

# Digital musikk for en digital generasjon

En analyse av forretningsmodellene  
bak Spotify og Wimp

Ruth Rørvik



*Et selskap i NHH-miljøet*

**SAMFUNNS- OG  
NÆRINGS- OG  
LIVSFORSKNING AS**

*Institute for Research in Economics  
and Business Administration*

## **SNF**

### **Samfunns- og næringslivsforskning AS**

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre eksterntfinansiert forskning. Norges Handelshøyskole, Universitetet i Bergen og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH og Institutt for økonomi (UiB).

SNF er Norges største og tyngste forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskingen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kortsiktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

## **SNF**

### **Institute for Research in Economics and Business Administration**

*- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics and Business Administration (NHH), the University of Bergen (UiB) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH and the Department of Economics at UiB.*

*SNF is Norway's largest and leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.*

**Arbeidsnotat nr. 01/12**

**Digital musikk for en digital generasjon  
En analyse av forretningsmodellene bak Spotify og Wimp**

**av**

**Ruth Rørvik**

SNF prosjekt 1304

”Seamless infrastructures, business models and cultural diversity”

**PROGRAMOMRÅDET TELE- OG MEDIEØKONOMI**

Denne publikasjonen inngår i en serie arbeidsnotater og rapporter fra programområdet tele- og medieøkonomi ved Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF). Hovedmålsettingen med forskningsprogrammet er å analysere dynamikken i tele- og mediesektorene og relasjonene mellom teknologiprodukter og forretningsmodeller. Prosjektet ”Seamless infrastructures, business models and cultural diversity” er finansiert av Norges forskningsråd (VERDIKT).

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS  
BERGEN, JANUAR 2012  
ISSN 1503 – 2140

© Materialet er vernet etter åndsverkloven. Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarframstilling som utskrift og annen kopiering bare tillatt når det er hjemlet i lov (kopiering til privat bruk, sitat o.l.) eller avtale med Kopinor ([www.kopinor.no](http://www.kopinor.no))  
Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.



## Forord

Dette arbeidsnotatet er skrevet som en del av SNF-prosjektet «Seamless infrastructures, business models and cultural diversity»

Fokuset i arbeidsnotatet er å se på fremveksten av nye, digitale forretningsmodeller i musikkbransjen, nærmere bestemt streaming-tjenestene Spotify og Wimp, i lys av litteraturen på feltet. Innovasjonstakten og teknologiutviklingen er høy innenfor denne bransjen, og de to digitale forretningsmodellene som blir analysert er naturlig nok i kontinuerlig utvikling. Spotify og Wimp har justert på sine forretningsmodeller flere ganger underveis i studien, og de vil med all sannsynlighet endre dem ytterligere etter at arbeidsnotatet er publisert. Flere av disse endringene er tatt med, men det må likevel tas høyde for at empirien i hovedsak er et bilde av forretningsmodellene slik de var utformet ved årsskiftet 2010/ 2011.

Bergen, 21.desember 2011

Ruth Rørvik

<b>0. SAMMENDRAG .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>5</b>
1.1 FOKUS I ARBEIDSNOTATET .....	6
1.2 METODE OG DATA .....	7
<b>2. FORRETNINGSMODELLUTVIKLING .....</b>	<b>10</b>
2.1 STRUKTURELLE BETINGELSER FOR FORRETNINGSMODELLDESIGN .....	14
2.2 CONDUCT: FORRETNINGSMODELLDESIGN I INFORMASJONSØKONOMI .....	24
<b>3. MUSIKKINDUSTRIEN. SÆRPREG OG UTVIKLING. ....</b>	<b>32</b>
3.1 DEN TRADISJONELLE MUSIKKINDUSTRIEN .....	32
3.2 BEHOV FOR NYE FORRETNINGSMODELLER .....	34
<b>4. ANALYSE AV SPOTIFY OG WIMP .....</b>	<b>36</b>
4.1 SPOTIFY .....	36
4.2 WIMP .....	39
<b>5. STREAMING-TJENESTENE I ET FORRETNINGSMODELLPERSPEKTIV .....</b>	<b>42</b>
5.1 STRUKTURELLE BETINGELSER – BETYDNING FOR SPOTIFY OG WIMP .....	42
5.2 CONDUCT: LIKHETER OG FORSKJELLER MELLOM SPOTIFY OG WIMP .....	44
<b>6. AVSLUTTENDE ANALYSE .....</b>	<b>56</b>
6.1 FORSLAG TIL FREMTIDIG FORSKNING .....	58
<b>7. LITTERATURLISTE .....</b>	<b>60</b>

## 0. Sammendrag

Å utvikle en levedyktig tjeneste innebærer ikke bare å ha en god idé, men også å utvikle en hensiktsmessig og bærekraftig forretningsmodell som er tilpasset de faktiske forholdene i markedet. I dette arbeidsnotatet vil de digitale musikk-tjenestene Spotify og Wimp bli sett på som illustrasjoner for en ny type forretningsmodeller som er tilpasset konsumentenes digitale hverdag. Dette markedet vil hovedsakelig beskrives ved hjelp av det såkalte «Long Tail»-prinsippet til Chris Anderson.

Dette arbeidsnotatet har to formål: 1. Presentere et analytisk rammeverk for å studere digitale forretningsmodeller. 2. Benytte rammeverket for å belyse/ forstå fremveksten av Spotify/ Wimp.

Musikkindustrien har gått gjennom store endringer i forbindelse med en rask teknologiutvikling og grunnleggende endringer i konsumentadferd. De tradisjonelle musikkaktørene har lenge utpekt ulovlig fildeling som en trussel mot bransjen, ettersom den ikke genererer inntekter til rettighetshaverne. Fildeling har også fått skylden for den vesentlige nedgangen i det totale salget av fysiske enheter. Flere digitale produkter har blitt lansert innen musikkindustrien, men det har vist seg å være vanskelig å utvikle bærekraftige forretningsmodeller. Enkelte musikk-tjenester ser imidlertid ut til å ha klart å fange vesentlige deler av det digitale konsumet. Spotify og Wimp er eksempler på to tjenester for musikk-konsum som benytter «streaming»-konseptet, der man kan høre på musikk i sanntid via nettet. Disse streaming-tjenestene har fått stort gjennomslag i markedet og representerer nye måter å konsumere musikk.

Utviklingen av en forretningsmodell innebærer viktige forretningsmessige beslutninger og verken kan eller bør skje abstrahert fra de faktiske forhold og betingelser som til en hver tid eksisterer i samfunnet og i det spesifikke markedet. Det er viktig å ha god innsikt i markedet, slik at strategiske avgjørelser er basert på tilgjengelige fakta og ikke på personlige meninger. Digitaliseringen av samfunnet har påvirket betingelsene for å utvikle gode forretningsmodeller i musikkindustrien. Stikkordsmessig har man gått fra en fysisk verden til en verden der det digitale rommet i større grad setter premissene. Videre har man gått fra informasjonsknapphet til informasjonsoverflod og fra et marked der kun de mestselgende produktene hadde hylleplass til et marked der også nisjene får vise seg frem. Som en konsekvens av digitaliseringen og utviklingen av en delekultur blant konsumentene, har de tradisjonelle musikkaktørene mistet evnen til å kontrollere informasjonsflyten, dvs. muligheten til å kontrollere bruken og distribusjonen av musikk.

Det blir i arbeidsnotatet argumentert for at musikk kan karakteriseres som informasjon, og at det er spesifikke kjennetegn med informasjon som det er viktig å kjenne til. Informasjonsprodukter har en bestemt kostnadsstruktur, noe som bl.a. gjør at de må prises i henhold til hva de er verdt for konsumenten, og ikke i henhold til produksjonskostnader. Boken «The Long Tail» av Chris Anderson får en sentral plass i det

teoretiske rammeverket, ettersom Spotify-gründerne eksplisitt har henvist til boken som en stor inspirasjonskilde og som en vesentlig påvirkningskraft. Det vil i arbeidsnotatet bli sett på hva som kjennetegner the Long Tail, betydningen av fremveksten av sosiale medier, forretningsmodelldimensjoner som versjonering, prisingsmodeller (bl.a. Freemium), bundling, skreddersøm av produkter for å treffe konsumentenes spesifikke behov, switching costs, lock-in, filter og på hvordan teknologi kan benyttes for å øke verdien av informasjonsproduktet for konsumentene. Disse begrepene vil også anvendes for å se nærmere på forretningsmodellene bak Spotify og Wimp.



## 1. Innledning

“The Music Industry is more or less a playground (and battlefield) of new business models.”

Osterwalder (2010)

Platebransjen har gjennomgått vesentlige endringer de siste ti til tjue årene. Internett tilbyr umiddelbar tilgang til store mengder informasjon og musikk, og konsumentenes musikkvaner er i endring. Salget av de fysiske formatene har tradisjonelt vært en viktig inntektskilde i platebransjen. De siste årene har det vært en vesentlig nedgang i det fysiske cd-salget: Bare fra oktober 2009 til oktober 2010 gikk det fysiske cd-salget i Norge ned med hele 27 %, ifølge IFPI Norge (2010).<sup>1</sup> Det har de siste årene skjedd en dreining mot digitalt musikk-konsum, og allerede i 2009 utgjorde inntektene fra de digitale kanalene hele 27 % av det samlede platesalget globalt (IFPI Digital Music Report 2010: 5).<sup>2</sup> Det er imidlertid en stor andel av det digitale konsumet som ikke genererer inntekter til rettighetshavere. I mange år har representanter for platebransjen forklart den store salgsnedgangen ved å peke på konkurransen fra piratnettsider og programmer for ulovlig fildeling (IFPI Digital Music Report 2010). I stedet for å laste ned sanger digitalt via iTunes, eller kjøpe musikk i fysiske formater, har mange konsumenter det siste tiåret brukt nettsider som Piratebay for å laste ned musikken de er interessert i å høre på. Musikken kan lastes ned gratis, fildelingssidene er reklamefinansierte og flere millioner sanger ligger tilgjengelige. Bruken av ulovlige fildelingsnettsteder har de siste fem-ti årene utgjort en stor andel av det digitale konsumet. Haken med denne distribusjonen har vært at rettighetshaverne ikke har fått noen form for kompensasjon<sup>3</sup>.

For å se dette i sammenheng: IFPI anslo i 2008 at for hver nedlastede sang fra iTunes, ble det lastet ned 20 sanger via ulovlige fildelingsnettsteder (Digital Music Report 2008:1). I norsk sammenheng hevdes det i en studie at 17 prosent av nordmenn har lastet ned musikk ulovlig (40 % av personer i alderen 15-20 år)<sup>4</sup>. Det finnes lovlige digitale alternativer, i 2010 var det registrert over 400 lovlige musikktenester globalt (IFPI

---

<sup>1</sup> Det kan være interessant å bemerke at selv om det selges færre CD-er, kan det vises til en tendens til en økning i salget av LP-plater. Dette salget utgjør imidlertid en svært liten andel av salget av fysiske enheter. Trenden for det totale salget av fysiske enheter er derfor fremdeles tydelig nedadgående, ifølge tall fra IFPI.

<sup>2</sup> Dette inkluderer inntekter fra nedlastning fra mp3-butikker, streaming-sider, abonnementstjenester, gratistjenester bundled med bredbånd eller mobiltelefon. (John Kennedy i IFPI Digital Music Report 2010)

<sup>3</sup> Det er vanskelig å etablere en tydelig årsak-virknings-sammenheng her, det å laste ned musikk gratis kan også fungere som reklame for musikken, og konsumenten kan deretter gå til innkjøp av plate i butikken. De fleste studiene konkluderer imidlertid med at de som deltar i ulovlig fildeling kjøper mindre musikk (Michel 2006; Rob og Waldfoegel 2006; Zenter 2003), se også metastudie av Liebowitz 2006).

<sup>4</sup> <http://www.bi.no/Om-BI/Nyheter-fra-BI/Nyheter-2009/Nedlasting-av-musikk-og-CD-kjop/>

Digital Music Report 2010:6).<sup>5</sup> Inntjeningen fra lovlige nedlastingstjenester som iTunes og Rhapsody har imidlertid i liten grad kunne kompensere artistene for tapet av inntekter fra cd-salg.

De store strukturelle endringene i teknologi, tilbud og konsumentvaner fremprovoserte altså flere dilemma for bransjen: Hvordan utvikler man en lovlig forretningsmodell i et marked der fildelerne gir bort musikken gratis? Hvordan etablere et alternativ til fildeling som samtidig gir nok penger til rettighetshaverne og de kreative kreftene i musikkmiljøet? Slike problemstillinger kan sies å danne baketeppet for fremveksten av forretningsmodeller som Spotify og Wimp.

Spotify og Wimp er digitale musikkjenester basert på streaming-konseptet. Spotify ble grunnlagt i 2006, og lansert i Norge i 2008. Ved å laste ned en Spotify-applikasjon, kunne musikkinteresserte lytte til flere millioner sanger via «streaming», der man ikke laster ned låtene, men hører dem i sanntid via nettverket, evt. i offline-modus.<sup>6</sup> Spotify var ikke det første digitale musikkdistribusjonstilbudet, men fikk en vesentlig gjennomslagskraft i de landene den ble etablert, og nådde 10 millioner brukere i Europa i løpet av 2010. I 2009 ble tjenesten Wimp lansert som den norske utfordreren til Spotify. Wimp er som Spotify også basert på streaming-konseptet.

## ***1.1 Fokus i arbeidsnotatet***

Spotify og Wimp er eksempler på digitale forretningsmodeller som bygger på en virkelighet basert på det såkalte Long Tail-prinsippet, som vil bli presentert senere. Spotify og Wimp vil bli analysert i et forretningsmodellperspektiv. Mange nettbaserte selskap i musikkindustrien har ikke har klart seg like bra, og i den sammenheng er det interessant å se på hva som ligger bak og som kjennetegner forretningsmodellene til Spotify og Wimp i lys av litteraturen på feltet.

Oppbygningen av arbeidsnotatet er som følger: I kapittel to blir det en gjennomgang av litteraturen som omhandler forretningsmodeller. Det vil bli presentert et teoretisk rammeverk som kan brukes for å analysere digitale forretningsmodeller, der kjerneproduktet er informasjon. Begrepet forretningsmodell vil bli drøftet,

---

<sup>5</sup> Eksempler på musikkjenester er iTunes, Rhapsody, Pandora, MySpace, Moozone og Last.fm. Ikke alle disse er tilgjengelig i Norge. Se Katsma og Spil (2010:5) for en taksonomi som kategoriserer de ulike typene digitale musikkjenester.

<sup>6</sup> "Streaming" is a technique for distributing audiovisual media across the Internet. The advantage of streaming, compared to "downloading", is that the user can start to look at or listen to a streamed video or song almost immediately after the transmission has been initiated and does not have to wait until the entire data file has been downloaded to his/her computer." (Patrik Wikström2009: 181)

samt hvordan strukturelle betingelser i omgivelsene kan påvirke mulighetene til å utvikle bærekraftige tjenester. Mer spesifikt; hva kjennetegner Long Tail-markedet, som Spotify og Wimp kan sies å være en del av? Det vil også bli lagt frem teorier for hvordan man kan utvikle digitale forretningsmodeller som er verdifulle for kunden, og eksempler på strategiske grep selskap kan ta i den forbindelse. Dette inkluderer presentasjonen av en stadig mer populær forretningsmodell, nemlig Freemium. I kapittel tre ser vi nærmere på den tradisjonelle musikkindustrien, og hvilke utfordringer som reises i overgangen til det som kan kalles for den nye musikkindustrien. I kapittel fire og fem vil forretningsmodellene til Spotify og Wimp bli belyst ved hjelp av det teoretiske rammeverket presentert i kapittel to. Det vil blant annet bli sett på hvordan beslutningstagerne bak Spotify og Wimp må ta hensyn til betingelser i omgivelsene når de forsøker å utvikle gode forretningsmodeller. Hva kjennetegner de nye forretningsmodellenes verdiproposisjon og prisingsmodell? Videre vil det bli drøftet noen utfordringer og dilemma ved design og implementering av disse forretningsmodellene. Det vil for eksempel bli sett nærmere på hvordan Spotify og Wimp kan oppfattes som både en trussel og mulighet for artister og plateselskap.

## ***1.2 Metode og data***

Spotify og Wimp er valgt som case fordi de er illustrerende eksempler på nye digitale forretningsmodeller som speiler fremtredende trekk i musikkbransjen i dag.

Formålet med dette arbeidsnotatet er å utvikle (og anvende) et analytisk rammeverk for den fremvoksende gruppen med digitale forretningsmodeller. Rammeverket som legges til grunn er forankret i litteratur på feltet som er relevant for utvikling av slike forretningsmodeller. Litteraturbidraget "The Long Tail" av Chris Anderson har fått en viktig plass, ettersom det er et toneangivende og relevant bidrag for å belyse fremveksten av digitale forretningsmodeller. Et ytterligere argument for å vektlegge bidraget til Anderson i analysen av streaming-modeller, er at Spotify-gründerne eksplisitt har henvist til boken som en stor inspirasjonskilde og som en vesentlig påvirkningskraft, samt at Spotify har etablert en policy om at alle nyansatte skal lese denne boken.<sup>7</sup> På bakgrunn av dette er det naturlig å anta at deler av forretningsstrategien til Spotify nettopp bygger på de grunnleggende antakelsene og ideene som Anderson lanserer i sin bok.

---

<sup>7</sup> <http://www.spotify.com/int/blog/archives/2009/07/02/chris-andersons-free-the-first-audiobook-on-spotify/>;  
<http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/mediatechnologyandtelecoms/media/7259509/Daniel-Ek-profile-Spotify-will-be-worth-tens-of-billions.html>

Data om hvordan forretningsmodellene er bygd opp og utviklingen i musikkbransjen er samlet inn fra ulike forskningsrapporter, tidsskrift, rapporter, bøker, Spotify.com, Wimp.no, pressemeldinger, avisartikler m.m.<sup>8</sup> Ytterligere informasjon har blitt innhentet fra andre sentrale informasjonskanaler, som selskapenes offisielle Twitter-feed, nettside, nyhetsbrev, offisielle blogger m.m.

Det er også gjennomført noen strategisk utvalgte intervjuer for å få innblikk i enkelte aktører i musikkbransjen sine perspektiv på fremveksten av disse tjenestene. Intervjuene er ikke ment å være representative. Det ble intervjuet to etablerte artister, to representanter fra en interesseforening for musikere og en representant for to uavhengige plateselskap. Et intervju som står sentralt i analysen og som i stor grad utgjør sentrale poeng i empirien, var intervjuet med en forretningsutvikler fra Wimp. Spotify er ikke intervjuet direkte, men det er i stedet benyttet seks intervjuer med lederen Daniel Ek i Spotify i form av video og transkribert intervju. Disse intervjuene omhandlet i stor grad spørsmål rundt forretningsmodellen til Spotify. Intervjuene i videoformat var uklippet, mens intervjuene gjengitt i aviser i større grad var redigert i ettertid.

Fordelen med å benytte datamateriale fra intervjuer som andre har gjennomført, er at det kan være tid- og ressurs sparende. Tematikken og spørsmålene i intervjuene med Spotify var langt på vei relevante for problemstillingene i dette arbeidsnotatet. Ulempen med å benytte et foreliggende intervju som datamateriale er at ikke all relevant tematikk blir dekket, sammenlignet med å hente inn data spesifikt for denne studien. Det må også tas høyde for at dataene ikke er eksklusive og andre intervjuere har lagt premissene for samtalen med Spotify-representanten.

Et hensyn som utgjør en begrensning for analyser av forretningsmodeller, er at selskaper i ulik grad ønsker å holde noen interne strategier hemmelige. I dette tilfellet, gjelder det bl.a. strategiene og detaljene i relasjonene til plateselskapene. Av forretningshensyn vil dermed den informasjonen selskapene gir fra seg ikke være fullstendig. Ved markedsføring, pressemeldinger, blogger o.l. vil selskap naturlig ha en tendens til å vektlegge de positive aspektene ved tjenestene. Det er imidlertid ikke avgjørende å ha detaljerte data om de interne prosessene for å gjøre en overordnet analyse av disse forretningsmodellene. Fokuset her er å peke på fremveksten av en ny type forretningsmodeller i musikkindustrien og vise til de utfordringene som slike tjenester møter. Det er derfor vurdert det slik at datamaterialet som er samlet inn er tilstrekkelig dekkende til å muliggjøre en overordnet teoretisk diskusjon av de to forretningsmodellene.

---

<sup>8</sup> Avisartiklene er imidlertid av noe varierende reliabilitet, og dekker i større grad temaer som omhandler de tekniske spesifikasjonene til Spotify og Wimp i forhold til den bredere forretningsmodellen.

En sentral utfordring har vært at utviklingen og endringene i både Spotify og Wimp har gått veldig raskt. Dette har gjort det krevende å opprettholde en oppdatert forståelse av hver enkelt forretningsmodell. I dette arbeidsnotatet er det i hovedsak lagt til grunn forretningsmodellene til Spotify og Wimp slik de var utformet ved årsskiftet 2010/2011.

## 2. Forretningsmodellutvikling

For å forstå og beskrive fremveksten av de nye forretningsmodellene Spotify og Wimp representerer, vil det bli lagt til grunn et teoretisk rammeverk og noen sentrale begreper som kanskje kan skape en viss "orden i kaoset", slik Shapiro og Varian forfekter:

"Information technology is rushing forward, seemingly chaotically, and it is difficult to discern patterns to guide business decisions. But there is order in the chaos: a few basic economic concepts go a long way toward explaining how today's industries are evolving" (Shapiro og Varian 1999:2).

Rammeverket i dette arbeidsnotatet tar utgangspunkt i, og integrerer eksisterende forskningsbaserte modeller og begreper. De litteraturbidragene som er vurdert å være mest relevante for tematikken vil bli nærmere presentert senere i dette kapittelet. Integreringen av teoriene danner et rammeverk som kan benyttes for å belyse relevante sider ved de fremvoksende digitale forretningsmodellene i musikkindustrien, i dette arbeidsnotatet illustrert med Spotify og Wimp.

En studie av forretningsmodeller er viktig, fordi en god idé på langt nær er tilstrekkelig for å lykkes i markedet (Teece 2010). Mange gode innovasjoner gjør det dårlig i markedet fordi de ikke har en god forretningsmodell for å bringe ideen til markedet (se Teece (2010) for eksempler). Chesbrough (2010:354) spissformulerer det på følgende måte: «A mediocre technology pursued within a great business model may be more valuable than a great technology exploited via a mediocre business model».

Å ha en god og sammenhengende forretningsmodell kan dermed være avgjørende for et selskap. Det kan her trekkes linjer til Amberg og Schröder (2007), som undersøkte et utvalg av digitale forretningsmodeller i musikkindustrien, de fant ut at disse forretningsmodellene ikke var tilpasset konsumentenes forventninger. De konkluderer med at det var en uoverensstemmelse mellom det konkrete verdiløftet i disse digitale musikkjenestene og det som konsumentene faktisk etterspurte. Videre mener de at dette var årsaken til at konsumentene fortsatte å benytte fildeling fremfor å ta i bruk disse nye tjenestene (Amberg og Schröder 2007:302).

Et hvert selskap vil enten eksplisitt eller implisitt bygge på en spesifikk forretningsmodell som, satt litt på spissen, beskriver hvordan bedriften har tenkt å være verdifull for kunden og hvordan bedriften kan generere inntekter fra dette (Teece 2010). Forretningsmodellen impliserer og skisserer antakelser om kundens behov og sannsynlige adferd, og den forteller hvordan alle elementene i forretningsdriften henger sammen. Den kan således sies å utgjøre et selskaps organisatoriske og finansielle arkitektur (Teece 2010:173).

En forretningsmodell er ikke abstrakt, men har røtter i en spesifikk kontekst. I næringslivet er begrepet forretningsmodell hyppig brukt, og det har vært en tendens til at ulike aktører bruker begrepet forskjellig. Det er hevdet at begrepets innhold har blitt strukket til det ytterste, noe som kan resultere i et svært diffust begrep:

”Today, ”Business model” and ”strategy” are among the more sloppily used terms in business; they are often stretched to mean everything – and end up meaning nothing. (...) Definitions bring clarity. And when it comes to concepts that are so fundamental to performance, no organization can afford fuzzy thinking” (Magretta 2002:8).

En forretningsmodell er ikke det samme som forretningsstrategi, slik både Teece (2010) og Magretta (2002) påpeker. De henger imidlertid nøye sammen. Forretningsmodeller beskriver hvordan de ulike forretningsdelene passer sammen, men de tar ikke høyde for konkurransedimensjonen. Som Magretta (2002:6) påpeker: ”Dealing with that reality is strategy’s job”.

Magretta (2002:4) viser til at alle nye forretningsmodeller vil være variasjoner av den generiske verdikjeden som ligger til grunn for næringslivet. Grovt sett kan en slik verdikjede deles i to deler: del én inkluderer aktivitetene som er tilknyttet det å lage noe: designe det, kjøpe råmaterialer, produsere det osv. Den andre delen inkluderer alle aktiviteter som assosieres med å selge noe: finne og nå frem til kunder, foreta et salg, distribuere produktet eller levere en tjeneste. Kjernen i en ny forretningsmodell kan være å introdusere et nytt produkt for et udekket behov, eller det kan være en prosessinnovasjon, som tar sikte på å forbedre prosessen rundt å lage, selge eller distribuere et eksisterende produkt eller tjeneste (ibid). Chesbrough og Rosenbloom (2002) bruker Xerox som eksempel for å vise hvordan en forretningsmodell kan skape en heuristisk logikk som sammenkobler teknologisk potensial med realisering av økonomiske verdier. En forretningsmodell kan materialiseres som en historie som forklarer hvordan et selskap driver forretning (Magretta 2002).

”Because a business model tells a good story, it can be used to get everyone in the organization aligned around the kind of value the company wants to create. Stories are easy to grasp and easy to remember. They help individuals to see their own jobs within the larger context of what the company is trying to do and to tailor their behavior accordingly” (Magretta 2002:8).

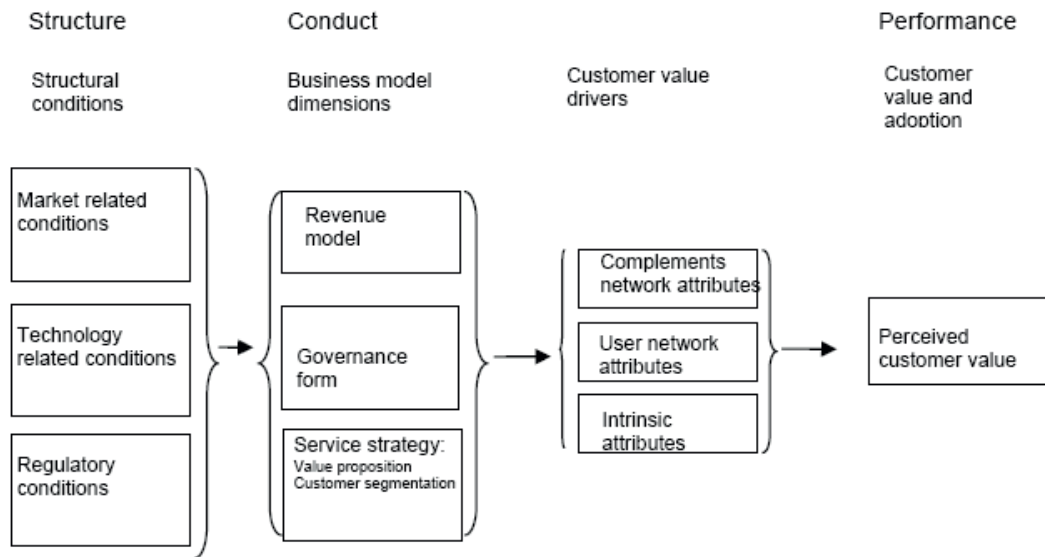
Flere, deriblant Teece (2010:176), har hevdet at studiet av forretningsmodeller langt på vei er blitt neglisjert, og at begrepet mangler en god teoretisk forankring i økonomi og næringslivsstudier. Pedersen et al. (2008) påpeker at det er lite empirisk forskning på hva som bestemmer designet av de enkelte typene forretningsmodeller og som viser effektene av de ulike avgjørelsene ved forretningsmodelldesign. De hevder

også at forretningsmodell-litteraturen i hovedsak bærer preg av deskriptiv kategorisering av forretningsmodeller, og at det er fokus på hvordan man kan designe forretningsmodeller, uten at det er et empirisk belegg for disse normative anbefalingene (Pedersen et al 2008:76). Etter en gjennomgang av litteraturen konkluderer Zott et. al (2010) blant annet med noen felles trekk i litteraturen; forretningsmodeller har vokst frem som en ny analyseenhet; forretningsmodeller understreker en systembasert helhetlig tilnærming til å forklare hvordan et selskap drives; og forretningsmodeller skal illustrere hvordan et selskap skaper verdi for kunden og kapitaliserer på denne verdiskapningen. Osterwalder (2004) foretar i sin doktorgradsavhandling en gjennomgang av ulike forskningsbidrag innen forretningsmodelldesign og kategoriser disse bidragene inn i typologier. Osterwalder har langt på vei en instrumentell og designfokustert tilnærming til forretningsmodeller, og hans bidrag kan ses på som normative anbefalinger for forretningsmodelldesign. Han har blant annet utviklet flere verktøy for forretningsmodellutvikling, slik som «Business Model Canvas» (Osterwalder 2010).

Shapiro og Varian legger i sin bok "Information Rules" fra 1999 frem et teoretisk rammeverk for å forstå dynamikken i markeder som selger informasjon som kjerneprodukt, dvs. en informasjonsøkonomi. De benytter en vid definisjon av informasjon, og inkluderer musikk også som en type informasjon. Bidraget til Shapiro og Varian er (per dags dato) skrevet for over et tiår siden, og enkelte av forutsetningene rammeverket bygger på har endret seg, men begrepsapparatet er fortsatt hensiktsmessig og relevant for å forstå forretningsmodeller i en digital verden. Likevel, en del trender har oppstått i løpet av de siste årene, så rammeverket fra Shapiro og Varian vil bli supplert med nyere litteratur som fanger opp disse utviklingstrekkene. Chris Andersons "The Long Tail" (2006) og Freemium (2009), tilfører nyttige tanker og teorier for å forstå markedsdynamikken på internett. Teece (2010) ser på hvorvidt fokuset på utforming av forretningsmodeller er viktig for å trekke verdier ut av en innovasjon. Et av hans hovedpoeng er at en god forretningsmodell og kommersialiseringsstrategi er et suksesskriterium for at en innovativ idé skal bli lønnsom (Teece 2010).

Til slutt, kan Pedersen mfl (2008) tilføre enda en dimensjon. De presenterer et såkalt SCP-rammeverk, der de bl.a. fremhever at forretningsmodeller bør ses i kontekst av strukturelle betingelser i omgivelsene. SCP står for Structure, Conduct og Performance. Ifølge Pedersen et al. (2008) er det viktig at aktører som jobber med forretningsmodellbeslutninger ikke bare tar hensyn til hvordan de kan skape merverdi for kunden, men at de også tar hensyn til de strukturelle betingelsene som bedriften opererer under. Komponentene i SCP-rammeverket ble av Pedersen et al (2008) oppsummert i følgende modell.

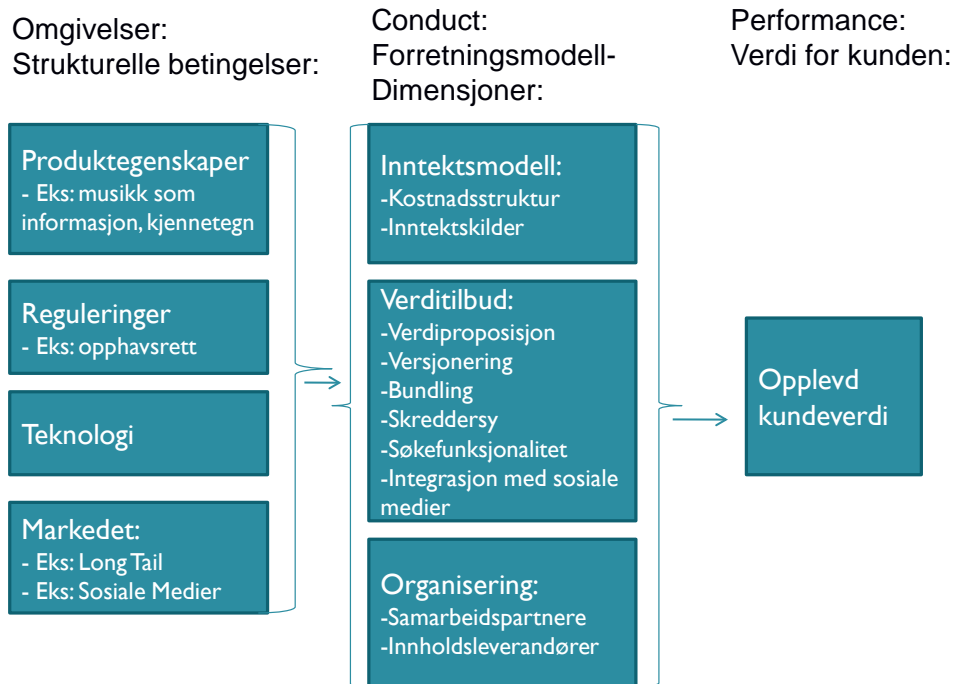




Figur 1. Hentet fra Pedersen et al (2008:14)

Det vil i dette arbeidsnotatet bli benyttet en del av de samme elementene i oppbygningen av et teoretisk rammeverk, men det vil avvike noe fra Pedersen et al sin versjon. Det vil blant annet bli integrert med elementer fra Shapiro og Varian (1999), Osterwalder (2004 og 2010) og Anderson (2006).

Det første elementet, strukturelle betingelser, vil her bli delt inn i produktegenskaper, reguleringer, teknologi og marked. Del to vil ta for seg den faktiske adferden, og det vil her bli lagt vekt på forretningsmodelldimensjonene inntektsmodell (inkludert en del om kostnadsstruktur), verditilbud (verdiproposisjon, versjonering, bundling, skreddersøm til den enkelte konsument/ customization, integrasjon med sosiale medier) og organisering (spesielt fokus på samarbeidspartnere). Pedersen et al (2008) påpeker at operasjonaliseringen av "conduct" utgjør forretningsmodellbeslutningene. Innfallsvinkelen og det overordnede rammeverket som benyttes i dette arbeidsnotatet vil dermed kunne skisseres som følger:



Figur 2. Rammeverk for å studere digitale forretningsmodeller, med streaming-modeller som eksempler

Videre kan man se på forretningsmodeller fra et prosessperspektiv. Teece (2010) viser til at forretningsmodellutviklingen kan deles inn i tre ulike stadier, nemlig design, implementering og en raffinering.

Etter de ulike forretningsmodelldimensjonene er presentert, vil man kunne se for seg at de samlet vil påvirke den opplevde kunde verdien. Forretningsmodeller i snever forstand inkluderer ikke konkurransestrategier. Vi vil likevel legge frem noen grunnleggende prinsipper og begreper for forretningsstrategier.

## 2.1 Strukturelle betingelser for forretningsmodelldesign

Utviklingen av en forretningsmodell innebærer viktige forretningsmessige beslutninger og verken kan eller bør skje abstrahert fra de faktiske forhold og betingelser som til en hver tid eksisterer i samfunnet og i den enkelte bransje. Som Pedersen et al (2008) påpeker, kan strukturelle betingelser begrense og/ eller fasilitere utviklingen av en bestemt forretningsmodell. Det vil her bli valgt å legge til grunn en åpen modell, dvs. at en bedrift i stor grad er avhengig av og må interagere med sine omgivelser for å overleve (se Scott 2003). Påvirkningen fra omgivelsene er svært relevant når en bedrift skal utvikle en god forretningsmodell. Langt på

vei følges det Hatch (2004:81) kaller for et modernistisk perspektiv, der organisasjonens omgivelser ligger utenfor organisasjonens grenser og danner begrensninger og krever tilpasning for at organisasjonen skal overleve.

Det må imidlertid også være i bakhodet at omgivelsene kan forstås som en sosial konstruksjon for ledelsen (Jacobsen 2004). Dette innebærer at skillet mellom organisasjon og omgivelser ikke alltid er tydelig, samt at kompleksiteten i omgivelsene gjør at ulike personer kan oppleve og tolke de samme omgivelsene svært forskjellig. Hva som er de faktiske forholdene i omgivelsene kan være uklart. En annen utfordring er at en overflod av informasjon kan gjøre det vanskelig for ledere å sortere ut den informasjonen som er viktig, riktig, nyansert, representativ og relevant, like fullt er omgivelsene viktige premissleverandører for de forretningsmessige beslutningene i bedriften.

I praksis betyr en vektlegging av strukturelle betingelser at det som skjer i musikkbransjen og i de generelle omgivelsene har stor betydning for utviklingen av nye forretningsmodeller og de påvirker beslutningsgrunnlaget og virkelighetsforståelsen til beslutningstakerne. Slike påvirkningsfaktorer kan være produktegenskaper, marked, teknologi og reguleringer (Pedersen et al 2008), som vil bli nærmere gjennomgått i det følgende.

### **2.1.1 Produktegenskaper: Musikk som opphavsbeskyttet informasjon**

Kjerneproduktet i musikkbransjen er musikk, som kan ses på som et informasjonsprodukt, ettersom det kan distribueres i digital form (Shapiro og Varian 1998: 107). Informasjon har visse egenskaper som det kan være viktig å belyse når den utgjør kjernen i en analyse. Informasjon kan ses på som et **erfaringsprodukt**, som må konsumeres for å ha noen verdi.<sup>9</sup>

”[A] good is an experience good if consumers must experience it to value it (...) But information good is an experience good every time it’s consumed.” (Shapiro og Varian 1999)

For å vise informasjonsproduktets verdi markedsføres informasjonsprodukter gjerne ved hjelp av gratis vareprøver, tilbud, merkevarebygging, omdømmebygging osv. Eksemplene er mange; mediebedrifter gir vekk gratis papiravis i en prøveperiode for at leserne skal oppleve avisen, eller en ukjent artist velger å legge ut en gratis låt til nedlasting på sin hjemmeside. En vellykket merkevarebygging kan innebære at nye produkter blir møtt med større tillit fra konsumentens side, fordi man har erfaring med og/eller stoler på at selskapet leverer god kvalitet. De siste årene har imidlertid konsumentene selv i stadig økende grad bidratt

---

<sup>9</sup> Eksempler inkluderer bl.a. bøker, aviser, CD-er, dataspill og filmer.

direkte ved å lage produktanmeldelser og anbefalinger.<sup>10</sup> Tripadvisor.com er et eksempel på en slik tjeneste som leverer en *teknologisk* plattform, men som i hovedsak baserer seg på brukergenerert *innhold*.

Informasjon kan være åpen og tilgjengelig for alle, eller kontrollert og beskyttet av de som har eierrett på informasjonen. Musikk er beskyttet av **opphavsrett**, ved at artist, låtskriver og plateselskap har en viss kontrollrett over bruken av musikken, de har også en lovbestemt rett til å få et vederlag når musikken blir benyttet av kommersielle aktører. Se Lampel et al (2008) for en historisk gjennomgang av denne utviklingen av IP-rettigheter og de teknologiske og opphavsmessige fasene i platebransjen.

Informasjon er ikke en mangelvare i dagens samfunn, det er **store mengder informasjon** tilgjengelig og kampen går på å få *oppmerksomheten* til leserne og konsumentene, som Simon formulerte det allerede i 1997:

“The abundance of one resource causes a scarcity of another. What is scarce when information is plentiful? I think we all know the answer from personal experience: when information is plentiful, time to attend to it is scarce. Attention is the scarce factor in an information-rich society.”  
(Simon:1997: 173)

Informasjonsprodukter er karakterisert av en **spesiell kostnadsstruktur**: den første kopien er ofte veldig dyr å produsere, mens de neste kopiene er mye billigere (Shapiro og Varian 1999). For eksempel vil det koste mye å lage den første kopien av en roman, forfatteren gjør research, skriver boken, den går til revidering og design av manuskript osv. Når boken først er ferdig, er imidlertid kostnadene med å skrive ut et ekstra eksemplar av boken relativt sett svært lave.<sup>11</sup> Informasjonsprodukter kjennetegnes ved at de faste produksjonskostnadene er høye, mens de variable kostnadene for reproduksjon er lave (Shapiro og Varian 1998: 107). Når det gjelder for eksempel musikk, må dette nyanseres noe, ettersom ny teknologi har gjort enkelte faser i musikkinnspillingen billigere. Anderson (2006) påpeker at produksjonskostnader de siste årene har blitt mye lavere for informasjonsprodukter generelt, noe som også vil bli drøftet i delen som omhandler “The Long Tail”. De faste kostnadene til informasjonsprodukter er kjennetegnet ved at de er ugjenkallelige kostnader, **“sunk costs”**, noe som innebærer at store deler av kostnadene ikke er mulig å tjene inn igjen hvis produksjonen blir stanset. Til sammenligning vil det for eksempel være annerledes hvis man har investert i en bygning med kontorlokaler, mens deretter å finne ut at man ikke trenger dem likevel. Det

---

<sup>10</sup> Tripadvisor.com er et eksempel på et slikt nettsted, der personer som har vært på reise kan skrive anmeldelser av hotellet/restauranten og lignende, og formålet er at nye reisende lettere kan finne “perlene” og styre unna stedene med dårlig service.

<sup>11</sup> På samme måten vil et dataspill være dyrt å utvikle og produsere, men når første eksemplaret er ferdig, vil de resterende kostnadene, som reproduksjonskostnader og distribusjonskostnader, være svært lave.

vil da være mulig å få tilbake deler av de faste kostnadene ved å selge kontorlokalene. Hvis man har produsert en film som få ønsker å se, er det lite trolig at man kan få inntekter ved å selge manuskript eller ulike filmrekvisitter. Dette gjelder til en viss grad også for musikk, fordi den kreative prosessen som ligger forut for produksjon av en cd innebærer en del kostnader som er ugjenkallelige. Samtidig kan musikk generere penger gjennom flere kanaler enn de som er digitaliserbare, slik som artisters opptreden på tv-programmer, firmafester, og selvsagt festivaler og konserter. Merchandise, salg av t-skjorter o.l. er også en mulig inntektskilde etter at artisten har fått tilhengere.

De variable kostnadene ved å produsere informasjon kjennetegnes også ved at kostnaden med å fremstille en ekstra kopi vanligvis ikke øker til tross for store kvantum, m.a.o. er det få begrensninger på kapasiteten til å fremstille informasjon (Shapiro og Varian 1998:108). Til sammenligning vil en økning i etterspørselen av en bestemt helikoptertype kunne gjøre at selskapet må tilpasse seg ved å investere tungt i nye fabrikker, maskiner og nye ansatte. Når digital informasjon distribueres over et nettverk forsvinner de variable kostnadene nesten helt. Et eksempel er tidsskriftsartikler som tilbyr nedlastning over nettet mot betaling. Det vil være svært lave kostnader forbundet med hver nye nedlastning av en slik artikkel, uansett hvor stor etterspørsel det er. Når det gjelder musikk, er kopieringskostnadene forsvinnende lave, men pga. vederlagsbetaling vil i prinsippet ikke de variable kostnadene gå mot null.<sup>12</sup>

Den spesielle kostnadsstrukturen til informasjonsprodukter gir på den ene siden en stordriftseffekt, dvs. jo flere produkter du selger, jo lavere blir gjennomsnittskostnaden. Samtidig er det en ulempe ved en slik kostnadsstruktur; ved flere lignende konkurrerende produkter, kan man havne i en priskrig som presser prisene nærme den marginale produksjonskostnaden (Shapiro og Varian 1998:108). På distribusjonsnivå og når det gjelder utvikling av forretningsmodeller for musikk, vil dette være et sentralt poeng. På internett har det blitt stadig vanskeligere å ta betalt for lett imiterbare informasjonsprodukter, ettersom konkurrerende selskaper kan tilby et tilsvarende produkt gratis, og innholdsprodusenter har sterke incentiver for å tilby lavere priser, så lenge de fortsatt kan tjene penger på dette (Foros et al 2009).

### **2.1.2 Informasjon og teknologi**

Den såkalte informasjonsøkonomien handler både om den tilgjengelige informasjonen og om den tilknyttede teknologien (Shapiro og Varian 1999). I vid forstand kan teknologi forstås som "midler for å oppnå noe – et ønsket utfall, et mål eller et resultat, oftest forstått som et produkt eller en tjeneste" (Hatch 2004:150). Slike midler kan også inkludere hardware og software, slik som maskiner, programmer/ applikasjoner til pc og

---

<sup>12</sup> Prinsippet om lave kopieringskostnader er likt både for lovlige og ulovlige aktører, men det er en forskjell ved at betaling av vederlag som regel kun skjer i de tilfeller der musikkdistributøren er en lovlig aktør.

lesebrett, bredbånd m.m. Ifølge Shapiro og Varian (1999) er teknologi infrastrukturen som gjør det mulig å lagre, søke opp, finne igjen, kopiere, filtrere, manipulere, visualisere, sende og motta informasjon.

Fremveksten av internett og utbygging av bredbånd har medført at informasjon (for eksempel musikk) er svært tilgjengelig og det er en forbedret infrastruktur rundt informasjonen. Når det er overflod av informasjon, ligger den egentlige verdien i teknologien som filtrerer og hjelper kundene å finne frem til det som er verdifullt og relevant for dem. Googles populære søkefunksjonalitet er et godt eksempel på slike teknologiske løsninger. Teknologi er altså sentralt for å øke verdien av informasjonen for konsumentene (Shapiro og Varian 1999). Med internett, søkemotorer og ulike typer programmer og applikasjoner har slik teknologi blitt stadig mer relevant.

Teknologien er således en sentral premissleverandør også for musikkbransjen, og teknologi kan øke verdien på musikkprodukter (Shapiro og Varian 1999).

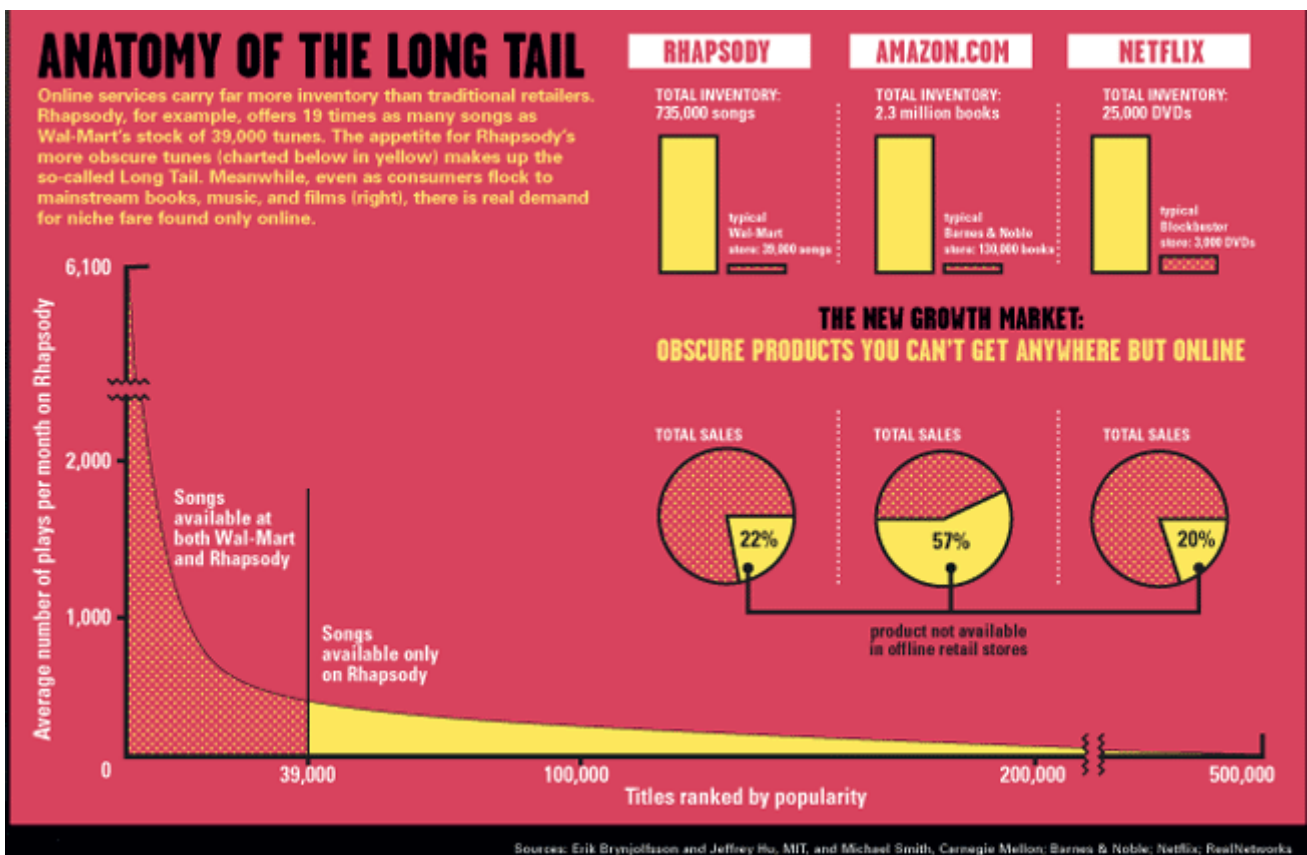
### **2.1.3 The Long Tail**

Teknologien har ført til mer grunnleggende endringer i markedet, både på tilbuds- og på etterspørselssiden. Anderson (2006) argumenterte i boken "The Long Tail" at hele markedsstrukturen er i endring. I informasjonsøkonomien har det i lang tid blitt produsert produkter som appellerer til ulike segmenter av markedet, men ikke alle har nådd markedet, fordi fysiske butikker ikke kan ta inn alle produkter, av lønnsomhetshensyn og den fysiske verdens naturlige begrensninger. Når Platekompaniet skal velge CD-er til hyllene i varehusene har de begrenset med hylleplass. For at det skal lønne seg å ha en bestemt CD stående i hylla, bør den selge et visst antall årlig. Når kinoene skal velge hvilke filmer som skal vises, har de et begrenset antall lerret, og bør selge et visst antall billetter for at det skal være lønnsomt å vise filmene som står på plakaten. Bedrifter som opererer i den fysiske verden har i tillegg et marked som begrenser seg geografisk til de som faktisk drar til utsalgsstedet.

Den fysiske verden har altså både plassbegrensninger og lagerbegrensninger, og bare et visst antall produkter slipper gjennom til distribusjon, de må gjennom en "flaskehals" først. Det som kommer gjennom nåløyet er gjerne produkter som anses som mainstream, og som man håper vil selge nok eksemplarer til at det lønner seg å ha dem i butikkhyllen. Dette er en av grunnene til at man har hatt et fokus på hits og på produkter som man håper vil slå an i store deler av befolkningen. Dette kan man se ved den tradisjonelt sett store innflytelsen av Hollywood-filmer, Topp 20-lister og bestselgerlister for bøker. Nisjeproduktene har imidlertid hatt vanskeligheter med å nå igjennom i et slikt marked, og har i liten grad vært tilgjengelig for store mengder med potensielle konsumenter. Konsumenter som har vært interessert i nisjeprodukter har måttet risikere å lete lenge for å få tak i produktet de har vært interessert i.

Nisjeproduktene har alltid utgjort en stor andel av den samlede produksjonen av informasjonsprodukter, selv om de tradisjonelt i liten grad har hatt muligheten til å nå ut til markedet (Anderson 2006: 53). Dette har imidlertid endret seg radikalt de siste ti årene, ettersom flere selskaper nå kan drive hele eller deler av virksomheten sin på internett, i den "virtuelle" verden. Der er det mulig og mer lønnsomt å tilby et variert utvalg, inkludert nisjeprodukter. Teknologien som gjør dette mulig er drevet frem av internett og fremveksten av en stadig mer effektiv digital distribusjon, nye former for søketeknologi og utbygging av bredbånd. Nisjeprodukter er nå tilgjengelig via nettbutikker, som bokhandleren Amazon og den nettbaserte musikkbutikken Rhapsody (tilsvarende iTunes) som selger nedlastinger av mp3-sanger.

Anderson (2006) oppdaget at når man så på salget hos nettbaserte selskaper som Rhapsody og Amazon, var det flere interessante tendenser sammenlignet med deres konkurrenter i den fysiske verden. Mens Wal-Mart tilbydde rundt 39 000 sanger i sine varehus, kunne Rhapsody skilte med 19 ganger så mange sanger. Anderson påpekte at det interessante var at de aller fleste nisjeproduktene solgte. Hver for seg solgte ikke nisjeproduktene mye, men samlet utgjorde de en stor andel av inntektene til Rhapsody. Tilbud og populariteten til sangene kan vises i følgende kurve, som også sammenligner vareutvalget i Rhapsody og Wal-Mart<sup>13</sup>:



<sup>13</sup> <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>

Figur 3. Anatomy of the Long Tail. Hentet fra wired.com

Nisjeproduktene har alltid vært en del av markedet, men med internett har de fått bedre vilkår for distribusjon. Kjernen i denne nye modellen er at det har blitt billigere å få nisjene ut på markedet. Anderson (2006) peker spesielt på tre faktorer som har redusert kostnadene, og disse følger ulike faser i et informasjonsprodukts liv.

Den første faktoren som har bidratt til kostnadsreduksjon har vært **demokratisering av produksjonsmidlene** (Anderson 2006). Kreativitet og ideer kan potensielt sett omformes til informasjonsprodukter, slik som musikk, filmer eller bøker (Shapiro og Varian 1999). Som Anderson (2006) påpeker, har den teknologiske utviklingen gjort produksjonen enklere og billigere. Ved hjelp av relativt billig software, kan selv amatører bli produsenter av film eller musikk, og stadig flere spiller inn cd i hjemmestudio eller lager videoer med digitalt videokamera. Som Wikström (2009) påpeker, har produksjon av musikk gått fra å være en oppgave for de profesjonelle til å bli noe som alle har muligheten til å gjøre, uavhengig av plateselskaper og studioer.

Noen nett-tjenester har lagt hele produksjonen ut til publikum, eksempelvis Wikipedia, som har en radikal desentralisering av produksjonsansvar, der alt fra eksperter til andre med interesse for et tema kan gå inn å redigere en leksikonartikkel (Anderson 2006: 66; Wirth et al 2010).

Demokratiseringen av produksjonsutstyret gjør at mer innhold blir produsert, noe som gjør at halen blir lenger, dvs. flere produkter gjøres tilgjengelig.



Figur 4. The Long Tail. Hentet fra thelongtail.com

Den andre faktoren er en **demokratisering av distribusjonsmidler**. Det er blitt enklere å konsumere, ettersom distribusjonen har blitt billigere og mer tilgjengelig for alle. Det at hvem som helst kan produsere innhold, blir først meningsfylt når distribusjonsmulighetene blir bedre. Internett, nye mobile plattformer og utbygging av bredbånd har gjort det billig å nå ut til potensielt sett store marked. Nisjeprodukter i et Long



Tail-marked åpner opp for et marked der aggregatorer som Amazon, eBay, iTunes osv. kan tjene penger på å selge nisjer. Lavere kostnader for distribusjon og økt tilgjengeliggjøring av nisjene fører som regel også til høyere konsum av nisjer. En økt tilgang til nisjer vil gjøre halen tykkere.

Den tredje faktoren Anderson (2008) påpeker handler om konsum og kobling av tilbud og etterspørsel. Det produseres flere varer og tjenester, slik at selskaper som vil videreformidle disse kan potensielt sett tilby et større utvalg for konsumentene. Internett, bredbåndutbygging og ny teknologi gjør det lettere å distribuere dette store utvalget av produkter.

Et økt tilbud av nisjeprodukter øker ikke automatisk etterspørselen etter disse, for hvordan skal man manøvrere seg rundt i jungelen av produkter? Som Shapiro og Varian (1999) påpeker, er informasjon et erfaringsprodukt, og det er vanskelig å vite på forhånd hvilke produkter som vil matche med den enkelte konsumentens spesifikke behov. For å komme dette i møte, har man utviklet diverse teknologiske søkefunksjoner, anbefalingsfunksjoner og "rankings" som skal hjelpe konsumentene med å finne frem til det innholdet de er mest interesserte i. Anderson (2006) påpeker at målet med dette er å senke søkekostnadene, slik at brukerne raskt kan finne frem til det de er interessert i. Søkekostnader betyr her kostnader i vid forstand, for eksemplene ulempene med å bruke mye tid på søking, at man ikke finner det man er ute etter. Ulike typer filter, forslagsordninger, delingsfunksjoner og søketeknologier er nødvendige for at nisjeproduktene skal nå bevisstheten til de enkelte konsumentene.

"In today's Long Tail markets, the main effect of filters is to help people move from the world they know ("hits") to the world they don't ("niches") via a route that is both comfortable and tailored to their tastes." (Anderson 2006:109)

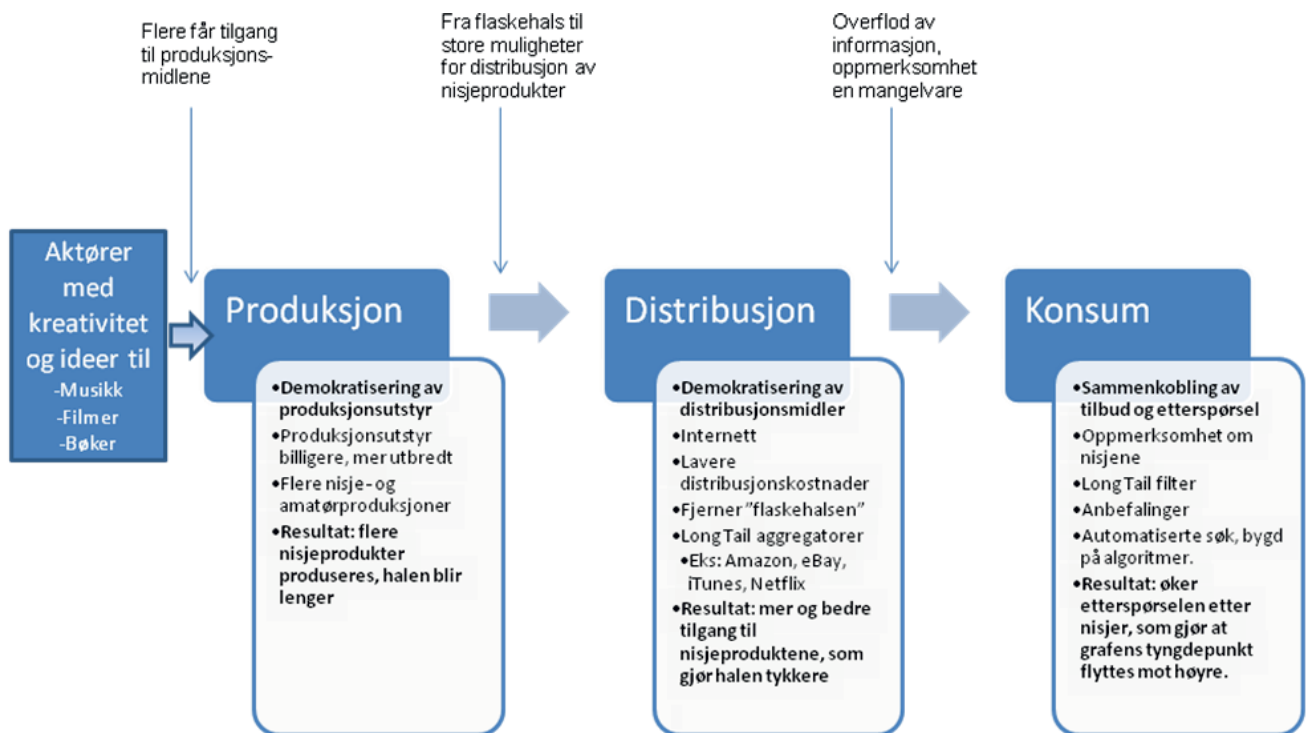
Den viktigste oppgaven for et filter er å trekke frem de produktene som passer til den enkelte konsument, og se vekk fra de som ikke passer. I den grad det blir lettere å finne frem til nisjene, er det sannsynlig at etterspørselen etter nisjene øker, noe som flytter grafens høydepunkt mot høyre. Det finnes imidlertid enkelte som mener at dette ikke nødvendigvis er tilfelle. Ifølge en studie av hvordan anbefalingssystemer påvirker konsumet av hits og nisjer, er det ulike krefter som virker inn, men kort sagt er det ikke nødvendigvis slik at anbefalingssystemer alene fører til et større nisjekonsum (Fleder og Hosanagar 2009). Eksempelet de viser til er at anbefalinger kan øke mangfoldet av musikk som de enkelte konsumentene hører på, men på aggregert nivå vil det være mindre mangfold, ettersom anbefalingene gjerne dytter flere konsumenter mot de samme produktene (ibid).

Google er et eksempel på et selskap som i stor grad forsøker å tilby tjenester som senker søkekostnadene. Google tilbyr mange ulike teknologiske søkefunksjoner, som lar brukerne skrive inn nøkkelord og

kommandoer og søke og finne frem på nettsteder, blogger, kart, i bilder og lignende. Google tilbyr også mulighet til å søke i nettaviser, og har f.eks. utviklet en nyhetsaggregator som tillater brukeren å bli filtrere ut de nyhetene som er relevante for nettopp han eller henne, uten forstyrrende reklame. Google har også utviklet teknologi som øker verdien på andre måter, for eksempel har de en oversettertjeneste som kan oversette nettsteder, ord og tekst, noe som f.eks. kan ha verdi for personer som søker etter nyheter på andre språk.

Sider som Amazon, iTunes o.l. kan ha søkefunksjoner som hjelper brukeren. Ved å følge konsumentenes adferd på nettet, kan det dannes mønstre som man kan bruke for å anbefale relevante produkter til andre konsumenter, slik som funksjonen på Amazon som forteller konsumenten at "de som kjøpte denne boken, kjøpte også..."

Hovedpoengene i the Long Tail kan skisseres som en verdikjede, som oppsummert i følgende modell:



Figur 5. The Long Tail skissert i et verdikjedeperspektiv.

Som vi ser i denne modellen, har teknologien hatt sterk påvirkning i mange deler av verdikjeden for informasjonsprodukter. Kort oppsummert: Det har skjedd en demokratisering av produksjonsutstyr og distribusjonsmidler. Dette betyr i praksis at flere har muligheten til å produsere innhold, og dette innholdet

kan lettere bli distribuert til et større marked. Økningen i tilbud gjør at det er behov for teknologiske verktøy som kan hjelpe konsumentene å manøvrere seg rundt i jungelen av informasjon og finne akkurat den informasjonen de er ute etter. Amazons anbefalinger og ulike filtre er eksempler på hvordan man i en Long Tail-økonomi kan guide brukerne frem til de produktene som er mest verdifulle for deres spesifikke behov.

Anderson (2006) skisserer noen implikasjoner av denne nye, digitale virkeligheten, og forsøker å gi råd til selskaper som skal bygge på en Long Tail-virkelighet. Han sier at for å skape et "paradis for konsumentene" innen et bestemt marked er det to imperativer selskaper må huske på: 1) gjøre alt tilgjengelig 2) hjelpe kunden å finne frem. Disse reglene kaller han for Long Tail Rules, og som vi skal se senere, er disse reglene et viktig bidrag for å forstå fremveksten og virkemåten til Spotify og Wimp.

Det må imidlertid legges til at enkelte, som Elberse (2008), har kritisert og utfordret bildet som tegnes av the Long Tail i Andersons bøker. Et av hovedargumentene hennes er at nisjene fremdeles ikke er særlig lønnsomme, og at det fortsatt lønner seg å satse på hitsene. Hun er i hovedsak ikke uenig i hvordan The Long Tail ser ut, men mener halen er betydelig flatere enn det Anderson legger opp til. Hun skriver:

«Although no one disputes the lengthening of the tail (clearly more obscure products are being made available for purchase every day), the tail is likely to be extremely flat and populated by titles that are mostly a diversion for consumers whose appetite for true blockbusters continues to grow.»  
(Elberse 2008:96)

Som et svar til Elberses kritikk, argumenterer Anderson (2008b) for at noe av årsaken til at de har nådd ulike konklusjoner i sine studier av markedsdata, er at de opererer med ulike definisjoner og avgrensninger av hode og halen til the Long Tail. Brynjolfsen et al (2010) sin studie av Amazons salgsdata gir på sin side empirisk støtte til the Long Tail, og viser til tre krefter som kan gjøre Long Tail enda lenger. De viser også til at det er en økt etterspørsel etter nisjene, men at noen fortsatt selger null eksemplarer (Brynjolfsen et al 2010).

### **2.1.4 Markedet: sosiale medier og delingskultur**

Bruken av sosiale medier har vokst svært raskt de siste årene, og det har vokst frem en delekultur, blant annet ved at musikkopplagelse i stor grad skjer nå gjennom de sosiale nettverkene brukerne deltar i (Nag 2010:54, Nag 2005). MySpace.com var en av de første store sosiale nettsamfunnene, og var inntil nylig relativt populær, spesielt blant musikkinteresserte. MySpace må likevel se seg slått av Facebook, som har vokst frem til et av verdens viktigste nettselskaper, og som i løpet av 2010 gikk forbi Google målt på antall sidevisninger i USA (Fjell et al. 2010:2). I tillegg til Facebook har også andre sosiale medier som Twitter og LinkedIn vokst i popularitet.

Nettet har blitt konsumentens marked og tilbudet er svært stort (Teece 2010). Det er en kamp om konsumentenes oppmerksomhet. Brukerne av sosiale medier deler i stor grad informasjon og linker med hverandre, og har derfor blitt et sted markedsaktører kan forsøke å få tilgang på denne verdifulle oppmerksomheten.

Nettbrukernes økte bruk av sosiale nettverk og virtuelle samfunn er en viktig faktor å ta hensyn til for selskaper som skal etablere digitale tjenester (Halttunen et al. 2010; Wirtz et al 2010). Det er blitt en økning av nettsted med brukergenerert innhold (TripAdvisor, Facebook, Wikipedia), brukerne skaper i større grad informasjonen, og tjenestene er i stor grad selvregulerende (slik som Wikipedia).

Fremveksten av sosiale medier har fått en mer vesentlig rolle ved utvikling av forretningsmodeller som har deler av sin virksomhet i den virtuelle verden. Fremveksten av sosiale medier gjør at bedrifter opplever å måtte ta stilling til om de vil delta i sosiale medier, hvorfor, i hvilke forum, hvordan og i hvor stor grad. Flere selskaper oppretter egne Facebook-sider og/eller integrerer eksisterende nett-tjenester med sosiale medier, for å øke trafikken til eget nettsted, og å gi brukerne muligheten til å dele linker og informasjon på en enkel måte. Sosiale medier kan dermed øke verdien av andre digitale produkter, som påpekt av Wirtz et al (2010).

## ***2.2 Conduct: Forretningsmodelldesign i informasjonsøkonomi***

En forretningsmodell kan ses på som operasjonaliseringen av ulike forretningsmodelldimensjoner, det som er klassifisert som "conduct" tidligere i kapitlet (se også Pedersen et al 2008). I samsvar med det teoretiske rammeverket som er skissert, omhandler dette bl.a. inntektsmodell, tjenestetilbud/ verditilbud og organisering. Det vil i de følgende avsnittene bli sett på hva som kjennetegner disse dimensjonene. Et sentralt spørsmål er hvordan nettbaserte selskaper kan ta grep for å skape verdier for kunder, i form av å **skreddersy** for den enkeltes behov, bruke ulike filter, integrere med sosiale medier og benytte nettverkseffekter (se også Wirtz et al 2010). Informasjonens kostnadsstruktur påvirker mulighetene for å utvikle gode prisingsmodeller, dette gjelder også innenfor musikkbransjen (Shapiro og Varian 1999). Vi vil se nærmere på ulike inntektsmodeller, prissetting og versjoneringsstrategier. For å få maksimalt utbytte av et informasjonsprodukt, viser Shapiro og Varian (1999:32) til at det er to ting som er spesielt viktige. For det første: Produktet må skreddersys til den enkelte konsumentens behov, for at det skal være så verdifullt som mulig for den enkelte. For det andre: det må etableres prisingsmodeller som kan kapitalisere så mye som mulig på verdien produktet har for konsumentene. Det siste handler om hvordan man kan generere inntekter fra konsumet, noe som vil bli nøyere behandlet i det følgende.

## 2.2.1 Inntektsmodell

### Inntektskilder

Til tross for alle muligheter internett og ny teknologi tilbyr, har det ikke vært en enkel jobb å overleve som internettselskap. Dot.com bølgen rundt år 2000 var et godt eksempel på dette, der markedet var overoptimistisk og svært mange internettselskaper gikk konkurs (Mahajan et al 2000).

Informasjonsøkonomien har vært krevende når det gjelder å finne gode forretningsmodeller. En viktig grunn til dette er at det er vanskelig å prissette informasjon (Pedersen 2000), og konsumenter har mange muligheter til å få tak i informasjonen uten å betale (Teece 2010:178). Det å finne ut hvordan man kan få inntekter fra å tilby informasjon til kunder er et nøkkelement ved forretningsmodelldesign i informasjonssektoren. Allerede i 1999 skrev Shapiro og Varian om mulighetene og truslene som fremveksten av internett innebar. De skrev følgende:

”[S]ure, some of the old business models are broken, but there are a lot of new models waiting to be discovered and implemented. The new opportunities offered by digital reproduction far outweigh the problems” (Shapiro og Varian 1999:84).

Informasjonsprodukter kan generere inntekter direkte fra brukerne, via brukerbetaling, eller de kan få inntekter fra annonsører som ønsker tilgang på brukernes oppmerksomhet. I mediebransjen har det tradisjonelt sett vært vanlig å kombinere inntektene fra disse to markedene, ved at avisleserne betaler abonnement, samtidig som annonsørene betaler for merkevare- eller rubrikkannonsering (Helgesen og Gaustad 2002). Vanlige bøker, både skjønnlitterære og faktabøker, har normalt sett kun inntekter fra brukerbetaling. Andre produkter, som kalendere, studentaviser, almanakker o.l. kan i enkelte tilfeller være produkter som er hundre prosent reklamefinansierte, der formålet er å distribuere informasjonen (og reklame) til så mange konsumenter som mulig.

Det er ikke alle kunder som har en høy betalingsvilje for informasjonsprodukter. Det er vokst frem en forventning om at basisprodukter skal være gratis (Anderson 2009; Teece 2010). På internett er konkurrenten bare ett klikk unna, og dette kan hindre innovasjon blant innholdsleverandører, og føre til at få klarer å ta seg betalt for tjenestene. Konkurrerende innholdsleverandører har sterke insentiver til å underby hverandre så lenge det er positive profittmarginer. Dette kan føre til det såkalte Bertrandparadokset, der innhold på internett tilbys gratis (til marginalkost).

## Prissetting

Når informasjon har så lave marginalkostnader, blir det vanskeligere å finne gode prissettingsstrategier. Det er ikke lenger fornuftig å sette prisen i forhold til produksjonskostnader, men i forhold til hvor verdifull informasjonen er for kunden (Shapiro og Varian 1999). Utfordringen er å finne riktig pris, fordi informasjon aldri har samme verdi for alle potensielle kunder. Samme informasjon kan for noen være generisk og lite verdifull, mens den for andre kan oppleves som unik, relevant og svært verdifull.

“On the one hand information wants to be expensive, because it’s so valuable. The right information in the right place just changes your life. On the other hand, information wants to be free, because the cost of getting it out is getting lower and lower all the time. So you have these two fighting against each other.” – Steward Brand, sitert i Anderson (2009)

Vanskeligheten av å fastsette ”korrekt” pris på et produkt er et klassisk problem, og ble beskrevet av Pigou allerede i 1920:

“The terms of the contract that will emerge between [the seller and buyer] is, therefore, theoretically indeterminate and subject to the play of that “bargaining”” (Pigou 1920: 278).

Pigou argumenterte for at det fantes ulike typer prisdiskriminering, som han kalte for første, andre og tredje grads prisdiskriminering (Pigou 1920:279). Shapiro og Varian (1999:39) har valgt å sette navn på disse ulike prisingstypene, som angir hva de beskriver: 1) persontilpasset prising (ulik pris for hver enkelt kunde), 2) versjonering (tilby ulike produkter, la kundene velge det som passer for dem), 3) gruppeprising (ulike priser for ulike konsumentgrupper, slik som studentrabatt).

Shapiro og Varian (1999) hevder at informasjonsprodukter er vanskelige å prise, og en god strategi er å benytte verdibasert prising, dvs. selge produktet til ulike priser til ulike konsumenter, i forhold til hvor mye de er villige til å betale for det.

For å skape mest mulig verdier for kunden bør derfor informasjonsproduktet ideelt sett skreddersys den enkeltes behov. Dette kan ses i sammenheng med det Anderson (2006) skriver om teknologiske verktøy som tar sikte på å øke verdien til informasjon via ulike typer søk, filter og anbefalinger. Slik teknologi kan være en måte å tilpasse produktene til den enkeltes behov.

### 2.2.2 Verditilbud

Som nevnt, må et informasjonsprodukt altså skreddersys til den enkelte konsumentens behov, for at det skal være så verdifullt som mulig for den enkelte. Et viktig mål for ethvert selskap er å skape verdier for kundene,

og finne produkter som treffer kundenes opplevde behov, dette gjelder også i informasjonsøkonomien. For å produsere verdier for kunden, vil man altså må se nærmere på *hvilken* informasjon man velger å formidle og *hvordan* denne er "pakket inn" av teknologien, dvs. det er viktig å lokalisere, filtrere og kommunisere det som er nyttig for konsumenten (se Shapiro og Varian 1999:6).

## Versjonering

En av strategiene man kan benytte, er å tilby ulike versjoner som skal appellere til ulike typer kunder. Med en slik versjonering vil kundene i praksis segmentere seg selv (Shapiro og Varian 1998). Hvilket produkt de velger kommer an på verdien det har for dem og hvilken pris de er villige til å betale for denne. Dette er ingen strategi som er unik for de digitale informasjonsproduktene. Eksempelvis selger forlag to eksemplarer av bøker; når bøkene først blir utgitt, kommer de i en innbundet form, og på et senere tidspunkt blir bøkene lansert i paperback med en lavere pris. Slik kan de kundene som er villige til å betale for å lese boken med en gang kjøpe en innbunden versjon, mens andre lesere kan vente på den billigere pocketutgaven.

Med digitalt produsert informasjon er en slik versjoneringsstrategi enda mer fleksibel, enkel og virkningsfull.

Det er vanskelig å fastsette et korrekt antall versjoner til et produkt. Ifølge Shapiro og Varian (1998) er det to hensyn å ta. For det første er viktig å se på hva som karakteriserer informasjonen som selges. Hvis den kan bli brukt på mange ulike måter, kan det være hensiktsmessig å tilby mange ulike versjoner. Samtidig er det viktig å se på hvilken verdi ulike kunder tilskriver produktet. Hvis verdien på informasjonen er avhengig av nettverkseffekter, kan det være en fordel å tilby færre versjoner (Shapiro og Varian 1998: 113).

Mange selskaper velger å tilby to løsninger, nemlig et premium-produkt og et billig-produkt. Shapiro og Varian (1998:114) påpeker at det kan være en fordel å ha tre versjoner, pga. et psykologisk fenomen om at konsumentene har «aversjon» mot ekstreme valg, og derfor pleier å velge det midterste produktet, et slags kompromissvalg. Shapiro og Varian hevder derfor at det kan være fordelaktig å ha tre versjoner, der målet er å selge mest av den midterste versjonen.

De ulike versjonene skal skille seg tydelig fra hverandre for å appellere til ulike kundetyper (Shapiro og Varian 1999: 55). Målet er å få hver enkelt kunde til å betale høyest mulig pris for produktet, slik at man kan få inn maksimalt med inntekter.

## Freemium

En type versjonering innebærer å tilby en gratis versjon og en (eller flere) betalingsversjoner. Dette henger sammen med det som er beskrevet tidligere, nemlig at betalingsviljen på internett i mange tilfeller er svært lav (Teece 2010; Kind et al 2009). En slik modell kalles ofte for "Freemium". Freemium er en

forretningsmodell der man kan få en gratis basisversjon (Free), men må betale for å få tilgang til ekstra funksjoner (Premium). Begrepet Freemium oppsto i 2006 på bloggen til Fred Wilson, som spurte sine lesere om tips til hva man kunne kalle en stadig mer populær forretningsmodell. Han beskrev den nye forretningsmodellen slik:

”Give your service away for free, possibly ad supported but maybe not, acquire a lot of customers very efficiently through word of mouth, referral networks, organic search marketing, etc, then offer premium priced value added services or an enhanced version of your service to your customer base”.<sup>14</sup>

## Dimensjoner ved versjonering

Informasjon kan versjoneres på flere ulike dimensjoner, det vil i det følgende bli gjennomgått et utvalg slike dimensjoner; forsinkelse, tilgjengelighet, innholdsrikdom, (fravær av) irritasjonsmomenter, kvalitet på lyd og bilde m.m.

**Forsinkelse.** Informasjon er i mange tilfeller ferskvare og enkelte er villige til å betale for å få helt ferske oppdateringer. Et eksempel er PAWS Financial Network som tilbydde informasjon om aksjenoteringer til to ulike priser. En billig tjeneste viste aksjenoteringer med tjue minutters forsinkelse, mens de som var villige til å betale, kunne få premium-versjonen der aksjenoteringer kom fortløpende (Shapiro og Varian 1998:110). Et annet eksempel er tidsskrifter som tar betalt for de siste to årgangene av tidsskriftet, men som tilbyr billig eller gratis nedlasting av eldre tidsskriftsartikler.

**Tilgjengelighet.** Noen kunder verdsetter tilgjengelighet høyt. Et produkt kan differensieres i forhold til i hvilke situasjoner og på hvilke tidspunkt det kan benyttes, eller på hvilke plattformer man har mulighet til å bruke produktet. For eksempel at man ved kjøp av et premium-abonnement på en Sportspakke, kan se tv-programmer og oppdaterte fotballresultater på mobil, pc, iPad og på TV med trådløs internett-tilkobling.

**Kompleksitet, innholdsrikdom.** Noen kunder vil være mer interessert i å gå i dybden på informasjonen enn andre. Man kan tilby produkter som i ulik grad tillater fordypning og tilgang på detaljer, bakgrunnsstoff. Et eksempel er aviser som tilbyr gratis nettavis, men som tar betalt for tilgang til arkivmateriale. Å ta betalt for ferske nyheter kan være vanskelig for nettaviser, fordi det er så mange alternative gratiskilder man kan gå til, men for enkelte kunder vil det være verdifullt å ha muligheten til å gå inn i arkivene. Aftenposten har for eksempel en slik abonnementstjeneste for arkivmateriale sitt.

---

<sup>14</sup> [http://avc.blogs.com/a\\_vc/2006/03/my\\_favorite\\_bus.html](http://avc.blogs.com/a_vc/2006/03/my_favorite_bus.html)



**Irritasjonsmomenter.** Enkelte kunder vil være villige til å betale for å fjerne momenter eller funksjoner som oppleves som irriterende. Det mest nærliggende her er reklame. Gratisprodukter blir ofte finansiert av en tredjepart, gjerne gjennom reklame og annonser. Enkelte er imidlertid villig til å betale for å slippe å se og høre disse reklamene.

**Kvalitet på lyd og bilde.** Mange digitale produkter har bilder, og bildekvaliteten har ulik verdi for ulike kunder. Fotografer og malere kan legge ut bilder med lav oppløsning på en hjemmeside og deretter selge versjoner med høy oppløsning. For musikkjenester og radio kan lyd kvalitet være en måte å skille mellom ulike produkter på.

**Andre dimensjoner.** I tillegg til de ovennevnte kan man skille mellom hastighet, enkelt eller avansert brukergrensesnitt, mulighet for å delta i eksklusive forum, avansert søkefunksjonalitet, og/eller ekstra support.

De ulike versjoneringsdimensjonene kan brukes alene, eller de kan kombineres. Man kan for eksempel lage to produkter som skiller seg på flere av de ovennevnte dimensjonene.

## **Bundling**

En underliggende tanke bak versjoneringstrategiene og personlige tilpasninger er å designe og prise produktet slik at det er skreddersydd i forhold til konsumentens behov (Shapiro og Varian 1999). Konsumentene har ulik betalingsvilje og ulike behov, og målet er å få maksimalt med verdier fra hver enkelt kunde. Disse verdiene kan være penger, men brukere kan også bidra med sin dyrebare oppmerksomhet. På internett finnes det flere verktøy for å analysere kundens adferd, slik som å følge de såkalte «klikkestrømmene». Slike teknikker brukes aktivt av selskaper som Google og Facebook som systematiserer all personlig informasjon og bruker denne informasjonen til å tilby personlig tilpasset, tilnærmet «skreddersydd» reklame.

En annen strategi som ofte brukes, bl.a. for å tiltrekke nye kunder, er bundling. Bundling er en spesiell form for versjonering, der man selger to eller flere distinkte produkter til en pakkepris (Shapiro og Varian 1999). Et eksempel på bundling er Microsoft Office, der både Excel, Word og PowerPoint selges sammen. Et svært utbredt eksempel på bundling er å selge mobiltelefoner med binding til et bestemt abonnement, gjerne med avslag i prisen på telefonen, noe som har blitt ansett som en svært vellykket strategi innen telekommunikasjonsindustrien. Mobiltelefoner har blitt solgt for 1 kr, men med bindingstid på opptil 2 år på et bestemt telefonabonnement. Bundling kan være nyttig for å introdusere nye produkter til konsumenter. Selv om man ikke hadde kjøpt Excel som enkeltprodukt, så vil Excel være et naturlig valg hvis man skulle trenge regneark, og allerede har fått Excel med i Office-pakken.

## Nettverkseffekter og brukergenerert innhold

Nettverkseffekter innebærer at verdien av et produkt eller et system øker med antall brukere (Fjell et al 2010:10). Et eksempel på nettverkseffekter innenfor Software vil være Microsoft Office, som i en begrenset periode konkurrerte med andre selskaper om å tilby arbeidsverktøy, men som etter hvert har etablert seg som en standard når det gjelder tekstbehandling og regneark. Jo flere som benyttet Microsoft Word, jo lettere var det å utveksle dokumenter uten å få kompatibilitetsproblemer. Verdien økte for hver nye bruker. Et annet eksempel, som ligger nærmere casene i dette arbeidsnotatet, er Nettby. Nettby ble lansert i 2006 og var et sosialt nettverk som leverte en teknologisk plattform og som deretter baserte seg på brukergenerert innhold.<sup>15</sup> Personer kunne opprette profil hos Nettby, og kommunisere med andre, men trengte ikke å oppgi ekte navn. For hver nye bruker som registrerte seg på Nettby, jo mer attraktiv ble tjenesten. Nettby hadde en periode 400 000 ukentlige brukere og mer enn 300 millioner sidevisninger<sup>16</sup>. Jo flere som logget seg på og brukte tjenesten aktivt, jo bedre ble tjenesten. Men etter hvert som Facebook økte i popularitet, sank antallet registrerte brukere i Nettby og de som var der bidro mindre med innhold. Nettby valgte derfor å legge ned i 2010.<sup>17</sup>

### 2.2.3 Organisering

Hvordan et selskap er organisert, er også et viktig punkt som må tas stilling til ved utvikling av en forretningsmodell. Hva slags organisasjonsstruktur man skal ha internt er et poeng. Et annet punkt er å se på hvor mye selskapet skal gjøre selv, og hvilke tjenester man skal kjøpe av andre selskaper. I noen tilfeller bidrar man med innholdet selv, mens man i andre tilfeller må skaffe innholdet fra leverandører. Digitale forretningsmodeller tilbyr som regel en teknologisk plattform, og skaffer seg innholdet via egne ansatte, via samarbeid med innholdsleverandører, eller ved at innholdet er brukergenerert. Når det gjelder musikkbransjen, må musikkdistributører inngå kontrakter med innholdsprodusentene, ettersom disse har rettigheter i forhold til hvordan musikken skal brukes og til hvilken pris.

### 2.2.4 Konkurransestrategier

En strategisk analyse er et viktig neste steg når en skal designe en konkurransedyktig og bærekraftig forretningsmodell (Teece 2010). Siden en forretningsmodell ikke kan patenteres, er det mulig for

---

<sup>15</sup> Om brukergenerert innhold og brukertilført verdiøkning av tjenestene, se Wirtz et al (2010)

<sup>16</sup> [http://www.editorsweblog.org/web\\_20/2010/11/norwegian\\_newspapers\\_social\\_network\\_nettsamfunn.php#more](http://www.editorsweblog.org/web_20/2010/11/norwegian_newspapers_social_network_nettsamfunn.php#more)

<sup>17</sup> Dagbladet.no "Fra Nettby til Spøkelsesby." 27.10.2010  
[http://www.dagbladet.no/2010/10/27/kultur/data\\_og\\_teknologi/nettby/nettsamfunn/facebook/14026974/](http://www.dagbladet.no/2010/10/27/kultur/data_og_teknologi/nettby/nettsamfunn/facebook/14026974/)

konkurrenter å imitere gode forretningsmodeller. Teece (2010:180) argumenterer derfor med at en god forretningsmodell er differensiert og vanskelig å imitere. For å hindre at andre kopierer forretningsmodellinnovasjonen finnes det flere ting man kan gjøre: 1. Ha systemer, prosesser, ressurser og egenskaper som er vanskelige å imitere. 2. Ugjennomskinnelighet, vanskelig å forstå detaljene i forretningsmodellen. 3. Eksisterende organisasjoner nøler pga. frykt for kannibalisme på sine etablerte produkter (Teece 2010).

Det kan altså være fordelaktig å være den første aktøren som blir kjent i markedet med en ny forretningsmodell, noe som gjerne kalles for **first-mover advantage** (Shapiro og Varian 1999). Det er imidlertid mange flere forhold som bestemmer posisjonen man har vis-a-vis sine konkurrenter. Når det gjelder forretningsstrategi er det for eksempel viktig å differensiere seg fra sine motstandere, eller å ha en markedsledende kostnadsstruktur (Pedersen et al 2008). Ved å skille produktet tydelig fra konkurrentenes produkter, kan man skape et produkt som har svært få nære substitutter. Det er også viktig å skape teknologi som bidrar til å øke verdien av informasjonen. Gode avtaler med leverandører av innhold som er beskyttet av opphavsrett kan være et konkurransefortrinn (Shapiro og Varian 1999:26).

Likevel, selv om en organisasjon får kundene til å betale for akkurat deres tjeneste, kan de risikere at kundene ombestemmer seg og bytter til konkurrenten, for eksempel pga. bedre priser eller bedre verditilbud. Det er imidlertid også kostnader forbundet med å bytte til en annen tjeneste, **switching costs**, noe som kan gjøre at det er en terskel for kunden å gå over til konkurrenten, han eller hun kan oppleve seg låst til tjenesten, såkalt **lock-in** (Shapiro og Varian 1999). Når man først har valgt å bruke en teknologi kan det koste dyrt å bytte, i forhold til at for eksempel datafiler ikke nødvendigvis kan overføres til den nye tjenesten, det kan være inkompatibilitetsproblemer og man må venne seg til et nytt brukergrensesnitt. Shapiro og Varian viser til at det er et suksesskriterium å forstå byttekostnader og lock-in og kunne forutse og måle effekten av dem. Lock-in kan imidlertid være et tveegget sverd, der kundene misliker lock-in på det sterkeste, mens leverandører på sin side omfavner konseptet (Shapiro og Varian 1999).

### 3. Musikkindustrien. Særpreget og utvikling.

“The Music Industry is more or less a playground (and battlefield) of new business models”  
(Osterwalder 2010).

De strukturelle betingelsene vil påvirke mulighetene og begrensningene for at en forretningsmodell skal være levedyktig. Fremveksten av Spotify og Wimp kan derfor med fordel ses i lys av endringene i musikkbransjen. Plateselskapene har i lang tid hatt en forretningsmodell som har generert store inntekter, men det er blitt hevdet at forutsetningene for en slik modell ikke lenger stemmer overens med de faktiske forholdene i markedet, og at den heller ikke i stor grad har tatt innover seg mulighetene (og truslene) som den teknologiske utviklingen har medført (Karubian 2009). Plateselskapene har hatt en forretningsmodell som i stor grad er tilpasset forholdene i den fysiske verden, men gitt den sterke rollen internett har fått i folks hverdag, blir det stadig viktigere å lage en forretningsmodell som også er tilpasset livet i den virtuelle verdenen (Anderson 2006).

#### 3.1 Den tradisjonelle musikkindustrien.

Kjernen i musikkindustrien er den skapende og utøvende artisten som skaper musikk og formidler denne til et publikum på ulike måter. Rundt den artistiske kjernen er det ofte et støtteapparat som håndterer musikernes relasjoner til omverdenen og som har kompetanse på å bygge opp en artistkarriere (Ryssevik og Grindheim 2007). Artistene er således en del av en større musikkindustri, der flere selskaper og organisasjoner har roller i forhold til produksjon, talentutvikling, promotering og distribusjon av musikk. For å generere inntekter må musikken tiltrekke et publikum, enten gjennom en konsert, eller gjennom innspilling og distribusjon av fonogrammer. En noe forenklet, men nyttig fremstilling, er å se på musikkindustrien som bestående av tre subsektorer som alle kan generere inntekter, nemlig platekanalen, live-opptredener og publishing (Wikström 2010). Balansen mellom disse tre segmentene har endret seg betraktelig opp gjennom tidene (Wikström 2009). I Norge kan artister også få inntekter fra en fjerde kilde, nemlig støtteordninger for artister.

**Recording (platekanalen)** er subsektoren som omhandler produksjonen av musikk. Plateselskapenes tradisjonelle forretningsmodell involverer studioinnspilling/innspilling av live-opptreden og en påfølgende markedsføring og distribusjon (Wikström 2009:53). Talent skal oppdages, skapes, videreutvikles og promoteret. Det er ingen selvfølge for et band å få en platekontrakt, og for mange band kan det å bli tilbudt en platekontrakt fra et stort plateselskap være et gjennombrudd i karrieren.

Når det inngås en kontrakt med artistene, forplikter plateselskapene seg gjerne til å administrere og dekke utgifter til produksjon, trykking, distribusjon og markedsføring av fonogrammer (Wold 2010:5). Dette innebærer at artistene selv slipper å bruke tid og krefter på dette, og slipper også å sørge for finansieringen. Maktforholdet mellom artisten og plateselskapet bestemmes langt på vei av kontrakten som inngås. Det kan være vanskelig å forutse hvem som vil oppnå suksess, og generelt sett har de etablerte artistene en sterkere forhandlingsposisjon enn de uetablerte, pga plateselskapenes risikohensyn. Plateselskapet får en rett og plikt til å utnytte innspillingen i markedet, mot at artisten får sin rettmessige andel av selskapets inntekter (royalty), for eksempel beregnet ut fra en prosentandel av platesalget (Wold 2010).

Platebransjen er svært sentralisert både i Norge og internasjonalt, og er dominert av de fire største selskapene; Universal Music Group, Sony Music Entertainment, EMI Group og Warner Music Group (Graham et al 2004:1087). Disse selskapene kontrollerer rundt 72 % av platebransjen i verden, og kalles ofte for *majors* (Wikström 2009: 69,71). De plateselskapene som ikke er en del av disse "fire store", blir ofte referert til som de uavhengige selskapene, eller *indies*. Disse har tradisjonelt sett vært mer innovative enn Majors, som har vært hierarkisk oppbygde og mer fokus på de etablerte artistene (Wikström 2009:67).<sup>18</sup>

En annen subsektor i musikkindustrien er **publishing-segmentet**, som genererer inntekter, «royalties», for alt fra avspilling på radio, på kjøpesenter, ringetone på mobil, ved bruk til en film, videospill eller salg av noter og lydinnspillinger (Wikström 2009:57). Musikk er i prinsippet beskyttet av åndsverksloven, som gir låtskriveren opphavsrett til sine verk (Wikström 2009; Wold 2010:14). Ifølge Wikström (2009) kan musikkindustrien ses på som en copyrightindustri, der de som skaper musikken har rett på en viss andel av inntektene fra bruk av musikken. Ufordringen med å kontrollere og få kompensasjon for musikkkonsum har vært bl.a. cd-brennere, piratkopierte cder i f.eks. Kina. m.m. De utøvende artistene skal ha kompensasjon når musikken blir brukt, men også låtskriverne skal ha sin andel. Komponister og låtskriverer hyrer inn aktører som forvalter fremføringsrettigheter for musikkverk, slik som TONO.<sup>19</sup> GRAMO er et selskap som forvalter rettighetene for artister, musikere og plateselskaper (Wold 2010:13). Mens platekanalen er i stor grad en business-to-consumer industri, har publishing-segmentet nesten ingen direkte kontakt med musikkpublikumet (Wikström 2009:57).

---

<sup>18</sup> Dette kom tydelig frem på 1950- og 1960-tallet og majors manglende satsing på den fremvoksende genren rock 'n' roll, der bl.a. Elvis Presley ble sentral. Etter den feilslåtte nedvurderingen av de nye musikkgenrene, endret de store plateselskapene sin holdning til de små plateselskapene, og begynte å inngå forretningsrelasjoner med disse, en "acquisition and innovation strategy". De små selskapene kunne bli kjøpt opp av et av de store selskapene, men beholde stor frihet til å fortsette som før. De store selskapene kjøpte også enkeltartister fra indiesene, eller inngikk delvis partnerskap med selskapene. De store plateselskapenes rolle med å finne og utvikle talenter har i stadig større grad blitt nedskalert og overlatt til de mindre selskapene (Wikström 2009: 68).

<sup>19</sup> <http://www.tono.no/Om+Tono>

Den tredje subsekoren kan kalles **live-opptredener**. Som en respons på et fallende platesalg, har flere artister sett etter inntektsmulighetene fra aktiviteter som ikke kan digitaliseres, slik som konserter.<sup>20</sup> Tradisjonelt sett har konserter og turneer blitt benyttet som en markedsføring av CD-salget, mens CD-salget nå i større grad blir sett på som markedsføring for å øke inntekter fra konserter og merchandise. (Karubian 2009: 421) Trenden er altså at spillejobbene har fått en stadig større betydning som inntektskilde for artistene (Ryssevik og Grindheim 2007; Wikström 2010; Karubian 2009).<sup>21</sup>

Plateselskapene har i flere tilfeller reagert med å gå fra de tradisjonelle platekontraktene til å begynne med såkalte 360-kontrakter, der plateselskapene i større grad får ta del i inntektene fra andre aktiviteter, som live-opptredener. Også selskaper som Live Nation har begynt å lage kontrakter som minner om 360-kontrakter (Karubian 2009).

### ***3.2 Behov for nye forretningsmodeller***

Den teknologiske utviklingen og mulighetene i digital medieteknologi har på vesentlige punkt endret verdikjeden og maktbalansen i musikkindustrien (Graham et al 2004). Nye konsumentvaner og ulovlig fildeling av musikk, har bidratt til at hele musikkbransjen har blitt utfordret til å tenke helt nytt i forhold til de etablerte forretningsmodellene (Teece 2010:174, Curien og Moreau 2009).

Den tradisjonelle forretningsmodellen i musikkindustrien var i stor grad tilpasset en virkelighet der fysisk distribusjon var den viktigste distribusjonskanalen og plateselskapenes kostnadsstruktur innebar bl.a. talentoppgivelse og markedsføring. Nye formidlings- og kommunikasjonskanaler for musikkinteresserte har imidlertid dukket opp på internett og sosiale medier. Utviklingen innen datateknologi og internett gjør at produksjon og distribusjon av musikk ikke lenger bare er forbeholdt plateselskaper, digital distribusjon gjør det både enklere og billigere for andre å distribuere innhold (Karubian 2009: 421).

Flere hevder at den dominerende forretningsmodellen til musikkindustrien er utdatert (Osterwalder 2010, Graham et al 2004). Mens det før var én dominant forretningsmodell, der plateselskapene var "portvokter", er det nå flere konkurrerende forretningsmodeller i markedet. Det har altså skjedd store endringer i de strukturelle betingelsene, både markedet (konsumentadferd og stor økning på tilbudssiden) og teknologi (distribusjonsformer, kommunikasjonsformer). Ifølge IFPI har utfordringen vært å flytte musikken inn på det

---

<sup>20</sup> Live-opptredener innebærer ofte at artister mottar opp til 85 % av bruttoinntekten fra live-opptreden, mens de ved platesalg får rundt 10 % av inntektene (Wikström 2009:59).

<sup>21</sup> En rapport fra Norsk Rockforbund viser at festivalene har opplevd en sterk økning i artisthonorarene (til de etablerte artistene), og at flere dermed har valgt å redusere antall artister.<sup>21</sup> [http://www.norskrockforbund.no/nor/pages/953-resultater\\_festivalundersokelsen\\_2010](http://www.norskrockforbund.no/nor/pages/953-resultater_festivalundersokelsen_2010)

kommersielle markedet, og generere inntekter fra konsumenter som per i dag ikke betaler for sitt musikkonsum (IFPI Digital Music Report 2010:5).

Sammenfallet mellom store teknologiske endringer og grunnleggende endringer i publikums musikk-konsum har gjort at nye forretningsmodeller er under utvikling. Graham et al (2004:1101) formulerer det slik: «Old business partners from the age of bricks are being replaced by new ones who can live in the age of clicks».

Mange av de gamle maktstrukturene og kommunikasjonskanalene har endret seg. Flere aktører har forsøkt å utvikle bærekraftige og lovlige digitale forretningsmodeller der konsumentene på ulike måter skal generere inntekter ved sitt musikk-konsum. Spotify og Wimp er eksempler på slike tjenester.

## 4. Analyse av Spotify og Wimp

Forretningsmodellene til Spotify og Wimp representerer en ny form for digitale forretningsmodeller som i stor grad bygger på tankegods som man også kan finne i litteraturbidragene «The Long Tail» av Anderson og «Information Rules» av Shapiro og Varian, som presentert i kapittel to. Vi vil følgende presentere forretningsmodellene til Spotify og Wimp.

### 4.1 Spotify

Ifølge gründerne av Spotify var visjonen med Spotify å skape en musikkjeneste som var bedre enn ulovlig fildeling, og som samtidig skulle kompensere rettighetshaverne og musikkindustrien. Tjenesten skulle primært basere seg på *tilgang* til musikk, fremfor *eierskap*. Forretningsmodellen til Spotify oppsummeres på følgende måte på Spotify sin hjemmeside: “Spotify aggregates content from right holders, distribute it to consumers through our technical platform and monetize both through a free, ad funded service, and a subscription service”.<sup>22</sup>

#### 4.1.1 Inntektskilder- reklame og brukerbetaling

Spotify tilbyr både gratis musikkjenester og betalingstjenester, og benytter seg av den såkalte “Freemium”-modellen, nemlig å tilby en gratis tjeneste, og tilby en “premium”-versjon som koster penger. Logikken bak en slik modell er at brukerne skal bli “heftet” på gratisproduktet og konvertere til premium-modellen, som skal oppleves som ekstra verdifull for kunden.

“[S]potify’s business model is, and has been since launch, more about the mix of subscription and ad supported” (Daniel Ek, bloggpost 8.oktober 2009).

I 2009 fikk Spotify 40 % av inntektene fra reklameversjonen og 60 % fra betalingsversjonen.<sup>23</sup> Spotify gikk i løpet av 2009 fra en til syv millioner brukere (Musically 2010), og antallet brukere rundet 10 millioner i 2010 og hadde en 5,6-6 % konverteringsrate.<sup>24</sup>

Spotify betalte ut 40 millioner euro til rettighetshavere mellom 2008 og 2010, og hele 30 av de 40 millionene ble betalt ut de første åtte månedene av 2010.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> <http://www.spotify.com/no/about/press/background-info/>

<sup>23</sup> Regnskapet for Spotify 2009 viser at de fikk inn 4.51 mill £ på reklame, mens de fikk 6.81 mill £ fra betalende abonnemeter, dvs. rett under 40 % for reklamen og litt over 60 % fra brukerbetaling (Musically 2010).  
<http://musically.com/blog/2010/11/22/spotify-ltd-reveals-16-66m-loss-for-2009/>

<sup>24</sup> <http://musically.com/blog/2010/09/15/spotify-closing-in-on-10-million-users-across-europe/>



### 4.1.2 Versjonering

Når Spotify startet opp, lanserte de to modeller, den reklamefinansierte gratismodellen (som krevde invitasjon) og premium-modellen (abonnement som kostet 99 kr i måneden). I tillegg hadde man mulighet til å kjøpe dagspass til 10 kroner. Gratismodellen innebar at du godtok å bli eksponert for visuell og auditiv reklame med jevne mellomrom. Hvis du oppgraderte til Premium, ville lyd kvaliteten bli bedre og all reklamen ble fjernet.

Senere ble dagspasset fjernet og flere nye versjoner ble lansert, to gratisversjoner og to betalingsversjoner. Det ble nå mulig å få gratis Spotify uten invitasjon, kalt Spotify Open. Denne hadde både reklame og en begrensning på 20 timer med lytting i måneden. Den andre gratisversjonen het Spotify Free, krevde invitasjon, men hadde ingen begrensning på antall timer, og hadde i tillegg inkludert funksjonen "Spotify radio mode".

Betalingsversjonen ble delt inn i to versjoner, der den ene kostet 49 kroner i måneden (Spotify Unlimited), mens den andre kostet 99 kroner i måneden (Spotify Premium). Unlimited tilbyr reklamefri lytting. Premium inkluderer også muligheter til å spille av Spotify fra mobilen, offline-modus på mobilen/pcen, bedre lyd kvalitet (320 kbps) og eksklusivt materiale (album slippes her før de slippes andre steder).

### 4.1.3 Bundling

Som nevnt tidligere, kan bundling være nyttig for å introdusere nye produkter til konsumenter (Shapiro og Varian 1999). Spotify har ulike former for bundling. Et eksempel er i Sverige, der mange smart-phones fra Telia kommer med pre-installert Spotify, og inkludert abonnement for 3-6 måneder. Telia bundlet også Spotify med pc, tv,<sup>26</sup>

### 4.1.4 Verditilbud

Det verdifulle med Spotify for konsumentene er at de tilbyr tilgang til flere millioner sanger. Samtidig tilbyr Spotify muligheten for skreddersydde annonser for potensielle aktører. Ifølge Spotify sin egen hjemmeside kan de målrette reklamene i forhold til demografi, geografisk plassering, sinnsstemning (basert på låtvalg).

---

<sup>25</sup> Se bl.a. <http://musically.com/blog/2010/10/28/spotify-reveals-e30m-payout-to-rightsholders-in-2010/> Vederlagskontraktene som inngås med Spotify er konfidensielle, så detaljene i disse er ikke kjente.

<sup>26</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=NJ912gk4FAI&NR=1> Intervju med Daniel Ek

De tilbyr både grafisk og auditiv reklame.<sup>27</sup> Spotify bruker også reklamepausene til egenreklame, og for å få flere til å konvertere til premium-varianten.

#### **4.1.5 Integrering med sosiale medier, redaksjonelle tjenester, kjøp av mp3**

Spotify er blitt stadig mer integrert med sosiale medier som Facebook og Twitter. Dette innebærer at man kan "importere" spillelistene og profilene til venner på Facebook, dele spillelister og få tilgang til andres spillelister. Man kan også sende mail via Spotify og lage spillelister i fellesskap med andre med Spotifykonto. Spotify bruker også sosiale medier aktivt for å få tilbakemelding fra brukerne og for å reklamere for nyvinninger innen musikk-tjenesten. Twitterfeeden til Spotify er forøvrig også integrert i selve Spotify-applikasjonen.

Spotify tilbyr til en viss grad redaksjonelle tjenester, bl.a. ved at de via sitt samarbeid med All Music Guide tilbyr informasjon om artistene/biografi.

Det er blitt mulig å bruke Spotify-applikasjonen til å spille av mp3er som er lagret lokalt på PC-er, slik at alle sangene er integrert i det samme musikkbiblioteket. Det betyr i praksis at sanger som er nedlastet fra nettet, eller som er lagt inn fra en CD, kan spilles av på lik linje med andre sanger som man har tilgang til via Spotify.

#### **4.1.6 Samarbeidspartnere**

Spotify har inngått kontrakt med de fire store plateselskapene (Universal, EMI, Sony og Warner), samt samling av uavhengige plateselskap og andre rettighetshavere, som The Orchard og Merlin Network.<sup>28</sup> Spotify tilbyr primært *tilgang* til et musikkbibliotek, men gir også lytterne mulighet til å kjøpe musikken.<sup>29</sup> En annen samarbeidspartner er last.fm som tilbyr såkalt scrobbling, dvs. anbefaling av musikk basert på en kartlegging av den musikken du allerede lytter til. Spotify samarbeider også med Paypal (ifm online betaling), Morpher (software protection), GraceNote (gjenkjenning av sanger), og Wikipedia (ifm artistinformasjon).

I tillegg til dette har mange utenfor Spotify begynt å tilby tjenester relatert til Spotify, slik som [www.sharemyplaylists.com](http://www.sharemyplaylists.com) (brukerne kan dele sine egne spillelister), [Drownedinsound.com](http://Drownedinsound.com) (arrangerer SpotiFriday med egne Spotify-lister), ulike mash-ups mellom Last.fm og Spotify ([spotify.fm](http://spotify.fm), [Discoverfy](http://Discoverfy), [---

<sup>27</sup> Den auditive er på 30 sekunder \(før 15 sekunder\), og kan suppleres med "cover replacement image" og "click-throughs". Grafisk reklame kan være alt fra såkalte banners, skyscrapers, mpus og page takeovers.](http://Last</a></p></div><div data-bbox=)

<sup>28</sup> <http://www.theorchard.com/about>, <http://www.merlinnetwork.org/home/>

<sup>29</sup> Spotify har også inngått en avtale med selskapet 7digital som gjør at det er mulig å laste ned mp3 av de sangene man ønsker å eie.

Fm Spotify Search mfl.). Det fremgår av Spotify sin hjemmeside at Spotify ikke har startet disse sidene selv, men at de linker videre til tjenestene.

## **4.2 Wimp**

Wimp kan ses på som en norsk utfordrer til Spotify. Wimp ble lansert i 2009 og er et samarbeid mellom Aspiro, Platekompaniet og Telenor, der eierskapet ligger i Aspiro og Platekompaniet, med Telenor som en distribusjonspartner.<sup>30</sup>

### **4.2.1 Inntektskilder**

Wimp har mange fellestrekk med Spotify, men skiller seg også på enkelte områder. Man laster ned en applikasjon til en pc og/ eller mobiltelefon, og får tilgang på et stort musikkbibliotek. Det er altså en musikkjeneste for streaming av musikk, men i motsetning til Spotify, har Wimp kun en betalingsversjon, en premium-tjeneste. En representant for Wimp uttrykker det slik:

”Vi er ganske tydelig en premium-tjeneste med alt som ligger i det å være en premium-tjeneste. Høyere kvalitet, bedre utvalg. Vår historie er at du må betale for at artistene skal få sitt for at de skal velge å være hos oss for at du skal få høre på all den fine musikken” (Representant for Wimp).

Wimp-abonnementet innebærer at man kan høre på hva man vil for en fast månedlig pris på 99 kroner. Første måneden er en gratis ”prøvemåned”, etter denne måneden kan man enten stanse abonnementet eller betale en månedlig sum for å fortsette å være abonnent på tjenesten. Abonnementet inkluderer tilgang fra PC, Mac, mobil (iphoneklient og android). I tillegg har Wimp lansert Logitech squeezebox, som er en trådløs nettverksmusikkspiller man kobler til stereoanlegget.

### **4.2.2 Versjonering**

I stedet for å velge flere versjoner, har Wimp valgt å holde seg til en versjon, som er en betalingsmodell. En representant fra Wimp viser i intervju til at det som skiller Wimp fra Spotify på business-siden er at Wimp ikke har en annonsefinansiert modell. Han viser videre til at de ikke har troen på at det er bærekraftig business med en gratisversjon med annonser og viser til at det ligger lite inntekter i gratismodellen.

---

<sup>30</sup> Telenor har en litt utvidet rolle, ved at de også kjører markedsundersøkelser og forsker på Wimp, men de har ikke et formelt eierskap til Wimp. Aspiro kommer egentlig fra mobilbusiness, og har jobbet med innspilling av ringetoner på keyboard, full-track nedlasting av ordentlige sanger, og etter hvert har de også utviklet en klient for streaming av musikk.

Wimp har ikke valgt flere ulike betalingsversjoner, i motsetning til Spotify, som begynte med dagspass og lignende betalingstjenester, og som nå har lansert basic-produktet med tilgang til reklamefri musikk på desktop.<sup>31</sup> Representanten fra Wimp viser til at de ikke har troen på at Wimp skal bli et «blockbuster»-produkt.

I intervju vises det også til at det i utgangspunktet er vanskelig å kommunisere streaming, fordi det er en ny kategori, så alt som kan forenkles er positivt, og det er lettere å kommunisere ett produkt ut i markedet.”

### 4.2.3 Bundling

Wimp har bundlet produktet på ulike måter. Bl.a. har de samarbeidet med Telenor ved at brukerne får Wimp i et bestemt antall måneder hvis de oppgraderer bredbånd. I tillegg har Wimp vært en del av noen mobilpakker. Representanten fra Wimp viser til at innenfor Telecom er datatrafikk noe man ser for seg å tjene mye penger på og da vil gode innholdstjenester, som Wimp, være veldig viktig. En vinn-vinn situasjon kan være at Telecom-operatøren dekker oppstartskostnadene til brukeren er tilvendt å bruke tjenesten. Slik blir det generert datatrafikk for Telecom-operatøren, samtidig som innholdsleverandøren får en ny bruker.<sup>32</sup>

### 4.2.4 Verditilbud

Når det gjelder utvalget av musikk, har også Wimp tilgang på millioner av sanger. På Wimp.no anslås det at det er seks millioner låter tilgjengelig.<sup>33</sup> Men det er noen mindre forskjeller i utvalget, sammenlignet med Spotify. Representanten for Wimp viser til at Wimp har færre tilgjengelige sanger enn Spotify, men argumenterer med at de har satset på kvalitet fremfor kvantitet ved at de har relevant musikk, dvs. mer norsk musikk og flere internasjonale artister som man hører på i Norge. Han viser videre til long-tail-effekten til musikk, og påpeker at Wimp har bedre dekning på det som høres mest på, men at de kan ha dårlig dekning helt ytterst i halen.

Wimp skiller seg altså noe fra Spotify når det gjelder utvalget av sanger. Men det viktigste skillet er at Wimp har en redaksjonell profil, dvs. de har en redaksjon som lager spillelister og trekker frem relevante musikknyheter og som guider brukeren gjennom musikkjungelen. Ifølge representanten fra Wimp er dette en viktig forskjell. Han viser til at søk er svært viktig, men at det bare tar brukeren et stykke på vei. Han illustrerer verdien med Wimp med følgende illustrasjon:

---

<sup>31</sup> Det er her beskrevet forretningsmodellen ved årsskiftet 2010/ 2011. Det må bemerkes at Wimp har kommet med en basisversjon etter den tid, altså en betalingsversjon med noe begrensede funksjoner.

<sup>32</sup> I tillegg til disse bundlingene, har Wimp også nylig lansert gratis Wimp på desktop for Canal Digital-kunder.

<sup>33</sup> Wimp.no “Help/ FAQ” [http://wimp.no/site/web3/view.ftl?page=faq\\_getwimp](http://wimp.no/site/web3/view.ftl?page=faq_getwimp)

”Du har sikkert brukt Spotify litt og opplevd at du sitter med musepekeren i et søkefelt og lur på hva skal du høre på nå? Det ønsker vi skal skje så lite som mulig for våre brukere, at det alltid skal være noe å høre på” (Representant for Wimp).

Wimp har også forhåndslyttinger, og artister har gjort eksklusive ting for Wimp, slik som å spille inn kommentatorspor eksklusivt for Wimp-brukere. Wimp sin verdiproposisjon er ifølge Wimp-representanten at de ønsker å dra brukeren videre, og være mer enn bare et oppslagsverk, de ønsker å være et inspirasjonsverktøy.

#### **4.2.5 Integrering med sosiale medier**

Wimp tilbyr muligheten til å dele albumlåter og spillelister, ved å sende lenker til artister, album, låter, spillelister og søkeresultat til for eksempel Facebook eller Twitter. I tillegg tilbyr Wimp integrasjon mot Facebook. Brukerne kan koble Wimp opp mot Facebook-kontoen. Facebook-venner som bruker Wimp vil dukke opp under Mine venner, og her vil det være mulig å få opp venners favoritter – artister, album, låter og spillelister.

Wimp har også en egen Twitter-konto som de bruker for å informere om nye album, men også for å få tilbakemeldinger fra brukere om feil og andre spørsmål.

#### **4.2.6 Samarbeidspartnere**

Som nevnt er Aspiro Music og Platekompaniet eiere i Wimp Music, mens Telenor er sterkt inne som distribusjonspartner, og jobber også med forskning på Wimp og streaming-relaterte tjenester. I tillegg har Wimp samarbeid med Last.fm og discogs.com, bl.a. ved at disse tilbyr artistinformasjon. Wimp knytter også til seg ulike aktører som driver med applikasjonsutvikling m.m.

WiMP har avtaler med de fire store plateselskapene (Universal Music Group, Sony Music Entertainment, EMI Group og Warner Music Group) og svært mange mindre og uavhengige selskaper. WiMP har også avtale med TONO for betaling til alle rettighetshavere for bruken av denne tjenesten.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> [http://wimp.no/site/web3/view.ftl?page=faq\\_getwimp](http://wimp.no/site/web3/view.ftl?page=faq_getwimp)

## 5. Streaming-tjenestene i et forretningsmodellperspektiv

I dette kapittelet vil det først bli sett på omgivelsenes påvirkning på mulighetene til å utvikle en forretningsmodell, dvs. hvordan strukturelle endringer har satt rammebetingelsene for fremveksten av Spotify og Wimp? Deretter vil analysen bli tatt ned på forretningsmodellnivå. Hva er likhetene og forskjellene mellom Spotify og Wimp? Først vil dette bli sett på i forhold til verditilbudet til kunden, deretter på hvordan Spotify og Wimp har to «bein», nemlig teknologi og innhold. Tilgang på innhold innebærer at de må inngå avtaler med innholdsprodusentene, noe som skaper særskilte utfordringer.

Hvordan har fremveksten av tjenester som Spotify og Wimp utfordret sentrale holdninger i musikkindustrien? Hvordan vurderer de ulike aktørene i musikkbransjen fremtiden for streaming-tjenester? Hvilke reaksjoner og problemstillinger debatteres blant utøvende musikere og tekstforfattere i kjølevannet av lanseringen av disse streaming-tjenestene?

### *5.1 Strukturelle betingelser – betydning for Spotify og Wimp*

Som vi har sett i kapittel 2 og tre, kan ulike forhold begrense og fasilitere fremveksten av forretningsmodeller som Spotify og Wimp. Det er viktig å ta hensyn til faktiske forhold i markedene, teknologiens muligheter og trusler, bransjelogikk, lover og reguleringer. Det er samtidig viktig å forstå hva som kjennetegner kjerneproduktet man ønsker å selge og hvordan dette bør tas hensyn til ved utvikling av en forretningsmodell.

I det følgende vil det bli tatt en kort gjennomgang av slike strukturelle betingelser og vise til hvordan Spotify og Wimp må forholde seg til disse.

#### 5.1.1 Produktkjennetegn – musikk som informasjon

Kjerneinnholdet i Spotify og Wimp er musikk, og musikk kan ses på som informasjon med spesielle kjennetegn (se Shapiro og Varian 1999).

Et kjennetegn er at musikken er beskyttet av **opphavsrett**, noe som gjør at lovlige tjenester som Spotify og Wimp ikke automatisk kan aggregere musikk og distribuere den videre, men må inngå kontrakter med rettighetshaverne. Slike lovregulerte restriksjoner er en av de mest sentrale barrierene for tilgjengeliggjøring av musikk nedover i den “lange halen”, som påpekt av Anderson (2006:217).

Et annet kjennetegn er at musikk er **erfaringsprodukter**, og ingen musikk-konsument har mulighet til å høre på all musikken som er tilgjengelig i markedet for å gjøre seg opp en mening om hva han/hun ønsker å høre

på. Musikkonsumenter vil derfor bruke ulike verktøy for å finne frem til ny musikk å høre på, noe vi skal se nærmere på senere.

Musikk, som informasjonsprodukt, har en bestemt kostnadsstruktur, der de fleste kostnadene er faste og ugjenkallelige, og innebærer hele perioden fra kreativitet og låtskriving til talentutvikling og innspilling i platestudio. Musikk har lave marginalkostnader, dvs. kostnadene ved å produsere en ekstra kopi av en sang, eller distribuere en ekstra stream, er svært lave. Den eneste betydelige kostnaden ved å distribuere musikk, er vederlaget til rettighetshaverne. Ved digital distribusjon er det nær null marginale kostnader for lagring og distribusjon av musikken (Anderson 2006:96).<sup>35</sup>

### 5.1.2 Teknologi og the Long Tail

Fremveksten av stadig billigere og bedre teknologi for produksjon, lagring og distribusjon av informasjon påvirker mulighetene for å etablere selskaper som Spotify og Wimp. Bredbåndsutbyggingen gjør distribusjonen bedre og billigere. Økningen av salget av smarttelefoner gir nye muligheter og plattformer for Spotify og Wimp, som har utviklet applikasjon til både iPhone og Android. Teknologeutviklingen og det at brukerne faktisk skaffer seg de teknologiske produktene, gjør at Spotify og Wimp kan tilby tilgjengelighet på flere plattformer, noe som kan øke produktets verdi for konsumentene.

Det er viktig å være bevisst sammenhengen mellom teknologi og informasjon. Fornuftig bruk av teknologi kan øke verdien av informasjon. Spotify og Wimp bidrar med teknologiske plattformer for å distribuere innhold, og benytter teknologien for å tilgjengeliggjøre og "pakke inn" musikk på en måte som skal gi økt verdi for kunden. Spotify og Wimp produserer ikke innhold selv, men er aggregatorer for eksisterende innhold og inngår avtaler med leverandører av musikk (plateselskap og aggregatorer), og rettighetsorganisasjoner, og distribuerer deretter innholdet via sin teknologiske plattform.

Det såkalte «The Long Tail»-markedet åpner opp for nye forretningsmuligheter. Effekten av the Long Tail for musikkindustrien kan oppsummeres raskt på følgende måte. For det første: ettersom **produksjonsutstyr blir stadig billigere** og mer utbredt, blir det produsert stadig mer musikk. Dette gjør at det eksisterer store mengder innhold som potensielt sett kan distribueres via nettet. Punkt nummer to er at **distribusjonskostnadene har blitt stadig billigere**, og distribusjonen har blitt demokratisert, dvs. flere har fått muligheter for å distribuere sitt innhold, og den høye innovasjonstakten innenfor teknologi, gjør distribusjonsmulighetene stadig flere og bedre. Den grunnleggende logikken er at jo lavere kostnad ved salg,

---

<sup>35</sup> Piratebay og andre ulovlige fildelingsnettsteder har ikke betalt vederlag til rettighetshaverne, og har dermed kommet unna med ubetydelige summer ved distribusjonen av sine informasjonsprodukter.

jo mer kan du tilby for salg (Anderson 2006: 88). Ved å bruke digital distribusjon, åpner det seg et marked for tilrettelegging og tilgjengeliggjøring av innhold langt nedover i «halen», selskaper kan bygges opp som aggregatorer, som samler produkttilbudet på ett sted. Digitale musikkbutikker kan teoretisk sett tilby alt som er tilgjengelig på markedet, ettersom de har tilnærmet null marginalkostnader for lagring og distribusjon av de digitale produktene (de betaler i hovedsak kun royalty når en låt blir lastet ned/ streamet) (Anderson 2006:96). Spotify trenger ikke å prioritere plass til den musikken de tror vil slå an, i motsetning til fysiske varehus, som Platekompaniets butikker, eller WalMart i USA. Mer musikk produseres, og store mengder musikk kan tilgjengeliggjøres og distribueres kostnadseffektivt, noe som Spotify og Wimp har gjort.

Spotify og Wimp har altså utviklet forretningsmodeller som langt på vei er tilpasset rammebetingelsene og mulighetene som ligger i *teknologien*. Det kan argumenteres for at de kan ses på som produkter av en «The Long Tail»-tankegang.

### **5.1.4 Markedet – streaming som tilpasning til nye konsumentvaner**

Det endrede mediekonsumet setter viktige betingelser for fremveksten av streaming-tjenestene. En bransjerapport fra IFPI i 2010 viste til at stadig mer musikkonsum foregår digitalt (IFPI Digital Music Report 2010:6). Fremveksten av streaming-tjenestene kan ses på som et forsøk på å etablere en tjeneste som i større grad enn tidligere var i samsvar med de faktiske konsumentbehovene i markedet. Denne påstanden finner også bred støtte i en uttalelse fra gründeren av Spotify:

“When I launched Spotify, I felt there was an inconsistency between how people consumed music and the way the business model worked. We are now using technology to bridge a business problem and make it more accessible for consumers to get music” (Daniel Ek, sitert i IFPI Digital Music Report 2010).

Konkurransesituasjonen til Spotify og Wimp er interessant i den forstand at de i tillegg til andre digitale musikkjenester, konkurrerer med ulovlige tjenester som aggregerer musikk uten å betale vederlag, da spesielt fildelingstjenester. Daniel Ek har flere ganger hevdet at det viktigste med Spotify var å utvikle et godt, lovlig alternativ til ulovlig fildeling.

## ***5.2 Conduct: Likheter og forskjeller mellom Spotify og Wimp***

### **5.2.1 Et nytt verditilbud – tilgang, ikke eierskap**

I iTunes betaler man per nedlastede mp3, mens man i Spotify og Wimp primært betaler et abonnement som gjør det mulig å lytte til all tilgjengelig musikk. Streaming-tjenestene har således valgt å kjøre en modell som



tilbyr *tilgang* til et stort musikkbibliotek, fremfor *eierskap* til den musikken du ønsker å høre på. Spotify og Wimp tilbyr tilgang på både hits og nisjemusikk, dvs. de tilgjengeliggjør musikk også nedover i "halen".

Brukerne kan streame over nettverket, eller laste ned lister for å høre på dem off-line. Streaming-modellen er sterkt persontilpasset og tilbyr musikk «on demand» ved at brukerne kan spille av musikken de selv velger. Dette i motsetning til andre persontilpassede radiostreaming-tjenester som lager ferdige spillelister i forhold til den enkelte konsument sine preferanser. Spotify og Wimp blir derfor ikke sett på som promoteringsverktøy (i motsetning til for eksempel radiolytting), men snarere som en type distribusjonsteknologi (Wikström 2009:107). Et stykke på vei ligger ideen bak Spotify og Wimp svært tett opptil det Anderson lanserte som "*Long Tail Rules*» for å skape konsumentenes paradisi, nemlig: 1) gjøre alt tilgjengelig 2) hjelpe kunden å finne frem.<sup>36</sup>

## Ny produktkategori

Representanter for både Wimp og Spotify påpeker at verdien av et abonnement på streaming-tjenester kan være krevende å kommunisere til markedet. Ifølge representanten fra Wimp har dette bl.a. med å gjøre at streaming er en ny produktkategori. En representant for Spotify viser til at mange ikke er vant til og forstår verdien av å kjøpe abonnement på streaming, ettersom man har pleid å kjøpe fysiske plater og singler, mens streaming og andre skybaserte modeller er relativt nye, og det må fortsatt legges ned arbeid i å kommunisere fordelene med disse tjenestene.<sup>37</sup>

## Integrasjon med sosiale medier

Sosiale medier som YouTube, Facebook og Twitter er illustrerende eksempler på tjenester som representerer en fremvoksende delekultur på nettet (Wikström 2009, Nag 2010). Ettersom sosiale medier har tilgang til konsumentenes oppmerksomhet, kan nettbaserte tjenester som Wimp og Spotify dra nytte av ulike typer integrasjon med tjenestene, slik som deling og «liking» av sanger og spillelister.

Altså, den sterke posisjonen til sosiale medier gjør at mange nettbaserte selskaper ønsker å dra nytte av trafikken sosiale medier genererer, og at de har en sosiale medier-strategi. Det kan være interessant å merke seg følgende: en tett integrering med sosiale medier kan gi en nettverkseffekt, for eksempel ved at jo flere Facebook-venner du har som deler Spotify-listene sine, jo mer verdt blir Spotify-tjenesten for deg, gitt at du ønsker innspill fra dine Facebook-venner om ny musikk. Samtidig kan en tett integrering ha en lock-in effekt. Dette betyr for eksempel at hvis det mest verdifulle for kunden er knyttet opp mot muligheten til å dele

---

<sup>36</sup> Ettersom ledelsen i Spotify eksplisitt har sagt at boken *The Long Tail* har vært en stor inspirasjonskilde for selskapet, og at den brukes som en del av opplæring av de nyansatte, er det grunn til å tro at dette er bevisste strategier.

<sup>37</sup> [http://www.youtube.com/watch?v=\\_LMT0\\_7PRHA&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=_LMT0_7PRHA&feature=related) Daniel Ek, intervju ifm MidemNet 2010

spillelisten med sine Facebook-venner, og disse ikke lett lar seg overføre, vil det være mindre sannsynlighet for at man bytter til den konkurrerende tjenesten. Hvis det er høye kostnader forbundet med å bytte til konkurrenten (switching costs) kan dette minske sannsynligheten for dette. Eksempler på høye byttekostnader (i vid forstand) kan være å "miste" venners spillelister, måtte lage egne spillelister, lære seg et nytt program osv.<sup>38</sup>

## Filter for å øke verdien av streaming-tjenestene

Som Anderson (2006) påpeker, er det ikke nok at informasjon er tilgjengelig, men konsumenten må få mulighet til å finne den musikken han/ hun potensielt sett er interessert i. Spotify og Wimp har utviklet ulike søkefunksjoner, anbefalinger (hvis du liker denne artisten, liker du kanskje også...), redaksjonelt og brukergenererte spillelister og ulike delingsmuligheter. Disse teknologiene skal gjøre musikken mer tilgjengelig, relevant og håndterlig, og øke verdien for konsumenten. Slik teknologi vil også gjøre nisjemusikken mer tilgjengelig, og øke tykkelsen på halen, fordi konsumentene har flere muligheter til å bli gjort oppmerksom på at denne musikken finnes, og det øker sannsynligheten for at musikken faktisk blir streamet (Anderson 2006).

"Et mål er å trekke brukeren ned i halen, finn musikk som ligner, eller musikk som en kompis som har hørt på. La oss si at du er veldig glad i Pink Floyd, og du har en kompis som er glad i Pink Floyd, som også er glad i et band som heter Love, og du tenker at "kanskje det er noe for meg også?" På den måten blir du dratt lenger ned i halen"(Representant for Wimp).

Denne typen teknologi har som funksjon å rette oppmerksomheten mot en større variasjon av sanger for å øke verdien på brukeropplevelsen, og kan ses på som "filter".

Anderson (2008) viser til at det finnes ulike "filter" i musikkindustrien. I den tradisjonelle musikkindustrien har produksjonsutstyret lenge vært dyrt og det har vært vanskelig å spille inn musikk utenfor studioene. Det har eksistert (og eksisterer fortsatt) et pre-filter i musikkbransjen, som innebærer at talentspeidere og plateselskaper forsøker å finne talenter og predikere hvilken musikk som vil slå an. Det er snakk om et filter *før* musikken evt. kommer på markedet. Dette kan ses i kontrast med teknologiske ordninger for søk og anbefalinger, som skjer i ettertid, såkalte post-filters. Et slikt filter innebærer å finne det beste av det som allerede eksisterer, og målet er å fremheve musikk som er god og relevant for konsumenten. "Post-filters amplify, rather than predict, behavior, and this is an important distinction" (Anderson 2008:123). En oversikt over disse forskjellene kan oppsummeres i følgende modell:

---

<sup>38</sup> Det kan her være interessant å merke seg at Wimp nå tilbyr import av Spotify-lister til Wimp. Dette kan ses på som en strategi for å redusere byttekostnader og lock-in.

Pre-Filters	Post-Filters
Editors	Blogs
Record label scouts	Playlists
Studio Executives	Reviews
Department store buyers	Customers
Marketers	Recommendations
Advertisers	Consumers

Spotify og Wimp er tjenester som tilgjengeliggjør millioner av sanger som allerede er produsert. Det vil derfor langt på vei være post-filters som er de mest aktuelle for Spotify og Wimp, og som benyttes som verktøy for å guide konsumenten gjennom den store mengden musikk. Begge tjenestene benytter til en viss grad for eksempel bloggmediet, spillelister og andre konsumenters anbefalinger som post-filtre som skal øke verdien av tjenesten for brukerne.

Spotify og Wimp har ulik vektning av postfilter når det gjelder dimensjonen som kan sies å gå fra en autoritativ redaksjonell profil på den ene siden og den brukergenererte crowd-sourcing-modellen på den andre siden. Spotify har i liten grad redaksjonelle anbefalinger og bruker i større grad crowd-sourcing, der de enkelte brukerne kan dele og anbefale enkeltsanger, album eller spillelister til hverandre. I tillegg har Spotify løse samarbeid med ulike nettsteder som lager spillelister for Spotify.

Wimp har også muligheter for crowd-sourcing, men i motsetning til Spotify har de stort fokus på redaksjonelle anbefalinger, og tilbyr stadig nye spillelister som er bygd opp rundt temaer som sjanger, situasjon, festivaler o.l. Redaksjonen inviterer også kjente personer og band til å lage sine egne spillelister og musikk eksklusivt for Wimp. Den redaksjonelle profilen til Wimp er mer fremtredende enn hos Spotify, som i større grad lener seg på brukergenererte spillelister. Anbefalte spillelister er imidlertid ikke ferdig integrert i brukergrensesnittet til Spotify, men kan importeres etter behov.<sup>39</sup>

Wimp sin strategi for å differensiere seg fra Spotify er nettopp det redaksjonelle fokuset:

<sup>39</sup> Sharemyplaylists.com er et eksempel på en tjeneste som tilbyr spillelister til Spotify, men de har ingen formelle tilknytninger til Spotify, noe som spesifiseres av både Spotify og Sharemyplaylists.com.

” Søk tar brukeren bare et stykke på vei. Wimp har en redaksjon som lager spillelister som trekker frem relevante nyheter og som følger med på hva som er nytt på musikkfronten, for å bidra med inspirasjon. Det redaksjonelle er en veldig viktig forskjell. Redaksjonen jobber også med innhold, slik at brukerne får forhåndslyttinger. Hvis en plate slippes på mandag, vil vi gjerne ha den på fredagen før. Vi prøver å ha ting på dato og gjerne slippe ting litt tidligere når vi har mulighet til det”  
(Representant for Wimp).

Wimp sin redaksjonelle profil inkluderer også linker og referanser til autoritative nettsteder med mer informasjon om artister, eller med plateanmeldelser. I tjenesten har de også integrert informasjon fra ulike musikkblader sine anmeldelser av cd-platene.

### **Versjonering og prissetting – Hvor mye er brukerne villig til å betale?**

Det er vanskelig å sette en prislapp på musikk: hvor mye er et bestemt musikkstykke verdt for den som lytter til det? Hvor mye er man villig til å betale for musikk hvis man har vendt seg til at musikk er gratis. Og hvis man er villig til å betale, hvor mye er man villig til å betale når man har en modell der man kun har tilgang og ikke får eierskap til musikken? Dette er vanskelige spørsmål som både Spotify og Wimp er kontinuerlig opptatt av, og siden streaming er et nytt produkt, kan det være nødvendig med litt eksperimentering med ulike produktpakker.

Spotify har for eksempel endret produktkategoriene ved flere anledninger. Som Shapiro og Varian (1999) påpeker, er dette en av fordelene med informasjonsprodukter. Man kan sjekke hvordan markedet reagerer på en bestemt prisningsmodell, og deretter raskt justere i henhold til dette ved å pakke inn produktene på nye måter, med nye priser. Spotify har valgt å gå vekk fra dagspass eller helgepass, og har delt inn i fire ulike abonnementsversjoner, to gratis og to premium. Det kan være mange grunner til dette. En mulig tolkning er at Spotify ikke har vært fornøyd med hvordan produktkategoriene har fungert, og at de har justert prisene og produktene med sikte på å stimulere en mer hensiktsmessig brukeradferd.

Det er heller ikke gitt at Wimp fremover vil tilby bare *en* versjon. Representanten for Wimp påpeker at de jobber med å finne alternative produkter og prisningsmodeller, og at det er svært få selskaper som over tid kun selger ett produkt i en versjon.

Mens Wimp kun har en premium-versjon, har altså Spotify valgt å versjonere produktet sitt, og tilby både reklamefinansiert og brukerbetalt versjon. En av hovedforskjellene mellom de to versjonene er at gratismodellen inneholder både visuell og auditiv reklame, mens premium-produktet er reklamefritt. Premium-produktet til Spotify skiller seg også på dimensjonen som går på tilgjengelighet. Spotify premium kan benyttes på flere plattformer, som Android, iPhone og Sonos, og det er mulig med off-line spillelister,

dvs. at man laster ned sangene slik at de kan lyttes til uten nett-tilgang. Lydkvaliteten er også høyere på premium-versjonen og en del musikk slippes først på premium, og først noe senere på gratisversjonen.

## Freemium

Spotify sin kombinasjon av gratis produkt og et betalingsprodukt, er et eksempel på «Freemium». Som vi så tidligere; Freemium innebærer å tilby en gratis tjeneste, og tilby en «premium» -versjon som koster penger. Et vanlig problem for Freemium-modeller generelt er at det i praksis har vist seg å være vanskelig å få høy nok konvertering over til betalingsmodellen (Teece 2010), dette gjelder også for musikkjenester (Wikström 2010:4). Dette har bl.a. å gjøre med det store tilbudet på internett «your competitor is only one click away» (Foros et al 2009). En representant fra Wimp sier det slik:

«Det er lettere å logge seg på en streaming-tjeneste som er gratis, og helt uten forpliktelser, enn en som du betaler for. Det er nok kanskje et smart trekk av platebransjen til å begynne med for å si "se, her er en ny [tjeneste for musikkdistribusjon]". Det er imidlertid vanskelig å ta betalt for en tjeneste når du kan få det gratis et annet sted. Det er enkel logikk. Store fordelen med gratisversjon av streaming er altså at den blir spredd fort, spørsmålet er heller om det er bærekraftig over tid.»

God nok konverteringsgrad har også vært en utfordring for Spotify. Gratisversjonen til Spotify innebærer lav eller negativ inntjening til Spotify og ifølge Wikström (2010) er det i realiteten Premium-brukerne og mersalget (eks. mp3-nedlasting) Spotify tjener på.

Ved hjelp av gratismodellen, har Spotify muligheten til å nå ut til et stort marked, og neste steg er dermed å forsøke å overbevise så mange som mulig om å konvertere til brukerbetaling via Unlimited eller Premium. Et sentralt dilemma ved Freemium-modeller, som er spesielt relevant for Spotify, er at man kan risikere at gratisproduktet er så godt at brukerne ikke ser den ekstra verdien i å konvertere til premium-versjonen.

"[I]t pays to make your high-end product as attractive as possible. The problem arises at the other end of the product line: if your low-end version is too attractive, it may attract some customers who would otherwise pay a premium price for the high-end version" (Shapiro og Varian 1999:62).

Det er to måter å unngå denne kannibaliseringen på, ifølge Shapiro og Varian (1999). For det første kan man redusere prisen på premium-produktet for å gjøre det relativt sett mer attraktivt. For det andre kan man redusere kvaliteten på billig-produktet slik at det relativt sett er mindre attraktivt. Spotify har et stykke på vei fulgt disse strategiene. De endret produktkategorien ved å dele opp i to gratisversjoner; en åpen versjon med lyttebegrensning på tjue timer i måneden, og en versjon som krever invitasjon, men som til gjengjeld innebærer ubegrenset lyttetid. Spotify valgte også å innføre en billigere premium-versjon, nemlig Spotify

Unlimited, som koster 49 kroner i måneden og som gir tilgang på hele musikkbiblioteket uten reklame, men som kun kan brukes på desktop. De beholdt samtidig Spotify Premium, som har alle ekstra funksjoner, som for eksempel offline-mode og tilgang på mobil.

Spotify har altså gått fra to til fire abonnementsversjoner. Det er mange mulige løsninger for prissetting og versjonering av en streaming-tjeneste. Wimp har valgt en annen versjoneringsløsning, nemlig å kun tilby *en* versjon, ett premium-produkt som er priset likt til Spotify sitt dyreste premium-produkt. Representanten for Wimp viser til at de har valgt å være en premium-tjeneste, og fokusere på høyere kvalitet og bedre utvalg. Han viser videre til at Wimp sin forretningsmodell bygger på et prinsipp om at brukerne må betale for at artistene skal få betalt nok til å ønske å ha musikken sin tilgjengelig på Wimp, noe som vil virke tilbake på tjenesten i form av et godt utvalg.

Wimp tilbyr ulike typer gratis prøveperioder, bl.a. via bundling med andre produkter, som Squeezebox og ulike typer Telenorabonnement. For vanlige registreringer via nettet tilbys en måned gratis streaming, deretter må man betale 99 kroner i måneden. Wimp har altså ikke tilbud om en betalingsversjon tilsvarende Spotify Unlimited, noe en representant forklarer slik:

”Vår pris er samme som den høyeste Spotify-prisen. Det vil gjøre at vi først får det markedet som er villig til å betale den prisen. Det er naturlig. En annen ting er at vi tror betalingsviljen er bra, så lenge produktet er godt nok. Vi har også troen på at det er viktig at produktet er mobilt, ha med musikk overalt. Derfor har vi foreløpig ikke lansert et basic-produkt som kun fungerer på desktop ”  
(Representant fra Wimp).

## **Utfordringer – brukerinngang og konvertering**

Wimp har ikke gått ut med tall på antall brukere, men det er grunn til å tro at de har en del færre brukere enn Spotify, ettersom de ikke tilbyr en annonsefinansiert gratismodell. Wimp sin utfordring blir dermed å nå gjennom til de potensielle premium-kundene, og ha en høy nok brukerinngang.

For Spotify er utfordringen å få høy nok konvertering fra den annonsefinansierte til den brukerbetalte modellen, samt å hindre at personer sier opp det betalte abonnementet og går tilbake til annonsefinansiert lytting. Om de klarer dette avhenger av betalingsviljen til brukerne. Med internett har det vokst frem en forventning om at informasjon skal være gratis, og Spotify sin gratismodell konkurrerer med nettsteder som tilbyr gratis musikk, slik som nettverk for ulovlig fildeling. Konkurransefortrinnet til Spotify er at det er en lovlig tjeneste som gir umiddelbar tilgang til et stort musikkbibliotek og at det er enkelt å kommunisere og dele musikk via sosiale medier.

## 5.2.2 Organisering – avtaler med innholdsleverandører

Spotify og Wimp leverer teknologi, men produserer ikke musikken selv. Streaming-tjenestene må inngå i en kunde-leverandør-relasjon med plateselskaper og andre rettighetshavere for å få tilgang på ressursene. Tjenestene må langt på vei forankre den nye forretningsideen blant de etablerte aktørene i musikkbransjen. Hvis forretningsideen ikke er etablert og akseptert av bransjeaktørene risikerer de at innholdsleverandørene ikke vil inngå kontrakt, eller at de i ettertid trekker musikken sin fra tjenestene. Dette kan igjen føre til at tjenestene relativt sett får en lavere verdi for kunden.

”Hvis artisten ikke får sin rettmessige andel, så vil den kanskje trekke musikken. Da vil til slutt brukerne også gå over på andre typer tjenester, om det er en betaltjeneste, eller gratistjeneste er vanskelig å vite. (...) I hovedsak, skal en business gå fremover, må alle ledd tjene penger. Hvem det er som taper, er ikke så viktig, så lenge en av dem ikke tjener noe, så er det ikke bærekraftig” (Representant for Wimp).

De fire store selskapene forhandler hver for seg, for eksempel via en digitalsjef, mens de uavhengige plateselskapene forhandler via aggregatorer, dvs. en aktør som representerer mange mindre plateselskap. Plateselskapene har i sin tur avtaler med sine artister om fordeling av vederlaget. I tillegg til kontraktene med «majors» og aggregatorene, inngår Spotify egne avtaler med rettighetsorganisasjoner som representerer låtskriverne, slik som TONO i Norge. Forhandlingene med plateselskapene omhandler hvordan inntektene fra streaming skal fordeles. Det er langt på vei samsvar mellom forretningsmodellen ut mot kunde og kontraktsvilkårene ut mot plateselskapene. Ifølge intervju er viktige punkt i kontraktene med plateselskapene alt fra garantier, hva som skal betales på forskudd og etterskudd, suksesshonorarer m.m.

### Kontraktsbetingelser – fast sum eller inntektsdeling?

Wikström (2010) påpeker at det lenge har vært en norm i musikkbransjen at tjenester som Spotify betaler fast lisens per stream, slik at rettighetshaverne får betalt for musikken som når sluttbrukeren, uavhengig av de faktiske inntektene fra brukeren eller fra reklame. Dette har gjort at det har vært vanskelig å få en levedyktig annonsefinansiert musikkjeneste, ettersom det har vært vanskelig å få nok reklameinntekter til å dekke lisenskostnadene, og flere annonsefinansierte tjenester har gått konkurs (Wikström 2010). Et viktig suksesskriterium for Spotify har vært å fremforhandle avtaler med plateselskapene som gjør det mulig å ha en levedyktig annonsefinansiert tjeneste. Spotify-gründer Daniel Ek reflekterer rundt dette i et blogginnlegg:

“[T]he key to monetization comes from portability and packaging access right. I believe this is something that most people in the industry can agree to, but it can't happen if the industry continues to enforce the per-play fees it has tried so hard to hold on to. The new model is about

figuring out how to increase the revenue per user (RPU) between the different models – not squeeze as much as possible out of every single transaction” (Daniel Ek, bloggpost 8. Oktober 2009).

Kontraktene med plateselskapene varierer, men ifølge Wikström (2010) kan det virke som at avtaler med enkelte plateselskap i enkelte marked innebærer en deling av inntektene, uansett hvor høye eller lave de er, i motsetning til en modell der de får en fast sum per stream (Wikström 2010). Inntektsfordelingen vil for eksempel kunne være 50/50 mellom Spotify og Plateselskapene, der plateselskapene videreformidler vederlag til utøvende artister og låtskrivere/komponister. Mye tyder på at denne kontraktsformen er en radikal forandring av plateselskapenes innstilling til distributører, og innebærer bl.a. at plateselskapene får marginalt med inntekter fra den reklamefinansierte streamingen (Wikström 2010). Det er imidlertid forskjell på kontraktene, og Spotify er tilbakeholdne med å komme med eksakte tall på utbetalingene. Det er blitt hevdet at pga forhandlingsmakt, har majors fått mer fordelaktige avtaler enn indie-plateselskapene, bl.a. ift utbetaling per stream.<sup>40</sup>

En viktig utfordring er å forhandle frem avtaler med innholdsleverandørene som er gode nok til at streaming-tjenestene kan gå i overskudd, samtidig som avtalene gir tilstrekkelig med inntekter til rettighetshaverne, slik at de ikke trekker tilbake musikken sin. Bekymringen for platebransjen er at streaming kan kannibalisere på cd-salget, gitt at streaming ikke bare blir et substitutt for ulovlig nedlasting, men at det også blir et substitutt for de som pleier å kjøpe CD-er. Som påpekt av Nag (2010:60) har konsumentenes deling av musikk lenge skapt hodebry for de etablerte aktørene i musikkbransjen. På den enes siden erkjenner man at delingen kan fungere som markedsføring som i sin tur utløser kjøpsbeslutninger. På den annen side ser man at delingen gir så perfekte kopier at de blir substitutter til cd-er og betal-filer.

Flere plateselskap har vegret seg for å gå inn i tjenester som kan forverre nedgangen i inntekter fra CD-salget. Det er derfor viktig for plateselskapene at streaming på sikt kan gi tilstrekkelig med inntekter. Representanten fra Wimp sier i denne sammenheng at hvis plateselskapene skal kannibalisere på noe de lenge har tjent gode penger på, er det viktig at de ser et inntjeningspotensial i det de kannibaliserer med, noe som lenge har vært en utfordring (Representant for Wimp).

---

<sup>40</sup> De store plateselskapene (majors) har også fått kjøpe aksjer i Spotify. Ifølge Jerräng (2009) fikk Sony BMG kjøpe 5,8 % av aksjene, Universal Music fikk 4,8 %, Warner Music 3,8 % og EMI fikk 1,9 %.<sup>40</sup> De to grunnleggerne eier forøvrig fortsatt over 50 % av aksjene i Spotify



## Reaksjoner og relasjoner i musikkbransjen

Utfordringer ift. avtaleinngåelse med plateselskaper og artister har vært en mer relevant utfordring for Spotify enn for Wimp, ettersom Wimp har kun betalingsmodell og inntektene til rettighetshaverne blir mer forutsigbare. Spotify har imidlertid en Freemium-modell, og det er den som oftest blir kritisert. Gratisversjonen til Spotify genererer mye mindre penger tilbake til plateselskapene enn betalingsversjonen, men Spotify har i flere intervjuer fastholdt at plateselskapene ikke kan velge å kun ha musikken sin tilgjengelig på betalingsversjonen. I intervju med Wimp vises det også til at skal en Freemium-modell fungere, må det være omtrent samme innholdet i begge, slik at det blir gitt et representativt bilde. Hvis kundene ikke ønsker å være på den gratisversjonen, blir de også trukket vekk fra betalingsversjonen og det totale produktet blir dårligere

Spotify sitt tydeligste konkurransefortrinn kan være at de har fått gode avtaler med de store plateselskapene, også i forhold til gratisversjonen. For at avtalen skal være verdifull, må imidlertid avtalen fungere for begge parter. Det kan derfor være interessant å se på argumenter fra musikere og plateselskapers perspektiv, når det gjelder fordeler og ulemper med å tilgjengeliggjøre musikk på Spotify:

Spotify betaler opphavsmenn og utøvere, men det er lavere summer per stream enn det man får via for eksempel iTunes, og en god del lavere enn vederlaget man får fra salg av CD-er. I musikkbransjen er det ulike syn på dette, og det er viktig å huske på at dette også kan bero på at kontraktene er ulike og at artistene og plateselskapene i praksis kan ha ganske ulik inntekt på et likt antall streams. Generelt sett: inntektene fra Spotify kan vanskelig kompensere fullt ut for inntektstapet fra fallende CD-salg, men det kan lokke enkelte fildelere over på en tjeneste som betaler rettighetshavere. På den ene siden kan man fokusere på hvordan Spotify og Wimp kan være et alternativ til ulovlig fildeling:

”Dette er et system som er villig til å betale opphavsmenn og utøvere, og som tar litt rotta på fildelingsbehovet hos folk, for tilgjengeligheten og brukervennligheten blir så stor. Det er lett å bruke Spotify og Wimp” (Intervju med veletablert norsk artist).

## Konkurrerer med pirater

For å forsvare lave utbetalinger, utpekte Spotify tidlig ulovlig fildeling og Piratebay som sin største konkurrent. Når det gjelder kontraktsbetingelser og påstander om lave utbetalinger til innholdsleverandører, påpekes det at utbetalingene må ses i forhold til ulovlig fildeling, ikke iTunes eller CD-salg. *”Our competition is piracy, not necessarily iTunes”* (Daniel Ek, intervjuet av Virginia Eastman BBC Click). Spotify påpeker at ulovlig fildeling er utbredt og den gir ingenting tilbake til rettighetshaverne. Argumentet fra Spotify er

dermed at de kan lokke brukerne fra fildeling (der de ikke tjener noe) og over på lovlige alternativer, som Spotify (der de tjener litt):

“ A lot of people doubt the model, and it depends on how you look at the model. If the model is CD, and you compare against CD, then yes, it is not a very good model. But if you compare it against the fact that 95 % of all downloads are illegal, then the monetized percent is 5 %. So in a broader scale, the model is pretty good.” – Daniel Ek, fireside chat.

I et annet intervju viser Daniel Ek til at Spotify er laget for å være en tjeneste som kan konkurrere med, og helst være bedre enn, ulovlig fildeling, noe som har hjulpet dem å få gode avtaler med rettighetshaverne.<sup>41</sup>

Hvis man ser på Spotify opp mot ulovlig fildeling, blir spørsmålet om det er bedre med lave inntekter enn ingen inntekter. På den andre siden kan man se på hvor stor utbetalingen i praksis er fra Spotify. Som vi har sett, er det forskjell på utbetalingene fra gratisvarianten og betalingsvarianten til Spotify, og det som er hovedtemaet for plateselskap er at gratisvarianten gir svært lite tilbake. Flere av de uavhengige plateselskapene mener å ha fått så lave utbetalinger at det ikke er lønnsomt. Hovedgrunnen er gratisversjonen, og at det ikke er mulighet til å bare ha musikken tilgjengelig på betalingsversjonen.

Flere plateselskap har valgt å trekke musikken sin fra Spotify pga. lave utbetalinger.<sup>42</sup> FONO, interesseorganisasjonen for uavhengige plateselskap la 25.06.2010 ut en melding på sin hjemmeside der FONOs styre oppfordret sine medlemsbedrifter til å vurdere å si opp sine avtaler med gratis, reklamefinansierte streaming-tjenester.<sup>43</sup>

Spotify gir altså lave utbetalinger til artistene; høyere enn ved ulovlig fildeling, men lavere enn ved salg av CD-er. Gratisversjonen til Spotify er imidlertid ikke bare kritisert pga. lave utbetalinger, men enkelte frykter også at det å koble reklame og musikk kan svekke verdien til musikk:

“Jeg er iherdig motstander av koblingen mellom reklame og musikk. Det er med på å trekke musikk ned på underholdningsnivå. Musikk skal være en uavhengig kilde til idéer i samfunnet” (Eirik Glambek Bø, Kings of Convenience).

---

<sup>41</sup>“I [...] wanted to break piracy, so I’ve had to create a better service than the pirated ones. That’s also how we were able to get our licensing from a lot of companies.” (Daniel Ek, intervjuet av Scott Murphy i undercovernews.fm)

<sup>42</sup> “Artistene strømmer vekk”, Dagens Næringsliv Morgen - 22.07.2010; “Flere forlater Spotify”, Aftenposten Morgen - 20.07.2010

<sup>43</sup> FONO om “Reklamefinansiert streaming-tjeneste.” <http://www.fono.no/fono-mener/?id=21>

Det kan her trekkes linjer til Shapiro og Varian (1999), som viser til at verdien av informasjon avhenger av verdien for den enkelte konsument. Et interessant spørsmål vil da være: oppleves verdien av musikk som lavere hvis den er tilgjengelig gratis, eventuelt reklamefinansiert?

### **Spotify som reklame for live**

For utøvere og plateselskap er en av fordelene med streaming-tjenester at musikken tilgjengeliggjøres for store marked. Når det er stor kamp om oppmerksomheten til musikk, kan streaming-tjenester være et verktøy for å få spredd musikk til flere. Nisjene får mulighetene til å kunne nå et større publikum. Det er mer tilgjengelighet, og nisjeartister får en større mulighet til å nå ut i verden. Integreringen med sosiale medier gjør det lett å dele spillelister, der både nisjeartister og mer etablerte artister kan få markedsføre sin egen musikk. Siden musikkbransjen ikke bare får inntekter via CD-salg, men også via lisensiering, merchandise og live-opptredener, kan det å ha musikken sin tilgjengelig på Spotify og Wimp fungere som reklame som skaffer artistene flere tilskuere på sine live-opptredener.

## 6. Avsluttende analyse

De tradisjonelle aktørene i musikkindustrien har over lang tid dratt nytte av en svært inntektsbringende forretningsmodell, som langt på vei bygger på de strukturelle betingelsene en fysisk verden tilbyr. Litt forenklet bygger denne tradisjonelle forretningsmodellen på en forståelse av en fysisk verden der plateselskapene er «portvoktere» for musikkproduksjon og -distribusjon til markedet, og der platebutikkene preselekerer CDer fra artister som de antar vil selge tilstrekkelig til å kunne forsvare plass i de fysiske hyllene. Digitaliseringen av bransjen har skutt fart, bl.a. i forbindelse med bedre teknologisk utstyr og bedre distribusjon- og kommunikasjonsmuligheter, blant annet muliggjort av utbyggingen av bredbånd. De teknologiske betingelsene og strukturene i bransjen har altså endret seg radikalt fra den gang den tradisjonelle musikkindustrien hadde sin storhetstid.

Konsumentadferden ble i økende grad dreid i digital retning, mens forretningsmodellene til plateselskapene «hang igjen» i de gamle strukturene. Det var altså ikke samsvar mellom tilbudet fra musikkindustrien og behovet hos de nye konsumentene, som ønsket en god, digital tilgjengelighet. Det er blitt hevdet at ulovlig fildeling som langt på vei dekket konsumentenes behov, noe som kan henge sammen med at millioner av sanger ble tilbudt gratis og tilgjengelig, og det fantes ingen lovlig ekvivalent som hadde et slikt verditilbud. Den store økningen i ulovlig fildeling førte til en krise i platebransjen, ettersom innholdsleverandørene ikke ble kompensert ved distribusjon og konsumpsjon av musikken. Tidligere hadde plateselskapene kontroll over IP/musikken, men denne kontrollen ble vanskeligere å overholde med den stadig bedre distribusjonsteknologien.

Flere hundre digitale forretningsmodeller for musikk har blitt utviklet, men få av disse har lyktes å redusere nedlastning fra Piratebay og tilsvarende tjenester. Det kan virke som om plateselskapene har vært resistente mot å vri musikkdistribusjonen i digital retning, ettersom dette kunne kannibalisere på det tidligere så innbringende cd-salget.

Spotify var en av de første som klarte å ta betydelige markedsandeler ved hjelp av en digital musikkdistribusjonstjeneste. Gjennom fremforhandling av gode avtaler kunne Spotify være gratis, lovlig, brukervennlig, og gjorde umiddelbart millioner av sanger tilgjengelig for konsumentene, sangene var bare et par sekunder unna. Dette i motsetning til fildelingstjenester som Piratebay, som fordret at konsumentene lastet ned musikken før den ble konsumert. Det kan virke som om streaming-tjenestenes forretningsmodell langt på vei dekket behovet for nedlasting av musikk, slik at resultatet blir en slags avpiratisering av musikk-konsumpsjonen.

Wimp ble senere lansert som en norsk konkurrent til Spotify-tjenesten. Noe av forklaringen på streaming-modellene Spotify og Wimp sin vesentlige innpass på markedet kan bunne i at tjenestene har en forretningsmodell som møter behovene til de nye digitale konsumentene, som ønsker umiddelbar tilgang til musikken.

En annen forklaringsmodell kan være at Spotify og Wimp har forretningsmodeller som langt på vei er godt tilpasset de faktiske teknologiske omgivelsene, og som samsvarer godt med betingelsene i Long Tail-markedet, slik det er beskrevet av Chris Anderson. Tjenestene utnytter også eksisterende teknologiske muligheter på måter som øker musikkens verdi for kunden. Den teknologiske infrastrukturen «pakker inn» kjerneproduktet, musikken, på måter som skaper ekstra verdier for kunden. I den forstand kan man si at det er selve teknologien som er suksessfaktoren for Spotify og Wimp, samtidig som innholdet, musikken, er en vesentlig forutsetning for at modellen skal fungere. Det er et samspill mellom å tilby et stort og variert innhold, og det å pakke inn innholdet på måter som øker verdien for konsumentene.

Ved å tilgjengeliggjøre millioner av sanger, får konsumentene tilgang på det meste av den musikken de er interessert i, og streaming-tjenestene tilbyr ulike former for guider for å gi konsumentene den mest relevante musikken. Det er mange likheter, og noen forskjeller mellom tjenestene. Spotify filtrerer musikken for konsumentene i hovedsak ved hjelp av søkefunksjonalitet, integrasjon med sosiale medier, ulike former for crowdsourcing, og ved å foreslå relevant musikk for konsumentene basert på artister som det blir hørt på. Wimp har også søk, forslag til relevant musikk og en basis integrasjon med sosiale medier og crowdsourcing. En viktig forskjell har vært at Wimp i tillegg til dette har hatt en tydelig redaksjonell innfallsvinkel, noe som er en mer top-down tilnærming. En annen forskjell mellom tjenestene går på versjonering og prisingsmodeller. Spotify har hatt flere ulike typer versjonering i løpet av tjenestens levetid. Ved årsskiftet 2010/2011 hadde Spotify fire versjoner, derav to var reklamefinansierte gratistjenester, mens to var betalingsversjoner. Spotify har således hatt en Freemium-tjeneste, der gratistjenesten langt på vei har hatt som formål å nå ut til et bredt publikum og å lokke kundene over til betalingsversjonen, Premium. Wimp har på sin side kun hatt et premium-produkt. Spotify sin gratismodell er muligens en god inngangsport til tjenestene, som gjør at konsumentene får prøvd produktet først, noe som kan være sentralt ettersom informasjonsprodukter er produkter som må erfares for å gi verdi. Likheten mellom tjenestens verditilbud gjør at det kan tenkes at konsumenter som bruker gratisversjonen av Spotify vil kunne velge å konvertere til Wimp sin betalingsmodell.

Et suksesskriterium for begge tjenestene er å ha gode relasjoner til sine innholdsleverandører. De er begge avhengige av at streaming-konseptet får legitimitet og aksept blant de sentrale aktørene i bransjen. Hvis innholdsleverandørene ikke er fornøyde, kan de trekke musikken og innholdet fra tjenestene, noe som vil

redusere verdien av tjenestene for kundene. Spotify og Wimp bidrar med en teknologisk plattform som skal øke verdien av informasjonen og musikken for kundene, og de er avhengig av å ha et godt kjerneprodukt, god og relevant musikk, for å beholde konsumentene.

Spotify sin hovedutfordring er å sikre tilstrekkelig med konvertering fra gratisversjonen til betalingsversjonen, slik at de får økte inntekter per bruker. For Wimp er det viktig å ha høy nok brukerinngang, og å få innpass på streaming-markedet slik at de når en kritisk masse av konsumenter. Både Spotify og Wimp kan benytte for eksempel bundling for å øke antall betalende konsumenter. Nettverkseffekten av å ha mange konsumenter øker også verdien på tjenesten, for eksempel ved at konsumentene kan dele musikk-tips og spillelister på Facebook. For begge tjenestene er det sentralt å holde på konsumentene, slik at de ikke bytter til konkurrentens tjeneste. De må senke byttekostnadene for at konsumentene skal komme til egen tjeneste, samtidig som de må utvikle en strategi for å, til en viss grad, «låse inne» konsumenten i egen tjeneste.

Videre kan integrering med sosiale medier være et viktig suksesskriterium. Dette bygger på det faktum at sosiale medier konsumerer mye oppmerksomhet, mange konsumenter investerer betydelig tid i sitt virtuelle liv, og er knyttet sammen via sosiale medier. Hvis Spotify/ Wimp får til en god integrering med sosiale medier, kan de knytte tettere bånd til brukerne, og spille på nettverkseffektene, slik at det er mindre sannsynlighet for at man velger å si opp tjenesten.

Felles for begge tjenestene er at de må kommunisere budskapet at streaming er en modell som bygger på betaling for tilgang, ikke eierskap. Det er nødvendig at dette blir akseptert av markedet for at de skal få innpass.

## ***6.1 Forslag til fremtidig forskning***

For fremtidig forskning kunne det spesielt vært interessant å se på utfordringene med å utvikle forretningsmodeller i musikkindustrien, sammenlignet med filmindustrien, eller mediebransjen (spesielt journalistikk). Bransjene har flere likheter og interessante forskjeller, og slike komparative analyser kunne belyst interessante utviklingstrekk, og kanskje bidratt til læring på tvers. Det er ikke bare på bransjenivå en sammenlignende analyse kunne være interessant. Det er flere selskaper som har opprettet streaming-modeller for filmer, både nisjefilmer og mer kommersielle filmer. Hvilke spesifikke utfordringer har disse sammenlignet med streaming-tjenestene innen musikkbransjen, og hvilke likheter og forskjeller er det mellom disse?

Det kunne også vært interessant å se på hvordan bruken av tjenester som Spotify og Wimp påvirker hvordan konsumenter relaterer seg til musikk og til verdien av musikk. Er det slik at de fysiske enheter ikke lenger har

noen relevans eller verdi for konsumentene, eller viser økningen i salg av LP-plater at musikk fortsatt har en verdi i et fysisk, håndgripelig format?

Det vil også være interessant å se på hvordan inntektsutviklingen for innholdsprodusentene blir når streaming-tjenestene etter hvert har begynt å generere inntekter til disse. Vil inntektene som genereres være tilstrekkelig for å veie opp for fallet i salg av fysiske enheter (CDer)? Vil plateselskapene utvikle egne distribusjonstjenester selv?

Tjenester som Spotify og Wimp er fortsatt bare i sin spede begynnelse, og de er i stadig og konstant utvikling. I dette arbeidsnotatet er det tatt utgangspunkt i modellene slik de så ut ved årsskiftet 2010/2011, men forretningsmodellene har utviklet seg ytterligere, og begrepene som er lansert i dette arbeidsnotatet er i høyeste grad relevante for å belyse og forstå de nyeste utviklingstrekkene til tjenestene, både ift bundling, videreutvikling av integrasjon med sosiale medier m.m. Det ville vært interessant å belyse disse, og lignende, forretningsmodeller fra flere ulike faglige innfallsvinkler, slik at man får en best mulig forståelse for disse.

## 7. Litteraturliste

- Amberg, Michael og Manuela Schröder (2007) "E-business models and consumer expectations for digital audio distribution." *Journal of Enterprise Information Management*. Vol. 20, No 3, pp. 291-303
- Anderson, Chris (2009) *Free: The Future of a Radical Price*. Random House Group: London
- Anderson, Chris (2008) *The Long Tail. Why the Future of Business is Selling Less of More*. Hyperion: New York
- Anderson, Chris (2008b) "The Long Tail. A public diary on the themes around my books." The Wired Blogs. [www.thelongtail.com](http://www.thelongtail.com). Artikkel publisert 27.juni 2008
- Anderson, Chris (2006) *The Long Tail. Why the Future of Business is Selling Less of More*. Hyperion: New York
- Belleflamme, Paul, Thomas Lambert og Armin Schwienbacher (2010) "Crowdfunding: An Industrial Organization Perspective", Paper til workshopen "Digital Business Models: Understanding Strategies", som ble avholdt i Paris 25-26 juni, 2010
- Brynjolfsson, Erik, Yu (Jeffrey) Hu og Michael D. Smith (2010) "The Longer Tail: The Changing Shape of Amazon's Sales Distribution Curve" Hentet fra: [ssrn.com/abstract=1679991](http://ssrn.com/abstract=1679991)
- Chesbrough, Henry (2010) "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers." *Long Range Planning*. Vol 43, pp. 354-363
- Chesbrough, Henry og Richard S. Rosenbloom (2002) "The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies" *Industrial and Corporate Change*. Vol. 11. No 3, pp.529-555
- Curien, Nicolas og Francois Moreau (2009) "The Music Industry in the Digital Era: Toward New Contracts." *Journal of Media Economics*. Vol 22. pp. 102-113
- Elberse, Anita (2008) "Should You Invest in the Long Tail?" *Harvard Business Review*. Pp.88-97. July-August 2008 [hbr.org](http://hbr.org)
- Fjell, Kenneth, Øystein Foros og Frode Steen (2010) "The economics of social networks: The winner takes it all?" SNF working paper no 42/10
- Fleder, Daniel og Kartik Hosanagar (2009) "Blockbuster Culture's Next Rise or Fall: The Impact of Recommender Systems og Sales Diversity." *Management Science*. Vol 55, No 5, pp. 697-712
- Foros, Øystein, Kåre Petter Hagen og Hand Jarle Kind (2009) "Price-dependent profit-sharing as a channel coordination device." SNF discussion paper 2009:9
- Graham et al. (2004) "The transformation of the music industry supply chain. A major label perspective." *International journal of Operations & Productive Management*. Vol. 21. No. 11, 2001. pp 1087-1103
- Halttunen, Veikko, Markus Makkonen, Lauri Frank og Pasi Tyrväinen (2010) "Perspectives on Digital Content Markets: A Literature Review of Trends in Technologies, Business and Consumer Behaviour" Communications og the IBIMA. <http://www.ibimapublishing.com/journals/CIBIMA/cibima.html>



- Hatch, Mary Jo (2004) *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag
- Helgesen, Thorolf og Terje Gaustad (2002) *Medieøkonomi. Strategier, markedsføring og medierettigheter*. Nesbyen: Stølen
- Jacobsen, Dag Ingvar (2004) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*, Bergen: Fagbokforlaget
- Karubian (2009) "360° Deals: An Industry Reaction to the Devaluation of Recorded Music", *Southern California Interdisciplinary Law Journal*, Vol 18, pp. 395-462
- Katsma og Spil (2010) "A taxonomy of digital music services." Paper presentert på Americas Conference on Information Systems (AMCIS)
- Lampbel, Joseph, Ajay Bhalla og Pushkar Jha (2008) *Intellectual property rights and industry evolution: the case of the recorded music industry*. DIME Working Papers on Intellectual property rights
- Magretta, Joan (2002) "Why Business Models Matter" *Harvard Business Review*. Mai 2002
- Mahajan, Vijay, Raji Srinivasan og Jerry Wind (2002) "The Dot.Com Retail Failures of 2000: Were There Any Winners?" *Academy of Marketing Science*. Vol 30, No 4, pp. 474-486
- Michel, Norbert (2006) "The Impact of Digital File Sharing on the Music Industry: An Empirical Analysis". *Topics in Economic Analysis & Policy*. Vol 6, Issue 1
- Nag (2005) "Fire regimer for innholdsdistribusjon i digitale medier" *Norsk medietidsskrift*. No 03. Pp. 194-214
- Nag (2010) "Musikkbruk og forretningsmodeller i en delingskultur" *Norsk Medietidsskrift*. Vol 17. No.1. pp. 46-66
- Osterwalder, A. (2004) "The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach" (2004) Ph.D. thesis, In Institut d'Informatique et Organisation, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, Lausanne, Switzerland
- Osterwalder (2010) Blogg om forretningsmodeller <http://www.businessmodelalchemist.com/page/2>
- Osterwalder, Alexander og Yves Pigneur (2009) *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pedersen, Per E., Leif B. Methlie og Herbjørn Nysveen (2008) "An exploratory study of business model design and customer value in heterogeneous network services". SNF-rapport no. 09/08
- Pedersen, Per E. (2000) "Prissetting i elektroniske markeder." *Magma*. No.3
- Pressemelding Spotify (2010), referert i SA.no <http://www.sa.no/kultur/underholdning/article5400387.ece>
- Pigou, A.C. (1920) *The Economics of Welfare*. London: Macmillan and Co

Presthus, Wanda, Anastasisa Papazafeiropoulou og Eivind Brevik (2010) *E-business in entertainment: Insights from the use of Business Intelligence in the Norwegian music industry*. Paper presentert på "proceedings of the Sixteenth Americas Conference on Information Systems", Lima, Peru, August 12-15, 2010

Rob & Waldfogel (2006) "Piracy on the high C's: Music Downloading, Sales Displacement, and Social Welfare in a Sample of College Students" *Journal of Law and Economics*, Vol XLIX

Ryssevik og Grindheim (2007) "Lidenskap og Levevei. – en studie av utvalgte kulturnæringer i Hordaland", hentet fra [www.ideas2evidence.com](http://www.ideas2evidence.com)

Scott (2003) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. 5.utg. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Pearson Education, Inc

Shapiro, Carl og Hal R. Varian (1999) *Information rules*. Boston, MA: Harvard Business School Press

Shapiro, Carl og Hal R. Varian (1998) "Versioning: the smart way to sell information". *Harvard Business Review*. November-desember 1998

Simon, Herbert (1997) *Models of Bounded Rationality: Empirically grounded economic reason* Volume 3. Cambridge, MA: MIT Press

Teece, David J. (2010) "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning* 43, pp. 172-194

Wikström, Patrik (2006) "Reluctantly Virtual. Modelling Copyright Industry Dynamics" PhD Dissertation

Wikström, Patrik (2009) *The Music Industry: Music in the Cloud*. Polity Press: Cambridge

Wirtz, Bernd W, Oliver Schilke og Sebastian Ullrich (2010) Strategic Development of Business Models. Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. *Long range Planning*. Vol 43. pp. 272-290

Wold, Erik (2010) *Musikk og juss. En liten bok om juss for aktører i musikkbransjen*. Utgitt av BRAK

Zenter, Alejandro (2006) "Piracy and File Sharing: Measuring the Effect of File Sharing on Music Purchases", *Journal of Law and Economics*, Vol 49, pp.63-90

Zott, Christoph, Raphael Amit og Lorenzo Massa (2010) «The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research». Working paper WP-862. IESE Business School – University of Navarra

### **Nettsider**

Aftenposten Morgen (28.07.2010) "Vi må betale for musikk"

Aftenposten Morgen (20.07.2010) "Flere forlater Spotify"

BI (2009) "Nedlasting av musikk og CD-kjøp", hentet fra <http://www.bi.no/Om-BI/Nyheter-fra-BI/Nyheter-2009/Nedlasting-av-musikk-og-CD-kjop/>

Dagbladet.no "Fra Nettby til Spøkelsesby." artikkel publisert 27.10.2010

[http://www.dagbladet.no/2010/10/27/kultur/data\\_og\\_teknologi/nettby/nettsamfunn/facebook/14026974/](http://www.dagbladet.no/2010/10/27/kultur/data_og_teknologi/nettby/nettsamfunn/facebook/14026974/)

Dagens Næringsliv Morgen (22.07.2010) "Artistene strømmer vekk"

FONO om "Reklamefinansiert streaming-tjeneste." <http://www.fono.no/fono-mener/?id=21>

IFPI (2010) "Nedgang i musikkalget i august." Hentet fra [www.ifpi.no/statistikk/2010/hoved.htm](http://www.ifpi.no/statistikk/2010/hoved.htm)

IFPI Digital Music Report 2010. "Music how, when, where you want it."  
<http://www.ifpi.org/content/library/DMR2010.pdf>

IFPI Digital Music Report 2008 – Summary. Tilgjengelig på [Spotify.com](http://Spotify.com)

The Long Tail, blogg, <http://thelongtail.com/about.html>

Merlin Network, aggregator for uavhengige plateselskap, <http://www.merlinnetwork.org/home/>

MidemNet 2010 | Conversation with Daniel Ek, Spotify & Patrick Walker,  
YouTube [http://www.youtube.com/watch?v=\\_LMT0\\_7PRHA&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=_LMT0_7PRHA&feature=related)

Musically (2010) <http://musically.com/blog/2010/11/22/spotify-ltd-reveals-16-66m-loss-for-2009/> og  
<http://musically.com/blog/2010/09/15/spotify-closing-in-on-10-million-users-across-europe/>

The Orchard, aggregator for uavhengige plateselskap, <http://www.theorchard.com/about>

Osterwalder (2010), blogg om forretningsmodell design, [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)

TNS Gallup (2010) Interbuss Q2 2010, hentet fra <http://www.tns-gallup.no/?aid=9076580>

Undercover.fm (2010) "Music Matters Interview: Daniel Ek of Spotify" By Paul Cashmere  
<http://www.undercover.fm/news/10724-music-matters-interview-daniel-ek-of-spotify>

SXSW 2010 - Daniel Ek Keynote Interview, hentet fra:  
<http://www.youtube.com/watch?v=NJ912gk4FAI&NR=1>

Wimp.no, FAQ, hentet fra [http://wimp.no/site/web3/view.ftl?page=faq\\_getwimp](http://wimp.no/site/web3/view.ftl?page=faq_getwimp)

The Wired, innlegg om the Long Tail. <http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>

Wilson, Fred (2006) Blogg med innlegg om Freemium.  
[http://avc.blogs.com/a\\_vc/2006/03/my\\_favorite\\_bus.html](http://avc.blogs.com/a_vc/2006/03/my_favorite_bus.html)

**PUBLICATIONS WITHIN SNF'S TELE AND MEDIA ECONOMICS PROGRAM**

**2008-**

- Ruth Rørvik *Digital musikk for en digital generasjon*  
*En analyse av forretningsmodellene bak Spotify og Wimp*  
SNF Working Paper No 01/12
- Leif B. Methlie  
Sven A. Haugland *An analysis of the interplay among the dimensions of the  
business model and their effects on performance*  
SNF Working Paper No 35/11
- Hans Jarle Kind  
Guttorm Schjelderup  
Frank Stähler *Newspaper differentiation and investments in journalism:  
The role of tax policy*  
SNF Working Paper No 32/11
- Stig Tenold *The Bergen wave and the media, 1990-2008*  
SNF Working Paper No 29/11
- Ruth Rørvik *Hvordan finansiere journalistikk? – Jakten på bærekraftige  
forretningsmodeller i en digital mediehverdag*  
SNF Working Paper No 28/11
- Jesper Hatletveit  
Ole-Jakob S. Lillestøl *Mergers in two-sided media markets: Pricing and welfare  
implications*  
SNF Working Paper No 24/11
- Marius Hagen  
Øyvind Nøstdal *Drivkreftene bak opplagsutviklingen til en landsdekkende norsk  
tabloidavis. En økonometrisk tidsserieanalyse av Verdens Gang  
fra 1978 til 2009*  
SNF Working Paper No 23/11
- Hans Jarle Kind  
Jarle Møen *Indirekte pressestøtte: Momsfritak vs  
skattefradrag*  
SNF Working Paper No 21/11
- Armando J. Garcia Pires *Advertising, news customization and media pluralism*  
SNF Working Paper No 54/10
- Armando J. Garcia Pires *Media plurality, news customization and the intensity of  
readers' political preferences*  
SNF Working Paper No 53/10
- Jarle Møen *Samfunnsøkonomiske perspektiver på pressestøtten*  
SNF Working Paper No 49/10
- Ida Rødseth Kjosås  
Henrik Hylland Uhlving *Konjunkturutvikling og annonseinntekter i  
redaksjonelle medier*  
SNF Working Paper No 44/10

- Øystein Foros  
Hans Jarle Kind  
Guttorm Schjelderup  
*Do advertisers or viewers decide TV channels' programming choice?*  
SNF Working Paper No 43/10
- Kenneth Fjell  
Øystein Foros  
Frode Steen  
*The economics of social networks: The winner takes it all?*  
SNF Working Paper No 42/10
- Stine Grønnerud Huseklepp  
Ole-Jon Norgård Lund  
*WiMP – Styring av verdinnettverk og digitale forretningsmodeller – en casestudie*
- Ådne Cappelen  
Erik Fjærli  
Frank Foyen  
Torbjørn Hægeland  
Jarle Møen  
Arvid Raknerud  
Marina Rybalka  
*Evaluation of the Norwegian R&D tax credit scheme*  
SNF Working Paper No 36/10
- Tor Jakob Klette  
Jarle Møen  
*R&D investment responses to R&D subsidies: A theoretical analysis and a microeconomic study*  
SNF Working Paper No 33/10
- Ørjan Robstad  
Øyvind Hagen  
*Optimal merverdibeskatning av mediemarkeder: En tosidig analyse*  
SNF Working Paper No 32/10
- Håkon Eika  
Linda Solheimsnes  
*Velferdsimplikasjoner av restrukturering i TV-markedet*  
SNF Working Paper No 22/10
- Simon P. Anderson  
Øystein Foros  
Hans Jarle Kind  
*Hotelling competition with multi-purchasing: Time Magazine, Newsweek, or both?*  
SNF Working Paper No 21/10
- Hans Jarle Kind  
Tore Nilssen  
Lars Sørgard  
*Price coordination in two-sided markets: Competition in the TV industry*  
SNF Working Paper No 20/10
- Leif B. Methlie  
Jon Iden  
*The drivers of services on next generation networks*  
SNF Report No 09/10
- Per E. Pedersen  
Herbjørn Nysveen  
*An empirical study of variety and bundling effects on choice and Satisfaction: New telecommunication and media services*  
SNF Report No 03/10
- Kenneth Fjell  
Øystein Foros  
Dabashis Dal  
*Endogenous Average Cost Based Access Pricing*  
Review of Industrial Organization  
(2010) 36: 149-162

- Armando J. Garcia Pires *Media Bias, News Customization and Competition*  
SNF Working Paper No 14/10
- Armando J. Garcia Pires *Media Bias and News Customization*  
SNF Working Paper No 13/10
- Øystein Foros  
Hans Jarle Kind  
Greg Shaffer *Mergers and partial ownership*  
SNF Working Paper No 12/10
- Johann Roppen *Markedsfinansiering og privatisering av allmennkringkasting*  
SNF Working Paper No 11/10
- Peder Dalbæk Bruknapp  
Anne Marthe Harstad *Det norske TV-markedet – Hvorfor tilbyr distributørene kanalpakker, og vil sluttbrukerpris påvirkes av distributørenes kostnadsendringer ved overgang til enkeltkanalvalg?*  
SNF Working Paper No 42/09
- Kenneth Fjell *Online advertising: Pay-per-view versus pay-per-click with market power*  
SNF Working Paper No 32/09
- Jonas Andersson  
Jarle Møen *A simple improvement of the IV estimator for the classical errors-in-variables problem*  
SNF Working Paper No 29/09
- Øystein Foros  
Hans Jarle Kind  
Merete Fiskvik Berg  
Marit Bjugstad *Entry may increase network providers' profit*  
Telecommunications Policy 33 (2009) 486-494  
*Gjeldsfinansiering av immateriell investeringer*  
SNF Working Paper No 26/09
- Hans Jarle Kind  
Marko Koethenbuenger  
Guttorm Schjelderup *Tax responses in platform industries*  
SNF Working Paper No 24/09  
Oxford Economic Papers 62 (2010): 764-783
- Øystein Foros  
Hans Jarle Kind  
Jan Yngve Sand *Slotting Allowances and Manufacturers' Retail Sales Effort*  
Southern Economic Journal, Vol. 76(1) 266-282
- Jon Iden  
Leif B. Methlie *Identifying and ranking next generation network services*  
SNF Report No 12/09
- Kjetil Andersson  
Bjørn Hansen *Network competition: Empirical evidence on mobile termination rates and profitability*  
SNF Working Paper No 09/09
- Martine Ryland *Hvordan påvirker termineringsavgifter små mobiloperatører som One Call?*  
SNF Working Paper No 08/09

- Terje Ambjørnsen  
Øystein Foros  
Ole-Chr. B. Wasenden  
*Customer Ignorance, price cap regulation and rent-seeking in mobile roaming*  
SNF Working Paper No 05/09
- Hans Jarle Kind  
Frank Stähler  
*Market shares in two-sided media industries*  
SNF Working Paper No 04/09  
Journal of Institutional and Theoretical Economics  
166 (2010) 205-211
- Hans Jarle Kind  
Marko Koethenbuerger  
Guttorm Schjelderup  
*Should utility-reducing media advertising be taxed?*  
SNF Working Paper No 03/09
- Morten Danielsen  
Magnus Frøysok  
*Muligheter og utfordringer i fremtidens rubrikkmarked på Internett*  
SNF Working Paper No 02/09
- Johanne R. Lerbrek  
*Markedssvikt i TV-markedet og behovet for offentlige kanaler - sett i lys av digitaliseringen av bakkenettet*  
SNF Working Paper No 01/09
- Tore Nilssen  
*The Television Industry as a market of attention*  
SNF Arbeidsnotat 39/08  
Nordicom Review 31 (2010) 1, 115-123
- Per E. Pedersen  
Herbjørn Nysveen  
*The effects of variety and bundling on choice and satisfaction: Applications to new telecommunication and media services*  
SNF Working Paper No 33/08
- Øystein Foros  
Bjørn Hansen  
*The interplay between competition and co-operation: Market players' incentives to create seamless networks*  
SNF Working Paper No 22/08
- Per E. Pedersen  
Leif B. Methlie  
Herbjørn Nysveen  
*An exploratory study of business model design and customer value in heterogeneous network services*  
SNF Report No 09/08, Bergen
- Hans Jarle Kind  
Tore Nilssen  
Lars Sjørgard  
*Business models for media firms: Does competition matter for how they raise revenue?*  
SNF Working Paper No 21/08, Bergen  
Marketing Science, Vol. 28, No. 6,  
November-December 2009, 1112-1128
- Helge Godø  
Anders Henten  
*Structural conditions for business model design in new information and communication services – A case study of multi-play and MVoIP in Denmark and Norway*  
SNF Working Paper No 16/08, Bergen

Hans Jarle Kind  
Marko Koethenbuerger  
Guttorm Schjelderup

*On revenue and welfare dominance of ad valorem taxes in two-sided markets*  
SNF Working Paper No 08/08, Bergen  
Economics Letters, Vol. 104 (2009) 86-88

Øystein Foros  
Kåre P. Hagen  
Hans Jarle Kind

*Price-dependent profit-shifting as a channel coordination device*  
SNF Working Paper No 05/08, Bergen  
Management Science, Vol. 8, August 2009, 1280-1291

Hans Jarle Kind  
Marko Koethenbuerger  
Guttorm Schjelderup

*Efficiency enhancing taxation in two-sided markets*  
SNF Working Paper No 01/08, Bergen  
Journal of Public Economics 92(2008) 1531-1539



Arbeidsnotat 01/12

Dette arbeidsnotatet er skrevet som en del av SNF-prosjektet «Seamless infrastructures, business models and cultural diversity»

Fokuset i arbeidsnotatet er å se på fremveksten av nye, digitale forretningsmodeller i musikkbransjen, nærmere bestemt streaming-tjenestene Spotify og Wimp, i lys av litteraturen på feltet. Innovasjonstakten og teknologiutviklingen er høy innenfor denne bransjen, og de to digitale forretningsmodellene som blir analysert er naturlig nok i kontinuerlig utvikling. Spotify og Wimp har justert på sine forretningsmodeller flere ganger underveis i studien, og de vil med all sannsynlighet endre dem ytterligere etter at arbeidsnotatet er publisert. Flere av disse endringene er tatt med, men det må likevel tas høyde for at empirien i hovedsak er et bilde av forretningsmodellene slik de var utformet ved årsskiftet 2010/ 2011.



# SNF

Et selskap i NHH-miljøet

**S A M F U N N S - O G  
N Æ R I N G S L I V S F O R S K N I N G A S**

*Institute for Research in Economics  
and Business Administration*

Breviksvæien 40  
N-5045 Bergen  
Norway  
Phone: (+47) 55 95 95 00  
Fax: (+47) 55 95 94 39  
E-mail: [publikasjon@snf.no](mailto:publikasjon@snf.no)  
Internet: <http://www.snf.no/>

Trykk: Allkopi Bergen