



NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, 22. juni 2009

Forretningsmodellen bak iPhone

En studie av Apples forretningsmodell
for iPhone i det norske markedet

Randi Solberg og Hanne-Kristin Johansen

Veileder: Guttorm Schjelderup

Masteroppgave innen finans og økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

«Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.»

Sammendrag

I denne masteroppgaven ser vi på hvordan selskapet Apple har bygd opp forretningsmodellen bak smarttelefonen iPhone i Norge. For å avdekke forretningsmodellen har vi valgt å ta utgangspunkt i et teoretisk rammeverk om forretningsmodeller av Chesbrough og Roosenbloom (2003). Det innebærer at vi ser på hvordan produktet iPhone skaper verdi for kundene, hvem kundene er, hvilke aktører som inngår i verdinettverket og hvordan de setter priser.

I analysen bruker vi blant annet empiri bestående av egne data fremskaffet gjennom dybdeintervju, samt en kvantitativ spørreundersøkelse foretatt av NetCom.

Utredningen konkluderer med at iPhone fremstår som en attraktiv merkevare med utmerket brukervennlighet og design. Kundene setter pris på de gode funksjonene og de integrerte mulighetene til å laste ned musikk og applikasjoner gjennom iTunes og App Store. Det gjør igjen at selskapet kan sette en høy pris for produktet ut til et segment opptatt av underholdning.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på masterstudiet innen økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) i Bergen. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og tilsvarer et semesters fulltidsstudier.

Da vi startet med å utarbeide en problemstilling visste vi at vi ønsket å skrive en casestudie. Vi valgte derfor en bransje og et produkt som vi mener er spennende, nemlig mobilbransjen og Apples smarttelefon iPhone. I og med at iPhone er et forholdsvis nytt produkt i det norske markedet har det vært utfordrende å hele veien ta hensyn til, og holde seg oppdatert om ny informasjon.

Arbeidet har gitt oss mulighet til å bruke kunnskaper fra både bachelor- og masterstudiet i praksis, samtidig som emnet også krevde at vi måtte sette oss inn i nye teorier og opparbeide oss en forståelse av bransjen. Det har bidratt til å øke vår innsikt på mange områder, noe vi tror vil være svært nyttig når vi nå skal ut i arbeidslivet.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Guttrom Schjelderup for gode råd og tilbakemeldinger underveis. I tillegg vil vi takke Hans Jarle Kind ved NHH og Bjørn Hansen i Telenor for forslag til problemstilling, teleanalytiker Jon Strand for nyttig informasjon, og alle de som har deltatt på våre intervju.

Bergen, 22. juni 2009

Hanne-Kristin Johansen & Randi Solberg

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLING	1
1.2 PROBLEMSTILLING.....	1
1.2.1 Begrunnelse for valg av problemstilling	2
1.3 FORMÅL MED OPPGAVEN	2
1.4 AVGRENSNING AV OPPGAVEN.....	2
1.5 DISPOSISJON	3
2.0 BESKRIVELSE AV MOBILBRANSJEN OG IPHONE	4
2.1 MOBILBRANSJEN OG SMARTTELEFONER	4
2.2 OM PRODUKTET IPHONE	4
2.2.3 Funksjoner	6
3.0 TEORETISK RAMMEVERK: FORRETNINGSMODELLER	7
3.1 HVA ER EN FORRETNINGSMODELL?	7
3.1.1 Hensikt og utforming.....	8
3.2 RAMMEVERK.....	9
4.0 METODE	11
4.1 UNDERSØKELSESDSIGN	11
4.2 HVA SLAGS DATA SKAL VI SAMLE INN?	11
4.3 INNHENTING AV PRIMÆRDATA: KVALITATIV METODE	12
4.3.1 Intervju	12
4.3.2 Utvalg av enheter.....	13
4.4 INNHENTING AV SEKUNDÆRDATA: KVANTITATIV METODE	13
4.4.1 Utvalg av enheter	13
4.5 BEHANDLING AV DATA	14
4.5.1 Primærdata: kvalitative data.....	14
4.5.2 Sekundærdata: kvantitative data.....	14
4.6 TOTAL GYLDIGHET	14
4.6.1 Pålitelighet (reliabilitet).....	14
4.6.2 Begrepsmessig gyldighet (relevans)	14
4.6.3 Intern gyldighet (validitet).....	15
4.6.4 Ekstern gyldighet (validitet).....	15
4.7 SVAKHETER VED METODEN.....	15
5.0 EMPIRI	17
5.1 PRESENTASJON AV NETCOMS FORBRUKERUNDERSØKELSE	17
5.1.1 Bakgrunnsvariabler	17
5.1.2 Hvorfor iPhone?.....	18
5.1.3 Kan iPhone erstatte din personlige datamaskin?.....	19
5.1.4 Hvilke funksjoner bruker du på iPhone?	19
5.1.5 Hvor fornøyd er du?.....	20
5.1.6 Hva er du fornøyd med?.....	21
5.1.7 Hvordan vil du beskrive din iPhone?	22
5.1.8 Eier du andre Apple-produkter?	22

5.2 PRESENTASJON AV INTERVJUENE	22
5.2.1 Kjøpssted og kjøpstidspunkt	22
5.2.2 Hvorfor respondentene valgte å anskaffe en iPhone	23
5.2.3 Bruken av de ulike funksjonene	25
5.2.4 Om iPhone kan erstatte den personlige datamaskinen.....	27
5.2.5 Utseende og design	27
5.2.6 Pris	28
5.2.7 Hvilken nettoperatør respondentene benytter.....	28
5.2.8 Tilfredshet og manglede funksjoner	28
5.2.9 Om respondentene også eier andre produkter fra Apple.....	29
6.0 KUNDENES VERDI AV PRODUKTET.....	31
6.1 TEORI	31
6.2 ANALYSE	32
6.2.1 Kjerneproduktet.....	32
6.2.2 Det konkrete produktet	33
6.2.3 Det forventede produktet.....	34
6.2.4 Det utvidede produktet.....	35
6.2.5 Det potensielle produktet	38
Oppsummering: verdi for kunden.....	38
7.0 HVEM ER KUNDENE?	39
7.1 SMARTTELEFONER; ET EGET MARKED?.....	39
7.2 IPHONES MARKEDSSEGMENT	40
7.3 IPHONES KUNDER.....	43
Oppsummering: hvem er kundene	45
8.0 AKTØRENE I VERDINETTVERKET	46
8.1 TEORI OM VERDISKAPNING.....	46
8.2 ANALYSE AV VERDINETTVERKET	48
8.2.1 Kjernen i verdinettverket	49
8.2.2 Produsentene.....	50
8.2.3 Distributørene i verdinettverket	50
8.2.3.1 Distribusjon i det amerikanske markedet kontra det europeiske	50
8.2.3.2 Distribusjonskanaler i det norske markedet	51
8.2.3.3 Hvordan distributørene tilfører verdi	52
8.2.4 iTunes og plateselskapene.....	53
8.2.5 App Store og utviklerne	53
Oppsummering: aktørene i verdinettverket	55
9.0 PRISINGEN I VERDINETTVERKET	56
9.1 TEORI OM TOSIDIGE MARKED.....	56
9.1.1 Hva er forskjellen mellom en plattform og grossist?.....	58
9.1.2 Ulike kategorier innen tosidige markeder	59
9.1.3 Software-plattformer	59
9.1.4 Prising i tosidige marked	62
9.1.4.1 Overveielser ved optimal prissetting	63
9.2 BESLUTNINGSDIAGRAM FOR Å ANALYSERE PRISINGEN AV IPHONE	64
9.3 ANALYSE AV PRISINGEN RUNDT iTUNES	65
9.3.1 Priser.....	65

9.3.2 Skaper iTunes indirekte nettverkseffekter?	66
9.3.3 Avtalevilkårene mellom Apple og musikkleverandørene.....	66
9.3.4 Er iTunes en plattform i et tosidig marked?	67
Oppsummering: prisingen rundt iTunes	68
9.4 ANALYSE AV PRISINGEN RUNDT APPSTORE	68
9.4.1 Priser.....	68
9.4.2 Skaper App Store indirekte nettverkseffekter?	68
9.4.3 Avtalevilkårene mellom utviklerne og App Store.....	70
9.4.4 Er App Store en plattform i et tosidig marked?	71
9.4.5 Subsidiering rundt plattformen App Store.....	72
9.4.5.1 Hvilken av sidene bør Apple subsidiere?	72
9.4.5.2 Subsidiere Apple utviklerne eller kundene?	74
9.4.5.2.1 Er kundene subsidiert?.....	74
9.4.5.2.2 Er utviklerne subsidiert?	75
Oppsummering: prisingen rundt App Store	77
9.7 BRUK AV BESLUTNINGSDIAGRAM FOR Å FORSTÅ PRISINGEN AV IPHONE	78
9.8 ANALYSE AV PRISINGEN AV IPHONE MED UTGANGSPUNKT I STRATEGISK PRISING	78
9.8.1 Prisposisjonering.....	79
9.8.2 Produktlivssyklusen (PLS).....	80
Oppsummering strategisk prising	82
10.0 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	83
LITTERATURLISTE	I
VEDLEGG	VII

FIGUR- OG TABELLOVERSIKT

FIGUR 1: SAMMENHENGEN MELLOM DE ULIKE DELENE I VÅR FORRETNINGSMODELL	10
FIGUR 2: LANDSDEL.....	17
FIGUR 3: HVORFOR IPHONE?	18
FIGUR 4: ERSTATTE PERSONLIG DATAMASKIN?	19
FIGUR 5: LESER OG SENDER DU E-POST FRA DIN IPHONE?	20
FIGUR 6: TILFREDSHET	21
FIGUR 7: HVA ER DU FORNØYD MED?	21
FIGUR 8: DE ULIKE PRODUKTNIVÅENE	31
FIGUR 9: SMARTTELEFONER VS. TRADISJONELLE MOBILTELEFONER.....	39
FIGUR 10: IPHONES Plassering innenfor de tre segmentene	42
FIGUR 11: IPHONES VERDINETTVERK I NORGE	49
FIGUR 12: APPLIKASJONER FORDELT I DE ULIKE KATEGORIENE	54
FIGUR 13: FORSKJELLEN MELLOM EN GROSSIST OG EN PLATTFORM	58
FIGUR 14: BESLUTNINGSDIAGRAM FOR Å ANALYSERE PRISINGEN AV IPHONE.....	65
FIGUR 15: PRISER I VERDINETTVERKET FOR ITUNES	68
FIGUR 16: UTVIKLINGEN AV ANTALL APPLIKASJONER	69
FIGUR 17: PRISER FOR APPLES PLATTFORM APP STORE	72
FIGUR 18: PRODUKTLIVSSYKLUSEN	80
FIGUR 19: KONKLUSJON I SAMMENHENG MED DE FIRE STEGENE.....	85
TABELL 1: ALDEREN TIL IPHONE-BRUKERNE SETT I FORHOLD TIL DEN SAMLEDE BEFOLKNINGEN	44

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for problemstilling

Globalisering og hurtig teknologisk utvikling har ført til at bedrifter som operer innenfor teknologibransjen er avhengige av å skape nye innovative produkt. Men dette alene er ikke nok, da et produkts suksess i et marked også avhenger av hvordan bedriften har bygd opp forretningsmodellen.

Til tross for hard konkurranse i mobilbransjen lanserte selskapet Apple i juli 2007 sin første mobiltelefon kalt iPhone. Dette er et produkt sammensatt av mobiltelefoni, diverse multimedia-funksjoner og som gir tilgang til internett. Så langt har Apple globalt solgt mer enn 21 millioner iPhone, og brukere har lastet ned mer enn en milliard programvare-applikasjoner til iPhone siden Apple åpnet nettstedet App Store.¹

Den 11. juli 2008 ble iPhone 3G introdusert på det norske markedet. Dette var den andre generasjonen av smarttelefonen. iPhone 3G har tatt det norske markedet med storm. I tiden før markeds lanseringen var norske medier preget av det vi vil kalle et "iPhone-hysteri". Kundene var også påvirket av basillen - flere av dem valgte å tilbringe natten i kø for å sikre seg nykommeren til Apple.

1.2 Problemstilling

I prosessen med å velge tema for masterutredningen streift vi tidlig innom tema som ligger innen media- og telemarkedet. For å skaffe ytterligere ideer til problemstillingen ble vi satt i kontakt med Bjørn Hansen, som jobber i Telenors avdeling for forskning og innovasjon. Det har hjulpet oss godt i gang med å finne en problemstilling som holder tritt med utviklingen innen mobilteknologibransjen. Etter flere runder med idémyldring kom vi frem til følgende problemstilling;

"Hvordan har Apple valgt å utforme sin forretningsmodell for iPhone i Norge?"

For å besvare problemstillingen på en god måte har vi valgt å bryte hovedproblemstillingen ned i flere delproblemstillinger;

"Hva ligger i begrepet forretningsmodell?"

"Hvordan skaper iPhone verdi for kundene, og hvem er kundene?"

"Hvilke aktører inngår i iPhones verdinettverk?"

¹ The Wall Street Journal

”Kan vi forstå prisene i verdinettverket ved hjelp av teori om tosidige marked og strategisk prising?”

1.2.1 Begrunnelse for valg av problemstilling

Da vi skulle velge problemstilling ønsket vi å finne et tema som interesserte oss begge. iPhone er ett spennende case på flere måter, blant annet ved at mobiltelefonen har vært en stor markedsførings-suksess. Det siste kan blant annet gjenspeiles i den enorme publisiteten iPhone har fått i media, eller ved de lange køene utenfor butikkene i forbindelse med Norgeslanseringen av mobiltelefonen. Ved å tilby NetCom enerett til å selge iPhone de første månedene greide Apple å skape ytterligere oppmerksomhet omkring produktet. Apple er også et selskap som skiller seg ut fra de andre aktørene i samme bransje ved at de på mange områder har valgt å gjøre ting annerledes; blant annet produserer de selv software til sine produkter. I tillegg evner de å treffe brukernes smak når det kommer til design, og de har også vist seg å være en sterk forhandlingspartner ved å stille nye og krevende krav til teleoperatørene.

Vi tror at problemstillingen vår har en nyhetsverdi av flere årsaker. For det første representerer iPhone og de konkurrerende smarttelefonene en helt ny måte å bruke mobiltelefonen i hverdagen, ved at for eksempel brukeren enkelt kan sjekke internett og e-post. For det andre har det vært skrevet mye omkring selve produktet iPhone i Norge, men heller lite omkring hvilken forretningsstrategi Apple har valgt for å fremme produktet sitt. Begrepet forretningsmodell er også ett forholdsvis nytt begrep, hvor teoretikerne fortsatt diskuterer hvilke dimensjoner som bør inngå.

1.3 Formål med oppgaven

I masteroppgaven vår ønsker vi å kartlegge hvordan Apple har bygd opp forretningsmodellen bak iPhone, og hva det er som gjør modellen spesiell. For å få en forståelse av forretningsmodellen ønsker vi å se nærmere på produktet iPhone og hva det er kundene verdsetter med mobilen. Det vil være sentralt å se nærmere på hvilket marked og markedssegment iPhone ligger innenfor, og hvem kundene er.

Vi har fått forståelse for at Apple henter inn kunnskap på andre områder enn deres kjernekompetanse, og det vil derfor være interessant å se på hvordan de har bygd opp verdinettverket sitt. Hvilke aktører og komplementære produkter finnes her? Vi anser det også som relevant å avdekke hvordan Apple tjener penger ved salg av iPhone og andre tilhørende produkt og tjenester.

1.4 Avgrensning av oppgaven

Ettersom dette er en masteravhandling hvor den tilgjengelige tiden er begrenset, har vi måtte avgrense omfanget av oppgaven både når det gjelder analysen og den valgte teorien. Begge delene

er nøye utvalgt i tilknytning til problemstillingen. Vi har derfor valgt ut spesifikke deler innenfor begrepet forretningsmodell som vi ser på som viktigere enn andre, og som vi mener egner seg best til å beskrive hva Apple har gjort. Det er flere forhold som kunne vært inkludert i forretningsmodellen til Apple enn det vi har valgt å fokusere på, blant annet strategi i forhold til konkurrenter. Vi har også valgt å se bort i informasjon omkring den nye utgaven av iPhone, som ble lansert like før oppgaven ble levert inn.

1.5 Disposisjon

I dette første kapitlet har vi presentert problemstillingen, hvorfor vi har valgt det aktuelle temaet, hva formålet med oppgaven er og hvordan vi har valgt å avgrense oppgaven. I kapittel 2 vil vi gi leseren en kort beskrivelse av mobilbransjen og produktet iPhone for å lette forståelsen for det som kommer senere. Det teoretiske rammeverket som skal brukes i oppgaven redegjøres for i kapittel 3. Her beskriver vi hva som ligger i begrepet forretningsmodell, som vi senere har tenkt å utdype med annen relevant teori som matcher det Apple har gjort. Temaet for kapittel 4 er metode, hvor vi beskriver de ulike metodene som er benyttet i datainnsamlingen. I kapittel 5 presenterer vi empirien som vi selv har hentet inn, samt de resultatene som NetCom har kommet frem til i deres empiriske undersøkelse. Kapitlene 6, 7, 8 og 9 inneholder analysen av de fire sentrale byggeklossene som vi anser som viktige for å gi et bilde av forretningsmodellen. Disse kapitlene vil være oppgavens kjerne. Det vil for enkelte kapitler presenteres en kort teoridel før vi går inn på selve analysen. I andre deler har vi valgt å trekke teorien inn sammen med analysen, slik at ikke vil være en egen teoridel i begynnelsen av delkapitlet. Oppsummering og konklusjon av oppgaven kommer i kapittel 10.

2.0 Beskrivelse av mobilbransjen og iPhone

I dette kapittelet ønsker vi å gi en beskrivelse av iPhone og dens funksjoner. Men først vil vi gi en beskrivelse av mobilbransjen og hva en smarttelefon er da vi ser det som nødvendig bakgrunnsinformasjon.

2.1 Mobilbransjen og smarttelefoner

Mobiltelefonbransjen er en bransje som er preget av rask teknologisk utvikling. Dette sammen med globaliseringen gjør at det er stor konkurranse mellom aktørene. Markedsstrukturen bærer preg av oligopol ved at det er et fåtall aktører som sitter med stor makt og store markedsandeler. Analytikere har derfor hevdet at nykommere i et slikt marked er dømt til å mislykkes. Til tross for analytikerens advarsler, bestemte Apple seg for å introdusere sin første smarttelefon kalt iPhone.

Den tradisjonelle mobiltelefonen har vært såpass lenge på markedet at den kan plasseres i en modningsfase, hvor mobilbrukerne begynner å nå metningsstadiet. Utfordringen for dagens mobilprodusenter er å komme opp med nye løsninger som tiltrekker brukerne. De må bli overbevist om at mobilen kan brukes til andre ting enn bare å ringe og sende tekstmeldinger. Den ideelle løsningen er å kombinere mobiltelefonen med den personlige datamaskinen, slik at vi snakker om et konvergent produkt. Dette produktet har benevnelsen smarttelefon.² For å skille en tradisjonell mobiltelefon fra en smarttelefon må man se på hvilke nye funksjoner en smarttelefon kan tilby.³ En smarttelefon gir blant annet mulighet for å håndtere e-post, lese og redigere ulike dokumenter som Word og Excel, benytte internett og har ofte støtte for 3G-nett. I tillegg bør det være mulig å installere tredjepartsprogrammer på telefonen. Man kan skille mellom smarttelefoner som har fysiske tastatur og de som har ett tastatur som styres via en trykkfølsom skjerm.⁴

2.2 Om produktet iPhone⁵

Mobiltelefonen iPhone produseres av det amerikanske selskapet Apple. Selskapet er en av verdens største produsenter av MP3-spillere, datamaskiner og programvare. Mest kjent er de kanskje for sin datamaskin kalt Mac og for MP3-spilleren iPod.

iPhone er selskapets første mobiltelefon, og den har fått mye positiv omtale i Norge. Mobiltelefonen stakk blant annet av med to priser i *Gulltasten 2008*, som er en årlig prisutdeling for mobilbransjen. Mobilens skjerm og dens enkle brukergrensesnitt var nøkkelen for å bli kåret til Årets mobiltelefon,

² West og Mace (2007)

³ VG online

⁴ Amobil

⁵ Hovedkilden til denne delen er fra Apples hjemmesider

og forklares slik av juryen; *“Med en stor trykkskjerm, fabelaktig brukergrensesnitt og et fokus på innhold og nett, har Apple med sin iPhone 3G klart å endre hele mobilbransjen”*. I tillegg fikk mobilen også prisen som Årets nyvinning, og fikk skryt for sin innovative evne som nyetablert; *“Med sin nyskapende mobil iPhone 3G har Apple vist en hel mobilbransje at det ikke trengs årevis med mobilerfaring for å lage en suverren telefon”*.

I markedsføringen beskrives iPhone som *“mer-en-bare-en-mobiltelefon”*, og konsernsjef Steve Jobs betegner produktet som en liten datamaskin. I Norge kjenner vi til generasjon 2, iPhone 3G, som er den nyeste versjonen med innebygd støtte for 3G-nett. Dette nettet gir mulighet til rask overføring av data, bilder og film. Mobilen har også støtte for å bruke vanlig trådløst nettverk, kalt WiFi. Ved kjøp av iPhone 3G har man valget mellom to ulike utgaver, med en lagringskapasitet på henholdsvis åtte eller seksten gigabyte.



Bilde av en iPhone

Fysiske mål: høyde 11.55 cm, bredde 6.21 cm, dybde 1.23 cm og vekt 133 gram.

Alle funksjonene på en iPhone styres med fingrene via en trykkløst skjerm, og telefonen har derfor ikke ett fysisk tastatur. Skjermen har støtte for såkalt multitouch, noe som innebærer at man kan trykke på skjermen med flere fingre samtidig, i motsetning til andre mobiltelefoner som kun reagerer på et trykk om gangen. Det gir brukeren mulighet til og blant annet enkelt zoome inn og ut

på et skjermbilde. Apple var den første produsenten til å lansere multitouch, og de har også fått innvilget patent for det.⁶

2.2.3 Funksjoner⁷

iPhone 3G inneholder en rekke funksjoner som for eksempel bildebehandlingsprogram, mulighet for telefonkonferanse, kalender, en svært avansert nettleser, kamera med 2.0 megapiksler, kalkulator, e-post program som kan sende tekst og bilde, innebygd GPS⁸, og program som kan vise været, aksjekurser og YouTube-videoer⁹. Apples kjente mediaspiller, iPod, er også integrert i en iPhone. I tillegg finnes en funksjon som tillater bruk av Google Maps, som gjør det mulig å motta veibeskrivelser og trafikkinformasjon direkte på telefonen.

Via telefonens hovedmeny kan man enkelt koble seg direkte på Apples egen nettbutikk; iTunes Store. I avdelingen kalt iTunes Music Store får man kjøpt musikk, mens man i App Store kan laste ned ulike typer programvare til mobilen. Med iPhone er det også enkelt å synkronisere innholdet på telefonen mot en PC eller Mac, slik at man skal kunne overføre innholdet fra den ene enheten til den andre. Eksempler på områder hvor man kan foreta en slik synkronisering er kontakter, kalender, e-post, bilder, musikk og video.

⁶ iPod1.no

⁷ Hovedkilde til denne delen er fra Apples hjemmesider

⁸ GPS (Global Positioning System) er et nettverk bestående av satellitter, som gir mottager mulighet til å fastsette sin egen posisjon, overalt i verden, med stor nøyaktig.

⁹ YouTube er et nettsted der brukerne kan laste opp, vise og dele videoklipp.

3.0 Teoretisk rammeverk: Forretningsmodeller

For å besvare hovedproblemstillingen som er; "Hvordan har Apple valgt å utforme sin forretningsmodell for iPhone i Norge?", vil vi benytte oss av forretningsmodeller som et rammeverk. Vi starter med en generell forklaring på hva forretningsmodeller er, hva som er hensikten med dem, hvordan de kan bygges opp og hvilket rammeverk vi ønsker å benytte oss av.

3.1 Hva er en forretningsmodell?

Benevnelsen forretningsmodeller er et forholdsvis nytt begrep. Bruken av forretningsmodeller fikk større betydning med internettboomen, og er spesielt populær innenfor informasjon- og kommunikasjonsteknologibransjen(IKT)^{10,11}.

Det finnes mange ulike definisjoner av forretningsmodeller, og ofte vil det være vanskelig å få en presis forståelse for hva denne definisjonen egentlig innebærer. En forretningsmodell kan være en beskrivelse av den *metoden* man har valgt å drive virksomheten sin på¹², det kan være at modellen ses på som en *arkitektur/oppbygging*¹³, eller man kan beskrive det som den stien man må gå for å *oppnå en lønnsom/profitabel virksomhet*.¹⁴ I tillegg til disse definisjonene finnes det flere definisjoner hvor man mener at forretningsmodellen er en *beskrivelse* eller en *spesifisering* av noe¹⁵. Den kan ses på som en modell som beskriver forretningsgrunnlaget for en virksomhet, og skal dermed gi et godt bilde på hvordan bedriften fungerer.¹⁶ Å gi en spesifikk definisjon på en forretningsmodell er som sagt ikke enkelt da innholdet kan variere fra definisjon til definisjon. Timmers (1998) definerer for eksempel en forretningsmodell som¹⁷:

"An architecture for the products, service and information flows, including a description of the various business activities and their roles"; "A description of the potential benefits for the various business actors"; and "A description of the sources of revenues".

Man kan finne flere slike definisjoner avhengig av ulike forfattere. Det som imidlertid går igjen er at de fleste definisjonene inneholder ulike komponenter som sammen skal presentere bedriftens

¹⁰ IKT dekker alle teknologier for innsamling, lagring, behandling og spredning av informasjon i multimedia form, dvs. som data, tekst, bilde, lyd og video (Haraldsen mfl. (2001))

¹¹ Hedman og Kalling (2001)

¹² Rappa (2003), Afuah & Tucci, (2001) og Turban et al (2003)

¹³ Timmers (1998) og Dubosson-Torbay et. al (2002)

¹⁴ Lambert (2003)

¹⁵ KMLab Inc (2000), i Chesbrough & Rosenbloom (2002); Gordijn et al (2000a&b); Weill & Vitale (2001); Elliot, (2002); Hawkins (2002)

¹⁶ Haraldsen mfl. (2001)

¹⁷ Haraldsen mfl. (2001)

forretningsplan. I tillegg sier de noe om hvordan de har tenkt å tjene penger, og hvordan man ser bedriften i forhold til andre relasjoner innad i et nettverk.¹⁸

Ordet *verdi* har en sentral betydning når forretningsmodell skal defineres. En forretningsmodell skal for eksempel vise hvordan man skaper verdi for kunden og hvordan bedriften selv skal oppnå verdi. Hva modellen fokuserer på og hvilket utgangspunkt de baseres på kan variere fra modell til modell. En forretningsmodell skal fungere som et rammeverk for hvordan man bedre skal formulere, forstå og analysere det bedriften driver med, slik at man får en felles forståelse for det man holder på med.¹⁹ Den bør derfor besvare spørsmål som; *hva* man tilbyr, til *hvem*, *hvordan* gjør man det og *hvor mye* av virksomhetens ressurser og kompetanse trenger man. Altså bør en forretningsmodell fortelle hvilke produkter man tilbyr, si noe om kundeforhold, hvilken infrastruktur man benytter og i tillegg hvordan man genererer innekter. Det som er hovedessensen i en forretningsmodell er å knytte interne og eksterne faktorer sammen. Man skal kunne skille en bedrift fra en annen ved å se på en bedriftens forretningsmodell.²⁰

3.1.1 Hensikt og utforming

Tanken med en forretningsmodell er at den skal være en forenklet versjon av virkeligheten som kun skal fokusere på essensielle karakteristikk, det vil si at man ser bort fra unødvendige detaljer. For at man best mulig skal kunne utforme en forretningsmodell vil det være nødvendig at man vet hva den skal brukes til. På denne måten kan man enkelt fjerne det som er unødvendig og som går utover de essensielle delene.²¹ Funksjonen til en forretningsmodell er ideelt sett å forenkle et komplekst og sammensatt system. Når man skal utforme en forretningsmodell vil det være viktig å finne den riktige balansen av den informasjonen man tar med i beskrivelsen av modellen, man bør ikke ha med for mange detaljer, men heller ikke for lite informasjon. Det vil være en utfordring å finne de elementene som gir nødvendig og relevant informasjon.

Som tidligere nevnt finnes det mange ulike definisjoner og det er ikke enkelt å finne en forretningsmodell som passer for ethvert firma. Det kan til og med finnes ulike forretningsmodeller innenfor samme bedrift; man kan ha en modell for de ulike produktene, men også ulike modeller innenfor ett og samme produkt. Bransjer som opererer i dynamiske og usikre omgivelser slik som teknologibedrifter og andre som driver med innovasjon vil spesielt ha behov for å ha klare forretningsmodeller for å overleve i det lange løp. Men dette er bedrifter som ofte vil ha vanskelig med å spå fremtiden og vil derfor være avhengig av å ha en viss grad av fleksibilitet ved at den

¹⁸ Timmers (1998); Mahadevan (2000); Hawkins (2002)

¹⁹ Currie (2000)

²⁰ Lambert (2003)

²¹ Persson & Stirna (2000)

opprinnelige forretningsmodellen kan endres. Dette vil være en utfordring for bedriften, men samtidig en viktig oppgave.²² En metode de kan anvende er å se på den gamle modellen som et utgangspunkt som man hele tiden forsøker å forbedre. Magretta (2002) hevder at en suksessfull forretningsmodell er en videreutviklet versjon av de eksisterende alternativene. Enten det dreier seg om å tilby mer verdi til spesielle kundegrupper, eller å forkaste den gamle modellen for å ta i bruk nye standarder, så er budskapet: kontinuerlig forbedring av den opprinnelige modellen.²³

3.2 Rammeverk

I prosessen med å finne et teoretisk rammeverk som passet til vår oppgave har vi sett på flere ulike modeller. Vi har kommet frem til at den modellen som belyser problemstillingen vår best er modellen Chesbrough og Rosenbloom (2003) har utformet. De har i forhold til mange en mer detaljert modell, hvor de har valgt en oppdeling på seks ulike byggeklosser:²⁴

1. Verdiforslag – hvilken verdi oppnår kundene som følge av teknologien og produktet?
2. Markedssegment – hvem er målgruppen for teknologien eller produktet?
3. Verdikjeden – hvordan skal man produsere og distribuere produktet?
4. Finansielt perspektiv – hvor kommer inntektene fra og hvordan er kostnadsstrukturen og målmarginene?
5. Verdinettverk – hvordan er posisjonen til bedriften linket opp mot produsenter og kunder, komplementære bedrifter/produkter og konkurrenter?
6. Konkurransestrategien – hvordan oppnår man konkurransemessige fordeler ovenfor konkurrentene?

Modellen ovenfor samsvarer ikke helt med hvordan vi ønsker å bygge opp oppgaven, men vi har valgt å bruke denne modellen som et utgangspunkt. I vårt rammeverk er vi avhengig av å vise hvordan de har skapt verdi for kundene, hvilke kunder de ønsker å henvende seg til, hvordan de har valgt å produsere og distribuere produktet, for hvordan Apple genererer inntekter, og til slutt hvilke parter Apple har inkludert i verdinettverket sitt og hvilke roller disse har. Vi har derfor kommet frem til at følgende steg er aktuelle i vår beskrivelse av hvordan Apple har utformet forretningsmodellen for iPhone:

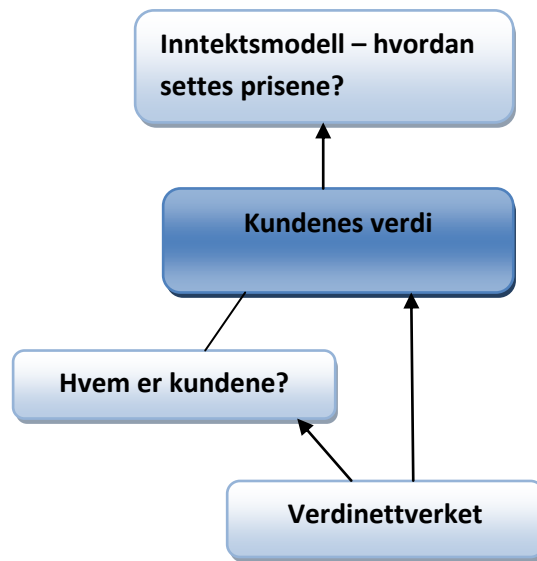
1. Verdi for kunden – hvordan skaper produktet iPhone verdi for kunden?
2. Hvem er kundene? – hvem selges iPhone til?
3. Verdinettverket – hvilke aktører inngår i iPhones nettverk?

²² Magretta (2002): Chesbrough (2003)

²³ Magretta (2002)

²⁴ Chesbrough (2003)

4. Inntektsmodell – hvordan settes prisene i verdinettverket?



Figur 1: Sammenhengen mellom de ulike delene i vår forretningsmodell

Slik vi ser det er det viktigste i en forretningsmodell å skape verdi for kunden, og det Apple primært må konsentrere seg om. For å skape verdi for kundene må bedriften danne et verdinettverk. Et slikt nettverk vil både være med på å produsere og utvikle komplementære produkt. I tillegg vil nettverket hjelpe til å distribuere verdien ut til den ønskede målgruppen.

Bedriften må hele tiden holde fokus på at verdien som skapes skal være i samsvar med målgruppens ønsker. Den totale verdien som skapes for denne målgruppen danner et utgangspunkt for hvordan prisene kan settes. Denne prisingen er igjen viktig for selskapets lønnsomhet.

4.0 Metode²⁵

Dette kapitlet tar for seg de ulike metodene vi har benyttet for å løse denne oppgaven. Vi vil også vurdere påliteligheten og gyldigheten til de brukte metodene.

”Metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder”²⁶

Metode brukes for å samle inn data om virkeligheten, det vil si den informasjonen vi trenger for å løse problemstillingen vår, og er redskapet vårt i møte med det som skal undersøkes.

4.1 Undersøkellesdesign

Hovedproblemstillingen vår er å avdekke hvordan Apples forretningsmodell for iPhone er utformet i Norge. For å besvare problemstillingen er det hensiktsmessig å benytte ett beskrivende design hvor vi ser på forretningsmodellen i Norge på et gitt tidspunkt, altså en tverrsnittstudie. I følge Jacobsen (2000) egner slike undersøkelsesopplegg seg til å a) beskrive en tilstand på et gitt tidspunkt og/eller b) finne ut hvilke fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt. Vi kan si at vi har benyttet oss av en case-studie, som er en form for studie der selve studieobjektet er avgrenset i tid og rom.

Undersøkellesdesign deles videre inn i to dimensjoner kalt ekstensiv og intensiv. Det er et valg mellom hvor mange nyanser vi skal få med oss og hvor bredt vi skal gå i form av antall enheter. Vi har valgt å kombinere disse to, en såkalt designtrianglering. Ved å kombinere undersøkelsesdesign får man ved den ekstensive undersøkelsen en bredde, mens med den intensive delen får man mer dybde på det man undersøker. Ekstensivt design gjør det mulig å generalisere funnene, og ved hjelp av intensivt design oppnår man en forståelse og fortolkning av de ulike variablene, for eksempel hvorfor iPhone-eierne mener det de gjør om telefonen sin.

4.2 Hva slags data skal vi samle inn?

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode finnes det to tilnærminger, kvalitativ og kvantitativ metode, for å samle inn data. Kvalitativ metode er å samle inn data i form av ord, mens kvantitativ metode gir data som kan måles og uttrykkes i tall eller andre mengdeenheter. I denne oppgaven benytter vi oss av data innhentet ved begge metodene, også kalt metodetrianglering.

Videre deles innsamling av data inn i to kategorier kalt primærdata og sekundærdata. Primærdata er informasjon som er samlet inn av forskeren selv, og hvor opplysningene er skreddersydd for en

²⁵ Hovedkilde: Jacobsen (2000)

²⁶ Dalland (2000)

problemstilling. Sekundærdata er informasjon som allerede foreligger, og som er samlet inn av andre. Ofte er disse dataene beregnet for å belyse andre problemstillinger. Både primærdata og sekundærdata kan være henholdsvis kvalitativ eller kvantitativ. Ved å bruke kvalitativ sekundærdata forsøker man å analysere andres "tekster" som for eksempel artikler. Kvantitative analyser av sekundærdata vil si å analysere eksisterende tallmateriale som for eksempel statistikker.

For å besvare delproblemstilling nummer to "*Hvordan skaper iPhone verdi for kundene, og hvem er kundene?*", har vi valgt å samle inn primærdata, og i tillegg til å benytte oss av sekundærdata i form av en undersøkelse utført av NetCom. Primærdataen vår består av kvalitativ metode hvor vi hadde personlig intervju med ni eiere av iPhone. I forkant av intervjuene benyttet vi ulike artikler, sekundærdata, for å utarbeide en intervjuguide og en hypotese omkring hva vi tror skaper verdi for kundene.

Vi har tidligere presentert leseren for delproblemstilling tre og fire; "*Hvilke aktører og komplementære produkter inngår i iPhones verdinettverk?*" og "*Kan vi forstå prisene i verdinettverket ved hjelp av teori om tosidige marked og strategisk prising?*". Disse problemstillingene vil vi hovedsakelig besvare ved hjelp av kvalitativ sekundærdata i form av artikler, men vi vil også dra inn informasjon innhentet i intervju og i fra NetCom.

I de seksjonene som følger vil vi presentere hvordan data er innsamlet og behandlet i henholdsvis intervjuene, og i NetComs brukerundersøkelse blant iPhone-eiere.

4.3 Innhenting av primærdata: kvalitativ metode

For å forstå hvordan Apples forretningsmodell skaper verdi for kunden og hvordan kundene bruker iPhone har det vært hensiktsmessig å bruke en kvalitativ metode for å innhente primærdata. En kvalitativ tilnærming brukes gjerne når man ønsker å studere hva som ligger i et begrep eller fenomen. Metoden har som hensikt å studere enkeltpersoners forståelse og refleksjoner av ett fenomen. Kvalitativ forskningsmetode kjennetegnes ved åpenhet, ved at den som undersøker i liten grad har bestemt hva han eller hun skal lete etter.

4.3.1 Intervju

I denne oppgaven har vi valgt å gjennomføre åpne, individuelle intervju. Denne fremgangsmåten egner seg godt når det er relativt få enheter som skal undersøkes, og når vi er interessert i hver enkelt persons tolkninger. Personlige og åpne intervju gir som regel store mengder data, som igjen begrenser antall respondenter vi kan intervju. I tillegg slår loven om gradvis avtakende informasjon inn, ved at det for hvert nytt intervju kommer frem flere nye poeng.

Intervju som datainnsamlingsmetode kan gjennomføres på mange ulike måter. Noen intervju kan være ustrukturerte, ved at forskeren stiller seg helt åpen til hvordan samtalen utvikles og hvilke tema som tas opp. I motsatt ende finner man strukturerte intervju der forskeren har definert spørsmål og eventuelle oppfølgingsspørsmål for slik å kunne styre samtalen. I mange intervjusituasjoner vil imidlertid forskeren velge et opplegg som ligger mellom disse to ytterpunktene; ett semistrukturert intervju. Det er denne formen vi har valgt ved å utforme en intervjuguide som vi har benyttet som veiledende i intervjusituasjonen (vedlegg 1). Selve intervjuformen var et fysisk intervju, som vi hadde valgt for å oppnå en mer personlig kontakt med intervjuobjektene. Intervjuene ble gjennomført av oss begge, men vi benyttet i tillegg båndopptaker for å sikre at informasjonen ble riktig nedtegnet. I gjennomsnitt tok intervjuene 30 minutter.

4.3.2 Utvalg av enheter

Innenfor kvalitativ metode kan man enten velge å ha informanter eller respondenter. Vi valgte respondenter til intervjuene våre, fordi dette er personer som har direkte kjennskap til et fenomen eller tema. Våre respondenter har kunnskap om iPhone, fordi de selv eier telefonen og bruker den daglig.

Utvalget bestod av ni personer som alle har tilknytning til NHH, enten ved at de er studenter eller ansatte på skolen. Vi kom i kontakt med disse respondentene via vår veileder, andre medstudenter og nettsamfunnet Facebook.

4.4 Innhenting av sekundærdata: kvantitativ metode

Fordelen med kvantitativ metode er at informasjonen som innhentes er lett å systematisere, slik at man kan analysere mange enheter samtidig. Vi har valgt å benytte oss av en kvantitativ undersøkelse i fra NetCom fordi den gir oss muligheten å generalisere, og for å få avdekke hva et flertall mener om iPhone. Metoden egner seg ikke om man er interessert i det enkelte individ, men derimot summen av flere enkeltindivid. Spørreskjema med lukkede svaralternativ er metoden som dominerer innenfor kvantitative metoder. I NetComs spørreskjema hadde de hovedsakelig benyttet seg av lukkede svaralternativ, men de hadde også noen spørsmål hvor det kunne svares fritt.

4.4.1 Utvalg av enheter

Populasjonen for NetComs undersøkelse var deres iPhone-kunder, og den ble sendt ut til alle registrerte iPhone-kunder som NetCom har e-postadresse til. Totalt ble det sent ut 5 647 undersøkelsesinvitasjoner. NetCom hadde på forhånd satt seg et mål om å få 600 respondenter. I løpet av to timer hadde hele 692 spørreundersøkelser blitt besvart, hvor 687 var i målgruppen for undersøkelsen. I følge Perduco kan den raske svarprosenten være en svakhet med metoden, i og med at de respondentene som er mest online kan være overrepresentert.

4.5 Behandling av data

I neste kapittel vil vi presentere leseren for de data vi har samlet inn, men først ønsker vi å komme med noen ord omkring hvordan informasjonen er behandlet.

4.5.1 Primærdata: kvalitative data

Når man analyserer data er det viktig å få en så grundig og detaljert beskrivelse av dataene som mulig. Dette ble gjort ved at båndopptaker ble brukt under intervjuet, slik at vi kunne få mest mulig detaljer, nyanser og variasjoner. Det neste vi gjorde var å systematisere og kategorisere dataen, ved å velge ut den informasjonen som var relevant for problemstillingen.

4.5.2 Sekundærdata: kvantitative data

I NetComs undersøkelse er presentasjon av resultatene gjennomført av Perduco. De har kun foretatt en fremstilling av dataene og foreligger derfor ingen drøfting omkring funn i dataene. Vi har valgt å trekke ut de funn vi mener er mest relevante for vår problemstilling, og vil presentere leseren for disse i neste kapittel.

4.6 Total gyldighet

En undersøkelses totale gyldighet avhenger av pålitelighet, begrepsmessig gyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet.

4.6.1 Pålitelighet (reliabilitet)

Å sjekke påliteligheten er å se om det er trekk ved selve undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet fram til. I dette ligger det en anerkjennelse av at undersøkelsesmåten kan påvirke resultatet. Respondentene påvirkes av undersøkeren, samtidig som undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen.

Vi antar at respondentene kan ha blitt påvirket av spørreundersøkelsen til NetCom. Flere av spørsmålene hadde gitte svaralternativ, slik at svarene respondenten ga allerede var definert.

I intervjuene kan vår framferd ha variert over tid. Intervjuene fulgte en intervjuguide, men det er likevel mulig at vi som intervjuere ikke har opptrådt likt i alle intervjuene. Spørsmålene kan være stilt på ulike måter og ulike ord kan være vektlagt.

4.6.2 Begrepsmessig gyldighet (relevans)

Begrepsmessig gyldighet handler om vi måler det vi faktisk ønsker å måle, og at det vi har målt oppfattes som relevant.²⁷ Spørsmålene i NetComs undersøkelse ser ut til å være godt gjennomtenkte, og de er også nært knyttet opp mot våre spørsmål i intervjuguiden. Vi mener derfor

²⁷ Jacobsen (2005)

at begge undersøkelsene var relevante for problemstillingen vår. Det første spørsmålet i NetComs spørreskjema var *"Bruker du i dag en iPhone fra Apple som din mobiltelefon?"*. Ved å ha et slikt spørsmål forsikrer man seg om at man får svar fra riktige personer.

Intervjuene inneholdt kun åpne spørsmål, og på denne måten påtvinger man ikke de man undersøker med faste svarkategorier. Slike kvalitative tilnærminger vil ofte ha høy begrepsgyldighet, da det er de undersøkte som i stor grad definerer hva som er den riktige forståelsen. Likevel kan man ikke være helt sikre på at det er de fenomenene man ønsker å måle som faktisk blir målt.

4.6.3 Intern gyldighet (validitet)

Intern gyldighet er for å forsikre oss at vi har målt det vi har sagt vi skal måle, og om resultatene oppfattes som riktige. Ved utformingen av intervjuguiden sørget vi for å stille mange av de samme spørsmålene, eller lignende spørsmål som NetCom hadde i sin spørreundersøkelse. Slik at vi kunne bruke begge undersøkelsene til å underbygge hverandre. Vi tror dette har vært med på å øke validiteten. Det at respondentene selv er eier av en iPhone gir oss en trygghet om at vi har fått de riktige personene, men vi kan ikke garantere at de har gitt oss riktig informasjon. En mulighet kan være at kildene kan ha oppgitt informasjon som de ønsket var riktig, for å farge inntrykket vårt.

4.6.4 Ekstern gyldighet (validitet)

Ekstern gyldighet sier noe om i hvor stor grad vi kan generalisere funnene våre, altså om vi kan overføre resultatet fra vårt utvalg til en større populasjon. Når det gjelder våre intervju kan de ikke benyttes til å generalisere, men det er heller ikke målet. Undersøkelsen til NetCom overgikk derimot målet de hadde satt seg om antall respondenter, så vi går ut fra at dette er data som kan overføres til å gjelde for alle iPhone-brukerne i Norge. Vi ser også at undersøkelsen har både kvinner og menn, en veldekkende aldersfordeling og en god spredning av landsdeler.

4.7 Svakheter ved metoden

Når vi valgte ut respondenter til intervjuene spurte vi ikke hvorvidt de hadde den første eller andre utgaven av iPhone. Ettersom vi skal undersøke Apples forretningsmodell i Norge ville det beste vært om vi kun fikk brukere som eide generasjon 2, som er den som er lansert på det norske markedet. Vi kunne løst dette ved på forhånd spurt om de hadde utgave nummer to. Men vi tror egentlig ikke at det har så stor betydning. Vi ønsker å finne ut hvilken verdi iPhone gir for kunden, og da er det ikke så stor skilnad mellom de to generasjonene.

En annen svakhet med vårt utvalg er at flesteparten, seks av ni, av de intervjuede er studenter. Kanskje dette ikke er riktig målgruppe for Apple, da de ofte er mer prissensitive enn folk i arbeid. I

NetComs undersøkelse var derimot 82 prosent yrkesaktive. Det kan være en svakhet når vi ønsker å bruke intervjuene til å underbygge og forklare resultatene fra NetComs undersøkelse.

Det kan være en svakhet at vi har valgt å benytte oss av NetComs spørreundersøkelse i stedet for å lage en kvantitativ undersøkelse selv. Vi får da ikke utformet spørsmålene selv, og vi vet heller ikke hvordan dataene er behandlet. Når det gjelder det første har vi kommet frem til at det ikke har så stor betydning, i og med at NetComs undersøkelse hadde mange like spørsmål som det vi ønsket å finne ut av. Og i tillegg var undersøkelsen gjennomført i slutten av november 2008, så den er forholdsvis ny. Når det gjelder databehandlingen ble denne gjort av mennesker som jobber med dette til daglig, og vi antar derfor at deres fremstilling av data er til å stole på.

5.0 Empiri

I dette kapittelet vil vi presentere den innhentede empirien. Som vi fortalte i metodekapittelet har vi benyttet oss av både kvalitative og kvantitative data. Den kvalitative dataen kommer i form av egne intervju, mens den kvantitative dataen er en undersøkelse utført av NetCom. Vi vil starte med å gi en presentasjon av NetComs forbrukerundersøkelse, før vi går i dybden med presentasjon av resultat fra våre egne intervju.

5.1 Presentasjon av NetComs forbrukerundersøkelse

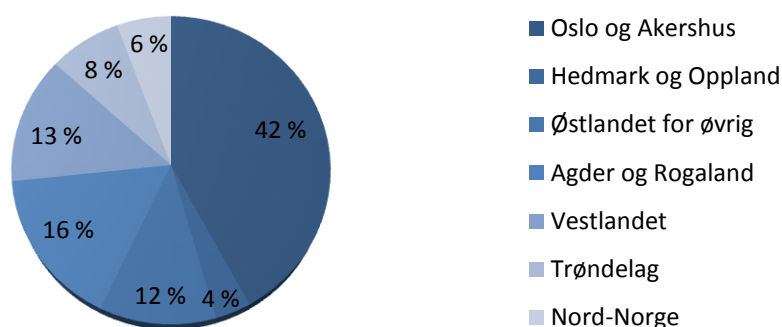
Høsten 2008 sendte NetCom ut et elektronisk spørreskjema til alle sine iPhone-kunder. Det er data fra denne spørreundersøkelsen vi har brukt for å lage presentasjon under. Senere kommer vi til å anvende disse i analysekapittelet sammen med våre egne intervjuundersøkelser.

5.1.1 Bakgrunnsvariabler

Totalt bestod utvalget i undersøkelsen av 687 respondenter, hvorav 1 av 5 respondenter er kvinner. Alderssammensetningen er delt inn i grupper på "25 år eller yngre", "26-30år", "31-35år", "36-40år" og "Over 40år".

Blant respondentene som deltok på undersøkelsen var 82 prosent yrkesaktive, 14 prosent studenter og de resterende 4 prosentene "annet".

Undersøkelsen hadde også delt inn i ulike landsdeler for å finne ut hvor respondentene kommer fra. Figuren nedenfor viser hvordan respondentene fordeler seg i de ulike landsdelene.

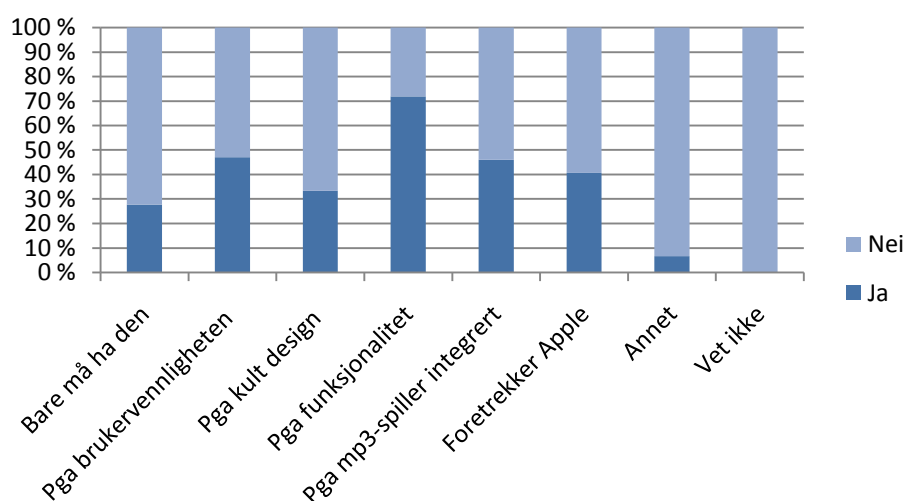


Figur 2: Landsdel

Oslo og Akershus er den landsdelen hvor man finner flest iPhone-eiere. I denne regionen har hele 42 prosent anskaffet seg en iPhone, en prosentandel som er betydelig større enn i resten landet. Ellers ser vi at prosentfordelingen går fra 16 prosent i Agder og Rogaland, til 4 prosent i Hedmark og Oppland.

5.1.2 Hvorfor iPhone?

Undersøkelsen har et spørsmål som går ut på hvorfor de valgte å kjøpe iPhone, hvor det er gitt ulike svaralternativ; "bare må ha den", "på grunn av brukervennligheten", "på grunn av kult design", "på grunn av funksjonalitet", "på grunn av mp3-spiller integrert", "foretrekker Apple-produkter", "annet" og "vet ikke".



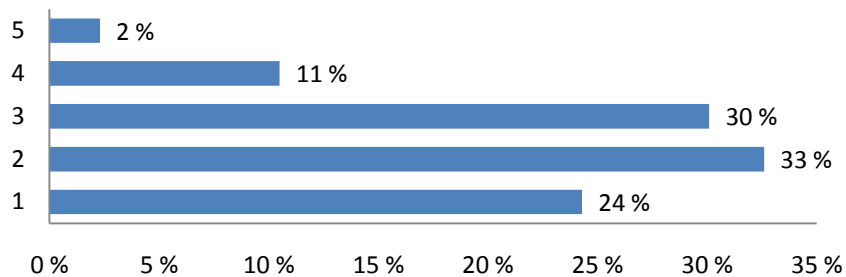
Figur 3: Hvorfor iPhone?

Vi ser fra figuren ovenfor at flesteparten hadde skaffet seg en iPhone på grunn av dens funksjonalitet, hvorav hele 72 prosent hadde svart ja på dette svaralternativet. Bortsett fra funksjonalitet ser det ikke ut til å være noen andre svaralternativ som utmerker seg spesielt. Vi ser at det kun er 28 prosent som svarer at de "bare måtte ha" telefonen. Heller ikke kult design ser ikke ut til å være et avgjørende kriterium for å kjøpe iPhone, noe vi ser ut fra at majoriteten på 67 prosent har svart nei på dette spørsmålet. Vi ser at det er delte meninger om man ønsker en iPhone for å slippe å investere både i telefon og MP3-spiller; 54 prosent mener dette ikke har stor betydning for deres valg, mens 46 prosent mener det var en grunn til at de kjøpte iPhone. Resultatene viser at det er 40 prosent som foretrekker Apple-produkter, mens de resterende 60 prosentene ikke oppgav dette som en grunn til kjøp av iPhone. Et annet spørsmål går ut på om brukerne hadde gjort seg opp noen meninger om at iPhone var et brukervennlig produkt før kjøpstidspunktet, og om det var grunnen til at de anskaffet seg den. Det er delte meninger om dette, da cirka halvparten har svart at

det var dens brukervennlighet som var grunnen, mens den andre halvparten har svart nei brukervennlig var ikke avgjørende.

5.1.3 Kan iPhone erstatte din personlige datamaskin?

Spørreundersøkelsen hadde et spørsmål hvor respondentene skulle svare på i hvilken grad de mente iPhone kunne erstatte deres personlige datamaskin. De skulle rangere svarene sine på en skala fra 1 til 5, hvor 1 var i "svært liten grad" og 5 var i "svært stor grad".



Figur 4: Erstatte personlig datamaskin?

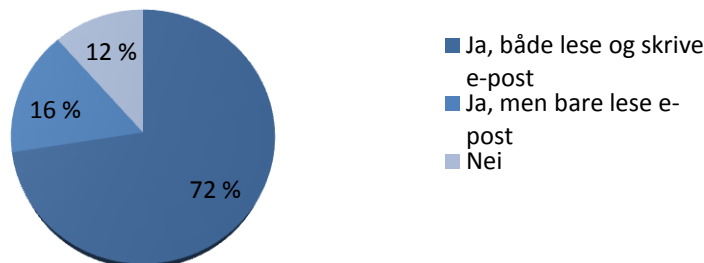
Majoriteten har svart fra 3 og ned til 1, noe som betyr at de mener iPhone ikke kan ta over deres personlige datamaskin. De tre punktene utgjør til sammen 85 prosent, og det er derfor klart flertall på at deres datamaskin ikke kan byttes ut med iPhone.

5.1.4 Hvilke funksjoner bruker du på iPhone?

NetCom har også forsøkt å finne ut hvilke funksjoner respondentene benytter seg mest av på telefonen. Vi begynner med å presentere de mest populære funksjonene, internettsurfing, kalender, App Store og e-post.

Undersøkelsen viser at hele 92 prosent av respondentene svarer at de benytter seg av den integrerte MP3-spilleren **iPod**. **Internettsurfing** fra mobilen er meget populært, ved at hele 92 prosent benytter seg av nettleseren Safari. **Kalender** ser også ut til å være en populær funksjon; så mye som 89 prosent har svart at de benytter seg av denne funksjonen. Mye kan tyde på at iPhone ikke er komplett uten **App Store** da hele 89 prosent har lastet ned eller kjøpt noe fra Apples egen nettbutikk. I undersøkelsen hadde de et spørsmål som gikk ut på om respondenten kunne anslå hvor mange programmer som var blitt lastet ned. Dette spørsmålet var delt inn i "1-5 program", "6-10 program", "11-20 program" og "over 20 program". De fleste svaralternativene viste en prosentfordeling på 20 til 30 prosent, og vi kan tolke dette som at det varierer mye fra person til person hvor mange programmer de har lastet ned. Så mye som 30 prosent har lastet ned over 20 programmer. **E-post** ser ut til å være et populært bruksområde, da hele 88 prosent bruker iPhone til e-post. Flestparten,

72 prosent, benytter telefonen til både å lese og sende e-post, mens 16 prosentene har valgt å kun lese e-post fra mobilen.



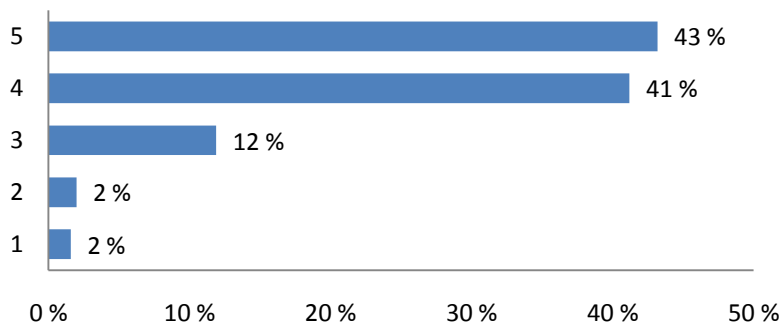
Figur 5: Leser og sender du e-post fra din iPhone?

Ovenfor har vi presentert de mest populære funksjonene, men alt i alt viste det seg at brukerne var godt fornøyd med de funksjonene som finnes på mobilen. Vi ramser opp de andre funksjonene;

Respondentene ser ut til å finne **kart- og GPS** funksjonen nyttig, ved at så mye som 75 prosent bruker denne applikasjonen. **Kamera** ser også ut til å være populært da så mye som 75 prosent benytter seg av sin iPhone til å ta bilder. Det samme gjelder **kalkulatoren**, da 75 prosent av brukerne har svart ja på at de bruker kalkulatoren. Å kunne sjekke **været** på mobilen er noe nytt, og i følge NetCom-brukerne ser det ut til å ha fått stor popularitet. Vi ser fra figuren nedenfor at det er 71 prosent som benytter seg av denne funksjonen. **YouTube** er ikke fullt så populær som de funksjonene vi hittil har sett på. Her har man kommet frem til at cirka halvparten benytter seg av YouTube-funksjonen. **iTunes** er ikke like populært som App Store, nettbutikken faller likevel i smak hos enkelte da 53 prosent av respondentene svarte bekräftede på at de har kjøpt musikk via iTunes. **Aksjekurser** ser ut til å være en funksjon for spesielt interessert. Det er bare 23 prosent som har svart at dette er en funksjon de benytter seg av.

5.1.5 Hvor fornøyd er du?

I spørreundersøkelsen ble det stilt et spørsmål hvor respondentene skulle svare på i hvilken grad de ville si at de var fornøyd med sin iPhone. De skulle rangere svarene sine på en skala fra 1 til 5, hvor 1 var "svært misfornøyd" og 5 var i "svært fornøyd".

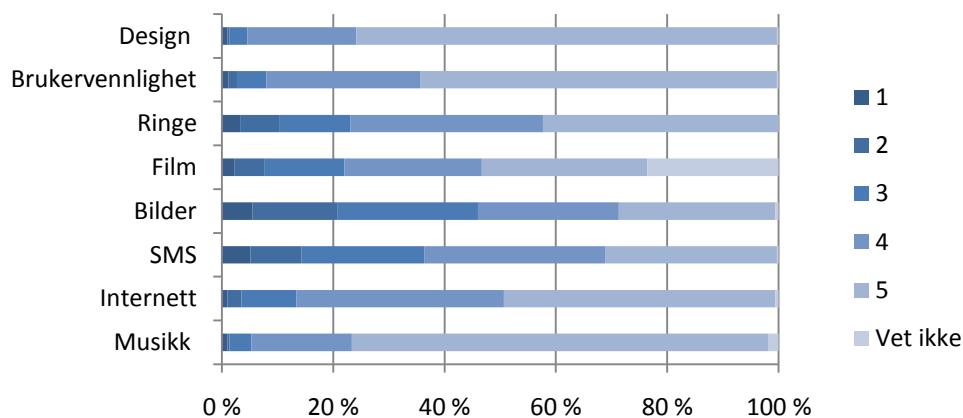


Figur 6: Tilfredshet

Ut fra figuren ovenfor ser vi at de fleste er fornøyd med sin iPhone. Dette ser vi ved at de to høyeste verdiene på skalaen dekker nesten alle respondentene. Summerer vi sammen de to beste kategoriene, svært fornøyd eller veldig fornøyd, gir det hele 84 prosent.

5.1.6 Hva er du fornøyd med?

Videre deles spørsmålene inn på hvilke ting de er fornøyd med på mobilen. Figuren nedenfor viser de fastlagte svaralternativene. Også her skulle man rangere svarene sine ved å benytte seg av en skala fra 1 til 5, hvor skalainndelingen er den samme som ovenfor.



Figur 7: Hva er du fornøyd med?

På spørsmålet om hvor fornøyd brukerne er med musikk på iPhone har majoriteten svart at de er svært fornøyd med denne funksjonen. Internett ser også ut til å være noe som brukerne liker og er fornøyd med, i og med at de to beste rangeringene tar hele 86 prosent. Når det gjelder SMS er det delte meninger om hvor godt de liker dette. Noen er svært fornøyd, mens andre gir dette en middels måling. Brukerne ser ikke ut til å være helt fornøyd med bildene på iPhone. Her er det faktisk så mange som 45 prosent som ligger på nedre del av rangeringen, og kun 6 prosent har sagt at de er svært fornøyd med dette punket. Det ser imidlertid ikke ut til at iPhone brukerne har så mye å klage

på når det gjelder film, her har flesteparten svart innenfor kategoriene svært fornøyd og veldig fornøyd. Når det spørres om i hvor stor grad de er fornøyd med ringefunksjonaliteten på sin iPhone ser det ut som om det er bare et fåtall som har noe å utsette på den

iPhone har fått mye skryt for sin brukervennlighet, og dette kan man også se samsvarer med undersøkelsen hvor hele 64 prosent er svært fornøyd med dens brukervennlighet. Ellers har også 27 prosent svart at de er veldig fornøyd.

Når det gjelder design, eller utseende til iPhone mener brukerne at dette er upåklagelig. Hele 95 prosent av brukerne er svært fornøyd eller veldig fornøyd med Apples valg av design.

5.1.7 Hvordan vil du beskrive din iPhone?

Videre har NetCom satt opp ulike ord som brukerne kan benytte for å beskrive iPhone. Ordene var smykke, lekker, innovativ, tøff/kul, funksjonell, brukervennlig, framtid, avhengig og annet. De ordene brukerne mente beskrev iPhone best var innovativ, funksjonell og brukervennlig.

5.1.8 Eier du andre Apple-produkter?

Undersøkelsen hadde et spørsmål hvor de ønsket å finne ut om respondentene eide andre produkter fra Apple. Her hadde de delt inn i underspørsmål som; iPod, iMac/MacBook/Mac mini/Pro, andre Apple produkter, i tillegg til et alternativ for dem som ikke eide noen andre produkter. På spørsmål om de eide iPod fant NetCom ut at 60 prosent eide en iPod. Fordelingen viste også at 53 prosent eide ett av produktene iMac, MacBook eller Mac mini. Det var kun 23 prosent som ikke eide noen andre Apple produkter.

5.2 Presentasjon av intervjuene

I dette delkapittelet vil vi presentere resultat fra intervju vi har hatt med ni intervjuobjekter omkring iPhone.

5.2.1 Kjøpssted og kjøpstidspunkt

Intervjuene viste at over halvparten, fem av ni, av dem vi snakket med hadde kjøpt telefonen i utlandet, og hadde den første utgaven av iPhone. De fire andre hadde kjøpt mobilen sin her i Norge og hadde derfor generasjon nummer to, som er den eneste som har blitt solgt på det norske markedet, jfr. kapittel 2. Når det gjelder de fem som hadde kjøpt telefonen sin fra utlandet, hadde tre av dem kjøpt telefonen sin fra USA via auksjon på nettsiden eBay²⁸. De to andre eierne av den første utgaven hadde bodd utenlands en periode, og hadde da kjøpt iPhone relativt kort tid etter at den kom ut på markedet.

²⁸ eBay er en auksjonsside på internett hvor folk kan kjøpe og selge de fleste typer varer

Dersom vi velger å se på de fire som hadde anskaffet telefonen i Norge finner vi ut at kjøpstidspunktet varierer veldig fra person til person. En av de intervjuede var blant de ivrigste og stod i kø allerede lanseringsdagen, en annen kjøpte telefonen tre måneder etter markedslanseringen, mens en tredje fikk mobilen i gave seks måneder etter at iPhone kom til Norge. Den siste av "Norgeskjøperne" var nylig blitt eier av telefonen da intervjuet ble foretatt (mars 2009).

Det var kun en person som kjøpte iPhone med engang telefonen ble lansert i det amerikanske markedet. Han hadde også ventet på at telefonen skulle komme ut på markedet. Han kan vi av flere grunner kategorisere som en innovatør; blant annet ved at han gir uttrykk for å være tidlig ute med å prøve nye tekniske produkter og ved at han for eksempel stadig bytter mobiltelefoner.

Bortsett fra de tre som anskaffet seg telefonen i 2007, ser vi at flesteparten kjøpte sin iPhone i 2008, etter at telefonen hadde vært en stund på i alle fall det amerikanske markedet. Det var tre personer som anskaffet seg den i 2007, men en av disse personene valgte å skifte ut sin første generasjon i 2008.

5.2.2 Hvorfor respondentene valgte å anskaffe en iPhone

I undersøkelsen ønsket vi å finne ut hvorfor de intervjuede hadde valgt å kjøpe seg en iPhone, og de vi snakket med oppga mange ulike grunner til det. Mye kan tyde på at positivt snakk fra venner eller kolleger kan ha vært med på å bidra til at flere av personene er eiere av en iPhone i dag. Positivt snakk, kombinert med muligheten til å se og teste ut telefonen på forhånd virker å ha hatt stor betydning. Via venner og kollegaer hadde de blant annet fått et inntrykk av telefonen og hvordan den var i bruk. Mange nevnte at de ble fasinert over brukergrensesnittet, og at dette var en av grunnene til at de bestemte seg for å kjøpe produktet.

En av respondentene hadde ikke kjøpt telefonen selv, men fått den i presang. Hun sier at hovedårsaken til at hun ønsket seg telefonen var at man kan gå på internett med den. Vi vil nå flytte fokus over på de respondentene som har foretatt kjøpet selv. Blant de som hadde kjøpt iPhone i utlandet, sier flere at de kjøpte den fordi mobilen var på tilbud. En annen respondent fortalte oss at kjøpet var et impuls kjøp fordi han fikk en bra pris; *"Impulskjøp absolutt, fikk den billig av broren"*. Noen hadde nok foretatt et mer overveid valg enn andre, men hadde ønsket at prisen skulle blitt lavere; *"Impulskjøp akkurat da, men hadde egentlig tenkt å kjøpe den lenge, hadde bare håpet prisen skulle bli enda lavere før jeg slo til"*.

For enkelte bunner kjøpet i at de alltid har likt Mac og Apples andre produkter. En av de intervjuede omtaler seg selv som "macintologist", og sier at han kjøpte telefonen av den enkle grunn at det var den nyeste utgaven, og derfor en telefon han måtte ha. Generasjon 1 som han også er eier av, har han tatt vare på hjemme, som et slags minne. Ellers begrunner han investeringen i generasjon 2 ved at den inneholdt en del funksjoner som det den gamle versjonen ikke hadde. Deriblant GPS og støtte for trådløstnettverket WPA2.

"Rett og slett ren merkevarebygging" var det en som uttale seg. Han hadde ikke fått testet den ut på forhånd, og var ikke helt sikker på hvorfor han valgte å kjøpe mobilen, men uttalte at det var en klar fordel at man fikk en integrert iPod i telefonen. Vi oppdaget at det også var flere andre respondenter som begrunnet kjøpet med at Apple har valgt å inkludere musikkspilleren sin iPod i produktet. Det kan vi se ut i fra disse to sitatene; *"At telefonen hadde integrert iPod var en av grunnene til at jeg valgte å skaffe meg en iPhone"* og *"Hadde vurdert iPod touch, den virket veldig bra, men det eneste den manglet var telefonbiten."*

Personen vi har valgt å karakterisere som en innovatør bestemte seg for å kjøpe telefonen allerede før den var lansert i det amerikanske markedet. At iPhone var noe nytt og spennende ser ut til å ha vært med på å forme beslutningen hans. Han var likevel sikker på at telefonen kom til å ha et bra brukergrensesnitt fordi han stolte på at Apple også med telefonlansering ville klare å holde seg til sin strategi om å ha enkle og brukervennlige produkter. Apples lansering av iPhone ser han på som revolusjonerende. De hadde nå laget et produkt som hadde egenskaper som han mente manglet på hans tidligere mobiltelefoner. Den teknologien Apple kom ut med lå langt foran konkurrentene. Man snakket ikke om måneder foran, men i alle fall ett par år. Han hevdet at mobilen syntes å være overlegent bra; *"iPhone var rett og slett det mobilindustrien trengte"*.

Andre kjøpsgrunner som ble omtalt handlet om mobilens funksjoner, design eller rett og slett at det var en kul telefon. Det siste kan vi se av uttalelsen *"det er en fancy mobiltelefon"*. Noen mener også at Apples mobillansering har truffet midt i blinket på hva de var ute etter, ved at iPhone har mange spennende funksjoner, som blant annet video. Han sier at det var en *"veldig fin telefon med mange funksjoner jeg var på utkikk etter"*. Vi har også et individ som mente at det var en klar fordel at iPhone hadde touch-screen, i og med at det var få andre telefoner på markedet som hadde det. Ellers kan det se ut til at Apple har truffet blink med deres valg av design på telefonen, da det visste seg at det var en del som var opptatt av at produktet hadde et fint utseende. Det kan vi se ut fra dette sitatet hvor den intervjuede uttaler følgende; *"Fint design og det har egentlig mye å si for utvelgelsen"*. Mye av det vi har nevnt i dette avsnittet om gode grunner til å kjøpe en iPhone kan fint

oppsummeres med følgende sitat; *"Det er en moderne, revolusjonerende "touch-telefon" – disse egenskapene i seg selv gjør at det er en kul telefon"*.

5.2.3 Bruken av de ulike funksjonene

I dette avsnittet vil vi presentere innsamlet kvalitativ informasjon om hvordan brukerne benytter iPhone, og hva de synes om brukervennligheten.

Vi fant at intervjuobjektene først og fremst bruker iPhone som en tradisjonell telefon, hvor de anvender den til å ringe og sende meldinger med. Samlet sett mener utvalget vårt, nesten uten unntak, at telefonen er veldig brukervennlig og selvforklarende, noe vi kan underbygge med at en av de intervjuede uttalte at han hadde *"ingen problem med forståelse for hvordan man skal bruke telefonen"*. Et annet intervjuobjekt sier at *"det var en veldig enkel overgang"* og at det *"er veldig intuitiv hvordan man skal gjøre ting"*. Noen sier på sin side at det tok litt tid å venne seg til tastaturet, men at det har sammenheng med at det uvant å bruke touchbasert tastatur. Det er tydelig at *"man lærer mye de første dagene for da er det så gøy å sitte og trykke på telefonen"*.

Å høre på **musikk** ser ut for å være en gjenganger, og noe mange bruker mye tid på. Blant dem vi intervjuet varierte det om de brukte iPhone som sin musikkspiller, selv om de også hadde andre MP3-spillere. En av respondentene foretrakk å ha kun ha én musikkspiller, og iPhone har derfor *"fullstendig erstattet iPoden"*. Men vi snakket også med en person som foretrakk å bruke iPoden sin fremfor iPhone, fordi den har større kapasitet, slik at han kan laste ned mer musikk.

Flere av de intervjuede laster ned **film** fra internett og legger det inn på mobilen. Men her bør det nevnes at det finnes de som er mer interessert i film og nedlasting enn det andre er. En av dem vi snakket med hadde lastet ned et program slik at han kan konvertere vanlige filmer til iPhone. Dette programmet brukte han i hovedsak når han var ute og reiste; *"Når jeg er ute og reiser ser jeg film på den, det fungerer greit"*.

Kamera er noe mange bruker, men de fleste er nok enige om at det ikke er noe særlig bra, og at det ikke kan erstatte et vanlig kamera. Det finns også de som hevder de ikke tar så mye bilder grunnet at kamera er for dårlig.

Når det gjelder nedlasting av programvare fra **App Store** varierer det veldig fra bruker til bruker. Blant annet hadde kvinnen vi intervjuet aldri lastet ned noe selv, men hun hadde likevel en del nedlastede programmer, fordi samboeren lastet ned for henne. Dersom vi går i detalj på hvem det er

som laster ned de ulike programmene, finner vi at det gjerne er de som spiller mye, som også laster ned mye fra App Store. Et unntak fra dette er at intervjuobjektet i utvalget som lastet ned mest, faktisk aldri hadde lastet ned et eneste spill. Han skilte seg også ut fra de andre brukerne ved at han lastet ned en del som kostet penger. Resultatene viste nemlig at flesteparten hovedsakelig laster ned det som er gratis. En person oppga at han vurderte å laste ned programmer som koster penger, men at han enda ikke hadde gjort det. Det ser ut til de intervjuede laster ned det som interesserer dem selv, og at de er villig til å betale for programmer de virkelig ønsker å ha på mobilen sin. Eksempler på hva respondentene laster ned er; spill, valutatenester, aksjer, ordbøker og ellers det som måtte være av interesse. Det kan virke som om mesteparten av nedlastingen skjer når de kjeder seg.

Kjøp av musikk via **iTunes** ser ikke ut til å være populært. Det er kun to av ni som faktisk kjøper musikk fra Apples eget nettsted. De andre laster ned fra andre program på nettet og legger så sangene sine inn i iTunes programmet på sin datamaskin.

Kalenderfunksjonen ser ut til å være populær, og en funksjon de aller fleste benytter seg av. Vi har et sitat fra en av de intervjuede som sier at han *"bruker alt på min iPhone, men primært er det vel mail og kalender."* Vi har respondenter som mener iPhone er med på å gjøre planleggingen enklere; *"Jeg bruker kalenderen min til å planlegge og bruker den som en filofax"*. Flere nevnte også at de synkroniserer den jevnlig opp mot datamaskinen sin, for eksempel når det gjelder outlook-mail og at *"synkroniseringen opp mot kalenderen går helt super"*.

Intervjuene viste at **kartfunksjonen** blir bruk en del, selv om noen bruker den i større grad enn andre, og også er mer fornøyd enn andre. Det må nevnes at de som ikke var helt fornøyd med kartfunksjonen har den gamle versjonen og derfor ikke innebygd GPS. Vi snakket også med en person som ikke hadde GPS, men som likevel synes at kartfunksjonen fungerte bra. Noen syntes imidlertid ikke det gjorde noe om de ikke hadde GPS, og mente deres versjon passet til deres bruk.

Internett ser ut til å være den mest populære funksjonen, og som også brukes av alle. Majoriteten benytter seg av det trådløse WiFi-nettet, og bruker derfor ikke mobilnettet som er tilkoblet en bestemt mobiloperatør. Det kan virke som om mobilsurfing i hovedsak går til enkle ting som det å sjekke e-post og lese aviser, og da spesielt om man befinner seg i en situasjon hvor man ikke har datamaskinen tilgjengelig. **E-post** ser ut til å være viktig for de fleste. Det var til og med noen som fortalte at de hadde valgt en løsning slik at de alltid var tilkoblet et nett. Slik at de får beskjed hver gang en ny melding dukker opp i innboksen på deres e-postkonto.

"De funksjonene som blir brukt mest er nok internett og e-post".

"Internett er på hele tiden når jeg er i område som støtter WiFi".

Som nevnt ovenfor velger mange å benytte seg av WiFi-nettet fremfor 3G-nettet, og det ser ut til at de mener det fungerer bra. Dette begrunner de med at 3G-funksjonen bruker så mye strøm, så det er best å slå den av. Hastigheten når man laster ned ser også ut til å være et punkt intervjuobjektene er fornøyd med.

Oppsummert kan vi si at de funksjonene som vårt utvalg bruker hyppigst på iPhone er internettsurfing, e-post, musikkspilleren iPod og kalender.

5.2.4 Om iPhone kan erstatte den personlige datamaskinen

På spørsmål om iPhone kan erstatte deres personlige datamaskin er respondentene enige i at det er noe telefonen ikke kan, de mener den passer mer som et supplement. Det virker som de er av den oppfatning av at iPhone gjør det enklere i situasjoner hvor man normalt ikke ville hatt med seg datamaskinen, for eksempel når man er på farten. Det var flere som sa at iPhone fungerer mest som "convenience", det at man slipper å logge på dataen til en hver tid. Brukerne sier de anvender telefonen mest til å sjekke ting og ikke til å jobbe med, da bruker de datamaskinen sin. Årsaken til dette er nok at iPhone er for liten til å jobbe på, og oppfattes av den grunn mer som et komplement.

"Hvorfor skal jeg jobbe med iPhone når jeg har en MacBook Pro?"

5.2.5 Utseende og design

Når det gjelder utseende og designet til iPhone ser det ut til at Apple oppnår "full score". Det var ingen som ikke var fornøyd med hvordan produktet ser ut og design ble ofte nevnt når man spurte hva de syntes om telefonen. Det kan vi se av sitatene nedenfor;

"Apples produkter er generelt sexy, telefonen inkludert".

"Designet er viktig, men størrelsen på telefonen er også viktig, må kunne putte telefonen i lommen".

"Upåklagelig, var 9 av 10 for at jeg kjøpte telefonen".

"Mange synes nok at telefonen er for stor, men jeg synes det er en fin størrelse, den ligger fint i hånden".

"iPhone har eksklusivt design, alt fra Apple skal ha eksklusivt design".

”Den er finere enn andre telefoner på markedet. Jeg velger alltid på bakgrunn av design, tenker ikke bare funksjoner. iPhone har elegant design”.

5.2.6 Pris

Under dette punktet har vi samlet informasjon om prisen respondentene har betalt for telefonen, og hva de synes om prisen. Prisene de har betalt varierer fra 1 500 norske kroner til ordinær pris hos en NetCom forhandler på i overkant av 6 000 kroner. Fire av ni i utvalget har kjøpt telefonen i Norge og betaler full, norsk pris. De resterende fem har kjøpt telefonen fra utlandet, og har ikke betalt en pris på høyde med den norske prisen. Det har sammenheng med at flere har benyttet seg av tilbud og kampanjer i utlandet, eller kjøpt telefonen via auksjon på nettsiden eBay. Det dyreste kjøpet som er gjort utenlands er på 3 600 norske kroner, og ble kjøpt via en nettauksjon like etter at telefonen var kommet ut på det amerikanske markedet. I nettauksjonen hadde respondenten satt seg en maks pris på 4 000 norske kroner, fordi han mente at telefonen ikke var verdt mer. Vi hadde også to andre som uttalte seg om prisen, i den forstand at de mente at den var for høy;

”Jeg kunne aldri tenkt meg å kjøpe den til den prisen man må betale i Norge”.

”Den er nok hakket dyrere enn det jeg tidligere har kjøpt”.

5.2.7 Hvilken nettoperatør respondentene benytter

Det å ha telefonen låst til et bestemt abonnement er ikke så vanlig og er noe de aller fleste av våre respondenter vil unngå. Vår undersøkelse visste at det kun var tre personer som fortsatt hadde låst den til en bestemt operatør. De som hadde låst den opp, hadde enten valgt å betale et engangsgebyr for å få åpnet telefonen, eller så hadde de selv funnet metoder for å låse den opp. De som hadde kjøpt den fra USA slapp unna med et lite beløp, mens han som hadde kjøpt den fra NetCom måtte betale ett litt større beløp. De som hadde låst opp telefonen selv hadde løst dette via ulike forum på nettet. I følge disse guttene virket det ikke til å være en vanskelig jobb å få til;

”Var egentlig ikke noe vanskelig å ”avhackle” den, det var enkelt å finne det på nettet, bare søkte i ulike forum og der fant man all slags oppskifter. Men kanskje det krever interesse for data og programmering”.

5.2.8 Tilfredshet og manglede funksjoner

Samlet sett er våre respondenter fornøyd med telefonen. På spørsmål om hvor tilfreds de er med telefonen valgte vi å dele inn på en skala rangert fra 1 fra 10, hvor 1 er laveste- og 10 er største verdi. Ut fra den gitte skalaen er det ingen som har svart lavere enn 8. En av de intervjuede uttaler at

iPhone er *"den beste telefonen jeg har hatt"*, mens annen sier at han *"savner ingenting, det er en komplett telefon"*.

Enkelte andre er likevel ikke villige til å gi telefonen full score; noen mener for eksempel at kameraet burde blitt bedre, andre savner bedre høytalere og også en bedre plassering av høytalerne. Vi vil imidlertid påpeke at høytalerproblemet ser ut til å være personer som eier generasjon 1, og de er også klar over at generasjon 2 har bedre lyd i høytalerne. En annen savnet at kartfunksjonen skulle oppdatere seg automatisk utenfor Norge, og uttalte at *"det vil være større behov for å sjekke kartet om man er i Barcelona, enn det er i Bergens gater"*. Bortsett fra dette punktet mener han telefonen har blitt veldig bra. Tidligere savnet han Skype, men nå er det jo også mulig å laste ned dette. Vi hadde også en person som hadde forhåpninger om at den nye versjonen som lanseres innen kort tid vil bidra til at iPhone oppnår full score; Samlet sett ville iPhone fått 10 av 10 om den hadde bedre kamera, MMS, mulighet for å filme, bedre høytalere eller bedre plassering på høytalerne *"Den nye versjonen som kommer kan kanskje bidra til at det blir 10 av 10"*.

iPhone har som kjent ikke MMS-funksjon, og det var flere som savnet støtte for å åpne MMS, selv om de gjerne ikke sender det selv. En av brukerne som savnet denne funksjonen hadde funnet en løsning som han syntes fungerte greit; han sendte bilder gjennom e-posten sin. Noen syntes dog det er litt irriterende når man mottar MMS meldinger at man ikke kan åpne dem, selv om de ikke ser på det som en stor svakhet. I følge en av dem vi snakket med kan problemet løses ved å gå inn på NetComs hjemmeside, hvor man har fått utdelt en pin-kode, for å se bildene. Han mener i midlertidig at dette er en veldig tungvint løsning.

Ellers var det andre småting som de ulike brukerne savnet, som blant annet det at man kun kan se filmer fra YouTube, at det ikke er mulig å sende kontakter eller videresende meldinger, og at det skulle vært en funksjon hvor man kan søke på ulike restauranter hvor man får ulike forslag. Alt i alt så det ut til at brukerne var godt fornøyd med de funksjonene som allerede var på telefonen.

5.2.9 Om respondentene også eier andre produkter fra Apple

I intervjuene hadde vi også et spørsmål hvor vi ønsket å finne ut om de eide noen andre Apple produkt. Hovedårsaken til at vi stilte dette spørsmålet var at vi ønsket å finne ut om de hadde en forkjærlighet til Apples produkter, og om de kanskje kan karakteriseres som "Apple-fan". I vårt utvalg var det to personer som eide mange produkter fra Apple. En av de to uttalte at han kun hadde brukt Apple-produkter siden 2004, mens den andre personen ramset opp at han hadde en MacBook både

hjemme og på kontoret, i tillegg til MacBook Pro og iPod. Disse to personene virket veldig lojale til Apples produkter.

De andre vi snakket med hadde ikke like mange produkter fra Apple. Men et trekk som gikk igjen var at det var flere som eide en iPod i tillegg til iPhone. En person hadde lagt bort iPoden fordi det med kjøpet av iPhone ikke lenger var bruk for den, mens to andre eide en iPod Shuffle som de brukte ved treningsaktiviteter. Flere nevnte også at de kunne tenkt seg å kjøpe en Mac, men at prisen er for høy. Det var også en person som tidligere hadde eid en Mac, men som nå hadde valgt å investere i en PC fordi Mac var for dyrt, selv om han var fornøyd med sin tidligere Mac.

6.0 Kundenes verdi av produktet

I dette kapitlet skal vi besvare delproblemstillingen "Hvordan skaper iPhone verdi for kundene?".

Det vi vil gjøre ved å benytte oss av innhentede data, både i form av primær- og sekundærdata.

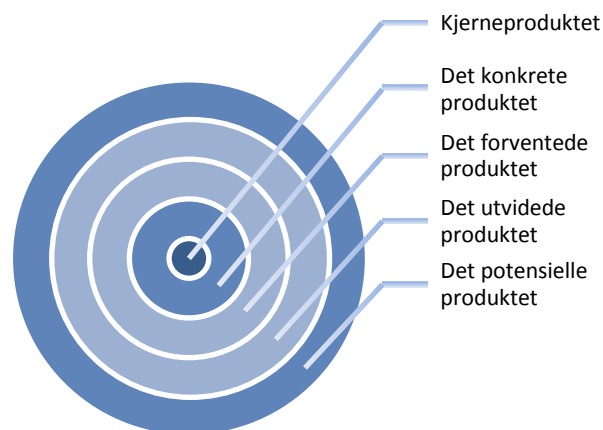
6.1 Teori

Hvilken verdi produktet gir for kunden er et sentralt område i enhver bedrifts forretningsmodell, fordi det danner grunnlaget for produktets mottakelse i markedet. Bedriften bør på forhånd lage seg en formening om hvilken verdi kunden vil få av produktet og hvordan kunden vil benytte seg av det. Et godt utgangspunkt er å sette seg inn i kundens situasjon og forsøke å forstå hvilke problem produktet løser for kunden, og i hvor stor grad vil kunden ha behov for et slikt produkt.²⁹

Et produkt er ikke et entydig begrep og kan studeres ut fra flere innfallsvinkler. Kotler (2005) definerer et produkt på følgende måte:

*"Produkt er alt som kan tilbys markedet og som tilfredsstillende behov og tillegges verdi, slik at det kan oppstå et bytteforhold."*³⁰

Han mener også at et produkt kan beskrives på ulike nivåer, såkalte produktnivåer. Disse fem nivåene er: kjerneproduktet, det konkrete produktet, det forventede produktet, det utvidede produktet og det potensielle produktet.



Figur 8: De ulike produktnivåene

Innerst i sirkelen har vi *kjerneproduktet* eller *basisproduktet*, som er den fundamentale nytten som kunden kjøper. Kjerneproduktet skal dekke de faktiske behov kunden har. Neste nivå er å omforme

²⁹ Chesbrough (2003)

³⁰ Kotler (2005)

kundens behov om til et *konkret produkt*. Hva er det kunden oppfatter som selve produktet? I det tredje nivået ligger utfordringen i å tilby et produkt som samsvarer med kundenes forventninger, *det forventede produktet*. Kundetilfredshet etter kjøpet avhenger av om produktet fungerer i forhold til kjøperens forventninger. Tilfredshet kan defineres ut fra den følelsen personen sitter igjen med etter å ha tatt i bruk produktet. Er den oppfattede verdien i samsvar med forventningene? Kundenes forventninger bygger på deres tidligere kjøpserfaringer, råd fra venner eller kollegaer, informasjon de kan finne i markedet og markedsførers beskrivelse av produktet. Det vil derfor være en utfordring for bedriften å sørge for at deres produkt stemmer overens med hva kundene forventer, og den informasjonen de på forhånd har skaffet seg.³¹ Sirkelen utenfor det forventede produkt kalles *det utvidede produkt* og tar for seg egenskaper som overgår kundenes forventninger. Det er først på dette nivået bedriften begynner å skille seg ut fra andre bedrifter som tilbyr lignende produkt, og det er på dette nivået man skal tilby tjenester og fordeler som er unike. Konkurransen med andre aktører skjer hovedsakelig på dette nivået. Dette nivået inkluderer også hvilke kanaler brukeren anvender seg av for å skaffe seg produktet, samt hvordan de bruker produktene og tilleggstjenestene. Den ytterste sirkelen består av nivået for *det potensielle produktet*, som hovedsakelig går ut på hvordan produktet potensielt kan komme til å se ut engang i fremtiden. Man snakker gjerne om produktutvikling og nye måter man kan tilfredsstille brukerne på.³²

6.2 Analyse

Apple hadde ingen erfaring fra mobilbransjen, og måtte derfor se på hva annet som kunne gi dem fordeler. Med tidligere produkt har Apple vist en evne til å kombinere produktinnovasjon med utmerket design. I tillegg har de vært flinke med markedsføring, noe som vært med på å etablere et godt omdømme, og gitt tilegnelse av markedsandeler.³³ Vi vil nå se om dette også stemmer med produktet iPhone.

Ut i fra undersøkelsene så vi at kundene er forskjellige, og at de ikke alltid etterspør de samme funksjonene. Men til tross for noen forskjeller var det enkelte ting som gikk igjen i undersøkelsene. Vi skal nå se nærmere på dette ved å ta utgangspunkt i de fem produktnivåene.

6.2.1 Kjerneproduktet

Kjerneproduktet, eller den nytten en kunde ser når han kjøper en mobiltelefon er egentlig kommunikasjon. Med iPhone kan det være annerledes, ved at kundene ser etter andre ting som de mener er nyttige og som de har behov for. Undersøkelsene vi har sett på gir inntrykk av at iPhone-kundene har andre behov enn bare det å kommunisere slik en vanlig telefon har. En iPhone gir også

³¹ Kotler (2005)

³² Kotler (2005)

³³ West & Mace (2007)

muligheten til å være tilgjengelig på andre måter enn ved ringe og sende tekstmeldinger, et eksempel er at man kan sjekke e-post nesten hvor som helst. Mye kan tyde på at iPhone-brukerne i Norge har et stort behov for å være på internett, i tillegg til å kunne sjekke e-posten uten å være avhengig av en datamaskin. NetComs undersøkelse viste at 88 prosent bruker e-post på sin iPhone. De som ble intervjuet kunne også fortelle at e-post var en funksjon de benyttet mye, og den var også blant de funksjonene de brukte hyppigst. I tillegg viser en artikkel i Aftenposten at iPhone-brukerne er en klasse for seg selv spesielt når det gjelder bruk av internett og e-post. Dette sammenlignet med andre mobiltelefoner som har mulighet for bruk av e-post. Undersøkelser viser at 80 prosent av de gjennomsnittlige mobilbrukerne bruker ikke e-post.³⁴

6.2.2 Det konkrete produktet

Beveger man seg over i neste nivå, som overgår den fundamentale nytten til en mobiltelefon, vil man måtte definere hvordan kundene oppfatter mobiltelefonen iPhone. I en vanlig, tradisjonell mobiltelefon vil det konkrete produktet være en mobiltelefon som består av en rekke funksjoner som for eksempel det at man har mulighet å ringe og sende tekstmeldinger. En iPhone er en telefon som inngår i kategorien for smarttelefoner. Som vi husker fra kapittel 2 er det telefoner som er integrert eller konvergert med en rekke egenskaper, gjerne et produkt som er sammensatt av funksjonene til en personlig datamaskin og en mobiltelefon. Brukere som etterspør slike telefoner vil se det konkrete produktet som noe mer enn mulighetene de tradisjonelle mobiltelefonene innehar. Noen kan ha behov for underholdning, få informasjon eller mer avansert kommunikasjon, noe vi kommer tilbake til i kapittel 7.2.³⁵

En iPhone inneholder en rekke andre funksjoner og er beskrevet som et produkt hvor man får et produkt sammensatt av media, mobiltelefoni, data, underholdning og internett aksess. Det er altså en telefon som gir brukeren en rekke multifunksjoner som å spille musikk, spille inn videoer eller ta bilder.³⁶ Fra de to undersøkelsene kan vi se at en iPhone-bruker benytter seg hovedsakelig av vanlige samtalefunksjoner, e-post, internettsurfing, kalender og iPod. Tre av disse; e-post, nettleser og iPod, var nok funksjoner som Apple forventet kom til å falle i smak hos kunden, da de hadde valgt å legge disse på en egen hovedmeny.³⁷ På iPhone har man også ikoner som kobler brukeren direkte til værmelding og kart & GPS, dette så også ut til å være populære bruksområder blant flere av iPhone-brukerne. Andre funksjoner som ble brukt en del var kamera, kalkulator og YouTube, men ikke i like stor grad som de andre funksjonene. Aksjekurser er også en funksjon man har tilgjengelig i sin iPhone, dette ser ut til å være en funksjon som ikke alle ser som nødvendig, da den ikke ble brukt av

³⁴ iPhone-brukere i en klasse for seg selv

³⁵ West og Mace (2007)

³⁶ Braithwaite(2008)

³⁷ Aftenposten online

så mange. Ut fra dette kan vi si at iPhone har en del funksjoner som andre telefoner ikke har, og at mange av disse oppleves som nødvendige for brukerne. Men det er også en del funksjoner som man ser enkelte kunne vært foruten, og egner seg mer for spesielt interesserte.

6.2.3 Det forventede produktet

I det tredje nivået begynner utfordringene med å forstå kundene, her skal man forsøke å tilby et produkt som samsvarer med kundenes forventninger, *det forventede produktet*. Hva kan kundene forvente av Apple?

En måte å måle om produktet har innfridd kundenes forventninger er å se på kundetilfredsheten og den følelsen kundene sitter igjen med etter å ha brukt iPhone en stund. Begge undersøkelsene viste at iPhone-brukerne generelt var fornøyd med produktet og dens bruksområder. iPhone scorer høyt på områder som å være nyskapende, ha gode funksjoner og brukervennlighet. Apples strategi er blant annet å tilby nyskapende og brukervennlige produkter, noe de i følge våre funn har klart å få til. At de i tillegg har klart å skape funksjoner som faller i smak hos brukerne beviser at de på forhånd har klart å sette seg inn i kundenes situasjon og opparbeide en forståelse for hva de ønsker seg i en mobiltelefon.

Hvilke forventninger en kunde har vil i stor grad avhenge av den informasjonen de på forhånd har skaffet seg. anbefalinger fra venner og bekjente kan være et eksempel på informasjon, noe vi observerte i intervjuene. De hadde hørt om iPhone fra deres venner som hadde snakket positivt om produktet. Slike råd kan være med å gi kunden forventninger om at iPhone også skal fungere tilfredsstillende når de selv anskaffer seg den.

En annen ting som påvirker kundens beslutning, og som er med på å bygge opp forventninger om produktet er Apples markedsføring av iPhone. Noen av kjerneelementene i Apples suksess er deres evne til å drive markedsføring.³⁸ En ting er at Apple er god til å drive markedsføring, men de har også en spesiell evne til å skape gratis publisering omkring iPhone.³⁹ Allerede før produktet kom ut for salg hadde potensielle brukere kunnet finne relevant informasjon på nettet og andre steder. Apple har også en unik evne til å koble sammen sitt strategiske nettverk, og overlater mye av markedsføringen av produktet til distributørleddet.⁴⁰ Det at brukerne hadde fått såpass mye informasjon på forhånd vil føre til økte forventninger.

Apples produkter har tidligere vært forbundet med enkle brukergrensesnitt, noe som kan ha vært et av kundenes forventninger før kjøpet. Undersøkelsene viste at det var flere som eide andre Apple-

³⁸ West & Mace (2007)

³⁹ Braithwaite (2008)

⁴⁰ Braithwaite (2008)

produkter, og har derfor kjennskap til deres karakteristikk. Noen kunne også fortelle at de konsekvent benyttet seg av Apple-produkter, og forklarte det med den enkle grunn at deres produkter er de beste. Dersom Apple hadde introdusert iPhone som et produkt som ikke levde opp til disse forventningene ville det nok skuffet kundene, og dermed også påvirket kundetilfredsheten. Et av kjennetegnene til Apple er deres spesielle og stilfulle design, to viktige faktorer som kundene antageligvis ville savnet om iPhone skilte seg ut på dette området.

6.2.4 Det utvidede produktet

Beveger man seg lengre ut på sirkelen vil Apples oppgave være å tilby et produkt som overgår kundenes forventninger. Slik vi nevnte ovenfor vil kundene ha visse forventninger både når det gjelder produktkategorien de operer innenfor, men også forventninger til Apple og hva de tidligere har introdusert markedet for. På dette nivået skal Apple vise at deres produkt er verdt å velge ovenfor konkurrentene, slik at kundene klart ser fordelene med å velge iPhone. Undersøkelsene viste ikke konkret hva som skilte Apple fra konkurrentene, men det som spiller inn her er at de *har valgt* iPhone over andre smarttelefoner i markedet, og det må være en grunn til det. Vi vet også at kundene er fornøyd med telefonen sin, men *hva* er det de er fornøyd med?

Slik vi ser det skiller Apple seg ut ved at de har en egen evne til å integrere iPhone med komplementære produkter, de har et unikt brukergrensesnitt, et utsende som skiller seg ut og gode funksjoner. Disse egenskapene med unntak av funksjoner ser vi som punkt som inngår i det utvidede produktet, og vil derfor bli drøftet i dette avsnittet. Funksjonsegenskaper mener vi inngår i *det konkrete produktet* slik at vi har valgt å ta med iPhones funksjoner der. Et annet område iPhone skiller seg ut fra konkurrerende produkt er Apples merkevarenavn, noe vi avslutter dette avsnittet med.

Komplementære produkter

Det finnes også andre smarttelefoner som tilbyr integrerte musikkspillere, men Apple har en fordel her med deres valg om å integrere iPod og dens forretningsmodell i telefonen. iPod har hatt stor suksess i markedet, noe som blant annet skyldes den unike muligheten om å kjøpe musikk fra Apples eget nettsted, iTunes. Da det er slik at iPhone har en integrert iPod vil brukerne også kunne kjøpe musikk fra iTunes Store fra sin telefon. NetComs spørreundersøkelse viste at halvparten hadde kjøpt musikk via Apples nettbutikk, mens den andre halvparten ikke hadde gjort det. Intervjuene viste at iTunes Store ble benyttet i liten grad, og var ikke så populært. Hva som er den underliggende grunnen til dette er vanskelig å si, men intervjuobjektene kunne fortelle at de i stor grad lastet ned musikk fra andre steder på nettet, hvor man slipper å betale. Vi ser det slik at denne prosenten kan økes i fremtiden i og med at det jobbes mot piratkjøp av musikk, noe om vil være en fordel for Apple.

Apples valg om å integrere iPhone med muligheten for å bruke deres egen nedlastingsentral App Store er også noe som skiller deres forretningsmodell fra andre bedrifter. Muligheten for å laste ned eller kjøpe programmer fra App Store er også noe brukerne ser ut til å verdsette høyt. NetComs brukerundersøkelse viste at så mye som 89 prosent har benyttet seg av dette tilbudet, i tillegg hadde 30 prosent lastet ned 20 programmer eller mer. Resultatene fra intervjuene viste at det varierte veldig fra person til person hvor mye de hadde lastet ned. Det ser ut til å være veldig individuelt hvor mye den enkelte benytter seg av App Store, men alt i alt er det en funksjon som brukerne setter pris på. Kommer nærmere inn på App Store og dens funksjon.

Utseende

Hvordan telefonen ser ut velger vi å beskrive ved hjelp av iPhones fysiske- og estetiske egenskaper. Med de fysiske egenskapene mener vi materialet som produktet er laget av; de tekniske egenskapene og utformingen til for eksempel skjermen. De estetiske egenskapene går ut på det som har med smak å gjøre, og er derfor av subjektiv karakter. Et eksempel som vi vil vise fra iPhone er hvordan utformingsdesignet oppfattes.⁴¹

Skjermen og dens egenskaper ser ut til å være en av de positive sidene med iPhone, og noe brukerne ser ut til å være enig i. Apple har valgt en skjerm som utnytter hele overflaten til telefonen, og er i følge West og Mace (2007) hovedgrunnen til at iPhone har hatt så stor suksess med sin mobillansering. Størrelsen på skjermen så ut til å ha falt i smak hos brukerne, da det var flere som nevnte at telefonen ikke var for stor. En mindre skjerm vil for eksempel ikke vise bilder og filmer like godt. En annen viktig egenskap skjermen har, som brukerne setter pris på, er iPhones berøringsfølsomme skjerm. Dette er en egenskap som konkurrerende telefoner tidligere ikke har klart å tilby. Nøyaktigheten på denne skjermen fungerer godt og gir muligheter for å bla ved å bruke fingrene. En ny funksjon som iPhones skjerm har er muligheten til å bruke to fingrer for å forstørre eller forminske bilder, nettsider eller kartvisninger.

iPhones estetiske egenskaper virker å få full score av brukerne. Dette er egenskaper som har med utseende å gjøre. En artikkel publisert i The Huffington Post hevder at Apple har ikke bare lyktes med å lage et suksessfullt produkt, men en annen ting de har lyktes med er å lage en bra design. Noen mener at selve designet og måten det er bygd opp på er kjernen for Apples forretningsmodell, og også grunnen til at de har hatt så stor suksess som det de har hatt. Design har alltid vært Apples byggeklosser, eller DNA som noen vil kalle det. Disse byggeklossene har gjort at Apple har klart å lage et produkt som brukerne liker.⁴² Også respondentene i vårt utvalg ser ut til og like designet, og har

⁴¹ Ingebrigtsen & Jakobsen (1997)

⁴² The Huffington Post

ingenting å klage på det. Noen mener også at det var en av de avgjørende grunnene til at de valgte iPhone. Skjermen, som vi nevnte ovenfor, gjør at man får et enkelt og elegant utseende. Et utseende som kan passe både kvinner og menn som er så opptatt av enkelhet.

Brukergrensesnitt

Et annet punkt som kan være viktig for å skille seg ut fra konkurrerende produkter er egenskaper som går utover bruken av produktet, såkalte tilleggsegenskaper.⁴³ Hvordan bruken av produktet oppfattes ser vi som et område som vil inngå innenfor disse egenskapene. iPhones brukergrensesnitt ser vi på et område som skiller seg ut fra andre smarttelefoner. Når det gjelder brukervennligheten til iPhone er dette et punkt som kommer etter kjøp av telefonen, og oppdages først av kunden når de kommer hjem. Normalt følger det brukerhåndbøker med elektroniske ting som mobiltelefoner, men Apple mener at iPhones bruk er så intuitivt at det ikke er behov for noen veiledning. Brukerne ser ut til å være enige i det; de fleste kunne fortelle at bruken var selvforklarende og at overgangen til en ny mobiltelefon ikke var vanskelig, men at det heller dreide seg om en tilvenning.

Merkevaren Apple iPhone

Et produkt kan også ha egenskaper som gir brukeren status, som for eksempel symbolske egenskaper.⁴⁴ Apple er et innarbeidet merkevarenavn og skiller seg derfor litt ut fra rivaliserende mobiltelefoner. Merkevaren Apple-iPhone har de blant annet klart å skape ved å benytte seg av patenter og kopirettigheter.

For at et produkt skal oppfattes som en merkevare bør det i følge Kotler (2005) være noe spesielt som kjennetegner produktene og dermed gir rom for å skille dem ut fra konkurrentene. Dette har Apple klart ved sitt eple-symbol. Det vil med merkevarer være slik at når noen ser eple-symbolet vil det ha spesielle betydninger for dem, for eksempel kan det være at man tenker på design og brukervennlige produkter. En av dem vi snakket med hadde ikke mulighet til å se produktet på forhånd, men visste at han skulle ha en iPhone. Han stolte på at Apple også med sin mobillansering kom til å tilby et produkt som kunne likestilles med de andre produktene deres, både utseendemessig og deres enkle brukergrensesnitt.

Det er ikke tvil om at Apple har nådd gjennom med sin markedsføring når noen er villige til å stille seg i kø klokken fem på morgenen. Noe som også kan være et bevis på at Apple er et sterkt merkevarenavn for mange. Den enorme interessen for iPhone startet før Norgeslanseringen ved at enkelte ikke engang klarte å vente til telefonen kom til Norge, jamfør kapittel 5.2.1.

⁴³ Ingebrigtsen og Jakobsen (1997)

⁴⁴ Ingebrigtsen og Jakobsen (1997)

Vi tror at varemerket "Apple-iPhone" skiller seg ut fra andre konkurrerende smarttelefoner, og bidrar til at enkelte velger den ovenfor andre mobiltelefoner. Apples merkevarenavn er ikke noe som kommer av flaks eller tilfeldighet, det har noe med deres gjennomtenkte forretningsplan å gjøre.⁴⁵

6.2.5 Det potensielle produktet

Dette er den ytterste sirkelen og går utover hva produktet er i dag, altså hvordan det forventes å bli i fremtiden. Store deler av Apples strategi går ut på å utvikle produkter, og da gjerne innovative produkter.⁴⁶ Per i dag finnes det som vi har nevnt tidligere to ulike generasjoner av iPhone, og det ventes en ny generasjon om kort tid. Media har spekulert i hvordan den nye telefonen vil være, og det har også blitt skrevet en del om hva brukerne ønsker seg. Respondentene vi snakket med hadde også en del forventninger til den nye versjonen. Blant annet var det en del funksjoner de savnet som; et bedre kamera, en meldingstjeneste som støtter MMS, kartfunksjon som oppdaterer seg automatisk også når man er i utlandet, og tradisjonelle mobiltelefonfunksjoner som det å sende kontakter eller videresende meldinger.

Oppsummering: verdi for kunden

Apple hadde ingen erfaring fra mobilbransjen, men med sin erfaring fra produktinnovasjon og markedsføring har de likevel klart å skape en revolusjonerende mobiltelefon. Mobilens enkle brukergrensesnitt, dens design, og dens integrasjon med iTunes og App Store er med på å løfte kundens verdi. I tillegg scorer mobilen høyt på dens funksjoner, hvor brukerne var meget fornøyde. Noen funksjoner kan kategoriseres som favoritter, ved at de blir anvendt i større grad enn andre. Disse var; vanlige samtalefunksjoner, e-post, internettsurfing, kalender og iPod. Mye kan tyde på at Apple på forhånd har opparbeidet seg en forståelse for hva som skaper verdi for kunden. Det har sammenheng med at de har plassert fire av de fem mest populære funksjonene på en egen hovedmeny. Det ser ut til at kundenes forventninger er innfridd ved at mange oppfatter mobilen som komplett, og virker å være tilfreds med det de har investert i.

⁴⁵ Inside CRM Editors

⁴⁶ Apples årsrapport 2008

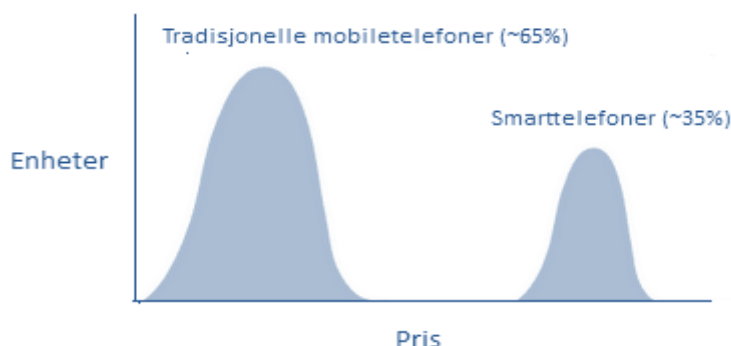
7.0 Hvem er kundene?

I dette kapittelet ønsker vi å besvare siste del av delproblemstilling nummer to; *"Hvem er kundene?"*. Til å begynne med vil vi se på hvilket marked iPhone inngår i. Deretter går vi over til å definere ulike segment og tilhørende behov, for så å analysere hvilket segment iPhone inngår i. Vi ønsker også å se på om iPhone kan plasseres innenfor et nisjesegment. Helt til slutt vil vi drøfte hva som kjennetegner kundene innenfor iPhones kundegruppe.

7.1 Smarttelefoner; et eget marked?

I kapittel 2.1 beskrev vi at smarttelefoner skiller seg fra de tradisjonelle mobiltelefonene ved at de tilbyr en rekke nye funksjoner. Vi ønsker nå å avdekke om smarttelefoner inngår i et selvstendig marked, eller om de er en del av det tradisjonelle mobilmarkedet. I følge Kotler (2005) defineres et marked som summen av alle nåværende og potensielle kjøpere av et produkt. Bedriftens tilgjengelige marked er det antall forbrukere som har interesse for, råd og tilgang til det bestemte tilbudet.

Mace (2007) hevder det er feil å se på smarttelefoner som et produkt som vil bli kjøpt av hele befolkningen. Gjennom undersøkelser i det amerikanske og europeiske markedet har han kommet frem til at 65 prosent av befolkningen overhodet ikke er villige til å betale for funksjoner utover de tradisjonelle mobiltelefonegenskapene, som å ringe og sende SMS. For at denne gruppen skal se verdien må prisen være lav, helst gratis. Det vil si at kun de resterende 35 prosent av markedet vil være villige til å betale for smarttelefoner.⁴⁷ Man vil derfor kunne dele mobilbransjen inn i to, som illustrert i figuren nedenfor.



Figur 9: Smarttelefoner vs. tradisjonelle mobiltelefoner⁴⁸

⁴⁷ Mace (2007)

⁴⁸ Mace (2007)

Vi vil nå vurdere Mace (2007) sine uttalelser ved å se på tall i fra den faktiske mobilbransjen. I 2008 ble det solgt 2,3 millioner mobiltelefoner blant den norske befolkningen, hvorav hele 700 000 var smarttelefoner. Det utgjør en andel på 30 prosent, noe som er rimelig høyt da salget av smarttelefoner på verdensmarkedet kun utgjør 11 prosent. I den norske mobilbransjen forventer de at andelen kommer å øke ytterligere i løpet av 2009, opp til hele 40 prosent.⁴⁹ Det gjenspeiles også i at mange av de store operatørene har skiftet produktmik, slik at smarttelefoner nå utgjør nesten 50 prosent.⁵⁰ Dersom Mace sine antagelser er riktige vil derimot smarttelefonsalget i Norge stoppe ved en markedsandel på 35 prosent. Vi vil derfor stille spørsmål om hvorvidt den norske mobilbransjen skiller seg ut. Hvorfor er et det norske smarttelefonsalget så høyt, og vil smarttelefoner bli allemannseie i Norge?

En årsak til at mange nordmenn har valgt å anskaffe seg en smarttelefon fremfor en mer tradisjonell telefon kan være det høye inntektsnivået. I den norske befolkningen er inntektene relativt jevnt fordelt, slik at de fleste har råd til å anskaffe seg en smarttelefon. Man kan også se en slags "sauflokkmentalitet" blant nordmenn, hvor en gjerne kjøper det som en ser at andre har. En annen forklaring er i følge Wallin, leder i konsulentfirmaet Gartner, at nordmenn er litt mer ekstreme på teknologi- og mobilområdet enn det andre er.⁵¹ Alt i alt kan dette være mulige forklaringer på at det selges mange dyre smarttelefoner i Norge, og at salget trolig vil fortsette å øke.

Til slutt vil vi vurdere om smarttelefoner vil bli allemannseie i Norge og erstatte de tradisjonelle mobilene helt, eller om de isteden utgjør et eget marked ved siden av markedet for tradisjonelle mobiler. Slik vi ser det er smarttelefoner et produkt som omtrent hele Norges befolkning har råd og tilgang til. Det siste kriteriet for å vurdere om det er et eget marked er å se på om det er et produkt som alle har interesse for. Smarttelefoner er trolig et produkt som ikke alle ser behovet for, ettersom vanlige mobiltelefoner både er enklere i bruk og koster langt mindre. Langt nær alle har heller interesse for de nye funksjonene. Vi vil derfor hevde at smarttelefoner inngår i et eget marked. I praksis vil det imidlertid være vanskelig å skille mellom hvilke mobiler som inngår i markedet for de tradisjonelle mobilene og i markedet for smarttelefoner.

7.2 iPhones markedssegment

En bedrift kan ikke betjene alle kundene i et stort marked. Til det er kundene for mange, og de varierer for mye i sine kjøpsbehov. Bedriften bør derfor tenke igjennom hvilket segment de ønsker å henvende seg til. I følge Kotler (2005) består et markedssegment av en kundegruppe der kundene

⁴⁹ Computerworld IDG

⁵⁰ Dagens it

⁵¹ Computerworld IDG

har omtrent de samme behovene. En nisje er derimot en mer snevert definert gruppe, som kan identifiseres ved å dele et markedssegment inn i undersegment. Innenfor en nisje vil kundene ha et karakteristisk sett av behov. Segmentering innebærer altså at bedriften må kjenne sine kunder, ved å tilby produktet til den målgruppen som finner produktet verdifullt.

I denne seksjonen vil vi presentere ulike segment innenfor smarttelefonmarkedet, og hvilke behov som kjennetegner disse segmentene. Vi vil også vurdere hvor iPhone befinner seg innenfor segmentene, samtidig som vi vil se på om iPhone kan karakteriseres som et nisjeprodukt. Først i neste delkapittel vil vi prøve å identifisere hvilke kunder som tilhører iPhones markedssegment.

Mace (2007) mener at smarttelefonmarkedet kan deles inn i tre segment ut i fra hvilke behov kundene har. Kundene er ikke villige til å betale for alle mulige funksjoner, men er på utkikk etter smarttelefoner som har funksjoner innen kommunikasjon, informasjon eller underholdning. En kunde vil gjerne ha mer behov for en av de tre driverne, og vil derfor se etter en smarttelefon som har nettopp det. Vi vil nå se på hvilke funksjoner en mobil innenfor de ulike segmentene må inneha, for deretter vurdere om iPhone tilfredsstiller disse kravene.

Dersom eiere av iPhone skal være en typisk kommunikasjonsbruker vil de etterspørre funksjoner som hjelper dem å holde kontakten med andre mennesker. Det vil si funksjonalitet for å sende e-post, SMS, holde konferanse og ringe ved å bruke video.⁵² De første av disse tre funksjonene er innlagt på mobilen, mens mulighet for videosamtale kan oppnås ved å laste ned applikasjonen Skype gratis. Når det gjelder e-post viste begge våre undersøkelser at det ble benyttet mye av brukerne. Ut i fra NetComs undersøkelse har vi beregnet at 18 prosent av de som benytter e-post kun benytter funksjonen til å lese, og ikke til å skrive e-post. Dette tallet er riktignok ikke høyt, men det kan tyde på at det er litt kronglete å skrive e-post med den trykkfølsomme skjermen.

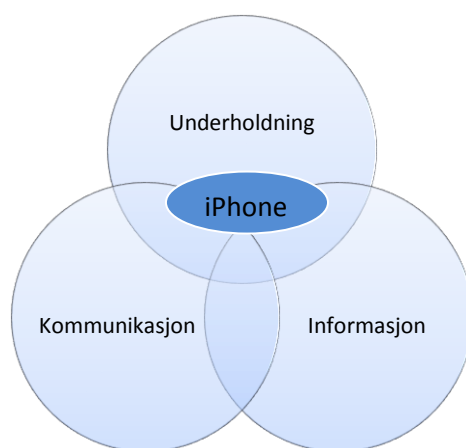
Innenfor informasjonssegmentet ønsker kundene at mobilen skal kunne hjelpe dem å håndtere og lagre ideer og informasjon. De er derfor på utkikk etter en telefon med funksjonalitet til å ta notater, lese og redigere dokumenter, samt databasefunksjonalitet. iPhone har både funksjonalitet til å ta notater, og for å håndtere ulike typer dokumenter. En annen funksjon som vi vil definere til å ligge innenfor informasjonssegmentet er kalender. Begge undersøkelsene viste at kundene verdsatte kalenderfunksjonen, og muligheten til å synkronisere den opp mot datamaskinen, høyt. Problemet med å benytte iPhone som en informasjonsenhet vil igjen være knyttet til vanskeligheter med å skrive store mengder tekst med den trykkfølsomme skjermen. I tillegg mangler den informasjonsbetjeningsegenskaper som databaseløsning.

⁵² Mace (2007)

Ut i fra de foregående avsnittene ser vi at iPhone har mange funksjoner innen både kommunikasjon - og informasjonssegmentet. Vi vil nå se på om iPhone kan passe inn under underholdningssegmentet, hvor kundene er på utkikk etter funksjoner som spill, video og musikk. Innenfor dette segmentet finnes det igjen undersegment, som for eksempel telefoner hovedsakelig beregnet for spilling eller for musikk og video. Underholdningssegmentet inkluderer også funksjonalitet som brukeren kan benytte til å kommunisere med venner.

Det var flere forhold som tilsa at brukerne hadde investert i iPhone for å få underholdning. I NetComs undersøkelse svarte 46 prosent at den integrerte iPoden var viktig for hvorfor de valgte å kjøpe mobilen. Våre intervju avdekket at flere hadde investert i mobilen på grunn av den integrerte iPoden, samt muligheten til å vise video. iPhone gir også brukeren unike muligheter gjennom iTunes og App Store. Omtrent alt av innhold som kan lastes ned fra iTunes kan betegnes som underholdning. Når det gjelder applikasjoner fra App Store kan man finne programmer som både kan benyttes til å håndtere informasjon, til å kommunisere og til å underholde. Hovedtyngden av applikasjoner som blir lastet ned ligger imidlertid innenfor underholdningsegmentet.⁵³

Ut i fra denne drøftingen ser vi at iPhone først og fremst tilbyr verdi for brukere som har interesse av underholdning, men at den samtidig dekker mange av behovene innen informasjon og kommunikasjon. Dette begrunner vi ut i fra hvilke funksjoner iPhone innehar, og hvilke brukerne benytter mest. Figuren nedenfor illustrer hvordan vi velger å plassere iPhone innenfor de tre segmentene.



Figur 10: iPhones plassering innenfor de tre segmentene⁵⁴

⁵³ Craig et al. (2009)

⁵⁴ Mace (2007)

I denne sammenheng er det også naturlig å vurdere om iPhone kan plasseres innenfor et nisjesegment. Som vi har presentert ovenfor har iPhone funksjoner innenfor alle tre segmentene, noe som igjen tyder på at kundene som kjøper en iPhone ikke har et karakteristisk sett av behov. iPhone er heller ikke et nisjeprodukt innenfor underholdningssegmentet fordi mobilen inneholder mange og varierte underholdningstilbud som musikk, video, mulighet til å laste ned spill med mer.

En annen mulighet for å vurdere om det er et nisjeprodukt kan være å studere markedsandeler. I de seks første månedene iPhone var i salg i Norge oppnådde telefonen en markedsandel på 4 prosent av det totale mobilsalget. Tidligere i kapittelet har vi argumentert for at iPhone ligger innenfor smarttelefonmarkedet, og det derfor er dette markedet vi må se på. Ved å ta utgangspunkt i salgstall for smarttelefonmarkedet oppnådde iPhone en markedsandel på 14 prosent. Det tyder på at iPhone langt i fra er et nisjeprodukt. (Se vedlegg nr. 2 for beregninger)

7.3 iPhones kunder

Vi vil nå gå over til å vurdere om iPhones forbrukerne har spesielle kjennetegn. Det at vi i oppgaven har valgt å fokusere på forbrukermarkedet betyr ikke nødvendigvis at vi ser iPhone som uegnet for forretningsfolk. Men ettersom iPhone først og fremst er rettet mot underholdningssegmentet, tror vi ikke at forretningsfolk er iPhones primære målgruppe.

I følge Kotler (2005) kan man identifisere ulike kjennetegn innen et forbrukersegment ved å studere geografiske, demografiske, psykografiske og atferdsmessige forskjeller blant kjøperne. Ved hjelp av resultater fra NetComs kvantitative undersøkelse og våre egne intervju vil vi forsøke å forstå hvilke kundegrupper som kjøper en iPhone. Dataene fra NetCom vil vi sammenligne med tall innhentet fra statistikkbanken i Statistisk Sentralbyrå.

Geografisk segmentering er å dele salget av produktet inn i land, regioner, fylker, byer eller nabolag. Ved hjelp av geografisk segmentering avdekker man hvor det vil være best å selge bedriftens produkt. iPhone selges i hele Norge, men i følge NetComs undersøkelse er Oslo og Akershus den landsdelen hvor man finner flest iPhone-eiere. Denne regionen står for hele 42 prosent av kjøpene. Vi har beregnet at 23 prosent av Norges befolkning bor i dette området, så vi ser at denne landsdelen er overrepresentert.

Demografisk segmentering deler markedet inn i grupper basert på alder, familiestørrelse, familiestatus, kjønn, inntekt, yrke, utdanning, generasjon, nasjonalitet og sosial klasse. De punktene vi har data for å uttale oss om er kjønn og alder. Dersom vi først ser på kjønn, finner vi at hele fire av fem av iPhone-eierne er menn.

Når det gjelder alder deler NetComs undersøkelse utvalget inn i fem aldersgrupper; "25 år eller yngre", "26 til 30 år", "31 til 35 år", "36 til 40 år", og "over 40 år". Vi ser at det innenfor hver aldersgruppe er det stort sprik i hvor mange alderstrinn som inngår. For å få et bedre bilde av hvilke aldersgrupper som kjøper en iPhone, har vi valgt å sammenligne andelen i hver aldersgruppe opp i mot hvor stor andel denne aldersgruppen utgjør av den hele norske befolkningen, se tabell 1 nedenfor.

Et problem med NetComs definerte aldersgrupper er imidlertid at gruppene "25 år eller yngre" og "over 40 år" inneholder mange alderstrinn som overhodet ikke benytter seg av smarttelefoner. Slik vi vurderer det er det svært få barn og eldre folk som eier en iPhone. Ut i fra en skjønnmessig vurdering har vi derfor valgt å omdefinere disse gruppene til "13 til 25 år" og "41 til 67 år".

Tabellen nedenfor gir oss informasjon om at det er en overvekt av personer mellom 26 og 40 år som eier en iPhone. Summerer vi sammen andelen for de mellom 26 og 40 år ser vi at de samlet sett står for 54,2 prosent av kjøpene i det norske markedet. De utgjør derimot kun 28,8 prosent av den norske befolkningen mellom 13 og 67 år. Vi ser at det er særlig aldersgruppen mellom 26 til 30 år som er overrepresenterte. Vi kan også lese ut i fra tabellen at personer mellom 40 og 67 år er underrepresenterte. Det samme gjelder til en viss grad for aldersgruppen mellom 13 og 25 år.

Tabell 1: Alderen til iPhone-brukerne sett i forhold til den samlede befolkningen

Aldersgruppe	Andel av kjøperne i denne aldersgruppen hos NetCom	Andel av befolkningen mellom 13 og 67 år	Differanse i prosentpoeng	Forholdstall
13 til 25 år	20,8 %	22,7 %	-1,9 %	0,92
26 til 30 år	21,3 %	8,6 %	12,7 %	2,5
31 til 35 år	17,6 %	9,7 %	7,9 %	1,8
36 til 40 år	15,3 %	10,5 %	4,8 %	1,5
41 til 67 år	25,0 %	48,5 %	-23,5 %	0,5

Atferdssegmentering kan anvendes ved å dele brukerne inn i grupper på basis av kunnskaper om, holdninger til, bruk av og respons på et produkt. Vanligvis vil man se etter adferdskriterier som spesielle anledninger, produktfordeler, brukerstatus, brukshyppighet, lojalitetsstatus, kjøpsprosessfase og holdning. Vi har valgt å uttale oss om lojalitetsstatus og brukerstatus.

Begge undersøkelsene hadde spørsmål som gikk på om iPhone-brukerne er lojale ovenfor merkevaren Apple, slik at de konsekvent velger Apple-produkter. Undersøkelsen til NetCom viste at hele 72 prosent hadde andre Apple-produkter, og det kom også frem under intervjuene at flere som eide andre produkter fra bedriften. Blant annet hadde vi to personer som virket veldig lojale til Apples produkter, hvorav en av dem konsekvent valgte produkter fra Apple. Etter å ha snakket med eierne av mobilen fikk vi et inntrykk av at det for enkelte sees på som status å eie en iPhone, såkalt brukerstatus. Vi tolker dette ut fra at det var flere som snakket om iPhone med vennene sine, noe som kan være en måte å formidle at man eier en iPhone

Psykografisk segmentering går ut på å dele inn kundene i grupper basert på deres livsstil, personlighet og verdier. Man kan for eksempel segmentere ut i fra om personene er opptatt av tid, eller om de handler ut i fra et stramt budsjett. Når det gjelder dette punktet er det vanskelig for oss å trekke noen sikre konklusjoner, og vi har derfor valgt å se bort i fra denne typen segmentering.

Etter å nå ha gjennomgått de ulike forbrukerkjennetegnene er det en variabel vi har til gode å uttale oss om, nemlig inntekt. Selv om vi ikke har tallmateriale for å slå fast at kjøperne av iPhone har høy inntekt er det allikevel flere grunner til at vi tror iPhone kan knyttes til inntektssterke grupper. Det ene har bakgrunn i at hele 42 prosent av kjøpere kommer fra Oslo og Akershus, et område som er kjent for å ha høye inntekter sammenlignet med andre landsdeler. For det andre syntes flere av studentene blant våre intervjuobjekt at produktet i utgangspunktet var for dyrt. Disse personene hadde isteden kjøpt produktet billig i utlandet. Dette kan vi tolke dit hen at grupper med lav inntekt, som studenter, ikke ser at nytten veier opp for den høye prisen på iPhone. Vi vil komme tilbake til en vurdering av prisfastsettelsen av iPhone i kapittel 9.

Oppsummering: hvem er kundene

Innledningsvis ble det fortalt at vi ønsket å avdekke om mobiltelefoner kan ses på som et selvstendig marked, eller om det inngår i det tradisjonelle markedet for mobiltelefoner. Med utgangspunkt i Maces inndeling av mobilmarkedet viser også våre funn at smarttelefonmarkedet er et eget marked, og ikke en del av det tradisjonelle mobilmarkedet. Videre deler vi smarttelefonmarkedet inn i tre segmenter, kommunikasjon, informasjon og underholdning. Slik vi vurderer markedssegmentet er iPhone først og fremst tilpasset den delen av smarttelefonmarkedet som ønsker underholdning. Blant kundegruppen som kjøper mobiltelefonen finner vi at fire av fem er menn. Vi har også avdekket at over halvparten av alle kjøperne er i aldersgruppen mellom 26 til 40 år, noe som innebærer en stor overrepresentasjon i forhold til hvordan den norske befolkningen er fordelt. Svært mange av kjøperne eier også andre produkter fra Apple. Vi har grunn til å tro at det er grupper med høy inntekt som kjøper telefonen.

8.0 Aktørene i verdinettverket

I dette kapitlet ønsker vi å besvare delproblemstillingen; *"Hvilke aktører inngår i iPhones verdinettverk?"* Vi vil starte med å gi leseren en oversikt over teori om verdiskapning i samhandling med andre parter. Deretter vil vi gå over til å presentere hvilke aktører Apple har valgt å inkludere i iPhones verdinettverk, og se på hvordan disse aktørene tilfører ytterligere verdi til kundene.

8.1 Teori om verdiskapning

I teori om verdiskapning finnes det mange forskjellige begrep for å beskrive hvordan en bedrift skaper verdi. Vi nevner i fleng; verdikjede, verdinettverk, verdikonstellasjon, strategisk nettverk, allianse med mer. Det tradisjonelle begrepet for å beskrive verdiskapning, verdikjeden, ble første gang introdusert av Porter på midten av 80-tallet. Verdikjeden er en beskrivelse av primær- og støtteaktiviteter som er nødvendige for å fremstille et produkt fra råvare til ferdig levert produkt. I følge Porter kan verdikjeden beskrive aktivitetene i alle industrier, men bedrifter vil ha ulike konkurransemessige fortinn som vil føre til at enkelte aktiviteter vil være viktigere.

Via empiriske undersøkelser fant Stabell og Fjeldstad (1998) ut at verdikjeden ikke egner seg til å forklare verdiskapningen i alle bedrifter. Mange bedrifter bør heller sees på som et verdinettverk, hvor bedriften tilbyr en nettverkstjeneste. I nettverket skapes verdi ved at bedriften danner en link mellom kundene. Stabel og Fjeldstad er ikke de eneste som stiller spørsmålsteget ved verdikjeden; Normann og Ramirez (1993) hevder også at den tradisjonelle verdikjeden er utdatert. Global konkurranse, endrede markeder og ny teknologi har gitt nye måter å skape verdi. Mens bedriftene tidligere fokuserte på aktivitetene i verdikjeden, har fokuset blitt rettet over på å skape verdi sammen med de ulike aktørene i verdiskapningssystemet.

I Chesbrough og Roosenbloom (2003) sin forretningsmodell inngår både verdikjeden og verdinettverket. De mener at både den tradisjonelle verdikjeden og det litt nyere begrepet verdinettverk kan være gode til å beskrive en forretningsmodell. De definerer ordet *verdikjede* som en beskrivelse av hvordan bedriften selv skaper og distribuerer verdi til det ønskede markedssegmentet. Verdikjeden kan først utformes når bedriften har gjort seg kjent med hvordan verdi skapes for kunden. Bedriftens oppgave blir da å koordinere de ulike aktivitetene i verdikjeden, i tillegg til å oppnå to mål. For det første må kjeden levere verdi til sluttbrukerkunden, og for det andre må bedriften finne ut hvordan den skal adressere noe av verdien som skapes til seg selv. Mulighetene til å gjennomføre en slik adressering avhenger av kreftene mellom selskapet, kundene, leverandørene og konkurrentene. Et sterkt merkenavn, i tillegg til komplementære produkter og tjenester, kan bidra til bedriften får beholde mer av verdien som skapes.

De samme forfatterne bruker begrepet *verdinettverk* som en beskrivelse av hvilke roller leverandører, kunder og andre utenforstående skal ha med hensyn til verdien som skapes. Verdinettverket, rundt verdikjeden, er med på å produsere og utvikle komplementære goder, som igjen kan gi økt etterspørsel etter det opprinnelige produktet. Å bygge sterke bånd til et nettverk kan altså øke verdien av en teknologi. Hvis man derimot ikke klarer å forme et godt nettverk vil dette kunne føre til at man mister den potensielle verdien, spesielt hvis teknologien konkurrerer med en teknologi som har et sterkt verdinettverk. Et slikt verdinettverk kan også sees på som et tosidig marked, som vi vil diskutere nærmere i avsnitt 9.1.

I et verdinettverk vil det være flere ulike parter som bidrar til den aktuelle verdiskapningen. Distributører vil være en av dem. Valget av distribusjonskanaler er derfor et sentralt tema i mange forretningsmodeller. Enhver bedrift må vurdere hvilken distribusjonskanal de skal bruke for å nå den utvalgte målgruppen. Hensikten med en distribusjonskanal er å selge *riktig* kvantum av *riktig* produkt eller tjeneste på det *riktige* stedet til de *riktige* kunder.⁵⁵ En bedrift har valget mellom å selge produktet selv ved direkte salg til kundene, eller de kan engasjere eksterne parter som mellomledd. En grossist er et eksempel på en slik indirekte salgskanal. En bedrift kan velge å benytte seg av flere ulike salgskanaler samtidig, ved at de for eksempel både har direkte og indirekte kanaler. Når en bedrift benytter seg av indirekte salgskanaler kan de også velge å tilby eksklusivitetsavtaler eller eneforhandleravtaler. I en eksklusivitetsavtale forplikter leverandøren seg til å selge varene til én eller noen få forhandlere innenfor et visst salgsområde, mot at forhandleren konsentrerer salgsinnsatsen om hans produkt.⁵⁶ Også i en eneforhandleravtale forplikter leverandøren seg til å selge varene til én eller noen få forhandlere, men i en eneforhandleravtale kan forhandleren også føre konkurrerende produkt.⁵⁷

Innad i et verdinettverk vil man ofte se strategiske samarbeid mellom aktørene i form av utveksling av ressurser og kompetanse. Et område mange bedrifter samarbeider om er teknologi- og produktutvikling. Begrepet teknologiutvikling vil si å skape nye teknologiske løsninger, mens produktutvikling er utvikling av nye produkter eller forbedring av eksisterende produkter. En tendens innen teknologibransjen er at produktets levetid blir stadig kortere, og dermed vil bedriftene i bransjen ha et konstant press på seg for å utvikle nye innovasjoner. Ved å inngå en teknologiallianse oppnår bedriften potensielle fordeler som kortere utviklingstid og reduksjon av kostnader til utvikling. I tillegg reduseres risikoen, som er knyttet til om teknologien faktisk vil bli nyskapende, for hver enkelt bedrift. Når en bedrift inngår en teknologiallianse er det en fin balanse mellom det å dele

⁵⁵ Osterwalder (2003) som har hentet dette fra Putt et al. (1999)

⁵⁶ Nørgaard et al. (2003)

⁵⁷ Sørugaard (1998)

tilstrekkelig med kunnskap til samarbeidspartnere, og samtidig holde kjernekompetansen for seg selv. Kjernekompetanse er unike ressurser, teknologi eller kompetanse som gir bedriften ett grunnlag for å eksistere i en bransje.⁵⁸

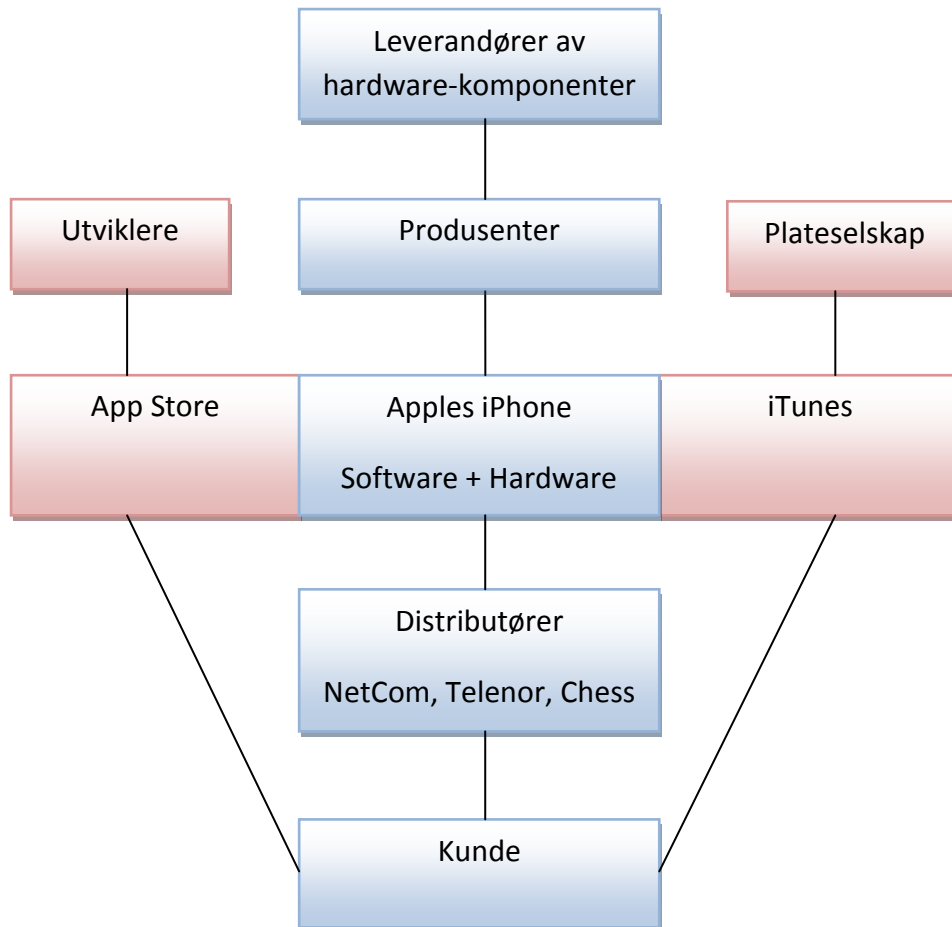
8.2 Analyse av verdinettverket

Vi har tidligere beskrevet hva som gir verdi for kundene, jamfør kapittel 6. Blant funksjonene som kundene verdsetter finner vi for eksempel internett, App Store og iTunes. Dette er alle funksjoner som øker sin verdi som følge av at Apple samhandler med aktørene i verdinettverket. Når det gjelder nettstedene iTunes og App Store er Apple avhengige av innholdsleverandører for å kunne levere musikk og applikasjoner til kunden. Ser vi på den utstrakte internettbruken øker den sin verdi som følge av at teleoperatørene (distributørene) har utformet egne abonnement som inkluderer datatrafikk. Dette er gode eksempler på at aktørene i iPhones verdinettverk er sentrale i å skape verdi. I dette kapittelet vil vi derfor presentere de ulike partene i verdinettverket, og forklare hvordan de med på å skape verdi.

Selve kjernen i verdinettverket anser vi for å være produktet iPhone, som skal skape verdi for kunden. Det illustreres ved at produktet iPhone, som består av hardware og software, befinner seg i midten av selve verdinettverket i figur 11 på neste side. Slik vi ser det inngår selve kjerneproduktet iPhone også i en mer tradisjonell verdikjede som omfatter leverandører av hardware, produsenter og distributører. Prosessen produktet går gjennom, fra råvare til ferdig levert produkt til kunden, har vi valgt å illustrere med lyseblå bokser i en nedgående linje i figuren. Det er i denne verdikjeden bedriften koordinerer aktørene for å skape produktet iPhone og for å distribuere det til det ønskede markedssegmentet.

I det utvidede verdinettverket (lyserøde bokser i figuren) inngår også de komplementære produktene til iPhone i form av musikkfiler og programvareapplikasjoner, som kommer fra henholdsvis iTunes og App Store. Leverandørene til iTunes og App Store er hovedsakelig plateselskaper og utviklere. I verdinettverket nedenfor kunne vi også ha inkludert selskapet Google som Apple samarbeider med for å tilby YouTube og Google Maps, som er to populære funksjoner blant iPhone-brukerne. Men vi har valgt å ikke gå nærmere inn på dette samarbeidet på grunn av mangel på informasjon.

⁵⁸ Haugland (2004)



Figur 11: iPhones verdinettverk i Norge

Vi vil nå gå over til å gi en mer detaljert presentasjon av verdinettverket ved å beskrive kjernen i verdinettverket, produsentene, distributørene og aktørene rundt iTunes og App Store. I dette kapittelet vil vi ikke beskrive prisingen mellom de ulike leddene, dette er noe vi vil komme tilbake til i neste kapittel.

8.2.1 Kjernen i verdinettverket

Selve kjernen i verdinettverket er mobiltelefonen og dens egenskaper. Men for at mobilen iPhone skal være komplett trengs både hardware og software i form av et operativsystem. Det er hardwaren i en mobiltelefon som legger begrensninger på hvor komplekse operasjoner operativsystemet kan utføre. Inntil nå har Apple samarbeidet med blant annet Samsung for å få levert hardware til telefonen. Men selskapet er nå i gang med å utforme hardware selv, til bruk i kommende Apple-produkter. Det vil gi Apple større handlefrihet i forhold til at hardwaren bedre kan tilpasses de

operasjonene man vil at operativsystemet skal utføre. I tillegg kan dette gi et konkurransefortrinn i form av at konkurrenter ikke får tilgang på hardware-komponentene som Apple benytter.⁵⁹

Når det gjelder softwaren i iPhone har Apple valgt å utvikle et brukervennlig operativsystem på egenhånd, kalt OS X⁶⁰. Apple kommer stadig med nye oppgraderinger av operativsystemet, noe som både nye og eksisterende iPhone-kunder får dra nytte av. Dette operativsystemet er for øvrig lukket, ved at utviklerne er nødt til å innhente tillatelse for å utvikle nye programmer til systemet. Ved å gjøre dette har Apple gått mot strømmen av de største konkurrerende mobilprodusenter som isteden har gått sammen og utviklet ett felles åpent operativsystem.

Det er iPhones operativsystem som sørger for at brukerne kan laste ned musikk eller applikasjoner fra nettstedene iTunes og App Store, og vi kan derfor se på denne muligheten som en integrert del av operativsystemet. Senere i dette kapittelet vil vi gi en nærmere beskrivelse av iTunes og App Store sammen med en beskrivelse av leverandørene av musikk og applikasjoner.

8.2.2 Produsentene

I følge Apples årsrapport (2008) har selskapet valgt å sette ut produksjonen av iPhone til partnere i Asia, noe som gjør at de kan fokusere mer på kjernevirksomheten. De nåværende produksjonspartnerne blir sett på som viktige brikker i verdinettverket, og selskapet mener at driftsresultatet kan bli negativt påvirket dersom disse partnerne ikke er i stand til å møte produksjonsforpliktelsene. Selskapet inngår typisk kontrakter hvor antall produserte enheter skal dekke hva de tror vil være behovet i 30 til 150 dager frem i tid.

8.2.3 Distributørene i verdinettverket

Hvilke og hvor mange distribusjonskanaler Apple bestemmer seg for kan være avgjørende for suksessen de oppnår med iPhone. I denne delen av verdinettverket ønsker vi derfor å se på hvordan Apple velger distribusjonskanaler for iPhone. Vi vil starte med å sammenligne hvordan Apple har inngått avtaler med distributører i henholdsvis det amerikanske og det europeiske markedet. Deretter rettes fokus over på distribusjonskanalene i det norske markedet, hvor vi også vil vurdere på hvilken måte distributørene er med på å tilføre kundene verdi.

8.2.3.1 Distribusjon i det amerikanske markedet kontra det europeiske

Det var i det amerikanske markedet iPhone først ble lansert, som en førstegenerasjonsutgave i juli 2007. Her valgte Apple å gi operatøren AT&T enerett til å selge telefonen. Denne avtalen inneholdt

⁵⁹ IT-avisen online

⁶⁰ Mobilfakta

også vilkår om at Apple solgte telefonen for en billig penge inn til AT&T, mot at de fikk en andel av trafikkinntektene som ble generert ved bruk av iPhone.

Det var flere som ventet at slike kontrakter også ville komme til å gjelde når Apple lanserte iPhone i det europeiske markedet. Men slik ble det ikke. En årsak til det kan være at europeiske operatører opplevde kravet om deling av trafikkinntektene som urimelig, selv om de så produktet iPhone som svært attraktivt.⁶¹ Teleanalytiker Strand tror derimot at Apple gikk bort i fra denne modellen fordi den var et tapssluk.⁶² Han påpeker at Apple i disse avtalene har basert seg på å ta inn inntekter via datatrafikk, og at denne forretningsmodellen har vært en dyr erfaring for Apple fordi det er så populært å låse opp operatørsperren og bytte abonnement. I det europeiske markedet forlanger derfor Apple kun inntekter ved salg av selve enheten. Men også i USA valgte Apple etter hvert å gå bort i fra denne modellen i forbindelse med lanseringen av andregenerasjonen av iPhone med 3G-nett.⁶³

Det som nå skiller distributøravtalene i det amerikanske markedet fra det europeiske, er at det i det førstnevnte markedet fortsatt er kun én distributør, mens Apple i europeiske land gir flere distributører muligheten til å selge iPhone. I de europeiske landene har Apple typisk startet opp med å gi en teleoperatør enerett til å selge telefonen i en periode, for deretter utvide salgskanalene til å gjelde flere operatører.⁶⁴

8.2.3.2 Distribusjonskanaler i det norske markedet

I skrivende stund selges iPhone gjennom tre distributører på det norske markedet, men til å begynne med var det kun NetCom som fikk lov til å selge iPhone. Denne retten varte i fra lanseringen av iPhone 3G 11. juli 2008 og åtte måneder fremover. Bakgrunnen for eneretten var at NetComs eier, TeleSoneria, inngikk en avtale med Apple om å introdusere iPhone i Norge og seks andre nordiske og baltiske land.⁶⁵

Et godt spørsmål i denne sammenheng er hvorfor Apple valgte å selge iPhone kun gjennom én distributør i det norske markedet i hele åtte måneder. En mulig forklaring kan være at denne avtalen var med på å gjøre iPhone til et eksklusivt produkt som bare kunne skaffes gjennom NetCom. I den forbindelse så vi media var med på å gi iPhone mye gratis publisitet, ved at det før lanseringen ble spekulert mye i hvem som ville få lov til å selge iPhone. En annen forklaring kan være at det tidlig i

⁶¹ Vnunet

⁶² Dagens IT

⁶³ Pressemelding fra AT&T

⁶⁴ Mailutveksling med Jon Strand

⁶⁵ Pressemelding NetCom

produktets livssyklus var nok å ha en distributør i det norske markedet. I introduksjonsfasen trengte produktet kanskje litt tid for å bli kjent blant den norske befolkningen. Etter hvert som iPhone ble mer kjent i markedet økte etterspørselen, og allerede etter seks måneder hadde NetCom solgt 50 000 enheter av iPhone.⁶⁶ Vi tror at Apple på dette tidspunktet så et større potensial i det norske mobilmarkedet, og ønsket å øke sine markedsandeler ved å utvide antall distribusjonskanaler.

I februar 2009 ble det kjent at Telenor også hadde inngått en avtale med Apple om salg av iPhone i Norge, Sverige og Danmark. I det norske markedet startet de salget den 20. mars 2009.⁶⁷ Kun to måneder etter det gikk også Chess inn i rollen som en av iPhone distributører, og startet opp salget i sin nettbutikk 13. mai. Mye tyder på at det var fornuftig å øke antall distributører. Slik vi ser det kan iPhone ha et potensielt større marked enn 50 000 enheter her i Norge, blant annet fordi den norske befolkningen er rask med å adoptere ny teknologi og fordi inntektsfordelingen er relativt jevnt fordelt i forhold til i mange andre land.

Vi har nå sett at Apple har valgt å selge iPhone gjennom tre indirekte salgskanaler i Norge. Telefonen selges også gjennom Apples egen butikk kalt Eplehuset. Men for å kjøpe telefonen her er kunden nødt til å binde seg opp til et abonnement fra NetCom. Vi tror at Apple har valgt å selge telefonen indirekte, gjennom teleoperatører, for å nå flest mulig potensielle kunder. Samtidig unngår de misnøye fra teleoperatørene som kunne dreid seg om at Apples egne salgskanaler stjeler salg i fra dem.

I følge Post og teletilsynet (2008) er det sterk konkurranse mellom mobiloperatørene om å få selge sine abonnement og subsidierte telefoner via elektrobutikkene. Å få tilgang til butikkene kan være både kostbart og forbeholdt et fåtall operatører. Det viser at det er en fordel for Apple å velge store mobiloperatører, med mye kapital, for å få solgt iPhone via elektrovarebutikkene i Norge. Og som vi har sett har de inngått avtaler med både Telenor og TeleSoneria (eier av NetCom), som er to store aktører innen bransjen.

8.2.3.3 Hvordan distributørene tilfører verdi

Etter å ha presentert distribusjonskanalene vil vi nå se på hvordan distributørene er med å tilføre verdi for kundene. Vi vil her trekke fram to verdiskapende aktiviteter som utføres av distributørene. Det ene er utformingen av spesialtilpassede abonnement for iPhone, og det andre er markedsføringen. Når det gjelder markedsføringen av produktet er Apple kjent for å overlate store

⁶⁶ Hegnar Online

⁶⁷ Pressemeldinger Telenor; signert avtale; lansering

deler av den til distributørleddet,⁶⁸ noe de også har gjort i Norge. Vi har selv observert at både NetCom og Telenor har brukt store ressurser på markedsføringen av iPhone. Chess ser derimot ut til å moderert sin markedsføringsinnsats, trolig fordi de kan dra nytte av den markedsføringen de to andre mobiloperatørene har gjort med å gjøre produktet kjent.

Mobiloperatørne er også med på å tilføre kundene verdi ved at de har utformet egne abonnement spesielt tilpasset iPhone. Som tidligere nevnt benytter brukerne av iPhone internett mye. Det har de norske mobiloperatørene tatt hensyn til ved å lage abonnement som inkluderer et visst antall gigabyte i fri nedlasting hver måned. Oss bekjent er det ingen andre mobiler som har fått spesialtilpassede abonnement hos operatørene.

8.2.4 iTunes og plateselskapene⁶⁹

iTunes er benevnelsen på Apples eget musikkarkiv på nett kalt iTunes Music Store, samtidig som det er benevnelsen på programmet som benyttes for å organisere all digital musikk og video på iPhone. I Apples nettbutikk, iTunes Music Store, finnes det millioner av musikkfiler, lydbøker og musikkvideoer som er tilgjengelige for iPhone-brukere. Filer kan enten kjøpes direkte fra iPhone eller via en datamaskin. En annen fordel med iTunes Music Store er at brukeren kan lytte til 30-sekunders klipp før de foretar et kjøp. Apples tanke er at brukeren alltid skal ha tilgang til underholdning, noe den får ved å ha iPhone og iTunes. Inne i nettbutikken ligger også App Store som vil vi beskrive mer i detalj i neste seksjon.

For å kunne tilby mengder med musikk har Apple inngått kontrakter med ulike leverandører av musikk. Disse utenforstående kan være større plateselskaper, men også enkeltartister. På hjemmesiden til Apple kan de som er interessert i å selge musikken sin gjennom iTunes fylle ut en søknad. Etter at avtalen er inngått får leverandørene tilgang til sin egen side slik at de kan laste opp musikken i riktig format. Apple har også laget egne markedsføringsprogram og verktøy for at leverandørene skal kunne maksimere sitt salg på iTunes. Mer detaljert om hvordan prisingen i disse kontraktene er utformet vil komme tilbake kapittel 9 kalt "*Prisingen i verdinettverket*".

8.2.5 App Store og utviklerne

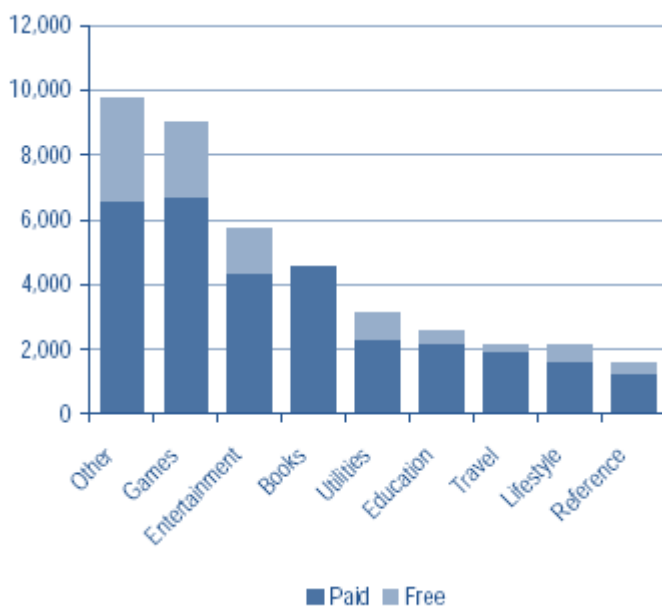
App Store er en integrert del av iTunes Store hvor brukerne enkelt kan laste ned ulike programmer til mobiltelefonen iPhone. Applikasjonene kan også lastes ned på en PC eller Mac, eller til en iPod Touch som i praksis har alle funksjonene til iPhone med unntak av telefonfunksjonaliteten. For tiden benyttes nettstedet av brukere fra hele 77 land.

⁶⁸ Braithwaite (2008)

⁶⁹ Apples hjemmeside

Vi har tidligere skrevet at svært mange av iPhone-brukerne en eller annen gang har benyttet seg av App Store, noe som viser at nettstedet er viktig for kundenes verdi. App Store er et godt eksempel på hvordan bedrifter i teknologibransjen samarbeider med andre aktører i verdinettverket om produktutvikling. Ved å la utenforstående lage applikasjonene drar Apple nytte av kompetanse og kreativitet som ligger ute blant de mangfoldige utviklerne. Det bidrar til å redusere utviklingstiden og kostnadene forbundet med å utvikle ny programvare til iPhone. I tillegg minker Apple sin egen risiko for om applikasjonene vil slå an.

Samarbeidet mellom Apple og utviklerne har ført til at det i skrivende stund finnes 35 000⁷⁰ ulike applikasjoner innen ulike kategorier, og det kommer stadig flere. Alle programmene man finner på App Store er laget spesielt for iPhones operativsystem, og mange av applikasjonene benytter seg av den avanserte teknologien som befinner seg i iPhone, som den innebygde akselerasjonsmåleren og den trykkfølsomme skjermen. Programmene er lagt i ulike kategorier, som for eksempel spill, næringsliv, utdanning, underholdning, finans og helse. Figur 12 nedenfor viser hvor mange applikasjoner som finnes i de ulike kategoriene.



Figur 12: Applikasjoner fordelt i de ulike kategoriene⁷¹

⁷⁰ Apples hjemmeside

⁷¹ Craig et al. (2009)

På App Store finnes det også applikasjoner som er utviklet spesielt for det norske markedet. Eksempler på populære programmer er internettbasert norsk radio, TV-guide, program som viser flyavganger og ankomster, Gildes kokebok, værmeldinger fra yr.no og Trafikanten som viser avganger for kollektivtrafikk. Applikasjonen som er blitt mest populær er værtjenesten yr.no, noe som gjenspeiles ved at det allerede de fire første månedene ble lastet ned omtrent 40.000 eksemplarer av dette programmet.⁷²

Oppsummering: aktørene i verdinettverket

Sentrale aktører i iPhones verdinettverk er produsentene, distributørene, iTunes og plateselskapene, samt App Store og utviklerne. Dette nettverket er bygd opp rundt telefonen iPhone, som består av både hardware og software i form av et operativsystem. Selve produksjonen av hardwaren er satt ut til partnere i Asia, noe som gjør at selskapet kan fokusere mer på produktinnovasjon.

Distributørene i verdinettverket er de tre teleoperatørene NetCom, Telenor og Chess. De første åtte salgsmånedene hadde NetCom imidlertid enerett til å selge telefonen, noe som var med på å gjøre iPhone til et eksklusivt produkt som oppnådde mye gratis publisitet i media. Avtalene med distributørene har vært viktige fordi de har gitt tilgang til den viktige salgskanalen gjennom elektrobutikkene. Distributørene har tilført verdi ved at de har stått for mye av markedsføringen i det norske markedet, i tillegg til at de også har utformet abonnement som er spesielt tilpasset iPhone ved at de inkluderer en viss mengde fri datatrafikk.

Nettstedene iTunes Music Store og App Store er med på å skape verdi for kundene ved å tilby eierne av en iPhone mulighet til å laste ned musikk og programvareapplikasjoner. Det er derfor viktig for Apple å inngå kontrakter med plateselskapene om salg av musikk, og med utviklerne om utvikling av nye applikasjoner.

⁷² yr.no

9.0 Prisingen i verdinettverket

Et viktig moment i en forretningsmodell er å skape verdi for kunden, og samtidig tilegne seg noe av denne verdien selv. Osterwalder og Pigneur (2003) beskriver dette elementet i forretningsmodellen som bedriftens evne til å overføre kunde verdi til kontantstrøm, ved hjelp av en inntektsmodell. Denne modellen skal beskrive hvordan bedriften generer inntektsstrømmer ved hjelp av ulike prisingsmetoder. For å forklare hvordan bedriften skaper profitt må inntektsstrømmene sees opp i mot bedriftens kostnader ved å skape, markedsføre og levere verdi til kundene. Petrovic et al (2001) ser også på inntektsmodellen som en sentral byggestein i en forretningsmodell. De mener modellen skal beskrive logikken bak hvorfor bedriften mottar inntektene, hva de mottar i profitt ved salg av et produkt, når de mottar inntektene og i tillegg hvordan inntekten genereres. I følge Chesbrough og Rosenbloom (2003) bør denne delen av forretningsmodellen beskrive hvordan en kunde skal betale, hvilken pris som skal belastes kundene og hvordan verdien som er skapt skal fordeles mellom kundene, firmaet selv og de andre i verdinettverket.

I forrige kapittel presenterte vi hvilke ledd som inngår i iPhones verdinettverk. I mellom disse leddene finnes mange ulike priser, og det benyttes mange forskjellige prisingsmetoder. Det viktigste for oss er å analysere hvordan Apple setter prisen på iPhone. For å analysere prisingen må vi se på produksjonskostnaden, vi må se på prisen ut til kundene og vi må se på hvordan prisen blir satt opp mot distributørene. Vi ønsker også å se på hvordan prisingen av iPhone henger sammen prisingen Apple foretar rundt nettstedene iTunes og App Store, hvor man får lastet ned musikk og applikasjoner til iPhone.

Alt dette vil vi gjøre ved å ta utgangspunkt i prisingsmetoder innen teori om strategisk prising og tosidige marked. Det innebærer at vi i dette kapitlet vil forsøke å besvare følgende delproblemstilling; *"Kan vi forstå prisene i verdinettverket ved hjelp av teori om tosidige marked og strategisk prising?"*. Kapitlet begynner derfor med å introdusere leseren for teori om tosidige marked. Deretter presenterer vi et beslutningsdiagram for hvordan vi skal gå frem for å forstå prisingen av iPhone, med hensyn på teori om tosidige marked og strategisk prising. Siste hoveddel i kapitlet inneholder selve analysen av prisingen i verdinettverket.

9.1 Teori om tosidige marked

Den teknologiske utviklingen og den økende bruken av informasjonsteknologi har ført til at tosidige marked og såkalte plattformer har fått større betydning innenfor den digitaliserte verden.⁷³ Det er

⁷³ Haigu (2007)

spesielt innfor bransjer som software, media, mobiltelefoni og telekommunikasjonsindustrier at slike markeder har fått betydning.

Tosidige marked (eller flersidige marked) kan i følge Rochet og Tirole (2004) defineres som markeder hvor en eller flere plattformer aktiverer et samspill mellom to brukergrupper:

“Two-sided (or more generally multi-sided) markets are roughly defined as markets in which one or several platforms enable interactions between end-users, and try to get the two (or multiple) sides “on board” by appropriately charging each side. That is, platforms court each side while attempting to make, or at least not lose, money overall.”

Plattformen fungerer altså som et bindeledd mellom de to brukergruppene, som forsøker å belaste hver side slik at plattformen får begge sidene om bord. Målet til den profittmaksimerende plattformen er å forsøke å lokke til seg begge sidene, uten å tape penger totalt sett. I tillegg er plattformen ansvarlig for infrastruktur og oppsett av regler for de transaksjonene som medlemmene står ovenfor.⁷⁴

En viktig egenskap ved tosidige marked er at plattformen på grunn av indirekte nettverkseffekter har mulighet til å øke den totale profitten. Vi har en indirekte positiv nettverkseffekt, også kalt nettverkseksternalitet når kundegruppene på hver side av plattformen verdsetter plattformen høyere jo flere det er som befinner seg på den andre siden av plattformen. Som følge av dette kan plattformen øke den totale profitten ved redusere prisen til den ene kundegruppen, mens de samtidig øker prisen tilsvarende på motsatt side. På denne måten tiltrekker plattformen seg flere kunder på den subsidierte siden, noe som også den andre siden verdsetter. Med andre ord er prisstrukturen viktig for å bringe begge sider om bord.⁷⁵ Vi vil komme tilbake med mer detaljerte forklaringer omkring den optimale prisstrukturen i avsnitt 9.1.3.

Oppsummert kan vi si at følgende tre karakteristikk må være til stede for at en plattform skal kunne oppstå; (1) det er to eller flere atskilte kundegrupper, (2) det finnes fordeler ved å koble og koordinere medlemmer fra hver av disse gruppene, (3) et mellomledd kan tilføre disse gruppene mer nytte ved å koordinere etterspørselen deres.⁷⁶ Selv om alle disse karakteristikkene er oppfylt for et marked, betyr ikke det at en plattform er den eneste måten å koble gruppene på. Markeder kan for eksempel kobles sammen via en grossist, eller de ulike kundegruppene kan noen ganger finne

⁷⁴ Eisenmann og Parker (2006)

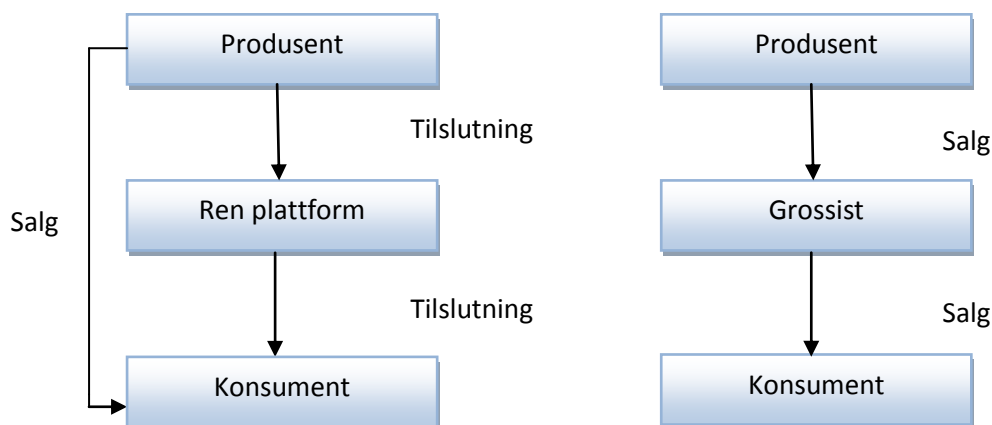
⁷⁵ Rochet og Tirole (2004)

⁷⁶ Evans et al. (2006)

hverandre uten å gå via en plattform. Suksessfulle flersidige plattformer reduserer imidlertid transaksjon- og søkekostnadene, som medlemmene i hver gruppe vil få ved å forsøke å nå hverandre.

9.1.1 Hva er forskjellen mellom en plattform og grossist?

Et marked som er bundet sammen i form av et mellomledd er ikke et ukjent fenomen. Det som imidlertid er nytt er at det finnes to forskjellige måter å binde sammen aktører på. I følge Haigu (2007) kan mellomleddet være en *grossist* eller det kan være en *tosidig plattform*. La oss ta utgangspunkt i den tradisjonelle verdikjeden hvor mellomleddet, grossisten, har til hensikt å binde sammen produsenten og konsumentene. Grossistens rolle er å kjøpe inn varer fra produsenten, for så å selge dem videre til konsumentene. Sagt på en annen måte vil mellomleddet ta eierskap over produktene som produsenten tilbyr, og slik bli ansvarlig for å selge varene videre til konsumentene. I et tosidig marked vil derimot mellomleddet, plattformen, overlate salget til produsenten. Plattformens rolle i et tosidig marked er å regulere produsentens og konsumentens adgang til den felles markedspllassen. Figuren nedenfor illustrer hvordan salget foregår i de to ulike tilfellene.



Figur 13: Forskjellen mellom en grossist og en plattform⁷⁷

Eisenmann et al. (2006) beskriver forskjellen mellom en grossist og en plattform ved å se på hvordan verdien, kostnadene og inntektene beveger seg. I den tradisjonelle verdikjeden beveger verdien seg ovenfra og ned. Kostnadene kommer oppstrøms fra, mens inntektene mottar grossisten fra leddet nedenfra. Et tosidig marked skiller seg fra verdikjeden ved at inntektene og kostnadene kan komme både ovenfra og nedenfra, selv om det er vanlig å subsidiere den ene siden.

⁷⁷ Haigu (2007)

9.1.2 Ulike kategorier innen tosidige markeder⁷⁸

Det kan være hensiktsmessig å dele tosidige markeder inn i ulike kategorier etter hvilken funksjon plattformen har. Vi vil nå kort presentere tre ulike kategorier av tosidige markeder, og samtidig gi eksempel på plattformer som tilhører hver kategori.

Den første kategorien av plattformer er markedsskaper, som åpner for en transaksjon mellom ulike grupper. Jo flere medlemmer det er i motsatt gruppe av en selv, jo større er sannsynligheten for å finne en å handle med. Markedsplattformene skaper også verdi ved at de reduserer tiden det tar for aktørene å finne en akseptabel match å handle med. Et eksempel på en markedsskaper kan være ett kjøpesenter eller Finn.no.

Publikumsskaperens oppgave er å matche annonsører og publikum. Jo flere som ser budskapet til annonsøren, jo mer verdsetter han tjenesten. Det er spesielt plattformer som ukeblader, aviser, TV-kanaler, internettportaler og gule sider som benytter seg av annonser og reklame for å generere inntekter. Publikum på sin side tiltrekkes til plattformen på grunn av innholdet, og godtar samtidig annonseringen fordi det er for dyrt å unngå det.

Til sist har vi kategorien kalt for etterspørselskoordinatorer, som lager et produkt eller en tjeneste. Denne plattformen er annerledes enn publikumsskaperne og markedsskaperne, fordi de ikke selger et budskap eller hjelper til med å forta en transaksjon. I stedet selger de en tjeneste eller et produkt, som deretter generer indirekte nettverkseffekter på tvers av to eller flere grupper. Vanlige eksempler på slike plattformer er softwareplattformer som Windows, betalingssystemer som kredittkort, samt mobiltelefoner.

9.1.3 Software-plattformer⁷⁹

I dette avsnittet ønsker vi å gå mer i detalj på hva som kjennetegner en softwareplattform. Vi vil i analysen komme tilbake til hvorfor iPhone kan beskrives ved hjelp av teori omkring software-plattformer.

En komplett software-plattform, det vi også kaller for et operativsystem, er den grunnleggende programvaren til eksempel en datamaskin, mobiltelefon eller TV-spillkonsul. Operativsystem er basert på en kildekode som forteller mikroprosessen og andre hardware-komponenter hva de skal gjøre. På toppen av et operativsystem ligger applikasjonsprogrammer som gjør at en bruker kan utføre mer kompliserte funksjoner som for eksempel å jobbe i et regneark og eller å spille et spill. Vi

⁷⁸ Evans (2004)

⁷⁹ Hovedkilden til dette delkapitlet er Evans et al. (2006)

kan si at et operativsystem hjelper applikasjonsprogrammene å styre og kontrollerer de ulike hardwarekomponentene.

Et operativsystem er en plattform som både utviklere av applikasjonsprogrammer og eiere av for eksempel en datamaskin verdsetter. For programutviklerne er operativsystemet mer verdifullt dersom flere benytter operativsystemet på sin datamaskin, mens PC-brukere verdsetter operativsystemet høyere hvis de kan kjøre flere program. Brukeren kan kun benytte disse programmene om de har et bestemt operativsystem, mens utviklerne bare kan selge programvare til de som benytter dette operativsystemet. Det er vanlig for software-plattformer å få mesteparten av sine inntekter fra brukersiden, mens de gir utviklerne tilnærmet gratis aksess til plattformen. Den underliggende årsaken til det vil vi komme tilbake til.

Et operativsystem sparer tid for de som skal utvikle et applikasjonsprogram, fordi de slipper å skrive denne softwaren selv. For utviklere er det også en problemstilling knyttet til om software-plattformen er åpen eller lukket. På en åpen plattform kan hvem som helst med den riktige tekniske kompetansen lage programmer til plattformen, mens utviklere på en lukket plattform må innhente tillatelse. Utviklerne lager programmer ved hjelp av API⁸⁰ eller middleware. API kan sees på som en svart boks som ligger mellom operativsystemets kildekode og programmeringen som utvikleren gjør, slik at den som programmerer ikke skal få tilgang på den hemmelige kildekode. Middleware kan vi beskrive som en verktøykasse bestående av software som hjelper utviklerne å lage programvare. I disse programmene er det overlatt til operativsystemet å kontrollere hardwaren.

Software- og hardware-plattformer er avhengige av hverandre, ved at ingen av plattformene kan fungere eller skape verdi uten hverandre. En hardware-plattform setter også begrensinger for hvor kompleks en software-plattform kan være, som igjen legger føringer for hvilke funksjoner sluttbrukeren kan benytte seg av. De ulike software-plattformene har forskjellige måter for å løse dette avhengighetsforholdet mellom hardware og software. Enkelte plattformer sørger for å integrere software og hardware tett, ved for eksempel å eie produsentene av hardware-komponenter, eller ved å sørge for at leverandørene av hardware ikke kan levere dette til noen andre konkurrenter. Andre bedrifter kjøper derimot inn standardiserte hardware-komponenter som de benytter for å produsere produktet. Microsoft er derimot et eksempel på et operativsystem som ikke har noen som helst knytning mot en hardware. De er derimot en tresidig plattform som forsøker å få både sluttbrukere, programutviklere og hardware-leverandører ombord.

⁸⁰ Forkortelse for Application Programming Interfaces (API)

For å tiltrekke flest mulig medlemmer til en plattform, er det vanlig å subsidiere den ene siden av plattformen. Totalt sett må plattformen oppnå positiv profitt, og den er derfor nødt til å kreve betaling fra den andre siden. Skal en software-plattform være i stand til å kreve betaling fra den ene siden, må den ha mulighet til å ekskludere medlemmer på den samme siden som ikke er villige til å betale. Vi vil nå se på hvor lett det er å ekskludere gratispassasjerer på sluttbrukersiden og utviklersiden. På sluttbrukersiden tar vi utgangspunkt i to ulike tilfeller, hvor det henholdsvis er en tett integrasjon mellom hardware og software, og når det ikke er det.

Gratispassasjerer er et relativt lite problem på sluttbrukersiden i det første tilfellet, når software og hardware er tett integrert. Selv om software-plattformen lett kan kopieres, er den ubrukelig uten hardwaren. Det finnes flere måter å gjøre kloning av hardwaren vanskelig, som for eksempel å bruke ikke-standardiserte hardware-komponenter. I det siste tilfellet når en softwareplattform ikke er tett integrert med hardwaren, kan kopiering av operativsystem bli et stort problem. Det gjelder spesielt hvis det er mange tredjepartsleverandører av hardware, som bruker standard hardware-komponenter hvor det er godt kjent hvordan koblingen mellom hardware og software fungerer. En sluttbruker kan benytte seg av dette ved å bestille hardware separat fra operativsystemet, for å deretter installere en piratkopi av softwaren. Vi har da et gratispassasjerproblem på sluttbrukersiden.

På utviklersiden er det vanskeligere å kreve betaling, og det har derfor vært vanlig å gi denne gruppen tilnærmet fri tilgang til plattformen. Årsaken til dette er at det vrient å holde et operativsystem lukket for å ta betaling, og samtidig for å hindre utviklere i lage programmer som plattformen ikke har godkjent. En software-plattform har ofte problemer med å holde API'en ukjent eller å hindre at utviklerværktøy blir kopiert. Det siste gjelder spesielt dersom verktøykassen selges til en høy pris. For å kunne kreve betaling fra utviklersiden kreves det et sikkerhetssystem, på linje med det som er utviklet på de ulike plattformene for TV-spill. Her benyttes det en sikkerhetsbrikke for å hindre at spill fra uautoriserte utviklere blir benyttet.

I spørsmålet om hvorvidt en plattform skal være åpen eller lukket, har det blitt hevdet at å begrense antallet utviklere kan være med på gi høyere kvalitet på programapplikasjonene.⁸¹ Det er en kjent sak at kvaliteten på applikasjonene kan ha stor innvirkning på sluttbrukerens opplevelse. Enkelte åpne smarttelefon-plattformer har løst problemet med dårlig kvalitet ved at de har startet opp signeringsprogram for tredjeparts utviklere. På denne måten er ingen ekskludert fra å lage programmer, men ikke alle applikasjoner vil bli tildelt ett offisielt stempel på kvalitet. Brukerne vet på den måten at disse applikasjonene holder visse kvalitetsstandarder.

⁸¹ Evans et al. (2006)

9.1.4 Prising i tosidige marked

I følge Eisenmann et al. (2006) er den viktigste utfordringen innenfor tosidige markeder å utvikle en god prisstrategi. Å utvikle en prisstrategi innenfor tosidige markeder vil være et mer komplekst arbeid enn det å utvikle prisstrategier på ensidige markeder hvor man legger tradisjonell prising til grunn.

Før vi går videre ønsker vi å forklare forskjellen mellom prisenivå og prisstruktur. Et prisenivå er den aggregerte betalingen plattformen krever fra begge sidene, mens prisstruktur går ut på hvordan en gitt totalpris skal fordeles mellom de to aktørene. Prisenivå i tosidige markeder bestemmes av standardvurderinger som etterspørselastisitet og konkurranse innad på plattformen.⁸² Den største utfordringen i et tosidig marked vil være å finne en prisstruktur som samlet sett er mest optimal. Når det gjelder prisstruktur er det ikke entydig hvordan dette skal gjøres, men det er imidlertid plattformens ansvar å bestemme prisen og fordelingen til hver av sidene. Prisen man velger for den ene siden vil være avhengig av prisen på den andre siden, fordi markedene er så nært bundet opp mot hverandre. Rochet og Tirole (2004) beskriver dette som å velge en prisstruktur hvor man får begge sidene ombord. Budskapet er å sette en pris som klarer å tiltrekke flest mulig medlemmer på begge sider.⁸³

For å skille hver side av plattformen fra hverandre kan man dele dem inn som en tilbyder-side og en kjøper-side. Plattformen kan bruke ulike metoder for at markedet skal fungere mest mulig effektivt. De kan for eksempel velge en pris som subsidierer den ene siden. Subsidieringen kan være å tilby den ene gruppen en lav pris som er under gjennomsnittlig variabel kostnad eller under marginalkostanden. Det kan også innebære at de gir gruppen gratis aksess eller at de gir denne gruppen av brukere et bestemt beløp dersom de tilknytter seg plattformen. En grunn til at plattformen ønsker å føre en slik prisstrategi er for å lokke den ene gruppen til å delta i nettverket. Den subsidierte gruppen vil deretter fungere som en tiltrekningskraft for å få den andre gruppen til å etablere seg på plattformen.

Om man ser på prisen som den subsidierte delen av markedet betaler, vil man ved å sammenligne med et tradisjonelt, uavhengig marked, aldri satt en slik pris. Det skyldes at den subsidierte prisen er lavere enn det nivået man ville satt om det kun hadde vært en kundegruppe å ta hensyn til. I tosidige marked har man mulighet til å operere med slike priser på den ene siden, på grunn av indirekte nettverkseffekter som gjør at bedriften samlet sett kommer gunstigere ut av situasjonen. Nettverkseffektene gjør at plattformen kan ta igjen tapt fortjeneste fra for eksempel kjøper-siden,

⁸² Rochet og Tirole (2004)

⁸³ Eisenmann et al (2006)

ved å belaste tilbyder-siden mer enn de ville gjort i et tradisjonelt ensidig marked. Selv om dette kan høres ut som om en ugunstig situasjon for tilbyder-siden vil det strengt tatt ikke være slik. De er avhengige av at noen kjøper produktene deres for å kunne overleve i et langsiktig perspektiv, og det er ikke sikkert de ville klart å få solgt produktene sine uten plattformens tilstedeværelse.

For mange plattformer er det mulig å belaste to ulike avgifter; en avgift for å få tilgang til plattformen, og en avgift for å bruke plattformen. Selv disse er avhengige av hverandre, kan man tenke seg at det er tilgangsgiften som påvirker antall kunder som knytter seg til plattformen. Brukeravgiften vil derimot påvirke transaksjonsvolumet mellom medlemmene på plattformen.⁸⁴

9.1.4.1 Overveielser ved optimal prissetting⁸⁵

Plattformen står ovenfor en utfordrende oppgave i å finne ut hvilken side man skal subsidiere og hvilken man skal ta betalt fra. Man må også vurdere hvor mye den ene siden skal betale, og hvor mye man kan tilby den andre siden i form av subsidiering. Vi vil her presentere en del moment man bør vurdere for å finne den optimale prissettingen.

Muligheten til å skape indirekte nettverkseffekter i nettverket: For å forhindre at den subsidierte siden foretar kjøp fra rivaliserende plattformer vil det være viktig å forsikre seg om at man har kontroll over denne delen av plattformen. Dette er en gruppe man har valgt å bruke penger på, og man ønsker derfor ikke at de skal kunne kjøpe fra en konkurrent. Dersom gruppen enkelt kan benytte seg av dette, vil ikke prisstrategien man utviklet for det tosidige markedet ha relevans. En metode for å forsikre seg om kontroll er å forhindre gruppen fra å bruke rivalers løsninger, slik at de er "låst" til plattformens egne løsninger.

Brukerens prissensitivitet: Det vil være gunstigst for plattformen å tilby subsidiering til den gruppen som er mest prissensitiv. Subsidieringsraten man tilbyr trenger ofte ikke være så stor, da det vil være slik at selv en liten andel vil være med å øke antall brukere på plattformens betrakkelig. Dersom man skulle være uheldig å velge feil side vil dette kunne resultere i store tapsutgifter for plattformen. Adobe's Acrobat er et eksempel hvor de har lyktes med å finne den mest prissensitive gruppen. De har valgt å gi leserne muligheten for å benytte deres program gratis, mens skriverne – de som produserer artikler, må betale en viss avgift for å bruke deres kanaler til å nå lesere.

Brukerens sensitivitet ovenfor kvalitet: Kvalitet kan også benyttes for å finne ut hvilken side det er mest optimalt å legge en avgift på. Det er lurt å la den siden som tilbyr kvalitet betale for å være en del av plattformen, og la den siden som etterspør kvalitetsspesifikke produkter bli subsidiert. En slik

⁸⁴ Evans og Schmalensee (2007)

⁸⁵ Evans & Schmalensee (2007)

strategi kan vi se i TV-spill plattformer. Her står utviklerne ovenfor store faste kostnader som de er interessert i å få dekket gjennom å tilby sine produkter til et stort antall kunder. Det er altså behov for å subsidiere kjøperne av TV-spill. For å forsikre seg om at produktene som utvikles er av høy kvalitet har plattformen ilagt strenge lisensbetingelser og høye lisensavgifter.

Output kostnader: Plattformen er interessert i å ha lavest mulige kostnader, og man bør derfor tilby subsidiering til den siden som har lavest marginalkostnader. Den gruppen som har marginalkostnader lik null, eller tilnærmet null, vil være den gruppen som subsidieres. Dersom kostnaden per nye kunde på en av sidene er omtrent null vil bestemmelsen av prisstruktur være enkel. Slike tilfeller vil man typisk observere med digitale goder som for eksempel et softwareprogram.

Nettverkseffekter på en og samme side: På samme måte som man har nettverkseffekter på tvers av gruppene, vil man også kunne ha nettverkseffekter på en og samme side, kalt for direkte nettverkseffekter. Slike effekter har vi når brukerne på en side tiltrekker flere til samme side. For eksempel; jo flere man kjenner som eier Sony Playstation, jo flere kan man låne spill av. Dette blir ofte kalt for den positive snøballeffekten. Direkte nettverkseffekter kan også være negative, og det er først og fremst disse plattformen må ta hensyn til før prisen settes. Viser det seg at disse effektene bærer preg av sterk negativitet vil det lønne seg å ta betalt fra disse brukerne, eller sette en maksimal grense på antall brukere.

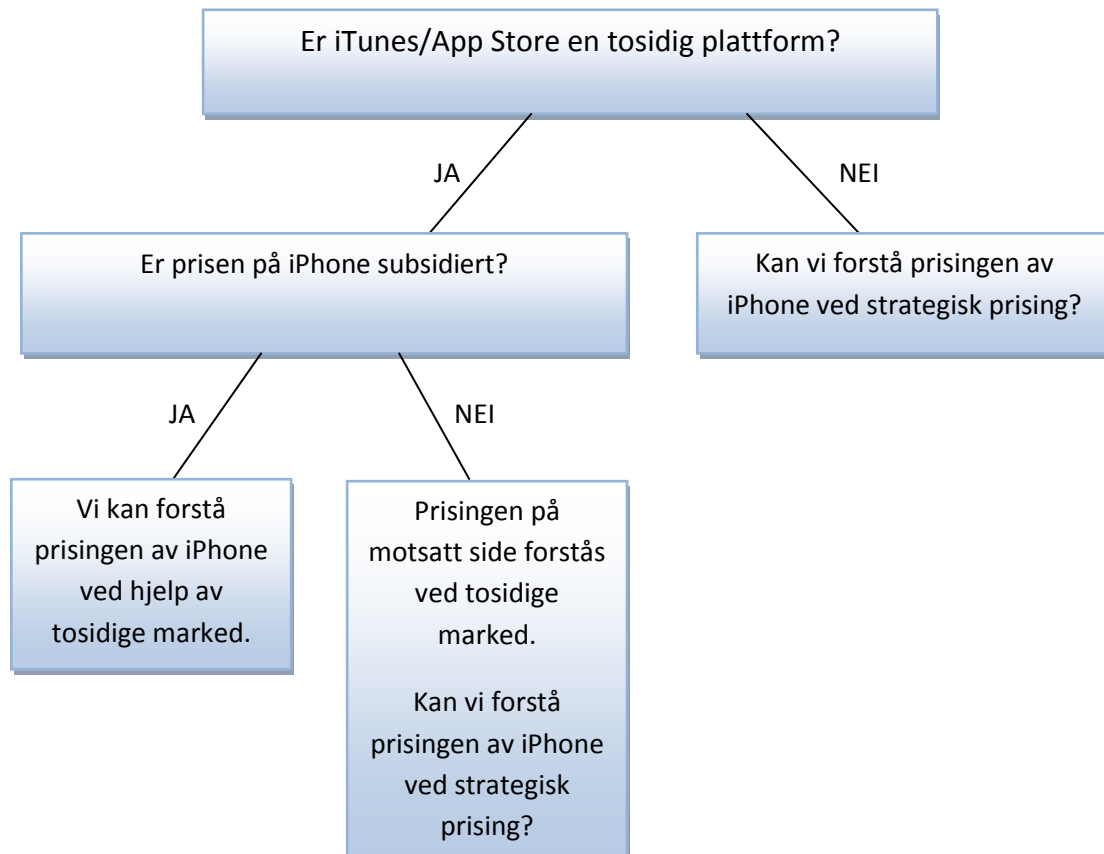
9.2 Beslutningsdiagram for å analysere prisingen av iPhone

Vi har tidligere beskrevet at det sentrale i dette kapitlet er å forstå prisingen av iPhone, noe vi ønsker å gjøre ved teori om tosidige marked eller ved strategisk prising. I følge teori om tosidige marked vet vi at det er vanlig å subsidiere en av plattformens sider, og vi ønsker derfor å avdekke om prisen på telefonen iPhone kan være subsidiert. Dersom den ikke er det vil vi undersøke om vi kan forstå prisingen bedre ved hjelp av strategisk prising.

I beslutningsdiagrammet nedenfor har vi beskrevet hvordan vi vil gå frem for å analysere prisingen av iPhone med utgangspunkt i de to teoriene. Det er iPhones operativsystem som sørger for at brukerne kan laste ned musikk eller applikasjoner fra nettstedene iTunes og App Store, og vi derfor kan se på denne muligheten som en integrert del av operativsystemet. Første steg blir derfor å diskutere hvorvidt iTunes og App Store fungerer som plattformer i et tosidig marked. Dersom vi ikke har en tosidig plattform må vi prøve å forstå prisingen av iPhone ved hjelp av strategisk prising.

Kommer derimot analysen frem til at vi har en tosidig plattform kan vi definere plattformen som en etterspørselkoordinator, ved at Apple selger et produkt som deretter genererer indirekte nettverkseffekter. Produktet de selger ut til sluttbrukerkunden er iPhone, som er et produkt

bestående både av hardware og software i form av et operativsystem. Neste steg blir deretter å vurdere hvilken av sidene som er subsidiert. Også her vil vi ha to ulike alternativ; enten er det telefonen iPhone som er subsidiert eller så er det den motsatte siden. Hvis iPhone er subsidiert har vi forklart prisingen ved hjelp av tosidige marked. Men dersom det er den motsatte siden som er subsidiert må vi gå over til å se om vi strategisk prising vil gi et bedre bilde av prisingen.



Figur 14: Beslutningsdiagram for å analysere prisingen av iPhone

9.3 Analyse av prisingen rundt iTunes

9.3.1 Priser

I Apples iTunes Music Store får man som tidligere beskrevet mulighet til å laste ned sanger, lydbøker og lyd- og videopodcaster. Alle sangene i iTunes Store koster enten 6, 8 eller 10 kroner per stykk, mens det koster 80 kroner å laste ned et album. Prisen for å laste ned en lydbok koster fra kroner 24 og oppover, mens podcaster er gratis.

9.3.2 Skaper iTunes indirekte nettverkseffekter?

Vi husker fra teorikapittelet at indirekte nettverkseffekter mellom to atskilte kundegrupper er et av flere kriterier for at vi skal ha et tosidig marked. Indirekte nettverkseffekter vil si at en plattform blir mer attraktiv for hver av sidene, jo flere som finnes på motsatt side. For at iTunes Music Store skal skape indirekte nettverkseffekter må det derfor på kundesiden innebære at brukerne vil være villige til å kjøpe mer musikk, jo flere sanger de har å velge mellom. Men det kan også bety at flere vil ønske å kjøpe en iPhone dersom det finnes mange sanger på iTunes. På motsatt side vil eksistensen av indirekte nettverkseffekter måtte bety at leverandører av musikk vil finne det mer attraktivt å selge sanger igjennom iTunes Music Store, jo flere potensielle kjøpere som finnes.

En interessant opplysning er at det for iTunes sine leverandører av musikk nødvendigvis ikke har noen betydning hvor mange iPod eller iPhone som selges. Det har sammenheng med at Apple etter en tvist med blant annet norske forbrukermyndigheter har blitt nødt til å åpne opp nettstedet, slik at de som ikke eier Apple-produkter også kan laste ned musikk.⁸⁶ Leverandørene av musikk er derfor mer opptatt av hvor mange kunder de totalt sett kan nå.

Et naturlig resonnement er at iPhone-kundene er opptatt av at det finnes et størst mulig musikkutvalg, og de finner iTunes Music Store mer attraktivt jo bredere sortimentet er. På samme måte vil plateselskapene være interessert i å tilby musikken sin på markedsplasser hvor de vet at de kan få solgt mest mulig. I skrivende stund finnes det nå hele 10 millioner sanger på iTunes Store, noe som kan bekrefte at plateselskapene finner det attraktivt å selge musikken på markedsplassen. NetComs undersøkelse slår fast at 53 prosent av kundene har kjøpt musikk via iTunes. Våre intervju viste derimot at mange ikke ønsket å betale for å kjøpe musikk, og derfor lastet ned ulovlige kopier. Men selv om ikke alle iPhone-brukere laster ned fra iTunes, tror vi allikevel at det foretas mange nedlastninger fra iTunes Store totalt sett. Ut i fra denne drøftingen konkluderer vi med at det eksisterer indirekte nettverkseffekter mellom de to gruppene.

9.3.3 Avtalevilkårene mellom Apple og musikkleverandørene⁸⁷

Vi ønsker nå å gå inn på opplysninger vi har om hvordan avtalene mellom Apple og musikkleverandørene utformes. De store plateselskapene representerer mange artister, og oppnår fortjeneste ut i fra hvor høy pris de får videresolgt et album eller en sang til. Av den grunn er de interessert i at prisen ut til kundene skal settes høyest mulig. Men som vi har sett er prisene på iTunes Store relativt lave, noe som har sammenheng med at det er Apple som bestemmer hva

⁸⁶ Nrk.no

⁸⁷ RoughlyDrafted Magazine

prisene skal være.⁸⁸ En følge av den lave prisen er at verken musikkleverandørene eller Apple oppnår spesielt høy fortjeneste ved salg av sanger. Men for Apple sin del er det heller ikke nødvendig å oppnå en profitt på linje med konkurrerende platebutikker, fordi de selger musikk av to andre grunner. For det første er Apple interessert i å skape verdi for sine hardwareprodukter som iPhone og iPod, og for det andre ønsker de å sikre at kommersiell musikk skal være tilgjengelig og kompatibel med plattformen til iPhone, iPod og Mac.

Avtalene om videresalg av musikk er derfor svært viktige for Apple, og selskapet påpeker selv at det løper en risiko for at samarbeidet ikke fortsetter etter at de kortsiktige kontraktene er utløpt.⁸⁹ Men hvorfor tilbyr ikke Apple da bedre vilkår i avtalene, og hvorfor er artistene og musikkleverandørene villige til å inngå en avtale med Apple dersom de kan oppnå bedre betingelser gjennom avtaler med for eksempel platebutikker? En årsak kan være at leverandørene når svært mange kunder gjennom nettsiden ettersom iTunes Music Store er verdens største lovlige distributør av musikk på nettet. Dette er et sterkt forhandlingskort for Apple. Musikkleverandørene vet samtidig at deres musikk vil befinne seg på en iPhone eller en iPod uansett om de inngår en avtale med Apple eller ei, i og med at kundene har lett tilgang til musikk via ulovlige fildelingssentre. Det vil da være bedre å motta en liten betaling enn å ikke få noe i det hele tatt.

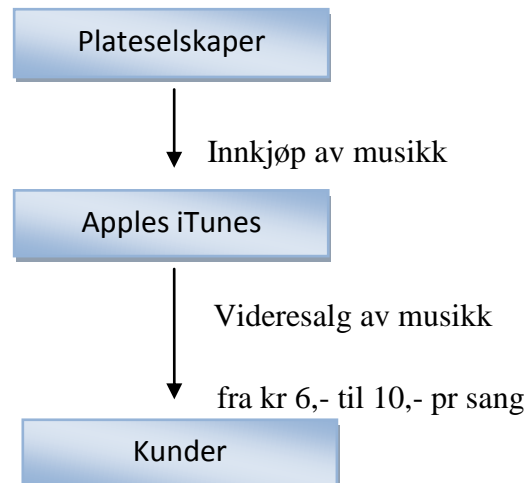
9.3.4 Er iTunes en plattform i et tosidig marked?

I denne delen ønsker vi å analysere nærmere om vi kan forstå iTunes som en plattform i et tosidig marked. Vi har allerede påvist at det finnes indirekte nettverkseffekter rundt iTunes Store, men i følge teori om tosidige marked minner iTunes allikevel mer om en grossist i en tradisjonell verdikjede, hvor oppgaven er å binde sammen leverandørene av musikk og konsumentene.

Grunnen til at iTunes bør kategoriseres som en grossist, og ikke som en plattform, skyldes prisingen mellom leddene. Som vi tidligere har skrevet er det Apple som bestemmer prisene ut mot kundene. Dersom det isteden hadde vært plateselskapene som satte prisene, ville iTunes rolle derimot vært en plattform hvor plateselskapene og kundene kunne møttes. Vi konkluderer derfor med at iTunes ikke kan sees på som en plattform, men derimot som et grossistledd mellom produsenter og konsumenter. Denne tradisjonelle måten å drive forretning på fremstilt i figuren nedenfor.

⁸⁸ CNBC

⁸⁹ Apples årsrapport (2008)



Figur 15: Priser i verdinettverket for iTunes

Vi har nå beskrevet hvordan Apple har bygd opp forretningsmodellen rundt iTunes. Denne forretningsmodellen ble opprinnelig utformet for iPod, men Apple har senere valgt å kopiere den til iPhone også, noe som for øvrig er ganske vanlig jamfør teori om forretningsmodeller.

Oppsummering: prisingen rundt iTunes

Vi har sett at prisen for å laste ned en sang fra iTunes koster fra 6 til 10 kroner per sang. Ettersom det er Apple som bestemmer denne prisen, ser vi på iTunes som et grossistledd mellom plateselskapene og kundene. Apples motiver for å drive nettstedet kan være todelt. For det første ønsker de å sikre at kommersiell musikk fortsatt skal være kompatibel med deres tekniske løsninger, og for det andre ønsker de å skape ytterligere verdi for hardwareprodukter som iPhone og iPod.

9.4 Analyse av prisingen rundt AppStore

9.4.1 Priser

Prisen for de fleste programmene på App Store ligger i intervallet fra 6 til 55 kroner, og betalingen skjer med kredittkort. Omtrent en fjerdedel av programmene tilbys gratis.

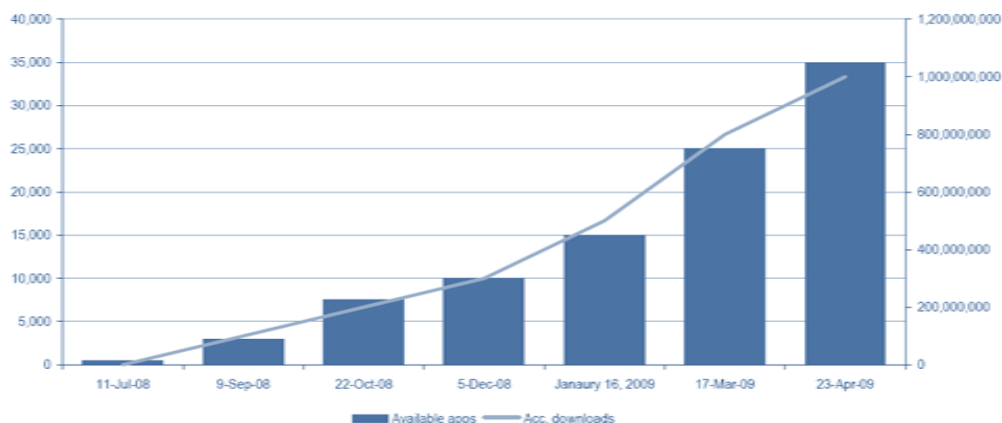
9.4.2 Skaper App Store indirekte nettverkseffekter?

I følge teorien om tosidige marked må vi ha indirekte nettverkseffekter mellom to atskilte kundegrupper for at vi skal ha en plattform i et tosidig marked. For at App Store skal fungere som en plattform må det innebære at jo flere applikasjoner som tilbys kundene, jo mer attraktivt er det også å kjøpe applikasjoner herfra. Men det kan også bety at jo flere applikasjoner som finnes på App Store, jo flere vil kjøpe telefonen. For utviklerne, på motsatt side av plattformen, vil indirekte nettverkseffekter bety at det er mer interessant å utvikle programmer dersom det finnes mange

iPhone-eiere. Det henger sammen med at jo flere som eier mobilen, jo flere vil benytte seg av App Store, noe som igjen betyr større inntekter for utviklerne ved salg av applikasjoner.

Mye kan tyde på at Apple har greid å skape sterke indirekte nettverkseffekter på tvers av plattformen. Den raske økningen i tilbudte applikasjoner og den samtidige økningen i antall nedlastede programmer er indikasjoner på det. På App Store tilbys det nå 35 000 ulike programmer, og det blir bare flere og flere. Siden oppstarten i juni 2008 har det blitt lastet ned 1 milliard⁹⁰ applikasjoner globalt.

Figuren nedenfor viser utviklingen i antall utviklede program sammen med antall nedlastede applikasjoner. Fra oppstarten 11. juli 2008 og frem til 5. desember 2008 ser utviklingen ut til å følge en rett linje. Deretter ser det ut til at både antall utviklede og nedlastede applikasjoner får et løft. I løpet av ca. fire måneder, fra 16. januar til 23. april 2009, øker antall nedlastede applikasjoner fra en halv milliard til en milliard, mens antall utviklede program øker fra 15 000 til 35 000. For oss ser det ut til at det er i dette tidsintervallet man ser effektene av de indirekte nettverkseffektene.



Figur 16: Utviklingen av antall applikasjoner⁹¹

NetComs undersøkelse viser også at App Store er et populært bruksområde, i og med at hele 89 prosent har en eller annen gang lastet ned noe fra App Store, enten applikasjoner de betalte for eller fikk gratis. Det vil også si at det finnes de som aldri har lastet ned noe fra denne plattformen i det hele tatt, og at det for dem ikke har betydning hvor mange programmer som finnes der ute. Men disse personene kan kanskje også være noe sene til å ta i bruk ny teknologi, slik at de vil vente litt før de prøver å laste ned.

⁹⁰ Apple hjemmeside

⁹¹ Craig et al. (2009)

Som tidligere nevnt kan applikasjoner fra App Store både lastes ned med en iPhone, og med en iPod Touch. I april 2009 var det solgt totalt 21 millioner iPhones og 16 millioner iPod Touch⁹². Det innebærer at hver bruker i snitt har lastet ned 27 applikasjoner. NetCom undersøkelse viste derimot at blant de som laster ned har 69 prosent lastet ned færre enn 20 applikasjoner, og 43 prosent har lastet ned færre en 10 applikasjoner. Det tyder på at det er enkelte brukere som laster ned mye, og slik drar opp snittet.

Vårt inntrykk etter intervjuene er at brukerne er villige til å betale for programmer som i høy grad interesserer dem. Men vet vi lite om hvor viktig disse tilleggsapplikasjonene er for kundens kjøpsbeslutning. Ingen av dem vi intervjuet nevnte dette som årsak til hvorfor de valgte å anskaffe en iPhone. Men mye tyder på at iPhone blir mer komplett med App Store, i og med at mange bruker mye tid på applikasjoner fra nettstedet.

9.4.3 Avtalevilkårene mellom utviklerne og App Store

Alle mobilapplikasjonene som finnes på App Store er laget av private utviklere. Første steg i å utvikle en applikasjon er å gå inn på Apples hjemmesider hvor kan alle få tilgang til en "verktøykasse" ved å betale en avgift. Privatpersoner som ønsker å lage kommersielle programmer, som skal distribueres via App Store, blir belastet med en avgift på 99 dollar, det vil si 614 norske kroner⁹³. Underveis i utviklingen av applikasjonene gir Apples ingeniører teknisk støtte til de private utviklerne opptil to ganger.⁹⁴

Vi har tidligere fortalt at iPhones operativsystemet OS X er et lukket operativsystem, og at utviklerne må ha tillatelse for å utvikle nye programmer. Når applikasjonen er ferdigutviklet sendes den derfor inn til Apple som foretar godkjenning og vurdering av kvaliteten. I den senere tid har Apple fått kritikk fra enkelte hold om at programvare er blitt avvist, uten at programvaren kan sies å være skadelig eller av dårlig kvalitet.⁹⁵ Med uklare retningslinjer for hvilken programvare Apple godkjenner, kan man se for seg at utviklere effektivt drives vekk fra plattformen, da de ikke ønsker å risikere tap av tid og penger. Men på en annen side ser vi at Apple har behov for å sikre sluttbrukers opplevelse i en jungel av ulike applikasjoner. Dersom det blir for mange applikasjoner på App Store kan det bli vanskeligere for sluttbrukeren å finne frem til de ønskede programmene, som samtidig skal holde en viss kvalitet. Vi kan da si at det oppstår negative indirekte nettverkseffekter. Ved å

⁹² Craig et al. (2009)

⁹³ Her har vi valgt å bruke den gjennomsnittlige dollarkursen over de siste fem år (fra 2004 t.o.m. 2008), som vi har vurdert til å ligge på 6.2 ut i fra tallgrunnlag fra Norges Bank

⁹⁴ Apples hjemmeside

⁹⁵ iPod1.no

holde plattformen lukket har Apple mulighet til å begrense antall utviklere, og samtidig sørge for at applikasjonene holder høy nok kvalitet.

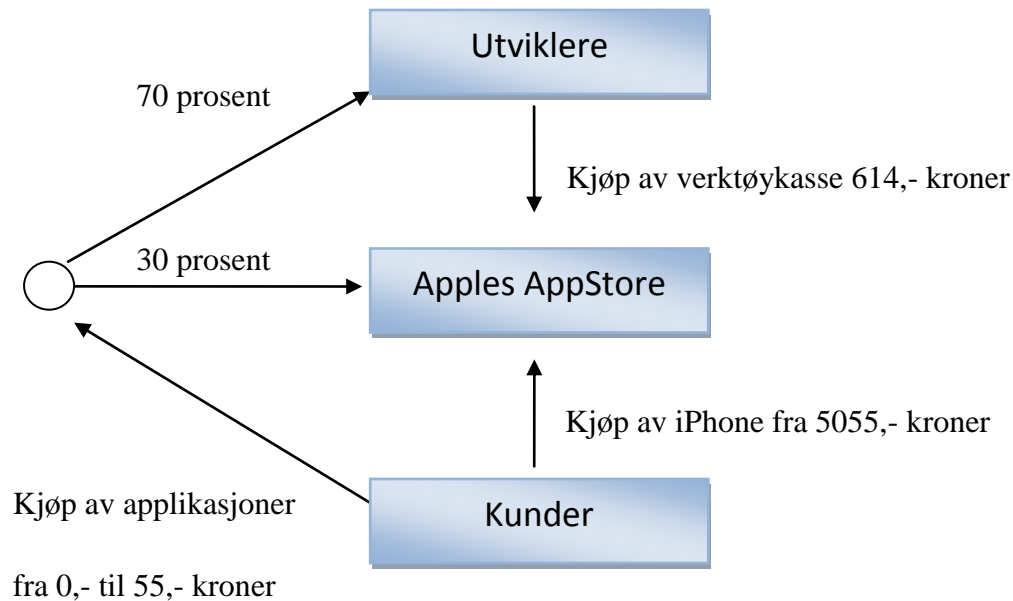
Kommer applikasjonen gjennom godkjenningen vil den deretter bli distribuert på App Store, og solgt til den prisen utvikleren setter. Apple på sin side forlanger 30 prosent av utviklernes inntekter for å ta seg av distribusjon ut til kundene, lagringskapasitet, markedsføring, betaling og beskyttelse av den ferdige programvaren.⁹⁶ Det vil si at utviklerne selv sitter igjen med 70 prosent av inntektene. Ut i fra dette kan vi se at det er Apple som tar seg av infrastrukturen ved at de står for driften av selve nettstedet App Store, samtidig som de også utformer reglene for samarbeidet mellom utviklerne og Apple selv. Det er i overensstemmelse med hvordan vi i teorikapittelet presenterte hvordan en plattform operer.

9.4.4 Er App Store en plattform i et tosidig marked?

I diskusjonen i avsnitt 9.4.2 ovenfor har vi påvist at App Store skaper sterke indirekte nettverkseffekter. Eksistensen av indirekte nettverkseffekter er bare et av flere krav for App Store skal fungere som en plattform. Ut i fra bestemmelsene i avtalen mellom Apple og utviklerne ser vi at App Store fungerer som en plattform, og ikke som en grossist. Det har sammenheng med at det er utvikleren som sitter med eierskapet og risikoen knyttet til om Apple vil godkjenne applikasjonen, og for om applikasjonen blir en salgssuksess.

Som vi har sett finnes det mange priser rundt plattformen App Store, og vi har derfor valgt å illustrere pengestrømmene i figur 17, før vi går over til å vurdere om Apple har valgt å subsidiere enten utviklersiden eller sluttbrukersiden.

⁹⁶ Digi.no



Figur 17: Priser for Apples plattform App Store

9.4.5 Subsidiert rundt plattformen App Store

Vi har nå påvist at App Store er en plattform som skaper indirekte nettverkseffekter. I et slikt tosidig marked vet vi at det er vanlig å subsidiere den ene siden, for å så benytte denne subsidierte siden som et lokkemiddel for å tiltrekke seg den andre gruppen. I avsnittene som følger ønsker vi først å se på ulike vurderinger som Apple må forta for å bestemme hvilken side de eventuelt ønsker å subsidiere. Deretter vil vi se nærmere på prisene rundt plattformen App Store og diskutere om en av sidene er subsidiert.

9.4.5.1 Hvilken av sidene bør Apple subsidiere?

Vi vil først vurdere to forutsetninger som må være tilstede for at det skal være lønnsomt å subsidiere en av sidene. For det første må det være mulig å skape indirekte nettverkseffekter, noe som har sammenheng med om man kan unngå at den subsidierte siden foretar kjøp fra rivaliserende plattformer. Apple har løst dette effektivt ved å låse inn både utviklersiden og sluttbrukersiden. Utviklerne er bundet til plattformen ved at iPhone har et operativsystem som ingen andre mobilprodusenter har. Det vil si at applikasjoner som lages til iPhone ikke automatisk kan distribueres til konkurrerende operativsystem. De har samtidig låst inn kundene ved at de har en tett integrasjon mellom hardware og software, noe som innebærer at det ikke er mulig å kjøpe bare

telefonen i form av hardware, for deretter installere konkurrerende operativsystem og tilhørende applikasjoner.

Den andre forutsetningen som må være på plass for det skal være lønnsomt å subsidiere den ene siden er at man har mulighet til å krevne betaling fra den motsatte siden. Det vil si at man må ha mulighet til å ekskludere medlemmer som ikke er villige til å betale for tilgang til plattformen, også kalt gratispassasjerer. Vi vil nå vurdere om Apple har mulighet til å ekskludere gratispassasjerer fra softwareplattformen, som er iPhone operativsystemet OS X, hvor App Store er en integrert del.

På sluttbrukersiden har Apple løst gratispassasjerproblemet ved at hardware og software er tett integrert. Selv om en iPhone lett kan "jailbreakes" og piratkopier av App Store-applikasjoner installeres, er disse ubrukelige uten selve hardwaren i iPhone, det vil si at kundene er nødt til å betale for telefonen om Apple forlanger det. Og som vi beskrev i delkapittel 8.2.1 jobber Apple med å integrere software og hardware enda tettere ved å nå også produsere egne hardware-komponenter, slik at de kan unngå kopiering av hardwaren.

På utviklersiden har Apple ikke greid å løse gratispassasjerproblemet, i og med at det er en forholdsvis enkel prosess å "jailbreak" iPhone for legge inn egne programmer. Apple sliter altså med å holde operativsystemet, eller det vi også kaller software-plattformen lukket, for eksterne utviklere. Det finnes mange fildelingstjenester som tilbyr piratkopier av applikasjoner, og flere nettsider hevder at utviklerne er sterkt misfornøyde med at Apple ikke gjør mer for å stoppe problemet.⁹⁷ Vår vurdering er at Apple og utviklerne trolig hadde fått enda høyere inntekter dersom det ikke hadde vært for dette illegale markedet. I følge teorien er det vanlig å gi utviklersiden fri tilgang til plattformen på grunn av akkurat dette gratispassasjerproblemet.

Det er også en rekke andre vurderinger Apple må foreta for å vurdere hvilken side de skal subsidiere, blant annet prissensitiviteten til hver av sidene. Vi tror at utviklersiden er mest prissensitiv og derfor kan kvie seg for å investere i verktøykassen, fordi de bærer risikoen for om Apple vil godkjenne applikasjonen i tillegg til risikoen knyttet til om en applikasjon vil selge godt eller ei. Kundene som kjøper en iPhone er ikke i like stor grad prissensitive, noe vi har begrunnet i med at befolkningen i Norge har jevnt over har høy inntekt. Det går tillegg fram fra NetComs undersøkelse at en stor andel av kjøperne er yrkesaktive, og at den største kjøpergruppen kommer fra Oslo og Akershus som jevnt over har en høyere lønnsinntekt enn resten av landet.

⁹⁷ iPod1.no

En annen vurdering som må foretas er knyttet til hvilken side som har de laveste marginalkostnadene. Som enhver annen bedrift er Apple opptatt av å maksimere profitten, og bør derfor subsidiere den siden hvor det er billigst å knytte til seg flere medlemmer. På kundesiden har Apple variable enhetskostnader for å produsere en enhet iPhone. Andre kostnader som påløper i Apples verdikjede kan for eksempel være knyttet til utvikling av teknologi, design, markedsføring og distribusjon. Men slik vi vurderer disse kostnadene vil de ikke øke mye dersom det selges flere iPhone-telefoner i Norge, og vi tror derfor at variable enhetskostnader er greit anslag på marginalkostnaden på kundesiden. På utviklersiden vil tilknytningskostnadene for en ny applikasjon være knyttet til administrasjon, teknisk support, godkjenning og distribusjon. Dersom vi sammenligner størrelsen på disse kostnadene med de på kundesiden, har vi nok lavest tilknytningskostnad på utviklersiden, og Apple bør derfor velge å subsidiere denne siden.

To argumenter som derimot går i favør av å ta betalingen fra utviklerne og subsidiere kundene er knyttet til kvalitet og direkte nettverkseffekter. For det første er App Store sine kunder opptatt av at applikasjonene de betaler for holder høy kvalitet. Det vil derfor være optimalt å ilegge en avgift på utviklersiden, det vil si å prise verktøykassen høyt, for å sikre at applikasjonene som utvikles er av god kvalitet. Flytter vi fokus over på direkte nettverkseffekter er dette eksternaliteter som oppstår på en og samme side. Vi kan se at slike negative effekter kan oppstå på utviklersiden dersom det blir et stort antall applikasjoner på App Store som kjemper om kundenes oppmerksomhet. For den enkelte utvikler vil det innebære at inntekspotensialet minker, og det vil derfor være ønskelig for utvikleren at Apple begrenser antall utviklere gjennom en avgift for å tilknytte seg plattformen.

Diskusjonen ovenfor viser at det finnes mange argumenter i motstridende retninger for hvilken side som bør subsidieres, og hvem man bør ta betalt fra. Argumenter i favør av at utviklerne bør subsidieres tar utgangspunkt i at de er den gruppen som har lavest marginalkostnader og at de mest prissensitive. Ut i fra drøftingen kommer vi også frem til gode grunner for at utviklersiden isteden bør betale, blant annet knyttet til at applikasjonene bør holde en høy kvalitet.

9.4.5.2 Subsidiierer Apple utviklerne eller kundene?

Etter å ha diskutert hvilken side Apple bør subsidiere dreier vi nå analysen over til å se på om Apple faktisk subsidiierer en av sidene. Vi tolker ordet "å subsidiere" dit hen at Apple enten må prise lik eller under grensekostnaden for at det skal være en subsidiering. Den siden av plattformen vi først vil vurdere er sluttbrukersiden.

9.4.5.2.1 Er kundene subsidiert?

For å vurdere om kundene er subsidiert vil vi sammenligne grenseinntekten Apple oppnår opp i mot grensekostnaden som oppstår ved salg av ytterligere en enhet. Vi starter med å prøve å finne et

estimat for grensekostnaden. Her tror vi at produksjonskostnaden kan være et godt anslag, selv om vi ser at det finnes kostnader knyttet til selve produktet som ikke er inkludert, som for eksempel kostnader ved distribusjon, markedsføring og service. Hva det faktisk koster å produsere en iPhone er informasjon Apple naturlig nok holder tilbake, men i følge teleanalytiker Strand ligger produksjonskostnaden på 300 euro.⁹⁸ Foretar vi en omregning til norske kroner ved å bruke valutakurs på 8,1⁹⁹, gir det en produksjonskostnad på kroner 2 430.

Apples grenseinntekt ved salg av iPhone er den prisen de oppnår ved salg til distributørene, som vi også kan kalle distributørens innkjøpskostnad. I følge vår kilde¹⁰⁰ ligger denne i overkant av 500 euro, eller 4 050 norske kroner. Vi får dermed en positiv differanse, en fortjeneste, mellom prisen Apple setter inn til distributørene og grensekostnaden. Det innebærer at telefonen overhodet ikke er subsidiert i det norske markedet.

Forbrukerne ute i markedet vil i midlertidig møte en høyere pris, som også med på å dekke distributørens fortjeneste og kostnader. Dersom vi ser på utsalgsprisen for en iPhone i det norske markedet varierer denne mellom de tre distributørene, og den varierer også mellom abonnementene som tilbys. Vi har her valgt å ta utgangspunkt i de billigste abonnementene som er ribbet for inkluderte SMS og ringeminutter, men som inkluderer datatrafikk. Utsalgsprisen har vi beregnet som engangsutgiften for iPhone pluss den faste abonnementsavgiften over bindingstiden på tolv måneder. Denne beregningen (se vedlegg 3) gir oss en minimum totalpris for iPhone 8G i intervallet fra 5 055 til 5 587 norske kroner. Tilsvarende beregninger for en iPhone 16 GB gir en minimum totalpris fra 9 374 til 9 775 norske kroner.¹⁰¹

På grunn av konkurransen mellom distributørene tror vi først og fremst at det er Apple som bestemmer prisnivået som settes ut til kunden.

9.4.5.2.2 Er utviklerne subsidiert?

På plattformens utviklerside finnes det to ulike priser. Som vi tidligere har beskrevet er første steg i å knytte seg opp til App Store å kjøpe en "verktøykasse", til en pris av 614 kroner. Den andre prisingen har vi i form av at Apple forlanger 30 prosent av inntektene ved salg av applikasjoner. I et tosidig marked vet vi at det er optimalt å gi en av sidene subsidiert tilgang til plattformen. Slik vi betrakter det, er det prisen på "verktøykassen" som er kostnaden for å koble seg til plattformen, mens 70-30-fordelingen av salgsinntektene ikke har noe med selve tilgangen å gjøre. Vi vil starte med å vurdere

⁹⁸ Dagens it

⁹⁹ Her har vi valgt å bruke den gjennomsnittlige eurokursen over de siste fem år (fra 2004 t.o.m. 2008), som vi har vurdert til å ligge på 8.1 ut i fra tallgrunnlag fra Norges Bank

¹⁰⁰ Mailutveksling med Jon Strand

¹⁰¹ Abonnementskostnadene hver måned er ikke neddiskontert.

om prisen på 614 kroner er subsidiert eller ei, før vi går over til å vurdere hvilke effekter 70-30-modellen har.

Tilgangsprisen

For å analysere om prisen på 614 kroner er subsidiert må vi se hvilke kostnader Apple har med å koble utviklerne til plattformen. Tidligere har vi presentert disse kostnadene for å være knyttet til administrasjon, teknisk support, godkjenning og distribusjon. Av disse kostnadene er det trolig kostnaden til teknisk støtte for utviklerne inntil to ganger som er den største. Enkelte utviklere vil benytte seg av dette tilbudet, andre ikke, men i sum vil dette utgjøre en betydelig kostnad for Apple. Antageligvis er avgiften på 614 kroner knapt stor nok til å dekke kostnadene ved teknisk støtte. Og legger vi til de andre utgiftene kommer vi til at Apple ikke får dekket kostnadene sine ved å gi tilgang til plattformen med en avgift på med kun 614 kroner. Apple foretar altså en subsidiering i form av at utviklerne får billig tilgang til plattformen.

Nå som vi har resonert oss frem til at utviklersiden er subsidiert, er det et godt spørsmål hvorfor utviklerne ikke er gitt helt fri tilgang til plattformen. En mulig forklaring kan være at helt fri tilgang ville ført til at mange useriøse aktører ville forsøkt å få sine applikasjoner godkjent hos App Store. Ved å ilegge en avgift sørger Apple for at de får mindre jobb knyttet til godkjenning av applikasjoner som holder en for lav kvalitet. Denne avgiften fungerer altså som en screening.

70-30-modellen

Vi vil nå se på prisingen Apple foretar i form av at de forlanger 30 prosent av salgsinntektene til utviklerne. I det App Store ble lansert uttalte konsernsjef Steve Jobs at de ikke hadde til hensikt å tjene penger på plattformen.¹⁰² De 30 prosentene skulle derimot gå til å dekke kostnader forbundet med distribusjon, lagringskapasitet, markedsføring osv. Dette tyder på at Apples tanke først og fremst var å gjøre iPhone til et enda mer attraktivt produkt for kundene ved å legge til rette for utvikling av applikasjoner. Etter at plattformen nå har vært i drift i nærmere ett år ønsker vi å vurdere disse uttalelsene. For å vurdere dette må vi gjøre et anslag på hvor store inntekter som genereres gjennom App Store, og sammenligne dette opp i mot hva det koster å drive et slikt nettsted.

Vi starter med å gjøre et anslag på kostnadene. I en rapport fra Merrill Lynch (2009) gjør de et estimat på App Stores kostnader ved å se på driftskostnadene til fildelingsnettverket Napster fra 2007. Disse kostnadene utgjorde 70 millioner dollar, eller 434¹⁰³ millioner norske kroner. De tror at dette kan være et bra anslag fordi Apple fra før av har erfaring med å drive iTunes Music Store, og at App Store

¹⁰² Everythingcafe online

¹⁰³ Her har vi valgt å bruke den gjennomsnittlige dollarkursen over de siste fem år (fra 2004 t.o.m. 2008), som vi har vurdert til å ligge på 6.2 ut i fra tallgrunnlag fra Norges Bank

på mange måter er en forlengelse av dette. Det også vanlig at det oppstår skalafordeler ved drift av en softwareplattform, i form av at grensekostnaden er avtakende.

For å beregne de totale inntektene til App Store har vi valgt å ta utgangspunkt i en snittpris på applikasjonene på kroner 10. Vi må samtidig gjøre et anslag på hvor mange applikasjoner som blir lastet ned årlig, og hvor mange som henholdsvis er lastet ned gratis eller betalt for. Vi har tidligere presentert tall som viste at det i løpet av App Stores ti første driftsmåneder ble det lastet ned 1 milliard applikasjoner. Ut i fra dette kan vi igjen anta det i App Stores første driftsår vil bli lastet ned 1,2 milliarder applikasjoner. Antar vi videre at halvparten av de nedlastede programmene koster penger, vil det gi et grovt anslag på samlede salgsinntekter på 6 milliarder norske kroner. Et mer moderat estimat, hvor 20 prosent er betalte applikasjoner, vil gi totale inntekter på 2,4 milliarder norske kroner. I hvert av disse tilfellene vil Apple få 30 prosent av de totale salgsinntektene, henholdsvis 1 800 eller 720 millioner norske kroner.

Sammenligner vi driftskostnadene opp i mot Apples salgsinntekter kommer vi frem til at App Store vil oppnå et driftsresultat på mellom 1 366 og 286 millioner norske kroner det første året. Det innebærer at Apple ved å forlange 30 prosent av salgsinntektene oppnår inntekter langt utover det som kreves for å dekke kostnadene ved å drive plattformen. I hvor stor grad disse estimatene er korrekte kan det herske tvil om. Men ut i fra våre forutsetninger og opplysninger tror vi selv at salgsinntektene vil ligge ett sted i mellom disse to anslagene.

Hvilke effekter gir så denne prisingen i form av 70-30-modellen? For det første tror vi det er lite sannsynlig at modellen fører til at færre utviklere søker seg til plattformen. Det har sammenheng med at avgiften kun belastes dersom utvikleren får solgt applikasjonen. Vi tror isteden at avgiften kan være på å påvirke transaksjonsvolumet mellom sidene; avgiften kan føre til at utviklerne er nødt til å skru opp prisen på applikasjonen for å få dekket kostnadene ved utvikling. Er det tilfellet vil den i praksis fungere som en indirekte avgift som belastes kundene. Det gjør igjen at de vil senke sin etterspørsel etter applikasjoner om prisen blir for høy. Transaksjonsvolumet på plattformen vil da gå ned. I praksis ser det derimot ut til at transaksjonsvolumet er høyt, og vi kan konkludere med at Apple ikke har ilagt en for høy avgift ved å forlange 30 prosent.

Oppsummering: prisingen rundt App Store

Vi kan oppsummere denne drøftingen med at App Store er en plattform i et tosidig marked, med henholdsvis utviklerne og kundene på hver side. Den raske økningen i tilbudte applikasjoner og den samtidige økningen i antall nedlastede applikasjoner tyder på at det er sterke indirekte nettverkseffekter mellom utviklerne og kundene. Prisen kundene må betale for å koble seg til plattformen kan sees på som prisen for å kjøpe en iPhone, som ligger på priser fra 5 055 kroner.

Utviklerne på sin side må betale 614 kroner, en pris vi tror kan være subsidiert i form av at den ligger under Apples grensekostnad ved å koble utviklerne til plattformen. Grunnen til at de ikke har gitt utviklerne helt fri aksess kan skyldes at de ønsker å forta en screening, for å unngå å bruke ressurser på applikasjoner som ikke holder høy nok kvalitet.

Den siste prisen rundt plattformen er den prisen utviklerne forlanger av kundene for å laste ned en applikasjon, hvorav de fleste applikasjonene ligger i prisintervallet mellom 0 og 55 kroner. Av disse salgsinntektene forlanger Apple 30 prosent for å blant annet dekke utgifter til drift. Apples uttalte strategi har vært at de ønsket å drive plattformen uten store overskudd. Vi tror at imidlertid at selskapet i utgangspunktet startet opp nettstedet for å gjøre iPhone til et mer attraktivt produkt, men at skalaeffekter og et høyt antall nedlastede applikasjoner har gjort plattformen profitabel.

9.7 Bruk av beslutningsdiagram for å forstå prisingen av iPhone

Vi vil nå ta i bruk beslutningsdiagrammet som vi tidligere presenterte. Hittil har vi påvist at både iTunes og App Store skaper indirekte nettverkseffekter, men at det kun er App Store som fungerer som en plattform i et tosidig marked. Ettersom salget av musikk på iTunes isteden fungerer som et vanlig grossistledd, gir det ikke grunnlag for å tro at Apple subsidierer verken salget av musikk eller av iPhone. App Store fungerer derimot som et tosidig marked, hvor vi har konkludert med at det er utviklerne, og ikke kundene, som er subsidiert. Det innebærer at Apple må hente inn tapt fortjeneste på motsatt side av plattformen, i fra salg av mobiltelefonen. Ut i fra beslutningsdiagrammet vet vi derfor at vi skal benytte teori om strategisk prising til å forstå hvordan Apple har satt prisen på iPhone ut mot kundene i Norge.

9.8 Analyse av prisingen av iPhone med utgangspunkt i strategisk prising

Vi vil nå bruke teori om strategisk prising til å forstå hvordan Apple bestemmer sluttbrukerprisen. I kapittel 9.4.5.2.1 argumenterte vi for at det er Apple som først og fremst bestemmer prisen ut mot kunden, fordi de påvirker sluttbrukerprisen gjennom hvilken innkjøpspris de setter for distributørene. Det innebærer at vi i denne seksjonen vil analysere ut i fra at det er Apple som har makten til å sette den endelige sluttbrukerprisen.

Begrepet strategisk prising innebærer å se på markeds-, konkurranse- og finansielle forhold for å sette prisen optimalt. Det er altså en tverrfaglig dimensjon som skal gi et langsiktig og overordnet perspektiv på prisingen. Bedrifter feiler ofte fordi de kun tenker prissetting i det de må sette pris, og ved at det gjerne er den siste markedsaktiviteten som vurderes. I stedet bør prisingen være en del av et strategisk løp, hvor man velger en pris som samsvarer med andre mål bedriften jobber mot.

Ut i fra dette ser vi at strategisk pricing er et omfattende teoretisk begrep. Vi har derfor besluttet å velge ut enkelte momenter innenfor strategisk pricing, som vi ønsker å benytte for å analysere prisingen av iPhone. De momentene vi vil se nærmere på er prissettingen i henhold til teori om prisposisjonering, og om pricing i produktlivssyklusen. Prisingmetoder, som for eksempel kostnadsbasert, verdibasert eller konkurransebasert pricing kunne vi også benyttet. Mye kan tyde på at de har benyttet seg verdibasert pricing, som anvendes ved å sette prisen ut fra hvilken verdi produktet gir for kunden. Men slik vi ser det har vi for lite grunnlag til å trekke slutninger om hvilke metoder Apple faktisk bruker, og det kan være slik at de bruker flere enn en metode. Vi har derfor valgt å se bort i fra dette.

9.8.1 Prisposisjonering

Hvilken posisjonering Apple velger for iPhones pris er et viktig element i en prisstrategi. Det kan være avgjørende for om salget av produktet blir lønnsomt eller ikke. Apple kan velge mellom tre ulike strategier; skumming, diffusjon eller nøytral. Skummingsstrategi er å sette en høy pris i forhold til den økonomiske verdien for potensielle kunder. Denne strategien kan benyttes dersom det er mer lønnsomt å betjene det øvre kundesegmentet heller enn å prise for å nå et massemarked. Diffusjonsstrategi er det motsatte, hvor prisen settes lavt i forhold til kundens økonomiske verdi. Denne strategien er mest vanlig når man ønsker å dra fordeler av høy markedsandel eller markedsføringskostnader til et prisfølsomt segment. Nøytral er en mellomvariant av de to andre. Den brukes for å sette et prisnivå slik at pris elimineres som beslutningskriterium, i alle fall for majoriteten av brukerne. Vi kan forestille oss at de tre ulike strategiene er plassert langs en horisontal linje, hvor skummingsstrategi er plassert som det ene ytterpunktet og diffusjon som det andre. Den nøytrale strategien ligger i midten.

For å vurdere hvilken prisposisjonering Apple har valgt må vi altså vurdere prisen opp i mot økonomisk verdi. Vi har tidligere skrevet at prisen i dagens marked for en iPhone med billigste abonnement koster fra kroner 5 055 for en iPhone med 8 gigabyte, og fra 9 374 kroner for en iPhone med 16 gigabyte. Blant dem vi intervjuet var det flere som uttalte at de syntes prisen på iPhone i Norge var for høy, og at de derfor hadde skaffet mobilen billig fra utlandet. Respondentene som uttalte dette var riktignok studenter, som er en heller prisfølsom gruppe. Dette viser at produktet i alle fall ikke kan sees på som et lavpris-produkt, og vi kan dermed utelukke diffusjonsstrategi. Nøytral strategi passer heller ikke så godt, da vi tror at flere opplever prisen på iPhone som høy i forhold til konkurrerende smarttelefoner. Vi står da igjen med skummingsstrategi.

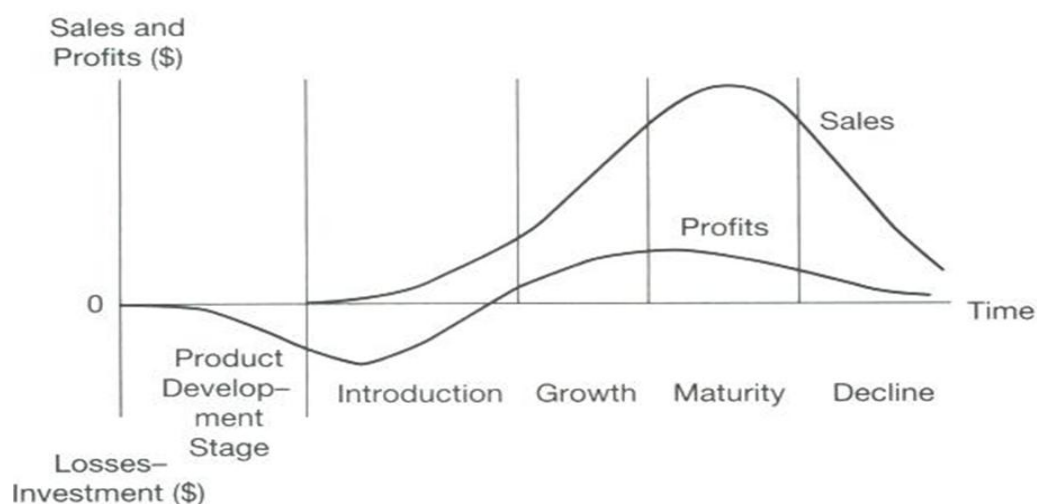
Det er flere forhold som tyder på at Apple har mulighet til å sette en høy pris i forhold til økonomisk verdi. For det første er Apple i den situasjonen at de tilbyr et produkt som skiller seg ut fra andre

telefoner i smarttelefonmarkedet. Noe de har klart ved valget om å differensiere iPhone. Egenskapene og de ulike funksjonene produktet er sammensatt av er eksempler på ulike attributter som skiller seg ut fra andre aktører som de konkurrerer med i samme bransje. I tillegg er Apple en sterk merkevare, hvor de har valgt lovlige beskyttelser som patenter og kopirettigheter for å bevare merkevaren. Begge undersøkelsene viste også at designet på telefonen var upåklagelig. Disse faktorene sammen med teori om imperfekt konkurranse tilsier at Apple har mulighet til å ta en høy pris. Denne typen strategi samsvarer også med at vi i kapittel 7 konkluderte med at iPhone kan knyttes til kundegrupper med høy inntekt.

En skummingsstrategi passer godt når variable kostnader utgjør en stor del av produktets kostnader. Slik vi ser det er Apples kostnader med iPhone først og fremst knyttet til produktutvikling, produksjon, markedsføring og distribusjon. Produktutviklingskostnader er sunk cost, og bør ikke belastes produktet. Vi tror at produksjonskostnadene, en variabel kostnad, utgjør en stor del av kostnadene. Det impliserer at en liten økning i utsalgsprisen vil utgjøre en relativt stor endring i produktets dekningsbidrag.

9.8.2 Produktlivssyklusen (PLS)

Apple kan benytte produktets forutsigbare faser for å bestemme prisen. Et produkt vil typisk gå gjennom følgende faser i produktlivsløpet; introduksjon, vekst, modning og tilbakegang. Figuren nedenfor viser hvordan størrelsen på salget og lønnsomheten stiger og synker innenfor de forskjellige fasene.



Figur 18: Produktlivssyklusen¹⁰⁴

¹⁰⁴ Nagle og Holden

I den første fasen, introduksjonsfasen, øker salget langsomt og lønnsomheten er lav. Det har sammenheng med at det tar tid å lansere et nytt produkt og sette opp distribusjonskanaler, samtidig som det er store kostnader med produktutvikling og markedsføring. Neste fase er vekst hvor produktet aksepteres raskt og lønnsomheten bedres. Produktet er nå blitt mer etablert i markedet, og antall nye kunder øker. Deretter går vi over til modningsfasen, som igjen kan deles inn i tre steg kalt vekst, stabilitet og overmodning. Ved inngangen til denne fasen er det ikke flere distribusjonskanaler som skal fylles opp. Etter hvert vil veksten i salget begynne å avta fordi flesteparten av de potensielle kundene har kjøpt produktet. Overmodning har vi når salget går tilbake og kundene er i ferd med å skifte over til andre produkter. Den aller siste av de fire fasene er tilbakegang hvor salget dabbler av.¹⁰⁵

Produktlivssyklusen kan benyttes til å både analysere en produktgruppe (smarttelefoner) eller et bestemt merke (iPhone). I vårt tilfelle ønsker vi å analysere steg i iPhones produktlivssyklus, og se på hvordan prisen er blitt satt i de ulike fasene. iPhone er et produkt innenfor teknologibransjen, hvor introduksjon av nye produkter skjer ofte, og mobilen vil derfor ha en kort livssyklus.¹⁰⁶ Når produktlivssyklusen er kort vil det være ekstra viktig for Apple å prise produktene riktig fra starten av, i og med at man har begrenset med tid til å endre prisstrategi.¹⁰⁷

I kapittel 7 konkluderte vi med at smarttelefonmarkedet er et eget marked, som allerede har fått fotfeste i den norske mobilbransjen. Vi kan derfor si at iPhone ble lansert i et marked i vekst, noe som gjorde det relativt for iPhone å få kundeaksept. Det førte til at produktets introduksjonsfase ble kortere.

Introduksjonsfasen begynte når NetCom lanserte iPhone. I en tidlig fase vil prisen som settes være av mindre betydning, fordi produktet er nytt og kundene ikke ser verdien av produktet. Det eksisterer altså asymmetrisk informasjon mellom kjøper og selger. iPhone ble introdusert i markedet med høy pris, hvor man minimum måtte betalt en totalpris på 6 187 kroner for iPhone med 8 gigabyte, og 10 975 kroner for utgaven med 16 gigabyte. Dersom de isteden hadde valgt en lav pris, en såkalt penetrasjonsstrategi, kunne iPhone blitt oppfattet som et produkt med lav kvalitet. En høy pris signaliserer derimot at dette er et produkt med god kvalitet. Den høye prisen så ikke ut til å dempe interessen blant kundene, noe som kan ha sammenheng med at iPhone ble tilbudt til en målgruppe som ikke var prissensitive.

¹⁰⁵ Kotler (2005)

¹⁰⁶ Open Learning Space

¹⁰⁷ Knowledge at Warton

Vi vil hevde at iPhone gikk over i en vekstfase i det Apple utvidet distribusjonskanalene til også å omfatte Telenor. Dette trekket fra Apple førte til at konkurransen økte, og til at prisene endret seg. Telenor hadde før salgsstart uttalt at de kom til å utfordre NetCom på pris, slik at kundene skulle få reelle valgmuligheter¹⁰⁸. NetCom svarte med å lansere nye lavere priser og bedre abonnementsvilkår¹⁰⁹. Med det billigste abonnementet ble prisene nå 5 186 kroner for iPhone 8 gigabyte, og 9 374 kroner for 16 gigabyte. Det ga omtrent 1 000 kroner i avslag på billigste modell, og 1 600 kroner på dyreste modell.

Markedssituasjonen for iPhone på det norske markedet i dag er at mobilen nå distribueres av tre operatører, jamfør delkapittel 8.2.3.2. Vi velger å tro at produktet iPhone fortsatt har salgsvekst og at det kan plasseres i en overgangsfase mellom vekst- og modenhetsfasen. Et produkt som er kommet til modningsfasen har fått aksept blant kundene, og vil derfor tjene penger uten å foreta større forbedringer. Når produktet er i en moden fase vil ofte konkurransen bli hardere. Dette sammen med at kundene blir mer erfarne, kan føre til at bedriften må ofte vurdere å sette ned prisen. Vi observerer at prisene fortsatt ligger på et høyt nivå, dette til tross for at Chess har etablert seg, noe som gjør at vi ikke tror at de har gått over i en moden fase ennå. Vi tror imidlertid det bare er et spørsmål om tid før iPhone vil gå over i en moden fase, mye på grunn av at det ventes en ny iPhone-modell om kort tid. Det kan være grunn til å tro at operatørene kommer til å senke prisene ved den nye lanseringen.

Oppsummering strategisk prising

Prisen i dagens marked for en iPhone med billigste abonnement koster fra kroner 5 055 for en iPhone med lagringskapasitet på 8 gigabyte, og fra 9 374 kroner for en iPhone med 16 gigabyte. Blant dem vi intervjuet syntes flere at prisen i det norske markedet var høy. Det er en indikasjon på at Apple har valgt en skummingsstrategi, hvor de setter høy pris i forhold til økonomisk verdi for potensielle kunder. Selskapet har mulighet til å benytte seg av en slik strategi da de har et sterkt merkevarenavn, gode tilleggsprodukter via iTunes og App Store, samtidig som de tilbyr et produkt som skiller seg ut fra andre telefoner i smarttelefonmarkedet ved blant annet utmerket brukervennlighet og design.

I de først åtte månedene var prisene i markedet derimot høyere fordi NetCom var eneforhandler av iPhone. Vi tror at en den høye prisen var med å signalisere at dette var et produkt med god kvalitet. Tilskuddet av flere distributører har fått prisene til å falle, og til å gi bedre abonnementsvilkår for kundene.

¹⁰⁸ VG online

¹⁰⁹ Mobilen.no

10.0 Oppsummering og konklusjon

En forretningsmodell er en beskrivelse av den stien bedriften har valgt å gå for å oppnå en profitabel virksomhet. Modellen skal være en forenklet versjon av virkeligheten, det vil derfor være en utfordring å finne de elementene som gir nødvendig og relevant informasjon. Innenfor en bedrift er det vanlig å operere med ulike modeller for forskjellige produkter. I vår oppgave har vi valgt å se på fire sentrale elementer i forretningsmodellen for iPhone i Norge. Disse er hvordan produktet iPhone skaper verdi for kundene, hvem kundene er, hvilke aktører som inngår i verdinettverket og hvordan Apple har valgt å sette prisene i verdinettverket.

iPhone er en telefon som kundene er meget godt fornøyd med. Mobilens enkle brukergrensesnitt, dens design og integrasjon med iTunes og App Store er med på å løfte kundens verdi. De mest populære funksjonene er vanlige samtalefunksjoner, e-post, nettleseren Safari, kalender og iPod. Mye kan tyde på at Apple på forhånd hadde opparbeidet seg en forståelse for hva som skaper verdi for kunden. Deriblant har de plassert fire av de fem mest populære funksjonene på en egen hovedmeny. I tillegg til å være dyktige på produktinnovasjon, er Apple dyktige på å markedsføre og kommunisere hvordan telefonen kan skape verdi for kunden.

Slik vi ser det er iPhone først og fremst tilpassert den delen av smarttelefonmarkedet som ønsker underholdning. Blant kundegruppen som kjøper mobiltelefonen har vi avdekket at fire av fem er menn. Halvparten av kjøperne befinner seg i aldersgruppen mellom 26 og 40 år, noe som innebærer en stor overrepresentasjon i forhold til hvordan den norske befolkningen er fordelt. Svært mange av kundene eier også andre produkter fra Apple. Vi har grunn til å tro at det er inntektssterke grupper som kjøper telefonen.

De viktigste aktørene i iPhones verdinettverk er distributørene, iTunes og plateselskapene, samt App Store og utviklerne. Distributørene i verdinettverket er de tre teleoperatørene NetCom, Telenor og Chess. De første åtte salgsmånedene hadde NetCom imidlertid enerett til å selge telefonen, noe som var med på å gjøre iPhone til et eksklusivt produkt som oppnådde mye gratis publisitet i media. Avtalene med distributørene har vært viktige fordi de har gitt tilgang til den viktige salgskanalen gjennom elektrobutikkene. Distributørene har også tilført verdi ved at stått for mye av markedsføringen i det norske markedet, i tillegg til at de har utformet abonnement som er spesielt tilpasset iPhone ved at de inkluderer en viss mengde fri datatrafikk.

Nettstedene iTunes Music Store og App Store er med på å skape verdi ved å tilby eierne av en iPhone mulighet til å laste ned musikk og programvareapplikasjoner. Hele 89 prosent sier at de en eller annen gang har lastet ned fra App Store, mens 53 prosent har lastet ned fra iTunes. Det viser at det

er viktig for Apple å inngå kontrakter med plateselskapene om salg av musikk, og med utviklerne om utvikling av nye applikasjoner.

I verdinettverket finnes det en mengde med priser mellom de ulike aktørene. Dersom vi ser på prisingen rundt iTunes finner vi at det er Apple som bestemmer at prisene i nettbutikken skal koste mellom 6 til 10 kroner per sang. Vi kan derfor konkludere med at iTunes fungerer som et grossistledd mellom plateselskapene og kundene. Apples motiv for å drive iTunes er først og fremst at de ønsker å skape ytterligere verdi for hardwareprodukter som iPhone og iPod.

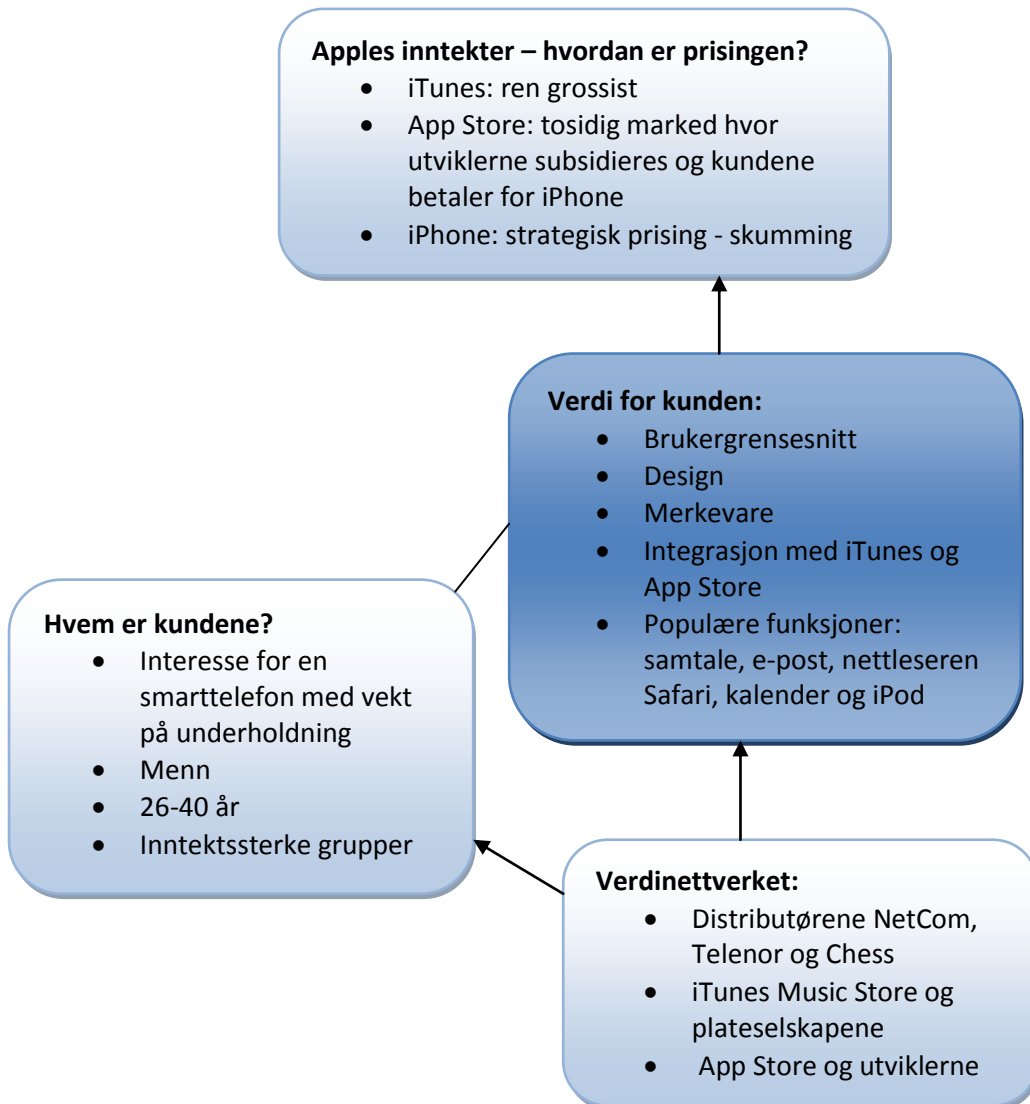
Når det gjelder prisingen rundt App Store, samsvarer den med teori om tosidige marked. App Store fungerer som en lukket softwareplattform, hvor Apple har valgt å subsidiere utviklerens tilgang til plattformen. Prisen kundene må betale for å få tilgang til plattformen kan sees på som den prisen en kunde må betale for å kjøpe iPhone hos en av distributørene. Denne prisen er imidlertid ikke subsidiert. Den siste prisen rundt plattformen er den prisen utviklerne forlanger av kundene for å laste ned en applikasjon, hvorav de fleste applikasjonene ligger i prisintervallet mellom 0 og 55 kroner. Av disse salgsinntektene forlanger Apple 30 prosent for å drifte plattformen. Apples uttalte strategi har vært at de ønsket å drive plattformen uten store overskudd. Det indikerer at Apple først og fremst startet nettstedet for å gjøre iPhone til et mer attraktivt produkt. Men skalaeffekter og et høyt antall nedlastede applikasjoner har gjort plattformen profitabel.

Prisen i dagens marked for en iPhone med billigste abonnement koster fra kroner 5 055 for en iPhone med lagringskapasitet på 8 gigabyte, og fra 9 374 kroner for en iPhone med 16 gigabyte. Disse prisene var derimot høyere i de første åtte månedene da NetCom var eneforhandler av iPhone. Vi har altså observert at tilskuddet av flere distributører har fått prisene til å falle, samtidig som abonnementsvilkårene også har blitt bedre. Det først og fremst Apple som har innvirkning på utsalgsprisen i og med selskapet bestemmer antall distributører, samtidig som de som setter vilkår og innkjøpspris opp mot distributørene.

Blant dem vi intervjuet syntes flere at prisen i det norske markedet var høy. Det er en indikasjon på at Apple har valgt en skummingsstrategi, hvor de setter høy pris i forhold til økonomisk verdi for potensielle kunder. Selskapet har mulighet til å benytte seg av en slik strategi da de har et sterkt merkevarenavn, gode tilleggsprodukter via iTunes og App Store, samtidig som de tilbyr et produkt som skiller seg ut fra andre telefoner i smarttelefonmarkedet ved blant annet utmerket brukervennlighet og design.

Vi kan konkludere med at det sentrale i Apples forretningsmodell er produktinnovasjon, markedsføring og dannelsen av et verdinettverk. Disse elementene er med å skape et verdifullt produkt for kundene, som igjen gir grunnlag for å oppnå god lønnsomhet.

Til slutt ønsker vi å oppsummere konklusjonene ved å benytte oss av figuren vi introduserte i kapittel 3.



Figur 19: Konklusjon i sammenheng med de fire stegene

Litteraturliste

Bøker

Afuah, A. & Tucci, C. (2001), *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases* McGraw-Hill, Boston.

Currie, W. (2000), *Value creating from e-business models*, google books <<http://books.google.com/books?id=AmWqcZQQveoC&pg=RA1-PA101&dq=Value+creating+from+e-business+models+%2B+currie+s+93&hl=no#PRA1-PA93,M1>> (sist lest: 30.03.09)

Dalland, O. (2000), *Metode og oppgaveskriving for studenter*, 3.utgave. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo

Evans, David S. et al. (2006): *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*, Massachusetts Institute of Technology, London/England

Haraldsen, Arild et al. (2001), *Forretningsmodell i markedsrommet, I B2B – teori og praksis*, Red.: Arild Haraldsen, Cappelen akademiske forlag, Oslo, s. 94-95.

Haugland, S. (2004), *Samarbeid, allianser og nettverk*, 2. Utg, Universitetsforlaget, Oslo

Jacobsen, D. (2000), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 1. Utgave. Høyskoleforlaget, Kristiansand

Jacobsen, D. (2005), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2. utgave. Høyskoleforlaget, Kristiansand

Kotler, P. (2005), *Markedsføringsledelse*, 3.utgave. Gyldendal Norsk Forlag, Oslo

Nørgaard et al. (2003), *Det store norske økonomileksikon*, Læremiddelforlaget i samarbeid med Cappelen, Sandefjord

Kapittel i bok:

Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, MA, Harvard Business School Press, Google books

Nagle, T. & Holden, R. (2002), *The Strategy and Tactic of Pricing – A Guide to Profitable Decision Making*, 3.utg., Prentice Hall, Kapittel 6.

Osterwalder, A. og Pigneur, Y. (2003), *An ontology for e-business models*, I *Value creation for e-business models* (2003), Red.: Wendy Currie, Butterworth-Heinemann.

Persson, A. & Stirna, J. (2000), *An explorative study into the influence of business goals on the practical use of Enterprise Modelling methods and tools*, i Harindranath et. al.(2000), *New Perspectives on Information Systems Development: Theory, Methods and Practice*, Kluwer Academic, New York, USA, s. 215-288

Artikler

Braithwaite, I. (2008), *Apple iPhone™: Reshaping the Strategic Network*, Charles Sturt University <http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2007/papers/IBraithwaite_1.pdf> (sist lest: 15.05.09)

Craig, Scott D. et al. (2009), *App Store: A platform For The Future*, Bank of America Merrill Lynch, Research 4. mai 2009.

Dubosson-Torbay, M. et al. (2002), *E-Business model design, classification and measurements*. Thunderbird International Business Review, Vol. 44, nr. 1. Business source complete, EBSCO host (Sist lest: 01.05.09)

Eisenmann, T. & Parker, G. (2006), *Strategies for Two Sided Markets*. Harvard Business Review, Vol.84, nr. 10 Business source complete, EBSCO host (Sist lest: 10.03.09)

Elliot, S. (2002), *Electronic Commerce: B2C Strategies and Models*. European Journal of Information Systems, Vol. 12, nr. 1. Business source complete, EBSCO host (Sist lest: 30.05.09)

Evans, D. (2004), *The Antitrust Economics of Multi-Sided Platforms Markets*, Yale Journal of Regulation

Evans & Schmalensee (2007), *Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms*, vol.3, nr. 1. Business Source Complete, EBSCO host (Sist lest: 01.06.09)

Gordijn et al (2000a), *Business Modelling is not Process Modelling*, <<http://www.cs.vu.nl/~gordijn/research.htm>>

Gordijn et al (2000b), *What is an electronic business model?*, 12th International Conference on Knowledge Engineering and Knowledge Management, Juan-les-Pins, France.

Hagiu, A. (2007), *Merchant or Two-Sided Platform?*, Harvard NOM Working Paper, vol.6, Issue 2

Hawkins, R. (2002), *The Phantom of the Marketplace: Searching for New E-Commerce Business Models*, Euro CPR, Barcelona

Hedman, J. & Kalling, T. (2001), *The business Model: A means to understand the business context of information and communication technology*, School of Economics and Management Lund University.

Kane, Y. (2009), *Apple To Give Glimpse of New iPhone Software*. The Wall Street Journal, Eastern Edition, Vol.253 nr.59. Business source complete, EBSCO host (Sist lest: 15.05.09)

KMLab Inc i Chesbrough & Rosenbloom (2002), *The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies*, Harvard Business School Working Paper.

Lambert, S. (2003), *Making sense of Business models*, Working paper, School of Commerce, Flinders University of South Australia

Mace, M. (2007), *The shape of the smartphone and mobile data markets*, Rubicon Consulting, <<http://mobileopportunity.blogspot.com/2007/01/shape-of-smartphone-and-mobile-data.html>>

Magretta, J. (2002), *Why business models matter*, Harvard Business Review. R0205E

Mahadevan, B. (2000), *Business models for internet based e-commerce; an anatomy*. California Management Review, Vol. 42, nr. 4. Business source complete, EBSCO host (Sist lest: 22.04.09)

Rappa, M. (2001), *Managing the digital enterprise - Business models on the Web*. <http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html> (Sist lest: 22.04.09)

Ravi, L. (2009), *Apple iPhone Price Cut: Is it a Right Strategy?*, Case Study, The Icfai University Press.

Rochet & Tirole (2004), *Defining Two-sided Markets*, IDEI Working Paper

Rochet & Tirole (2004), *Two-Sided Markets : An Overview*, IDEI Working Paper

Sørgaard, L. (1998), *Vertikale relasjoner: Finnes det enkle konkurransepolitiske regler?*, SNF-rapport 10/98

Timmers, P. (1998), *Business Models for Electronic Markets*, *Journal on Electronic Markets*

Turban, Efraim et al. (2003), *Electronic Commerce; a Managerial Perspective*, International Journal of Management, Vol. 24, nr. 3. Business source complete, EBSCO host (Sist lest: 30.04.09)

Weill, P., Vitale, M.R. (2001) *Place to space: Migrating to eBusiness Models*, Harvard Business School Press

West, J. & Mace, M. (2007), *Entering a mature industry through innovation: Apple's iPhone strategy*, Materiale til presentasjon av DRUID Sommer konferanse juni 2007, København, CBS.

Internett

Aftenposten Online. (10.12.08) *iPhone-brukerne i en klasse for seg selv*.

<<http://www.aftenposten.no/forbruker/digital/nyheter/mobil/article2815472.ece>> (sist lest: 08.05.09)

Amobil.no, *På utkikk etter en smarttelefon?*

<http://www.amobil.no/artikler/paa_utkikk_etter_en_smarttelefon/37563> (Sist lest: 12.03.09)

Apple.com, *Apple's Revolutionary App Store Downloads Top One Billion in Just Nine Months*,

<<http://www.apple.com/pr/library/2009/04/24appstore.html?sr=hotnews>> (Sist lest: 07.06.09)

Apple.no, < <http://www.apple.com/no/>>

Apple.no, *Apples årsrapport 2008*, <<http://www.apple.com/investor/>> (Sist lest: 20.04.09)

AT&T < <http://www.att.com/gen/press-room?pid=4800&cdvn=news&newsarticleid=25791>> (Sist lest: 03.05.09)

CNBC, *Apple App Store Could Rival iTunes As Revenue Source*, <<http://www.cnbc.com/id/25603716>> (Sist lest: 05.06.09)

Dagens it (04.05.09), *Mobilsalget stuper*, <<http://www.dagensit.no/bransje/article1662115.ece>> (Sist lest: 19.05.09)

Dagens it (28.05.08), *Alle får iPhone*, <<http://www.dagensit.no/mobil/article1411144.ece>> (Sist lest: 08.05.09)

Dagens IT, *Alle får iPhone*, <<http://www.dagensit.no/mobil/article1411144.ece>> (Sist lest: 20.05.09)

Digi.no, *App Store kan bli viktigere enn iPhone*, <<http://www.digi.no/784259/app-store-kan-bli-viktigere-enn-iphone>> (Sist lest: 07.06.09)

Eplehuset.no <<http://www.eplehuset.no/nyhet/eplehuset-tilbyr-iphone-3g-100.aspx>> (Sist lest: 05.06.09)

Everythingicafe, *App Store Successful, But Not If You Measure By Profits Alone*, <<http://www.everythingicafe.com/articles/2009/5/15/app-store-successful-but-not-if-you-measure-by-profits-alone/>> (Sist lest: 02.06.09)

Hegnar Online, *Er iPhone-priskrig det neste?*, <http://www.hegnar.no/personlig_ekonomi/article360903.ece>, (Sist lest: 10.06.09)

IDG Computerworld, *Vi kjøper flest smarttelefoner*, <<http://www.idg.no/computerworld/article128206.ece>> (Sist lest: 19.05.09)

iPod1.no, *App Store – hva er det dere gjør Apple?* <<http://ipod1.no/artikkel/2923/app-store-hva-er-det-dere-gj%C3%B8r-apple>>, (Sist lest: 11.03.09)

iPod1.no, *Apple får patent på iPhone og Multi-Touch* <<http://ipod1.no/artikkel/3068/apple-f%C3%A5r-patent-p%C3%A5-iphone-og-multi-touch>>, (Sist lest: 12.03.09)

iPod1.no, *Hvert femte program på App Store piratkopiert* <<http://ipod1.no/artikkel/3150/hvert-femte-program-p%C3%A5-app-store-piratkopiert>> (Sist lest 07.06.09)

IT-avisen (30.04.09), *Apple lager egen iPhone-maskinvare*, <<http://www.it-avisen.no/812178/apple-lager-egen-iphone-maskinvare>> (sist lest: 18.05.09)

Knowledge at Wharton, *The Price Is Right, but Maybe It's Not, and How Do You Know?* <<http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=1813>> (Sist lest: 07.05.09)

Mobilen.no, *Disse vant Gulltasten 2008*, <<http://www.mobilen.no/wip4/disse-vant-gulltasten-2008/d.epl?id=33933>> (Sist lest: 26.05.09)

Mobilen.no, *Prisen på iPhone - del II*, <<http://www.mobilen.no/wip4/prisen-paa-iphone---del-ii/d.epl?id=36088>> (Sist lest: 03.05.09)

Mobilfakta.no, *iPhone 3G*, <<http://www.mobilfakta.no/apple/i/iphone-3g.html>> (Sist lest: 03.05.09)

Netcom.no, *iPhone 3G – en revolusjonerende telefon*
<<https://netcom.no/iphone.html?fane=telefonen>>, (Sist lest: 04.03.09)

Netcom.no, *TeliaSonera og Apple lanserer iPhone 3G i Norge 11.juli*,
<<https://netcom.no/omnetcom/pressemeldinger/arkiv.html?view=side&katalog=pressemeldinger&filnavn=090608>> (Sist lest: 26.04.09)

Nrk.no, *Seier for forbrukerrådet*, <<http://www.nrk.no/musikk/1.2172050>> (Sist lest: 10.06.09)

Open Learning Space, *The Open University, Innovation, markets and industrial change*,
<<http://openlearn.open.ac.uk/mod/resource/view.php?id=281257>> (Sist lest: 03.05.09)

RoughlyDrafted Magazine, *Universal vs. Apple in the iTunes Store Contracts*,
<<http://www.roughlydrafted.com/2007/07/10/universal-vs-apple-in-the-itunes-store-contracts/>>
(Sist lest: 23.05.09)

Telenor.no, *Telenor lanserer iPhone 3G*, <http://presse.telenor.no/PR/200903/1298220_1_1.html>
(Sist lest: 20.03.09)

Telenor.no, *Telenor signerer avtale med Apple om å selge iPhone i Skandinavia*,
<http://presse.telenor.no/PR/200902/1292138_1_1.html> (Sist lest: 16.03.09)

The Huffington Post (28.10.08), *The iPhone: How to design a great business model*,
<http://www.huffingtonpost.com/peter-sims/the-iphone-how-to-design_b_138553.html> (Sist lest: 03.05.09)

The New York Times Online (05.09.07), *Apple cuts iPhone Price and Revamps iPod*,
<http://www.nytimes.com/2007/09/05/technology/05cnd-apple.html?_r=1> (Sist lest: 18.05.09)

VG online (20.02.08), *Velg rett smarttelefon*,
<<http://www.vg.no/teknologi/artikkel.php?artid=511344>> (Sist lest: 14.05.09)

VG online (20.03.09), *Telenor får iPhone*, <<http://www.vg.no/teknologi/artikkel.php?artid=548072>>
(Sist lest: 27.03.09)

Vnunet.com, *Apple signs iPhone deals in Europe*,
<<http://www.vnunet.com/vnunet/news/2197145/mobile-orange-o2-reel-iphone>> (Sist lest: 04.06.09)

Yr.no < <http://www.yr.no/nyheter/1.6399516>> (Sist lest: 02.06.09)

Annet:

Mailutveksling med Jon Strand (juni 2009)

Kenneth Fjell, forlesningsnotater i Strategisk lønnsomhetsanalyse og prising (BUS 401)

Vedlegg

Vedlegg nr. 1: Intervjuguide

1. Informasjon om iPhone

- Når kjøpte du din iPhone?
- Hvor kjøpte du din iPhone?
- Hvorfor valgte du å skaffe deg en iPhone?

2. Bruk

- Hvilke funksjoner bruker du på din iPhone?
 - Hva bruker du mest tid på?
 - Og hva skiller bruken fra din tidligere mobiltelefon?
- Hvor mye tid bruker du på internett? Og i hvor stor grad er det viktig for deg å ha internett tilgjengelig på mobilen?
 - Hva synes du om hastigheten til internettet?
- Hvor mye benytter du deg av App-store/iTunes?
 - Hvilke programvare laster du ned?
 - Hva er du fornøyd/misfornøyd med her?
- Hvor lang tid brukte du for å lære deg å bruke iPhone?

3. Personlig datamaskin

- Mener du at din iPhone kan erstatte din personlige datamaskin?
 - Hvorfor/Hvorfor ikke

4. Utseende

- Hvor viktig er design for deg?

5. Pris

- Hva synes du om prisen du betalte for produktet?

6. Nettoperatør

- Hvilket abonnement har du?
- Er du fornøyd med abonnementsutvalget?

7. Tilfredshet

- Er du fornøyd med kjøpet?
 - Hva er du fornøyd med? / Hva er du misfornøyd med?
 - Er det noe du savner med den versjonen du har? Hva?
 - Hvor fornøyd er du med kjøpet i fra en skala fra en til ti?

8. Andre Apple produkt

- Eier du noen andre Apple produkt?
- Synkronisering
 - Dersom du har Mac, ser du klare fordeler med å ha både mac og iPhone vs. Pc og iPhone?
 - Dersom pc, ser du noen svakheter med å synkronisere iPhone og PC?
- Eier du en mp3 spiller i tillegg til din iPhone, eller fungerer iPhone som din mp3 spiller?

9. Service

- Har du hatt noen problemer med telefonen?
 - Reklamasjoner? Fornøyd med servicen?

10. Bedriftsøkonomiske forhold

- Synes du det er enkelt å få tak iPhone (finder ut av distribusjonskanalene til Apple)
- Hvem tror du iPhone er ment for? Hvem har mest bruk for en slik telefon?

11. Generelt ved mobiltelefoner

- Har du tidligere eid enn smart-phone?
 - Hvis ja? Hvordan fungerer iPhone i forhold til denne telefonen?
 - På hvilken måte syns du de kan sammenlignes?
- Kunne du tenkt deg å kjøpe en annen smarttelefon? Hvilken?
- Hvor ofte skifter du mobiltelefoner? (For å finne ut om dette er en innovatør)
- Hva er viktig for deg ved kjøp av en mobiltelefon?

Vedlegg nr. 2: Beregning av iPhones markedsandeler

Tall fra det norske markedet i 2008	Tall i tusen	
Antall solgte mobiler totalt	2300	
Antall solgte smarttelefoner	700	
NetComs salg av iPhone de første seks månedene	50	
iPhones markedsandeler de første seks månedene		
	Beregning	Prosent
Markedsandel av det totale mobilsalget	$\frac{50}{2300 * \left(\frac{6}{12}\right)}$	4 %
Markedsandel i smarttelefonmarkedet	$\frac{50}{700 * \left(\frac{6}{12}\right)}$	14 %

Vedlegg nr. 3: Abonnementspriser for iPhone i Norge

Tabellene nedenfor viser beregning av minimum totalpris for en iPhone hos de tre ulike teleoperatørene. Prisen er beregnet som prisen på iPhone pluss tolv måneders abonnementsavgift. Tall markert med fet skrift indikerer at prisen er teleoperatørens laveste eller høyeste minimum totalpris. Beregningene er gjort for både utgaven med 8 og 16 gigabyte.

NetComs priser fra 11.07.08 til 27.03.09	iConnect	iTalk Small	iTalk Medium	iTalk Large
Månedspris i bindingstid	kr 499	kr 399	kr 699	kr 1 099
Minimum abonnementspris 12 mnd	kr 5 988	kr 4 788	kr 8 388	kr 13 188
Pris på iPhone 8G	kr 998	kr 1 399	kr 699	kr 1
Pris på iPhone 16G	kr 1 899	kr 2 299	kr 1 599	kr 899
Minimum totalpris iPhone 8G	kr 6 986	kr 6 187	kr 9 087	kr 13 189
Minimum totalpris iPhone 16G	kr 12 974	kr 10 975	kr 17 475	kr 26 377

NetComs priser etter 28.03.09	iConnect	iTalk Small	iTalk Medium	iTalk Large
Månedspris i bindingstiden etter 28.03.09	kr 349	kr 399	kr 699	kr 999
Minimum abonnementspris 12 mnd	kr 4 188	kr 4 788	kr 8 388	kr 11 988
Pris på iPhone 8G	kr 998	kr 1 399	kr 699	kr 1
Pris på iPhone 16G	kr 1 899	kr 2 299	kr 1 599	kr 899
Minimum totalpris iPhone 8G	kr 5 186	kr 6 187	kr 9 087	kr 11 989
Minimum totalpris iPhone 16G	kr 9 374	kr 10 975	kr 17 475	kr 23 977

Telenors priser fra 28.03.09	Djuice explore	SurfPrat M	SurfPrat L	SurfPrat XL
Månedspris i bindingstid 04.03.09	kr 349	kr 389	kr 699	kr 1 099
Minimum abonnementspris 12 mnd	kr 4 188	kr 4 668	kr 8 388	kr 13 188
Pris på iPhone 8G	kr 1 399	kr 1 399	kr 699	kr 1
Pris på iPhone 16G	kr 2 268	kr 2 268	kr 1 596	kr 869
Minimum totalpris iPhone 8G	kr 5 587	kr 6 067	kr 9 087	kr 13 189
Minimum totalpris iPhone 16G	kr 9 775	kr 10 735	kr 17 475	kr 26 377

Chess sine priser fra 13.05.09	Chess iTouch	
Månedspris i bindingstid 04.03.09	kr	288
Minimum abonnementspris 12 mnd	kr	3 456
Pris på iPhone 8G	kr	1 599
Minimum totalpris iPhone 8G	kr	5 055
Minimum totalpris iPhone 16G	selges ikke	