



NHH

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, 20.06.2011

Opera Software

Årsaken til forskjeller i markedsandeler på mobil og desktop

- en casestudie

Av

Christine Løvold & Stine Remøy

Veileder:

Sven A. Haugland

Masterutredning ved Institutt for Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

”Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.”

Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen har vært å kartlegge årsaksforklaringer til forskjellen i markedsandeler. Vi har valgt å fokusere på IT- og Telekombransjen, og har tatt utgangspunkt i nettleserselskapet Opera Software i vår studie hvor vi fokuserer på selskapets markedsandeler på desktop- og mobilplattformen. Vi har sett på bakenforliggende faktorer fra de utvalgte teoriene; samarbeid, forretningsmodeller og førstestegsfordeler, for å kunne belyse årsaksforklaringer bak forskjellene vi studerer. Utredningen har tatt utgangspunkt i en forklarende casestudie hvor vi har valgt en deduktiv tilnærming ved å undersøke om tilgjengelig litteratur stemmer overens med den kvalitative studien som vi har gjennomført. Vår kvalitative studie ble foretatt gjennom dybdeintervjuer med utvalgte ledere i Opera Software og Telenor.

Utredningens funn indikerer at førstestegsfordeler, partnerbidrag og inntektsmodell har hatt sterkest innvirkning på forskjellen i Operas markedsandeler. Læringskurveeffektene Opera har opparbeidet seg i desktopmarkedet, både i form av teknologi- og markeds kunnskap, har muliggjort fordeler for Opera på mobilsiden. Førstestegsfordelene har også medvirket til inngangsbarrierer for potensielle inntrengere, samt tiltrukket strategiske samarbeidspartnere, og derav også gunstige avtaler med operatører og håndsettprodusenter. I tillegg viste Opera stor risikovillighet da de gjorde inntreden på mobilmarkedet, hvilket har vært avgjørende for den markedsandelen og posisjonen de besitter i dag.

Vår drøfting av relasjonene mellom våre antatte variabelers innvirkning på markedsandeler er av verdi for Operas ansatte og deres berørte interessenter, og da hovedsakelig kunder og brukere. Våre funn kan ha viktige implikasjoner for Opera Software fordi de skaper bevissthet rundt hvilke faktorer som kan være av betydelig karakter for selskapets markedsandeler, noe som kan være av betydning når fremtidsrettede strategier skal planlegges.

Førord

Dagens teknologibransje er preget av raske endringer og nyskapning. Dette medfører utfordringer for IT-selskaper som er avhengige av å tilfredsstille brukerne for å kapre markedsandeler. I den anledning er det norske nettleserselskapet Opera Software en spennende aktør som befinner seg i en internasjonal, konkurransepreget bransje, hvor de konkurrerer med store, globale aktører som Google og Microsoft. Hvilke faktorer som har hatt betydning for de markedsandelene Opera Software besitter, er noe vi synes er interessant og spennende. Dette, samt vår felles interesse for strategifaget gjorde at vi bestemte oss for å ta utgangspunkt i IT-bransjen og Opera Software i vår masterutredning.

Arbeidet med gjennomføringen av denne masterutredningen har vært en langvarig og lærerik prosess. Oppgaven har imidlertid vært krevende for to jenter med relativt begrenset IT-kompetanse, spesielt var intervjurunden utfordrende hvor sjargongen var noe ukjent. Likevel har dette vært med på å gjøre prosessen enda mer spennende, og med god hjelp fra båndopptaker og ordliste synes vi dette har gått strålende. Vår tenkemåte og evne til å stille kritiske spørsmål og analysere, har gitt oss større forståelse for prosjektbasert skriving. Utredningen har også gitt oss verdifulle erfaringer i forhold til våre samarbeidsevner, noe vi tror vil være svært nyttig når vi nå skal tre inn i arbeidslivet.

Informasjonen som var nødvendig for å analysere problemstillingen var avhengig av gode intervjuer med Operas ansatte på ledernivå. Vi vil dermed takke respondentene i Opera Software som stilte opp og tok vel i mot oss til intervjurunden. I tillegg har de vært tilgjengelig og hjelpsom under hele semesteret, og samtidig vist stor interesse for tematikken og arbeidet vi har lagt inn i oppgaven. Vi vil også takke Telenors direktør for Bredbånd og Internett som tok seg tid til et intervju og ga oss verdifulle innspill.

Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder, professor Sven A. Haugland som allerede fra første møte ga oss gode tilbakemeldinger og kritisk rettleiding, noe som har hjulpet oss gjennom samtlige av masterutredningens faser.

Bergen 20, juni 2011

Christine Løvold

Stine Remøy

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling	2
1.2.1 Begrunnelse for valg av problemstilling	3
1.3 Formål med oppgaven	4
1.4 Avgrensning	4
1.5 Disposisjon	5
2. Beskrivelse av nettlesermarkedet og Opera Software	6
2.1 Markedet for nettlesere	6
2.2 Opera Software	10
3. Teori	12
3.1 Samarbeid	12
3.1.1 Samarbeid og strategisk allianse	12
3.1.2 Strategiske dimensjoner i samarbeidet	13
3.1.3 Styring av kontrakter	16
3.2 Forretningsmodeller	21
3.2.1 Definisjon av forretningsmodeller	21
3.2.2 Forretningsmodellens formål	22
3.2.3 Forretningsmodellens elementer	22

3.2.4 Forretningsmodeller versus strategi	29
3.3 Førstestegsfordeler og førstestegsulemper	30
3.3.1 Førstestegsfordeler	30
3.3.2 Teknologilederskap	31
3.3.3 Tilgang til sjeldne ressurser	32
3.3.4 Byttekostnader	33
3.3.5 Førstestegsulemper	34
3.3.6 Gratis-passasjereffekter	34
3.3.7 Avklaring av teknologi- og markedsusikkerhet	35
3.3.8 Teknologiske brudd eller endringer av kundepreferanser	35
3.3.9 Fastlåsthet	35
3.4 Oppsummering av teori	36
4. Modell	37
4.1 Utvikling av modell	37
4.2 Relasjonen mellom førstestegsfordeler og partnerbidrag	39
4.3 Relasjonen mellom førstestegsfordeler og inntektsmodellen	40
4.4 Relasjonen mellom førstestegsfordeler og teknologidesign	42
4.5 Relasjonen mellom partnerbidrag og verditilbud	43
4.6 Relasjonen mellom inntektsmodellen og verditilbud	44
4.7 Relasjonen mellom teknologidesign og verditilbud	45
4.8 Relasjonen mellom styring av kontrakter og verditilbud	45
4.9 Relasjonen mellom verditilbud og markedsandeler	47
4.10 Kritikk av modell og teori	48

5. Metode.....	49
5.1 Forskningsdesign.....	49
5.2 Datainnsamling.....	50
5.2.1 Intervju	51
5.3 Dataanalyse	55
5.4 Evaluering av metode.....	55
5.4.1 Reliabilitet	56
5.4.2 Validitet.....	57
5.4.3 Generaliserbarhet.....	57
6. Resultater.....	58
6.1 Desktop.....	58
6.1.1 Førstestegsfordeler	58
6.1.2 Partnerbidrag	61
6.1.3 Inntektsmodellen	63
6.1.4 Teknologidesign	65
6.2.4 Styring av kontrakter	66
6.2.5 Verditilbud	66
6.2 Mobil	68
6.2.1 Førstestegsfordeler	68
6.2.2 Partnerbidrag	71
6.2.3 Inntektsmodell.....	75
6.2.4 Teknologidesign.....	75

6.2.5 Styring av kontrakter	76
6.2.6 Verditilbud	78
6.3 Oppsummering av resultater	81
7. Analyse.....	85
7.1 Betydningen av førstestegsfordeler for partnerbidrag, inntektsmodell og teknologidesign	85
7.1.1 Relasjonen mellom førstestegsfordeler og partnerbidrag.....	85
7.1.2 Relasjonen mellom førstestegsfordeler og inntektsmodellen.....	90
7.1.3 Relasjonen mellom førstestegsfordeler og teknologidesign.....	94
7.2 Betydningen av partnerbidrag, inntektsmodellen og styring av kontrakter for verditilbud	97
7.2.1 Relasjonen mellom partnerbidrag og verditilbud.....	97
7.2.2 Relasjonen mellom inntektsmodell og verditilbud.....	100
7.2.3 Relasjonen mellom teknologidesign og verditilbud.....	102
<i>Sammendrag</i>	104
7.2.4 Relasjonen mellom styring av kontrakter og verditilbud	104
7.3 Betydningen av verditilbudet for markedsandeler	108
8. Konklusjon	114
8.1 Oppsummering av resultater og analyse	114
8.1.1 Svar på problemstillingen.....	117
Litteraturliste	121
Vedlegg	125
Vedlegg 1: Intervjuguide – Opera Software.....	125
Vedlegg 2: Intervjuguide - Telenor	128

Figurer

Figur 1 – Markedsandeler desktop feb. 2011 Kilde:StatCounter	8
Figur 2 – Markedsandeler mobil feb. 2011 Kilde: StatCounter	9
Figur 3 – Strategisk kjerne og partnerbidrag (Haugland, 2007).....	15
Figur 4 - Endogen utvikling av førstestegsfordeler (Lieberman & Montgomery, 1988).....	30
Figur 5- Rammeverk	39
Figur 6 - Speed-Dials	62
Figur 7 - Sikkerhetsnivå	65

Tabeller

Tabell 1 - Kontrakter, relasjoner og styringsmekanismer (Haugland, 2007).....	21
Tabell 2 - Respondenter	53
Tabell 3 - Oppsummering av resultater	84
Tabell 4 - Oppsummering av relasjonen mellom variablene	113
Tabell 5- Årsakene til forskjellen i markedsandeler	118

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Den informasjonsteknologiske revolusjonen blir ofte sett på som selve symbolet på globalisering og teknologisk utvikling, hvor Internett og verdensveven har gjort det mulig å kommunisere fritt over hele verden. En uunnværlig del av internettopplevelsen er nettlesere, eller såkalte ”web browsere”, hvilket er det vanlige verktøyet folk bruker for å ta seg frem i nettverdenen. Nettleseren er derfor den grunnleggende komponenten i Internettets økosystem. Samtidig er det fortsatt mange nettbrukere som ikke vet hva en nettleser er og hva som gjør en nettleser unik, og dette til tross for at det er verktøyet de benytter når de surfer på nettet. Vi velger derfor innledningsvis å starte med en definisjon: *“En nettleser er et program som gir tilgang til informasjon og tjenester på Internett, først og fremst på World Wide Web”* (Aschehoug og Gyldendal, 2006, s. 55). Nettleserens oppgave og funksjon er med andre ord å gi tilgang til et nettsted ved hjelp av sidenes adresse.

Markedet for nettlesere startet ved lanseringen av Netscape Navigator høsten 1994. Til tross for Netscapes tidlige suksess, tok det ikke lang tid før de ble beseiret av Microsoft under nettleserkrigen i siste halvdel av 1990-tallet. I den påfølgende perioden kontrollerte Microsoft lenge markedet med en mer enn 90 prosents andel av internettbrukerne, men i løpet av de senere år har nettlesermarkedet igjen blitt til en slagmark. Det er i dag hovedsakelig fem aktører som har kapret det meste av markedet og de kjemper stadig mot hverandre i kampen om større markedsandeler (New York Times, 2009). Blant de store aktørene Google, Apple, Mozilla og Microsoft finner vi Opera Software, et norsk selskap som kjemper mot gigantene.

Opera Software ble allerede etablert i 1994 som et prosjekt i Telenor. Ett år senere ble prosjektet skilt ut som et eget IT-selskap under navnet Opera Software ASA, men det var ikke før i 1997 at nettleseren Opera ble lansert. Operanettleseren anses i dag som et høykvalitetsprodukt, og kan benyttes på et bredt spekter av ulike plattformer og operativsystemer. Til tross for stadig nye høyder i brukertall, besitter Opera fortsatt en beskjeden markedsandel på desktop¹ sammenlignet med sine konkurrenter. På den annen side har Opera gjort stor suksess i mobilmarkedet, hvor de innehar en ledende posisjon i markedet.

¹ Desktop – en personlig datamaskin

1.2 Problemstilling

Opera Software fanget vår interesse som et spennende, norsk teknologiselskap med flere strategiske utfordringer og muligheter. Med bakgrunn i vår utvalgte litteratur, skal denne utredningen i hovedsak analysere hvilke faktorer som har vært medvirkende for Operas markedsandeler på mobil- og desktopmarkedet.

Tidlig i prosessen tok vi kontakt med Opera Software og fikk klarsignal fra Operas sjefsstrateg om at de gjerne ønsket å innlede et samarbeid i anledning vår masterutredning. Vi var tydelig på at vi ønsket innspill til problemstilling og kom i samråd med Opera frem til følgende forskningsspørsmål:

“Hva er årsaken til at Opera Software har kapret en større markedsandel på mobilmarkedet sammenlignet med desktopmarkedet?”

Vi vil besvare problemstillingen ved å finne svar på følgende underspørsmål:

”Har Opera Software dratt nytte av førstestegsfordeler i markedene?”

“I hvilken grad har Opera Software kombinert ressurser og kompetanse med deres samarbeidspartnere?”

”Hvordan er forretningsmodellen rundt Opera Software bygget opp?”

1.2.1 Begrunnelse for valg av problemstilling

Ny teknologi byr på muligheter og utfordringer for ethvert selskap. Dette er spesielt gjeldende i teknologibransjen grunnet dynamiske endringer, innovasjon og nytenkning som preger industrien. I de senere år har man vært vitne til en økende grad av samarbeid mellom bedrifter. Dette er særlig tilfelle innen for IT- og Telecombransjen.

Dataprogrammer og nettjenester har i de siste årenes løp i økende grad blitt omgjort til gratistjenester. Opera Software og andre nettlesertilbydere har dermed vært nødt til å tilpasse seg denne utviklingen, hvorpå det i dag er gratis for sluttbruker å laste ned og bruke nettlesere. Man kan dermed undre seg over hvordan det er mulig for et selskap som Opera å tjene penger. Som en følge av de nevnte utviklingstrekkene i teknologibransjen, er Operas inntjening særlig knyttet opp til antall kunder og brukere. Derav forstår en viktigheten av å måtte erobre stadig større markedsandeler. Opera har lenge vist suksess når det gjelder å skaffe brukere og kunder, men har likevel ikke klart å kapitalisere på dem.

Ut ifra det overnevnte ser vi at samarbeid og strategiske allianser har blitt stadig viktigere og er i dag avgjørende for at Opera skal kunne kapre markedsandeler og derav oppnå fortjeneste på sine brukere. I dag besitter Opera den største markedsandelen på verdensmarkedet for mobilnettlesere med omlag 22 prosent, mens Operas nettlesere på desktop har en langt mer beskjeden markedsandel på omtrent 2 prosent (StatCounter, 2011).

For at Opera skal kunne klare å opprettholde sin posisjon og samtidig kapre ytterligere markedsandeler, vil det være nyttig å kartlegge årsaken til forskjellene i markedsandeler. Ved å identifisere mulige årsaksfaktorer, vil en lettere kunne forstå ulikhetene og likhetene i de to markedene, hvilket vil kunne bidra til strategiutvikling for fremtidig vekst.

Vår motivasjon for å se på denne problemstillingen er basert på faglig og personlig interesse for forretningsutvikling. I den senere tid har det vært sterkt fokus på hvilke områder Norge skal satse på når oljen tar slutt. For å opprettholde en stabil økonomi i fremtiden er det viktig at den norske stat oppfordrer til nytenking og entreprenørskap. Opera Software er et eksempel på en norsk bedrift som har lyktes internasjonalt og kan derfor være et godt forbilde for andre norske aktører.

Gjennom en hovedprofil i strategi og ledelse, og da spesielt gjennom fagene strategiske allianser og nettverk, og strategisk analyse, finner vi det interessant å se på hvordan strategiske valg har vært avgjørende for den posisjonen Opera besitter i dag.

1.3 Formål med oppgaven

I denne oppgaven ønsker vi å kartlegge samarbeidsrelasjoner mellom Opera Software og deres partnere og hvordan Opera forholder seg til sine samarbeidspartnere på de to plattformene. Videre vil vi ta for oss utvalgte elementer av forretningsmodellen til Opera, og se på hvilke evner selskapet besitter når det gjelder å skape og kapre verdi. Det å være først ute i markedet med et produkt/tjeneste kan gi en rekke fordeler. Vi ønsker derfor å kartlegge hvorvidt Opera har vært en pioner i markedene på de to plattformene. Med bakgrunn i dette vil vi analysere hvordan disse effektene har påvirket Operas markedsandeler.

1.4 Avgrensning

Masterutredningen har en tidsbegrensning på ett semester. For å avgrense omfanget av utredningen har vi derfor valgt å konsentrere oss om de utvalgte teoriene samarbeid, forretningsmodeller og førstestegsfordeler. Videre velger vi å avgrense datainnsamlingen til å omfatte ledere i Opera Software. Vi utelukker dermed å innhente data fra sluttbrukere, og vektlegger med dette Operas perspektiv når det gjelder verditilbud.

Til tross for at Opera Software opererer på flere plattformer, har vi valgt å avgrense utredningen til å omhandle nettlesere på desktop og mobil. Videre vil vi understreke at denne oppgaven tar utgangspunkt i de markedsandelene Opera og deres konkurrenter besitter på verdensbasis per februar 2011. Vi vil ikke spesifisere markedsandelene ut ifra ulike land, bare i de formål hvor vi mener det er vesentlig for å forstå bransjen og markedet for de ulike plattformene.

Det er også viktig å understreke at oppgaven er skrevet i en tidsperiode med kontinuerlige endringer i markedsandeler mellom de ulike konkurrentene i nettlesermarkedet. Blant annet har EU-domstolen nå dømt Microsoft etter konkurranseloven. Dette har medført at alle som i dag kjøper en ny PC, samt ved installasjon av nye PCer, får valget mellom de fem største nettleserne. Hvilken betydning den nye loven har å si for den markedsandelen Opera Software har på PC-markedet, vil vi ikke ta høyde for i vår utredning.

Vi ønsker ikke å gå for mye i dybden på det rent tekniske i denne oppgaven siden det er det forretningsmessige aspektet som er viktig for å kunne analysere problemstillingen. Dette gjenspeiler beskrivelsen av markedet og bransjen, som kan virke noe overfladisk med hensyn til tekniske fagtermer, men vi vil forsøke å bruke sunn fornuft ved avveining av definisjoner

der det vil være hensiktsmessig. Vi vil med dette presisere at denne oppgaven er sett fra et økonomisk perspektiv og ikke et teknologisk perspektiv.

1.5 Disposisjon

Vi har i kapittel 1 introdusert leseren for vår problemstilling og bakgrunnen for denne, samt formålet og begrensninger ved oppgaven. I kapittel 2 vil det bli gitt en innføring i nødvendig bakgrunnsinformasjon om nettleserbransjen og Opera Software. Dette mener vi er hensiktsmessig for at leseren skal få en bedre forståelse for nettlesermarkedet og de to plattformene vi tar utgangspunkt i, desktop og mobil. I kapittel 3 presenterer vi litteraturen som vil bli anvendt for å besvare deler av problemstillingen. Teoriseksjonen starter med å redegjøre for litteratur om samarbeid, forretningsmodeller og førstestegsfordeler, hvorpå vi i kapittel 4 tar for oss vår egenkomponerte modell og illustrerer samt forklarer hvordan vi selv mener de ulike variabler henger sammen. I kapittel 5 beskriver vi de metodiske valgene vi har foretatt oss i tilknytning til arbeidet med datainnsamling. Videre vil vi presentere resultatene fra datainnsamlingen i kapittel 6 for deretter å analysere funnene i kapittel 7. Til slutt vil vi i kapittel 8 presentere vår konklusjon, implikasjoner og forslag til videre forskning.

2. Beskrivelse av nettlesermarkedet og Opera Software

I denne delen ønsker vi å gi leseren nødvendig bakgrunnsinformasjon for masterutredningens formål. Vi velger derfor å gi en innføring i nettleserbransjen og hvordan utviklingen har vært i de senere år, samt historikk og informasjon vedrørende Opera Software. Vi starter med å skildre utviklingen av nettlesermarkedet på desktop før vi tar for oss mobilmarkedet. Til slutt gir vi en beskrivelse av selskapet Opera og derav plattformene desktop og mobil som vi har valgt å fokusere på i denne utredningen.

Vi vil først understreke at navnet Opera kan refereres til både selskapet og nettleseren, hvilket i noen tilfeller kan virke forvirrende for leseren. For i størst grad å unngå dette vil vi forsøke å presisere betydningen i de situasjoner hvor dette kan være uklart. I tillegg er det viktig å gjøre leseren oppmerksom på at vi skiller mellom betegnelsene kunder og brukere når vi uttaler oss om Opera Software. I de tilfeller vi snakker om brukere vil dette gjenspeile sluttbrukeren som benytter seg av Operas nettleser, mens med kunder forstås Operas samarbeidspartnere.

2.1 Markedet for nettlesere

Internett har blitt en sentral del av folks liv og nettleseren er teknologien som formidler vår samhandling med verdensveven. Dette gjør at funksjonene i nettleseren blir stadig mer avgjørende for forbrukerne, og medfører mye rom for innovasjon innenfor nettleserfunksjonene (New York Times, 2009).

Desktopbransjen

IT-landskapet har utviklet seg i en voldsom takt fra midten av 1990-tallet og frem til i dag. På 90-tallet startet den såkalte nettleserkrigen med Netscape som pioner i markedet i kampen mot IT-giganten Microsoft. Til tross for at det var Netscape som var først ute med sin nettleser Netscape Navigator, var det tilsynelatende Microsoft som dro nytten av såkalte førstestegsfordeler. Microsoft lanserte sin egen nettleser, Internet Explorer, og kapret forbrukerne med et tilnærmet monopol i markedet ved at nettleseren var integrert i Microsofts operativsystem (Microsoft, 2011). Internet Explorer ble dermed betraktet for å være et gratisprodukt siden nettleseren var en del av Microsoft Windows, hvilket fjernet det meste av markedsgrunnlaget for Netscape. Etersom PCer og Internett ble stadig mer utbredt både på arbeidsplasser, i hjemmet og på skolen, hadde Microsoft innen 2000 oppnådd en

markedsandel på over 90 prosent for nettleseren på desktop. Bruken av Internett og dets tjenester vokste fra tidlig 2000-tallet i et voldsomt tempo. Den generelt økende interessen for Internett hadde skapt et stort potensielt marked for flere aktører, og det var flere som ønsket å utfordre Microsofts posisjon.

Etter hvert som Internett gikk over i vekstfasen, hadde stadig flere brukere fått tilgang til Internett og aktivt begynt å benytte seg av dets muligheter. Kvalitetsfølelsen og brukeropplevelsen hadde forvandlet seg raskt, og flere selskaper lanserte sine nettlesere i årene som fulgte. Opera var blant de første nettleserne i markedet og utga sin første versjon allerede i 1997. Først fem år senere kom Apple med sin nettleser Safari, i 2003. Den Apple-utviklede nettleseren er integrert i Apples egne produkter som eksempelvis Apples Macintosh-maskiner, og generer dermed automatisk brukere dersom de ikke velger å installere en annen løsning. I 2004 kom Mozilla på banen og utviklet nettleseren Firefox med bakgrunn i Netscapes tidligere kildekode². Firefox kom ut som den første åpne kildebaserte³ nettleseren og gikk samtidig for en gratisløsning for sluttbrukeren, hvilket medførte en raskt voksende brukermasse (New York Times, 2004).

Fra 2000 og frem til i dag har IT-bransjen gjennomgått store endringer. En IT-boble på børsen hadde sprukket, hvilket medførte at noen selskaper forsvant mens nye kom til i årene som fulgte. Blant de nye selskapene fant man Google, som har utviklet seg til å bli verdens mest brukte søkemotor og også en av de sterkeste aktørene i IT-verdenen. Etter et tett samarbeid med Mozilla og deres Firefox, valgte Google å lansere sin egen nettleser Chrome i 2008. Den ble spådd for å være en stor utfordrer til de etablerte i markedet på grunn av Googles enorme brukermasse, kompetanse og finansielle kapasitet (Bloomberg, 2008). Analytikerne skulle vise seg å få rett da Chrome i løpet av bare tre år klarte å kapre en tredjeplass blant aktørene og fortsetter stadig å stjele markedsandeler fra sine konkurrenter.

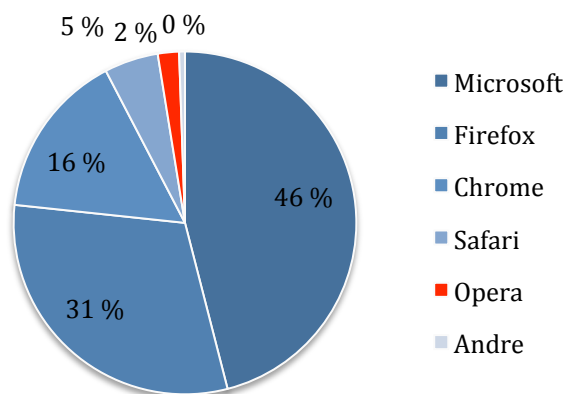
Til tross for stadig økende konkurranse er det fremdeles Internet Explorer som troner på førsteplassen. Internet Explorer var inntil desember 2009 preinstallert på de fleste PCer ettersom Microsofts operativsystem er det mest benyttede operativsystemet for datamaskiner. Siden bruken av Internett først eksploderte like rundt millenniumskiftet, har dette ført til at

² Kildekode - Er instruksjon til en datamaskin som er skrevet på en form som mennesker kan lese og forstå. Dette gjøres av

³ Åpen Kildekode - Betyr at kildekoden til et dataprogram er gjort fritt tilgjengelig for alle.

mange forbrukere ikke kjenner til andre nettlesere enn Internet Explorer. Dette kan derfor være med på å forklare deler av årsaken til den markedsandelen Internet Explorer innehar den dag i dag. På grunn av sin tilnærmede monopolmakt og bedriftspraksis har Microsoft gjennom flere år blitt møtt med kritikk på bakgrunn av konkurranseforholdet, hvilket også har ført dem inn i rettsapparatet (New York Times, 2007). Med Opera i spissen ble Microsoft klaget inn for Europakommisjonen (EU-kommisjonen) for brudd på EUs konkurranselover. Dette resulterte i et forlik som nå medfører at Microsoft er nødt til å tilby den mye omtalte valgskjermen ("screen choice") til PC-brukere innenfor den Europeisk økonomiske sonen (EØS) (Computerworld, 2010). Valgskjermen innebærer at Windows-brukere får opp et skjermbilde hvor de får presentert ulike nettleseralternativer presentert i form av de fem største nettleserne i tilfeldig rekkefølge. Slik kan brukerne ved et enkelt klikk installere og velge deres valg av standard nettleser.

Markedsandel desktop



Figur 1 – Markedsandeler desktop feb. 2011
Kilde: StatCounter

Per februar 2011 er markedsandelene på verdensbasis blant de fem største nettlesertilbyderne fordelt slik at Internet Explorer (46 %, se figur 1). fortsatt er den nettleseren med klart størst brukermasse, med Firefox (31 %) hakk i hæl. Chrome (16 %) har på imponerende vis klart å tilrive seg tredjeplass i løpet av få år og har mer enn tre ganger så stor markedsandel som Safari (5 %). Samtidig ser en at Opera (2 %) har den klart minste andelen i desktopmarkedet.

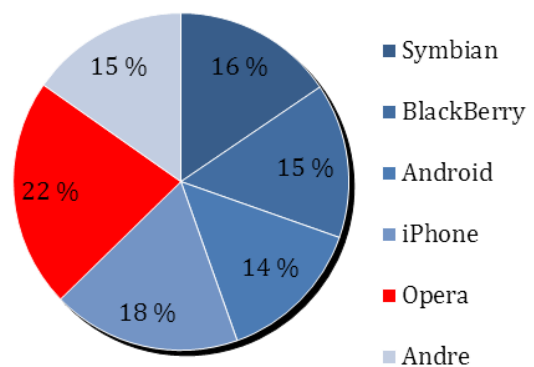
Mobilbransjen

Internettrevolusjonen som tok PC-markedet med storm tidlig på 2000-tallet har i de senere år forflyttet og spredd seg videre til mobiltelefonmarkedet. Bruken av Internett på mobilplattformen har vært eksplosjonsartet, og det er i dag over fire og en halv milliard mennesker som eier en mobiltelefon. Ser vi dette tallet i forhold til hvor mange som er på Internett generelt i dag, omtrent to milliarder, er det lett å forstå hvorfor satsingen har gått i retning av Internett på mobiltelefoner de siste årene (Aftenposten.no, 2011).

De siste 20 årene har det vært en betydelig utvikling i mobilmarkedet, hvorpå mobiltelefoner blir stadig mer avanserte. Likevel er den største brukerandelen globalt sett i det såkalte *low-end* segmentet, men til tross for dette har det i de siste år vært en betydelig utvikling i retning smarttelefoner. En såkalt smarttelefon har sitt kjennetegn ved at de drives av et operativsystem som gjør det mulig for brukerne å installere og kjøre avanserte programvarer. En smarttelefon har funksjoner utover hva en vanlig mobiltelefon inneholder, eksempelvis avspilling av musikk, bilder, video, kart og GPS. I tillegg er internett-tjenesten mye bedre på denne type telefoner sett opp mot “vanlige” mobiltelefoner. Etter all sannsynlighet er det dagens smarttelefoner som har staket ut kursen for hva vi vil kunne forvente oss av fremtidens mobiltelefoner, og trenden synes å være klar - mobiltelefonene utvikler seg innholdsmessig i retning av PCer.

Det er i dag fem sterke aktører på markedet for nettlesere til mobil- og smarttelefoner; Opera, iPhone, Nokia (Symbian), BlackBerry og Android. Som en ser så er aktørene hovedsakelig håndsettprodusenter som utvikler sine egne nettlesere til bruk på sine egne produkter. Utviklingen blir gjort basert på en komponent med en åpen kildekode, hvorpå den ferdigutviklede løsningen preinstalleres i telefoner. Markedet er med andre ord basert på standardfunksjoner som ligger i telefonene som sluttbruker kjøper.

Markedsandel mobil



Figur 2 – Markedsandeler mobil feb. 2011
Kilde: StatCounter

Opera er den eneste av de fem nevnte nettleserutviklerne som ikke er direkte utviklet opp mot én bestemt egenutviklet telefontype, men som kan lastes ned eller integreres i operatørens pakkedesigner. Opera Mobile og Opera Mini troner markedet for mobilnettlesere med en felles andel på 22 % etterfulgt av iPhone som besitter 18 % av markedet. Nokia, BlackBerry og Android ligger på omlag 15 % i synkende rekkefølge. Konkurrentene er relativt store, men hovedsakelig da på smarttelefoner, som utgjør en brøkdel av det totale sortimentet av mobiltelefoner (StatCounter, 2011).

2.2 Opera Software

Selskapet Opera Software startet med Jon Stephenson von Tetzchner og kompanjongen Geir Ivarsøys ønske om å utvikle en lynrask nettleser. De var begge ansatt som forskere i Telenor, hvor de i 1994 startet et prosjekt med å utvikle en nettleser. I prosessen med å privatisere Telenor, ble prosjektet imidlertid raskt skrinlagt da en slik satsning ble ansett for å være utenfor Telenors kjernevirksomhet, og ved at det i tillegg var knyttet stor usikkerhet til prosjektets kommersielle verdi (Digi.no, 2004). De to forskerne fikk derfor fri anledning til å ta med seg kunnskapen og kildekoden for å videreutvikle den på egenhånd. I 1995 ble derfor Opera Software ASA grunnlagt som et selvstendig selskap, og først i 1997 lanserte Opera offisielt sin første nettleserversjon på desktopmarkedet. Nettleseren kostet den gang \$35 per lisens fra sluttbrukerne, hvilket også var standardprisen i markedet (Magma, 2000). Denne inntjeningsmodellen holdt helt frem til 2005 da de besluttet å la nettleseren være gratis for brukerne (Dagens IT, 2007).

Konkurransen på desktop har som allerede nevnt vært stor, hvilket har medført at de etablerte aktørene stadig oppdaterer og gir ut nye versjoner av nettleserne i markedet. Operas karakteristikk er at de er kjent for sine innovative evner og avanserte teknologi (Opera Software, 2011). Av den grunn er det derfor rimelig å anta at dette har resultert i deres aktive rolle innen utviklingen av nettleseren opp igjennom tiden, og dette til tross for at Opera har en forholdsvis liten markedsandel i markedet for nettlesere på desktop sammenlignet med konkurrentene. I forsøk på å oppnå en bedre markedsposisjon har Opera derfor hele tiden fokusert på å oppgradere og forbedre nettleseren, og ga i 2010 ut sin foreløpig siste versjon, Opera 11 som i skrivende stund er oppdatert til versjon 11.11. Ifølge Opera skal versjon 11 være mer brukervennlig ved at den gir forbedret ytelse, mer omfattende epostfunksjon, ny verktøylinje for bokmerker og støtte for de seneste webteknologiene (Opera Software, 2011).

Per i dag er nettlesermarkedet for desktop i et modent marked og det er flere IT-eksperter som uttaler seg om at nettleserne på desktop i nær fremtid vil bli møtt med økende konkurranse fra andre digitale apparater med tilgang til Internett som eksempelvis mobiltelefoner og lesebrett (Dagens IT, 2011). Opera har i flere år vært oppmerksom på den mulige trenden, og allerede i 2004 ga grunnleggeren Jon von Tetzchner uttrykk for at forretningsmodellen og konkurransestrategien skulle utvikles i tilsvarende retning. I et intervju med Digi.no uttalte han følgende: *"Min konkurransestrategi er å være tilstede på alle de markeder hvor Microsoft ikke er, men som i fremtiden vil få stor betydning som grunnlag for tilgangen til*

Internett. Jeg vil være sterk der Microsoft er svak, nemlig innen mobiltelefoner, elektroniske forbrukerartikler, biler og kjøleskap, og andre duppedingser som etter hvert får internett-tilgang,” (Digi.no, 2004).

Opera har derfor vært tidlig ute med å posisjonere seg og vinne erfaringer på teknologiløsninger i markedet. Dette har resultert i at selskapet i dag tilbyr to ulike produkter innen mobilmarkedet; Opera Mobile og Opera Mini. De to nettleserne har mange likhetstrekk, men de betjener to ulike segment (Opera Software, 2011). Opera Mobile er utviklet for at sluttbrukerne skal få oppleve en tilsvarende surfeopplevelse som de er vant til på PCer. Ved å skrive inn en webadresse i nettleseren, vil adressen bli hentet direkte fra webserveren til telefonen hvilket betyr at nettleseren gjengir websider akkurat som en desktop-nettleser (Opera Software, 2011). Derfor er Opera Mobile hovedsakelig en nettleser for smarttelefoner siden denne mobiltypen, samt tilhørende dataprosesseringskraften, ligner mer på desktopmaskiner i både bruk og innhold. (Dagens IT, 2011).

For mindre sofistikerte telefoner og tregere nettverk, tilbyr Opera Software nettleseralternativet Opera Mini, som drar fordel av en server til å håndtere behandlingen av Web-sider. Serveren, styrt av Opera, sender deretter en forenklet versjon av hver side til telefonen i en komprimert form (Hansell, 2008). Dette betyr både raskere og rimeligere nettleseropplevelse for sluttbrukerne. Ifølge Opera selv har dette gjort Opera Mini til en av verdens mest populære nettlesere blant sluttbrukerne og er i dag operativ på mer enn 120 millioner mobiltelefoner (Opera Software, 2011). Utviklingen de siste kvartalene viser derfor også at det er nettleserne på mobilmarkedet som står for de største inntektene i selskapet (Dagens Næringsliv, 2011).

Som en følge av Operas historie og internasjonale gjennomslagskraft, regnes Opera Software for å være en av Norges internasjonale suksessbedrifter med ansatte fra 50 ulike nasjonaliteter. De har helt fra forskingsprosjektets startfase i 1994 fokusert på å tilby det beste produktet i markedet, tenke langsiktig og investere i produktutvikling (NHO, 2011).

3. Teori

I vår teoretiske tilnærming har vi valgt å ta utgangspunkt i teori om samarbeid, forretningsmodeller og førstestegsfordeler. Vi finner det naturlig å se på disse teoriene fordi de alle har særpreg i IT- og Telecom-bransjen, en bransje preget av stadige endringer og sterk konkurranse mellom aktørene. For at bedriftene skal være tilpasningsdyktig, er de ofte avhengig av å kunne samarbeide med andre aktører for å skaffe seg tilgang på kritiske ressurser. Videre har forretningsmodellen sin relevans da den belyser bedriftens evne til å skape og kapre verdi. Til slutt ser vi på hvordan en aktør som er først ute på markedet med sitt produkt/tjeneste kan oppnå betydelige fordeler, eksempelvis gjennom teknogilederskap. Hvorvidt de overnevnte teoriene har betydning for en bedrifts markedsandeler er derfor noe vi ønsker å undersøke i denne utredningen.

3.1 Samarbeid

I denne delen skal vi se nærmere på hvorfor bedrifter velger å samarbeide. Vi vil se på hvordan bedrifter kan oppnå høyere avkastning i relasjon med andre aktører og hvordan de kan dra nytte av like eller komplementære ressurser i samarbeidet. Videre presenterer vi ulike samarbeidsformer og ser på hvilke styringsmekanismer som benyttes i ulike relasjoner mellom bedrifter.

3.1.1 Samarbeid og strategisk allianse

Globalisering har medført økt konkurranse mellom bedrifter. Dette gjør det i dag vanskelig for ett enkelt selskap å få tilgang til de ressursene som er nødvendig for å utvikle og opprettholde konkurransefortrinn i markedet. Samtidig har den teknologiske utviklingen og dertil kompleksiteten på moderne produkt og tjenester økt den gjensidige avhengigheten mellom bedrifter (Harrison, Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2001). På bakgrunn av dette har flere bedrifter innsett fordelene ved å inngå strategiske allianser. *”Strategiske allianser blir dannet når to eller flere bedrifter kombinerer ressurser og kompetanse for å nå mål som de ikke kan nå hver for seg,”* (Haugland, 2007, s. 12).

For å inngå i en allianse er kritiske ressurser en forutsetning (Das & Teng, 2000). Dette betyr at alle parter i samarbeidet må bidra med noe som er betydelig for resultatet. Dersom bedriftene ikke besitter de ressursene eller kompetansen som trengs er det mindre sannsynlighet for at samarbeidet vil lykkes (Haugland, 2007). Siden summen av samarbeidspartners ressurser og kompetanse er avgjørende for resultatet, er det derfor

viktig at bedriftene tenker nøye gjennom hva de ønsker at samarbeidspartneren skal besitte og bringe inn i samarbeidet.

Videre tar Haugland (2007) for seg hva som motiverer en bedrift til å inngå et samarbeid og viser til studier av strategiske allianser hvor de tre mest utbredte motivene har vist seg å være tilgang til nye markeder, å oppnå større bredde i produkttilbudet og å få tilgang til ny teknologi/kompetanse. Ifølge Haugland tyder dette på at bedrifter først og fremst inngår strategiske allianser for å realisere breddefordeler fremfor skalafordeler, og til tross for ulike motiver har de alle som oftest en overordnet målsetting om å styrke bedriftens strategiske posisjon.

3.1.2 Strategiske dimensjoner i samarbeidet

Den ekstraavkastningen bedrifter oppnår som et resultat av samarbeidet dem i mellom, er hva Dyer & Singh (1998) kaller relasjonell avkastning. De tar utgangspunkt i fire potensielle kilder som kan tenkes å være forklaringen bak den ekstraordinære avkastningen; investeringer i relasjonsspesifikke forhold, kunnskapsdelende rutiner, komplementære/like ressurser og effektiv styring og ledelse som skal bidra til å redusere bedriftens transaksjonskostnader. Alle fire kildene er viktige for å oppnå komparative fortrinn gjennom bedriftens relasjoner med andre aktører og av at ressursene blir styrt internt i bedriften. De bedriftene som klarer å kombinere sine ressurser på en annerledes måte enn sine konkurrenter vil derfor ha høyere sannsynlighet for å skape et konkurransefortrinn.

Blant de fire kildene til relasjonell avkastning er det ikke alle vi mener har like stor betydning for aktører innen IT-bransjen. Vi har derfor valgt å fokusere på dem vi mener har størst innvirkning, hvilket er komplementære/like ressurser og relasjonsspesifikke investeringer. Senere i teorikapitlet vil vi gi en grundig gjennomgåelse av samarbeid mellom bedrifter og de elementer som knytter seg til dette, hvorpå effektiv styring og ledelse er ett av dem. Videre vil vi utelukke kunnskapsdelende rutiner grunnet vår antagelse om at teknologi lett lar seg kopiere/imitere, noe som medfører at bedriftene må være påpasselig med å dele for mye informasjon. Siden kunnskapsdelingen antas å være beskjeden i henhold til IT-bedriftens kjerneaktiviteter, vil vi dermed se bort ifra kunnskapsdelende rutiner i denne sammenheng.

3.1.2.1 Relasjonsspesifikke investeringer

Ifølge Haugland (2007) kan ikke en bedrift både samarbeide og kjøre sitt eget løp på de områdene samarbeidet gjelder. Denne strategien vil i verste fall kunne hindre samarbeidet og dermed redusere muligheten for at bedriftene skal realisere gevinster. Dermed må bedrifter gi

opp noe av sin selvstendighet og gjøre seg avhengig av den annen part i samarbeidet. Eksempelvis kan denne type avhengighet innebære å foreta investeringer som i større eller mindre grad er spesialtilpasset samarbeidet. Denne egenskapen ved samarbeid kan defineres som relasjonsspesifikke investeringer, et kjent begrep innenfor transaksjonskostnadsteori. Ifølge Williamson (1985) er det omfanget av slike investeringer som uttrykker hvor sterke bindinger og avhengighetsforhold som etableres mellom partene. Videre vil omfanget avgjøre hvordan samarbeidet bør organiseres og styres. Essensen med relasjonsspesifikke investeringer er gevinsten bedriftene oppnår sammen, hvor det skapes høyere avkastning ved å samarbeide. Som et resultat av dette vil bedriftene skreddersy investeringen og tilpasse forholdene seg i mellom. Det er dermed sjelden man kan bruke denne investeringen til et annet formål, og dersom dette skulle være ønskelig vil det være store kostnader tilknyttet endringen. Investeringen har med andre ord mye større verdi innenfor relasjonen enn utenfor.

Relasjonsspesifikke investeringer omhandler investeringer i human- eller realkapital som har begrenset verdi utenfor samarbeidet. Eksempelvis kan dette være en leverandør som har anskaffet spesielle maskiner, eller ansatte med spesiell kompetanse for å tilpasse produktet til en unik kunde. Med dette kan man si at partene låser seg til hverandre. Problemet med denne type investeringer er at det alltid vil være en viss fare for at en av partene opptrer opportunistisk⁴ i relasjonen, noe som kan medføre store økonomiske tap for motparten. Det er dermed ofte knyttet relativt stor risiko til denne type investeringer som vil være betinget av at forholdet mellom partene ikke brytes. Samtidig er det vanskelig å forutsi hvilke økonomiske konsekvenser som er forbundet med denne type samarbeid i det relasjonen blir inngått.

Dersom begge parter investerer tilnærmet like mye i den relasjonsspesifikke investeringen vil dette kunne redusere risikoen for at en av partene bryter samarbeidet. Er det derimot en ujevn fordeling av investering og avhengighetsforholdet i relasjonen, kan det være vanskelig å sikre seg mot opportunisme. Dette fordi kontraktene som inngås av partnerne alltid vil være ufullstendige – en skriftlig kontrakt vil umulig kunne fange opp eller spesifisere alle tenkelige scenarioer (Haugland, 2007). For å redusere risikoen for opportunisme må man derfor ifølge transaksjonskostnadsteorien, i tillegg til detaljerte kontrakter, vektlegge styring- og samarbeidsformen som dannes mellom partene. Effektive styringsmekanismer er selve

⁴ Opportunistisk - "Self-interest seeking with guile" (Williamson, 1985)

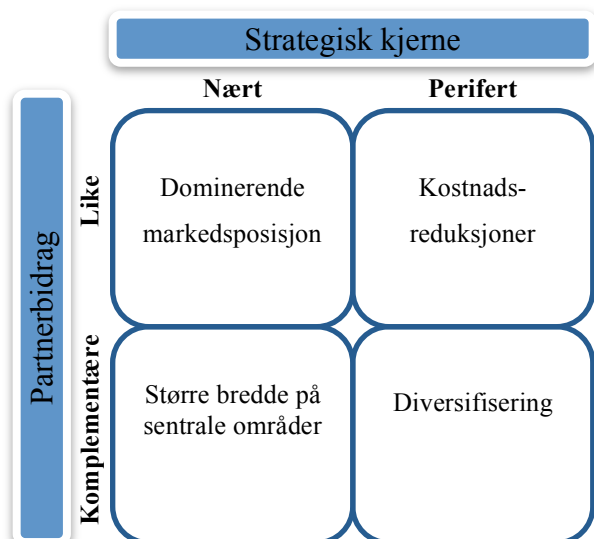
grunnmuren for at en relasjonell avkastning skal bli optimal, og for å oppnå ekstraordinær avkastning er det viktig at alle parter jobber mer eller mindre mot det samme målet.

3.1.2.2 Komplementære eller like partnerbidrag

Teori om samarbeid skiller mellom like og komplementære partnerbidrag. Hvorvidt bedrifter samarbeider med like eller ulike ressurser bør vurderes ut i fra målsetningen med samarbeidet (Haugland, 2007). Gjennom samarbeid med like ressurser innbefatter målsetningen ofte gevinster som ofte er relatert til forhold som har med størrelse å gjøre. Dette kan innebære reduserte kostnader ved oppnåelse av storskalafordeler eller en bedret markedsposisjon. Når det gjelder samarbeid med komplementære partnerbidrag, er forholdet ofte relatert til synergieffekter. Eksempler på dette kan være nye produkter, nye markeder, ny teknologi og lignende (Haugland, 2007).

En kombinasjon av komplementære ressurser eller kapabiliteter er den samarbeidsformen som oftest gir størst verdiskapingspotensial og økonomiske gevinster, og er normalt det viktigste motivet bak samarbeidsavtaler (Dyer & Singh, 1998; Harrison et al., 2001). Med kapabiliteter menes bedriftens evne til å integrere og rekonfigurere ressurser og kompetanse, med andre ord å sette ressurser og kompetanse sammen på andre måter. Formålet med samarbeidet er da å kombinere ressurser eller kapabiliteter som ikke er lett tilgjengelige i markedet, og som er spesielt vesentlige for kjernekompetanse og immaterielle eiendeler som tar lang tid å utvikle. Det skapes da en unik synergi fordi ingen andre bedrifter klarer å forene den samme kombinasjonen av produktene som inngår i samarbeidet. Dette har ifølge Harrison et al. (2001) sin forklaring i at bedriftenes kombinasjon av ressurser og kompetanse har en spesiell verdi. Videre argumenterer de at det vil være vanskelig for bedrifter å lykkes optimalt på markedet dersom bedriftene besitter like ressurser, eksempelvis innenfor forskning og informasjon om markedet, men dersom de i tillegg har komplementære ressurser innad vil det være lettere å lykkes i markedet.

Ved å betrakte bedriftenes bidrag i sammenheng med samarbeidets nærhet til den strategiske kjernen, vil en i hovedsak kunne



Figur 3 – Strategisk kjerne og partnerbidrag (Haugland, 2007)

oppnå fire ulike typer resultater (se figur 3). Tar en utgangspunkt i de samarbeidsstrategiene hvor en bidrar med komplementære ressurser, ser en at samarbeid på områder nær den strategiske kjernen kan gi en større bredde på sentrale områder, mens på områder av mer perifer art vil en kunne oppnå diversifisering. Ved å utforske denne matrisen får en et tydeligere bilde på hva en kan forvente å oppnå gjennom samarbeidet og hva dette kan tilføre bedriftene. Samtidig er det viktig for alle bedrifter som vurderer å inngå i et samarbeid, å ta sine forhåndsregler for hvordan samarbeidet skal struktureres og ledes i tillegg til retningslinjer og regler for å hindre opportuniste. Dette gjelder særlig i de tilfeller der man samarbeider nær den strategiske kjernen.

3.1.3 Styring av kontrakter

Et samarbeid innebærer at partene må kunne jobbe sammen og samkjøre de aktiviteter og handlinger som kreves for å oppnå samarbeidets formål. En sentral problemstilling i tilknytning samarbeid er derfor hvilke styringselementer bedriften selv kan foreta seg for å oppmuntre til koordinering av handlinger og aktiviteter (Haugland, 2007). Styringselementene skal hjelpe samarbeidspartnerne til å oppnå en felles forståelse for hvordan problemstillingen skal løses, og det er derfor viktig å ha klart for seg hvilke rettigheter og plikter partnerne har ovenfor hverandre.

3.1.3.1 Kontrakter

Haugland (2007) beskriver kontrakter som et sentralt styringsinstrument for at partene i samarbeidet skal kunne samkjøre sine aktiviteter. Hva som fastsettes i kontrakten vil legge føringen for de regjerende spillereglene mellom partene, og dermed gi uttrykk for hvilke løfter partene har tilknyttet samarbeidet. Kontraktsteori tar for seg ulike kontraktstyper og skiller mellom fullstendige og ufullstendige kontrakter, og mellom eksplisitt til implisitte kontrakter (Haugland, 2007). Samarbeidspartnerne står ovenfor en fullstendig kontrakt dersom all informasjon tilknyttet samarbeidet i kontrakten er dekket inn. Det er imidlertid svært sjeldent at man har innsikt i alle forhold og situasjoner som kan oppstå underveis i samarbeidsprosessen. Som et resultat av dette er ufullstendige kontrakter mest utbredt.

Hvordan partene går frem for å løse problemene i ufullstendige kontrakter legger føringen for hvorvidt kontrakten er eksplisitt eller implisitt (Haugland, 2007). I eksplisitte kontrakter forsøker man å være føre var, det vil si at man prøver å få med seg alle tenkelige forhold i kontrakten slik at man er forberedt på eventuelle situasjoner som kan oppstå. Siden spillereglene allerede er fastsatt vil man vite hvordan man skal håndtere situasjonen når den

oppstår. I implisitte kontrakter derimot, vil det være først når problemene forekommer at partene forsøke å komme frem til en løsning. I slike kontrakter har partnerne gjerne felles forventninger og normer, og som dermed tillater dem å forholde seg til hverandre på en mer implisitt måte.

Kontraktenes tidshorisont må også tas hensyn til. De kortsiktige kontraktene kalles markedskontrakter, mens de langsiktige kontraktene kan være klassiske langtidskontrakter, interne kontrakter og relasjonsspesifikke kontrakter (Haugland, 2007). Hvor mye usikkerhet det er i et samarbeid, vil variere i stor grad ut ifra ulike faktorer. Eksempler på slike faktorer kan være tidshorisonten, samarbeidets struktur samt størrelsen på problemet som skal løses. De overnevnte kontraktsformene tar for seg ulike mekanismer for å håndtere de faktorene som er usikre. Vi vil nå ta for oss de forskjellige kontraktstypene.

Markedskontrakter og klassiske langtidskontrakter

Markedskontrakter blir benyttet i de situasjoner hvor alle forhold er kjente, med andre ord når partene står ovenfor fullstendige kontrakter. Siden all informasjon er tilgjengelig på det tidspunkt man fastsetter kontrakten, kan man kartlegge og spesifisere relevante forhold gjennom hele kontraktsperioden. I og med at fremtiden er usikker, er markedskontrakter kortsiktige og har et begrenset gyldighetsområde (Haugland, 2007). En slik kontrakt kan karakteriseres ved at den innehar liten grad av usikkerhet. I klassiske langtidskontrakter derimot, vil samarbeidet være preget av flere usikre faktorer. Usikkerhet er derfor et markant skille mellom markedskontrakter og de resterende kontraktstypene; klassiske langtidskontrakter, interne kontrakter og relasjonskontrakter. Til tross for dette skillet, har markedskontrakter og klassiske langtidskontrakter mye til felles. Ved bruk av de klassiske langtidskontrakter forsøker man å redusere usikkerheten ved å definere alle tenkelige situasjoner som kan oppstå gjennom samarbeidet, hvor målet er å gjøre kontrakten så eksplisitt som mulig. Videre vil disse to typer kontraktsformer bli styrt av de samme styringsmekanismer; prisstyring eller insentivstyring (Haugland, 2007). Dette vil vi komme tilbake til senere når vi tar for oss ulike typer styringsmekanismer.

Interne kontrakter

Denne type kontrakt er preget av reguleringer, og da gjennom administrative prosedyrer. Interne kontrakter har sin anvendelse innenfor organisasjonen, eksempelvis kontrakter for ansettelser (Haugland, 2007). De elementene som benyttes for å regulere kontrakten er hovedsakelig beslutningskontroll, regler og rutiner. Dette skal være virkemidler for å kunne

oppnå en klar oversikt over hvem som skal ta avgjørelser og hvilke områder som skal kontrolleres av hvem.

Relasjonskontrakter

Relasjonskontrakter er ofte preget av gjensidig tillit, noe som tillater partene å tilpasse seg hverandre alt etter hvilken problemstilling som oppstår. Slike typer kontrakter har sin anvendelse i situasjoner preget av komplekse oppgaver og hvor partene er usikre på hvilke utfall som forventes (Haugland, 2007). Et resultat av dette er derfor et kontraktsdokument som bare dekker de overordnede linjene, men som ikke går inn på detaljene for enhver problemstilling. I implisitte kontrakter er det viktig med høy grad av tilpasningsevne mellom samarbeidspartnerne. Tidshorisonten for relasjonskontrakter forventes å være lang, og dermed vil usikkerheten være stor da uforutsette situasjoner kan oppstå. For å kunne håndtere de usikre forholdene, er det avgjørende at partene har tillit til hverandre (Haugland, 2007). Styringsmekanismer som felles verdier og personlige relasjoner blir derfor viktig i relasjonskontrakter.

3.1.3.2 Styringsmekanismer

For å styre og lede en relasjon tar man i bruk ulike verktøy, såkalte styringsmekanismer. De ulike kontraktstypene; markedskontrakt og klassiske langtidskontrakter, interne kontrakter og relasjonskontrakter, har alle ulike mekanismer som benyttes for å styre samarbeidet. Markeds- og klassiske langtidskontrakter fokuserer på markedsmessige styringsmekanismer, mens interne kontrakter bærer preg av administrative systemer. Den sistnevnte kontraktsformen, relasjonskontrakter, legger vekt på sosiale styringsmekanismer som baserer seg på felles verdier og normer. Styringsmekanismene kan derfor kategoriseres i tre hovedtyper; insentiver, autoritet og tillit (Haugland, 2007). Vi skal nå ta for oss de sentrale elementer innenfor de tre styringsmekanismene.

Insentiver

Insentiv kan ses på som prismekanismen i markedet, hvor det er prisen som bestemmer hvorvidt det skal gjennomføres en transaksjon mellom kjøper og selger (Haugland, 2007). Insentiv som styringsmekanisme har sin hensikt å motivere aktørene til best mulig innsats, da resultatene er avgjørende for hvilken belønning man får. Med andre ord er det utfallet som belønnes og ikke innsatsen i seg selv. Det er spesielt to fordeler ved bruk av insentiver i et samarbeid; de kan virke motiverende og de kan styre aktørene mot de mål som er viktig (Greve, Haugland, & Walderhaug, 1996). Når man benytter seg av insentiver må derfor

aktørene ha klart for seg hvilke målsetninger som gjelder, både i forhold til innholdet i oppgaven og tidspunktet for når målene skal være nådd. Det finnes også ulemper ved bruk av insentiver. Dersom man vet hvilken atferd som gir belønning, kan dette føre til at enkelte målsetninger blir prioritert fremfor andre oppgaver, og da til tross for at disse også kan ha betydning for utfallet (Haugland, 2007).

Autoritet

Ved bruk av autoritet som styringsmekanisme, rettes fokuset på beslutningsmyndighet, regler, rutiner og kontrollprosedyrer (Haugland, 2007). Hovedsakelig brukes slike mekanismer internt i organisasjonen, men de kan også benyttes i samarbeid. Det er organisatoriske prinsipper som ligger til grunn for å styre samarbeidet, og med autoritet som utgangspunkt vil koordineringen bli enklere å fatte. Haugland (2007) skiller mellom to styringsredskap; sentralisering av beslutningsmyndighet og formalisering. Når det gjelder samarbeid vil den førstnevnte se på hvorvidt en aktør alene kan foreta beslutninger som vil ha betydning for samarbeidet. Gjennom sentralisering vil partnerne få tildelt utvalgte områder som de råder over og kan derfor selv bestemme hvilke beslutninger som skal tas uten å involvere den andre aktør. Formalisering derimot, tar for seg ulike retningslinjer som skal spesifisere samarbeidsaktivitetene. Eksempler på slike aktiviteter er budsjettprosesser og kontrollrutiner (Haugland, 2007). Gjennom et styringsredskap basert på formalisering vil partene ved hjelp av faste rutiner kunne regulere samarbeidet.

Det er flere fordeler ved å benytte autoritet som styringsmekanisme. For det første vil man oppnå en oversiktlig ansvarsfordeling noe som igjen kan bidra til å effektivisere koordinering mellom aktørene. For det andre vil formelle rutiner reduserer behov for hyppige møter, og dermed sparer man tid og ressurser. Ulempen med formalisering er at man kan utvikle en unødvendig hierarkisk organisering som kan påføre tid og kostnader dersom de formelle rutinene ikke fungerer som de skal (Haugland, 2007).

Tillit

”Tillit kan defineres som den subjektive sannsynligheten som en aktør har i forhold til en annen aktør eller gruppe av aktører om at den eller de vil utføre en spesiell handling, men før det er mulig å kontrollere at handlingen blir utført, og i en kontekst hvor man selv blir påvirket av handlingen,” (Gambetta, 1988, s. 217).

Tillit som styringsmekanisme er med på å utvikle personlige relasjoner og skape fellesverdier. Dette åpner for bruk av normer, verdier, åpenhet og identitet som alle er en del av det å skape

tillit. Tillit kan brukes for å skape uformelle avtaler og et normbasert handlingsmønster som deles av de deltakende partene. Dette er med på å skape trygghet, pålitelighet og gjensidighet.

Haugland (2007) argumenterer for viktige normer som står sentralt for å utvikle tillit som styringsmekanismer. I tillegg til personlige relasjoner, tar Haugland for seg de fire grunnleggende normene som utredet av Macneil (1980); solidaritet, gjensidighet, fleksibilitet og konfliktløsning.

Solidaritet handler om hva partene gjør for å opprettholde samarbeidsrelasjonen utover det som ikke relaterer seg til de definerte oppgavene. Dette vil si at partene bygger relasjoner i uvisshet om hva dette bringer for fremtiden, og dermed signaliserer at de har et langsiktig perspektiv på samarbeidet (Haugland, 2007). *Gjensidighet* er et viktig bidrag for å fremme tillit, først og fremst for å fremme rettferdighet. Et vellykket samarbeid forutsetter at partene får innfridd sine forventninger om å få igjen for det arbeidet de investerer i samarbeidet. Det er imidlertid ikke innlysende hvordan samarbeidspartnerne skal fordele de gevinstene som samarbeidet genererer. Her er det viktig å utvikle en gjensidig holdning, hvor aktørene er innstilt på å gi og ta for å komme frem til en rettferdig løsning.

Den tredje normen som fremmer tillit er *fleksibilitet*. Både interne og eksterne faktorer kan føre til endringer som vil ha konsekvenser for samarbeidet. Å vise forståelse og villighet til å justere vilkår er derfor avgjørende for utviklingen av samarbeidsrelasjonen. *Konfliktløsning* med bakgrunn av felles trygghet, går ut på at partene er villig til å ta opp konflikter og komme med løsningsorienterte innspill (Haugland, 2007). I langsiktige forhold er det naturlig at konflikter vil oppstå, og dersom partene er innforstått med at man har et felles mål om å finne en løsning som fremmer alle parterers interesser, vil dette kunne øke tilliten. I tillegg til de fire hovedformene vil *personlige relasjoner* være med på å fremme tillit som styringsmekanisme. Gjennom gjensidig kontakt mellom samarbeidsbedrifter vil personlige forbindelser etableres (Haugland, 2007). Slike relasjoner vil bidra til å styrke forholdet mellom aktørene og dermed gjøre tilpasningen smidigere.

Hver av de ulike formene for kontrakter og dets relasjoner legger føringen for hvilke styringsmekanisme som ligger til grunn. Markeds- og klassiske langtidskontrakter legger vekt på bruken av insentiver som styringsmekanisme. Ved interne kontrakter legges det vekt på autoritet mens i relasjonskontrakter baserer mekanismene seg på tillit (Haugland, 2007). Sammenhengen mellom kontraktsform, relasjonstype og hvilke styringsmekanismer som er rådende er vist i tabellen under:

Tabell 1 - Kontrakter, relasjoner og styringsmekanismer (Haugland, 2007)

Kontrakt	Fokus	Relasjon	Styringsmekanismer
Markedskontrakt	Kontraktsdokument	Diskret	Insentiv
Klassisk langtidskontrakt	Kontraktsdokument	Diskret	Insentiv
Intern kontrakt	Regler og prosedyrer	Formell	Autoritet
Relasjonskontrakt	Personlig interaksjon	Normbasert	Tillit

Poppo & Zenger (2002) er ikke helt enig i det overnevnte. De har gjennomført en studie som viser at kontrakter og relasjonelle styringsfunksjoner er komplementære. De viser til data som indikerer at ledere har en tendens til å benytte relasjonsnormer i større grad etter hvert som kontraktene blir mer og mer tilpasset. Videre blir kontraktene mer kompliserte ettersom de utvikler et høyere nivå av relasjonsbasert styring. Dette innebærer at relasjonelle samarbeid som er vedvarende over lang tid vil kunne skape og videreutvikle formelle kontrakter som er bedre tilpasset, og på den måten redusere sannsynligheten for at opportuniste skal oppstå (Poppo & Zenger, 2002).

3.2 Forretningsmodeller

Et sentralt fokus innen strategisk ledelse er hva som forårsaker forskjellen i bedrifters resultater. I henhold til eksisterende litteratur er det flere teoretikere som argumenterer for at forretningsmodeller er en medvirkende årsak til disse forskjellene. I tillegg har forretningsmodeller fått en viktigere rolle på grunn av stadig teknologisk utvikling, noe som har ført til en betydelig endring i måten bedrifter kommuniserer på (Zott & Amit, 2008). I denne seksjonen vil vi fokusere på de aktivitetene bedriften planlegger å gjennomføre for å lykkes. Vi tar for oss definisjon, formål samt hovedelementene i en forretningsmodell. Med bakgrunn i dette vil vi bedre forstå forretningsmodellen relevans, og dermed enklere kunne kartlegge innflytelsen den har for bedriftens ytelse. Til slutt ser vi på sammenhengen mellom forretningsmodeller og bedriftens strategi og hvorvidt disse støtter oppom hverandre.

3.2.1 Definisjon av forretningsmodeller

I henhold til oppgavens innhold og formål ønsker vi å ta utgangspunkt i Zott & Amits (2008) definisjon av forretningsmodeller:

”A business model depicts the content, structure and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities,” (Zott & Amit, 2008, s. 511).

Med transaksjonens innhold menes varer eller informasjon som blir utvekslet, samt de ressursene og mulighetene som er nødvendige for denne utvekslingen. Transaksjonens struktur omfatter de aktørene som deltar i utvekslingen og videre hvordan disse er koblet sammen. Hvilken struktur som velges er avgjørende, nettopp fordi dette vil påvirke bedriftens fleksibilitet, tilpasningsevne og håndtering av dets skalerbarhet som et resultat fra transaksjonen (Zott & Amit, 2008). Hvordan de ulike aktørene velger å styre transaksjonene vil derfor henge sammen med hvordan informasjon, ressurser og produkter er kontrollert av de aktuelle partnerne som er koblet sammen, både i henhold til juridisk organisering samt partenes insentiver (Zott & Amit, 2008).

3.2.2 Forretningsmodellenes formål

Ifølge Magretta (2002) er hovedformålet til forretningsmodellen å se til at alle elementer samt nettverket til bedriften passer sammen. Videre argumenterer Zott & Amit (2008) for at forretningsmodellen har sin hensikt i å belyse evnen bedriften besitter for å skape og kapre verdi. Dette synet støttes opp av Osterwalder et al. (2005), som betrakter forretningsmodellen for å være en forenkling og en forestilling for måten bedriften gjør forretninger på. På denne måten vil bedriften bedre kunne få en klarere oversikt og dermed gjøre det enklere å oppfatte hvilke elementer som bidrar til verdiskaping. For at bedriften skal kunne realisere forretningsmodellens formål, er det derfor hensiktsmessig å forstå hvordan modellen er bygget opp, samt hvilke elementer som er med på å klargjøre hvordan bedriften skaper verdi.

3.2.3 Forretningsmodellens elementer

Tilsvarende som for forretningsmodellens definisjoner, er det også en bred meningsforskjell om hvilke elementer som inngår i forretningsmodeller. Eksempelvis har Methlie & Pedersen (2007) argumentert for at det finnes tre elementer; servicestrategi, styringsform og inntektsmodell. Stanoevska-Slabeva & Heitmann (2003) tar også utgangspunkt i tre elementer men fokuserer da på verditilbud, relasjoner til andre aktører, og inntektsmodell.

Vi har imidlertid valgt å ta utgangspunkt i Bouwman et al. (2008) teori om forretningsmodeller. Dette valget har vi gjort på bakgrunn av hvordan de har kommet frem til sin teori, hvor de har sammenlignet tidligere bidrag som knytter seg til forretningsmodeller og videre konkretisert dette ned til fire dekkende elementer, den såkalte STOF-modellen. En slik

sammenligning mener vi gir tyngde samt pålitelighet for innholdet. Videre betrakter vi de fire komponentene for å være vesentlige for oppgavens formål, med hensyn til de tjenester og produkter vi beskriver i oppgaven. IT- og mobilbransjen er servicebransjer hvor det ofte er vanskelig å skille tjenestene fra hverandre. De fire komponentene er alle avgjørende for hvilket verditilbud bedriften leverer til sluttbruker. Sluttbrukerens opplevelse av verditilbudet vil være svært avgjørende for hvorvidt bedriften kaprer markedsander. Ettersom vi mener at de fire komponentene er interessante for vår analyse, velger vi å ta utgangspunkt i disse når vi skal undersøke hva som påvirker verditilbudet. Slik vi ser det vil derfor STOF – modellen være et dekkende rammeverk når vi nå skal ta for oss forretningsmodellens elementer.

3.2.3.1 STOF - modellen

Ifølge Bouwman et al. (2008) bør enhver forretningsmodell ta utgangspunkt i verdien en bedrift tilbyr gjennom sine produkter/tjenester. Basert på denne grunntanken ble STOF – modellen utviklet som hovedsakelig består av fire komponenter; service, teknologi, organisasjon og finans. Rekkefølgen er ikke tilfeldig, da de først tar utgangspunkt i kunde verdi som vil være referansepunktet for de resterende komponentene. Servicekomponenten tar for seg sentrale aspekt som er med på å forme verditilbudet, det vil si den totale verdien en bedrift ilegger sitt produkt/tjeneste i det formål å dekke kundenes behov. Bedriften er avhengig av å ha et system som støttes opp under samt muliggjør prosessen slik at grunnideen bak verditilbudet blir realisert. Dette er elementer som diskuteres innunder teknologikomponenten. Videre er det viktig å bli bevisst hvilke typer ressurser som kreves og hvorvidt disse er tilgjengelig for bedriften, noe som vil bli gjennomgått innunder organisasjonselementet. Det finansielle domenet er den fjerde og siste komponenten i STOF – modellen hvor det fokuseres blant annet på beslutninger i tilknytning til investeringer og prisstrategier.

Før vi går nærmere inn på de ulike komponentene vil vi foreta oss noen endringer med hensyn til fagtermene service- og finanskomponenten. I andre forretningsmodeller anvender teoretikere begrepene verditilbud og inntektsmodell for de samme betegnelse. Siden dette er de mest vanlige begrepene, samt de vi mener egner seg best til oppgavens formål, vil vi heretter omtale servicekomponenten som verditilbud og finanskomponenten som inntektsmodell.

Verditilbud

Som redegjort ovenfor er verditilbudet utgangspunktet for enhver forretningsmodell, og det er flere aspekter som spiller en betydelig rolle innenfor service. Vi har derfor valgt å ta for oss: Kunde verdi og innovasjon, oppfattet versus opplevd verdi, hemmende faktorer i produktets utvikling og til slutt adopsjonsprosessen.

Kunde verdi kan defineres som et nytt, innovativt produkt som en bedrift tilbyr sine kunder (Bouwman, Vos, & Haaker, 2008). Her skiller man ofte mellom produkter/tjenester som er helt nye på markedet, og produkter/tjenester som allerede eksisterende på markedet, men da gjerne i en oppdatert og nyere versjon. Ifølge Chen & Dubinsky (2003) kan kunde verdi betraktes som en vektning fra kundens ståsted. Målkunder sammenligner deres oppfatning av de fordeler som produktet/tjenesten genererer og deres oppfatning av de totale kostnadene ved å skaffe seg samt eie produktet/tjenesten.

Kundens oppfatning er derfor et kritisk aspekt når verditilbudet skal leveres, og under utviklingen av et produkt/tjeneste har bedriftene i utgangspunktet en idé om hvilke verdier de ønsker å tilby sine kunder. Til tross for dette er det likevel ingen garanti for at det er denne idéen som til sist oppleves av sluttbrukerne. Dette medfører et gap som kan forklares ut ifra organisasjonsmessige, tekniske samt operasjonelle begrensinger. Ifølge Bouwman et al. (2008), kan dette også forklares ved at brukere redefinerer verdien og måten de bruker teknologien og tjenesten på. Kunden ønsker å ta i bruk produktet/tjenesten på en måte som står i stil med deres preferanser og atferd, og kunde verdien vil derfor variere alt etter hvem som betrakter og tar i bruk produktet/tjenesten. Bouwman et al. (2008) argumenterer derfor for at viktige teknologiske bidrag som personliggjøring og innholdsbevissthet er potensielle virkemidler til å forbedre kunde verdien av produktet/tjenesten.

En bedrift kan oppleve hinder under utviklingen av sine tjenester. Ifølge Bouwman et al. (2008) finnes det en klar trade-off mellom personliggjøring og sikkerhet. På den ene siden blir verdien høyere jo mer kundetilpasset produktet/tjenesten er, mens på den andre siden ønsker sluttbrukeren trygghet. Ved å øke den ene faktoren vil dette samtidig redusere den andre. Å finne en balanse mellom disse blir derfor en utfordring for bedriften. Det har blitt gjennomført flere studier for å vurdere i hvilken grad sikkerhet har betydning for brukere i forbindelse med Internett. Her kom det frem at sikkerhet av personlig informasjon er en av de største bekymringene når det gjelder bruk av ny teknologi (Haaker et al., 2006; Klemettinen, 2007, som referert i Bouwman et al., 2008).

Eksisterende litteratur for diffusjons- og adopsjonsprosesser argumenterer for at ny teknologi vil raskt tas i bruk dersom de oppfattes for å ha høyere relative fordeler, kompatibilitet, utprøvelsesbarhet, observerbar, samt mindre kompleksitet (Rogers et al., 2005 som referert i Bouwman et al., 2008). Ifølge Bouwman et al. (2008) vil kundens tillagte rutiner ved å bruke produktet/ tjenesten, og utviklingen av denne, kunne bidra til å øke motivasjonen til å ta i bruk nye produkter/tjenester. Eksempelvis vil man i høyere grad bli eksponert av nye versjoner av et apparat som man eier i dag. Dette argumentet støttes også opp av Schoenbachler & Gordon (2002), som i sitt bidrag understreker at kundens tidligere atferd kan benyttes i stor grad til å forutse kundens fremtidige atferd. Et system som er mye utbredt for å kartlegge hvorvidt produktet/tjenesten godtas eller ikke, er den såkalte Technology Acceptance Model (TAM), hvilket er et informasjonsteoretisk system som benyttes for å finne ut hvordan brukere aksepterer og tar i bruk teknologi. Dette går hovedsakelig ut på at teknologien skal være enkel å bruke, være nyttig og det må være et formål ved å ta den i bruk (Davis, 1989).

Teknologidesign

De behovene som defineres innenfor servicekomponenten er med på å bestemme og spesifisere den tekniske arkitekturen. Herunder blir det viktig for en bedrift å ta stilling til om arkitekturen eksempelvis skal være sentralisert versus distribuert eller åpen versus lukket. Bedriftene selv kan bestemme hvor mye investering som skal gjennomføres i henhold til IT-funksjonalitet. IT- systemer og/eller WEB - tjenester er nødvendig for å kunne tilby tjenester over Internett og mobile nettverk, men dette er ikke tilstrekkelig. Ifølge Bouwman et al. (2008), vil det være flere generiske serviceelementer som må være til stede under utvikling av mobile tjenester og applikasjoner. De tar utgangspunkt i følgende elementer: *bekreftelse, styring av brukerprofiler og sikkerhet.*

Det første elementet, bekreftelse fra kunden, er nødvendig for å kunne få aksept for det produktet eller tjenesten som tilbys. Dette er spesielt viktig når bedriften tilbyr en tjeneste som personliggjøres, hvorpå brukeren må identifiseres. For å gjøre dette, kreves det at brukeren blir bekreftet på en sikker måte (Bouwman et al., 2008). For å oppnå sikkerhet og for å hindre lekkasje av sensitiv brukerinformasjon, er det flere funksjoner som kan tas i bruk som eksempelvis brukernavn og passord.

Videre er det viktig at brukerprofilen kan kontrolleres og styres av brukeren. Brukerprofilen inneholder informasjon som eksempelvis preferanser, personlig data, interesser og innhold.

Denne informasjonen må kunne samles, bli lagret og vedlikeholdt. Prosessen er spesielt betydelig dersom bedriften tilbyr personliggjøring av sine produkt/tjenester. Videre er rollen til en brukerprofil sterkt relatert til eierskap samt bekreftelse fra kunden da profilering bare er mulig etter at sluttbrukeren er erklært og identifisert (Bouwman et al., 2008).

Sist, men ikke minst, må bedriften sørge for at kunden oppfatter produktet/tjenesten for å være sikkert, dette fordi kundens oppfatning av sikkerhet har mye å si for hvor stor suksess bedriften oppnår av tjenesten som tilbys. Siden Internet forsyner med liten eller ingen sikkerhet, vil det være avgjørende at bedriften kan modifisere standarder for å oppnå tillit fra sine brukere. Ifølge Bouwman et al. (2008) har bindeleddet mellom mobile apparat og bruker-ID tradisjonelt sett blitt implementert i SIM - kort modellen, men dette er et mindre raffinert system. På bakgrunn av dette må det tas beslutninger rundt designet, herunder øke sikkerhet innenfor webområdet eller fokusere på en generisk nettverksbasert sikkerhet. For å gjøre produktet tilgjengelig for brukeren, og da på en sikker måte, kan bedriften gjennom ressursutnyttelse med andre aktører bidra til å gjøre verditilbudet tilgjengelig for kundene. Vi skal nå se på hvordan dette lar seg gjøre ved å betrakte sentrale element innunder organisasjonskomponenten.

Organisasjonskomponenten

Organisasjonskomponenten dreier seg generelt om ressurser og kapabiliteter, som hovedsakelig er relatert til teknologi, markedsføring og finansielle aspekt for å gjøre produktet/tjenesten tilgjengelig for brukeren. Gjennom prosessen fra å utvikle produktet/tjenesten og frem til leveranse, er bedriften avhengig av ulike ressurser. En enkelt aktør besitter sjeldent alle ressursene selv, og vil derfor gjennom samarbeid med andre aktører kunne får tilgang på de manglende ressursene. Organisasjonen må derfor være samarbeidsvillig samt ha det klart for seg hvilken type samarbeid som skal råde (Bouwman et al., 2008). Organisasjonsdesignet forklarer det nettverket som trengs for at bedriften skal kunne realisere produktet/tjenesten og gjøre dette tilgjengelig for sine kunder. Vi vil nå gå nærmere inn på de relevante tema innenfor det organisatoriske designet. Her blir det viktig å se hvordan aktørene innenfor et verdinettverk klarer å utnytte hverandres ressurser ved hjelp av interaksjon og relasjoner med hverandre. Samarbeidspartnernes individuelle mål vil være drivkraften for å bidra til samarbeidet. Hvilke avtaler og aktiviteter som gjennomføres vil derfor være avgjørende for hvorvidt målene lar seg realisere.

Det er verdinettverket som utgjør antall aktører og den frekvensen samt interaksjonen som utføres i nettverket. Et verdinettverk består av ulike aktører som besitter visse ressurser og kapabiliteter. Aktørene i nettverket påvirker hverandre og utfører aktiviteter for å skape verdi for kunden. På denne måten realiserer aktørene individuelle strategier og mål (Bouwman et al., 2008).

Gjennom gjensidig interaksjon mellom aktørene, vil relasjoner ofte være et resultat. Relasjoner bidrar til å skape tillit og forpliktelse mellom partene, noe som er ønskelig når samarbeidet omhandler komplekse oppgaver. Jo flere nivå som befinner seg i et samarbeidsforhold, jo sterkere blir relasjonen dem i mellom (Bouwman et al., 2008). Hvilken relasjon som utvikles mellom de ulike aktørene kan derfor være avgjørende for utfallet i samarbeidet. Ifølge Bouwman et al. (2008) vil aktørenes individuelle strategier og mål være drivkraften bak ethvert samarbeid. Når aktører inngår et samarbeid er det forventet at de involverte partene deler informasjon, men noen ganger kan strategiske interesser føre til at aktørenes atferd ikke er i tråd med avtalen dem i mellom. Det kan være at partene utelater sannheten eller forsøker å dra ut konfidensiell informasjon fra hverandre. I forsøk på å forhindre dette, kan aktørene bli enige om juridiske kontrakter og på den måten styre aktivitetene. Likevel er opportunistisk atferd et utbredt fenomen. Tillit vil kunne forebygge en slik uheldig atferd, og dermed enklere fremme et åpent og konstruktivt samarbeid.

Samarbeid kan føre til komplekst gjensidig avhengighet mellom organisasjoner. Dette har ofte sin forklaring i at det ikke er en spesiell aktør som har formell autoritet over en annen (Bouwman et al., 2008). Det blir derfor viktig å klargjøre enhver tilpasning slik at alle parter er innforstått med hvem som skal bidra med hva og hvordan disse aktivitetene skal koordineres. En slik oversikt vil kunne hjelpe aktørene i samarbeidet til å vite hvem som har ansvar for de ulike oppgavene som skal utrettes.

Tekniske ressurser og kapabiliteter er de komponentene som den tekniske arkitekturen er bygget opp under (Bouwman et al., 2008). Den tekniske arkitekturen, og tilgang til denne blir nødvendig for å kunne ta i bruk de eksisterende ressursene da det er de ressursene som er tilgjengelig som skal bygges videre på. Å få tilgang til kritiske ressurser er derfor en nøkkelfaktor når potensielle aktører skal vurderes i forbindelse med et fremtidig samarbeid. Dette vil være avgjørende for at aktørene skal kunne realisere egne mål, og dermed styrke de finansielle ressursene. Dette fører oss inn på den siste komponenten i STOF – modellen. Vi skal nå se nærmere på inntektsmodellen og dens betydning for rammeverket.

Inntektsmodell

Bouwman et al. (2008) argumenterer for at de finansielle ressursene er blant de viktigste kildene som er påkrevd av et verdinettverk. Kort fortalt er nettverkets formål å skape en ekstraavkastning som ikke hadde vært mulig foruten nettverket. De bakenforliggende faktorene vi ønsker å se nærmere på, og er ifølge Bouwman et al. (2008) betydelige for bedriftens beslutninger og inntektsmodell, er kostnader, inntekter, risiko og prising.

Hva som driver kostnader varierer i stor grad fra bransje til bransje, og fra bedrift til bedrift. Kostnadsdriverne kan være mange, og har sine kilder både fra interne og eksterne forhold, eller en kombinasjon av disse (Stabell & Fjeldstad, 1998). Transaksjonskostnadsteorien forsøker å forklare en bedrifts kostnadsstruktur. Dette er kostnader forbundet med alt fra å planlegge, tilpasse, utføre og styre de oppgavene som kreves for å realisere produktet/tjenesten (Bouwman et al., 2008). Kostnadsstrukturen for de fleste tjenestevirksomheter, inklusive mobile enheter, er preget av en høy andel av faste til variable kostnader (Shapiro & Varian, 1999). Et utbredt begrep i økonomisk teori er skalafordeler. Når bedriften øker produksjonen, vil kostnadene fordeler seg over flere produkter og dermed redusere de gjennomsnittlige produksjonskostnadene. Ifølge Bouwman et al. (2008) vil komplementaritet mellom bindende komponenter stimulere til høyere etterspørsel, mens kostnadsdeling vil bidra til å redusere kostnadene.

Inntektsmodellen illustrerer hvilke betalingsmetoder bedrifter benytter seg av, hvor man får en oversikt over hva kunden faktisk betaler for å tilegne seg samt benytte seg av produktet/tjenesten. Hovedsakelig viser modellen hvordan bedriften genererer sin inntekt (Bouwman et al, 2008). Ifølge Bouwman & Smidts (2001) som referert i Bouwman et al. (2008) vil eksempler på inntektsmodeller innenfor internettjenester basere seg på reklame, transaksjoner, lisensiering.

I vurderingen av hvilken inntektsmodell som skal velges samt hvilke investeringsbeslutninger som skal tas, må bedriften kunne håndtere ulike risikofaktorer. Teleoperatører og tjenestetilbydere antyder at de er møtt med betydelig mengder av risiko og usikkerhet rundt teknologiske og finansielle valg (Bouwman et al., 2008). Aktørene i bransjen vet det er nødvendig å investere i ny teknologi for å kunne være innovative i en konkurranseutsatt bransje. Usikkerheten knyttes da til tidspunktet for investeringen, og for hvilken type investering som skal gjennomføres. Siden IT-bransjen er svært dynamisk, er det vanskelig å vite hvilken teknologi som blir en suksess eller fiasko. Tar man ikke disse elementene i

betraktning kan man ende opp med høye irreversible kostnader, og dermed gjøre seg mindre konkurransedyktig i forhold til andre aktører i bransjen.

Et eksempel på en risikofaktor er beslutningen av hvilken pris bedriften skal ta for sine produkter/tjenester. Bedriftens inntekter er avhengig av den prisen som er assosiert med produktet/tjenesten, hvor prisen av tjenesten er det pengebeløpet en kunde må betale for å benytte seg av produktet/tjenesten (Bouwman et al., 2008). Sagt på en annen måte vil prisen referere seg til alle de ofrene en kunde må gjøre for å skaffe seg og ta i bruk tjenesten/produktet. Å ta seg betalt for innholdstjenester har fått stort fremskritt den siste tiden, og man kan nå se et skifte mot nye modeller som eksempelvis kontekstbasert og verdibasert prising (Bouwman et al., 2008).

Fra kundens synspunkt finnes det ikke noen forbindelse mellom produksjonskostnader av produktet/tjenesten og dets verdi da kunden er mest opptatt av den verdien tjenesten gir dem. Prisstrategien som tar utgangspunkt i dette kalles for verdibasert prising (Bouwman et al., 2008). Persepsjon varierer i stor grad, noe som gjør at oppfattet verdi også vil være forskjellig. En slik prismetode kan derfor bli utfordrende, i og med at bedriften må kunne innfri forventinger som varierer i stor grad blant brukerne.

3.2.4 Forretningsmodeller versus strategi

Forretningsmodeller og strategi blir mye omtalt i litteraturen, og ofte ser vi tilfeller hvor disse blir benyttet om hverandre. Det vil derfor være interessant å se nærmere på hvorvidt det finnes en sammenheng mellom forretningsmodeller og bedriftens strategi, og dersom dette er tilfelle, hvordan de forholder seg til hverandre.

Zott & Amit (2008) gjennomførte en studie for å se på relasjonen mellom forretningsmodeller og produktmarkedsstrategier. De konkluderte med at forretningsmodeller og produktmarkedsstrategier er komplementære, og ikke en erstatning for hverandre. Vi har tidligere i teorikapitlet tatt for oss definisjonen av komplementaritet, men for oppklarhetens skyld vil vi gjengi hovedmomentene. Komplementaritet kan forstås ved at elementene utfyller hverandre, og sammen forsterker den avhengige faktor. Dette tilsier at forretningsmodeller og bedriftens strategi er forskjellig fra hverandre.

Flere teoretikere støtter opp Zott og Amits (2008) syn på forskjellen mellom forretningsmodeller og strategi. Linder og Cantrell (2001) betrakter forretningsmodellen for å være en oversikt for hvordan bedriften fungerer, derimot vil strategien innebære planlegging

og taktikk for de endringene som må gjennomføres i henhold til bedriftens omgivelser. Margretta (2002) har også uttalt seg om denne forskjellen og sier følgende:

” A business model is not the same thing as a strategy, even though people use the term interchangeably today, ” (Margretta, 2002, s. 6).

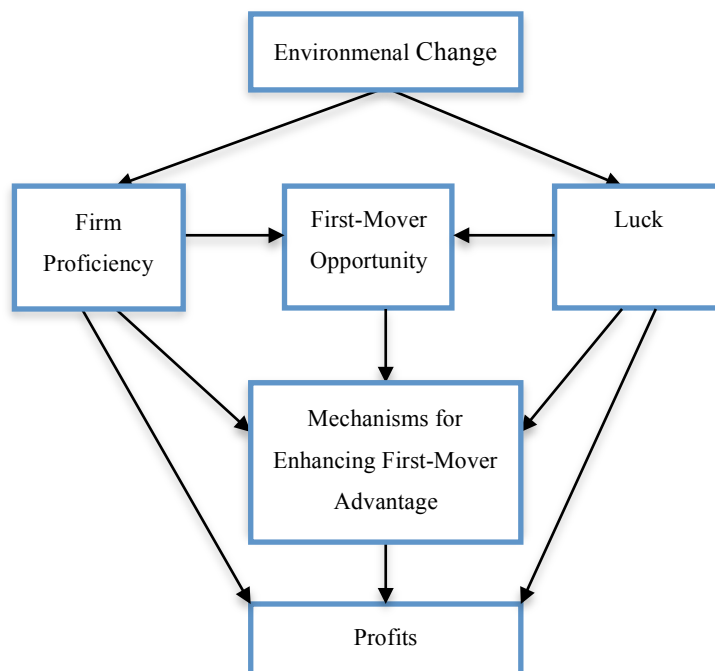
Margretta understreker at forretningsmodeller tar for seg hvordan de ulike elementer i bedriften passer sammen mens konkurransestrategien skal forklare hvordan bedriften skal være konkurransedyktig i forhold til sine konkurrenter.

3.3 Førstestegsfordeler og førstestegsulemper

I denne delen skal vi se nærmere på førstestegsfordeler med utgangspunkt i Lieberman & Montgomerys (1988) klassiske artikkel ”First-mover Advantages”. Forfatterne drøfter i denne artikkelen blant annet hva som faktisk er førstestegsfordeler, hvordan de oppstår og hvilke mekanismer som bidrar til førstestegsfordelene. Videre undersøker de hvorvidt førstestegsfordeler genererer merprofitt og om det er mulig å identifisere tilfeller og situasjoner hvor det er mer gunstig å søke førstestegsfordeler eller alternativt la rivaler påta seg pionerinvesteringene. Vi vil forsøke å belyse flere av Lieberman & Montgomerys (1988) funn og momenter til bruk for vår oppgave.

3.3.1 Førstestegsfordeler

Førstestegsfordeler kan defineres som den positive økonomiske merprofitt en pionerbedrift oppnår som en konsekvens av det å være først ute i en markedspenetrering (Lieberman & Montgomery, 1988). For at en bedrift skal kunne oppnå førstestegsfordeler, må det være en form for asymmetri mellom rivalene i markedet som gjør det mulig for en bedrift å skape et forsprang på sine konkurrenter.



Figur 4 - Endogen utvikling av førstestegsfordeler (Lieberman & Montgomery, 1988)

Det er viktig å presisere at en bedrift ikke selv velger hvorvidt den vil være en pioner. Muligheten for en førstestegsfordel utvikler seg gjennom en flerstegsprosess som kan oppstå som en følge av at bedriften besitter unike ressurser eller innsikt, alternativt kan det komme som et resultat av ren flaks. Dersom det foreligger genererte førstestegsmuligheter, vil en rekke ulike mekanismer muliggjøre en bedrifts utnyttelse av dem. Disse mekanismene vil kunne påvirke både størrelsen og varigheten, eller begge, av førstestegsprofitten. Førstestegsfordeler oppstår endogent innen en flerstegsprosess, som illustrert i figur 4.

Ifølge Lieberman & Montgomery (1988) er det tre potensielle kilder til førstestegsfordeler: 1) Teknologilederskap, 2) forkjøpsrett på sjeldne ressurser, og 3) kjøpers byttekostnader. Vi vil nå forsøke å gå nærmere inn på disse.

3.3.2 Teknologilederskap

Lieberman & Montgomery (1988) argumenterer for at bedrifter som er først ute i markedet kan oppnå en fordel ved vedvarende teknologisk lederskap. De har identifisert to grunnleggende mekanismer som anses særlig viktige: 1) læringskurveeffekter og 2) patentering og/eller FOU suksess.

Læringskurveeffekter

Læringskurveeffekter i forhold til ny teknologi innebærer at produksjonskostnadene per enhet faller med kumulativt volum. Dette fører til at bedriften kan redusere produksjonskostnadene og dermed oppnå langsiktige kostnadsfordeler i forhold til sine konkurrenter. For å oppnå dette er det en forutsetning at bedriften holder læringen for seg selv og at bedriften klarer å opprettholde en ledende markedsandel. Læringskurveeffekter vil dermed føre til betydelige barrierer for potensielle nyetableringer. Læringskurveeffekter ble brukt som et redskap for foretaksstrategi på 1970-tallet. For å kapre større markedsandeler ble bedrifter den gang anbefalt å øke sin produksjon og på den måten oppnå konkurransefordeler (Lieberman & Montgomery, 1988).

Det er viktig å tilføye at et problem med læringskurveeffekter er at det er vanskelig å holde læringen for seg selv. Årsaker til dette kan være mobilitet i arbeidsstokken, forskningspublikasjoner og uformell teknologiprat på bedriftsbesøk.

FOU & patenter

I de tilfeller hvor teknologilederskap er en funksjon av kostnader til FoU, kan pionerer i et marked oppnå fordeler dersom teknologien deres kan patenteres eller beholdes som

bedriftsinterne hemmeligheter. I den økonomiske litteraturen blir det ofte vist til at pionerbedrifter har nytt godt av deres førstestegsfordeler i markeder hvor det er sterk konkurranse på patentering og FoU. Slik kan deres førstestegsfordeler skape inngangsbarrierer for andre potensielle konkurrenter. På den annen side viser Lieberman & Montgomery (1988) til at patentering kun skaper svak beskyttelse i de aller fleste bransjer da de ofte kun medfører kortvarige fordeler og er relativt enkle å utvikle rundt eller forbi. I andre tilfeller kan fordelene begrenses av gjeldende konkurranselovgeving. Lieberman & Montgomery (1988) finner det derfor også viktig å påpeke at FoU og innovasjon ikke kun begrenser seg til fysiske og patenterbare varer, men også eksempelvis ledelsesmessige systemer og organisasjonsformer. Denne form for innovasjoner er generelt vanskeligere å avdekke og imitere, hvilket betyr at man kan utnytte sin førstestegsfordel i større grad, eksempelvis gjennom storskalafordeler.

Å være først ute i markedet kan også innebære ulemper for entreprenøren fordi kostnadene ved å være først er høyere og etterfølgere kan bygge videre på entreprenørens FoU og skape et bedre produkt.

3.3.3 Tilgang til sjeldne ressurser

Ifølge Lieberman & Montgomery (1988) kan pionerbedrifter oppnå førstestegsfordeler gjennom å skaffe seg tilgang til sjeldne og begrensede ressurser. I slike tilfeller skaper bedriftene seg førstestegsfordeler ved å legge beslag på allerede eksisterende ressurser fremfor egenutviklede teknologier og ressurser. Ressursene kan være av både fysisk, immateriell eller plasseringsmessig art som eksempelvis geografisk plassering eller hylleplass.

Innsatsfaktorer

Dersom pionerbedriften har overlegen informasjon kan de være i stand til å kjøpe ressurser til markedspriser under det prisnivået som vil dannes senere i markedsutviklingen. Lieberman & Montgomery (1988) argumenter at ved å inneha unik informasjon kan bedriften hente ut profitt fra immobile ressurser som eksempelvis naturressurser og fast eiendom. Videre kan bedriften også tilegne seg ulike verdier som oppstår av potensielt mobile ressurser som eksempelvis personale, leverandører og distributører. Dette forutsetter at mobiliteten er begrenset ved at de nevnte faktorene er tilknyttet bedriften og vil derav medføre store byttekostnader.

Unik geografisk lokalisering og produkter

I mange markeder er det kun rom for et fåtall lønnsomme virksomheter. Ved å inneha rollen som pioner, kan bedriften ofte velge en attraktiv nisje og derav ha muligheten til å foreta seg strategiske tiltak som begrenser markedsmulighetene til potensielle inntrengere. Ifølge Lieberman & Montgomery (1988) kan dette innebære geografisk plassering, men også begrensinger med hensyn til produktdifferensiering. Dette vil kunne gjøre det ulønnsomt for potensielle rivaler å tre inn i markedet. I tilfeller der markedene vokser vil eksisterende aktører kunne utfylle og dekke nye nisjer før potensielle konkurrenter kan oppnå profitt. Inntredelse på markedene blir derfor forhindret gjennom frykt for priskrig, samtidig som irreversible kostnader (“sunk cost”) skaper et fundament for et forpliktende engasjement.

Videre viser Lieberman & Montgomery (1988) til studier hvor pionerer i markedet befestet sin markedsposisjon gjennom overlegen produktkvalitet i forhold til konkurrenter, som igjen medførte nye fordeler i form av bredere produktspekter og produktspesifikasjoner. Lieberman & Montgomery (1988) betrakter disse funnene som bevis for at pionerer forsøker å forsterke deres førstestegsfordeler ved å utfylle produktdifferensieringsnisjer.

3.3.4 Byttekostnader

Førstestegsfordeler kan ifølge Lieberman & Montgomery (1988) også oppstå på bakgrunn av ulike former for byttekostnader. På grunn av byttekostnader vil ikke kunder ha incentiver til å bytte fra pionerbedriftens produkter til substitutter dersom dette ikke innebærer en reduksjon i pris eller tilleggsegenskaper ved konkurrentens produkt. Derfor vil byttekostnader medføre at inntrengere må investere i ekstra ressurser for å tiltrekke seg kunder fra pioneren i markedet, hvilket kan være kilde til nok en inngangsbarriere i markedet. Som nevnt finnes det flere typer byttekostnader. En type byttekostnader vil være der kunden har vært nødt til å påta seg en innledende transaksjonskostnad eller investering for å tilpasse seg en bedrifts produkt, hvilket kan komme i form av både direkte investeringskostnader samt tid og ressursbruk for å lære seg produktet. Et eksempel på dette kan være de kostnader som påløper med hensyn til tid og de ressurser det innebærer å sette seg inn i en ny programvare til en datamaskin.

En annen type byttekostnad oppstår når kjøperen har tilegnet seg leverandør-spesifikk kunnskap. Når en kjøper over tid har lært seg og tilpasset seg etter et produkts spesielle karakteristika, vil det medføre at kunden holder seg til dette produktet.

Brukeren av produktet vil være skeptisk eller motvillig til å skulle skifte fra det trygge og kjente til noe nytt og ukjent. Dette kan medføre at forbrukeren ikke ønsker å påta seg

kostnaden det ukjente medfører, og kan dermed sikre en allerede etablert aktør å oppnå en førstestegsfordel.

Kjøpere under usikkerhet

Schmalensee (1982) var den første til å vise hvordan en pionerbedrift kan opprettholde en høy markedsandel fordi konsumenter kan være motvillige til å prøve nye merker i en verden med usikkerhet knyttet til kvalitet.

Videre påpeker Schmalensee (1982) at en kunde ofte vil ha ufullstendig kunnskap vedrørende et produkts kvalitet i kjøpsøyeblikket. Dersom en kunde da ikke har spesifikke behov når det gjelder produktets funksjonaliteter, vil gjenkjøp ofte baseres på at kunden er tilfreds og kjent med produktet. Dette gir opphav til en form for merkeloyalitet, som er en viktig kilde til gjenkjøp.

Ifølge psykologilitteraturen oppnår førstetrekkeren overproporsjonal oppmerksomhet i konsumentenes bevissthet. Dette indikerer at etterfølgere må ha høyere produktkvalitet, reklamere hyppigere eller være mer kreativ i konkurransen om kundene (Lieberman & Montgomery, 1988).

3.3.5 Førstestegsulempen

Ovenfor har vi beskrevet ulike mekanismer som kan være med på å bidra til førstestegsfordeler, men samtidig kan det å være først ute resultere i en rekke førstestegsulempen. Fellesnevneren for ulempene er at de kommer etterfølgerne til gode. Lieberman & Montgomery (1988) identifiserer fire ulike kategorier som kan gi etterfølgerne en fordel: 1) muligheten til å være gratispassasjer på pionerens investeringer, 2) å avvente markedsinntredelse inntil usikkerhet rundt teknologi og marked er avklart, 3) teknologiske brudd som kan gi en ny "inngangsbillett" i markedet, og 4) fastlåsthet (incumbent inertia). Ifølge Lieberman & Montgomery (1988) kan førstestegsulempene redusere, og i noen tilfeller eliminerer nettofordelen pioneren kan oppnå ved sine førstestegsfordeler. Vi vil i de neste punktene forsøke å ta for oss og forklare de nevnte kategoriene nærmere.

3.3.6 Gratis-passasjereffekter

Etterfølgere i et marked har mulighet til å være "gratispassasjerer" på pionernes investeringer, til eksempel innenfor FoU, brukeropplæring og bygging av infrastruktur. I de fleste bransjer er det liten tvil om at imitasjonskostnadene er lavere enn innovasjonskostnadene (Lieberman & Montgomery, 1988). Det er dermed viktig at aktørene overveier fordeler og ulemper ved å

være en pioner i markedet. I mange tilfeller kan en pioner dra nytte av å besitte monopol i markedet over en periode, men om profitten overskrider kostnadene før inntrengerne tar del i markedet er vanskelig å forutse. Innenfor teknologi er gratispassasjereffekten særlig et stort problem da det ofte er knyttet store kostnader til FoU.

Ifølge Spence (1984) som referert i Lieberman & Montgomery (1988) er det en betydelig ulempe tilknyttet informasjonsspredning når det gjelder FOU og læringskurveeffekter. Gratispassasjereffekten kan dermed påvirke bedrifter til å vegre seg mot tidlige investeringer.

3.3.7 Avklaring av teknologi- og markedsusikkerhet

Pionerbedrifter står ofte ovenfor usikkerhet når de vurderer markedsmulighetene. Dette innebærer at pionerbedriften påløper en stor risiko, mens etterfølgeren får tilgang på informasjon og drar nytte av erfaringer forgjengerne har gjort seg i markedet. Denne usikkerheten vil ifølge Teece (1986) som referert i Lieberman & Montgomery (1988) løses over tid gjennom fremvekst av et dominant design, og konkurransen skifter da over til å bli prisbasert.

3.3.8 Teknologiske brudd eller endringer av kundepreferanser

Teknologi er i kontinuerlig utvikling og teknologiske fremskritt fører til at eksisterende produkter erstattes av nyvinninger fra den innovative bedriften (Schumpeter, 1961). Slike teknologiske brudd skjer ofte mens den eksisterende teknologien fremdeles er i vekst. Dette medfører ofte at pionerbedriften ikke tar signalene fra markedet på alvor og dermed utelater å iverksette nødvendige mottiltak. Siden menneskers brukerbehov og preferanser er dynamiske, resulterer dette i muligheter for etterfølgende bedrifter hvor de da får sjansen til å kunne inntre som pionerbedrifter inn i neste teknologiske fase.

3.3.9 Fastlåsthet

Det kan være ulike årsaker til at pionerbedriften ikke evner å tilpasse seg endringer i markedet. Pionerbedriftens sårbarhet for raske markedsendringer forsterkes gjerne ved at den blir fastlåst i sine handlinger. Dette kan skyldes at bedriften er fastlåst til allerede foretatte investeringer i eksisterende ressurser/aktiva, motvilje til å kannibalisere egen produktportefølje, eller mangel på organisatorisk fleksibilitet (Lieberman & Montgomery, 1988). Slik fastlåsthet og motstand er i de fleste tilfeller en rasjonell handling i forhold til et profittmaksimerende motiv, men er ofte ineffektiv på lengre enn kort sikt, hvilket kan lede til en tilbakegang for organisasjonen som helhet. Bedriften er dermed fastlåst i sine tidligere suksesser og vegrer seg mot ytre faktorer som presser på for endringer.

3.4 Oppsummering av teori

Bransjer preget av innovasjon og utvikling medfører at aktørene til stadighet tilbyr nye produkter/tjenester i markedet, noe som fører til høyere forventinger og krav fra kundene. For at bedriften skal klare å tilfredsstille kundens behov er det derfor viktig å fremme innovasjon.

Likevel er det vanskelig for en enkelt bedrift i en konkurranseutsatt bransje å besitte alle de nødvendige ressursene som trengs for å levere et konkurransedyktig produkt/tjeneste. I de senere år ser man derfor at verdiskaping i stadig større grad er blitt kapret gjennom samarbeid mellom bedrifter. Samtidig er det flere kilder til relasjonell avkastning, eksempelvis relasjonsspesifikke forhold, komplementære/like ressurser og effektiv styring og ledelse. Gjennom partnerbidrag vil bedriftene kunne oppnå en ekstraavkastning som ikke hadde vært mulig foruten samarbeidet, enten i form av komplementære produkter som øker verdi til kunden eller ved å kombinere like ressurser for å redusere kostnader gjennom skalafordeler.

Et samarbeid krever imidlertid riktig styring for at partnerne skal kunne oppnå en smidig og effektiv prosess. Dersom aktørene klarer å samkjøre de aktivitetene og handlingene som inngår i samarbeidet, vil de være bedre rustet til å realisere en ekstraordinær avkastning. De ulike styringsmekanismer, insentiver, autoritet og tillit, benyttes som hjelpemiddel for at aktørene skal kunne styre forholdene i samarbeidsprosessen. Samarbeidets formål og kompleksitet vil derfor spille en stor rolle for hvilket styringsverktøy som egner seg best.

For at bedrifter skal kunne realisere verditilbudet til sine kunder, er det viktig at de er klar over hvilket utgangspunkt de besitter. Forretningsmodeller har sitt formål å belyse hvilken evne bedriften har til å klare å skape og kapre verdi. Bedrifter som har en levedyktig forretningsmodell, og som skaper verdi for kunder og tilbydere, vil være de produkter/tjenester som vil lykkes i markedet.

Å være først ute i et marked kan medføre mange fordeler, eksempelvis teknologilederskap. Dersom bedriften evner å beholde teknologien som en bedriftsintern hemmelighet, vil dette kunne gi vedvarende teknologisk lederskap og derav skape inngangsbarrierer for potensielle inntrengere. Førstestegsfordeler kan også medføre byttekostnader, hvilket gjør at kunder ikke vil ha insentiver til å bytte til konkurrentens substitutter dersom dette ikke innebærer reduksjon i pris eller høyere kvalitet på produktet/tjenesten. En slik lederposisjon, og derav den produkt- og markedskunnskap dette medfører, vil gi pioneren et fortrinn i forhold til deres konkurrenter og bidra til en økonomisk merprofitt.

4. Modell

4.1 Utvikling av modell

Med utgangspunkt i teorien vi gikk gjennom i forrige kapittel, vil vi nå redegjøre for de variablene vi har valgt å inkludere i vår modell. Vi starter med å gi en beskrivelse av bakgrunnen for utvelgelsen av variablene og hvilke teoretiske perspektiv de tilhører. Deretter vil vi oppsummere med å presentere modellen og beskrive relasjonene mellom variablene.

Den første variabelen vi har tatt utgangspunkt i er førstestegsfordeler, med fokus på teknologilederskap og byttekostnader. Denne variabelen er valgt ut på bakgrunn av Lieberman & Montgomerys (1988) som argumenterer for at en pionerbedrift kan oppnå vedvarende teknologilederskap. I en bransje preget av stadige endringer, vil dette medføre at bedrifter til enhver tid må fokusere på innovasjon og nyskaping for å være konkurransedyktig. En pioner i markedet kan, følge Lieberman & Montgomery (1988), oppnå læringskurveeffekter i utvikling av ny teknologi som igjen kan medføre skalafordeler eller inngangsbarrierer for potensielle inntrengere. Videre kan det oppstå byttekostnader, hvilket kan føre til at brukere ikke har insentiver til å bytte fra pionerbedriftens produkter/tjenester dersom ikke konkurrentenes substitutter innebærer en betydelig prisreduksjon eller økt produktkvalitet (Lieberman & Montgomery, 1988). Ut i fra teori vil en dermed anta at det vil være byttekostnader knyttet til teknologi, eksempelvis ved at en pionerbedrift tilbyr et produkt av høyere teknologisk kvalitet, men samtidig også at konsumentene kan ha tilpasset seg et produkts særegne karakteristika. Argumentene vi har presentert forklarer årsaken til at førstestegsfordeler og derav teknologilederskap og byttekostnader blir satt opp som en egen variabel i vår egenutviklede modell, vist senere i kapitlet.

Den andre variabelen vi har valgt å ta med er partnerbidrag. Globalisering og hurtig utvikling har ført til at bedrifter som opererer innenfor teknologibransjen er avhengig av å skape innovative produkter og tjenester. Vi har ut i fra teorien sett at det kan være vanskelig for en enkelt bedrift å besitte alle nødvendige ressurser som er avgjørende for å være konkurransedyktig. Bedrifter må dermed samarbeide med andre aktører for på denne måten ha mulighet til å sette sammen like eller komplementære partnerbidrag med målsetning om å oppnå unike synergier og/eller eventuelt redusere produkt- og utviklingskostnader (Haugland, 2007).

Dataprogrammer og netjtjenester har i de siste årenes løp i økende grad blitt omgjort til gratistjenester. Vi finner det derfor interessant å ta med inntektsmodellen som en variabel i vår modell for å forstå hvordan en IT-bedrift klarer å kapitalisere på sine kunder. Bouwman et al. (2008) hevder at det er vanskelig å kunne forutse hvilken teknologi som vil bli en suksess eller fiasko. Dette indikerer den høye risikoen som IT-aktørene til stadighet utsettes for. Videre er inntektsmodellen interessant med tanke på de beslutninger en bedrift må foreta seg tilknyttet inntekter, kostnader, risiko og pris.

En bedrift kan selv bestemme hvor mye investering som skal gjennomføres i henhold til IT-funksjonalitet. Ifølge Bouwman et al. (2008) er IT-systemer og web-tjenester nødvendig for å kunne tilby tjenester over Internett, men dette er ikke tilstrekkelig. Vi ser dermed viktigheten av at bedrifter fokuserer på teknologidesign for å kunne tilfredsstillе brukernes subjektive preferanser i henhold til brukervennlighet og sikkerhet.

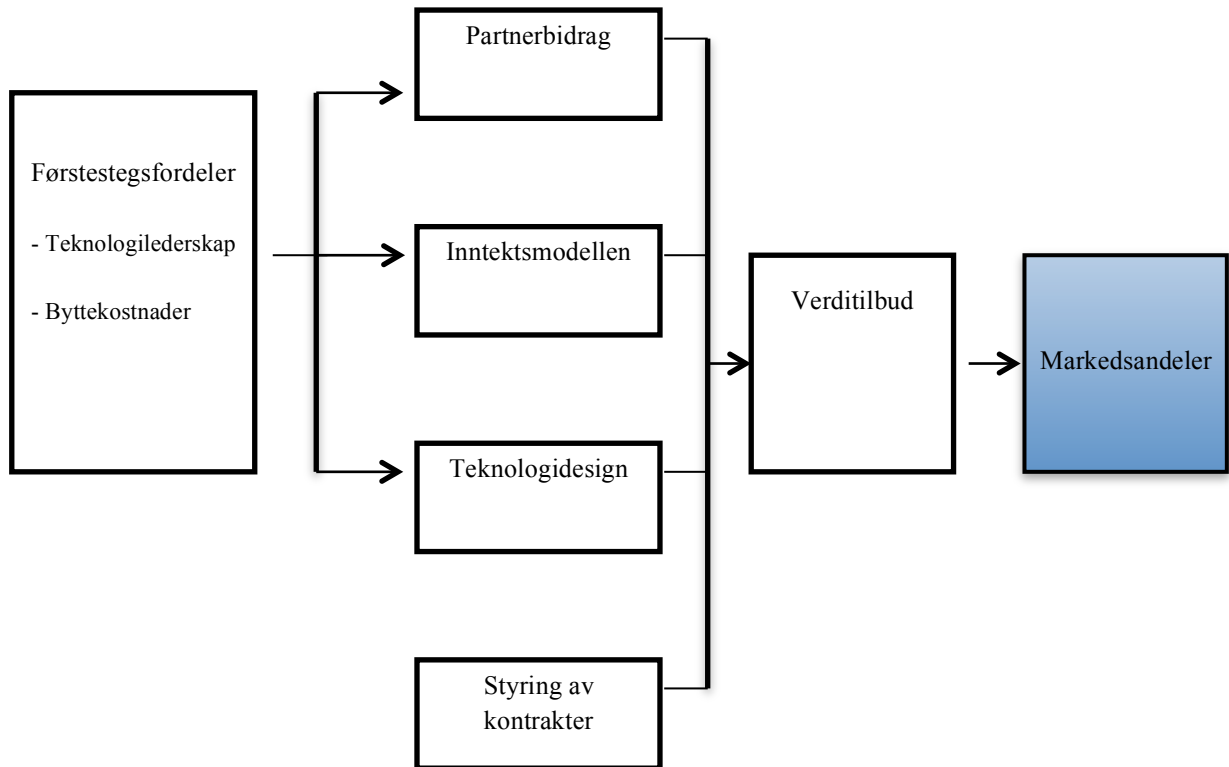
Ifølge Haugland (2007) vil kontrakter være et sentralt styringsinstrument for at partene i et samarbeid skal kunne samkjøre sine aktiviteter. Vi anser effektiv styring for å være en forutsetning for at partnerne i felleskap skal kunne lykkes i å realisere gevinster ut av samarbeidet. Med dette har vi derfor valgt å inkludere styring av kontrakter som en variabel i vår modell.

Verditilbudet er grunnlaget for enhver bedrifts eksistens. Under utvikling av produktet/tjenesten har bedriften som oftest en idé om hvilke verdier den ønsker å levere til sine kunder. På grunn av kundens persepsjon og subjektive preferanser er det likevel ikke gitt at det er dette som oppleves av kunden. Ifølge Bouwman et al. (2008) er dette et kritisk aspekt når produktet/tjenesten skal leveres av bedriften. Det kan videre tenkes at kundens oppfatning vil være avgjørende for hvorvidt de velger å ta i bruk produktet/tjenesten. På bakgrunn av det overnevnte ser vi viktigheten av å inkludere variabelen verditilbud i vår modell.

Videre i dette kapitlet vil vi ta for oss hvordan vi ser for oss sammenhengen mellom variablene. Først vil vi se hvordan relasjonen er mellom førstestegsfordeler og variablene partnerbidrag, inntektsmodellen og teknologidesign. Deretter vil vi forklare hvordan vi ser at disse, i tillegg til den uavhengige variabelen styring av kontrakter, kan påvirke verditilbudet. Til slutt tar vi for oss verditilbudet og ser på hvordan denne variabelen vil virke inn på bedriftens markedsandeler.

Modell

Med bakgrunn i teori og problemstillingen beskrevet i de foregående kapitlene har vi utviklet en modell som vi vil bruke for å analysere vårt forskningsspørsmål:



Figur 5- Rammeverk

4.2 Relasjonen mellom førstestegsfordeler og partnerbidrag

I forrige kapittel presenterte vi Lieberman & Montgomerys (1988) teori, hvor de argumenterer for at det å være først ute i markedet kan lede til vedvarende teknologisk lederskap. En bedrift som besitter teknologilederskap har gjerne opparbeidet seg læringskurveeffekter, og da både med tanke på produksjon og markedskunnskap. Dersom en bedrift evner å holde denne læringen for seg selv kan dette medføre inngangsbarrierer for potensielle inntrengere. Det er derfor rimelig å anta at inngangsbarrierer vil føre til begrenset konkurranse i markedet, hvilket kan påvirke samarbeidsrelasjoner og partnerbidrag. Dette kan bidra til at aktører blir avhengig av å kunne samarbeide med pionerbedriftens produkt/tjeneste for å levere et komplett produkt til sine sluttbrukere.

I tillegg kan inngangsbarrierer medføre at potensielle aktører ikke er villige til å påta seg risikoen knyttet til FoU og vil derfor heller velge å samarbeide med pionerbedriften istedenfor å utvikle egne produkter/tjenester. I en konkurranseutsatt bransje kan det, ifølge Harrison et

al. (2001), være vanskelig for en bedrift å få tilgang på kritiske ressurser som er nødvendig for å utvikle og opprettholde et konkurransefortrinn i markedet. Derfor vil et pionerlederskap kunne føre til at pioneren får tilgang på sjeldne- og begrensede ressurser (Lieberman & Montgomery, 1988). En mulig implikasjon av dette vil eksempelvis være at pionerbedrifters fordeler gjør det lettere å tiltrekke seg samarbeidspartnere som besitter viktige ressurser. Partnerne vil på sin side være avhengig av samarbeid med pionerbedriften for å få tilgang på kritiske ressurser som pionerbedriften besitter, og derav vil unike synergier kunne oppstå. Denne form for synergier blir skapt når bedrifter kombinerer deres ressurser og kompetanser for å skape noe de ikke har mulighet til å gjøre på egenhånd, hvilket fører til at samarbeidet blir til strategiske allianser (Haugland, 2007). Dersom synergiene samtidig kommer av komplementære ressurser, gir dette størst verdiskapingspotensial og derav også de største økonomiske gevinstene (Dyer & Singh, 1998).

Et annet viktig aspekt ved førstestegsfordeler er at etableringshindringer kan oppstå på bakgrunn av byttekostnader for kundene (Lieberman & Montgomery, 1988). Dersom byttekostnadene er høye, må en potensiell inntrenger kunne tilby et betydelig bedre produkt eller en vesentlig kostnadsbesparelse for at kjøperen skal være villig til å bytte leverandør. Det kan med andre ord være vanskelig for en aktør å tre inn i et nytt marked hvor det finnes en pioner med klare førstestegsfordeler. Dersom en potensiell inntrenger skal ha mulighet til å oppnå en betydelig markedsandel, må aktøren være villig til å påta seg store kostnader og risiko, hvilket i seg selv kan være en barriere for markedsinntrengning (Lieberman & Montgomery, 1988).

I sum mener vi at argumentene vi nå har presentert tyder på at det er en klar, positiv sammenheng mellom førstestegsfordeler og samarbeid, og derav partnerbidrag. Hovedårsaken til dette kan begrunnes med at pionerbedriften kan være en kilde til kritiske ressurser og unike synergier, men også skape inngangsbarrierer for potensielle aktører. Følgelig er det mange aktører som er avhengige av å samarbeide med pioneren for å kunne levere et bedre produkt/tjeneste til sine sluttbrukere.

4.3 Relasjonen mellom førstestegsfordeler og inntektsmodellen

Som vi presenterte i teorigjennomgangen vil de bakenforliggende faktorene for bedriftens beslutninger og inntektsmodell være kostnader, inntekter, risiko og prising (Bouwman et al., 2008)

Klassisk økonomisk teori tilsier at en bedrift vil kunne oppnå skalafordeler ved å øke produksjonen fordi bedriften da vil kunne fordele faste kostnader over flere produkter og dermed redusere de gjennomsnittlige enhetskostnadene. Slik forstår man at i bransjer som preges av en høy andel av faste kostnader, samt initielle investerings- og utviklingskostnader, vil kunne dra nytte av storskalafordeler ved å oppnå bred markedsaksept for sitt produkt. Lieberman & Montgomery (1988) argumenterer for at slike skalafordeler kommer som en følge av læringskurveeffekter, da også gjerne i forhold til teknologiutvikling, hvilket de mener vil kunne medføre at en pionerbedrift oppnår langsiktige kostnadsfordeler sammenlignet med sine konkurrenter. Dette relaterer seg til transaksjonskostnadsteorien, presentert av Bouwman et al. (2008), hvor et selskaps kostnadsstruktur blir forklart til å gjelde alt fra planlegging til utføring og styring. Dersom en bedrift besitter mye erfaring og læring, vil dette kunne ha en innvirkning på beslutninger rundt fremtidige prosesser, hvilket er av betydning for både bedriftens inntekts- og utgiftsside og derav også inntektsmodellen.

På den annen side kan en pioneropptreden innebære risiko og derav også ulemper for entreprenøren, fordi kostnadene ved å være først er høyere, og etterfølgerne kan bygge videre på entreprenørens FOU og derav skape et bedre produkt. Dette støttes opp av Bouwman et al. (2008) som argumenterer for at det i en dynamisk og innovativ bransje er vanskelig å forutse hvilken teknologi som blir en suksess eller fiasko, hvilket medfører betydelige mengder av risiko samt usikkerhet rundt teknologiske og finansielle valg. Dette indikerer at bedrifter må være nøye i sin vurdering av hvorvidt det er lønnsomt å påta seg risikoen relatert til det å være først ute i markedet med eksempelvis en ny teknologi. En må derfor, ifølge Bouman et al. (2008), vurdere samtlige beslutninger opp imot hvilken inntektsmodell som skal velges samt hvilke investeringer som skal tas. For å komme frem til en optimal løsning må bedriften være kapabel til å håndtere ulike risikofaktorer. Dette støtter opp om vår antakelse om at førstestegsfordeler og derav teknologilederskap påvirker inntektsmodellen.

Ifølge Lieberman & Montgomery (1988) kan pionerbedriften som nevnt skape inngangsbarrierer for potensielle inntrengere, blant annet på grunn av bedriftens kostnadsfordeler. Dette innebærer at pioneren kan produsere til lavere enhetskostnader og dermed også tilby en lavere pris på produktet/tjenesten til sluttbruker sammenlignet med konkurrentene, hvilket gir dem mulighet til å påvirke markedsprisen og markedets inntektsmodell dersom de blir møtt av konkurranse.

Pionerbedriften kan også oppnå fordeler av å være først ute i markedet dersom det er byttekostnader relatert til produktet/tjenesten (Lieberman & Montgomery, 1988). Dette kan knyttes opp mot Bouwman et al. (2008) teori som hevder at prisen refererer seg til alle de ofrende en kunde må gjøre for å skaffe seg samt ta i bruk tjenesten/produktet. Bouwman et al. (2008) sier videre at bedriftens inntektsmodell er avhengig av prisen som er assosiert med produktet. Ved å sette dette opp imot teorien om førstestegsfordeler, ser man at dette er nært relatert til både teknologilederskap og kjøpers byttekostnad.

På bakgrunn av det overnevnte ser vi at teknologilederskap kan medvirke til skalafordeler, hvilket fører til kostnadsbesparelser for pionerbedriften. Det er rimelig å anta at kostnadsreduksjonen vil tillate pionerbedriften å kunne sette en lavere pris på sine produkter i forhold til konkurrentene. Videre vil dette innvirke på byttekostnader grunnet brukeres prissensitivitet dersom konkurrentens produktkvalitet ikke er betydelig bedre enn pionerbedriftens produkter. Vi konkluderer derfor med at førstestegsfordeler har en sterk innvirkning på inntektsmodellen.

4.4 Relasjonen mellom førstestegsfordeler og teknologidesign

Ifølge Lieberman & Montgomery (1988) er det flere potensielle kilder til førstestegsfordeler; teknologilederskap og kjøpernes byttekostnader. Ved å betrakte teknologilederskap mer inngående, uttaler Lieberman & Montgomery (1998) videre at det er spesielt to sentrale mekanismer som anses viktige; læringskurveeffekter og FoU.

Bedriftens fokus på forskning og utvikling vil tenkes å fremme teknologisk kunnskap som er nødvendig for at bedriften skal kunne tilby sine digitale produkter/tjenester til markedet, og da spesielt med tanke på alle de elementer som forventes å skulle bli tatt i betraktning. Dette ser vi tydelig ut ifra Bouwman et al. (2008), som hevder at IT-systemer og web-tjenester er nødvendig for å kunne tilby tjenester over Internett. Imidlertid påpeker han at dette ikke er tilstrekkelig da det er flere generiske serviceelement som må være tilstede under utviklingen av mobile tjenester og applikasjoner. Blant annet nevner de bekreftelse, styring av brukerprofil og sikkerhet for å være viktige. Av dette ser vi at det er kritisk at bedriften besitter den tekniske evnen og forståelsen som er nødvendig for å ivareta sluttbrukernes trygge opplevelse når de ferdes på nettet, samtidig som de evner å bygge opp et teknologidesign som tillater brukeren å personliggjøre tjenesten etter egne preferanser.

Slik vi ser det vil førstestegsfordeler, og derav teknologilederskap, bidra til å gi pioneren en bedre forståelse for hvordan produktets og tjenestens funksjonalitet bør implementeres for å skape et velutviklet design. Ved at bedriften tydelig ser hvilke implikasjoner de står ovenfor, er det nærliggende å tro at aktøren vil kunne ivareta både personliggjøring og sikkerhet i sine produkter/tjenester. Med dette vil vi anta at førstestegsfordeler vil ha en positiv effekt på teknologidesign.

4.5 Relasjonen mellom partnerbidrag og verditilbud

I en innovativ og dynamisk bransje er det viktig at en bedrift besitter evnen til å være fleksibel og tilpasningsdyktig for å kunne imøtekomme uforutsette endringer i markedet. Endringene kan være alt fra interne faktorer som bedriften mer eller mindre kan råde over, til eksterne faktorer som er nærmest umulig for en bedrift å kontrollere. Ifølge Harrison et al. (2001), vil den teknologiske utviklingen og kompleksiteten for moderne produkt og tjenester derfor medvirke til å øke den gjensidige avhengigheten mellom bedrifter. Videre påpeker Haugland (2007) at bedrifter gjennom strategiske allianser kan kombinerer ressurser og kompetanse for å nå de mål som de ikke kan nå hver for seg. Det vil derfor være nærliggende å tro at aktørene inngår samarbeid for å tilføre verdi til deres produkter/tjenester. Dette støttes opp av Bouwman et al. (2008) som hevder at aktørene i et nettverk påvirker hverandre og utfører aktiviteter for å skape verdi for kunden. Det er rimelig å anta at bedrifter finner det ønskelig, samt nødvendig å inngå et samarbeid for å kunne tilby brukerne det de ønsker seg av digitale tjenester.

Chen & Dubinsky (2003) argumenterer for at kundeverdi betraktes som en vekting fra kundens ståsted, hvor målkunden sammenligner oppfatningen av produktets fordeler med produktets kostnader i sin vurdering. I dag står brukerne ovenfor større valgmulighet enn tidligere, og derav høyere forventinger og krav til det som angår verditilbudet. I streben etter å innfri sluttbrukernes forventninger, vil det være viktig for bedrifter å samarbeide for å få tilgang på nødvendige ressurser og på denne måten øke sannsynligheten for at kunden blir fornøyd. Dette støttes opp av Dyer & Sing (1998) som hevder at samarbeid med komplementære ressurser eller kapabiliteter er den samarbeidsformen som oftest gir størst verdiskapingspotensial og økonomiske gevinster. Et eksempel er to aktører som går sammen og tilbyr en produktpakke i markedet, hvilket medfører en høyere verdi enn hva produktene/tjenestene ville gjort hver for seg. Slik vi ser det vil derfor partnerbidraget kunne ha en positiv påvirkning for verditilbudet, enten det er i form av skalafordeler for å redusere

prisen til kundene, eller i form av synergieffekter og dermed tillegge produktet/tjenesten en merverdi.

4.6 Relasjonen mellom inntektsmodellen og verditilbud

Ifølge Bouwman et al. (2008) er inntektsmodellens formål å belyse hvordan bedriften genererer sin inntekt, og argumenterer for at kostnader, inntekter, risiko og prising er sentrale faktorer for hvilken betalingsmodell bedriften besitter. Slik vi ser det vil bedriftens håndtering av de overnevnte faktorene kunne påvirke verditilbudet i betydelig grad. Dersom bedriften klarer å styre sine kostnader på en god og effektiv måte vil sluttprisen kunne settes lavere enn for de aktørene som ikke har tilsvarende kostnadskontroll. Chen & Dubinsky (2003) påpeker at målkunden sammenligner produktets fordeler med de totale kostnadene forbundet med å skaffe seg samt ta i bruk produktet. Vi vil anta at på lik linje med andre produkter og tjenester er pris, merkevare samt funksjonalitet viktig i den digitale verden.

Videre argumenterer Bouwman et al. (2008) for at inntektsmodeller innenfor internettjenester baserer seg på reklame, transaksjoner og lisensiering. Bedriftens beslutninger opp imot hvert av disse elementene vil da tenkes å kunne påvirke kundens oppfatning av produktet/tjenestens egenskaper. Dette støttes opp av Bouwman et al. (2008) som hevder at persepsjon varierer i stor grad, noe som gjør at oppfattet verdi også vil være forskjellig. Eksempelvis vil enkelte kunder betrakte reklame for å være et positivt bidrag til produktet/tjenesten mens andre heller vil betale litt ekstra for å slippe reklamen. Ifølge Bouwman et al. (2008) vil det fra kundens synspunkt ikke være noen forbindelse mellom produksjonskostnader av produktet/tjenesten og dets verdi. Kunden er mest opptatt av den verdien produktet/tjenesten gir dem. Hvorvidt bedriften treffer sine beslutninger vedrørende dette vil følgelig ha betydning for bedriftens verditilbud. En annen vesentlig faktor som er med på å forme bedriftens inntektsmodell er risiko. I denne sammenheng hevder Bouwman et al. (2008) at teleoperatører og andre tjenestetilbydere antyder at de møter betydelig risiko og usikkerhet rundt teknologiske og finansielle valg. En risikofaktor kan eksempelvis være beslutningen om hvilken pris bedriften skal ta for sine produkter/tjenester, og som på lengre sikt vil kunne være betydelig for bedriftens inntekter (Bouwman et al., 2008).

Videre påpeker Bouwman et al. (2008) at kunde verdi kan defineres som et nytt og innovativt produkt som en bedrift tilbyr sine kunder. Samtidig argumenterer de for at beslutninger vedrørende innovasjon og utvikling av nye produkter vil være risikopreget i og med at det er

forbundet høye kostnader både i forhold til tid og penger, samt at man ikke med sikkerhet vet hvordan produktet/tjenesten blir tatt imot i markedet.

Slik vi ser det vil bedriftens beslutninger i henhold til dens inntektsmodell påvirke pris samt kvalitet på deres produkter/tjenester. Kunden verdsetter lave priser, men er samtidig villig til å betale mer for de produkter som gir en tilleggsverdi. Dersom bedriften klarer å redusere sine kostnader og derav har mulighet til å sette lavere pris vil vi anta at bedriften kommer nærmere kundens preferanser. Dette tyder på at det er en relasjon mellom inntektsmodellen og verditilbudet.

4.7 Relasjonen mellom teknologidesign og verditilbud

Ifølge Bouwman et al. (2008) er det flere serviceenheter som må være til stede under utviklingen av mobile tjenester og applikasjoner. Som redegjort for tidligere kan slike enheter være bekreftelse, styring av brukerprofiler og sikkerhet. Blant disse blir sikkerhet ansett for å være spesielt viktig for sluttbrukerne for å kunne ferdes trygt på nettet. Det har blitt gjennomført flere studier som indikerer at sikkerhet er en av kundenes største bekymringene når det gjelder bruk av ny teknologi Bouwman et al. (2008). Videre argumenterer Bouwman et al. i denne sammenheng at det foreligger en betydelig trade-off mellom personliggjøring og sikkerhet. Kunden betrakter verdien for å være høyere jo mer kundetilpasset produktet/tjenesten er ved å ha muligheten til å tilpasse, justere og endre tjenesten etter eget bruk og interesse, men er samtidig opptatt av sikkerhet. Ved å øke den ene vil den andre bli redusert, og følgelig er dette en avveining bedriften står ovenfor. Videre argumenterer Rogers et al. (2005) som referert i Bouwman et al., (2008) at ny teknologi vil raskt bli tatt i bruk dersom produktet/tjenesten oppfattes for å ha en høyere fordel enn hva som er gjeldende i markedet.

Dersom bedriften klarer å finne en god balanse mellom å tilby brukervennlighet og sikkerhet, vil vi anta at dette bidrar til å styrke verditilbudet. På denne måten vil derfor teknologidesignet ha en positiv effekt på verditilbudet.

4.8 Relasjonen mellom styring av kontrakter og verditilbud

Den ekstraavkastningen bedrifter oppnår som et resultat av partnernes samarbeid er hva Dyer & Singh (1998) kaller relasjonell avkastning. Det er flere kilder til relasjonell avkastning, hvor komplementære ressurser er en av dem. For at samarbeidspartene skal kunne bidra med sine komplementære produkter/tjenester vil det være avgjørende å få til et godt og effektiv

samarbeid slik at partene klarer å styre prosessene på en god måte. Haugland (2007) hevder at kontrakter er et sentralt styringsinstrument for at partene i samarbeidet skal klare å samkjøre sine aktiviteter. Dette kan ses i sammenheng med teori om verditilbud hvor Bouwman et al. (2008) påpeker at de avtaler og aktiviteter som gjennomføres av samarbeidspartnerne vil være avgjørende for hvorvidt målene lar seg realisere.

Noen ganger er samarbeidsoppgaven krevende på grunn av komplekse forhold tilknyttet avtalen og samtidig usikre faktorer som kan ha en betydelig effekt for utfallet. I slike situasjoner vil man anta at bruk av tid og ressurser vil være nødvendig for å kunne tilpasse ønsker og behov fra partnerne, mens i andre tilfeller vil avtalen kun preges av formaliteter, og har som formål å forsøke å motivere aktørene til en best mulig innsats. I dette tilfellet hevder Haugland (2007) at insentivbaserte styringsmekanismer er det velvalgte styringsverktøyet hvor prisen bestemmer hvorvidt det skal gjennomføres en transaksjon mellom aktørene. I begge nevnte tilfeller vil det være en optimal kombinasjon av oppgaveinnhold og styringsmekanisme som skal til for å fremme et effektivt og godt samarbeid mellom partene. Dette støttes opp av Bouwman et al. (2008) som viser til at relasjonene som utvikles mellom aktørene kan være avgjørende for utfallet av samarbeidet.

Et annet aspekt som kan være nyttig for bedriftene å vurdere er å betrakte bedriftenes bidrag i sammenheng med samarbeidets nærhet til den strategiske kjerne. Haugland (2007) hevder at ved å utforske hvor nært eller perifert partnerbidragene er bedriftens strategiske kjerne, vil man få et tydeligere bilde for hva en kan forvente seg ut ifra samarbeidet. Argumentene som er presentert skulle dermed tilsi at dersom bedriften tar sine forhåndsregler for hvordan samarbeidet skal struktureres og ledes, vil dette øke sannsynligheten for at ekstraavkastingen lar seg realisere.

Vi mener, med bakgrunn i drøftingen over, at dersom samarbeidsavtalen er preget av kompliserte og vanskelige oppgaver, vil tillit som styringsmekanisme kunne bidra til å fremme samarbeidsprosessen og derav påvirke verditilbudet i positiv grad. For de mer standardiserte oppgaver vil det være tydelig hva som forventes av partene, hvilket betyr at en mer insentivbasert styringsmekanisme vil øke muligheten til å oppnå et effektivt og godt samarbeid.

4.9 Relasjonen mellom verditilbud og markedsandeler

Når en bedrift utvikler sine produkter vil de vanligvis ha en ide for hvilke verdier de ønsker å tilby sine kunder, men det er likevel ingen garanti for at sluttbruker oppfatter verdiene på lik linje med bedriften. Bouwman et al. (2008) hevder at kundens persepsjon er et kritisk aspekt når verditilbudet leveres til markedet. De bedrifter som klarer å skape en sterk posisjon i kundenes bevissthet vil derfor ha et fortrinn sammenlignet med sine konkurrenter. Ifølge Chen & Dubinsky (2003) vil kunde verdi betraktes som en vektning fra kundens ståsted. Kunden vil derfor, på bakgrunn i subjektiv preferanse, sammenligne fordeler og kostnadene forbundet med å skaffe seg samt ta i bruk produktet/tjenesten.

Like relevant for relasjonen mellom verditilbud og markedsandeler er spørsmålet om hvorvidt bedriften klarer å komme forbi hindringer innenfor det tekniske, operasjonelle samt organisasjonsmessige aspektene. Dersom bedriften ikke besitter den tekniske kunnskapen som kreves for å kunne realisere ideene bak produktutviklingen, vil det heller ikke være mulig å levere produktet/tjenesten til markedet. Ifølge Margretta (2002) vil en bedrifts forretningsmodell belyse hvordan de ulike elementene i bedriften passer sammen. Konkurransestrategier derimot vil ifølge Linder & Cantrell (2001) gå ut på hvordan bedriften planlegger og legger taktikk for de endringene som må gjennomføres i henhold til omgivelsene.

Av de overnevnte argumenter ser vi at bedriftens verditilbud vil bli formet av både hvordan bedriften velger å sette sammen de ulike elementene i forretningsmodellen, samt ut ifra bedriftens strategi for hvordan de skal imøtekomme endringer i omgivelsene. Slik vi ser det vil bedrifter som klarer å fremme sitt produkt, og da på en måte som skaper troverdighet og tillit, stå sterkere i sin posisjonering sammenlignet med alternative aktører i markedet. Dette forutsetter imidlertid en gjennomtenkt forretningsmodell samt en forståelse for hvordan omgivelsene kan ha betydning på bedriftens eksistens. Sammen vil dette gjøre det mulig for bedriften å kunne realisere de verdiene kunden ønsker, og derav bidra til økt konsum av produktet/tjenesten. Med utgangspunkt i teori og vår modell, vil vi anta det er en positiv relasjon mellom verditilbudet og bedriftens markedsandeler.

4.10 Kritikk av modell og teori

Vi har valgt å fokusere på tre hovedteorier i vår studie; samarbeid, forretningsmodeller og førstestegsfordeler. De utvalgte teoriene er gjort på bakgrunn av hvordan vi antar markedsandeler for en aktør innen en innovativ og dynamisk bransje vil bli påvirket.

Det er høyst antakelig at det finnes flere teorier som vil kunne forklare den betydelige forskjellen i markedsandeler hvilket kan ha medført at vi har utelatt relevante variabler i vår studie. Når det er sagt, har vi innsett at det har vært viktig samt nødvendig å plukke ut de teorier vi finner mest sentrale for å muliggjøre en håndterbar modell. Vi mener vår tilnærming for utvelgelse av elementer, og da basert på en vurdering ut ifra hvilke faktorer vi antar har størst påvirkning på en bedrifts markedsandeler, gjør at de mest relevante variabler er tatt i betraktning.

Når det gjelder førstestegsfordeler har vi tatt utgangspunkt i Lieberman & Montgomerys (1988) teori. Det er viktig å være oppmerksom på at definisjonen av førstestegsfordeler har blitt kritisert for å være uklar. Disse problemene kan hindre oss fra å akseptere at et selskap kan få en klar, definert nytte av å være det første selskapet til å produsere og markedsføre et bestemt produkt. Et annet problem er hvorvidt en såkalt "first mover" må være den første til å introdusere et nytt produkt i markedet, eller om et selskap kan kalles "first mover" til tross for at selskapet ikke er først ute til å introdusere produktet/tjenesten, men det første til å skape seg en overlegen posisjon med et forholdsvis nytt produkt.

5. Metode

5.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er den generelle planen for hvordan man vil gå frem for å besvare en problemstilling (Saunders, Thornhill, & Lewis, 2009). Hvilken tilnærming som skal benyttes under forskningen, er avhengig av oppgavens problemstilling og formål. Man kan velge mellom en deduktiv eller en induktiv tilnærming. I deduktiv tilnærming blir forskningsspørsmålene formet ut ifra teorier og tidligere forskning, hvorpå spørsmålene ofte testes i empiriske undersøkelser ved hjelp av hypoteser. I en induktiv tilnærming derimot, må man stille seg åpen til resultatet og tilpasse teorien deretter (Ringdal, 2001). Vårt forskningsspørsmål tar utgangspunkt i å forklare årsaken til forskjellen i markedsandeler hvor vi har basert oss på følgende utvalgte teorier: samarbeid, forretningsmodeller og førstestegfordeler. På bakgrunn av dette vil vi gjennomføre en deduktiv tilnærming.

Vi skiller vanligvis mellom tre typer forskningsdesign: Eksplorerende, beskrivende og forklarende (Ringdal, 2001). I et eksplorerende design vil formålet være å utforske nye områder og på denne måten få en bedre forståelse av problemet. Et beskrivende design derimot, vil være egnet når en ønsker å skildre en person, hendelse eller situasjon. Dette er sjelden et selvstendig opplegg men har som oftest karakter av å være et forprosjekt til mer omfattende undersøkelser hvor hensikten er å trekke konklusjoner ut ifra forskningen (Saunders et al., 2009). Det tredje forskningsdesignet er av en forklarende karakter, hvor formålet med studien er å forklare årsaksforholdene mellom ulike variabler (Olsen, 2010). Siden vår avhandling forsøker å forklare forskjellen i markedsandeler, ønsker vi å benytte oss av et forklarende design.

Det finnes ulike forskningsmetoder man kan ta i bruk, både kvantitative og kvalitative. Kvalitativ metode fremhever innsikt og søker forståelse av problemstillingen, mens kvantitativ forskning fremhever en oversikt og søker forklaring på problemstillingen (Tjora, 2010). Ifølge Ringdal (2001) vil kvalitative undersøkelser beskrive få enheter ved hjelp av mange variabler, mens kvantitative undersøkelser går i bredden med mange enheter og få variabler. Hvilken datainnsamlingsmetode som vil egne seg best til dette formålet, vil til syvende og sist bli bestemt på bakgrunn av den informasjonen som trengs for å besvare oppgavens problemstilling. Metoden som velges legger videre føring for hvilken type data

som samles inn, og følgelig vil metodevalget være avgjørende for hvorvidt den innsamlede data er egnet til å besvare oppgavens problemstilling.

I denne utredningen har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ metode med dybdeintervju som datainnsamlingsverktøy. Den bakenforliggende forklaring for vårt valg hviler på behovet for å forstå bakgrunnen av en rekke beslutninger tilknyttet utvalgte teorier for studiet. Vi søker innsikt i utvalgte tema, og er dermed avhengig av å ha mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål for å sikre korrekt oppfattelse av det respondentene sier. For ytterlig å styrke forståelsen, og da spesielt på mobilside, har vi i tillegg til dybdeintervjuene valgt å gjennomføre et telefonintervju med en av Operas samarbeidspartnerne i mobilmarkedet.

Med bakgrunn i det overnevnte og i søken etter å fremheve individers subjektive virkelighet og oppfattelse, har vi i denne utredningen valgt å anvende en kvalitativ metode for å innhente relevante data. Innenfor kvalitativ metode skiller man gjerne mellom casestudier, feltundersøkelse, deltagende observasjoner og samtaleintervjuer (Ringdal, 2001). Ifølge Saunders et al. (2009) vil en casestudie oftest tas i bruk innen forklarende og utforskende forskningsdesign. En casestudie innebærer at man undersøker et fenomen i en virkelig situasjon, og anvendes gjerne når man ønsker en dyp forståelse (Olsen, 2010). Cassell & Symon (2004) hevder at målet med casestudier er å bruke en case til å belyse teori. Vi ønsker å gå i dybden av utvalgte elementer og vil i den forbindelse ta utgangspunkt i en forklarende casestudie med intensive undersøkelser av et fåtall analyseenheter.

5.2 Datainnsamling

Vi har aktivt benyttet oss av både primær- og sekundærdata i vår utredning. Sekundærdata er foreliggende data som har blitt samlet inn for et annet formål enn utredningens anliggende. (Saunders et al., 2009). Ulempen med sekundærdata er dermed at det er en mulighet for at dataene ikke måler det man ønsker å måle og kan derfor være med på å redusere kontrollen over kvaliteten. Vi har samlet inn sekundærdata fra bøker, forskningsartikler, avisartikler og Opera Softwares hjemmeside. Vi har i forkant av utvalget tatt høyde for sekundærdataens svakheter ved å forholde oss kritisk til kildene.

Når det gjelder primærdata derimot, samler forskeren selv inn data eller planlegger dataen for prosjektets formål (Ringdal, 2001). Dette har sin forklaring i at forskeren da kan skreddersy dataen etter forskningsspørsmålet (Ringdal, 2001). Vår primærdata ble samlet inn gjennom dybdeintervju med ledelsen i Opera Software samt gjennom et telefonintervju med en av

Operas samarbeidspartnere, Telenor. Ved å vektlegge primærdata og samtidig ta utgangspunkt i velvalgte sekundærdata, fikk vi muligheten til å sammenligne de ulike kildene. Videre satte vi dataene opp imot vår utvalgte teori for å kunne se dem i en klarere sammenheng. Denne fremgangsmåten mener vi har bidratt til å styrke oppgavens validitet.

5.2.1 Intervju

Som redegjort tidligere har vi valgt å benytte oss av intervju for å samle inn data. Årsaken til dette er at vi har behov for å forstå respondentene da det er viktig med utfyllende svar samt mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål. Ifølge Ringdal (2001) oppnår en størst grad av nærhet der hvor intervjuer og informant møtes i form av besøksintervju. Siden nærhet var viktig for oss for å oppnå innsikt og forståelse, anså vi besøksintervju for å være det som egnet seg best til vårt formål.

På bakgrunn av det overnevnte har vi valgt å samle inn primær, kvalitativ data gjennom semi-strukturerte intervju. Dette er en type intervju hvor intervjueren har en liste over spørsmål og tema som ønskes å bli avdekket, men samtidig er det viktig å ha muligheten til å variere rekkefølgen og stille tilleggsspørsmål ved behov (Saunders et al., 2009). Styrken med denne typen datainnsamling er at man kan gå i dybden på ulike tema tilknyttet forskningsspørsmålet og det vil være særlig hensiktsmessig å benytte semi-strukturerte intervju når spørsmålene er komplekse og åpne. Videre får man mulighet til å oppklare misforståelser, og dermed fremme sannsynligheten for at intervjuobjektene tolker spørsmålene slik som tiltenkt. Vi utformet derfor en nøye gjennomtenkt intervjuguide på bakgrunn av de utvalgte teoriene. På denne måten fikk vi frem de mest sentrale samt kritiske spørsmålene som vi anså nødvendig for å kunne besvare problemstillingen.

I en intervjuguide skiller man mellom høy og lav grad av standardisering. Høy grad av standardisering vil si at alle som blir intervjuet blir presentert med identiske spørsmål fremført på samme måte, mens jo lavere standardisering dess mer fleksibel kan intervjueren være (Ringdal, 2001). Ved lav standardisering, som eksempelvis samtaleintervjuer, vil intervjuet være tilnærmet en samtale mellom forskeren og respondenten. På denne måten får man mulighet til å belyse sammenhenger mellom ulike element samt oppklaring av eventuelle uenigheter som kan oppstå. Her er det ikke målingen i seg selv som er hensikten, men å kunne innsamle relevant informasjon. Dette gir rom for improvisasjon fra intervjuerens side som ofte er nødvendig for å gå i dybden av de ulike tema (Ringdal, 2001). Høy grad av standardisering

vil bidra til at man eliminerer tilfeldige målefeil og øker sannsynlighet for pålitelig data. Dette er noe som hindrer rom for improvisasjon.

I vår forklarende studie ble det viktig å utforme en intervjuguide med lav grad av standardisering for dermed å kunne tilpasse spørsmål etter de svar vi fikk fra respondentene. Dette ga oss muligheten til å bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden og på den måten følge opp uventede og interessante tråer under intervjuet.

5.2.1.1 Utvalg

“Nesten uansett type forskningsopplegg, vil forskeren måtte foreta utvalg av enheter på en eller annen måte fra en større populasjon av enheter” (Ringdal, 2001, s. 141). Vi skiller mellom sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg. Statistisk generalisering er viktig i kvantitative opplegg, noe som ofte krever sannsynlighetsutvelging. For å kunne generalisere er man avhengig av en stor mengde enheter som er valgt ut på et tilfeldig grunnlag. Et utvalg basert på ikke-sannsynlighetsutvelging derimot, har ikke til hensikt å generalisere funn fra studien. Denne utvelgingsmetodikken er nært knyttet til kvalitativ metode og gjenspeiler seg ofte til en spesifikk situasjon.

I vår avhandling har vi benyttet en kvalitativ metode og har derfor tatt utgangspunkt i ikke-sannsynlighetsutvelging for våre respondenter. Ifølge Ringdal (2001) kalles dette for en teoretisk utvelging hvor hovedideen er at teorien styrer utvelging av enheter. Vi valgte å gjennomføre dybdeintervjuer med fire nøye utvalgte personer i Opera Software. De besitter alle stillinger på ledernivå med lang fartstid i selskapet i tillegg til at de har ekspertisekunnskap både når det gjelder desktop og mobil. Vi var innforstått med viktigheten av å kunne intervjuer nøkkelpersoner i selskapet siden dette var nødvendig for å få svar på komplekse samt sentrale spørsmål i henhold til problemstillingen. For å få tilgang til de sentrale respondentene i selskapet, sendte vi ut en intervjuguide til vår kontaktperson i Opera for å belyse hvilke tema vi ønsket å ta for oss under intervjuene. Dette var viktig for å få tilgang til de som var best kvalifisert til å besvare våre spørsmål.

I tillegg til de fire håndplukkede respondentene fant vi det hensiktsmessig å intervjuer en av Operas samarbeidspartnere på mobilside, Telenor, da vi anser mobilmarkedet som mer komplekst sammenlignet med desktop. Det var derfor hensiktsmessig å styrke forståelsen på mobilmarkedet og dermed få en klarere innsikt i samarbeidet mellom aktørene. Siden Telenor er en verdensledende mobiloperatør og derav en viktig samarbeidspartner for Opera, ble dette et naturlig valg av partner å intervjuer. Gjennom Opera fikk vi tilgang på kontaktinformasjon

til vår respondent i Telenors som besitter stillingen direktør for bredbånd og Internett. Gjennom intervjuet fikk vi god og interessant dybdekunnskap vedrørende samarbeidet mellom Opera og Telenor.

Med samtykke fra respondentene har vi laget en oversikt over stillingstitler for de fem intervjuobjektene. Denne oversikten er illustrert under:

Tabell 2 - Respondenter

Respondent	Stilling	Selskap
1.	Grunnlegger	Opera Software
2.	Sjefsstrateg	Opera Software
3.	Visepresident for desktop	Opera Software
4.	Visepresident for mobil	Opera Software
5.	Direktør for bredbånd for Internett	Telenor

Når vi senere i oppgaven fremlegger sitat fra intervjuene vil vi refererer til stillingstitlene som de ulike intervjuobjektene besitter.

5.2.1.2 Intervjusituasjonen

For å være systematisk i vår intervjuguide men samtidig sørge for muligheten til fleksibilitet, ble det viktig å forberede seg nøye i forkant av intervjuene. *“When using non-structured interviews the five P’s are a useful mantra: prior planning prevents poor performance”* (Saunders et al., 2009, s. 328). For å oppnå kontroll samt virke troverdig, hadde vi behov for en plan for hvordan vi ønsket å gå frem under intervjuene. Vi utformet derfor en intervjuguide på forhånd som vi aktivt tok i bruk under intervjuene. Formålet med intervjuguiden var ikke å følge den slavisk, men mer som en basis vi improviserte ut ifra (se tabell 2). For å gjøre respondentene innforstått med de temaene vi ønsket å ta for oss, fikk de tilsendt intervjuguiden i forkant av besøket.

Besøksintervju – Opera Software

Under besøksintervjuene startet vi med å introdusere oss selv og oppgaven slik at intervjuobjektene skulle få bakgrunnsforståelse for de spørsmålene vi ønsket å få svar på. Vi forhørte oss med respondentene på forhånd om vi kunne benytte oss av båndopptaker, noe de

alle var positive til. Det er flere fordeler forbundet med båndopptaker for intervjuer. For det første vil vi som forskere bedre kunne holde hele oppmerksomheten på respondenten og dermed enklere holde tråen gjennom samtalen. En annen fordel er at man kan lytte til intervjuprosessen flere ganger og derav få med seg nøyaktig hva som har blitt sagt. Dette mener vi har bidratt til å gjøre kilden mer pålitelig.

Intervjuguiden var til stor hjelp under intervjuene både for oss selv og respondentene, hvor den hjalp oss til å dekke over alle de spørsmålene vi ønsket svar på. Det ble også enklere å finne tilbake til utgangspunktet dersom samtaletemaet skiftet fokus. Til tross for at intervjuguiden var noe strukturert, sørget vi for å variere oppfølgingsspørsmålene fra informant til informant. Dette gjorde vi bevisst fordi respondentene hadde ulik bakgrunn og dertil forskjellig innfallsvinkler på de ulike temaene. På denne måten var det ikke hensiktsmessig å gjennomgå spørsmålene på en systematisk måte, noe vi heller ikke ønsket da dette kunne forårsaket en hemning på informasjonsutvekslingen.

At svarene ble så utfyllende som de ble, kan ha sin forklaring i at respondentene fikk tilsendt intervjuguiden før intervjuene fant sted. Respondentene hadde tilsynelatende forberedt seg til intervjuene og samtalen gikk dermed flytende, hvilket medførte at vi fikk dekket de fleste temaene på en grundig måte.

I de tilfeller hvor vi ønsket å stille oppfølgingsspørsmål i etterkant av intervjuene, ga samtlige respondenter uttrykk for at de var tilgjengelige per telefon og epost. Dette kom til god hjelp da vi etter å ha transkribert intervjuene innså at det var noen tilfeller hvor vi trengte en mer inngående forståelse. Muligheten til å kontakte respondentene i etterkant har bidratt til å styrke oppgavens validitet.

Telefonintervju - Telenor

Under telefonintervjuet med Telenor tok vi utgangspunkt i intervjuguiden som ble utformet i forbindelse med dybdeintervjuene med Opera. Vi gikk imidlertid bare inn på de spørsmålene som omhandlet samarbeid da det hovedsakelig var dette temaet som hadde betydning for hva vi ønsket å se på. Etter å ha avklart tidspunkt for telefonintervjuet, fikk respondenten i Telenor tilsendt intervjuguiden per epost og hadde derfor mulighet til å lese igjennom spørsmålene i forkant av telefonsamtalen.

Vi gjorde respondenten oppmerksom på at vi ønsket å benytte en båndopptaker under telefonsamtalen, noe intervjuobjektet tilsynelatende ikke hadde noe imot. Vi forsøkte å holde

oss nøytrale i spørsmålsformuleringen i det formål å ikke legge føringer for respondentenes svar.

5.3 Dataanalyse

I dette underkapittelet vil vi gi en forklaring på den videre prosessen etter at dataen nå er samlet inn. Her vil vi ta for oss hvordan vi vil gå frem fra å forberede dataene til å presentere og diskutere funnene.

Etter at intervjuene var gjennomført, satt vi på en mengde informasjon i form av lydopptak. I neste omgang fant vi det hensiktsmessig å transkribere intervjuene før vi presenterte resultatene. Å transkribere vil si å skrive ned nøyaktig det som respondenten svarer på de ulike temaene det spørres om (Saunders et al., 2009). Transkribering av intervjuene gjennomførte vi mens vi hadde besøksintervjuene friskt i minne og benyttet dermed dagene i etterkant av intervjuene til dette formålet. Her var vi nøye på å gjengi respondentene korrekt og vi brukte lang tid på å sikre at teknologiske termer ble sitert riktig. Til tross for at transkribering er en tidkrevende prosess, er det likevel flere fordeler forbundet med å skrive ned intervjusamtalene ord for ord. For det første vil de transkriberte dokumentene egne seg som kilde i etterkant av intervjuene, og for det andre vil disse kunne bidra til å gi forskerne god samt oversiktlig informasjon. Vi systematiserte tekstene ved hjelp av farger for deretter å kategorisere svarene opp imot de ulike teoriene. Eksempelvis hadde svarene som fremstilte samarbeid fargen rød, mens svarene som omhandlet forretningsmodeller ble markert med fargen grønn.

Under presentasjon av resultatene har vi i flere tilfeller tatt i bruk direkte sitat fra intervjuobjekter. Sitatene ønsker vi å ta med i det formål å tydeliggjøre relevante argumenter og sammenhenger som har betydning for oppgavens resultater. I de situasjonene vi benytter oss av sitat, har vi tatt i bruk anførselstegn og skrift i kursiv for å gjøre forskjell. Vi har også forsøkt å kutte ned på setninger som har vært overflødige. For å illustrere dette har vi anvendt tegnet (..), som viser at ord har blitt fjernet uten å endre sammenhengen med hva som sies.

5.4 Evaluering av metode

Ifølge Saunders et al. (2009) kan kvaliteten på innsamlet data vurderes ved å evaluere reliabiliteten, validiteten og generaliserbarheten til dataene. Vi vil dermed gå inn på de ulike måleindikatorerne når vi nå skal bedømme metoden i vår avhandling.

5.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, innebærer at dersom en forsker foretar gjentatte målinger med samme måleinstrument, vil dette gi samme resultat (Saunders et al., 2009). Vår masterutredning omfatter en intervjuguide sammensatt av åpne spørsmål, noe som har medført lange samt utfyllende svar fra respondentene. Videre har intervjuguiden vært formet på en måte som tillot oss å improvisere i de situasjoner hvor vi fant det nødvendig. Svakheten med et begrenset strukturert format er at reliabiliteten kan bli noe svekket. Likevel så vi viktigheten av å kunne bevege oss frem og tilbake i informasjonsguiden i de tilfeller hvor dette ble nødvendig for å fremme viktige sammenhenger av respondentenes argumenter.

Utredningens formål har vært å få en dybdeforståelse av de fenomen som har vært med på å forklare forskjellen i Operas markedsandeler. Ifølge Ringdal (2001) vil en vurdering av kvalitative data og dets reliabilitet gjennomføres ved at forskeren reflekterer over hvordan datainnsamlingen har foregått med sikte på å være bevisst mulige feilkilder. Eksempelvis vil det å være bevisst hvordan spørsmålene stilles ovenfor respondentene ha betydning for hvorvidt svarene er det respondenten faktisk mener, eller om spørsmålene legger føring for de svarene som fremlegges. Vi var bevisst denne målefeilen under intervjuene og prøvde dermed å unngå å stille ledende spørsmål for ikke å legge føringer for respondentene mot et ønskelig svar.

For å oppnå høy reliabilitet skal man kunne måle tilsvarende resultater ved gjentatte målinger. Vi har i denne utredningen tatt utgangspunkt i markedsandelene Opera besatt i februar 2011. Det er dermed ikke et mål for oss å kunne repetere resultatene fra undersøkelsen da situasjonen i selskapet høyst sannsynlig vil forandre seg over tid. Dette er en bransje preget av hyppige endringer og vi vil derfor ikke kunne forvente at resultatet av intervjuene vil kunne gjentas.

Feilkilder kan oppstå på grunn av konteksten, intervjuet og respondenten (Ringdal, 2001). Med kontekst mener vi her hvilke omgivelser respondenten befinner seg i under intervjuet. Besøksintervjuene ble gjennomført i Operas kontorlokaler, og dermed befant respondentene seg i sine vante møterom og kontor. Vi mener dette har virket positivt for reliabiliteten da et velkjent miljø stimulerer til en mer avslappende atmosfære. Det kan tenkes at respondentene hadde svart annerledes dersom intervjuene fant sted utenfor bedriftens område.

Svarene fra respondentene inneholdt betydelige fakta samtidig som de alle var tydelig på å fremme sine meninger. Dette ga lite rom for misforståelser. Likevel var respondentene klare

på at dersom det var noe som virket uklart i etterkant av intervjuene, var de alle tilgjengelige per telefon og epost dersom noe skulle forklares nærmere. For ytterligere å redusere sannsynligheten for misforståelser, sørget vi for å ha ulike roller under intervjuene. Den ene av oss noterte underveis og sørget for at alle temaene ble dekket inn, mens den andre fikk ansvaret med å stille spørsmålene og fikk dermed et økt fokus på selve samtalen. Ved å ha en hovedrolle hver, tillot dette oss å få med uttrykk samt kroppsspråk som bidro til å forsterke budskapet respondentene ønsket å formidle.

De forhåndsreglene vi har tatt i henhold til potensielle feilkilder, har vært med på å øke målesikkerheten og dermed reliabiliteten for oppgaven. Med utgangspunkt i drøftingen over, vil vi derfor konkludere med at reliabiliteten for vår utredning er god.

5.4.2 Validitet

Validitet går ut på å vurdere hvorvidt dataene faktisk måler det de har til hensikt å måle (Saunders et al., 2009). Validitet eller gyldighet kan ses på i hvilken grad resultatene er gyldige for de utvalg og fenomen som undersøkes. I kvalitativ forskning kan validiteten vurderes på to måter - av forskeren selv eller av informantene (Ringdal, 2001).

Gjennom casestudiet og derav samtaleintervjuer med sentrale personer i Opera Software, har vi tilegnet oss primærkunnskap som har vært med på å styrke validiteten i vår utredning. Respondentene fikk anledning til å utdype sentrale tema samt tydeliggjøre uklare sammenhenger og begrep gjennom intervjuene. Dette bidro til en dyp innsikt og forståelse innenfor de forskjellige variablene, hvilket er det kvalitativ forskning krever.

Ved å benytte oss av båndopptaker, sikret vi å få med nyanser og detaljer som var til stor hjelp under analysen av intervjuene. Vi fant det imidlertid nødvendig å ta notater for å understreke viktige sammenhenger underveis i intervjuet. Vi mener hjelpemidlene har bidratt til å øke validiteten for vår oppgave og mener derfor at validiteten til våre kilder er god.

5.4.3 Generaliserbarhet

For å kunne generalisere data må resultatene kunne overføres til situasjoner. Ifølge Ringdal (2001) krever generalisering et bredt utvalg og er dermed sjeldent aktuelt i kvalitative undersøkelser. Statistisk generalisering er bare mulig hvis det er benyttet en form for sannsynlighetsutvelging (Ringdal, 2001). Siden vi har gjennomført en casestudie, ønsker vi å se nærmere på ett enkelt tilfelle og følgelig vil ikke formålet være å finne generaliserbare resultater. Vår undersøkelse har dermed ikke avdekket generaliserbare funn.

6. Resultater

I dette kapitlet vil vi gi en deskriptiv fremstilling av datamaterialet hvor vi beskriver de sammenfattende resultatene fra intervjuene i henhold til teori og intervjuguide. Vi starter med å presentere resultater som omhandler førstestegsfordeler og ser på hvorvidt Opera Software har vært en pioner i markedet. I denne sammenheng vil vi fokusere på variablene ”teknologilederskap” og ”byttekostnader”. Deretter vil vi ta for oss samarbeidet mellom Opera og deres partnere, og ser da hovedsakelig på underelementene ”partnerbidrag” og ”styring av kontrakter”. Til slutt tar vi for oss forretningsmodellen, hvor vi gjennom komponentene ”verditilbud”, ”inntektsmodellen ”og ”teknologidesign” presenterer hvorvidt Opera evner å skape samt kapre verdi i markedene.

For lettere å kunne sammenligne, og senere forklare forskjellen mellom de to ulike markedene, vil vi først ta for oss resultatene på desktop for deretter å se på resultatene for mobil. Vi vil her minne leseren på at vi skiller mellom ”kunder” og ”brukere” når vi presenterer resultatene. Når vi snakker om brukere vil dette gjenspeile sluttbrukeren som benytter seg av Operas nettleser, mens Operas samarbeidspartnere omtales som kunde.

6.1 Desktop

6.1.1 Førstestegsfordeler

6.1.1.1 Teknologileder

Opera har fra starten av fokusert på innovasjon og nyskapning. De hevder at ved å se på utviklingen som har skjedd på nettlesersiden så er det ingen tvil om at det er Opera som har stått for brorparten av innovasjonene:

”Historisk sett så vil du se at praktisk talt alle innovasjoner som er gjort på nettlesersiden, de har vi gjort først.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Opera var tidlig ute med sin nettleser og har hele tiden vært ledende på teknologi. Til tross for dette hevder Opera at de ikke dro noen nytte av såkalte førstestegsfordeler ved inntreden i desktopmarkedet:

”First-mover advantage har aldri eksistert på PC-siden. Vi har aldri hatt et first-mover advantage på desktop, men vi har vært med hele veien, og vi har hatt organisk vekst hele veien.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Den organiske veksten begrunnes ved at Operas nettleter er rik på funksjonalitet. Microsoft hadde lenge et tilnærmet monopol på nettletermarkedet for PCer. Ifølge Opera skyldtes dette ikke teknologilederskap, men utelukkende distribusjonen av Internet Explorer gjennom operativsystemet Windows:

”Microsoft har aldri hatt noen tekniske produkter som har vært bedre enn våre, og de har heller ikke på noen måte hatt markedsføring som har vært bedre enn våre (...). Nettleseren er der og det fungerer.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Operas ledere viser til at Internet Explorer dro nytte av førstestegsfordelene fordi de integrerte nettleseren i deres utbredte operativsystem Windows. Opera hadde ingen finansielle ressurser i oppstartsfasen og kunne dermed ikke markedsføre seg ved hjelp av andre midler enn gjennom venners-venner anbefalinger og PR. Videre har Operas mangel på finansielle ressurser hele tiden tvunget selskapet til å differensiere seg fra Microsoft og andre konkurrenter. Opera har derfor valgt å satse på innovasjon og nyskaping, og da gjennom ansettelse av dyktige medarbeidere. Til tross for dette viser Opera til at det er vanskelig å beskytte den underliggende teknologien i komponentene de utvikler. Dette fordi det er krevende å holde læringen for seg selv da teknologien lett kopieres av konkurrentene.

Til tross for at nettletermarkedet for desktop er modent er nettleterbransjen igjen inne i en konkurransepreget fase, noe som kan forklares ved de kontinuerlige endringene i bransjen. Opera gjør hele tiden sitt ytterste for å ligge foran på produksiden, og en av de større endringene de har stått for er det integrerte søkemotorfeltet i nettleseren. Det tok imidlertid ikke lang tid før konkurrentene kopierte løsningen, men til tross for dette utelukker Opera at det er aktuelt å gå inn i en patentkrig med konkurrentene:

”Vi er i utgangspunktet skeptiske til patentsystemet på software-siden. Vi mener at det har veldig liten verdi.”

-Grunnlegger, Opera Software

Opera understreker at konkurranse er bra for teknologiutviklingen og ikke minst for sluttbrukeren. De benytter seg av en defensiv patentstrategi og stiller ellers velvillig til kamp mot rivalene:

”Bring it on, more competition. Det er liksom holdningen vår.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Dette betyr ikke at Opera ikke bryr seg om sine rettigheter, men de velger å beskytte dem på den måten de finner det mest hensiktsmessig. Dersom konkurrentene kopierer Operas teknologi, vil Opera fokusere på å gjøre det enda bedre og på den måten blir det vanskeligere for konkurrenten å kopiere neste løsning. Opera er derfor med på å fremme innovasjon i bransjen og understreker at en annen holdning ville ruinert imaget. De sier videre at det verken er deres jobb eller at det føles riktig å saksøke konkurrentene, da dette ville medført et dårlig bransjemiljø:

”Det handler ikke om å prøve å lage inngjerdinger for gasellen eller løvene. Det handler rett og slett om å være stronger, better, harder, faster(..). Det er det som er kulturen.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

6.1.1.2 Byttekostnader

”Switching cost er jo ikke så høy. Produktene er jo gratis.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Siden Operas nettleser kan lastes ned gratis, er det ikke knyttet direkte byttekostnader til produktet. Likevel er Opera tydelig på at det er psykologiske byttekostnader forbundet med nettleseren. Samtidig vil barn og unge, besteforeldre og den vanlige mann og kvinne på gaten oftest ikke ha noen preferanse til hvilken nettleser som tas i bruk, og er derfor gjerne tilfreds med preinstallerte nettlesere som Internet Explorer og Safari. Dette segmentet vil dermed heller ikke se verdien av å bytte til en annen nettleser, og ei heller ha interesse eller kompetansen som kreves for å gjøre det. For mange vil eksempelvis bare det å laste ned applikasjonen for å bytte nettleser være en ukjent og vanskelig operasjon:

”(.) Microsoft og Apple snakker ikke så mye om hva en nettleser er fordi de helst ikke vil at folk skal ha kunnskap om dette.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Opera hevder at Microsoft og Apple ikke ønsker å differensiere seg på nettlestersiden, men kun kapre majoriteten av nettleserbrukere. Etter at Google kom på banen med Chrome har dette endret seg. Google driver ”opplæring” gjennom sin markedsføring slik at potensielle brukerne skal bli bevisst på hva en nettleser er. Dette bidrar til at brukere blir mer oppmerksomme på hva en nettleser faktisk er og kan gjøre, og hva som skiller de ulike nettleserne, hvilket medfører økt antall potensielle ”switchere”. Ved at Opera stadig utvikler produkter/tjenester gjennom innovasjon og nyskapning, antas Googles tiltak å være bra for Opera for å kunne tiltrekke seg potensielle brukere. Likevel innser Opera at de også selv har en jobb å gjøre for å beholde den mer generelle brukermassen og dermed sikre gjenbruk:

”Vi har et veldig stort potensiale for å beholde enda flere av dem og få vekst på dem.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

6.1.2 Partnerbidrag

Samarbeidspartnerne til Opera er hovedsakelig søkemotorer som eksempelvis Google og Yandex, og Opera legger inn samarbeidspartneres tjenester lett tilgjengelig i nettleseren slik at det oppfattes av brukeren som en økning i funksjonalitet og dermed en tilleggsverdi. På bakgrunn av denne teknologiske løsningen kapret de en samarbeidsavtale med Google allerede i 2000. I de senere år har alle andre nettlelere kopiert Operas tekniske løsning, og integrerte søkemotorer har blitt til en milliardindustri hvor Opera også får sin andel. Google er globalt sett Operas viktigste samarbeidspartner. Foruten samarbeidet med Google, har Opera valgt å inngå avtaler med lokale søkemotorer i ulike land hvor brukere som eksempelvis bor i Tyskland vil få et tysk “setup” på nettleseren. Dette er en form for tosidig partnerbidrag, hvor Opera får tilpasset produktet etter lokale karakteristika, samtidig som den lokale samarbeidspartneren får sin tjeneste eller nettside strategisk plassert i startvinduet blant potensielle brukere.

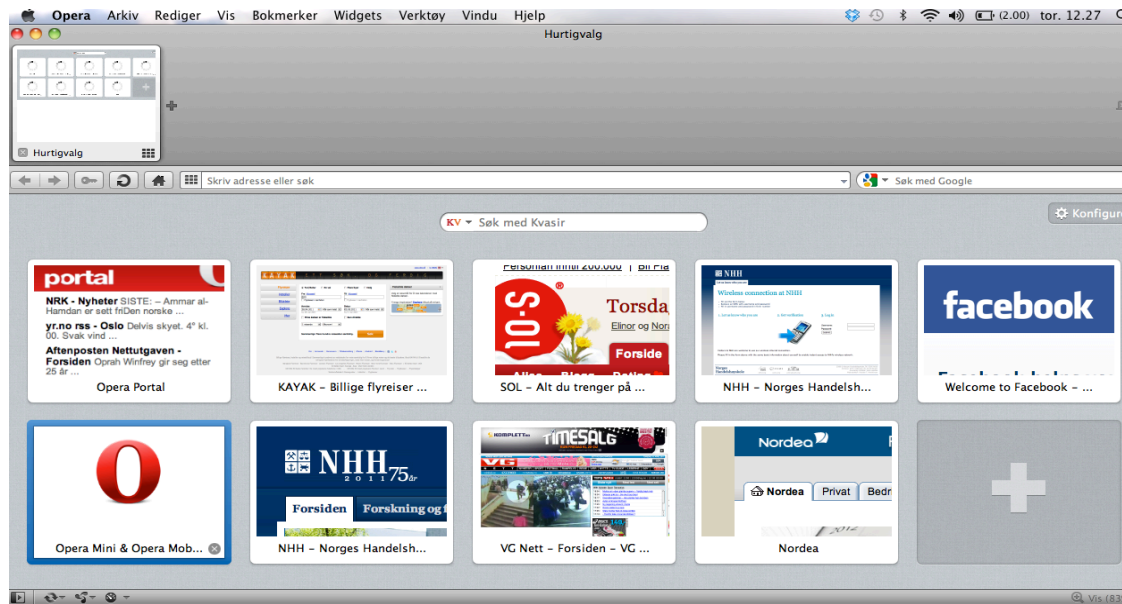
Det viktigste Opera bidrar med til de overnevnte former for samarbeid er at de leder trafikk til sine partnere. Når partene innleder et samarbeid vil aktørene evaluere hvor mye trafikk Opera

bidrar med. Dette kan enkelt måles, og samarbeidspartnerne betaler Opera ut ifra hvor mye trafikk de klarer å generere til deres nettside:

”Man kan si det sånn at det aller viktigste vi gjør er at vi gir mer trafikk til dem enn de ville fått hvis de ikke jobbet med oss.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Dette er også gjeldende for den andre formen for partnerbidrag, som er knyttet til samarbeid med innholdsleverandører, eksempelvis Amazon, Facebook, Kayak og eBay. Opera legger da inn samarbeidspartnerens tjenester lett tilgjengelig i nettleseren, ved såkalte ”Speed-Dials”. Speed-Dials er en funksjon som tillater brukeren å foreta hurtigvalg, fremstilt i figur 6.



Figur 6 - Speed-Dials

Denne funksjonen er integrert i Operas nettleser hvor man i nettleserens forside finner henholdsvis ni Speed-Dials. Noen av disse er Operas samarbeidspartnere, mens andre er sluttbrukerens mest besøkte nettsteder som eksempelvis NHH, Nordea og VG som illustrert i dette bildet:

”Hvis vi selger en Speed-Dial til for eksempel Kayak (..) og du kjøper en reise gjennom Kayak, så får vi penger.”

-Sjefsstrateg, Opera Software

En samarbeidsavtale som ikke har latt seg gjøre på desktop er preinstallering av nettleseren i PC-enheter. En av årsakene til at dette ikke har vært mulig å gjennomføre er på grunn av

konkurransforholdet i markedet, hvor Microsoft gjorde avtaler med PC-produsentene om at de ikke kunne inkludere konkurrerende nettlesere i sine produkter. Etter at Microsoft ble dømt i henhold til konkurranseloven, ble kontraktene endret hvor aktører nå får mulighet til å inkludere alternative nettlesere. Ifølge Operas grunnlegger har ikke dette medført noen endring da kontraktene fremdeles innebærer insentiver som får leverandørene til å velge Microsoft. Med andre ord lages det ikke lengre eksklusivavtaler, men klausuler i avtalene som har tilsvarende effekt som for tidligere kontrakter:

”Det er da ikke eksklusivitet, men du vil tape mye penger dersom du inkluderer en annen browser.”

-Grunnlegger, Opera Software

6.1.3 Inntektsmodellen

Nettleseren på desktop var det første produktet Opera utviklet. Nettleseren ble lansert i 1996, og ble satt opp som en betalingsmodell. Brukerne måtte den gang lisensiere nettleseren hvor kostnaden for sluttbruker var priset til henholdsvis \$29 til \$39. Dette var standardprisen for nettlesere i begynnelsen, men da Microsoft utviklet samt installerte sin egen nettleser i sitt operativsystem, tok de bort hele markedsgrunlaget ved å gi ut nettleseren gratis. Opera ble da nødt til å endre sin inntektsmodell, noe som medførte at Opera i 2001 valgte å gi ut en reklamebasert nettleser. Opera gikk i denne perioden for å være en ”freeware”⁵, men da Mozilla kom på banen og lanserte nettleseren Firefox gratis i 2004, gikk Operas freeware betegnelse over til å bli kalt for ”adware”⁶, hvilket var ødeleggende for Operas rykte og markedsutbredelse:

”Den hadde først en reklamebanner på toppen av nettleseren, som stod og blinket mot deg med reklame(..) Problemet var at dette ikke var det folk ville ha. Folk vil jo ikke ha reklame og de vil heller ikke betale for det, så på denne tiden begynte Firefox å vokse.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

⁵ Freeware - En programvare som i motsetning til vanlig kommersiell programvare er tilgjengelig for bruk uten kostnad eller til en valgfri avgift, men som vanligvis gir begrensede bruksrettigheter.

⁶ Adware - Reklamefinansiert programvare som automatisk spiller, viser, eller laster ned reklame til en datamaskin.

Opera så seg dermed nødt til å følge etter Mozilla og gjorde dermed nettleseren om til et gratisprodukt i 2005. FireFox hadde da allerede skapt seg en solid posisjon i markedet med en markedsandel på omlag 25 prosent mens Opera ble hengende etter:

”I etterpåklokskapens lys så kan man si at desktop burde vært gratis fra begynnelsen.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Dersom Opera hadde utgitt produktet gratis på et tidligere tidspunkt, hevder flere av respondentene at dette mest sannsynlig ville hatt en innvirkning på den posisjonen og markedsandelen de besitter i dag. Problemet var at de på den tiden var fullstendig avhengige av de inntektene som lisensieringen og reklamene genererte:

”(..) som selskap på det tidspunktet var vi faktisk avhengige av desktopinntektene for å få det til å gå rundt.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Videre kom det frem under intervjuene at Operas finansielle begrensninger medførte en risikoovers fremtreden på desktop i forhold til konkurrentene. Mens Firefox gikk ut og sa de var den sikreste nettleseren, var ikke Opera villig til å foreta seg liknende tiltak. Dette fordi de var redde for å pådra seg hackere som til enhver tid ville prøvd å motbevise påstandene:

”(..) vi gikk gratis for sent, og vi turte ikke å gjøre en del ting som Firefox gjorde på markedsføring.”

- Sjefsstrateg, Opera Software

Ifølge Opera har de i dag helt andre forutsetninger når det gjelder finansielle ressurser i forhold til hva de hadde tidligere, hvor Operas største inntektsposter kommer fra søkemotorer og innholdsleverandører. Opera har som tidligere nevnt integrert søkemotor og Speed Dials i sin nettleser hvor samarbeidsaktørene betaler et gebyr til Opera hver gang en bruker benytter seg av tjenestene. Bedrifter som Google, Yahoo, Amazon og eBay bidrar til konstant vekst i Operas inntekter.

Til tross for at Opera besitter en beskjeden markedsandel på desktop, genererer nettleseren en tredjedel av Operas inntekter:

”Desktop er den delen av organisasjonen vi tjener best på. Det er altså en modell som fungerer veldig bra.”

-Grunnlegger, Opera Software

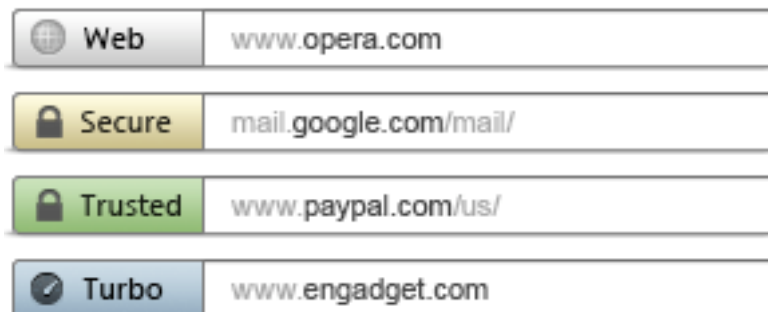
6.1.4 Teknologidesign

Som redegjort for tidligere er Opera opptatt av innovasjon og nyskaping. Vi viser her til avsnittet om verditilbud, hvor det ble beskrevet at funksjonalitet i nettleseren er en av Operas grunnleggende verdier. Operas brukere kan velge utseende og layout på nettleseren, lage sine egne snarveier, samt flytte på verktøylinjer eller endre på hele oppsettet. Under intervjuene kom det tydelig frem at teknologidesign er viktig for at Opera skal kunne differensiere seg fra konkurrentene:

”I dag er vi absolutt konkurransedyktige innenfor det tekniske perspektivet”

-Visepresident for desktop, Opera Software

For at brukerne skal kunne ferdes trygt på nettet har Opera bygd inn en funksjon som viser sikkerhetsnivået ved ulike nettadresser. Vi viser her til figur 7.



Figur 7 - Sikkerhetsnivå

Adressefeltet gjør det enkelt for brukeren å bedømme sikkerhetsnivået på nettsider han/hun besøker. Kompleksiteten i lange adresser er skjult for å gjøre det klart hvilket nettsted brukeren besøker. Et farget merke indikerer kvaliteten på krypteringen som er brukt. Klikket gir også brukeren detaljert informasjon om nettstedet, noe som bidrar til at brukeren oppfatter produktet for å være sikkert.

Teknologidesign er ikke bare viktig for Operas egne produkter. For at Operas nettleser skal fungere i andres webtjenester må aktørene i markedet samarbeide om åpne standarder. En åpen standard er en spesifisering som er tilgjengelig for alle. World Wide Web Consortium

(W3C) ble opprettet for å sikre kompatibilitet og enighet blant bransjeaktører i vedtakelsen av nye standarder. Aktørene jobber først sammen for å utvikle plattformen og deretter utvikler de egne nettlesere basert på felles standarder:

”(..)nettlelere er basert på standarder og disse standardene utvikler vi i et fellesorgan W3C, og så implementerer vi de alle sammen. Det er meningen at produktene skal være kompatible med hverandre.”

-Visepresident for mobil, Opera Software

6.2.4 Styring av kontrakter

Opera er eksplisitt i sine kontraktsforhandlinger og spesifiserer derfor avtalen tydelig i de tilfeller samarbeidet innebærer høy grad av risiko. Det er viktig at Opera får en garanti, og da gjerne i form av et garantert minstebeløp, som sørger for at Opera får dekket inn kostnadene som er tilknyttet produktutviklingen:

”Fra kontraktene er signert er det viktig at vi får betalt for arbeidet videre. Det kan være, som vi har gjort veldig mange ganger, at vi får en ”minimums commitment” slik at de garanterer at de skal selge så og så mye, og betaler deretter. Slik sikrer vi at vi får inn penger.”

-Sjefsstrateg, Opera Software

Når det gjelder langsiktigheten på kontraktene må disse fornyes kontinuerlig grunnet de stadige endringene i bransjen. Dette gjenspeiles i det gjeldende tidsperspektivet som forløper seg over ett til tre år med automatisk fornyelse:

”Verden endrer seg fort på PC-siden og det er derfor veldig ofte behov for å gå igjennom det kontraktuelle.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

6.2.5 Verditilbud

Målgruppen til Opera Software oppgis å være alle som bruker Internett. Til tross for dette er den typiske Opera-brukeren menn mellom 18 – 30 år, høyere utdannet og ser på seg selv som en person med tekniske ferdigheter:

”Han er veldig smart og er en rasjonell bruker. I tillegg er han ekstremt lojal når han først begynner å bruke produktet vårt.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Den typiske brukergruppen stammer fra Operas tidligere differensiering på teknologi og funksjonalitet. Differensieringen førte til et teknisk produkt for spesielt interesserte som var villig til å betale for merverdien produktet ga dem. Opera tiltrakk seg da et noe sært segment.

Ved å se på verditilbudet som leveres i dag, er respondentene enige i at Opera har blitt mer strømlinjeformet og tilbyr først og fremst tilgang til Internett i likhet med sine konkurrenter. Opera fokuserer på å skille seg ut med hensyn til funksjonalitet og derav opprettholder de den lojale brukermassen. Samtidig jobber de kontinuerlig med å gjøre produktet brukervennlig for allmennheten. Nettleseren er rik på funksjonalitet, men brukerne blir ikke eksponert for funksjonaliteten med mindre de ønsker det. På denne måten kan nettleseren være enkel for de som ikke bruker nettet så mye, men samtidig avansert for de som benytter short-cuts og er genuint opptatt av teknologi. Brukergrensesnittet er veldig enkelt og er utviklet slik at enhver person skal kunne benytte seg av Operas nettleser:

”Hvem som helst skal kunne starte og bruke produktet vårt.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Ifølge Opera tar de utgangspunkt i tre kjerneverdier når de utvikler sine nettlesere. Den første verdien handler om å være først:

”Historisk sett så vil du se at praktisk talt alle innovasjoner som er gjort på nettlesersiden har vi gjort først.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Opera har begrenset med finansielle ressurser i forhold til sine konkurrenter, og de må derfor til enhver tid levere bedre produkter enn konkurrentenes for å skape preferanser hos sluttbruker og derav skape positiv omtale ved hjelp av PR og såkalt Word of Mouth.

Operas andre verdi er at nettleseren skal være rask. At nettleseren er rask blir betraktet for å være en av de viktigste egenskapene med nettleseren. Ifølge Opera selv har nettleseren vist seg å være verdens raskeste i mange ytelsestester. Operas grunnholdning er at dersom deres nettleser ikke er raskest, så er det en feil som må rettes opp i:

”Rask er viktig for folk. Det er en sånn grunnverdi i det.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Den tredje verdien er at Opera skal sørge for å utvikle løsninger som føles litt smartere for brukeren, og har dermed et fokus på å lage funksjonalitet som gjør at nettet blir lettere å bruke i praksis. Eksempelvis kan brukerne gjøre nettleseren mer personlig ved å legge til, fjerne eller flytte på knapper og verktøylinjer:

”Når vi lager ny funksjonalitet, ser vi hele tiden på om vi kan lage noe som gjør nettet enklere for folk å bruke.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

6.2 Mobil

6.2.1 Førstestegsfordeler

6.2.2.1 Teknologilederskap

Opera har helt fra starten av valgt å fokusere på at deres nettleser skal fungere med minst mulig ressurser, være rask og samtidig gjøre det enkelt for brukeren å surfe på nettet. Etterhvert som teknologiutviklingen tillot mobiltelefoner å få en kraftig nok prosessering, muliggjorde dette bruk av programvare og funksjoner på mobiltelefoner som tilsvarte dem på desktop. Dette ga Opera et forsprang grunnet deres teknologifokus på desktopsiden som nå også kunne overføres til mobil:

”Det var en følge av at vi hadde valgt å fokusere på å være liten og kjapp, og kreve lite ressurser(..). Det var et bevisst valg fra vår side som gjorde at vi kom inn i mobilverdenen mye tidligere enn de andre.”

-Visepresident for mobil, Opera Software

Opera er kjent for sin avanserte teknologi. Den avanserte teknologien har sin forklaring i at Opera legger inn komplekse elementer i produktene de leverer. Dette har bidratt til å skape en teknisk barriere for potensielle konkurrenter. Det teknologiske forspranget har spilt en betydelig rolle både for Operas distribusjonskontroll og styrket posisjonen de besitter i nettlesermarkedet. Siden Opera konkurrerer med selskaper med større finansielle midler har det vært viktig å fokusere på det de er best til:

”Det vi kan er å innovere. Vi må finne på ting og ha produkter som er mye bedre enn konkurrentenes slik at folk bare føler at de må ha det(..). Vi har også en holdning på at hoder tenker bedre enn hodet.”

-Grunnlegger, Opera Software

Det teknologiske lederskapet kommer også som et resultat av at Opera utvikler sine produkter på en felles nettleserkjerne. Opera oppnår dermed synergieffekter mellom sine produkter, hvilket medfører læring og teknologisk utvikling som kan benyttes på tvers av produktene og markedene:

”Vi har flere ting, og alt henger på en måte sammen. (..)og det vi har sett er at der vi var sterke på PC-siden, der har vi blitt veldig sterke på mobilsiden.”

-Grunnlegger, Opera Software

Det er viktig å legge til at det er utfordrende for Opera å opprettholde de teknologiske fortrinnene som skapes. Operas holdning når det gjelder patenter har vært at de ønsker å verne om sine koder, men generelt betrakter de patenter for å være hemmende for teknologiens utvikling. De velger heller å fokusere på å utvikle stadig bedre produkter, og på den måten være bedre enn konkurrentene:

”Vi løper fortere. Å prøve å bremse folk er håpløst. Så vi prøver bare å løpe fortere enn de andre. Vi tar noen patenter men det er for å beskytte oss mot de som angriper oss, ikke for å angripe andre.”

-Grunnlegger, Opera Software

6.2.2.2 Byttekostnader

Ved at Opera distribuerer nettlesere både gjennom operatører og håndsettprodusenter, samt direkte til sluttbrukeren, vil dette medføre noen forskjeller når det gjelder byttekostnader. Distribusjonen gjennom operatører og håndsettprodusenter gjør det mulig for Opera å få nettleseren preinstallert i kundenes telefoner og abonnementer. En sluttbruker som da kjøper en telefon eller sim-kort fra en av Operas samarbeidspartnere vil da automatisk kunne ta i bruk Opera når vedkommende benytter Internett på mobiltelefonen. Når det gjelder nedlastning av nettleseren derimot, kan dette medføre barrierer for sluttbruker:

”Du skal ha en telefon, så skal du vite hvordan du skal installere et program, så skal du få internett-tilkoblingen til å fungere og så skal du være interessert nok til at du bryr deg om hvordan browseren er.”

-Visepresident for mobil, Opera Software

Opera understreker at situasjonen er litt spesiell for Opera Mini, det største produktet på mobilsiden. Nettleseren byr på mange fordeler for sluttbrukerne; den er rask, smartere, og det koster brukerne omtrent 1/6 å laste ned nettsidene sammenlignet med andre nettlesere. Det finnes heller ingen tilsvarende løsning som komprimerer dataen på lik linje med Opera Mini, hvilket har medført at det er liten konkurranse for nettleseren. Opera ønsker selvsagt ikke at andre aktører skal komme på banen for å kapre deres markedsandeler, men legger ikke skjul på at det er viktig med konkurranse da dette bidrar til innovasjon og stadig bedre produkter:

”Vi hadde fått mye mer oppmerksomhet på mobilproduktet vårt hvis vi faktisk hadde en reell konkurrent. Det har vi ikke i dag. Det er et sånt tveegget sverd - ønsker å ha en reell konkurrent og ønsker ikke å ha en reell konkurrent.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

”Vi har jo hatt konkurrenter i dette markedet, altså folk som har prøvd å konkurrere med oss på mobilsiden, men de har stort sett blitt borte alle sammen.”

-Grunnlegger, Opera Software

Opera tror hovedforklaringen bak mangelen av reelle konkurrenter ligger i de høye kostnadene forbundet med å gjøre en modul skalerbar på samme måte som det Opera har fått til på mobilplattformen. De understreker kompleksiteten av å lage et system som håndterer så mye mengder med data og legger ikke skjul på at dette ikke kan løses på en enkel måte:

”En ting er at vi har laget et produkt som er gratis og veldig bra - det er vanskelig å matche, men også veldig vanskelig å lage.(..) Man må ha et massivt system som takler det.”

-Grunnlegger, Opera Software

Transaksjonsmessig nærmer Opera seg to milliarder sidevisninger per dag. Dette legger store krav til skalerbarhet, ved at en må ha systemer som tåler trafikken. Opera har vært aktive på mobilsiden over lengre tid og har tilpasset sine systemer for å kunne takle dette. Samtidig er

en av Opera Minis fordeler at innholdet i en nettside komprimeres, hvilket gjør at systemene behandler mindre data per sidevisning.

6.2.2 Partnerbidrag

Samarbeidet på mobilsiden kan i all hovedsak deles inn i tre former for partnerbidrag. Den første type avtale dreier seg om distribusjon av nettleseren gjennom andre aktører. Et eksempel på en slik type avtale er hvor Nokia preinstallerer Opera Mini på sine telefoner fordi de tror Operas nettleseren gir merverdi til deres produkter og derav sluttbruker. På denne måten distribuerer Nokia Opera Mini til sluttbrukere:

"(..)vi har veldig mye distribusjon gjennom håndsettprodusenter. Det er da en ren distribusjon hvor de legger inn Opera Mini produktet på telefonene - det er standardproduktene våre og de distribuerer. Nokia er en stor distribusjonspartner."

-Visepresident for mobil, Opera Software

En mer ekstrem utgave av denne form for distribusjonsavtaler går ut på at Opera leverer produkter til OEM-kunder⁷. Dette er selskaper som skreddersyr en vare til en leverandør og hvor leverandøren selger varen videre til sluttbruker under sitt eget merkenavn. Kort fortalt er avtalen en lisensavtale hvor Opera eksempelvis leverer mobilnettleseren til sine kunder, men da etter å ha endret kildekoden for å tilpasse kundenes preferanser. Nettleseren blir dermed skreddersydd og endres kraftig, og følgelig er ikke dette Operas standardprodukt lengre, samtidig som det heller ikke merkes med Opera-logoen. Blant Operas OEM-kunder finner man eksempelvis de største teleoperatørene i USA, AT&T og Verizon.

Den andre type partnerbidrag er hvor Opera får betalt for å drive trafikk til andre selskapers tjenester. Slikt samarbeid og tjenestevirksomhet har utviklet seg til å bli den viktigste formen for internett-markedet for øvrig, og Google og Yandex er eksempler på Operas tjenesteleverandører. Ved at sluttbruker benytter det integrerte søkefeltet i Operas nettleser, vil Operas brukermasse bidra til å øke antall søk på Googles søkemotor, hvilket til syvende og sist genererer høyere inntekter for Google. Søkemotorene som Google er derfor opptatt av at tilgjengeligheten og bruken av deres tjeneste er enklest og størst mulig, og er derfor også villig til å betale nettaktører som Opera for den trafikken de genererer.

⁷ OEM - Original Equipment Manufacturer.

Den tredje formen for partnerbidrag er en kombinasjon mellom de to overnevnte bidragene, og kalles for co-branding. En slik form for samarbeid innebærer at man selger informasjon, driver trafikk og markedsfører produkter/tjenester samtidig. Eksempelvis har Opera en avtale med Telenor basert på co-branding, hvor Telenor gjennom merkevaresamarbeidet kan distribuere og kjøre Opera Mini-nettleseren på sine mobiltelefoner. Derav vil Telenors kunder kunne få gleden av en rask, rimelig og brukervennlig internettopplevelse.

”Konseptuelt så er det snakk om å drive trafikk(..) Det vi gjør er at vi selger operatøren plasser og legger inn operatørens branding - de får linker hvor de kan pushe tjenester.”

-Visepresident for mobil, Opera Software

Som redegjort ovenfor kan Operas partnerbidrag deles opp i tre forskjellige typer relasjoner med deres partnere/kunder. Slik er det i dag, men det har ikke alltid vært slik. Som teknologileverandør ble Opera nesten presset over til å bli et konsulentselskap som leverte skreddersydde løsninger til operatører uten å kunne sette sitt eget merkenavn på produktet. I utformingen av avtalene forsøkte man å fordele risiko på en best mulig måte, men noen ganger endte samarbeidet med at motparten opptrådte opportunistisk:

”For en stor kunde(..)så hadde vi to team som jobbet på to forskjellige leveranser hvor vi plutselig så at begge leveransene var for samme telefon, hvor vi da skjønte at den ene kom til å dø og den andre kom til å leve.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Dette innebar store kostnader for Opera i form av “non-reversible engineering costs” (NRE), hvilket vil tilsi ikke-reversible kostnader. Kostnadene for utviklingen ble ikke dekket og Opera fikk bare lisensinntekter fra den ene leveransen. Produktet kunne heller ikke lisensieres til en annen operatør siden det var få potensielle synergier med andre leveranser.

”Det ble tydeligere og tydeligere gjennom denne fasen at denne typen forretningsmodell hadde veldig store begrensninger.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Forretningsmodellens begrensninger har medført at Opera har beveget seg mer og mer bort fra relasjonsspesifikke investeringer de siste årene. Opera begrunner den enorme overgangen

med at skreddersydde leveranser ble altfor krevende og dermed ble det mindre fokus på sluttbruker. Dette førte til at Operas eget produkt og merkevare ble nedprioritert, noe som ikke var en ønskelig langsiktig utvikling for selskapet. I 2006 ble Opera derfor mer tydelig på at de ville fokusere på å levere standardiserte produkter direkte til sluttbrukere og kunder. På denne måten har de opparbeidet seg en sterkere posisjon hos sluttbruker:

”Tidligere jobbet vi altfor mye på å spesialtilpasse produktene våre, og det gjorde at vi ikke klarte å henge med i timen på å lage de beste produktene selv.”

-Sjefsstrateg, Opera Software

Dette til tross, Opera har fortsatt avtaler som er preget av relasjonsspesifikke investeringer, som eksempelvis OEM-avtaler med AT&T. Som nevnt over påpeker Opera at dette sakte men sikkert begynner å ta en ny vending. Ifølge Opera er det flere som har sett verdien av å bruke Operas merkevare. Operas logo har blitt så sterk at det ikke er hensiktsmessig for håndsettprodusenter og operatører å overstyre det med egen merkevare:

”Det å lage spesifikke produkter gjør vi mindre og mindre av, og vi har en offisiell strategi å gjøre så lite av det som mulig. Det koster mye mer. Vi har også over tiden brent oss på at vi legger ned mye arbeid i en kunde som lover gull og grønne skoger, og så endte vi i verste fall med å gå i minus.”

-Grunnlegger, Opera Software

Ved å arbeide direkte mot sluttbruker kan Opera nå utvikle et bedre produkt enn det håndsettprodusentene og operatørene selv klarer å utvikle. Dette har medført at Opera i større grad kan levere standardiserte produkter. Opera var tydelig på at det har vært en lang prosess å få håndsettprodusentene til å innse at de ikke er like gode til å lage nettlesere. Det viser seg imidlertid at stadig flere nå erkjenner fordelene med å fokusere på det de er best til, hvilket Telenors direktør for bredbånd og Internett bekrefter:

“Opera er en viktig partner på mobiltelefonene dersom vi skal lykkes med Internett i markeder”

-Direktør for bredbånd og Internett, Telenor

I markeder hvor Telenor tilbyr telefoner kan de preinstallere Operas nettleser. Der hvor Telenor ikke selger telefoner til brukerne, arbeider de kontinuerlig med å tilrettelegge verktøy

som bidrar med å tilpasse funksjoner og innstillinger som gjør at brukernes egne telefoner vil være kompatible med Telenors produkter og Operas nettleser.

Samarbeidspartnerne bidrar med ulik kjernekompetanse og ressurser. Opera på sin side med nettleseren, håndsettprodusentene lager mobiltelefoner mens operatørene leverer abonnement. Med fokus på sluttbrukerne, har Opera utviklet en nettleser som brukeren etterspør og har derfor opparbeidet seg en merkevare. Håndsettprodusentene og operatøren ser dermed verdien av å integrere Operas nettleser i sine produkter:

”Operatørene ser på oss som en venn. Vi bringer dem trafikk, vi lager noe sammen. For når vi legger linker til deres tjenester i våre produkter, som for eksempel hvis du bruker Opera for Telenor i Serbia, så får du linken til Telenors tjenester tilpasset det serbiske markedet(..). Komplementære ressurser, samtidig som at de ikke er redde for at vi skal ta over, for de ser at vi er de små og de er de store.”

-Grunnlegger, Opera Software

Samarbeidsavtaler med operatører er utformet slik at Opera får betalt for enhver aktiv bruker per måned. En slik avtale er noe Opera betrakter for å være en rettferdig måte å gjøre det på i og med at Opera og operatøren har et felles mål om at flest mulig brukere skal benytte produktene til Opera:

”Det vi ser nå er at operatørene vil betale for aktive brukere (..) det er veldig viktig for oss at vi er i samme båt. Vi må da sikre oss at vi får brukere som faktisk tar i bruk nettleseren - da får vi betalt.”

-Sjefsstrateg, Opera Software

Gjennom å kombinere komplementære ressurser kan samarbeidspartnerne tilby et bedre produkt enn hva partene kan gjøre hver for seg. Opera genererer brukere ved å være preinstallert i telefoner mens håndsettprodusentene og operatørene får bedre kvalitet på deres internett-tjenester, samt muligheten til å benytte Operas merkenavn i deres markedsføring:

“Opera Mini har vært viktig for at Telenor skal kunne tilby Internett til sine brukere(..). Gjennom samarbeidet gir Telenor Opera tilgang til store markeder som er viktig for Opera å lykkes i, eksempelvis Asia.”

-Direktør for bredbånd og Internett, Telenor

6.2.3 Inntektsmodell

På mobilsiden måtte brukerne helt til å begynne med betale for å laste ned Operas nettleser. Årsaken til at Opera ikke ønsket å tilby en gratisversjon, var fordi de fryktet at dette ville undergrave salget til håndsettprodusenter og operatører. Forklaringen lå hovedsakelig i behovet for å ha en priskurve å vise til ved salg av nettleseren til potensielle kunder. Denne modellen gikk de bort ifra da de i 2005 lanserte Opera Mini og besluttet at det skulle være gratis å laste ned nettleseren. Ideen bak lanseringen var å få størst mulig distribusjon og brukermasse for deretter å finne en måte å tjene penger på. Dette har medført lave inntekter, og Opera har derfor ikke vært spesielt lønnsom på mobilsiden de siste årene:

”Vi hadde jo en diskusjon da vi lanserte Opera Mini for iPhone om vi skulle ta oss betalt. Det var en ganske heftig diskusjon internt, og det var mange som følte at det burde vi gjøre(..). Det er mye lettere å ta betalt på IOS [Apples operativsystem] enn det er på andre steder. Plattformen har betalingsmekanismer, og brukerne er så mye mer villig til å bruke penger at det er mye lettere å ta betalt der.”

-Visepresident for mobil, Opera Software

Å tilby nettleseren gratis for sluttbrukerne var ingen enkel beslutning å ta for Opera. Dette innebar stor risiko da det kunne ruinere markedsgrunnlaget for å selge produktet til kundene. Da det viste seg at Operas nettleser ble en suksess blant sluttbrukerne, vokste interessen fra kundene og derav markedsandelene:

”Vi har blitt så herdet og vant til å konkurrere i et veldig tøft marked, at vi bestemte oss for å ta tøffheten inn i mobilmarkedet. Når vi lanserer det beste produktet i mobilmarkedet til en pris på null, da er det klart vi tar markedsandeler.”

- Grunnlegger, Opera Software

6.2.4 Teknologidesign

”Når det gjelder utvikling av webstandarder så er vi avhengig av at dette skjer sammen. Ingen browsere kan gjøre noe på egenhånd sånn sett for teknologistandarden. Vi kan eksperimentere litt, men for å få det videre så må det inn i dette organet, W3C.”

-Visepresident for mobil, Opera Software

For at Operas nettleser skal være kompatible med alle webtjenester kreves det at Opera støtter webstandarder⁸. At populære webtjenester som eksempelvis Facebook og Gmail fungerer godt i Operas nettleser, er avgjørende for at brukere velger Opera fremfor andre nettlelere. Opera er derfor med i utviklingen av disse webtjenestene slik at de med sikkerhet vet at deres brukere kan benytte tjenestene uten komplikasjoner:

”Hvis du som bruker Opera ikke kan bruke Picasa eller Gmail så slutter du å bruke Opera fordi du er mer avhengig av Picasa eller Gmail.”

-Sjefsstrateg, Opera Software

Når det gjelder teknologidesign er det forskjeller mellom Opera Mini og Opera Mobile. Opera Mini er basert på en server som preprosesserer nettsidene til et optimalt format før de blir sendt og lastet ned på telefonen. Webinnholdet blir da komprimert opptil 90 prosent og muliggjør tilgang til Internett på alle typer telefoner, inkludert de med begrensede ressurser. Dette gir brukere med relativt enkle telefoner tilgang til et raskt og brukervennlig Internett:

”Den er en proprietær sak som endrer det komprimerte språket. Fordelen med det er at klienten blir mye mindre og da blir det mye lettere å få en til å kjøre på masse forskjellige telefoner.(..)og siden alt er komprimert opp til 90 % så går det veldig mye forttere å laste ned.”

-Visepresident for mobil, Opera Software

Med et intuitivt brukergrensesnitt⁹ er Opera Mobile designet for å forenkle interaksjoner på både tastatur og berøringsskjermen. Opera Mobile er en mer fullstendig nettleser enn Opera Mini og er tilnærmet lik nettleseren Opera har utviklet på desktop.

6.2.5 Styring av kontrakter

Kontraktene mellom Opera og deres partnere er i all hovedsak formelle. Likevel er det tilfeller hvor Opera ilegger goodwill til sine partnere. Det kan være i en innsalgfase hvor Opera gjør tjenester for andre aktører som de ikke tar betalt for med en gang, eksempelvis at

⁸ Webstandarder - Er en samling med teknologier spesifisert av World Wide Web Consotorium (W3C), som brukers til å lage og tolke innhold på nettet.

⁹ Brukergrensesnitt - Er det grensesnittet som gjør at en bruker kan kommunisere med maskiner.

Opera kjører en pilottest for kunden. I tillegg kan samarbeidsavtalene på mobilsiden være noe mer komplekse og det er dermed ikke alt de kan ta høyde for under kontraktinngåelse:

”Klart kontrakter er viktig, men hvor mye man får ut av samarbeidet er gjerne avhengig av mer enn bare en kontrakt. Det har veldig mye med hvor mye initiativ, hvor mye godvilje det er på hver side(..)kontrakter er en ting, goodwill er en annen. Begge deler er veldig viktig.”

-Visepresident for mobil, Opera Software

Telenor bekrefter at kontraktsforholdet mellom selskapene i utgangspunktet er basert på formelle kontrakter, men understreker at relasjoner er en viktig del av samarbeidet:

”Vi har roller i samarbeidet som er definert i kontrakten, og så er det en del nøkkelpersoner, både hos Opera og hos oss, som har relasjoner som kanskje går litt mer utover selve kontrakten. Det er også etablert relasjoner i toppledelsen mellom Telenor og Opera som ikke er definert i kontrakten.”

-Direktør for bredbånd og Internett, Telenor

Årsaken til at relasjonsbygging er viktig, kommer av at samarbeidsprosessene mellom Telenor og Opera til tider kan være komplekse, og det er dermed ikke alt som kan kontraktsfestes. Telenor har derfor dedikert personell til samarbeidet med Opera, både på den tekniske og kommersielle siden:

”Det er veldig rigid så man må ofte gjøre justeringer. Det kan oppstå mange ting som gjør at vi må tilpasse oss og endre litt på ting vi ikke hadde tenkt på i utgangspunktet.”

-Direktør for bredbånd og Internett, Telenor

Justeringene er oftest relatert til det operative arbeidet som eksempelvis tekniske detaljer for å tilpasse Operas nettleser i Telenors produkter. Når det gjelder finansielle aspekter derimot, forholder partene seg til den formelle kontrakten. Dersom uforutsette endringer oppstår har partene etablert rutiner og prosedyrer for hvordan dette skal håndteres, men Telenors direktør for bredbånd og Internett understreker at tillit mellom partene er fundamentalt:

”Til syvende og sist så er veldig mye basert på at vi kan stole på hverandre, i tillegg til dokumentasjon - en kombinasjon av relasjoner og dokumentasjon. Dersom vi ikke hadde hatt gode relasjoner, hvorpå tilliten var dårlig, ville en endring blitt tyngre og

tatt lengre tid og vært mye mer kostbar å få til. Så det at man har den relasjonen og tilliten gjør at man kan håndtere ting relativt raskt. Det er viktig.”

-Direktør for bredbånd og Internett, Telenor

Relasjonsbygging vil også være betydningsfullt i de tilfeller hvor Opera har behov for å overbevise populære webtjenester, som eksempelvis Facebook og Google, om at disse skal fungerer bra i Operas nettleser. Det er derfor viktig at Opera inkluderes i planlegging og utviklingen for webtjenester og support. Noen ganger kan det være nok å vise til en god markedsandel for å få de med på laget, men oftest ser man at relasjonsbygging er avgjørende for utfallet:

”Slike vurderinger gjør de internt, om det er viktig for dem eller ikke. Der er det mye relasjoner. Da kreves det å få kontakt med de menneskene og få bygge opp en goodwillfølelse (..). Det krever relasjonsbygging.”

-Visepresident for mobil, Opera Software

Når Opera inngår kontrakter er det viktig at avtalen er tydelig på hva som forventes både fra dem selv og partneren. I en bransje preget av stadig endringer er det ikke alltid lett å forutse fremtiden, hvilket kan medføre at kontrakten blir ufullstendig.

6.2.6 Verditilbud

Tidligere var Opera kun å finne på smarttelefoner med Opera Mobile og hadde derfor en smal portefølje. Det var først ved introduksjon av nettleseren Opera Mini at det ble mulig for Opera å nå ut til en langt bredere brukergruppe. Operas brukere tar i bruk Opera Mini av ulike årsaker. I noen markeder som eksempelvis Indonesia og Russland er båndbredden begrenset, hvilket medfører at Opera Minis egenskaper gir en bedre internettopplevelse for brukerne. Opera påpeker også at en stor andel av deres brukeres primærtilgang til Internett er via mobiltelefonen.

”Holdningen vår har vært at selv om du ikke har råd til å ha en fancy telefon eller en ny PC, eller om du velger å ha en gammel en, så skal vi fortsatt få det til å fungere. (..) Vi tenker at Internett er for viktig til å bare være tilgjengelig for noen få - vi skal gjøre det tilgjengelig så bredt som mulig.”

-Grunnlegger, Opera Software

Likevel regnes Operas kjernebruker for å være en teknisk kompetent person som er opptatt av de nyeste produktene innen IT og har dermed også stor interesse for teknologi:

”Hovedsakelig så er det de yngre, tecky mennesker som er nye på Internett.”

-Sjefstrateg, Opera Software

Ifølge Opera er det spesielt tre verdier de vektlegger når de tilbyr nettleseren, enten det er Opera Mobile eller Opera Mini. For det første er det viktig at nettleseren er rask. I dag forventer folk flest at de teknologiske systemene vi forholder oss til skal fungere godt, og da gjerne i relativt høyt tempo. Dersom nettbrukere blir sittende og vente på at en nettside skal komme opp på skjermen, kan sekunder være avgjørende for om brukeren velger å se seg etter alternative nettlesere:

”Det viktigste for folk er nok hastigheten. Hvis du må sitte i 30 sekunder og vente på at en side skal komme opp, så gidder du ikke. Hvis det er 5 sekunder så går det greit.”

-Sjefsstrateg, Opera Software

Brukervennlighet er Operas andre verdi. Med brukervennlighet menes at det skal være enkelt og håndterbart for brukerne å benytte seg av nettleseren. Samtidig er det viktig at opplevelsen tilfredsstillende bruker subjektivt slik at enhver liker å bruke systemet. Mobilnettleseren til Opera er opprinnelig laget for en bruker som skal sitte på telefonen og surfe:

”Det viktigste er rett og slett at vi må ha fokus på sluttbrukere, og det må være beste brukeropplevelse. (..) Det er det som er viktig.”

-Sjefsstrateg, Opera Software

”Kort sagt så er det fordi surfeopplevelsen er bedre. De får gjort mer, det er lettere, det er mer gøy å være på Internett med Opera enn alternativene. Det er den verdien vi bringer.”

-Visepresident for mobil, Opera Software

Den tredje verdien går ut på at brukeren skal kunne spare penger ved å benytte Operas nettleser. Ved eksempelvis bruk av Opera Mini fører dette til en betydelig kostnadsbesparelse fordi dataen som lastes ned blir komprimert, og følgelig betaler brukerne mindre enn hva de ville gjort ved anvendelse av en alternativ nettleser:

”Opera Mini er seks ganger raskere og det koster deg 1/6 å surfe.”

-Sjefsstrateg, Opera Software

Som tidligere nevnt har Opera blitt stadig mer sluttbrukerorientert. Opera skiller seg fra sine konkurrenter ved at nettleseren nå kan brukes på alle typer telefoner, alt fra smarttelefoner til de billigste mobiltelefonene. Forretningsmodellen ble utviklet da de innså at det på den tiden fantes 1,5 milliarder mobiltelefoner, hvorav nesten 20 millioner var smarttelefoner:

”Vi lagde rett og slett et produkt som kunne kjøres på 500 millioner telefoner - det var det vi startet med.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Det kommer tydelig frem gjennom intervjuene at Opera er bevisst viktigheten av å få en bred og god pressedeckning for sine produkter. Det hjelper lite med god funksjonalitet og komprimering av data dersom ikke brukerne har kjennskap til disse verdiene. Ifølge Opera har selskapet hatt betydelige begrensninger når det gjelder finansielle midler. Opera legger derfor ikke skjul på at dette har medført utfordringer knyttet til merkevarebygging og har derfor vært nødt til å tenke annerledes for å skape seg en posisjon i markedet:

”Og det er den følelsen man har med Opera, folk må like Opera, folk må synes vi er annerledes for vi har ikke mulighet til å konkurrere på markedsføring slik Google, Microsoft og andre gjør.”

-Sjefsstrateg, Opera Software

På lik linje med desktopsiden har Operas markedsføring hovedsakelig basert seg på Word of Mouth og PR, og for å skape god omtale har det vært viktig å opprettholde produktkvalitet og ha fokus på teknologiutvikling:

”Det er PR, markedsføring og produkt. Den største delen av vår distribusjon kommer fra venners-venner anbefaling. Når vi kommer ut med en ny versjon av produktet, annonserer vi det og prøver å få mest mulig pressedeckning. Dette blir på en måte startskuddet. Det er viktig å ha mest mulig krutt i den prosessen - å få mest mulig pressedeckning og å komme så bredt ut som mulig.”

-Visepresident for mobil, Opera Software

6.3 Oppsummering av resultater

Vi vil i det følgende oppsummere resultatene fra våre intervjuer, og da i samme rekkefølge som presentert i kapittelet.

Desktop

Ved å betrakte utviklingen som er blitt gjort på nettlesersiden er det ingen tvil om at Opera har fremstått som en teknologileder på desktop. Til tross for lederskapet oppnådde Opera aldri førstestegsfordeler, det var det imidlertid Microsoft som gjorde grunnet deres overlegne distribusjonsmulighet.

Når det gjelder byttekostnader er det ingen finansielle kostnader knyttet til nettlesere på desktop, men det er likevel en rekke psykologiske barrierer vedrørende det å bytte nettleser.

Av resultatene fremgår det at de to viktigste partnerbidragene på desktopsiden kommer fra avtaler med ulike søkemotor-selskaper og innholdsleverandører, som eksempelvis Google og eBay. Operas bidrag går ut på å lede trafikk ved å integrere partnernes tjenester lett tilgjengelig for sluttbrukere i sin nettleser, hvilket Opera tjener penger på. I tillegg medfører partnerbidragene til å øke kommersialiseringen av Operas nettleser.

Det første aspektet å påpeke ved Operas inntektsmodell er at de lenge tok seg betalt ved å lisensiere ut nettleseren til sluttbruker. Betalingsmodellen ble etter hvert endret til en reklamebasert versjon, men grunnet konkurranseforholdene i markedet så Opera seg nødt til å utgi nettleseren helt gratis fra og med 2005. De viktigste inntektskildene til Opera på desktop i dag er samarbeid med ulike søkemotor-selskaper og innholdsleverandører. Det er viktig å legge til at desktopsiden genererer en tredjedel av Operas samlede inntekter.

Teknologidesign til Opera er utformet med god funksjonalitet og brukervennlighet hvor brukerne har mulighet til å personliggjøre nettleseren ut i fra egne preferanser. Opera fokuserer på å gi brukerne en trygg og sikker tilgang til Internett ved å markere og synliggjøre sikkerhetsnivået rundt ulike nettsider. I tillegg samarbeider selskapet med en rekke nettaktører gjennom W3C-organet for å videreutvikle fellesstandarder og på den måten sikre kapabilitet med andre webtjenester.

Når det gjelder styring av samarbeidsavtalene mellom Opera og deres partnere er avtalene i all hovedsak basert på formelle kontrakter.

Målgruppen til Opera er i utgangspunktet alle som ønsker tilgang til Internett, men den typiske Opera-brukeren sies å være gutter i alderen 18-30 år som innehar tekniske ferdigheter.

Verditilbudet Opera gir til sluttbrukerne er bygd opp på bakgrunn av tre kjerneverdier; først, raskest og litt smartere. For å profilere Operas nettleser og dermed gjøre sluttbrukeren bevisst deres verditilbud, benytter Opera seg av PR og Word of Mouth.

Mobil

Ved å betrakte mobilmarkedet kommer det frem at Opera er en pioner når det gjelder å tilby Internett på mobiltelefoner. Opera har to nettleserer for mobil, Opera Mobile og Opera Mini. Det er hovedsakelig Opera Mini som har ledet til førstestegsfordelene Opera besitter grunnet produktets teknologiske funksjonalitet og da hovedsakelig komprimeringskomponenten som medfører raskere og derav billigere tilgang til Internett. Operas posisjon i markedet har medført tekniske barrierer for andre aktører for å kunne utvikle tilsvarende produkt, hvilket gjenspeiler den begrensede konkurransen selskapet opplever for Opera Mini.

Operas nettleserer er gratis hvor sluttbruker kan laste ned nettleseren fra Operas webside. Det er følgelig ingen finansielle byttekostnader forbundet med å erstatte nettleseren, likevel er det byttekostnader tilknyttet selve nettleseren, og da spesielt Opera Mini, i forhold til andre nettleserer. I tillegg finnes det psykologiske barrierer med hensyn til informasjonsbehovet samt forståelsen for nettleserens funksjonalitet.

Samarbeidet på mobilsiden kan deles inn i tre former for partnerbidrag. Det første bidraget innebærer direkte distribusjon av Operas nettleser gjennom operatører og håndsettprodusenters abonnement og telefoner. Den andre formen for partnerbidrag er hvor Opera plasserer søkemotorers og innholdsleverandørers tjenester lett tilgjengelig i nettleseren og dermed driver trafikk til partnernes tjenester. En kombinasjon av de to overnevnte er den tredje form for partnerbidrag, såkalt co-branding. Samarbeidet innebærer at Opera selger informasjon, driver trafikk og markedsfører produkter/tjenester samtidig.

Av resultatene framkom det at Opera tok seg betalt for å laste ned nettleseren i introduksjonsfasen av Opera Mobile, men da Opera Mini ble lansert i 2005 besluttet selskapet å utgi nettleserne gratis. Opera har i dag tre strategier for å tjene penger på sine mobilprodukter, hvilket kan ses i sammenheng med partnerbidragene. Inntektskildene består av å selge trafikk, hvor Opera eksempelvis genererer inntekter på bakgrunn av antall søk de frembringer gjennom sitt integrerte søkefelt og Speed Dials i nettleserne. I tillegg tjener

Opera penger ved å la operatører og håndsettprodusenter lisensiere nettleserne og preinstallere de i sine produkter/tjenester, i tillegg til å benytte seg av Operas logo i sin markedsføring.

Opera arbeider aktivt med sitt teknologidesign for at nettleserne skal være kompatible med samarbeidspartneres produkter og tjenester. I tillegg må Operas nettleser inneha funksjonalitet som tillater sluttbrukeren å laste ned populære nettsted. Opera er derfor med i utviklingen av webtjenester slik at de kan forsikre seg om at de populære nettstedene fungerer godt i Operas produkter. Det er forskjeller mellom Opera Mini og Opera Mobile når det gjelder teknologidesign. Opera Mini komprimerer webinnholdet med opptil 90 prosent og gir dermed rask og rimelig internett-tilgang til alle typer telefoner. Opera Mobile er en mer fullstendig nettleser enn Opera Mini, og er tilnærmet lik nettleseren Opera har utviklet på desktop. Nettleseren er et high-end produkt og tilbys derfor på smarttelefoner.

Kontraktene på mobilside er i utgangspunktet formelle, men grunnet komplekse samarbeidsoppgaver påpeker både Opera og deres samarbeidspartner Telenor at det ikke er alt som kan kontraktfestes. De hevder dermed at tillit og relasjonsbygging er fundamentalt for å kunne forenkle samarbeidsprosessen og derav gjøre Operas nettlesere kompatible med Telenors produkter og tjenester.

Da Opera lanserte Opera Mini var grunntanken å tilby Internett til flest mulig, og målgruppen er derav alle som ønsker å være på nettet. Den typiske Opera-brukeren er imidlertid unge menn med teknisk kompetanse og som har interesse for IT. Det er spesielt tre verdier Opera vektlegger når de tilbyr sin nettleser på mobil; rask tilgang til Internett, brukervennlighet og kostnadsbesparelser. Opera markedsfører seg gjennom håndsettprodusenter og operatører, i tillegg til at de benytter seg av god pressdekning og Word of Mouth.

Tabell 3 - Oppsummering av resultater

	Desktop	Mobil
Samarbeid	<ul style="list-style-type: none"> - Søkemotorer - Innholdsleverandører 	<ul style="list-style-type: none"> - Søkemotorer - Innholdsleverandører - Operatører - Håndsettprodusenter
Partnerbidrag	<ul style="list-style-type: none"> - Opera genererer trafikk til sine partnere - Partnerne bidrar til økt kommersialisering av Operas nettleser 	<ul style="list-style-type: none"> - Opera distribuerer nettleseren gjennom andre aktører - OEM-avtaler - Opera driver trafikk til andres tjenester - Co-branding
Styring av kontrakter	<ul style="list-style-type: none"> - Formelle kontrakter - Eksplisitt i kontraktsforhandlinger 	<ul style="list-style-type: none"> - Formelle kontrakter - Relasjonsbygging - Tillit
Forretningsmodell		
Verditilbud	<p>Tre kjerneverdier:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Først - Raskest - Smartere 	<p>Tre kjerneverdier:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rask - Brukervennlig - Kostnadsbesparende
Inntektsmodell	<p>Før:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tok seg betalt av sluttbruker gjennom lisens - Gikk over til en reklamebasert nettleser - Gikk gratis i 2005 <p>Nå:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gratis produkt - Genererer inntekter ved å drive trafikk 	<ul style="list-style-type: none"> - Utga nettleseren gratis fra starten av - Tar seg betalt for å lede trafikk - Operatører betaler brukerlisens - Selger plass i nettleseren - OEM-avtaler
Teknologidesign	<ul style="list-style-type: none"> - Rik på funksjonalitet - Brukervennlig - Sikkerhet - Personliggjøring - Samarbeid gjennom konsortiet W3C 	<ul style="list-style-type: none"> - Avansert teknologi - Komprimering - Hurtig - Samarbeid gjennom konsortiet W3C
Førstestegsfordeler	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen førstestegsfordeler 	<ul style="list-style-type: none"> - Førstestegsfordeler
Teknologileder	<ul style="list-style-type: none"> - Teknologileder - Har stått for brorparten av innovasjonene 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknologileder - Læringskurveeffekt og FOU <ul style="list-style-type: none"> ➤ Har skapt inngangsbarrierer for potensielle inntrengere
Byttekostnader	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen finansielle byttekostnader - Psykologiske barrierer <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informasjon ➤ Kunnskap ➤ Tidkrevende 	<ul style="list-style-type: none"> - Gratis å laste ned nettleserne - Kostnadsbesparelse ved bruk - Psykologiske barrierer <ul style="list-style-type: none"> ➤ Informasjon ➤ Forståelse for nettleserens funksjonalitet

7. Analyse

I dette kapitlet vil vi koble resultatene presentert i kapittel 6 opp mot problemstillingen, modell og teori for masterutredningen. For å betrakte sammenhengene i modellen, vil vi dele kapitlet inn i tre underkapitler: I første del ser vi på førstestegsfordelens relasjon på partnerbidrag, inntektsmodellen og teknologidesign. Deretter vil vi se på variablene partnerbidrag, inntektsmodellen, teknologidesign og styring av kontrakter, og hvilken relasjon de har til verditilbudet. Til slutt tar vi for oss verditilbudets innvirkning på markedsandelene. Vi starter hver seksjon med å ta for oss desktop for deretter å se på mobil for å lettere kunne analysere forskjellene mellom de to ulike plattformene. Hver seksjon avsluttes med en oppsummering av de viktigste relasjonene mellom variablene som helt til slutt oppsummeres i en felles tabell.

7.1 Betydningen av førstestegsfordeler for partnerbidrag, inntektsmodell og teknologidesign

Resultatene viser at Opera ikke har klart å oppnå førstestegsfordeler på desktop. Vi tar dette til etterretning når vi nå skal analysere førstestegsfordelene på desktopplattformen, og vil derfor heller analysere hvilken effekt fraværet av førstestegsfordeler har hatt på de ulike variablene. Vi vil i denne sammenheng referere til Microsoft og Internet Explorer for å belyse førstestegsfordeler i kontrast til Operas posisjon. Vi finner dette hensiktsmessig for å besvare vår problemstilling og mener det vil gi verdifull innsikt i forskjeller mellom desktop og mobil. Når det gjelder mobilsiden fikk vi gjennom resultatene bekreftet at det hovedsakelig er Opera Mini-produktet som er årsaken til Operas ledende posisjon, og vil derfor bli viet mest oppmerksomhet i analysen.

7.1.1 Relasjonen mellom førstestegsfordeler og partnerbidrag

Desktop

Resultatene tilsier at Opera har vært ledende for teknologisk utvikling av nettlesere på desktop, men at dette ikke har medført noen førstestegsfordel. Førstestegsfordelene ble imidlertid kapret av Microsoft og deres Internet Explorer på bakgrunn av selskapets uforholdsmessig store distribusjonsfordel. Dette skyldtes at Microsoft på et tidlig tidspunkt integrerte nettleseren i deres allerede universalt utbredte operativsystem Microsoft Windows, og brukerne ble dermed direkte eksponert for nettleseren fra Internettets tidlige fase. Ut i fra Schmalensees (1982) teori om sammenheng mellom pionerskap og opprettholdelse av

markedsandel, kan en se Microsofts fordel gjennom argumentet om at sluttbrukere ofte gjør gjenkjøp basert på kjennskap og tilfredshet med produktet. Dette har medført at Internet Explorer fortsatt drar nytte av Microsofts avtaler og manglende konkurranse på operativsystemsidene. Internet Explorer er dermed fortsatt den mest benyttede nettleseren på desktop.

Siden Opera under ingen omstendigheter har hatt mulighet til å konkurrere med Microsofts distribusjonsfordel og finansielle ressurser, valgte de i stedet å differensiere seg på funksjonalitet. Lieberman & Montgomerys (1988) teori om førstestegsfordeler argumenterer for denne sammenhengen hvor de hevder at etterfølgere må ha høyere produktkvalitet, reklamere hyppigere eller være mer kreativ i konkurransen om kundene. Dette mener vi er en viktig faktor for at selskapet over lengre tid har vært en ledende aktør på teknologi og innovasjon. Opera har derfor tilsynelatende aldri hatt særlig vanskeligheter med å tiltrekke seg samarbeidspartnere, men da av en annen art enn Microsoft og Internet Explorer. Eksempelvis inngikk Opera tidlig et samarbeid med Google ved å være de første til å utvikle og integrere et søkefelt som en funksjon i nettleseren.

Det kan videre også tenkes at nettleserens teknologiske funksjonalitet bidrar til at samarbeidet lettere lar seg gjennomføre siden teknologisk utvikling øker gjensidig avhengighet mellom bedrifter (Harrison et al., 2001). Eksempelvis vil Opera ved å integrere søkemotorer og Speed Dials lett tilgjengelig i nettleseren distribuere trafikk til samarbeidspartneres websider og andre tjenester. På denne måten genererer Opera inntekter til samarbeidspartnerne, samtidig som at partnerne bidrar med økt kommersialisering av nettleseren. De komplementerende partnerbidragene skaper dermed synergieffekter, jamfør Haugland (2007), men er ikke unike.

Til tross for et sterkt fokus på innovasjon og teknologiutvikling har det vært vanskelig for Opera å holde løsningene for seg selv grunnet imitasjon og kopiering fra konkurrentene. Slik atferd preger hele IT-bransjen hvor innovative løsninger samtidig er veldig synlige for konkurrentene, hvilket tvinger aktører til å patentere sine produkter. Opera er imidlertid skeptisk til patentsystemet på software-siden og mener det har liten verdi da det er til hinder for teknologiutvikling, samtidig som rettssystemet har for lang behandlingstid til at det effektivt kan holde tritt med teknologiutviklingen. Dette kan også knyttes opp mot teori om førstestegsfordeler som viser til at patentering kun skaper svak beskyttelse i de aller fleste bransjer, da patentene kun medfører kortvarige fordeler og er relativt enkle å utvikle rundt eller forbi. Med Operas innovasjonsfokus mener vi at de posisjonerer seg for potensielle

samarbeid, men at det samtidig er vanskelig å la samarbeidsformene være unike over lengre tidsperioder, da en eventuell teknologisk fordel raskt vil kunne bli kopiert av konkurrentene:

”De ideene som vi har, blir kopiert av konkurrenter, slik er det. Men det betyr ikke at vi ser på det som vår jobb eller at vi føler at det er riktig å saksøke alle sønder å sammen.”

-Grunnlegger, Opera Software

Resultatene viser altså at det er Microsoft, i form av inkludering av Internet Explorer i operativsystemet Windows, som besitter førstestegsfordel på desktopplattformen. Teknologilederskapet til Opera gir heller ingen vesentlige fordeler fordi andre aktører innen kort tid vil kunne imitere løsningene, hvilket er vanlig bransjer preget av informasjonsspredning av FoU og læringskurveeffekter (Spence, 1984 som referert i Lieberman & Montgomery, 1988). Samarbeidsavtalene Opera har på desktop skaper dermed ikke unike synergier og partnerne kan enkelt bytte til andre nettlesere, jamfør Haugland (2007).

Mobil

Lieberman & Montgomery (1988) argumenterer for at bedrifter som er først ute i markedet kan oppnå vedvarende teknologisk lederskap gjennom læringskurveeffekter eller patentering og FoU-suksess. Siden Opera hele tiden har vært ledende på teknologi vil en kunne anta at de har opparbeidet seg læringskurveeffekter med tanke på både produksjon og markedskunnskap. Denne læringskurveeffekten kommer blant annet til syne ved å betrakte Operas historie og fremtreden på mobilsiden:

”Vi begynte jo med en strategi på PC-siden hvor vi sa at målsetningen var å kjøre browseren på ti år gamle PCer. Det var der vi begynte. Det er litt odde i forhold til vanlig tankegang på programmeringsiden.”

-Grunnlegger, Opera Software

Operas nettleser på desktop ble altså i starten utviklet for å kunne benyttes på både nye og eldre datamaskiner. Dette krevde at nettleseren var rask og Opera fokuserte derfor tidlig på teknologi forbundet med komprimering av nettsiders innhold. Denne teknologiske funksjonen kan tenkes å ha vært spesielt viktig for utviklingen av de to nettleserne på mobilmarkedet, Opera Mobile og Opera Mini. Teknologien bak Opera Mini, er ifølge Opera, avansert og

vanskelig å kopiere. Dette har derfor tilsynelatende bidratt til tekniske barrierer for andre aktører i markedet, hvilket vi antar er en av de viktigste årsakene til Operas fortrinn og derav førstestegsfordeler i mobilmarkedet.

For Opera Mobile derimot, finnes det en rekke konkurrenter som først og fremst fokuserer på mer avanserte telefoner. Markedet er her preget av operatører og håndsettprodusenter som utvikler egne nettlesere og preinstallerer de i sine produkter. Det som tilsynelatende utgjør markedsforskjellen mellom de to nettleserne for mobil, er at Opera Mini kan benyttes på relativt enkle telefoner, hvilket er hva majoriteten av verdens befolkning fremdeles benytter:

”Holdningen vår har vært at selv om du ikke har lyst til eller råd til å ha en fancy telefon eller en enhet, eller ikke har råd til å ha en ny PC eller velger å ha en gammel en, så skal vi fortsatt få det til å fungere.”

-Grunnlegger, Opera Software

De teknologiske egenskapene til Opera Mini har etter alt å dømme spilt en betydelig rolle både for Operas distribusjonskontroll og den statusen de har opparbeidet seg på mobilsiden. Vi mener Operas pioneropptreden i markedet har gitt dem et teknologisk forsprang og derav også førstestegsfordeler på bakgrunn av Opera Mini. Videre kan det virke som om at førstestegsfordelene har hatt en betydelig innvirkning på konkurranseforholdet i markedet. Opera har ingen reelle konkurrenter til Opera Mini, og i tråd med Lieberman & Montgomerys (1988) teori om førstestegsfordeler, ser dette ut til å ha skapt inngangsbarrierer for potensielle etterkommere. Fraværet av inntrengere kan begrunnes med at potensielle aktører ikke er villig til å påta seg den finansielle risikoen forbundet med FoU siden Opera har opparbeidet seg læringskurveeffekter i tillegg til at det kan være byttekostnader knyttet til sluttbrukernes villighet til å bytte leverandør. Dette mener vi har medført at flere potensielle konkurrenter i stedet har valgt å samarbeide med Opera fremfor å utvikle sine egne nettlesere. Samtidig blir det påpekt at IT-bransjen generelt er preget av at aktører kopier hverandres løsninger, og siden Opera Mini er et produkt som vanskelig lar seg kopiere, skaper dette et ytterligere insentiv for å samarbeide fremfor å konkurrere. Dette kan ses i sammenheng med Lieberman & Montgomerys (1988) argument om at pionerbedriften kan oppnå fordeler dersom teknologien beholdes som en bedriftsintern hemmelighet.

En annen karakteristikk ved internettrelaterte produkter og tjenester, er at de er avhengig av å kunne supplere og komplementere hverandre. En nettleser utviklet for mobilbruk vil

eksempelvis ha en svært begrenset nytteverdi dersom den ikke er kompatibel på mer enn en type mobiltelefon. Aktørene bidrar derfor med komplementære ressurser og er avhengig av hverandres partnerbidrag for å kunne levere et komplett funksjonibelt produkt, hvilket gjør det hensiktsmessig å samarbeide. Dette støttes også opp av Haugland (2007) som argumenterer for at bedrifter inngår samarbeid for å kunne realisere gevinster som man alene ikke har mulighet til. For Operas del kommer dette blant annet til syne ved de samarbeidsavtalene de har inngått, både med innholdsleverandører, mobiloperatører og håndsettprodusenter. Videre vil vi også anta at det er byttekostnader relatert til samarbeidet med Opera. Ifølge Lieberman & Montgomery (1988) vil ikke kunder ha insentiver til å bytte til konkurrenters substitutt dersom dette ikke innebærer reduksjon i pris eller økt kvalitet på produktet/tjenesten som leveres. Vi vil anta at Operas posisjon i markedet, og derav deres tilnærmete monopolopptreden med Opera Mini vil innebære byttekostnader hvilket medfører at Operas kunder holder seg lojale til Opera.

En annen relatert årsak til at Opera er en attraktiv samarbeidspartner kan tenkes å komme av den erfaringen, innsikten og kompetansen Opera besitter, hvilket kan være til hjelp for operatører som ønsker å tilby Internett gjennom sine produkter. De to viktigste årsakene til at Opera vil inngå et samarbeid er enten å skape et bedre produkt for sluttbruker eller å få tilgang til en større brukermasse. Det viktige for Opera er derfor å inngå i komplementære samarbeidsforhold hvor det produseres ulike, men komplementære produkter, og hvor begge parter har ulik men komplementær markedskompetanse. Ifølge teorien vil da begge bedriftene få utvidet sine produkt- og markedsområder (Haugland, 2007). Operas samarbeid med Telenor er et eksempel på dette. Telenor tar i bruk Opera Mini i de markeder hvor mange av deres brukere benytter relativt enkle telefoner. Mobiloperatøren preinstallerer nettleseren til Opera i de markedene hvor de har grep om distribusjonen av kundetelefonene, og tilbyr ellers Operas produkt gjennom deres abonnementer i form av sim-kort. Ifølge Telenors direktør for bredbånd og Internett er dette partnerbidraget svært viktig for at Telenor skal kunne lykkes med Internett i utenlandsmarkedene. Dette skyldes særlig to forhold; at Opera Mini kan benyttes på alle typer mobiltelfoner (både gamle og nye), samt at nettleseren komprimerer data, hvilket gir raskere og billigere nett-tilgang. I utenlandsmarkedene er dette av stor betydning for Telenor av flere årsaker, blant annet dårlig infrastruktur og høy prissensitivitet. Når mobilt Internett i mange tilfeller også er sluttbrukernes primære nett-tilgang, blir Operas partnerbidrag en viktig ressurs for å tiltrekke seg brukere. Telenor gir dermed Opera tilgang til store markeder som er viktig for Opera å lykkes i, eksemplvis Asia.

Sammendrag

Opera er en relativt liten aktør på desktop, men har hele tiden differensiert seg med fokus på teknologi og funksjonalitet. Til tross for at aktører ønsker å samarbeide med Opera, mener vi at samarbeidet ikke er unikt i forhold til konkurrentenes samarbeidsavtaler på desktop. På mobilsiden utfolder samarbeidet seg annerledes. En årsak til dette kan begrunnes i posisjonen og fotfestet Opera har opparbeidet seg ved å være en pioner i markedet. Dette har medført inngangsbarrierer for potensielle inntrengere, hvilket gjør at de velger å samarbeide med Opera istedenfor å utvikle egne nettlesere. Gjennom samarbeid med operatører og håndsettprodusenter kan Opera preinstallere nettleserne i deres produkter hvilket medfører direkte distribusjon til sluttbruker. I tillegg skaper Operas nettleser unike synergier med Operas samarbeidspartnere fordi ingen andre bedrifter klarer å forene samme kombinasjon av produktene som inngår i samarbeidet. På bakgrunn av den overnevnte drøftingen vil vi derfor påstå at det er en sterk positiv relasjon mellom førstestegsfordeler og partnerbidrag, hvilket støtter opp om antagelsene vi har gjort i vår modell som er utviklet på bakgrunn av teori.

7.1.2 Relasjonen mellom førstestegsfordeler og inntektsmodellen

Desktop

Sluttbrukerne var lenge nødt til å betale for å benytte Operas nettleser på desktop, og slik vi ser det var Opera avhengig av denne lisensinntekten som følge av den finansielle situasjonen de den gang stod ovenfor. Etter hvert som konkurranseforholdene endret seg, er det nærliggende å tro at Opera så seg nødt til å endre inntektskilde. De ga dermed brukerne et valg mellom to alternativer, en betalbar og en reklamebasert versjon. Da Mozilla kom på banen i 2004 og lanserte nettleseren Firefox gratis til sluttbrukerne, fikk de et forsprang på Opera ved at de raskt dannet momentum i bransjen. Opera måtte da gi slipp på den direkte inntektsbringende virksomheten og utga dermed nettleseren gratis i 2005. Vi vil hevde at ved å være først ute med en gratis nettleser skapte Mozilla en betydelig endring og en solid mulighet i markedet. Slik vi ser det ville Opera hatt mulighet til å oppnå tilsvarende fordel dersom de hadde vært mer risikovillig og kommet konkurrentene i forkjøpet ved å utgi en gratisversjon på et tidligere tidspunkt. Årsaken til Operas risikoaverse opptreden kan ses i sammenheng med Bouwman et al. (2008), som argumenterer for at IT-bransjen er svært dynamisk, hvilket medfører betydelige mengder risiko og usikkerhet rundt teknologiske og finansielle valg.

Grunnen til at vi mener at Firefox fremtreden i markedet førte til muligheter i markedet kan begrunnes ut ifra inntektsmodellens innvirkning på byttekostnadene. Vår forklaring støttes opp av teori om byttekostnader hvor det kommer tydelig frem at reduksjon i pris kan medføre insentiver for sluttbrukeren til å bytte til konkurrentenes produkt. Videre vil vi hevde at Firefox skapte et skifte i et marked som fremdeles befant seg i vekstfasen og derav skaffet selskapet seg en fordel ved å være den første til å utgi nettleseren gratis. På den måten kapret de brukere fra hovedkonkurrenten Microsoft. Samtlige av Operas respondenter uttalte at Opera burde ha gjort nettleseren gratis på et tidligere tidspunkt og ut ifra resultatene tolker vi det som om Opera besatt en relativ lav risikovillighet i denne perioden. Dette kan ses i sammenheng med Bouwmans et al. (2008), som argumenterer for at i vurderingen av hvilken inntektsmodell som skal velges samt hvilke investeringsbeslutninger som skal tas, må bedriften kunne håndtere ulike risikofaktorer. Operas mangel på finansielle ressurser på dette tidspunktet kan dermed være en av årsakene til deres risikoaverse fremtreden. Opera så seg imidlertid nødt til å endre inntektsmodellen som en konsekvens av konkurransesituasjonen i markedet hvor Microsoft med sine førstestegsfortrinn, samt Mozillas fordeler ved å være først ute med en gratisversjon, antas å ha lagt begrensinger for Operas inntektsmuligheter.

Mobil

Som tidligere nevnt mener vi å se at Opera har oppnådd et vedvarende teknologilederskap ved å være først ute i mobilmarkedet. Forklaringen bak teknologilederskapet kan sees i sammenheng med læringskurveeffektene Opera har opparbeidet seg gjennom erfaringen på desktop, og ved å være tidlig ute med å utvikle nettleserløsninger for mobile enheter, jamfør Lieberman & Montgomery (1988). Erfaringene knytter seg både til produksjon og markedskunnskap. Ut ifra resultatene kommer det frem at Opera sørger for at alt som utvikles og brukes på desktopsiden også skal kunne anvendes på mobilsiden. Nettleseren på desktop- og mobilsiden er derfor bygget på samme kjerne, noe som har medført synergieffekter for Opera:

”Vi har hatt gleden av å kunne lære av PC-markedet i forhold til mobilmarkedet.”

-Grunnlegger, Opera Software

Opera har utviklet nettlesere over flere år på desktop, og har samtidig vært oppmerksom på mulige utviklingstrekk for nettbruk. Det er rimelig å anta at de nevnte faktorene har posisjonert Opera for å skape konkurransedyktige nettlesere for mobilmarkedet. Ut ifra det

overnevnte er det rimelig å anta at Opera, basert på læringskurveeffekter, har opparbeidet seg en kostnadsfordel i markedet gjennom skalafordeler. Dette støttes opp av Lieberman & Montgomerys (1988) teori som hevder at læringskurveeffekter innebærer at produksjonskostnadene faller med kumulativt volum.

Med sitt fokus på FoU lå Opera i forkant av utviklingen i markedet og tilegnet seg kunnskap om hvordan de skulle utvikle en nettleser for mobile enheter. Da de også hadde mulighet til å utvikle produktet på bakgrunn av eksisterende og akkumulert kunnskap, samt nettleserkjernen fra desktopvirksomheten, vil vi hevde at forutsetningene var svært gode for å kunne lykkes i det fremvoksende markedet for mobil nettsurfing. Teknologilederskapet Opera oppnådde gjennom desktopmarkedet, gjorde det derfor mulig å dra nytte av læringskurveeffekter og derav overføre teknologikunnskapen til mobilsiden. Vi mener derfor at Opera besatt en lavere risiko og generelt lavere kostnader forbundet med å skulle utvikle og kapre nettlesermarkedet på mobilsiden. I tillegg til de erfaringene Opera hadde gjort seg på desktop, er det nærliggende å tro at Opera besatt andre finansielle forutsetninger ved inntreden på mobilmarkedet, noe som kan tenkes å ha vært en medvirkende årsak til den endrede risikovilligheten.

I forrige underkapittel drøftet vi at Operas avanserte og velutviklede teknologi bak Opera Mini har medvirket til en inngangsbarriere for potensielle aktører i markedet. Det er god grunn til å anta at så er tilfelle, men ved å betrakte inntektsmodellen kan det også tenkes at denne har hatt en effekt på inngangsbarrierene. Da Opera bestemte seg for å utgi nettleseren gratis, fjernet de den dirkede inntektskilden og derav markedsgrunnlaget for potensielle konkurrenter. Videre vil dette kunne medføre ytterligere inngangsbarrierer, noe vi begrunner med at nye aktører vil mest sannsynlig være avhengig av samarbeidspartnere for i det hele tatt å kunne ta opp kampen med Opera. Vi ser dermed klare trekk på hvordan førstestegfordelen medfører implikasjoner for inntektsmodellen.

Opera var lenge usikker på hvorvidt de skulle ta seg betalt av sluttbrukerne for nettleserer på mobilmarkedet. Dette kan sees i sammenheng med Bouwman et al. (2008) som argumenterer for at bedriftens inntekter er avhengig av den prisen som er assosiert med produktet/tjenesten, hvor prisen av tjenesten er det pengebeløpet en kunde må betale for å benytte seg av produktet/tjenesten. Beslutningen om å utgi nettleseren gratis innebar en stor risiko for Opera, men ut ifra teori om læringskurveeffekt er det rimelig å anta at årsaken bak beslutningen kan grunnes i Operas erfaringer fra desktopsiden. Ut ifra resultatene fra intervjuene med Opera,

kom det tydelig frem at respondentene mente Opera burde ha tilbudt en gratisversjon av nettleseren mye tidligere. Dette viser en klar sammenheng mellom førstestegsfordeler og derav læringskurveeffektens relasjon på inntektsmodellen. I ettertid ser man at beslutningen viste seg å ha en positiv effekt på inntektsmodellen. Dette kan begrunnes i at Opera, med deres teknologilederskap, raskt klarte å skape seg en posisjon hos brukerne. Sluttbrukerens preferanser for Opera Mini medførte at mobiloperatører og håndsettprodusenter så verdien av å integrere nettleseren i sine produkter, noe som bidro til en ny direkte inntektsbringende virksomhet. Beslutningen om å utgi Opera Mini gratis har derfor vist seg å være en suksess, og vi mener utfallet kan begrunnes i en kombinasjon av markedskunnskap og flaks. Denne antakelsen støttes opp om teorien som hevder at førstestegsfordeler vokser frem gjennom en multistegs-prosess skapt ved en kombinasjon av dyktighet og flaks, jmfør Lieberman & Montgomery (1988).

Når det gjelder byttekostnader relatert til Opera Mini er disse forskjellig alt etter om man betrakter det ut ifra et kundeperspektiv eller et sluttbrukerperspektiv. Gjennom intervjuet med representanten fra Telenor vises det til at Telenor arbeider aktivt for å sikre at Operas produkt er kompatibelt med Telenors tjenester. Det er dermed rimelig å anta at de fleste av Operas samarbeidspartnere bruker mye tid og ressurser på å tilpasse Operas nettleser i deres produkter. Ifølge teorien vil byttekostnader oppstå dersom kjøperen har tilegnet seg leverandørspesifikk kunnskap og tilpasset seg etter produktets spesielle karakteristika (Lieberman & Montgomery, 1988). Ut i fra dette antar vi at byttekostnadene er relativt høye for Operas kunder da de investerer mye tid på å tilegne seg leverandørspesifikk kunnskap og derav tilpasse deres produkter til Operas nettleser. En annen årsak til at kunder ikke vil ha insentiver til å bytte fra Opera Mini kan begrunnes med at det tilsynelatende ikke finnes gode alternativer i markedet. Dette kan tenkes vil gi Opera en maktposisjon i forhold til kundene, hvor de derav kan opprettholde en høy pris ovenfor kundene.

Når det gjelder distribusjon gjennom håndsettprodusenter og operatører, vil Operas nettleser være preinstallert i kundenes produkter. Sluttbruker vil dermed bli direkte eksponert for Operas nettleser og tas i bruk som en del av telefonen og abonnementet brukeren har skaffet seg. Dersom brukeren skal benytte en annen nettleser er det nærliggende å tro at det er byttekostnader forbundet med dette, jmfør Lieberman & Montgomery (1988). Brukeren må da for det første ha kunnskap om hva en nettleser er, for så å besitte evnen til å laste den ned. Dette kan være teknologisk krevende for mange. I tillegg koster det brukerne mindre å laste ned nettsider ved bruk av Opera Mini sammenlignet med andre nettleserer grunnet

komprimeringskomponenten. Dette har en innvirkning på prisen sluttbruker til syvende og sist må betale for å benytte seg av Internett på mobiltelefoner. Dessuten finnes det heller ingen reelle substitutter i dagens marked, hvilket tyder på at det foreligger byttekostnader relatert til Opera Mini (Lieberman & Montgomery, 1988).

Sammendrag

Slik vi ser det kan pioneren i markedet skape vanskeligheter for andre aktørers inntektsmodell grunnet pionerens maktposisjon i markedet. På desktopsiden besitter ikke Opera en førstestegsfordel, hvilket tilsynelatende medvirket til en risikoavers fremtreden. Operas sterke posisjon i nettlesermarkedet for mobiltelefoner kan begrunnes i erfaringen, og derav også læringen Opera har skaffet seg fra desktopmarkedet, hvilket tilsynelatende har bidratt til kostnadsreduksjon og økt risikovillighet. Videre har nettleseren Opera Mini ført til sterke etableringshindringer for etterkommere og det finnes dermed ikke reelle substitutter i dagens marked. Dette medfører at det er knyttet byttekostnader til Opera Mini for sluttbrukerne. De overnevnte førstestegsfordeler mener vi har hatt en sterk påvirkning på Operas inntektsmodell og da spesielt med hensyn til økte inntekter, kostnadsreduksjon og risikovillighet.

7.1.3 Relasjonen mellom førstestegsfordeler og teknologidesign

Desktop

Til tross for manglende førstestegsfordel på desktopsiden har Opera tilsynelatende opparbeidet seg et teknologilederskap i markedet, hvilket vi mener kan sees i sammenheng med teknologidesign. I de foregående underkapitlene har vi vist til at Opera fra starten av differensierte seg fra konkurrentene gjennom innovasjon og teknologi. Vi mener derfor at Opera blir ansett som et selskap som setter teknologidesign i fokus. Å være best på funksjonalitet er en av Operas kjerneverdier, og de jobber tilsynelatende aktivt med å bedre brukernes nettleseropplevelse ved å hyppig oppdatere nettleseren. Dette kan ses i sammenheng med Bouwman et al. (2008) som argumenterer for at bedrifter må sørge for at kunden oppfatter produktet/tjenesten for å være sikkert, da sikkerhet er avgjørende for hvilken suksess bedriften oppnår av tjenesten som tilbys.

Videre hevder Bouwman et al. (2008) at bekreftelse fra kunden vil være nødvendig for å kunne få aksept for det produktet eller tjenesten som tilbys, og er spesielt viktig når bedriften tilbyr en tjeneste som personliggjøres. Det er nærliggende å tro at teknologilederskap, og den innovasjonen dette medfører, vil kunne bidra til en bedre forståelse for hvilken teknologisk

arkitektur som må utvikles for å bedre ivareta sluttbrukernes preferanser. På denne måten vil teknologilederskapet sørge for å opprettholde sikkerheten.

Med dette ser vi dermed at teknologilederskapet Opera besitter på desktop vil kunne påvirke positivt for teknologidesignet til bedriften. For Operas tilfelle vil vi derfor anta at fraværet av førstestegsfordeler kan ses på som en årsak til at Opera har vært nødt til å differensiere seg ved å være først ute på teknologi og innovasjon. Dette kan som nevnt ses i sammenheng med Lieberman & Montgomerys (1988) argument om at etterfølgere må finne alternative måter å posisjonere seg på i forhold til pioneren.

For å analysere dette funnet nærmere finner vi det hensiktsmessig å se på Microsoft opptreden i markedet. Microsoft dro som kjent nytte av førstestegsfordelene på desktopsiden, men har aldri vært ledende på teknologidesign. Gjennom resultatene kom det frem at Microsoft aldri har vært ledende på innovasjon relatert til deres nettleser, Internet Explorer, hvilket gjenspeiles ved at de har vært relativt sent ute med å komme med nye versjoner og oppdateringer av sin nettleser. Ifølge Bouwman et al. (2008) vil World Wide Web i seg selv være utsatt for brudd på brukernes sikkerhet og det vil dermed være avgjørende at bedriften kan modifisere standarder for å oppnå tillit fra sine brukere. Oppdateringer henger nøye sammen med sikkerheten til bruk av nettlesere hvilket styrker vår antakelse av Microsofts fravær av fokus på teknologidesign. Vi kan med rette si at Microsofts posisjon kan ha medvirket til at de ikke har insentiver til å investere i FoU, da de tilsynelatende opprettholder sin markedsposisjon gjennom byttekostnader, og dette til tross for at andre nettlesere har bedre funksjonalitet og teknologifokus.

Mobil

Vi har tidligere i oppgaven drøftet Operas inntreden på mobilmarkedet og deres førstestegsfordeler. Med bakgrunn i dette mener vi at Operas differensieringsstrategi, som beror seg på å kunne kjøre nettleseren på gamle så vel som nye datamaskiner, henger nøye sammen med utviklingen av komprimeringskomponenten i Opera Mini. Denne funksjonen vil vi tro er en egenskap enhver rasjonell samt prissensitiv bruker er opptatt av og som dermed har vært en av hovedårsakene til Operas suksess på mobilsiden. Årsaken til nettleserens popularitet er derfor knyttet til dens teknologidesign som tillater god brukervennlighet, høyere hastighet og kostnadsbesparelser for sluttbruker. Teknologien og derav teknologidesignet gir med andre ord sluttbrukeren en bedre internettopplevelse ved å benytte Opera Mini.

Vi mener derfor at teknologilederskap henger nøye sammen med teknologidesign, men at det ikke dermed er gitt at førstestegsfordeler har en positiv innvirkning på teknologidesign. Som allerede drøftet kan det virke til at Opera har oppnådd førstestegsfordeler som eksempelvis har skapt inngangsbarrierer for potensielle inntrengere. Opera opplever derfor liten konkurranse til Opera Mini hvilket åpenbart er en fordel når det gjelder tilgang på brukere. Likevel mener respondentene at fraværet av konkurranse kan hemme Operas iver til å stadig forbedre produktet. Med bakgrunn i dette er det derfor nærliggende å tro at førstestegsfordeler kan medføre bivirkninger. En ulempe med å være enerådende i markedet er ifølge teorien at selskapet kan hvile på sine tidligere resultater og derav ikke investere i ressurser knyttet til utvikling av eksisterende produkter. Dette kan ses i sammenheng med Lieberman & Montgomery (1988) som hevder at pionerbedrifter kan ha vanskelighet for å tilpasse seg endringer i markedet. Således vil vi hevde at førstestegsfordeler kan ha en negativ effekt på teknologidesign.

Sammendrag

Vi har analysert oss frem til at Operas fravær av førstestegsfordeler kan antas å være en medvirkende årsak til selskapets differensiering på innovasjon og funksjonalitet. Med dette vil vi hevde at teknologifokuset Opera besitter på desktop har vært avgjørende for deres velutviklede teknologidesign. Opera besitter førstestegsfordeler på mobilsiden, og har også her teknologilederskap. Av analysen finner vi at førstestegsfordeler kan ha en negativ innvirkning på teknologidesignet dersom pionerbedriften ikke er villig til å opprettholde kontinuerlig teknologisk utvikling på grunn av fravær av konkurranse. Derfor mener vi at førstestegsfordelene kan gjøre bedriftene late ut ifra et teknologisk synspunkt. Vi vil dermed hevde at førstestegsfordelene potensielt kan medføre en negativ innvirkning på teknologidesign, fordi en betydelig markedsposisjon og fravær av sterk konkurranse kan hemme innovasjonsinnsats og teknologifokus.

7.2 Betydningen av partnerbidrag, inntektsmodellen og styring av kontrakter for verditilbud

I dette underkapitlet vil vi forsøke å koble resultatene som omhandler partnerbidrag, inntektsmodell, teknologidesign og styring av kontrakter opp mot problemstilling, modell og teori. Vi vil ta for oss hver av disse variablene, og se hvordan de relaterer seg til variabelen verditilbud. Under hver seksjon vil vi først presentere analysen for desktop og deretter presentere analysen for mobil, før vi til slutt oppsummerer analysene.

7.2.1 Relasjonen mellom partnerbidrag og verditilbud

Desktop

Operas samarbeidspartnere på desktopplattformen er som tidligere nevnt søkemotorselskaper og innholdsleverandører. Avtalen med søkemotorer innebærer at Opera implementerer et søkefelt lett tilgjengelig i nettleseren, og på denne måten vil sluttbrukerne ha muligheten til å enkelt benytte seg av søkemotoren når de surfer på nettet. Siden Operas samarbeidspartner Google er verdens mest benyttede søkemotor skulle man kunne anta at brukerverdien av Operas nettleser øker ved å ha Googles søkefelt innebygd i nettleseren:

”På søk for eksempel, så bruker vi Google fordi Google er det beste søket og det er de som betaler mest.”

-Sjefsstrateg, Opera Software

Det er imidlertid ikke bare Opera som drar fordel av dette samarbeidet. Google tjener sine penger ved antall søk i form av reklameinntekter, og ved at Opera-brukere har Googles søkefelt lett tilgjengelig vil dette medføre økt trafikk til Google. Operas motiv bak samarbeidsavtalen kan foruten inntjening antas å være motivert av økt brukervennlighet og produktkvalitet i nettleseren. Ved å betrakte dette opp imot eksisterende teori, vil det å oppnå større bredde i produkttilbudet være ett av motivene Haugland (2007) argumenterer for når han tar for seg bedriftenes ulike motiver for å inngå et samarbeid. Av de overnevnte argumenter får vi dermed bekreftet vår antagelse om at partnerbidrag bak samarbeidet med søkemotorer vil være med på å styrke Operas verditilbud.

Videre har Opera også avtaler med innholdsleverandører som tillater en snarvei til samarbeidspartnernes nettsteder enkelt lokalisert i nettleseren (Speed Dials). Forutsatt at sluttbruker verdsetter innholdsleverandørens nettsider vil slike samarbeidsavtaler bidra til

økt verdi for sluttbruker, i tråd med argumentet til Bouwman et al. (2008) om at kundeverdien varierer etter hvem som betrakter tjenesten. Samtidig er Operas samarbeidspartnere som får eksponert seg gjennom Speed Dials ikke tilfeldig utvalgte. Det er i de fleste tilfeller de mest populære og benyttede nettstedene og tjenestene globalt, eksempelvis Facebook, eBay og Amazon, samt andre mer spesialtilpassede, lokale innholdstilbydere. Dette ser vi som et tydelig argument for at Opera og deres samarbeidspartnere gjennom samarbeid aktivt søker etter å øke verditilbudet for sluttbrukerne. Vi ser også klare koblinger til Dyer & Singhs (1998) teori om at samarbeid med komplementære ressurser eller kapabiliteter er den samarbeidsformen som oftest gir størst verdiskapingspotensial og økonomiske gevinster. Med støtte fra både teori og resultater tyder dette på at partnerbidrag høyst sannsynlig styrker Operas verditilbud på desktop.

Mobil

Gjennom resultatene har vi sett at Opera har flere samarbeidsavtaler som strekker seg over både desktop- og mobilplattformen. Vi finner det derfor ikke nødvendig å gjenta oss selv ved å utdype sammenhengene vi gikk gjennom ovenfor, og konkluderer i stedet også her med at samarbeidene på desktop også gjelder på mobilplattformen. Samtidig er det mulig for Opera å inngå samarbeid på mobilsiden som det ikke har vært mulig å inngå i desktopmarkedet.

Opera har i en årrekke skreddersydd nettlesere blant annet til den amerikanske teleoperatøren AT&T gjennom en såkalt OEM-avtale. Ved sterk kundetilpasning av nettleseren ble Operas produkt og merkevare nedprioritert grunnet fokuset på denne type avtale, hvilket var hemmende på Operas verditilbud og inntjeningsgrunnlag. Fra resultatene kom det derfor frem at Opera har flyttet fokuset bort fra slike avtaler og mot i større grad å levere sin egen standardiserte nettleser for å kunne videreutvikle verditilbudet gjennom dette produktet. Opera har derfor inngått samarbeid med håndsettprodusenter og operatører som kan preinstallere Operas nettleser i sluttbrukernes mobiltelefoner.

For Opera er tilgang til markedet er svært kritisk for å kunne tiltrekke seg sluttbrukere mens det for potensielle samarbeidspartnere som produserer mobiltelefoner eller tilbyr mobilabonnement er viktig å tilby et fullstendig produkttilbud. På grunn av den teknologiske utviklingen og kompleksiteten ser vi at de ulike selskapene samarbeider ved å tilby komplementære ressurser fremfor å gjøre alt på egenhånd. Derfor blir det en gjensidig avhengighet mellom Opera og deres samarbeidspartnere, jamfør Harrison et al. (2001).

Som vi har nevnt tidligere er det av ulike årsaker ofte vanskelig å få sluttbrukere til å laste ned og ta i bruk en nettleser, mens man gjennom preinstallering vil kunne overkomme flere slike hinder. Opera har derfor en stor fordel ved å samarbeide med aktører som er i stand til å få nettleseren preinstallert og distribuert ut til sine sluttbrukere. Harrison et al. (2001) hevder derfor også at ved å kombinere komplementære ressurser vil det kunne oppstå synergier som ingen andre bedrifter vil kunne klare å forene på samme måte.

Samtidig hevder Bouwman et al. (2008) at kundeverdien av et produkt blir vurdert etter hvordan det er tilpasset sluttbrukerens preferanse og bruk av tjenesten. Siden Opera gjennom Opera Mini er i stand til å gi en fullverdig nettopplevelse, og da som en integrert løsning, vil dette derfor være et forbedret verditilbud for brukere av vanlige mobiltelefoner. I mange tilfeller er samarbeidspartnerne avhengig av andre aktørers digitale enheter for at sluttbrukerne skal kunne ta i bruk deres nettleser. Eksempelvis vil Opera gjennom avtalen med Telenor få tilgang til Telenors utbredte kundebase mens Telenor ser viktigheten av Opera for å kunne øke sluttbrukernes internettoplevelse.

Ifølge flere teoretikere, eksempelvis Dyer & Singh (1998), vil samarbeidsavtaler som innebærer komplementære ressurser oftest være de avtaler som gir størst verdiskapingspotensial. Opera vil gjennom avtale med håndsettprodusenten Nokia, få tilgang til flere sluttbrukere. Avtalen gir brukerne mulighet til å benytte seg av telefonen de er vant til og forstår seg på, samtidig som de får innebygd en nettleser som gjør surfingene kjappere og mer effektiv. På denne måten vil de sammen kunne gi økt verdi til sluttbrukerne.

Sammendrag

Samarbeidet mellom Opera og deres strategiske partnere tillater dem å kombinere ressurser og kompetanse, og bidra til økt forståelse for markedene. Økt bransjeforståelse vil dermed gi Opera og deres partnere bedre innsikt i sluttbrukernes behov og beslutningsatferd. På denne måten ser vi at partnerbidragene bidrar til å styrke Operas verditilbud ved at nettleseren øker sin brukervennlighet. Etter å ha betraktet hva Opera får ut av samarbeidet med sine partnere er det spesielt preinstalleringsmuligheter og avtaler med søkemotorer som antas å ha størst påvirkning på Operas verditilbud. Argumentene vi har drøftet skulle dermed tilsa at bidragene fra Operas samarbeidsavtaler vil ha en positiv effekt for verditilbudet i form av synergieffekter. Dette er gjeldende både for desktop- og mobilmarkedet.

7.2.2 Relasjonen mellom inntektsmodell og verditilbud

Desktop

Opera så seg nødt til å endre inntektsmodellen i 2005, hvilket har hatt stor betydning for betalingsmodellen for Opera de siste årene. Fra resultatene kommer det derfor frem at Opera har vært nødt til å finne alternative inntektskilder. I henhold til betalingsmodeller for internett-tjenester vil dette hovedsakelig måtte basere seg på reklame, transaksjoner og lisensiering (Bouwman et al., 2008). Dette ser vi også er tilfelle for Opera og aktørene i nettleserbransjen. I tiden frem til 2005 tilbydde Opera en gratisversjon av nettleseren, men da i form av en reklamebasert utgave. I hvilken grad et reklamefinansiert produkt anses å ha positiv eller negativ påvirkning på verditilbudet, vil være basert på sluttbrukernes subjektive preferanser. Dette støttes opp av Bouwman et al. (2008) som hevder at persepsjon varierer i stor grad, noe som gjør at brukeres oppfattede verdi vil være forskjellig. Det er rimelig å anta at enkelte kunder foretrekker reklame og tillegger reklamefinansierte tilbud høy verdi, mens andre trolig vil foretrekke å betale for å slippe reklame og derfor vil mene at reklame vil redusere produktets/tjenestens verdi. Derfor tilbydde Opera den gang også en lisensbasert nettleser uten reklame.

For Operas tilfelle vil vi tro at tillagt reklame i deres nettleser ville gitt en verdiøkning dersom alternativet var at brukeren måtte betale for konkurrentenes nettlesere. Ved at Mozilla allerede var på markedet med en gratisversjon, kan det tenkes at Operas reklamebaserte og lisensbaserte nettleser ble et dårligere alternativ enn konkurrentenes, og derfor påvirket verditilbudet i negativ grad. Dette relaterer seg til Chen & Dubinskys (2003) teori om at kunde verdi betraktes som en vektning mellom kostnader og fordeler. Dette kommer også frem i resultatene fra intervjuene, hvor Operas grunnlegger bemerker at Opera gikk fra å bli kalt freeware til å få den negative benevnelsen adware, ettersom de andre nettleserne etter hvert kunne lastes ned gratis uten reklame. Situasjonen i markedet medførte som nevnt at Opera så seg nødt til å fjerne reklamen fra nettleseren og levere en gratis versjon på lik linje med Firefox. Opera måtte med andre ord innrette seg etter markedsprisen på grunn av at de opererte i et sterkt konkurranseutsatt marked, jamfør Bouwman et al. (2008)

Beslutningen om å tilby nettleseren gratis vil vi anta ble betraktet for å være en verdiøkning for sluttbruker, da det på lik linje med andre produkter og tjenester vil være pris, merkevare og funksjonalitet som anses som viktig i den digitale verden. Ved at Opera først tok seg betalt for nettleseren hvorpå de deretter utga denne gratis, vil drøftingen over tilsi at endringen kom

sluttbrukeren til gode. I dette tilfellet vil vi derfor se at endringen i inntektsmodellen har resultert i en positiv effekt på verditilbudet. Samtidig er det viktig å påpeke at alle nettlesere på desktopsiden i dag er gratis for sluttbruker, hvilket tilsier at ved å vekte kostnader og fordeler, vil fraværet av priskomponenten implisere at verditilbudet ikke gir grunnlag for relative fordeler i dagens marked.

Mobil

Operas nettlesere på mobilmarkedet har kapret en stor brukermasse grunnet deres avanserte teknologi og høy grad av funksjonalitet. Ifølge Rogers et al. (2005) som referert i Bouwman et al., (2008) vil som nevnt ny teknologi tas raskt i bruk dersom de oppfattes for å ha høyere relative fordeler enn hva som allerede finnes på markedet. Dette ser vi er tilfellet med Opera Mini, hvor stadig flere har fått opp øynene for nettleseren grunnet de betydelige kostnadsbesparelsene for sluttbruker. I tillegg besluttet Opera tidlig å utgi nettleseren gratis, hvilket viser høy risikovillighet. Ifølge teorien vil sluttbruker være prissensitiv og vi vil med dette hevde at det er lett for sluttbruker å se fordelene med nettleseren og den verdien Opera skaper gjennom sitt verditilbud, jamfør Chen & Dubinsky (2003).

Opera var overbevist om at ved å tilby en nettleser som kunne fungere på vanlige mobiler, ville folk flest få en bedre nettleser og dermed oppmuntre dem til å surfe mer. Ideen bak lanseringen var dermed først og fremst å gjøre Internett tilgjengelig for et bredere segment, for så å senere generere inntekter:

”Holdningen vår har vært at selv om du ikke har lyst til eller råd til å ha en fancy telefon eller en enhet (..) så skal vi fortsatt få det til å fungere.”

-Grunnlegger, Opera Software

Beslutningen om å utgi nettleserne gratis har medført at Operas inntjening har latt vente på seg. Dette kan ses i sammenheng med Bouwman et al. (2008) som argumenterer for at det er knyttet risiko til beslutningen om hvilken pris bedriften skal ta for sine produkter/tjenester som på lengre sikt vil kunne være betydelige for bedriftens inntekter. Likevel valgte Opera å pådra seg risikoen til tross for at selskapet ikke hadde noen garanti for at nettleseren skulle bli en suksess, og heller ikke at konkurransen skulle utebli da potensielle aktører tilsynelatende ikke har vært villig til å ta opp kampen. Opera Minis egenskaper har vist seg å være et produkt sluttbrukerne verdsetter og har derfor bidratt til en betydelig økning i etterspørselen.

En følgeeffekt av dette har vært at Opera har tiltrukket seg strategiske partnere, og på den måten økt sine inntektskilder.

Sammendrag

Ved å betrakte historien til nettlesere, både for desktop og mobil, er det nærliggende å tro at beslutningen ved å gå gratis har påvirket verditilbudet i positiv grad. Likevel har fraværet av kostnadselementet på desktop liten verdi i dag ettersom alle nettlesere for desktop er gratis. Vi konkluderer dermed med at inntektsmodellen ikke påvirker Operas verditilbud på desktopsiden relativt mot konkurrentene. Situasjonen er imidlertid annerledes på mobilmarkedet. Opera har, og da spesielt gjennom Opera Mini, klart å posisjonere seg i forhold til sluttbrukerne og på den måten tiltrukket seg strategiske partnere og nye inntektskilder. Vi vil derfor hevde at risikovilligheten og investeringene tilknyttet FoU har en positiv påvirkning på verditilbudet. Videre er det rimelig å anta at det er lettere for sluttbruker å oppfatte verditilbudet Opera leverer på mobilsiden og da spesielt med hensyn på Opera Mini som medfører en betydelig kostnadsbesparelse i tillegg til å være gratis. Med dette kan vi konkludere med at inntektsmodellen har en positiv påvirkning på verditilbudet.

7.2.3 Relasjonen mellom teknologidesign og verditilbud

Desktop

Ut ifra våre resultater kommer det frem at Operas teknologifokus har vært avgjørende for den brukervennlige nettleseren de tilbyr i markedet i dag. Ved å betrakte brukernes muligheter når det gjelder tilpasninger, hvor de kan velge utseende og layout på nettleseren, lage sine egne snarveier, samt flytte på verktøylinjer eller endre på hele oppsettet, er det tydelig at Opera har innsett verdien av at sluttbruker skal kunne tilfredsstille sine subjektive preferanser. Opera legger derfor ikke skjul på at teknologidesignet er avgjørende for at de skal kunne differensiere seg fra konkurrentene:

”I dag er vi absolutt konkurransedyktige innenfor det tekniske perspektivet.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Bouwman et al. (2008) hevder at det er flere generiske serviceelementer som må være til stede under utvikling av mobile tjenester og applikasjoner, eksempelvis bekreftelse, styring av brukerprofiler samt sikkerhet. Med dette vil vi anta at det er viktig for sluttbrukerne å kunne ha flere valgmuligheter, men at de samtidig synes det er viktig at produktet/tjenesten ivaretar

deres sikkerhet gjennom nettopplevelsen. Det kan imidlertid tenkes at det vil være en utfordring for bedrifter å tilby personaliserte produkter/tjenester og samtidig se til at sikkerheten er tilstede. Bouwman et al. (2008) argumenterer for denne sammenhengen og hevder at det foreligger en tydelig trade-off mellom personliggjøring og sikkerhet. Dette begrunnes med at verdien på den ene siden blir høyere jo mer kundetilpasset produktet/tjenesten er, mens det på den andre siden reduserer sluttbrukernes sikkerhet. Viktigheten av sikkerhet blant sluttbrukere blir også drøftet av Haaker et al. (2006) og Klemettinen (2007) som etter flere studier har kommet frem til at sikkerheten av personlig informasjon er en av de største bekymringene for brukerne når det gjelder bruk av ny teknologi (Bouwman et al., 2008). Av det overnevnte når det gjelder Opera Software skulle man dermed anta at deres sikkerhet er noe lav siden de tilbyr en høy grad av funksjonalitet, samt gir sluttbrukerne mulighet til å personliggjøre nettleseren i stor grad. Våre resultater tyder likevel på at sikkerhet er noe Opera er klar over er viktig for sluttbrukerne, og forsøker derfor å legge til rette slik at de skal få følelsen av høy trygghet og dermed redusere frykten for å bli kompromittert, eksempelvis gjennom datavirus og deling av personlig informasjon.

Like relevant er hvorvidt det eksisterer standarder som gjør det mulig for aktørene med produkter/tjenester som innehar avansert funksjonalitet å kunne tilby dem til markedet. I lys av Bouwman et al. (2008) teori, hevder han at en generisk nettverksbasert sikkerhet kan oppnås gjennom ressursutnyttelse mellom bedrifter, og på denne måten bidra til å gjøre verditilbudet tilgjengelig for sluttbrukere. Resultatene i vår forskning støtter opp om denne sammenhengen hvor det kommer frem at nettleseraktørene er avhengig av å kunne samarbeide om felles standarder, i det formål å kunne være kompatible med alle webtjenester. Opera legger ikke skjul på at deres aktive rolle gjennom samarbeidet W3C er viktig for dem slik at populære webtjenester, som eksempelvis Facebook og Gmail, skal fungere godt i Operas nettleser. Det er med dette rimelig å anta at Opera har innsett verdien sluttbrukerne får ved å gjøre populære webtjenester tilgjengelig, og på den måten tilby en høy brukeropplevelse gjennom nettleseren.

Mobil

Dagens versjoner av Operas nettlesere på mobilmarkedet innehar to zoom-nivåer; ett for full sidebredde og ett for å zoome inn på tekst. Opera Minis funksjonalitet er kjent for å bringe Internett til nesten enhver forbruker på mobil. Dens hastighet, brukervennlighet og navigasjonsdesign scorer høyt blant forbrukerne:

“Fordelen med det er at klienten blir mye mindre og da blir det mye lettere å få en til å kjøre på masse forskjellige telefoner. (..) og siden alt er komprimert opp til 90 % så går det veldig mye forttere å laste ned.”

-Sjefsstrateg, Opera Software

Av sitatet over forstår vi at Opera er sluttbrukerorientert ved at de legger inn funksjonalitet i nettleseren som tillater både en raskere samt kostnadsbesparende nettleseropplevelse for brukerne. På denne måten er det rimelig å tenke seg at Opera har vektlagt verdier som er av høy viktighet for deres brukere og det kan videre antas at komprimeringskomponenten er noe enhver rasjonell person enkelt kan oppfatte. På denne måten vil sluttbruker tydelig kunne se fordelene ved å ta i bruk nettleseren. Dette kan ses i sammenheng med Davis (1989) som peker på viktigheten av sluttbrukernes oppfatning av produktets fordeler, hvor han hevder at teknologien skal være enkel å bruke, være nyttig, og det må være et formål ved å ta den i bruk. Det er derfor nærliggende å tro at den stadige økningen av brukere, og da spesielt for Opera Mini, kommer av at sluttbruker oppfatter produktets fordelaktige teknologidesign.

Sammendrag

Våre antakelser og teori blir dermed støttet opp av våre resultat, hvor vi ser en klar indikasjon på at Opera både leverer høy teknisk funksjonalitet og personalisering i sin nettleser, men som samtidig i tilstrekkelig grad sørger for sluttbrukernes sikkerhet. Vi ser dermed en positiv relasjon mellom teknologidesign og verditilbudet Opera leverer på desktop. Videre har mobilnettleserens funksjonalitet fått en sterk posisjon i sluttbrukernes bevissthet, da det tilsynelatende er lett å oppfatte verditilbudet Opera leverer gjennom en raskere og kostnadsbesparende nettleser. Vi vil med dette konkludere at Operas teknologidesign har en sterk, positiv effekt på verditilbudet.

7.2.4 Relasjonen mellom styring av kontrakter og verditilbud

Desktop

Haugland (2007) argumenterer for at bedrifter som tar sine forhåndsregler for hvordan samarbeidet skal struktureres og ledes vil øke sannsynligheten for at en ekstraavkasting lar seg realisere. Som allerede nevnt er Operas samarbeidsavtaler på desktopsiden hovedsakelig basert på å generere økt trafikk og kommersialisering. I lys av resultatene er det tydelig at Opera kan tilby et bedre produkt til sluttbruker ved å integrere en ettertraktet søkemotor i nettleseren. Samtidig utgjør avtalen en av Operas viktigste inntektskilder, hvor Opera og

partnerne kan følge med på hvor mye trafikk de har generert til søke- og innholdstjenester, hvilket avhengig av trafikk vil gi Opera betaling fra sine samarbeidspartnere.

Fra resultatene fremgår det at de begge overnevnte samarbeidsformer blir styrt av formelle kontrakter. Ifølge Opera er dette en kontraktsform som er svært utbredt i bransjen, noe som også støttes opp av Haugland (2007) som hevder at kontrakter er et sentralt styringsinstrument for at partene i samarbeidet skal kunne samkjøre sine aktiviteter. Operas kontrakter er eksplisitte, hvor detaljene blir spesifisert ved inngåelsen av avtalene:

”Kontraktene spesifiserer (...); hva som skal skreddersys, hvor mange timer det vil ta og hvor mye som skal betales(...). Blir det endringer underveis så må man inn med et endringsønske og så estimeres det hvor mange timer dette vil ta og så må de betale for dette.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Av sitatet forstår vi at avtalenes formål på desktopsiden er å forsøke å motivere aktørene til en best mulig innsats gjennom insentiver. Ser en dette i sammenheng med Haugland (2007), finner vi at Operas praksis støttes opp av teori, hvor Haugland argumenterer for at insentivbaserte styringsmekanismer er et velvalgt styringsverktøy når det er pris som bestemmer hvorvidt det skal gjennomføres en transaksjon mellom aktørene. Av resultatene ser en tydelig en sammenheng mellom forholdene i avtalen og hvilken styringsmekanisme som benyttes, da avtalene lett kan spesifiseres. Det kan dermed tenkes at partene ikke vil ha behov for å vektlegge nære relasjoner, noe som kan bekreftes ved å betrakte argumentet til Williamson (1985) om at det er omfanget av investeringene som uttrykker hvor sterke bindinger og avhengighetsforhold som etableres mellom partene.

Ifølge Greve, Haugland & Walderhaug (1996) er det spesielt to fordeler ved bruk av insentiver; de kan virke motiverende og de kan styre aktørene mot de mål som er viktig. De påpeker også viktigheten av at aktørene har det klart for seg hvilke målsetninger som gjelder, både i forhold til innhold i oppgaven og når målene skal være nådd. Ved å betrakte Operas avtaler mer nærgående, ser vi at etter hver måned får de en oversikt over aktive brukere, og resultatet vil da reflektere Operas inntjening. Samarbeidspartnerne kan derfor enkelt følge med og kontrollere i hvilken grad de har oppnådd sine mål. Dersom aktørene klarer å håndtere avtalens formaliteter, vil dette kunne fremme samarbeidsprosessen og dermed gi dem bedre forutsetninger for å levere et godt verditilbud gjennom å kombinere hverandres bidrag.

Hvilket gjenspeiler Bouwman et al. (2008) som hevder at aktørenes påvirkningskraft har en betydning for de aktivitetene som utføres for å skape verdi for kunden.

Mobil

Ifølge Williamson (1985) vil omfanget av investeringen avgjøre hvordan samarbeidet bør organiseres og styres. Som tidligere nevnt vil Operas samarbeidsavtaler på mobilmarkedet bestå av flere typer relasjoner, og avtalene handler hovedsakelig om tilgang/distribusjon, komplementære bidrag og kommersialisering av Operas nettlelere. Av resultatene fremgår det at de fleste avtalene blir styrt gjennom formelle kontrakter, men det påpekes likevel at det er viktig med goodwill og relasjonsbygging i de tilfeller hvor oppgavene er noe uklare og uspesifisert:

”Klart kontrakter er viktig, men hvor mye man får ut av samarbeidet er gjerne avhengig av mer enn bare en kontrakt. Det har veldig mye med hvor mye initiativ, hvor mye godvilje det er på hver side(..)kontrakter er en ting, goodwill er en annen. Begge deler er veldig viktig.”

-Visepresident for mobil, Opera

For at Opera skal ha mulighet til å levere sin nettleler slik de selv ønsker, vil det som nevnt være viktig at de sammen med sine samarbeidspartnere gjør hverandres produkter kompatible for å kunne levere en komplett brukeropplevelse for sine brukere. Av resultatene er det tydelig å se at eksempelvis samarbeidsavtalene mellom Opera og Telenor kan by på utfordringer. Telenors direktør for bredbånd og Internett uttaler seg om at samarbeidsprosessene kan være rigide og at det dermed må gjøres justeringer for detaljerte forhold som de ikke hadde tenkt på i utgangspunktet. I denne sammenheng understreker direktøren at avtalens fundament er basert på at Opera og Telenor må kunne stole på hverandre slik at de uforutsette detaljene kan løses relativt raskt for å kunne tilpasse hverandres produkter. Dette kan ses i lys av Haugland (2007) som hevder at i de tilfeller hvor kontraktene ikke er spesifisert på forhånd, vil det være viktig med gjensidig tilpasning mellom partene. Tillit blir da avgjørende for hvilken løsning partene kommer frem til. Både Opera og Telenor har en felles interesse av at Operas nettleler er kompatibel med Telenors produkter og tjenester, og vil derfor gjennom styring basert på tillit kunne dra nytte av hverandres bidrag til å levere et kvalitetsmessig bedre sluttprodukt til sine sluttbrukere.

Når Opera leverer sine standardiserte nettlesere gjennom Telenors tjenester, vil samarbeidet hovedsakelig være basert på formelle kontrakter. Likevel presiserer både Opera og Telenor at relasjoner er en viktig del av samarbeidet. Dersom det skulle oppstå kompleksitet i samarbeidsforholdet, vil tillit og relasjonsbygging være viktig for at de skal kunne være løsningsorienterte og samarbeidsvillige når forholdet blir satt på prøve. På denne måten vil vi anta at partnerne sparer tid og ressurser på grunn av tillitsforholdet, hvilket er avgjørende for hvorvidt de klarer å levere det sammensatte produktet til sluttbrukerne. Jo flere nivå som befinner seg i et samarbeidsforhold, jo sterkere blir relasjonen dem i mellom (Bouwman et al., 2008). Vi ser dermed en tydelig sammenheng mellom praksis og teori, dess mer kompleks og tvetydig en samarbeidsoppgave er dess mer avhengig blir partnerne av en god relasjon for å realisere merverdi til brukerne.

Som vi ser av den overnevnte drøftingen vil Operas håndtering av samarbeidsstyring på mobilmarkedet støtte seg på Popper & Zenger (2001) studier, hvor de fant at kontrakter og relasjonelle styringsfunksjoner er komplementære, og videre belyser at ledere har en tendens til å benytte relasjonsnormer i større grad etter hvert som kontraktene blir mer og mer tilpasset. Opera har som nevnt flere typer relasjoner på mobilmarkedet, og har gjennom kontrakter samt relasjonsbygging klart å styre samarbeidsprosessene på en effektiv måte.

En annen type samarbeidsavtale som gjennomføres på mobilsiden, er de såkalte OEM-avtalene hvor Opera skreddersyr sin nettleser etter kundenes preferanser. Eksempelvis vil Opera etter krav og spesifikasjoner fra AT&T endre nettleseren kraftig for at den skal kunne være kompatibel med AT&Ts produkter. Imidlertid er dette en samarbeidsavtale Opera har beveget seg mer og mer bort ifra. Dette kan antas å ha sin forklaring i at relasjonsspesifikke avtaler kan være vanskelig å styre:

”For en stor kunde(..)så hadde vi to team som jobbet på to forskjellige leveranser hvor vi plutselig så at begge leveransene var for samme telefon, hvor vi da skjønnte at den ene kom til å dø og den andre kom til å leve.”

-Visepresident for desktop, Opera Software

Sitatet kan ses i sammenheng med Haugland (2007) som hevder at dersom det finnes en ujevn fordeling av investering og avhengighetsforhold i relasjonen, kan det være vanskelig å sikre seg mot opportuniste. Dette fordi kontraktene som inngås av partnerne alltid vil være ufullstendige. AT&T er USAs største telekomselskap og man kan med dette anta at AT&T

har en betydelig større makt i samarbeidsforholdet. Dette kan også tenkes å være årsaken til at Opera i den senere tid har valgt å konsentrere sin virksomhet rundt sine standardprodukt, da fokuset bidrar til høyere kvalitet på Operas produkter hvilket vi har sett har hatt en positiv innvirkning på verditilbudet.

Sammendrag

For desktop vil kontraktene være formelle hvor avtaleforholdene hovedsakelig handler om planer og rutiner, og dermed insentivstyrt. Dette har sin forklaring i at partenes oppgaver er eksplisitte og krever derfor et høyt detaljnivå i kontraktene. På mobilsiden vil Operas kontraktsdokument dekke de overordnede linjene, men i de tilfeller hvor forholdene kan virke noe uklart vil Opera ilegge goodwill og tillit for å fremme et effektivt samarbeid. Dette er, basert på teori og egne antagelser, gode kombinasjoner som er med på å fremme et effektivt samarbeid som tillater partnerne å sammen levere et bedre produkt til sine brukere. Vi vil med dette konkludere med at Operas håndtering av styringsmekanismer for deres kontrakter har en positiv effekt på verditilbudet.

7.3 Betydningen av verditilbudet for markedsandeler

Desktop

Som tidligere nevnt har Opera helt fra oppstarten differensiert seg fra konkurrentene ved å fokusere på funksjonalitet i nettleseren, hvilket har resultert i en meget lojal brukermasse med over gjennomsnittet tekniske ferdigheter/interesse. Lojaliteten kan forklares ved at segmentet vet å se verdien av Opera-nettleseren, hvilket er å være først ute med den nyeste teknologien, smartere med hensyn til funksjonalitet og raskere enn alternative nettlesere. Samtidig drøftet vi tidligere i oppgaven den jevne brukers begrensning til å skille mellom de ulike nettleserne, hvorpå majoriteten av nettbrukere tilsynelatende ikke har spesifikke preferanser til nettleserens funksjoner så lenge den muliggjør nettsurfing. Siden samtlige av dagens mest benyttede nettlesere tilbys gratis til sluttbrukerne byr dette på en rekke utfordringer.

Ifølge Bouwman et al. (2008) er kundens oppfatning et kritisk aspekt når verditilbudet skal leveres. Under utviklingen av produktet/tjenesten har bedriften i utgangspunktet en idé om hvilken verdi de ønsker å gi til sine kunder, men Bouwman et al. (2008) hevder at dette likevel ikke gir noen garanti for at det er denne idéen som vil oppleves av sluttbruker. Dette samsvarer med våre antagelser om at den generelle bruker ikke evner å se verdien Opera

forsøker å skape gjennom differensiering på funksjonalitet, jamfør Chen & Dubinsky (2003), samtidig som de fleste brukerne ikke ser eller er klar over muligheten for ekstra funksjonalitet.

Videre argumenterer Bouwman et al. (2008) for at kunders tillagte rutiner ved å bruke produktet/tjenesten, og utviklingen av denne, vil kunne bidra til å øke motivasjonen til å ta i bruk nye produkter og tjenester. Eksempelvis vil man i høyere grad bli eksponert av nye versjoner av et apparat som man er i besittelse av. Samtidig vil en gjennom å ha tillært seg funksjonene og den tekniske utformingen av et bestemt produkt, ha tilegnet seg en produktspesifikk kunnskap, hvilket kan gjøre sluttbruker motvillig til å bytte nettleser. Dette er hva vi tidligere har beskrevet som byttekostnader, jamfør Lieberman & Montgomery (1988), hvilket tilsier at de bedrifter som klarer å skape en sterk posisjon i kundenes bevissthet derfor har et fortrinn sammenlignet med sine konkurrenter, som eksempelvis Microsoft-produktenes eksponeringsfordel gjennom Windows.

Med bakgrunn i de overnevnte argumenter skulle dette tilsi at Opera Software har hatt betydelige utfordringer når det gjelder å skape seg en posisjon i sluttbrukernes bevissthet grunnet deres finansielle begrensninger i forhold til konkurrentene. De store IT-selskapene innehar helt andre forutsetninger når det gjelder å markedsføre seg og derav skape preferanser hos sluttbrukerne. Det er derfor nærliggende å tro at en av hovedforklaringene bak Operas lave markedsandel på desktopsiden kan være at de ikke har besittet de samme mulighetene til å posisjonere seg på en tilsvarende måte som andre nettleseraktører, noe Opera selv påpeker under intervjuene:

“(..)vi har ikke mulighet til å konkurrere på markedsføring med hva Google og Microsoft og andre gjør.”

-Sjefsstrateg, Opera Software

Ved at Opera hele tiden har vært bevisst sine finansielle begrensninger har de måttet finne alternative måter å kommunisere verditilbudet ut til sine sluttbrukere og kunder. Av resultatene kommer det blant annet frem at selskapet gjennomfører ulike PR-stunt, samt produktplassering, men bruker mest Word of Mouth-strategien, hvor formålet er å la sluttbrukere se verdien av nettleseren slik at de frivillig anbefaler denne til andre. Vi ser dermed at Opera er avhengig av å levere kvalitet til sine brukere for å oppnå den ønskelige omtalen og eksponeringen, hvilket er kritisk for at denne form for markedsføring skal kunne

benyttes. Dette bekrefter nok en gang viktigheten av brukernes opplevde verdi, jamfør Bouwman et al. (2008).

Likevel ser vi en klar tendens til at sluttbruker ikke er diskriminerende når det gjelder de ulike nettleserne på desktop, da det viktigste virker å være tilgang til Internett. Ved å betrakte argumentene til Linder & Cantrell (2001), som peker på at bedriftens strategi kartlegger hvordan bedriften planlegger og legger taktikk for omgivelsene, ser vi derfor at Opera i begrenset grad har hatt mulighet til å kontrollere markedsforholdene. Dette har tvunget Opera til å måtte tilpasse seg i stedet for å selv ta kontrollen og diktere betingelsene i markedet.

Av argumentene over, både fra teori og resultater, ser vi at Opera befinner seg i en markedsituasjon som har preget dem i betydelig grad, både når det gjelder distribusjonsforhold samt sluttbrukernes manglende kunnskap om nettlesere. Det virker til at den opplevde verdien Opera skaper i forhold til deres konkurrenter på desktop er vanskelig for den generelle bruker å måle, hvilket medfører at brukere forholder seg lojale til den nettleseren de har erfaring med. Dette støttes opp av Bouwman et al. (2008) som hevder at kunder ikke alltid opplever verdien av produkter eller tjenester slik som tiltenkt fra bedriftens ståsted. Alt dette peker derfor i den retning at Operas verditilbud i desktopmarkedet ikke blir kommunisert eller oppfattet som verken unikt eller godt nok til å generere en betydelig andel brukere.

Mobil

Av resultatene kommer det frem at Operas sluttbrukere skal kunne oppleve hurtighet, brukervennlighet samt kostnadsbesparelser ved å ta i bruk Operas mobilnettlesere. Nettleserne kan i tillegg til gratis nedlastning via Operas nettside og relevante nedlastningsportaler fås preinstallert i utvalgte mobiltelefoner og sim-kort. Vi vil hevde at for den generelle mobilbruker kan preinstalleringen ses på som en verdiøkning da teknologivegring kan hindre sluttbruker i å laste ned og installere nettleseren selv. Selv om dette er gjeldende både for Opera Mini og Opera Mobile, ser vi likevel at det er Opera Mini som utgjør den store forskjellen, hvilket skyldes det verditilbudet den leverer.

Det spesielle med verditilbudet er at Opera Mini er enerådende når det gjelder å levere en god internettopplevelse på relativt enkle mobiler, noe som har ført til høye brukertall verden over. I eksempelvis Asia og Øst-Europa, hvor infrastrukturen rundt nettverk er relativt begrenset, er det også relativt sett dyrt å ta i bruk Internett på mobiltelefoner. I tillegg er det i de nevnte

områdene mange som ikke har tilgang til egne desktopmaskiner, hvilket gjør mobiltelefonen til den primære plattformen for tilgang til Internett. Dette gir også i sum en favoriserende posisjon for Opera, da Chen og Dubinsky (2003) argumenterer at kunde verdi er en vekting fra kundens ståsted mellom fordeler og kostnader knyttet til produktet. For om Opera Mini er preinstallert eller ikke, vil det gi brorparten mobilbrukere et tilbud og funksjon som er unikt og hvilket det knyttes byttekostnader til. Byttekostnadene kommer av at Opera Mini både er gratis og i mange tilfeller det beste bruksmessige alternativet, i tillegg til at produktet holder brukskostnadene nede. Vi vil hevde at dette er verdier som er lett for sluttbruker å måle, hvilket medfører opplevd kunde verdi.

Med dette ser vi at Opera gjennom sin teknologikompetanse samt bransjekunnskap har klart å finne frem til egenskaper sluttbruker vet å sette pris på, og det virker til at verditilbudet har blitt kommersialisert på en slik måte at sluttbruker oppfatter verdien av å benytte Operas nettleser. Dette har også gitt Opera mulighet til å inngå gunstige avtaler med operatører og håndsettprodusenter som betaler for å ta i bruk Operas nettleser i sin markedsføring. Med dette får Opera gratis merkevarebygging gjennom sine samarbeidspartnere samt god dekning gjennom Word of Mouth.

Videre bør man ikke glemme å se på forretningsmodellens helhet og hvorvidt disse støtter opp om hverandre. Ifølge Margretta (2002) vil en bedrifts forretningsmodell belyse hvordan de ulike elementene i bedriften passer sammen. Dersom elementene styres mot samme mål vil dette kunne tenkes å ha stor innvirkning for verditilbudet, og derav tillate bedriften å stå sterkt i konkurransen om markedsandelene. Ved å betrakte Operas komponenter i henhold til forretningsmodellen, ser vi at disse utfyller hverandre i stor grad. Opera er teknologiledende, noe som har gitt dem mulighet til å utvikle konkurransedyktige produkter, og de har sammen med sine samarbeidspartnere valgt optimale styringsverktøy som har bidratt til å realisere verdiskapingspotensialet bak samarbeidet. Videre er det nærliggende å tro at valg av markedsføringskanaler, PR og Word of Mouth, har bidratt med god og bred dekningen av nettleseren som nå har en sterk posisjon i sluttbrukernes bevissthet.

Av argumentene over vil vi hevde at Opera har klart å skape en nettleser som er av høy verdi for sluttbruker. I tillegg har de gjennom strategiske samarbeidspartnere klart å få tilgang til en bred brukermasse som nyter godt av nettleserens fordeler. Verdibudet vil derfor antas å ha en positiv effekt på Operas markedsandeler i mobilmarkedet.

Sammendrag

På bakgrunn av det overnevnte konkluderer vi med at verditilbudet har liten betydning for markedsandelene på desktop, hvor vi begrunner årsaken til dette med at det viser seg å være vanskelig for den generelle sluttbruker å skille mellom alternative nettlesere. Når så alle konkurrerende nettlesere tilbys gratis til sluttbrukerne, fratrar dette aktørene muligheten til å konkurrere med hverandre på pris. Samtidig bidrar dette til et skifte i verditilbudet og byttekostnader, hvor trade-off ved å skifte nettleser først og fremst blir basert på produktets særegne karakteristika. Siden nettlesermarkeder er en innovasjonsdrevet og dynamisk bransje, hvor tekniske løsninger raskt imiteres, er det samtidig vanskelig å få differensiert seg på teknisk innhold og innovative løsninger. Kunde verdien som jamfør Bouwman et al. (2008) kan defineres gjennom å tilby et nytt og innovativt produkt, blir derfor et vanskelig salgsargument, da det ofte kun oppstår midlertidige forskjeller i det tekniske tilbudet. Dersom ikke Opera klarer å skape en sterk posisjon i sluttbrukernes bevissthet, vil følgelig ikke verditilbudet ha noen innvirkning for Operas markedsandeler på desktopsiden. Vi vil derfor hevde at dette relateres mer til merkevarebygging enn selve verditilbudet.

På mobilsiden stiller situasjonen seg annerledes, hvor vi her ser en klar sammenheng mellom verditilbudet og markedsandeler. Vi vil anta at Operas verditilbud, og da spesielt gjennom Opera Mini, er lettere å oppfatte samt er viktigere for den enkelte bruker da dette byr på betydelige kostnadsbesparelsen sammenlignet med alternative nettlesere. Samtidig har Opera Mini den særegne fordel av å kunne gi en desktoplignende brukerfølelse på de langt fleste mobiler, hvilket er en stor fordel for både brukere som er vant med en slik løsning fra desktop, men også for dem som benytter mobilen som den primære portalen til Internett. Opera vil derfor videre gjennom sitt unike produkt tilegne seg strategiske partnere som igjen gir Opera tilgang til et bredt spekter av brukere, hvilket skulle tilsi at det vil ha en betydelig effekt for Operas markedsandeler.

Tabell 4 - Oppsummering av relasjonen mellom variablene

Relasjoner	Desktop	Mobil
Førstestegsfordeler og partnerbidrag	Ingen unike samarbeidsavtaler grunnet fravær av førstestegsfordeler og hurtig imitering av innovative løsninger.	Førstestegsfordeler har medført inngangsbarrierer for potensielle inntrengere. Potensielle konkurrenter velger dermed heller å samarbeide med Opera istedenfor å utvikle egne nettlesere, hvilket har medført gunstige avtaler som gjør det mulig å preinstallere nettleserne i operatørers og håndsettprodusenters produkter.
Førstestegsfordeler og inntektsmodellen	Fraværet av førstestegsfordeler har medført at Opera har vært nødt til å tilpasse seg markedsforholdene, da de ikke har hatt mulighet til å påvirke mekanismer som pris.	Læringskurveeffekter har medført reduksjon i produksjonskostnadene samt påvirket risikovilligheten rundt finansielle beslutninger.
Førstestegsfordeler og teknologidesign	Fraværet av førstestegsfordeler medførte at Opera måtte differensiere seg fra konkurrentene ved å fokusere på innovasjon og funksjonalitet, hvilket har medført et velutviklet teknologidesign.	Teknologilederskapet har en positiv innvirkning på teknologidesign, men dersom Opera ikke klarer å opprettholde fokus på teknologi og innovasjon grunnet tilnærmet monopol i markedet, vil dette kunne hemme utviklingen for teknologidesign.
Partnerbidrag og verditilbud	Partnerbidrag gir økt funksjonalitet i nettleseren, eksempelvis lettere tilgang til populære websider og tjenester.	Preinstallasjon medfører økt verdi for sluttbruker som får nettleseren direkte installert på mobiltelefonen.
Inntektsmodellen og verditilbud	Samtlige nettlesere er gratis, hvilket medfører at prisen ikke har en innvirkning på verditilbudet. Operas inntekter genereres utelukkende gjennom samarbeidsavtaler. Hvordan partene fordeler inntektene seg imellom har ingen innvirkning på verditilbudet.	Det koster penger å anvende Internett på mobiltelefoner. Ved at Opera Mini medfører kostnadsbesparelser ved bruk, gir dette økt verdi til sluttbruker. I tillegg er nettleseren gratis.
Teknologidesign og verditilbud	Teknologidesign medfører økt funksjonalitet og brukervennlighet.	Opera Minis teknologidesign muliggjør raskere og kostnadsbesparende Internett-bruk på nesten alle typer telefoner, hvilket er verdier som lett oppfattes av sluttbruker.
Verditilbud og markedsandeler	Det er vanskelig for den generelle bruker å oppfatte Operas verditilbud på desktop og vi ser en klar indikasjon på at brukere er likegyldige til hvilken nettleser de bruker så lenge den gir tilgang til nettet. Dette medfører at verditilbudet ikke har noen innvirkning på markedsandelene.	Det er relativt lett for sluttbruker å se fordelene med å benytte seg av Operas nettleser på mobiltelefoner. Dette fordi det er lettere å måle forskjellen mellom Operas mobilprodukt, og da særlig Opera Mini i forhold til alternative nettlesere på mobil. Med dette ser vi en klar indikasjon på at verditilbudet på mobil påvirker markedsandelene.

8. Konklusjon

8.1 Oppsummering av resultater og analyse

Formålet med denne utredningen har vært å finne årsakene til at Opera Software har kapret en større markedsandel på mobilmarkedet sammenlignet med desktopmarkedet, og gjennom analysen har vi funnet ulikheter som kan besvare vår problemstilling. Vi vil i det følgende trekke frem de viktigste funnene i våre resultater og analyse, og derav gi vår konklusjon.

Opera Software har oppnådd et godt fotfeste på mobilsiden ved å fremtre som en pioner i markedet. Operas førstestegsfordeler virker dermed til å ha medført inngangsbarrierer for etterkommere, og har således stengt potensielle konkurrenter ute av markedet. På bakgrunn av dette mener vi at førstestegsfordelene også har bidratt til lukrative avtaler for Opera på mobilsiden, og da særlig på bakgrunn av det unike produktet Opera Mini. Videre vil vi derfor også hevde at et samarbeid med Operas Mini-produkt skaper unike synergier, hvilket medfører at det er lettere for Opera å tiltrekke seg samarbeidspartnere på mobilmarkedet enn det er for den mindre unike nettleseren på desktopmarkedet. Ved å inneha rollen som pioner og teknologileder i mobilmarkedet mener vi derfor at Opera har oppnådd en maktposisjon hvor deres partnere i stor grad er avhengig av å samarbeide med Opera. Ut ifra det overnevnte mener vi at førstestegsfordeler har hatt en sterk, positiv påvirkning på samarbeidet og derav også på partnerbidrag.

Når det gjelder førstestegsfordelers relasjon til inntektsmodellen ser vi tydelig at Operas fremtreden på mobilsiden gjenspeiler en høy grad av risikovillighet. Dette begrunner vi ved de læringskurveeffektene Opera har opparbeidet seg gjennom erfaringene på desktopsiden. Opera påtok seg en stor risiko da de besluttet å utgi mobilnettleseren gratis til sluttbrukerne, som tydelig kan ses som en læringseffekt av Operas risikoaverse fremtreden i desktopmarkedet. Dette argumentet støttes også av Operas ansatte som i etterpåklokskapens lys vedkjenner at utgivelsen av en gratis nettleser på desktop burde inntruffet på et langt tidligere tidspunkt. Videre ser vi at læringskurveeffektene fra desktopdelen av virksomheten medførte en reduksjon i Operas utviklingskostnader, noe som bedret Operas finansielle situasjon og tillot dem i større grad å påløpe seg risikoen knyttet til denne beslutningen. I tillegg vil vi hevde at førstestegsfordelen på mobilsiden har medført en stor tilgang på både kunder og sluttbrukere som skyldes mangel på liknende produkt i markedet, hvilket også

medfører byttekostnader for sluttbrukerne. Vi ser med dette at førstestegsfordelene har hatt en sterk, positiv påvirkning på inntektsmodellen.

Videre fant vi det tydelig at Opera over lengre tid har hatt et utpreget fokus på teknologiutvikling. Dette mener vi på bakgrunn av at Opera kontinuerlig har differensiert seg på teknologi hvilket gjenspeiles i deres hyppige oppgradering og oppdateringer av nettleseren. Vi vil imidlertid hevde at førstestegsfordeler potensielt kan gi en negativ innvirkning på Operas teknologidesign. Årsaken til dette er at førstestegsfordelene kan medføre at selskapet som drar nytte av førstestegsfordeler ikke har tilstrekkelig insentiv til å påløpe seg kostnader relatert til FoU grunnet en tilnærmet monopolistisk posisjon i markedet. Dette mener vi kommer tydelig frem gjennom Internet Explorers fremtreden på desktopmarkedet hvor de har vært den svakeste nettleseren med tanke på teknologiutvikling og teknologidesign. Samtidig ser vi at Opera i mobilmarkedet har opprettholdt sitt fokus på teknologi. De to pionerens ulike fremtreden i de to ulike markedene er grunnlaget for vår konklusjon om at effekten mellom førstestegsfordel og teknologidesign potensielt kan være negativ, men at den i Operas tilfelle på mobilside, ervervet gjennom teknologilederskap, ikke er av en slik karakter.

Vi ser også at kombinasjon og utnyttelse av samarbeidspartneres ressurser kan være en betydelig bidragsfaktor for å kunne øke Operas verditilbud både i desktop- og mobilmarkedet. Samarbeid er viktig for å øke funksjonaliteten av nettleseren og derav gi forenklet tilgang til populære websider og tjenester. Imidlertid er det her en tydelig forskjell mellom desktop- og mobilmarkedet grunnet Operas mulighet til å kunne preinstallere nettleseren i partneres telefoner og sim-kort, og derav ha mulighet til å eksponere nettleseren direkte til sluttbrukere. Likevel ser vi i begge markeder at partnerbidrag har en positiv effekt på verditilbudet.

Ved at samtlige nettlesere i markedet kan lastes ned gratis står Operas samarbeidsavtaler for brorparten av selskapets inntektskilder. Hvordan partene velger å fordele inntektene seg i mellom har ingen betydning for sluttbruker og følgelig heller ingen innvirkning på Operas verditilbud. Det er imidlertid en forskjell mellom mobil- og desktopmarkedet, hvor det koster penger å ta i bruk Internett på mobiltelefoner i form av størrelsen på det nedlastede innholdet. Siden Opera Mini komprimerer innholdet og dermed mindre datatrafikk, medfører dette en betydelig kostnadsbesparelse for sluttbruker. Vi konkluderer derfor med at inntektsmodellen har en positiv effekt på verditilbudet.

Når det gjelder teknologidesignets relasjon til verditilbudet på desktopsiden mener vi at det foreligger en positiv effekt med tanke på de lojale brukerne. Relasjonen er imidlertid svakere

for den generelle bruker som ikke besitter den nødvendige kunnskapen som skal til for å vite om og kunne skille mellom de ulike nettleserne. Samtidig er teknologidesignet mindre unikt på desktopplattformen sett i forhold til konkurrentene til tross for teknologilederskapet. Dette skyldes blant annet at teknologien lett spres og imiteres av konkurrenter. For mobil derimot, stiller situasjonen seg annerledes. Operas teknologidesign bak Opera Mini, som muliggjør komprimering av nettsider og derav raskere internett-tilgang til en lavere kostnad, innebærer en betydelig verdiøkning for sluttbrukeren. Vi finner derfor at teknologidesign har en sterk, positiv effekt på verditilbudet Opera leverer gjennom nettleseren Opera Mini.

Ved å betrakte kontraktsforholdene på desktop- og mobilsiden ser vi at Operas valg av styringsmekanismer gjenspeiler kompleksitetsgraden av samarbeidsavtalene de har i de to markedene. Opera velger insentivstyrende mekanismer for formelle kontrakter og i større grad tillit som styringsmekanisme for de mer kompliserte oppgavene, hvilket bidrar til å effektivisere samarbeidsprosessene på mobil og desktop. Vi konkluderer derfor med at effektiv styring av samarbeidet er en nødvendighet for å realisere verditilbudet, men kan også være et godt utgangspunkt for å skape merverdi gjennom forbedrede samarbeidsforhold. Det er følgelig en positiv effekt mellom styring av kontrakter og verditilbudet.

Når det gjelder verditilbudets relasjon på markedsandeler så vi en klar forskjell mellom mobil og desktop. Det virker til at verditilbudet har lite innvirkning på markedsandelen Opera besitter på desktopmarkedet. Dette kan begrunnes med at den generelle bruker er likegyldig til nettleserens funksjoner så lenge den gir tilgang til Internett. Verditilbudet Opera leverer gjennom nettleserne på mobilsiden derimot, er lettere for sluttbruker å oppfatte. Vi vil hevde at reduksjon i kostnader ved bruk av Opera Mini, samt preinstallering i mobiler og sim-kort er viktig for sluttbruker og dermed også avgjørende for de markedsandeler Opera besitter på mobil. Vi konkluderer derfor med at verditilbudet har en sterk, positiv innvirkning på markedsandelen Opera besitter på mobilsiden.

8.1.1 Svar på problemstillingen

På bakgrunn av framstillingen over kan vi nå gi en forklaring for hvorfor Opera Software har kapret en større markedsandel på mobilmarkedet sammenlignet med desktopmarkedet. Vi konkluderer med at de variablene som har størst innvirkning på markedsandelene Opera besitter på desktop og mobil er: Førstestegsfordel, partnerbidrag, inntektsmodell og verditilbud. De tre første variablene har størst betydning for den høye markedsandelen på mobilsiden.

Ut i fra analysen kom det tydelig frem at førstestegsfordelen på mobilsiden har medført at Opera i dag besitter et tilnærmet monopol i nettlesermarkedet for vanlige, enkle mobiltelefoner. Dette kan oppsummeres med at Opera har skapt inngangsbarrierer for potensielle inntrengere på bakgrunn av læringskurveeffektene de har dratt nytte av fra desktopsiden med hensyn til kunnskap og teknologi. På bakgrunn av Operas posisjon i mobilnettlesermarkedet har førstestegsfordelene også medvirket til gunstige avtaler med håndsettprodusenter og operatører som preinstallerer Opera Mini i deres produkter. Dette har hatt en betydelig effekt på markedsandelen, da avtalene innebærer direkte tilgang til sluttbruker.

Når det gjelder inntektsmodellen ser vi at Opera ved inntreden i mobilmarkedet viste en risikovillighet som har bidratt til risikofylte, men viktige beslutninger som har innvirket på posisjonen de i dag besitter. Vi viser her særlig til beslutningen om å lansere Opera Mini gratis på et tidlig stadiet, hvilket var avgjørende for å få tidlig aksept fra sluttbrukerne, samtidig som det tok bort markedsgrunnlaget for potensielle inntrengere.

Vedrørende markedsandelen Opera besitter på desktop finner vi det åpenbart at Microsofts Internet Explorer har en førstestegsfordel som begrenser Operas og andre konkurrenters markeds potensial. Likevel mener vi at verditilbudet er den viktigste årsaken til den lave brukermassen, og det til tross for Operas fokus på innovasjon og funksjonalitet. Dette skyldes at det er vanskelig å skille Operas verditilbud fra konkurrentenes, blant annet på grunn av hurtig imitasjon av innovasjoner. Forskjellene mellom nettleserne på desktop fremstår derfor som marginale for den generelle bruker hvilket gjør det vanskelig å identifisere nytten av å bytte nettleser fra den brukeren allerede er godt kjent med. Siden Opera har begrensede ressurser i forhold til konkurrentene og har sin fordel på teknologi, gjør dette det vanskelig å tiltrekke seg en større andel brukere.

Vi oppsummerer våre hovedpoeng i tabell 5.

Tabell 5- Årsakene til forskjellen i markedsandeler

Viktigste årsaker til at markedsandelen er høyere på mobilplattformen sammenlignet med desktop	
Høy andel på mobilplattform	Lav andel på desktopplattform
<p>Førstestegsfordeler</p> <p>Førstestegsfordeler har ført til et tilnærmet monopol på å tilby nettlesere til vanlige, enkle mobiltelefoner.</p>	<p>Verditilbud</p> <p>Brukerne har vanskeligheter med å skille mellom de ulike nettleserne på desktop og er ofte lojale til den første de stifter bekjentskap til.</p>
<p>Partnerbidrag</p> <p>Preinstallering av nettleseren i partneres produkter medfører direkte distribusjon av mobilnettleseren til brukere.</p>	
<p>Inntektsmodell</p> <p>Større risikovillighet ved inntreden på mobilmarkedet.</p>	

Implikasjoner

Vi har gjennom analysen vist at det å være en pioner i markedet kan føre til en rekke fordeler, men at det også kan medføre ulemper dersom bedriften lar suksessen bli en hvilepute og derav ikke kontinuerlig tilpasser seg endringene i markedet. Derfor er det viktig at Opera og andre selskaper i tilsvarende posisjon er bevisst disse ulempene slik at de ikke låser seg fast og dermed gjør seg avhengig av et spesielt produkt, eksempelvis Opera Mini. Dersom teknologilederskapet tas for gitt og forsømmes, kan konsekvensene være fatale og bryte ned både verditilbud, kunderelasjoner og inntektsmodellens levedyktighet.

Opera har aldri hatt mulighet til å konkurrere med rivalenes dype lommer, noe som til stadighet fremstår som et hinder i kampen om brukerne. Dette skyldes at Opera er en spesialist på nettlesere mens konkurrentene er store IT-giganter, hvilket ikke gjør det mulig for Opera å kjøpe seg til økte markedsandeler. Derfor må de klare å tiltrekke seg brukere gjennom andre kanaler, og har derfor gjort et bevisst valg om å fokusere på kvalitet som skal videre bidra til PR og anbefalinger gjennom andres erfaringer med Operas nettlesere. Denne

form for markedsføring er krevende og det er vanskelig å måle effekten av den. Vår utredning viser videre at Operas evne til å kapre nye brukere på desktop per i dag er relativt lav, og mange tar derfor i bruk konkurrentenes nettlesere. Byttekostnadene blir beskrevet som relativt høye på desktopsiden, og ettersom desktop genererer en tredjedel av inntektene til Opera, er det viktig og utfordrende å vinne større markedsandel her. Likevel finner vi det som først antatt, at det er vanskelig for den generelle internettbruker å skille mellom aktørenes nettlesere og faktisk være klar over at det finnes alternativer, da dette budskapet virker dårlig kommunisert til markedet. Opera bør derfor satse på å øke sin posisjon gjennom å opplyse potensielle sluttbrukere at det finnes alternative nettlesere, og synliggjøre de unike egenskapene som ligger bak deres egne nettlesere. Dette er i midlertid vanskelig grunnet konkurrentenes finansielle muskler, da ethvert forsøk fra Opera kan bli møtt med et motsvar fra en mer ressursrik motpart. Opera har dermed ikke samme mulighet til å eksponere seg som de største rivalene men må fortsette å være innovative både på produkt- og markedsfronten.

Vi vil også påpeke implikasjoner når det gjelder teori. Lieberman & Montgomerys (1988) teori kan for oss virke noe diffus. Det fremstår som uklart for oss hvorvidt en bedrift må være den første til å introdusere et nytt produkt i et nytt marked for å oppnå førstestegsfordeler, eller om det er den første til å skape seg en betydelig posisjon. Etter å ha skrevet denne utredningen vil vi hevde at det er den første bedriften til å skape seg en betydelig posisjon i markedet som kan oppnå førstestegsfordeler. Et viktig argument i denne sammenheng er Microsofts utbytte av førstestegsfordeler til tross for at det var Netscape som var den første til å tilby nettleser i markedet.

Det er også viktig å legge til at vi i oppgaven har utelukket å ta med teori om markedsføring. Vi ser i etterkant at det ville vært hensiktsmessig å ta med teori vedrørende markedsføringens påvirkning på markedsandeler. Vi anser dette for å være en svakhet med oppgaven ettersom at posisjonering fremstår som en viktig årsak til markedsandeler.

I oppgaven har vi svart på problemstillingen vår opp imot en spesifikk case. Det er viktig å påpeke at det ikke er gitt at de samme effektene vi har funnet i denne analysen vil være gjeldende for andre case. Likevel mener vi studien kan være nyttig for andre mindre bedrifter som opererer i dynamiske og innovative bransjer, hvor det er sterk konkurranse og gjerne flere større aktører. Ved å ikke bare være innovative og risikovillige på produksiden, men også søke etter muligheter i nye markeder, viser denne casen at det er mulig å komme større konkurrenter i forkjøpet.

Forslag til videre forskning

Vi vil avslutte denne utredningen med å fremme noen forslag til videre forskning. Dersom vår studie skulle blitt analysert ytterligere, hadde det være interessant og relevant å benytte seg av spørreundersøkelser rettet mot Operas brukere. Dette vil kunne gi informasjon om hvordan forbrukerne tenker og går frem ved et eventuelt valg av nettleser. I tillegg vil man da kunne kartlegge kunnskapen sluttbrukere besitter om Opera og deres nettleser. Videre ville det vært interessant å se på brukernes oppfattede kunde verdi av Operas produkter på både desktop og mobil.

Vi tror også det ville vært interessant å få intervjuet flere av Operas samarbeidspartnere for å øke validiteten av funnene. Dette lot seg dessverre ikke gjøre under denne utredningen grunnet tidsbegrensingen og utredningens omfang, samt manglende tilgang. De fleste av Operas samarbeidspartnere er store og komplekse internasjonale selskaper med lokasjon i USA, hvilket la sin naturlige begrensning på intervjuenhetene av partnerne.

En annen interessant vinkling kunne ha vært å se dypere på forskjellene mellom Opera Mobile og Opera Mini, og da eventuelt hvordan fremtidig utvikling av mobilmarkedet i retning smarttelefoner vil påvirke Operas andel i mobilmarkedet. Her ville det også vært mulig å se på hvorvidt og eventuelt hvordan Opera Mini påvirker Opera Mobiles attraktivitet og gjennomslagskraft hos samarbeidspartnere.

Det ville også vært interessant å se på markedet for nettleser på andre plattformer, som eksempelvis TV-er og spillkonsoller, men særlig de nye lese Brettene/tabletene. Opera har fått til en rekke avtaler på disse plattformene i senere tid, og de ville derfor sannsynligvis vært gjenstand for flere interessante case, eksempelvis markedstilnærming og eventuelle synergieffekter mellom virksomhet på de ulike plattformene. Dette er “upløydt mark” og virker som et naturlig neste steg for Opera og andre konkurrerende nettleser, hvilket det ville vært interessant å følge utviklingen av.

Litteraturliste

Aftenposten.no. (2011, Januar 26). *Over 2 milliarder mennesker er på nett*. Hentet April 14, 2011 fra Aftenposten Digital nettside:

<http://www.aftenposten.no/forbruker/digital/article4006766.ece>

Aschehoug og Gyldendal. (2006). *Aschehoug og Gyldendals Store Norske Leksikon*. Oslo: Kunnskapsforlaget.

Bloomberg. (2008, September 2). *Google Offers Browser, Predicts Searches to Challenge Microsoft*. Hentet Mars 5, 2011 fra Bloomberg:

<http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aqkaTLEQWD4Q>

Bouwman, H., Vos, H., & Haaker, T. (2008). *Mobile Service Innovation and Business Models*. Berlin: Springer.

Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: SAGE Publications.

Chen, Z., & Dubinsky, A. (2003, April 20). A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: A preliminary investigation. *Psychology & Marketing*, 323-347.

Computerworld. (2010, Mars 18). *Computerworld: Valgskjermen gir Opera-boom*. Hentet Mars 28, 2011 fra International Data Group Magazines Norge:

<http://www.idg.no/computerworld/article161931.ece>

Dagens IT. (2007, Desember 3). *Vi er allerede gratis*. Hentet Februar 15, 2011 fra Dagens IT: <http://www.dagensit.no/finans/article1257290.ece>

Dagens IT. (2011, April 23). *Mobilen er elektronikkens sorte hull*. Hentet 23 April, 2011 fra Dagens IT: <http://www.dagensit.no/article2127133.ece>

Dagens IT. (2011, Februar 21). *Seksdobling fra Opera*. Hentet Februar 21, 2011 fra Dagens IT: <http://www.dagensit.no/article2086700.ece>

Dagens Næringsliv. (2011, Mai 11). *Opera-opptur*. Hentet Mai 11, 2011 fra Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/forsiden/borsMarked/article2139741.ece>

- Das, T., & Teng, B.-S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), ss. 319-340.
- Digi.no. (2004, Juni 7). *Den virkelige visjonen bak Opera Software*. Hentet Mars 7, 2011 fra Digi.no: <http://www.digi.no/105148/den-virkelige-visjonen-bak-opera-software>
- Digi.no. (2011, Februar 21). *Opera renner over av optimisme*. Hentet Mars 8, 2011 fra Digi.no: <http://www.digi.no/863334/opera-renner-over-av-optimisme>
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Gambetta, D. (1988). Can We Trust Trust? *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*, 213-237.
- Greve, H., Haugland, S., & Walderhaug, K. (1996). Partnerskap og leverandørrelasjoner i norsk oljeindustri. *SNF-rapport*(10).
- Hansell, S. (2008, Oktober 27). *Opera Sings an Ode to Browsers Everywhere*. Hentet Mars 20, 2011 fra The New York Times: <http://bits.blogs.nytimes.com/2008/10/27/opera-sings-an-ode-to-browsers-everywhere/?scp=9&sq=%22opera+software%22&st=nyt>
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, D. R. (2001, September 20). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679-690.
- Haugland, S. A. (2007). *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lieberman, B. M., & Montgomery, B. D. (1988). First-mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 41-58.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2001). Five Business-Model Myths that Hold Companies Back. *Strategy and Leadership*, 29(6), ss. 13-18.
- Macneil, I. R. (1980). *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven: Yale University Press.

- Magma. (2000). Opera Software. *Magma*(1).
- Margretta, J. (2002, Mai). Why Business Models Matter A Conversation with Robert Redford. *Harvard Business Review*, 80(5).
- Methlie, L. B., & Pedersen, P. (2007). Business model choices for value creation of mobile services. *Info*, 9(5), ss. 70-85.
- Microsoft. (2011). *A history of Internet Explorer: Highlights from the first 15 years*. Hentet februar 5, 2011 fra Microsoft Windows: <http://windows.microsoft.com/en-us/internet-explorer/products/history>
- New York Times. (2004, Desember 19). *The Fox Is in Microsoft's Henhouse (and Salivating)*. Hentet April 4, 2011 fra The New York Times: <http://www.nytimes.com/2004/12/19/business/yourmoney/19digi.html>
- New York Times. (2007, Mars 1). *Threat of even more European fines for Microsoft*. Hentet April 5, 2011 fra The New York Times: <http://www.nytimes.com/2007/03/01/business/worldbusiness/01iht-msft.4767203.html>
- New York Times. (2009, August 14). *Netscape Founder Backs New Browser*. Hentet Mars 4, 2011 fra The New York Times: <http://www.nytimes.com/2009/08/14/technology/internet/14browser.html>
- NHO. (2011). Operatørene kommer. *NHO Magasinet*(1), ss. 10-14.
- Olsen, K. M. (2010). Forelesning i STR 402 Methodology for master thesis. *Research design*. Bergen: Norges Handelshøyskole, Institutt for Strategi og ledelse.
- Opera Software. (2011, Mars 7). *Fast Facts*. Hentet Mars 7, 2011 fra Opera Software: <http://www.opera.com/press/facts/>
- Opera Software. (2011). *State of the Mobile Web*. Hentet Mars 14, 2011 fra Opera Software: <http://www.opera.com/smw/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.

- Poppo, L., & Zenger, T. (2002, May 1). Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements. *Strategic Management Journal*, 23, ss. 707-725.
- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2009). *Research Methods for Business Students* (5. utg.). Prentice Hall.
- Schmalensee, R. (1982, June). Product Differentiation Advantages of Pioneering Brands. *The American Economic Review*, 72(3), 349-365.
- Schoenbachler, D. D., & Gordon, G. L. (2002). Multi-channel shopping: understanding what drives channel choice. *Journal of Consumer Marketing*, 19(1), 42-53.
- Schumpeter, J. A. (1961). *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1999). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413-437.
- Stanoevska-Slabeva, K., & Hitman, M. (2003). Impact of Mobile Ad Hoc Networks on the Mobile Value System. *2d Conference on m-Business*. Wien.
- StatCounter. (2011, Februar 6). *StatCounter GlobalStats Top 5 Browsers on Feb 2011*. Hentet Februar 6, 2011 fra StatCounter: http://gs.statcounter.com/#mobile_browser-ww-monthly-201101-201102-bar
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Trondheim: Gyldendal.
- Williamson, O. E. (1985). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. I O. E. Williamson, *Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control* (ss. 101-130).
- Zott, C., & Amit, R. (2008, Januar). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), ss. 1-26.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide – Opera Software

1. Introduksjon
 - a. Presentere oss selv
 - b. Presentere prosjektet

2. Intervju
 - a. Respondentens ansvarsområde/bakgrunn
 - b. Samarbeidspartnere
 - c. Forretningsmodeller
 - d. Førstestegsfordeler

Respondentens ansvarsområde/bakgrunn

1. Bakgrunn
2. Nåværende stilling
 - a. Ansvarsområde

Samarbeid

Vi ønsker å finne ut hvem de ulike samarbeidspartnere til Opera Software er, hvordan samarbeidet forløper seg mellom de ulike aktørene samt hvilke ressurser og kompetanse det samarbeides om. Siden enhver samarbeidsform byr på ulike relasjoner med ulik karakter, vil det være hensiktsmessig å benytte følgende spørsmål:

1. Hva er bakgrunnen for samarbeidet?

2. Hvem er Operas samarbeidspartnere?

3. Hvem er Operas viktigste samarbeidspartnere?
 - a. Hvilke ressurser og kompetanse bidrar partene med?

- b. Hvor viktig er de forskjellige partenes bidrag?
4. Hvordan foregår samarbeidet?
- a. Hvordan er samarbeidet organisert?
 - b. Hvor mye av samarbeidet er kontraktfestet?
 - c. I hvilken grad er samarbeidet basert på personlige relasjoner?
 - d. Hvorfor er samarbeidet organisert på denne måten?

Forretningsmodeller

Vi ønsker å avdekke i hvilken grad forretningsmodellen har betydning for forskjellen mellom markedsandelene på de to plattformene. For å kartlegge dette ser vi det hensiktsmessig å formulere relevante spørsmål til de respondentene som har vesentlig bakgrunn tilknyttet elementene i forretningsmodellen:

Service

1. Hvem er målgruppen til Opera?
2. Hvilken merverdi tilbyr Opera sine kunder?
3. Hvilke ressurser ligger bak disse kriteriene?
4. Hva tror du kan gjøres for å øke verdien av å benytte Opera?

Teknologi

5. Teknologilederskap
6. Hvordan legger Opera til rette for F&U?

Organisasjon

7. Kan du fortelle om nettverket til Opera?
8. Hvordan er dette nettverket strukturert?

9. Hvilke aktører sitter på de kritiske ressursene?

Finans

10. Hvordan tjener Opera penger?

11. Det er i dag gratis å laste ned nettleseren til Opera. Hvordan har denne endringen påvirket inntektene til Opera?

12. Hvordan fordeles inntektene blant de involverte partene i nettverket?

Førstestegsfordeler

Vi ønsker her å kartlegge hvorvidt Opera har vært en pioner i markedet på PC-plattformen og mobilplattformen. I hvilken grad har førstestegsfordelen/det å være etternøler påvirket markedsandelene. For å finne ut av dette vil vi se på følgende:

1. Har Opera vært en pioner i nettlesermarkedet?
2. I så tilfelle, hvilke fordeler har Opera tilegnet seg ved å være tidlig ute i markedet?
 - a. Har Opera teknologilederskap/er Opera innovatør i markedet?
 - b. Har Opera Software tilegnet seg lærdom og erfaring mellom de to plattformene?
 - c. Hvordan har dere klart å oppnå denne kunnskapsoverføring mellom de ulike plattformene?
 - d. Hvordan beskytter Opera sine rettigheter/ideer?
 - e. Hvilke unike ressurser besatt Opera da de lanserte sin første nettleser på PC-markedet/mobilmarkedet?
 - f. I hvilken grad har ressursene fra PC-plattformen vært viktig ved inntreden på mobilmarkedet?
3. Hvordan opplever dere kundebasen?
 - a. Er det store byttekostnader i markedet?
4. Har det medført ulemper å være først ute i markedet?

Vedlegg 2: Intervjuguide - Telenor

Samarbeidet mellom Telenor og Opera

Vi ønsker å kartlegge samarbeidet mellom Opera og Telenor. Vårt fokus ligger på å finne ut hvordan samarbeidet foregår og hvilke ressurser og kompetanse dere bidrar med til hverandre. I denne forbindelse har vi satt opp en intervjuguide.

1. Hva er bakgrunnen for samarbeidet mellom Telenor og Opera?
 - a. Hvorfor samarbeide dere med hverandre?
 - b. Hvilke ressurser og kompetanse bidrar partene med?
 - i. Partnerbidrag
 - c. Hvor viktig er Operas bidrag til Telenor?
 - d. Hvem tok initiativet til samarbeidet?
2. Hvordan er samarbeidet organisert?
 - a. Formelle versus relasjonsbasert kontrakter?
 - b. Hva er tidsperspektivet på kontrakten/kontraktene?
 - c. Hvilke premisser ligger til grunn for samarbeidet?
 - d. Hvor mye av samarbeidet er kontraktfestet?
3. I hvilken grad er samarbeidet basert på personlige relasjoner?
 - a. Har Telenor dedikert personell til samarbeidet med Opera?
 - b. I hvilken grad må partene basere seg på gjensidig tilpasningsevne/imøtekommende den andres ønsker?
4. Hvorfor er samarbeidet organisert på denne måten?
 - a. Er det risiko forbundet med investeringer tilknyttet samarbeidet?
 - b. Er det vanskelig å forutsi fremtidige forhold?
 - c. Er det behov for raske tilpasninger?
 - d. Er det etablert prosedyrer og rutiner for uforutsette utfordringer?

Verditilbud

1. Bidrar samarbeidet til å skape merverdi for Telenors kunder?
2. Dersom ja, på hvilken måte?

Inntektsmodellen

1. Tjener Telenor penger på samarbeidet med Opera?
2. Hvordan fordeles inntektene mellom dere og Opera?

Teknologidesign

1. Hvordan sikrer Telenor at Operas nettleser er kompatibel med Telenors mobiltelefoner?
2. Har samarbeidet med Opera bidratt til noen endringer/justeringer/forbedringer for teknologidesignet til Telenor?