

Forretningsmodeller i flersidige markeder

Design og omfang

Kjersti Mjøs Aase

Veileder: Sven Haugland

Masterutredning – strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Forord

Utredningen er skrevet som et ledd i avslutningen av masterstudiet ved Norges Handelshøyskole, innenfor hovedprofilen strategi og ledelse. Temaet for oppgaven ble valgt på grunnlag av et ønske om å sette seg inn i et nytt teoriområde, men samtidig få anvende noe av den verktøykassen jeg har opparbeidet meg gjennom mine studier på NHH. Temaet er også interessant på grunn av den store fremveksten av flersidige markeder, og den tilsynelatende mangel på teoretiske rammeverk som kan anvendes for å utvikle hensiktsmessige forretningsmodeller i slike markeder.

Utredningen har bydd på mange utfordringer, både på det faglige og personlige planet. Spesielt har det å sette seg inn i de ulike bransjene vært krevende. Men det har også vært spennende og utviklende.

Jeg vil takke alle som har støttet og oppmuntret meg gjennom skriveprosessen. Jeg vil også benytte muligheten til å takke min veileder Sven Haugland for konstruktive tilbakemeldinger og gode litteraturtips.

Kjersti Mjøs Aase

Bergen 2007

Sammendrag

Forskningen innen for feltet flersidige markeder er relativt ny. Og det meste av litteraturen fokuserer først på prising og konkurranse mellom plattformer. Teoriene tar ofte tilstedeværelsen av plattformene som gitt, uten å ta hensyn til bredere strategiske spørsmål om rundt design og strukturelle forhold. Mye tyder imidlertid på at plattformens omfang er en nøkkelvariabel, og at plattformer mer enn å bestemme konkurransefortrinn i en eksogent gitt industristruktur er i posisjon til å endre strukturen ved beslutninger angående omfang.

Hensikten med utredningen har vært å finne sentrale faktorer som avgjør utforming av forretningsmodeller for plattformer i flersidige markeder, og gjennom et rammeverk gi en guide til hvordan plattformer kan arbeide systematisk for å utvikle seg selv, og ta beslutninger angående vertikal og horisontal integrasjon/disintegrasjon.

Studien tar form av en multippel caseanalyse og kryss-case analyse, med tre case. Casene er valgt ut på basis av de forskjellige funksjonene de utfører. Nettavisen bt.no som publikumsskaper, FINN.no som markedsskaper og Opera som etterspørselskoordinator.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG.....	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1 INNLEDNING	9
1.1 BAKGRUNN	9
1.2 FORMÅL	9
1.3 AVGRENSNING	11
1.4 DISPOSISJON.....	11
2 TEORETISK RAMMEVERK	12
2.1 HVA MENES MED FLERSIDIGE MARKEDER	12
2.1.1 <i>Høna-eller-egget problematikken og prising</i>	13
2.1.2 <i>Plattform eller merchant</i>	14
2.1.3 <i>Oppsummert om definisjoner av tosidige markeder</i>	14
2.2 ANDRE UTFORDRINGER KNYTTET TIL FLERSIDIGE MARKEDER	15
2.2.1 <i>”Winner-take-all” dynamikk</i>	15
2.2.2 <i>Trusselen fra konvergens</i>	15
2.3 FORSKJELLIGE TYPER TOSIDIGE MARKEDER	16
2.4 PLATTFORMENS OMFANG	17
2.4.1 <i>Vertikalt omfang</i>	18
2.4.2 <i>Hva driver og hva begrenser dybde på plattformen</i>	20
2.4.3 <i>Horisontalt omfang</i>	21
2.4.4 <i>Hva driver og hva begrenser bredde på plattformen?</i>	22
2.5 GJENNOMGANG AV RAMMEVERK FOR DESIGN AV PLATTFORMER.....	23
2.5.1 <i>Rammeverk: Hagiu (2006)</i>	23

2.5.2	: Pedersen et al. (2005).....	27
2.5.3	Methlie og Gressgård (2006).....	31
2.5.4	Sammenligning av de to rammeverkene.....	33
2.5.5	Skisse av teoretisk rammeverk	35
3	METODE	37
3.1	FORSKNINGSDESIGN.....	37
3.2	DATAKILDER.....	38
3.2.1	Datainnsamling.....	39
3.2.2	Analyse av data.....	40
4	CASE: NETTAVISER – BT.NO.....	41
4.1	OM BERGENS TIDENDE	41
4.1.1	Relevant marked.....	43
4.1.2	Andre aktører i markedet.....	45
4.2	ANVENDELSE AV TEORETISK RAMMEVERK PÅ BT.NO.....	48
4.2.1	Mapit analyse – Nettaviser	48
4.2.2	Forretningsmodell.....	54
4.2.3	Bergens Tidendes forretningsmodell.....	56
4.2.4	Utvikling av indre og ytre egenskaper	57
4.2.5	Identifikasjon av nye muligheter	58
4.2.6	Vurdering av risiko	59
4.2.7	Oppsummering.....	59
5	CASE: ONLINE MARKEDSPASS – FINN.NO	61
5.1	OM FINN.NO.....	61
5.1.1	Relevant marked.....	62
5.1.2	Andre aktører i markedet:.....	63

5.2	ANVENDELSE AV TEORETISK RAMMEVERK PÅ FINN.NO	65
5.2.1	<i>Mapit analyse – online markedsplasser</i>	65
5.2.2	<i>Forretningsmodell</i>	69
5.2.3	<i>FINN.no forretningsmodell</i>	71
5.2.4	<i>Utvikling av indre og ytre egenskaper</i>	73
5.2.5	<i>Utforske mulighetene for ekspansjon</i>	73
5.2.6	<i>Vurdering av risiko</i>	74
5.2.7	<i>Oppsummering</i>	74
6	CASE: WEB-BROWSERE PÅ MOBILTELEFON - OPERA	75
6.1	OM OPERA	75
6.1.2	<i>Samarbeidspartnere og komplementorer</i>	76
6.1.3	<i>Det relevant marked</i>	77
6.1.4	<i>Andre nettlesere i markedet</i>	78
6.2	ANVENDELSE AV TEORETISK RAMMEVERK PÅ OPERA	80
6.2.1	<i>Mapit analyse – Mobile nettlesere</i>	80
6.2.2	<i>Forretningsmodell</i>	85
6.2.3	<i>Operas forretningsmodell</i>	86
6.2.4	<i>Utvikling av indre og ytre egenskaper</i>	87
6.2.5	<i>Utforske mulighetene for ekspansjon</i>	88
6.2.6	<i>Vurdering av risiko</i>	88
6.2.7	<i>Oppsummering</i>	88
7	ANALYSE PÅ TVERS AV CASENE	90
7.1.1	<i>Forretningsmodeller</i>	91
7.1.2	<i>Strukturelle forhold</i>	91

7.1.3	<i>Sammenhengen mellom strukturelle forhold og forretningsmodeller</i>	93
7.1.4	<i>Utviklingsmuligheter</i>	95
7.1.5	<i>Ekspansjonsmuligheter</i>	95
8	AVSLUTNING	97
8.1	TEORETISKE IMPLIKASJONER OG KONKLUSJON	97
8.2	PRAKTISKE IMPLIKASJONER	98
8.3	BEGRENSNINGER VED UTREDNINGEN	99
8.4	IMPLIKASJONER FOR VIDERE FORSKNING	100
	LITTERATURLISTE	101

Figurliste

Figur 1:	Forskjellen mellom merchant og plattform (Hagiu, 2006)	14
Figur 2:	The continuum of degrees of vertical integration (Coughlan, 2006)	18
Figur 3:	Dynamic framework for designing and expanding an MSP (Hagiu, 2006)	24
Figur 4:	Forskningsmodell (Pedersen et al. 2005)	29
Figur 5:	MAPIT rammeverk (Methlie og Gressgård 2006)	31
Figur 6:	teoretisk skisse for casestudier	35
Figur 7:	Paraplymodellen (NOU 2000; 15)	44

Tabeller

Tabell 1:	Oversikt inntekter (Bergens Tidendes Årsrapport 2005)	41
Tabell 2:	Gjennomsnittlige lesertall per dag for norske nettaviser (antall lesere) (Medie Norge, 2006)	46

Tabell 3: Omsetning for mediebyråer i Norge (Econ, 2005 og Ravninfo, 2007):	47
Tabell 4: Oversikt over MAPIT-forholdene for nettavismarkedet.....	53
Tabell 5: Oversikt MAPIT forholdene for online markedsplasser.....	68
Tabell 6: Oversikt mobil browsere (Wikipedia, 2007)	79
Tabell 7: Oversikt over MAPIT forholdene i nettlesermarkedet	83
Tabell 8: Sammenligning forretningsmodeller	91
Tabell 9: Sammenligning MAPIT-forhold.....	92

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Forskningen innenfor feltet flersidige markeder er relativt ny. De første forskningsartiklene dateres til rundt årtusenskifte, men allerede nå har det kommet en utstrakt litteratur på feltet. Flersidige markeder er imidlertid ikke et nytt fenomen, men det er først i senere tid at man sett fellestrekk mellom denne typen markeder, og at strategier utviklet for mer tradisjonelle markeder kan feile katastrofalt om de implementeres for en plattform i et flersidig marked (Wright, 2004). Dessuten observerer man at den teknologiske utviklingen har ført til en oppblomstring av flersidige markeder, jf. nettportaler, og softwareplattformer.

1.2 Formål

I min utredning vil jeg se nærmere på design av forretningsmodeller i flersidige markeder og spesielt på betydningen av vertikal og horisontal integrasjon/disintegrasjon. Mye av litteraturen som er skrevet om flersidige markeder til nå, fokuserer først og fremst på prising og konkurranse mellom plattformer. Ankepunktet, slik flere ser det, er at teoriene tar tilstedeværelsen av plattformene som gitt, uten å ta hensyn til bredere strategiske spørsmål om design og herunder vertikalt og horisontalt omfang (Hagiu 2006). Flere fremstående teoretikere, deriblant Tirole og Hagiu, har imidlertid nå funnet at plattformens omfang er en nøkkelvariabel i utforming av strategier for flersidige markeder, og at nærmere utredning om temaet er nødvendig.

Årsaken er at plattformer mer enn å bestemme konkurransefortrinn i en eksogent gitt industristruktur kan være i posisjon til å endre strukturen i sin egen industri ved en beslutning angående grad av vertikal og/eller horisontal integrasjon/disintegrasjon. Spesielle karakteristika ved flersidige markeder - som nettverkseffekter, "winner take" all dynamikk, og konvergens - bidrar til at man trenger andre handlingsveiledninger enn i tradisjonelle markeder. I utredningen stiller jeg derfor spørsmålene:

1. I hvilken grad er det en relasjon mellom strukturelle forhold i markedet og forretningsmodeller til flersidige plattformer? Under dette ønsker jeg også å besvare

om det er en gjensidig relasjon som gir kontinuerlige endringer i både forretningsmodell og strukturelle forhold.

2. Hvordan kan man gå frem for å utvikle forretningsmodellene, enten for å være proaktiv eller svare på endringer i omgivelsene, og hvordan bør man gå frem ved ekspansjon av plattformen?

Hensikten er å komme frem til hvilke faktorer som er sentrale ved utforming av forretningsmodeller for plattformer i flersidige markeder, og gjennom et rammeverk vise hvordan plattformer kan arbeide systematisk for å utvikle seg selv, og ta beslutninger angående vertikal og horisontal integrasjon/disintegrasjon i de dynamiske omgivelsene som preger slike markeder.

For å utforske relasjonene og finne hvilke faktorer som er avgjørende for suksess, er det hensiktsmessig å se nærmere på litteraturgrunnlaget som eksisterer til nå. Jeg har valgt ut tre teoretiske rammeverk som hver ser på fremgangsmåter for å designe vellykkede flersidige plattformer. De har en ulik inngangsmåte til temaet, men inneholder også mange fellestrekk. Etter å ha presentert teorien, vil jeg derfor integrere elementer fra hver av modellene i en egen teoretisk skisse. Jeg har valgt ut de elementene som fremstår som styrker ved de forskjellige modellene. Den teoretiske skissen vil danne utgangspunktet for caseanalysen.

Jeg har valgt å gjennomføre en multippel caseanalyse, med tre casebedrifter og bransjer jeg ønsker å analysere nærmere. Funnene fra de individuelle casene vil bli sammenlignet i en felles kryss-case analyse. Casene er valgt med bakgrunn i hvilke funksjoner plattformene utfører og det at de har hatt suksess med sin forretningsmodell i sine respektive bransjer.

- Etterspørselskoordinator
 - Markedet for mobile nettlekere og den norske aktøren Opera Software
- Publikumsskaper
 - Nettavismarkedet og bt.no
- Markedsskaper
 - Det norske rubrikkmarkedet og FINN.no

1.3 Avgrensning

Innenfor flersidige markeder er det mye teori som går på spesifikk prising av produkter og tjenester på plattformer. Selv om en slik gjennomgang kunne hatt relevans, vil det bli for omfattende i denne konteksten. Teorigjennomgangen er spisset mot det som er relevant for å kunne besvare forskningsspørsmålene.

Det finnes også mange interessante utfordringer de forskjellige casebedriftene og bransjene står overfor. Når det gjelder Bergens Tidende har jeg valgt å fokusere på nettavisvirksomheten, selv om mediehuset har mange andre tjenester og produkter å tilby også. Nettavisbransjen har hatt stor vekst de siste årene og synes også å være i stor endring. Det er imidlertid hensiktsmessig å gå kort innpå en del av virksomheten, fordi mediene kan være nære substitutter. I Opera caset ser jeg stort sett på Operas mobilleser virksomhet, selv om browseren for pc-er kan regnes som en annen side av plattformen.

1.4 Disposisjon

Utredningen starter med det teoretiske grunnlaget. I kapittel 2 presenteres definisjoner og sentrale karakteristika ved flersidige markeder, før det går nærmere inn på perspektiv ved vertikalt og horisontalt omfang. Deretter forevises tre teoretiske rammeverk som omfatter etablering av forretningsmodeller og utviklingsmuligheter. Disse rammeverkene danner utgangspunktet for en skisse som sammenfatter mye av den fremstilte teorien. Mot slutten av kapittel 2 presenteres og forklares denne skissen. I kapittel 3 beskrives forskningsmetodene, før caseanalysen finner sted i kapittel 4-6. I caseanalysen beskrives først casebedriften og dens produkter. De strukturelle forholdene for bransjen bestemmes ved bruk av MAPIT rammeverket, og det inkluderer en vurdering av marked, aktører, produkt, innflytelse og transaksjoner. Basert på disse strukturelle forholdene predikeres en hensiktsmessig forretningsmodell for en bedrift i dette markedet, og denne sammenlignes deretter med casebedriftens forretningsmodell. Så vurderes muligheter for utdypning og tillegging av funksjoner på plattformen samt for å ekspandere horisontalt. Til slutt i kapitlet kommer en oppsummering av sentrale funn. I kapittel 7, vurderes funnene fra casene opp mot hverandre i en kryss-caseanalyse. I kapittel 8 oppsummeres oppgaven i teoretiske og praktiske implikasjoner, samt begrensninger og forslag til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

I denne delen ønsker jeg først å innlede med en generell teorijennomgang om flersidige markeder (3.1.-3.3.). Teorien i denne delen er hentet fra sentrale forskningsarbeid som ser på utviklingen av et teoretisk begrepsapparat for flersidige markeder. Pionerer har blant annet vært de franske forskerne Tirole og Rochet som har skrevet flere oversiktartikler om tosidige markeder. De fleste andre teoretiske bidragene bygger på Tirole og Rochets arbeid. Videre vil jeg gå inn på hvordan den spesielle strukturen ved flersidige plattformer og utfordringer knyttet til den, virker inn på beslutninger om plattformens omfang (2.4.-2.5.), som en videreføring av dette vil jeg deretter ta for meg ulike rammeverk som belyser noen forskjellige elementer og utfordringer ved design av forretningsmodeller for flersidige plattformer. Teorien jeg presenterer danner utgangspunktet for den videre casediskusjonen, hvor jeg vil bruke en teoretisk skisse utviklet på basis av rammeverkene. Skissen beskriver hvordan man stegvis kan designe adekvate forretningsmodeller og endre og ekspandere plattformene.

2.1 Hva menes med flersidige markeder

Selv om ikke flersidige markeder er et nytt fenomen, har spesielt Internet og den teknologiske utviklingen vært kilden til en sterk fremvekst av slike markeder de senere årene. Plattformer er i dag sentrale i mange ulike bransjer, som for eksempel media, software, betalingssystemer, mobiltelefoni samt andre telekommunikasjonsindustrier. Det er først i senere tid at man har sett at de nevnte markedene og plattformene har en del felles strategiimplikasjoner som gjør det interessant å analysere deres struktur.

Tirole og Rochet er to av pionerene innenfor forskning på tosidige/flersidige markeder. I deres artikkel "Defining Two-sided Markets" (2004) kritiserer de "du vet hva et tosidig marked er når du ser et" holdningen som de mener hadde preget forskningen inntil da, og ser behovet for en nærmere utredning av hva tosidige markeder er og hvorfor det er relevant ta hensyn til denne typen struktur. De definerer tosidige markeder som følger: "Two-sided (or more generally multi-sided) markets are roughly defined as markets in which one or several platforms enable interactions between end-users, and try to get the two (or multiple) sides "on board" by appropriately charging each side. That is, platforms court each side while

attempting to make, or at least not lose, money overall.” (Rochet & Tirole, 2004). Med andre ord er det et mellomledd, som må koordinere flere sider av brukere.

2.1.1 Høna-eller-egget problematikken og prising

Flersidige markeder er et bredere begrep enn nettverkseksternaliteter (Rochet & Tirole 2004) men teori for tosidige markeder relateres ofte til teorien innen nettverkseksternaliteter. Plattformen i et flersidig marked skal sørge for infrastruktur og regler (Eisenmann et al. 2006) slik at det legges til rette for interaksjoner (eller transaksjoner) mellom to eller flere sider. Sannsynligheten for at et medlem på en side tar del i plattformen øker dersom flere medlemmer på den andre siden gjør det samme, med andre ord kan vi si at det eksisterer indirekte nettverkseksternaliteter. Dette danner utgangspunktet for høna-eller-egget problematikken. For å tiltrekke seg kjøpere bør en plattform ha en stor base av registrerte ”selgere”, men disse vil kun være villig til å registrere seg dersom de forventer et stort antall ”kjøpere”. (Caillaud, 2003). På bakgrunn av dette vil prising for to- eller flersidige plattformer bli mer komplisert enn i tradisjonelle markeder.

Priser i markeder preget av sterk konkurranse har i stor grad blitt bestemt av marginalkostnaden, mens man ved høyere etableringsbarrierer setter priser basert på kundenes betalingsvilje. Plattformene i et tosidig marked må derimot velge en pris for hver av sidene. Hver pris må ta hensyn til den andre sidens vekst og betalingsvilje. Derfor vil flersidige markeder ha en ”subsidieside”.(Eisenmann et al. 2006).

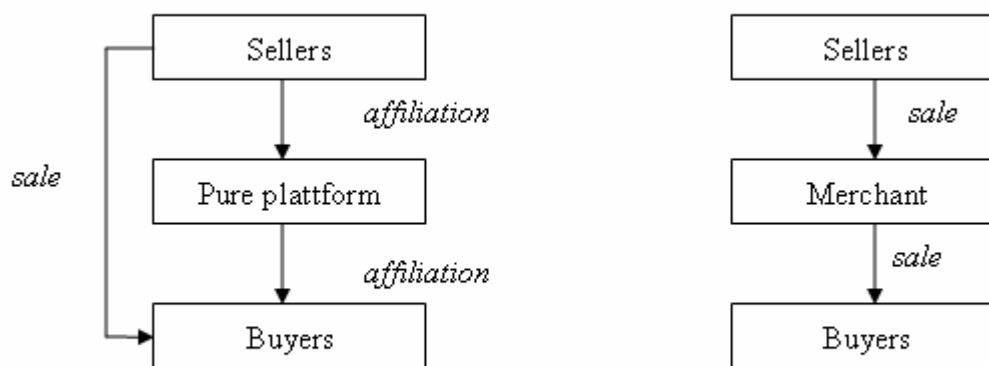
Rochet og Tirole (2004) mener at en subsidieside er selve det som definerer tosidige markeder “A market is two-sided if the platform can affect the volume of transactions by charging more to one side of the market and reducing the price paid by the other side by an equal amount; in other words, the price structure matters, and platforms must design it so as to bring both sides on board.”

For å oppnå en kritisk masse på den ene siden av markedet vil plattformen gjerne gi dem tilgang til plattformen gratis eller til å med betale dem for å bli medlem. En annen måte å løse høna-eller-egget problemet på er å investere i en side av plattformen for å redusere kostnaden ved å delta i markedet for konsumentene på denne siden, jamfør senere diskusjon av søkekostnader (Evans 2003). Å tilby lave priser eller overføringer til en side av markedet hjelper plattformen ved å oppfordre den subsidierte gruppens deltakelse, noe som igjen, på grunn av indirekte nettverkseffekter, vil oppfordre den usubsidierte gruppens deltakelse

(Evans 2003). Disse effektene kan også virke andre veien, ved at tilstedeværelse av ”pengeside” brukere gjør plattformen mer attraktiv for ”subsidieside” brukere. I en del flersidige markeder kompliseres også prising av direkte nettverkseffekter. Slike effekter skapes når det å tiltrekke seg kunder på en side leder til at man vil tiltrekke seg enda flere fra samme siden.

2.1.2 Plattform eller merchant

Andrei Hagiu (2006) forsøker i sin artikkel “Merchant or two-sided platform?” å forklare de største forskjellene mellom den klassiske formen for et mellomledd, merchant, og et tosidig marked. En merchant tar eierskap over selgerens varer og har full kontroll over salget til konsumenten. Tosidige plattformer derimot, overlater all kontroll til selger og har kun kontroll med kjøper og selgers adgang til eller medlemskap i en felles markeds plass. Figur 1 viser nettopp denne forskjellen. I tosidige nettverk er det kostnader og inntekter både oppstrøms og nedstrøms. I den tradisjonelle verdikjeden, derimot, beveger verdi seg ovenfra og ned, oppstrøms er kostnaden og nedstrøms er inntekten (Eisenmann et.al., 2006)



Figur 1: Forskjellen mellom merchant og plattform (Hagiu, 2006)

2.1.3 Oppsummert om definisjoner av tosidige markeder

For å oppsummere, er det er minst to atskilte grupper kunder, plattformen tar ikke eierskap til produktet eller tjenesten, men sørger for infrastruktur og regler som gjør transaksjonene lettere mellom partene, og det er som regel eksternaliteter assosiert ved at kundegruppene blir sammenkoblet eller koordinert.

2.2 Andre utfordringer knyttet til flersidige markeder

2.2.1 "Winner-take-all" dynamikk

Utsikt til økende skalavkastning i nettverksindustrier, på bakgrun av indirekte og direkte nettverkseffekter, kan føre til "winner-take-all" situasjoner. En ambisiøs plattformoperatør må vurdere om den skal dele plattformen med sine rivaler eller kjempe til siste åndedrag. Eisenmann et al. (2006) beskriver det å takle plattformkonkurranse som en tottrinns prosess. Først må en avgjøre om nettverksmarkedet kan betjenes av kun en plattform. Dersom dette er tilfellet går man videre til neste trinn. Her må en avgjøre om en skal angripe eller dele plattformen. Dette kan kaller Eisenmann en "bet-the-company" beslutning. Spesielt mye står på spill dersom markedet ikke har rom for mange plattformer.

Når man skal avgjøre om det er trolig at markedet kun vil betjenes av en plattform må man ta hensyn til tre ulike forhold. For det første om kostnaden for selgere og kunder ved å knytte seg til flere plattformer er høy (multihoming cost), da er det sannsynlig at man vil tenke seg godt om før man knytter seg til flere plattformer. For det andre må man se på om nettverkseffektene er sterke. Når de indirekte nettverkseffektene er positive og sterke vil nettverksbrukerne tendere til å konvergere på en plattform. En småskala plattform vil være av liten interesse for brukerne med mindre det er den eneste måten å nå visse brukere på den andre siden. Sannsynligheten for at kun en plattform vil stå igjen øker også når de direkte nettverkseffektene er positive. Og for det tredje må man vurdere om noen av brukergruppene har sterke preferanser for spesialegenskaper. Dersom visse brukere har spesialbehov vil mindre og mer differensierte plattformer kunne fokusere på disse behovene og skape nisjer (Eisenmann 2006)

2.2.2 Trusselen fra konvergens

Eisenmann et al. 2006 skriver videre at selv om man gjør en god jobb på prising og winner-take-all utfordringen og etablerer en tilsynelatende vellykket ny plattform er dette ingen garanti for vedvarende suksess. Tilgrensende plattformer kan true ens eksistens. Plattformer har ofte overlappende kundebaser, noe som gir grunnlag for at det kan være enkelt og attraktivt å gå inn og spise opp nettverket til en annen plattform. Den virkelige trusselen kommer dersom den nye rivalen kan tilby samme funksjonalitet som ens egen plattform som en del av en multifunksjonell plattform. Dette reduserer søkekostnader og delte kostnader (jf.

senere diskusjon), og gjør det samtidig mulig for plattformoperatøren å drive mer effektivt (Scope economics)

Trusselen fra konvergens betyr at det er behov for årvåkenhet fra plattformens side. Eisenmann beskriver det å formulere en strategi for et nettverk av plattformer som å spille sjakk. Når markedsavgrensningen er uklar, kan konvergerende angrep komme fra flere sider. Men fokuserte bedrifter er ikke uten fordeler når de konkurrerer med store diversifiserte bedrifter. Store bedrifter kan være tregere til å erkjenne konvergensmuligheter og enda tregere til å mobilisere ressurser til å utnytte dem. Konvergens krever at man koordinerer strategien på tvers av forretningsenhetene, noe som kan være svært krevende (Eisenmann, 2006)

En alternativ respons ved konvergens kan altså være å endre forretningsmodellen. Man prøver å legge beslag på eksisterende kunder/brukere og gjøre det nærmest umulig for dem å skifte plattform, eller man jobber mer med å koordinere brukeraktivitetene for å legge bedre til rette for transaksjoner på tvers av tosidige nettverk. Et annet alternativ er å finne en partner. Partnerskap med andre har blant annet som formål å øke byttekostnader for kjøperne. I tillegg vil en alliert komme godt med dersom man blir angrepet av konkurrenter. Et siste alternativ kan være å ta problemet til retten. Antitrustlovgivingen på feltet diskuteres fremdeles heftig. Dagens lov tar ikke hensyn til de økonomiske imperativene ved plattformnettverk (Eisenmann, 2006).

2.3 Forskjellige typer tosidige markeder

Evans (2003) finner det hensiktsmessig å dele tosidige markeder inn i tre kategorier etter hva funksjon plattformen har. Funksjonene danner utgangspunkt for hvilke aktiviteter som vil være sentrale for plattformene å utføre i sine markeder for å skape mest mulig verdi for selgerne og kundene.

Markedsskapere

Markedsskapere tillater medlemmer fra de atskilte gruppene å handle med hverandre. Hvert medlem av en gruppe verdsetter tjenesten høyere dersom det er flere medlemmer av den andre gruppen. Eksempler på slike markeder inkluderer, shoppingssentre og eBay

Publikumsskaperne

Publikumsskaperne matcher annonsører og publikum. Annonsører verdsetter tjenesten mer dersom det er flere medlemmer av et publikum som vil ha en positiv reaksjon på deres budskap, publikum kan verdsette tjenesten mer dersom det er flere nyttige budskap (Goettler, 1999), men i de fleste tilfeller vil det innebære negative indirekte nettverkseffekter. Eksempler på slike markeder er annonsestøttede medium som magasiner, aviser, reklamefinansierte tv-kanaler, Gule Sider og Internett portaler.

Etterspørselskoordinatorer

Etterspørselskoordinatorer skaper varer og tjenester som generer indirekte nettverkseffekter på tvers av to eller flere grupper. Disse plattformene vil i utgangspunktet ikke selge ”transaksjoner” slik som markedsskaperne eller ”budskap” slik som ”publikumsskaperne. Eksempler på slike markeder er software plattformer som Windows og nettlesere, betalingssystemer som debetkort, og mobiltelefoner.

2.4 Plattformens omfang

Beslutningene om hvem som er relevante kunder og hvilke grunnleggende aktiviteter som må utføres for å skape verdi for en selv og kundene er kritisk for å lykkes uansett om man er en plattform eller en tradisjonell bedrift. Men de ulike beslutningene vil ha ulike implikasjoner avhengig av om man er en plattform i et flersidig marked eller en tradisjonell bedrift i et tradisjonelt marked. Mye tyder på at mer enn å bestemme konkurransefortrinn i en eksogent gitt industristruktur er mange plattformer i posisjon til å endre strukturen i sin egen industri ved en beslutning angående grad av vertikalt og/eller horisontalt omfang (Hagiu, 2006). En bestemt aktivitet kan være avgjørende for om man får bygget opp en kritisk masse og utnyttet de indirekte nettverkseffektene. Derfor blir vertikal og horisontal integrasjon viktige aspekter å ta opp innenfor tosidige markeder.

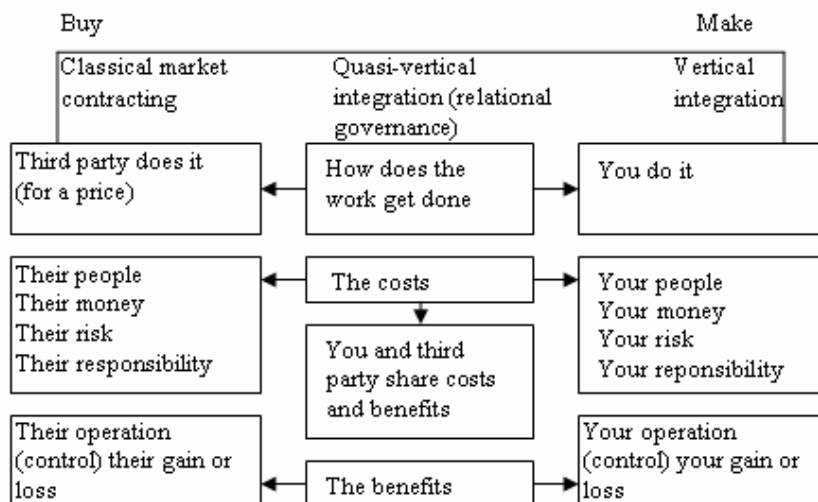
Først nå vil jeg gå inn på generell teori om vertikal og horisontal integrasjon. Teorien er basert på forskning på tradisjonelle markeder, og jeg vil derfor videre se på sentrale aspekter som avgjør grad av integrasjon i tosidige markeder. Dette vil jeg gjøre med en diskusjon basert på perspektiver i Hagius artikkel *Multisided platforms: From Microfoundations to Design and Expansion Strategies*. I neste avsnitt vil jeg presentere to ulike rammeverk som

diskuterer hva som avgjør design av forretningsmodeller i plattformmarkeder, her vil spørsmål angående vertikal og horisontal integrasjon være sentrale.

2.4.1 Vertikalt omfang

Først litt generelt om teori innen vertikal integrasjon. I følge Barney (1996) er det antall steg i verdikjeden som definerer bedriftens nivå på vertikal integrasjon. For å trekke de vertikale grensene anvender man gjerne transaksjonskostnadsteori, og som beslutningskriterium for hvilke aktiviteter/ transaksjoner som skal utføres bruker man økonomisk effektivitet (Haugland, 2006). Ved betydningsfulle transaksjoner vil det være avgjørende for organisasjonen å minimere trusselen for å bli utnyttet i transaksjonen og gjøre dette til en lavest mulig kostnad, Williamson (1975) kaller dette å minimere trusselen fra opportuniste.

Grad av vertikal integrasjon kan videre ses på som et kontinuum langs en linje (jf. figur 3). Hver funksjon og aktivitet som bedriften utfører kan styres enten gjennom marked, mellomformer eller hierarkiske former. Vertikal integrasjon bør brukes ved de transaksjoner hvor verdien av ekstra kontroll ved en hierarkisk styringsform er større enn den ekstra kostnaden som assosieres med denne styringsformen.



Figur 2: The continuum of degrees of vertical integration (Coughlan, 2006)

Grunner til å kjøpe i markedet kan være at man ønsker å utnytte skalafordeler, redusere agentkostnader og påvirkningskostnader. Skalafordeler vil si at totale enhetskostnader faller

med økt produksjonsskala. Aktører kan sette ut noen av produksjonsaktivitetene og ved "å samle" sin produksjon i markedet kan man oppnå spesialisering og følgelig, muligheter for skalafordeler. Det er imidlertid markedets størrelse som avgjør grad av spesialisering. Et større marked vil kunne gi mer kostnadseffektiv oppgavefordeling, jf Adam Smiths (1776) teorem "The division of labour is limited by the extent of the market". Videre, i følge agentkostnadsteori er det i bedriftens interesse å redusere kostnaden ved slett innsats fra ansatte og kontrollkostnader knyttet til å avdekke slik svak innsats. Undersøkelser har vist at eksterne aktører gjerne er mer motiverte enn interne ansatte til å tilfredsstille bedriftens behov. (Fjell, 2007)

Det er imidlertid også assosiert en del kostnader til det å kjøpe direkte fra markedet. For det første innebærer kjøp i markedet redusert kontroll over produksjonsstrømmen og man får økte kostnader på grunn av koordinering. I tillegg vil større åpenhet, som gjerne er en følge av kjøp i markedet, øke faren for lekkasje av sensitiv informasjon. For det tredje er det knyttet en del kostnader til det å organisere og gjennomføre en bestemt transaksjon. Transaksjonskostnadene kan være knyttet til kontraktsforhandlinger, kontroll av at kontrakt overholdes og kostnader ved redusert fleksibilitet.

I følge transaksjonskostnadsteori bør ikke bedrifter outsource transaksjoner som kan karakteriseres ved høy grad av relasjonsspesifikke investeringer og usikkerhet. Relasjonsspesifikke investeringer er investeringer knyttet til det å gjennomføre en bestemt transaksjon og som kun med betydelige kostnader vil kunne tilpasses alternative anvendelser. Den direkte konsekvensen av relasjonsspesifikke investeringer er innlåsing. Minst en av partene vil være utsatt for monopolmakt. Innlåsing fører videre til kvasi-rente, som er differanse mellom planlagt fortjeneste og fortjeneste i beste alternativ. I slike situasjoner vil en part gjerne stanse transaksjonen og gjennom reforhandlinger søke å tilrive seg mer profitt på bekostning av den andre.

Høye transaksjonskostnader kan gjøre vertikal integrasjon kostnadseffektivt. Vertikal integrasjon innebærer mer direkte og fleksibel styring. Man vil kunne respondere bedre ved uforutsette hendelser, fordi man ikke er tilknyttet en kontrakt som legger begrensninger. Integrasjon gir også eierskap og kontroll over ressurser. En positiv konsekvens kan være at man får redusert eventuell usikkerhet som kan oppstå som følge av begrenset rasjonalitet og ufullstendige kontrakter (Haugland, 2006).

Når en bedrift har bestemt seg for hvilke aktiviteter som skal integreres vertikalt, betyr det at de har konkludert med at det nivået på transaksjonsspesifikke investeringer og usikkerhet som eksisterer i relasjonen mellom disse aktivitetene er slik at effektiv ledelse krever direkte overvåkning og høy interaksjon mellom aktivitetene (Barney, 1996).

2.4.2 Hva driver og hva begrenser dybde på plattformen

På flersidige plattformer er også vertikal integrasjon et sentralt spørsmål. Verdien for plattformsidene skapes gjennom de grunnleggende funksjonene og aktivitetene plattformen utfører og legger til rette for, når de interagerer med kundene og selgerne. Man må se på hvilke aktiviteter som plattformen bør utføre selv og hvilke de bør overlate til eksterne aktører, eller kanskje det er aktiviteter som ikke etterspørres i det hele tatt. Kriteriet man må vurdere aktivitetene opp mot er hva som skaper verdi for plattformens sider, og om denne verdien er større enn kostnaden.

Ved å utføre transaksjonene mer effektivt og/eller mer hyppig vil en kunne intensivere de indirekte nettverkseffektene. De eksisterende sidene vil bli mer resistente (lojale) og det er mindre sannsynlig at andre plattformer vil overta dem (Hagiu, 2006). Større effektivitet i transaksjonene kan oppnås både som følge av at plattformen velger å utføre en aktivitet eller at de velger å outsource den. Dette avhenger av de grunnleggende karakteristika ved aktiviteten, og kan relateres til elementer i den generelle teorigjennomgangen av vertikal integrasjon.

Man kan imidlertid komme til et punkt hvor plattformdybden er for stor. Potensielle fallgruver er å overdrive kostnadsreduksjoner eller se kostnadsreduksjoner hvor de ikke eksisterer. Forsøk på å utdype plattformers funksjonalitet kan i slike tilfeller skape negative eksternaliteter istedenfor de positive en er ute etter. Det er ikke alltid man kjenner kunden så godt som man tror. Nært relatert til dette punktet er behovet for å være fleksibel når man prøver å oppnå reduksjoner i delte kostnader og ikke prøve å tvinge dem på alle, selv om de ser ut til å være svært verdifulle for noen medlemmer.

Grensen mellom hva plattformen bør utføre og hva som bør utelates er kritisk bestemt av kundegruppens etterspørsel etter standardisering av visse egenskaper. Dette kan være vanskelig å avgjøre på forhånd, men det er viktig å være klar over at introduksjon av standardisering ofte skaper misnøye fordi det kan redusere evnen til å differensiere seg fra hverandre, og dermed blir verdien av å være en del av plattformen redusert.

En kritisk dimensjon ved plattformdybde kan være kvalitetssertifisering, som tjener det formål å redusere søkekostnader på grunn av asymmetrisk informasjon mellom de forskjellige sidene på markedsskapende plattformer (Hagiu 2006).

2.4.3 Horisontalt omfang

Bedriftens horisontale grenser identifiserer kvantitet og varianter av produkter og tjenester som produseres. De optimale horisontale grensene avhenger av "economies of scale and scope". Skala og synergieffekter er til stede når produksjon og distribusjon i stor skala har fordeler over mindre prosesser. (Besanko, 2004).

Besanko et al. (2004) mener videre at en forståelse av skala og synergieffekter er kritisk for å kunne formulere en effektiv konkurransestrategi. Det er nødvendig å kunne identifisere nøkkeltider til skala og synergieffekter og forstå hvordan man kan vurdere graderinger av dem.

Som nevnt betyr skalafordeler at gjennomsnittlig kostnad (GK) minsker når volumet går opp. For at GK skal minske når produksjonsvolum øker må marginalkostnaden (MC) være mindre enn GK. Og omvendt, når GK øker betyr det at MC er større enn GK og vi får skalaulempen. Mens skalafordeler som her defineres ved avtagende GK funksjoner, definerer man economies of scope vanligvis ved den relative totalkostnaden ved å produsere et antall varianter av varer og tjenester sammen i en bedrift versus separat i to eller flere bedrifter. Economies of scope eksisterer hvis bedriften oppnår kostnadsreduksjoner når den øker antall varianter av varene eller tjenestene. Logikken ved å utnytte economies of scope kalles ofte "leveraging core competencies", "competing on capabilities" eller "mobilizing invisible assets", det vil si å gjøre nytte av sine kjernekompetanser, kapabiliteter og aktiva (Besanko, 2004).

Den mest vanlige kilden til skalafordeler er spredning av faste kostnader over et større antall produserte enheter. Faste kostnader oppstår når det er udelelighet (indivisibilities) i produksjonsprosessen, det vil si at innsatsfaktorer ikke kan skaleres ned under en bestemt minimumstørrelse, selv om produksjonsnivået er svært lavt. Generelt sett er det mer sannsynlig at kapitalintensive produksjonsprosesser vil ha skalafordeler enn arbeidsintensive prosesser.

I flere tilfeller kan imidlertid en stor størrelse skape ineffektivitet. Negative effekter kan oppstå på bakgrunn av høye arbeidskostnader, byråkrati og/eller utvanning av spesialiserte ressurser.

2.4.4 Hva driver og hva begrenser bredde på plattformen?

Plattformen drar nytte av å utdype funksjonaliteten ved at den kan generere mer verdi fra de samme ressursene. Bredde hos plattformer drives av trangen til å finne nye kilder til verdi og skape indirekte nettverkseffekter ved å legge til nye sider. Overlevelsesinstinkt kan være en annen driver. Dersom plattformen ikke ekspanderer med nye funksjoner eller kundegrupper, kan en annen plattform, som allerede betjener disse kundene innen en annen produktgruppe angripe din hjemmebase ved å ekspandere i motsatt retning. Dette ses på som den grunnleggende mekanismen bak fenomenet om digital konvergens (Hagiu, 2006).

Den mest betydningsfulle konsekvensen av plattformens ekspansive strategier er at de resulterer i fiendskap mellom bedrifter som en normalt ikke ville forvente på se på samme konkurransearena.

Nettopp fordi plattformstrategier kan føre bedrifter inn på nye og ukjente territorier, er det viktig å være varsom og ikke anta at det å oppnå indirekte nettverkseffekter er tilstrekkelig for å kompensere for relevant bransjeeksperise. At en plattform entrer en ny industri og ganske enkelt antar lederskapsposisjon er sjeldent gjennomførbart. Partnerskap og allianser, selv med potensielle konkurrenter kan være et nødvendig første skritt og krever grundig ledelse av skjøre co-opetition relasjoner.

Bortsett fra vanskelighetene ved å entre nye bransjer er det to viktige faktorer som kan begrense plattform bredden. Den første er opplagt og eksisterer i alle marked, ikke bare flersidige, nemlig ressursbegrensninger (både finansielle og menneskelige) Den andre er imidlertid spesifikk for flersidige plattformer og kan skape en bindende begrensning lenge før plattformen har nådd sine ressursbegrensninger. Å legge til ny funksjonalitet kan føre til potensielle interessekonflikter med plattformens økosystem, noe som kan hindre vekst mer enn mangel på ressurser.

Når en plattform ekspanderer horisontalt trenger en å veie opp synergi, skalaøkonomi og/eller nettverkseffekter skapt av reduksjoner i søke og delte kostnader mot økende

kostnader ved kompleksitet og spesialisering, som vil være resultatet dersom plattformen tillegger nye dimensjoner.

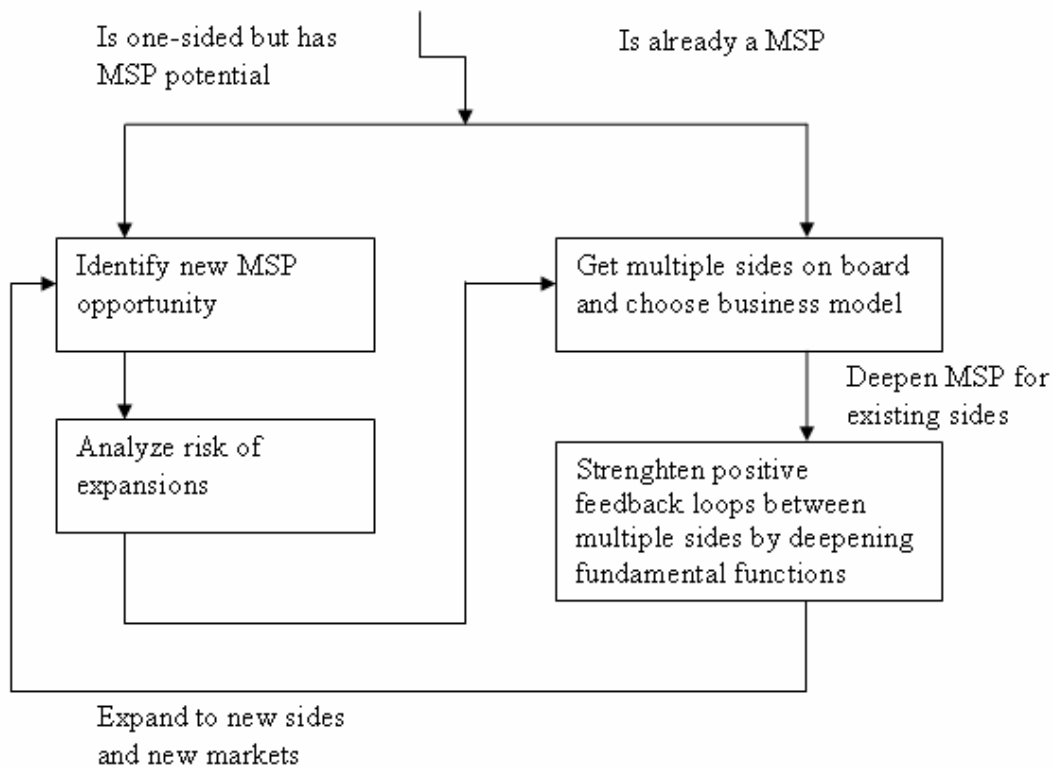
2.5 Gjennomgang av rammeverk for design av plattformer

Her vil jeg se på to ulike rammeverk som kan brukes til å bestemme omfanget av plattformene dvs. hvordan forretningsmodellene bør se ut. Hagijs (2006) rammeverk er ment som en enkel og ensrettet måte å tenke på om alle flersidige plattformer, uavhengig av bransje. Pedersen et al. sitt rammeverk er derimot spesifikt rettet mot servicemodeller for mobildata

2.5.1 Rammeverk: Hagijs (2006)

I sin artikkel "Multi-Sided platforms: From Microfoundations to Design and Expansion strategies" fra 2006 uttrykker Andrei Hagijs at han mener forskning på tosidige markeder har hatt for mye fokus på prising og konkurranse mellom plattformene. Plattformens eksistens har blitt tatt for gitt og en har neglisjert sentrale strategiske beslutninger angående design og vertikalt og horisontalt omfang av plattformene. Målet med artikkelen var å komme frem til et rammeverk som kan benyttes av ledere for å analysere grunnleggende drivere bak plattformene.

Bruksområdet for Hagijs modell vil være å analysere hvordan strategiske og operasjonelle aktiviteter i en bedrift er og bør organisert. En slik gjennomgang kan avdekke både verdifulle ekspansjonsmuligheter og vanskelige kompromiss ved design av plattformer (Hagijs, 2006).



Figur 3: Dynamic framework for designing and expanding an MSP (Hagiu, 2006)

Hagiu argumenterer for at flersidige plattformer har det til felles at de utfører minst en av to grunnleggende funksjoner: reduserer søkekostnader og reduserer delte transaksjonskostnader mellom sidene. Enhver endring i egenskaper eller hvilke aktiviteter og funksjoner som utføres hos en flersidig plattform vil kunne påvirke en av disse grunnleggende kostnadstypene (Hagiu, 2006).

Redusere søkekostnader

Søkekostnader er kostnader som oppstår for sidene av plattformen før de egentlig samhandler med hverandre. Disse kan videre deles inn i to typer kostnader etter om begge søker etter hverandre (tosidige søkekostnader) eller kun en gjør det (ensidige søkekostnader).

Publikumsskapende (Evans, 2003) plattformer kan redusere søkekostnader ved å gjøre det enklere for søkesiden å tilby informasjon om nye produkter eller tjenester til publikum på den andre siden. De indirekte nettverkseffektene, jf. blant annet mediemarkedet, går for det meste i kun en retning, derav navnet ensidige søkekostnader. Annonserer bryr seg om publikums størrelse og homogenitet langs viktige dimensjoner, men verdien publikum trekker ut avhenger ikke nødvendigvis av antall annonsører, men det kan i noen tilfeller til

og med minke med økt antall annonsører. I en situasjon hvor plattformen reduserer ensidige søkekostnader vil man skape et større publikum for søkesiden og sørge for en frittstående tjeneste for ikke-søke siden/publikum (Hagiu, 2006).

Å redusere tosidige søkekostnader betyr å redusere tosidig asymmetrisk informasjon, noe som gjør det lettere å finne et utvalg av kandidater for transaksjoner. Skillet mellom disse typene reduksjon i søkekostnader er viktig fordi implikasjonene for design er forskjellig. Når kun side A verdsetter adgang til side B, trenger plattformoperatøren å være ekstra oppmerksom når den legger til flere funksjoner som forenkler prosessen for side A, slik at man ikke kompromitterer tjenesten eller produktet som tilbys til side B (Hagiu, 2006).

Reduksjon i søkekostnader er blant de viktigste primære funksjonene for plattformer som online-matchmakers, amazon.com, børs etc. (Hagiu 2006).

Redusere delte transaksjonskostnader

Å redusere delte transaksjonskostnader betyr å redusere kostnaden som oppstår under transaksjonene i seg selv, det vil si når søket er over og de handlende partnerne har funnet hverandre. En del av disse kostnadene kan sies å være felles for alle transaksjoner mellom de relevante sidene av plattformen, og er hvorfor vi kaller dem delte kostnader (Hagiu, 2006). Reduksjon i delte kostnader kan komme av forbedringer i infrastruktur som betraktelig letter transaksjoner mellom kjøpere og selgere. Et eksempel på betalingssystemer er eBays. Paypal. De indirekte nettverkseffektene for Paypal er tosidige, jo flere selgere som aksepterer PayPal jo mer verdifullt vil det være å opprette en PayPal konto for eBay brukere, og motsatt. Reduksjon av delte transaksjonskostnader er den viktigste funksjonen for plattformer i markeder for kredittkort, videospillkonsoller, software plattformer, shoppingsentre osv.

Hvordan kan man bruke modellen?

I de casene som er valgt ut har man allerede en flersidig plattform. Dermed er det mest aktuelt å først fokusere på høyre siden i modellen og deretter komme inn på eventuelt potensial for utvidelse av antall sider og inngang på nye markeder.

I tilfellet hvor plattformen allerede er flersidig er det første trinnet i modellen å få alle sidene med om bord på plattformen og utforme en passende forretningsmodell. Sentrale oppgaver her er:

- Sette priser for de ulike plattformgruppene.
- Bestemme distribusjonsformer. Hvordan kan man bygge en infrastruktur som tilfredsstillende begge/alle sidene ?
- Intern (re)organisering for å håndtere flere sider. Flere sider krever høyere grad av koordinasjon mellom interne enheter.

Videre blir neste trinn å styrke positive tilbakemeldingssirkler mellom sidene ved å utdype grunnleggende funksjoner. Dette kan oppnås gjennom:

- Å redusere søkekostnader (kvalitetssertifisering, reduksjon i informasjonsasymmetri) men det er viktig at man tar hensyn til mulighetene for utforskning og tilfeldige sammentreff mellom de ulike gruppene av kunder. Man antar gjerne at en god kombinasjon av søk og utforskning, tilfeldig eller ikke, øker sannsynligheten for transaksjoner. På plattformer for fysiske produkter er denne kombinasjonen en klar avveining. Derimot kan man oppnå begge i mer fleksible industrier, jamfør iTunes hvor man kan søke etter sanger, album og artister, men også få relaterte anbefalinger, skreddersydd til den individuelle kunden.
- Å redusere delte transaksjonskostnader (betalingssystemer, standardiserte egenskaper) men det er viktig å opprettholde fleksibilitet og omfang for differensiering blant plattform gruppene. Man må se på i hvilken grad brukergruppene etterspør enten standardiserte egenskaper eller differensiering. Hagiu (2006) viser dette med et eksempel fra spillindustrien. Ved introduksjonen av XBOX live (online spillplattform) designet Microsoft tjenesten som et lukket system, komplett med standardisert grensesnitt og mellomvare. Alt dette ble påtvunget tredjepartsutviklere som ønsket å gjøre spillene sine spillbare online for XBOX brukere. Sony med sin Playstation brukte stikk motsatt strategi, spillere måtte kjøpe et nettverksadapter, hver utvikler hadde komplett kontroll over brukernes online spillerfaringer. Dette resulterte i mye mindre standardisering på tvers av spillene. Microsofts strategi var kanskje mer attraktiv for mindre utviklere, siden de sparte

kostnader ved infrastruktur, selv om de også måtte betale sin pris for lavere fleksibilitet. De store utviklerne foretrakk imidlertid å designe og drive sine egne online spill. De var negativ til at Microsoft kontrollerte en tjeneste som begrenset muligheten til å differensiere seg. Så i stedet for at store spillutviklere kun skulle støtte PlayStation2, ga Microsoft etter og overlot mye av kontrollen til utviklerne.

Modellen er dynamisk noe som innebærer at man antar at man hele tiden må analysere mulighetene for ekspansjon. Neste trinn blir da å identifisere nye flersidig-plattform-muligheter. Sentrale oppgaver her er:

- Hva er den grunnleggende verditypen for de eksisterende sidene?
- Når dette er gjort kan et sentralt sted å lete etter nye flersidig-plattform muligheter være blant andre kundegrupper som utfører hyppige transaksjoner med eksisterende kunder, og hvor relasjonene med de eksisterende sidene kan redusere søkekostnad eller delt kostnad. I slike tilfeller kan man oppnå indirekte og positive nettverkseffekter.

Selv om muligheten for ekspansjon er til stedes og man ser gevinster ved dette, må man også analysere risikoen ved ekspansjon.

- Eksisterer det ressursbegrensninger? I hvilken grad er økes kompleksiteten ved å betjene flere sider og hva er risikoen for spredning?
- Interessekonflikt ved nye sider
- Risiko ved å konkurrere på ukjent territorium, vurder partnerskap med potensielle konkurrenter.

2.5.2 : Pedersen et al. (2005)

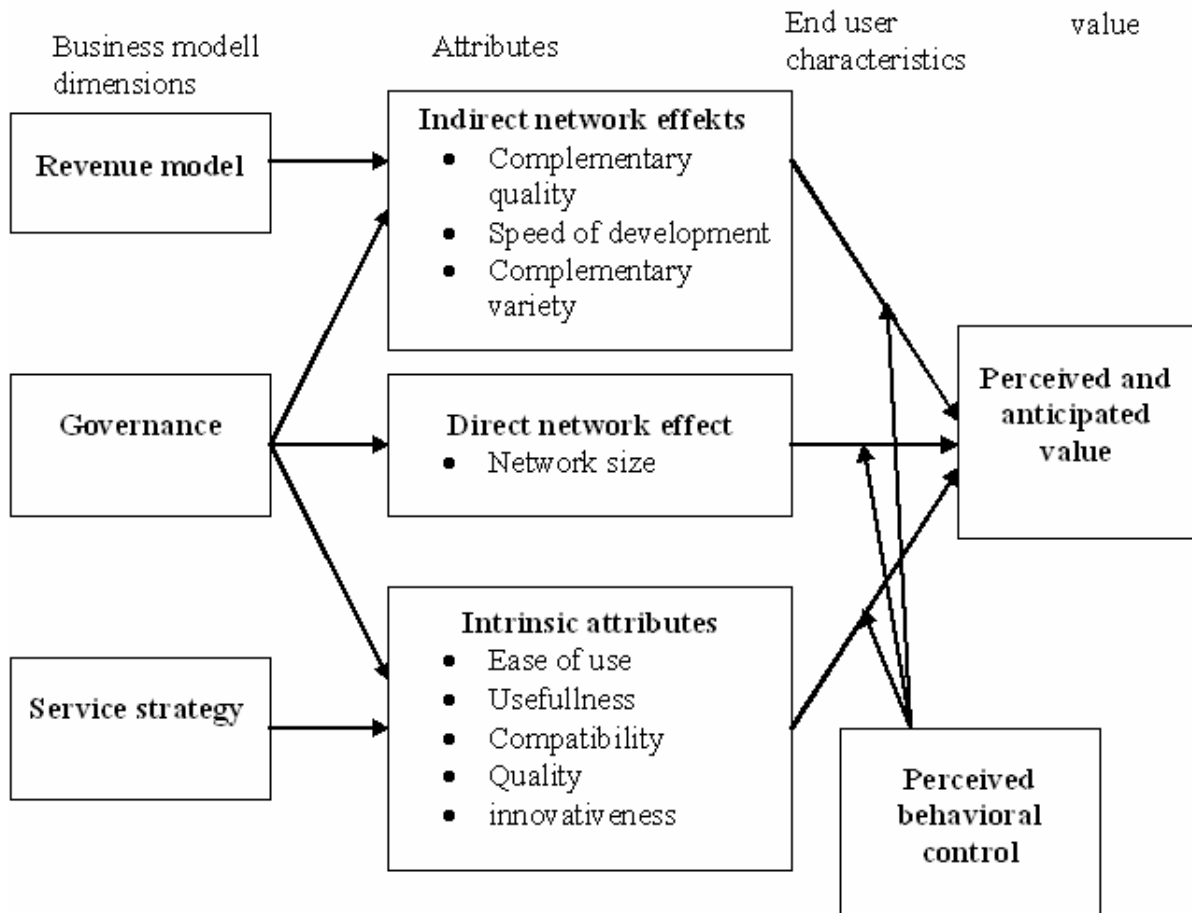
Pedersen et al. sitt rammeverk er et annet perspektiv på hva som avgjør og hvordan man designer forretningsmodeller. Rapporter og akademiske publikasjoner spriker i om det kreves en åpen, samarbeidende forretningsmodell, som kan oppnå variasjon i tilbud og følgelig adopsjon av serviceplattformer så vel som sluttbrukertjenester, eller om man bør satse på de mer lukkede og vertikalt integrerte forretningsmodeller (Pedersen et al. 2005).

Hensikten med Pedersen et al. sin rapport er å utvide forskningen på konseptuelle dimensjoner ved forretningsmodeller for tjenester. Relasjonen mellom modellens dimensjoner og ytelse eksplorerer. Ytelse er diskutert med hensyn på oppfattet (perceived) og antatt (anticipated) verdi tjenesten tilbyr. Relasjonen mellom forretningsmodellens dimensjoner og ytelse utforskes ved å teste hypoteser basert på godt grunngitte teoretiske sammenhenger i et strengt, men eksplorerende forskningsdesign. Denne utforskningen håper man vil danne et grunnlag for videre raffinering av en modell, slik at den får en akseptabel og forklarende tyngde, og kan brukes av tjenestetilbyder til å vise retning for beslutninger om forretningsmodeller for ulike kategorier av tjenester, og da spesielt mobile tjenester siden det er disse som utforskes nærmere.

Weill & Vitale (2001) definerer forretningsmodell slik: ” a description of the roles and relationships among a firms consumers, customers, allies and suppliers, that identifies the major flows of products, information and money, and the major benefits to participants”. Begrepet forretningsmodell inkluderer generelt sett gjerne elementer om infrastruktur, verdiskaping og finansielle dimensjoner (Pedersen et al. 2005).

Rapporten trekker også frem attributtene ved tjenestene som et viktig element, som sammen med forretningsmodellen virker inn på kundens bilde av antatt og oppfattet verdi. Egenskaper ved tjenesten oppstår fra to forskjellige kilder. Iboende (intrinsic) egenskaper refererer til de naturlige egenskapene ved selve tjenesten, mens ved nettverkprodukter vil ytre (extrinsic) egenskaper oppstå fra nettverkene som tilbyr og bruker tjenesten. En av de mest opplagte iboende egenskapene ved mobiltjenester er mangel på begrensninger knyttet til tid og sted. Av ytre egenskaper er direkte og indirekte nettverkseffekter viktige.

Pedersen et al. illustrerer sammenhengene mellom forretningsmodeller, tjenestens egenskaper og tjenesteadopsjon i mobiltjenestemarkedene gjennom modellen under.



Figur 4: Forskningsmodell (Pedersen et al. 2005)

I den konseptuelle modellen foreslås det at beslutninger angående spesifikke dimensjoner i forretningsmodellene påvirker de iboende og ytre egenskapene tjenesteegenskapene, så vel som sluttbrukerkarakteristika. Videre er sammenhengen mellom tjenesteegenskaper og oppfattet og antatt verdi moderert av sluttbrukerkarakteristika.

Forretningsmodell konseptet har blitt operasjonalisert langs tre dimensjoner. Relatert til den finansielle dimensjonen har Pedersen et al. (2005) fokusert på en inntektsmodell som inkluderer elementer om verdsetting og inntektsdeling. En inntektsmodell beskriver hvordan plattformen vil få inntekter, generere profitt og få en overlegen avkastning på investert kapital.

Langs infrastrukturdimensjonen har Pedersen et al. fokusert på styringsform. Styringsform korresponderer med den tradisjonelle kategoriseringen i markeds-, relasjons- og

hierarkiformer. Styringsform sees imidlertid på som et komplekst element, og kan inkludere mange mulige varianter. Både nettverksformer og allianseformer er relasjonelle former, men de er ganske forskjellige og har særmerkte effekter på tjenesteegenskapene og dermed også på prestasjonene totalt sett.

Tjenestestrategi inkluderer dimensjonene produktinnovasjon og kunderelasjoner. To elementer er sentrale, tjeneste verdi og markedsfokus. Innenfor tjeneste verdi ser man på verdiforslaget (the value proposition) som definerer hvordan plattformens tjeneste oppfyller behovene til kundene. Det fokuseres på to viktige spørsmål. Det første er i hvilken grad verdiforslaget fokuserer på unike attributter og det andre spørsmålet går på bredde i tjenestetilbudets egenskaper. For elementet som går på markedsfokus brukes fokusert versus uddifferensiert strategi jf. Porter (1985).

I prinsippet behandles valgene i modellen som kontinuerlige valg. Eksempelet Pedersen et al. (2005) bruker går på valg av styringsform. Dette er ikke et avgrenset valg mellom markeds-, relasjons- og hierarkiformer, men et valg med hensyn på i hvilken grad hierarkiske, relasjonelle og markedsorienterte styringsmekanismer er utnyttet

Som nevnt kan egenskapene ved tjenestene som tilbys på plattformen karakteriseres som iboende eller ytre. De ytre egenskapene er avledet fra direkte og indirekte nettverkseffekter. For indirekte nettverkseffekter foreslås det at man vurderer egenskaper som komplementær tjenestevariasjon, -kvalitet og utviklingshastighet.

Den modererende faktoren sluttbrukerkarakteristika fokuserer på oppfattet atferdskontroll. Denne betegnelsen brukes ofte i adopsjonslitteratur som går på informasjonssystemer. Begrepet reflekterer kombinasjonen av sluttbrukerens persepsjoner av egne ressurser og den fasiliteringen som tjenesteleverandøren gjør.

Verdipersepsjonene reflekterer verdivurderinger som er tatt basert på gjeldende iboende og ytre tjenesteegenskaper, mens antatt verdi reflekterer forventninger om videre utvikling i disse attributtene. Sammenhengene i forskningsmodellen illustrerer den påvirkningen valg av forretningsmodell har på tjenesteattributter, og de viktigste og modererende påvirkningen disse attributtene har på oppfattet og antatt verdi.

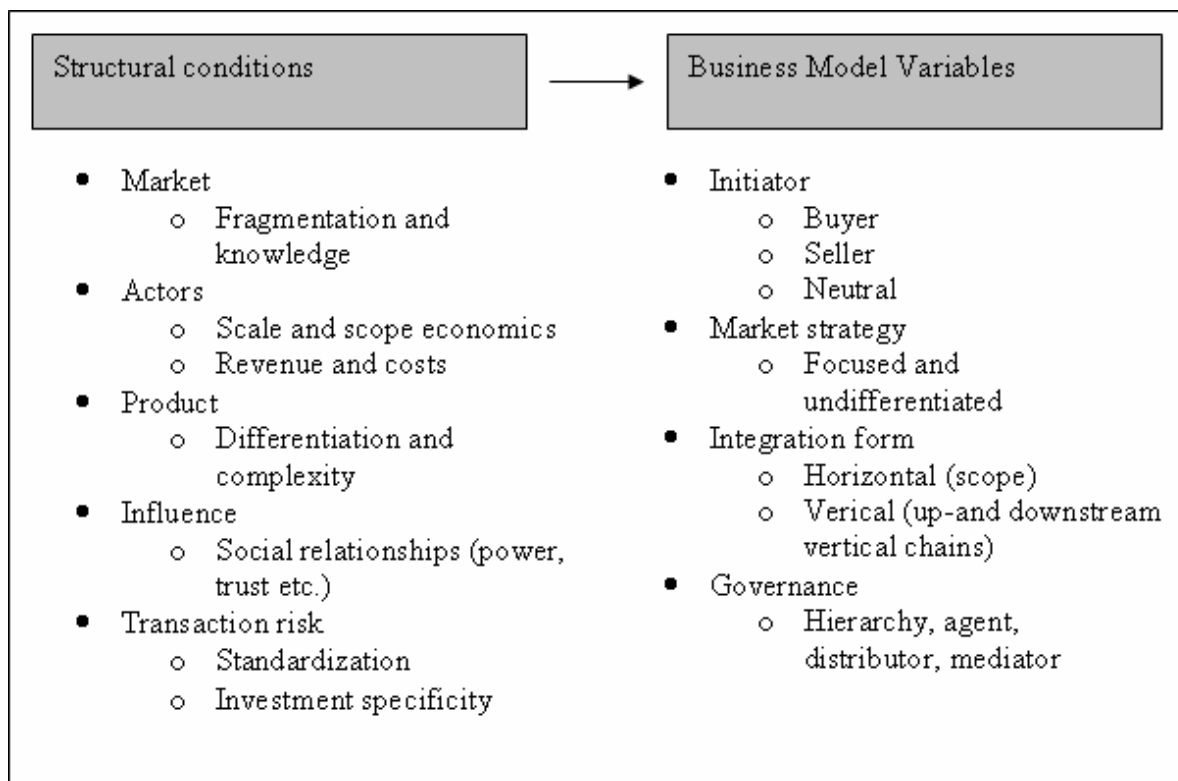
Det antas at valg av inntektsmodell hovedsakelig påvirker tjenesteattributtene, Markedsstrategien påvirker de indre egenskapene. Styringsformer antas å påvirke både

iboende og ytre attributter. Hierarkisk styring vil mest trolig gi tjenesteutviklere full kontroll over de iboende attributtene ved en tjeneste og attributtene til de komplementære tjenestene. Samtidig, hvis bedriften som bruker denne formen er stor, kan den gjøre nytte av sitt eksisterende brukernetz til å oppnå diffusjonshastighet i nye tjenestedomener.

2.5.3 Methlie og Gressgård (2006)

Methlie og Gressgård har utforsket den venstre delen av modellen som er beskrevet ovenfor videre. I sin artikkel "Exploring the relationship between structural market conditions and business conduct in mobile data service markets" utforsker de hvilke forretningsmodeller som gir suksess i visse mobildatatjenester". Det fokuseres spesielt på sammenhengen mellom markedsforhold og "business conduct" dvs. hvordan markedsforhold påvirker forretningsmodellen.

Artikkelen er basert på MAPIT rammeverket utviklet av Pedersen og Methlie (2002). Rammeverket tar utgangspunkt i SCP (structure conduct paradigm) som igjen tar utgangspunkt i at bransjestrukturen driver ledelse, og at ledelse driver bransjens prestasjoner.



Figur 5: MAPIT rammeverk (Methlie og Gressgård 2006)

MAPIT rammeverket søker å identifisere hvordan markedsforholdene påvirker valg av forretningsmodeller, altså i hvilken grad man er en initiativtaker, hva markedsstrategi som er mest gunstig, integrasjonsmodeller og styring. Man ser på hvordan transaksjonene langs verdikjeden er organisert, dvs. vertikal og horisontal posisjonering for en aktør på hvert steg i verdikjeden. Transaksjonskostnadsteori har vært det dominerende rammeverket for å bestemme vertikale grenser. De horisontale grensene derimot, identifiserer produktvariasjon og hvordan tjenester utføres av aktøren og er hovedsakelig bestemt av ”scope economics”

De strukturelle forholdene i bransjen kan identifiseres langs fem dimensjoner.

- Market
- Actor
- Product
- Influence
- Transaction

Innen markedet ser man på hvordan markedssituasjonen er i dag. Altså i hvilken grad bransjen er fragmentert, dvs. antall konkurrerende aktører på hver side av transaksjonen, selgere og kjøpere. I tillegg ser man også på hvilke kunnskap som trengs for å betjene et spesifikt marked. Hvor mye kompetanse trengs for å utvikle, operere og markedsføre tjenesten? Disse kompetansebehovene kan videre deles opp i teknisk kunnskap og domenekunnskap. Langs Actor dimensjonen ser man på hvilke aktører som eksisterer og hvordan de ser ut. Man vurderer grad av skala og bredde, samt økonomi og kostnadsvariabler. På den neste dimensjonen Product, definerer man innholdet ved transaksjonen og måler det ved grad av innflytelse på differensieringspotensial og kompleksitet ved tjenesten. Man vurderer både produksjonskompleksitet og kjøpskompleksitet. I tillegg ser man på utnyttelsen av mobilspesifisitet når transaksjonen flyttes inn i mobilmarkedet. De to neste dimensjonene definerer selve handelen. Innflytelse går ut på å måle de sosiale mekanismene, de vil si i hvilken grad de ulike aktørene påvirker hverandre, mens Transaction gjelder de økonomiske forholdene som påvirker relasjonene, med andre ord risiko og kostnader.

De strukturelle dimensjonene relateres til integrasjonsvariablene ved forretningsmodellen som inkluderer initiativtaker, markedsstrategi, integrasjonsform og styring (governance)

Ved initiativtaker menes den aktøren i verdikjeden som tar initiativet til å gjøre et integrasjonstrekk. Dette trekket kan være nedstrøms for en selger, oppstrøms for en kjøper eller fra en ny aktør. Det er logisk å anta at fra en kjøper eller selgerposisjon vil trekket tas fra en dominant posisjon i verdikjeden, mens for at den nye aktøren skal entre verdikjeden må markedet være relativt fragmentert på begge sider. Markedsstrategi (jf service strategi) går som nevnt under Pedersen et al. sitt rammeverk på Porters to strategier: fokusert og udifferensiert. I en fokusert strategi velger bedriften å konsentrere seg på å tilby et snevert tilbud av produkter til et utvalgt target segment. I en udifferensiert strategi velger bedriften å forfølge en strategi med bred dekning hvor bredden av produkter tilbys til et bredt marked.

Integrasjonsform har to dimensjoner: Horisontal integrasjon definerer bredden ved tilbudet og vertikal integrasjon vender seg til hvordan verdiskapende aktiviteter er organisert, både oppstrøms og nedstrøms. Styring handler om koordinasjon og kontroll av transaksjonene. Fire styringsmekanismer er definert i MAPIT rammeverket: hierarki, agent, distributør og mediator. Hierarki betyr at aktøren tar full kontroll over transaksjonene (lukket, vertikal integrasjon). Mediatoren, er en organiserer av markedstransaksjoner. Agenter og distributører er to mellomliggende former som skiller seg ved grad av eierskap tjenestetilbyderen har i transaksjonen.

2.5.4 Sammenligning av de to rammeverkene

Pedersen et al. (2005)/Methlie og Gressgård (2006) og Hagi (2006) sine rammeverk har mange likhetstrekk. Begge tilbyr en fremgangsmåte for hvordan man kan styre og bør designe flersidige plattformer. Elementer som forretningsmodell, vertikal og horisontal integrasjon, infrastruktur og prisingsmodell (inntektsmodell) er sentrale i begge modellene, selv om de samme faktorene i noen tilfeller omtales med ulike begreper.

Utgangspunktet for rammeverkene er imidlertid forskjellig. Pedersen et al./Methlie & Gressgårds rammeverk er rettet mot mobile tjenester og elektronisk handel. Pedersen et al. ser på forholdet mellom forretningsmodellens dimensjoner og ytelse, ved å ta utgangspunkt i de spesielle karakteristikaene ved mobile tjenester. For Methlie og Gressgård var motivet å finne hvilke forretningsmodell som vil gi suksess et spesifikt marked for mobile

datatjenester Hagiú har derimot utviklet sitt rammeverk med tanke på at det skal kunne brukes om et generelt verktøy for tosidige markeder innenfor de fleste flersidige bransjer.

Pedersen et al. sin modell kan antas å ha mer tyngde siden de teoretiske hypotesene har blitt empirisk testet. Hagiús modell er kun basert på antatte teoretiske sammenhenger, og er ikke empirisk testet. Styrken med Methlie og Gressgårds modell er at man får frem viktigheten av de strukturelle forholdene i markedet når man skal velge forretningsmodell, og at endringer i markedsforholdene vil påvirke forretningsmodellene. Hagiú har ikke noe boks i sin modell som eksplisitt tar hensyn til strukturelle forhold i markedet. Derimot er det lite tvil om at strukturen er sentral når man skal vurdere om det eksisterer muligheter for å utvide plattformen og analyserer risikoen ved slik ekspansjon.

Hagiú, ser på markedsstrukturen som noe de flersidige plattformene kan påvirke gjennom valg av horisontalt og vertikalt omfang på plattformen. Dette er det ikke eksplisitt tatt hensyn til i Methlie og Gressgårds artikkel, og man kan få inntrykk av at disse forholdene regnes som eksogent gitte. De dynamiske elementene i markedet er håndtert gjennom at endringer i de strukturelle forholdene vil påvirke den eksisterende forretningsmodellen. Man har i artikkelen imidlertid ikke eksplisitt sett på hvordan beslutninger man tar angående forretningsmodell, valg av infrastruktur og ekspansjoner etc. påvirker ens egne eksterne omgivelser.

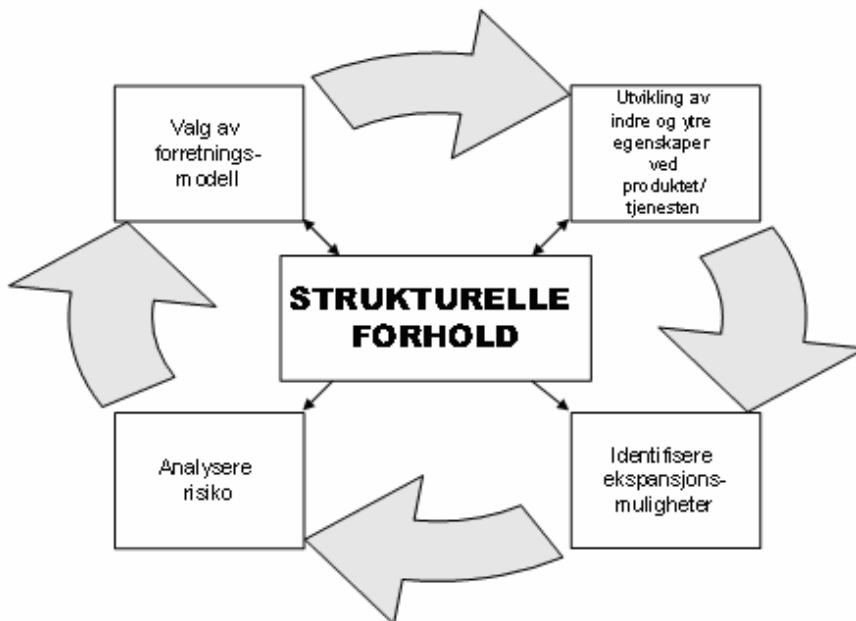
Hagiú har et sterkt fokus på viktigheten av å hele tiden være i utvikling og kunne tilby et verdifullt produkt eller en tjeneste til kundene på begge sider av plattformen. Flersidige markeder er konkurranseintensive og preget av svært dynamiske forhold, og dersom en ikke følger med kan en bli hengende etter, noe som gir katastrofale konsekvenser, spesielt på grunn av de indirekte nettverkseffektene.

Konkludert kan man si om rammeverkene at det norske bidraget er mer detaljert på hva elementer som er viktige å inkludere i analysen, hvordan man bør inkludere de strukturelle forholdene, og hvordan de er med på å avgjøre dimensjonene ved forretningsmodellen. Hagiú derimot kommer kun med en oversikt over hvilke spørsmål man må stille seg før man tar valg om design og ekspansjon for plattformen.

Jeg finner det hensiktsmessig å inkludere elementer fra begge rammeverkene i min videre diskusjon og caseanalyse.

2.5.5 Skisse av teoretisk rammeverk

Som sagt vil jeg bruke elementer fra begge modeller i min videre diskusjon. Jeg mener modellene utfyller hverandre på en god måte, og at det ikke er noe motstridende i modellene som hindrer at de kan integreres i en og samme modell. Den teoretiske skissen er illustrert under, og viser en trinnvis gjennomgang for å se på plattformenes design av forretningsmodeller.



Figur 6: teoretisk skisse for casestudier

Skissen starter med en beslutning om hvilken forretningsmodell som er hensiktsmessig for plattformen. Dimensjoner ved forretningsmodellen inkluderer: inntektsmodell, styring, og strategi. Hvilken forretningsmodell som blir valgt avhenger av markedsstrukturen, her er det Methlie og Gressgårds MAPIT rammeverk kommer inn. I MAPIT rammeverket er inntekter en del av aktørforholdene i analysen, mens jeg har valgt å bruke Pedersen et al. sine forretningsmodelldimensjoner, hvor inntektsmodell er en av tre variabler.

Før man starter å se på muligheter for å tillegge nye sider til plattformen er det viktig at man har godt fotfeste i de kundegruppene man allerede betjener. Neste trinn i skissen blir derfor

utvikling av indre og ytre egenskaper ved produktet/tjenesten. Ved å endre sentrale elementer i forretningsmodellen kan man påvirke og utnytte mulige indirekte og direkte nettverkseffekter samt produktets iboende egenskaper.

Når man har designet en forretningsmodell som er effektiv og tilbyr et produkt/tjeneste som kundene finner verdifullt, kan man som følge av de spesielle egenskapene ved flersidige markeder, dvs. indirekte nettverkseffekter, supplert med eventuelle direkte nettverkseffekter, også vurdere mulighetene for ekspansjon. Man har oppnådd en kritisk kundemasse på begge sider og kan vurdere om det er muligheter for å tilby tilgrensende tjenester til de eksisterende kundene. Slike ekspansjonsmuligheter kan være viktig for å overleve på lengre sikt. Markedsgrensene i flersidige markeder kan være svært uklare og i stadig endring. Aktører som man tidligere ikke oppfattet som konkurrenter, kan ha hatt deler av samme kundemasse, og ønsker å utvide tilbudet sitt.

Men man må også vurdere risikoen. Man vil i de fleste tilfeller gå inn på en annen plattforms domene, og det kan oppstå hard og muligens ødeleggende konkurranse, så det er viktig å evaluere konsekvensene på forhånd. Som vi ser av skissen av sekvensen i modellen er de strukturelle forholdene i bransjen sentral for hvilke muligheter som byr seg.

Den skisserte modellen er dynamisk. Sentrale karakteristikk ved flersidig markeder er den kontinuerlige utviklingen i plattformens forretningsmodell og de uklare grensene som stadig forflyttes. Det er derfor helt avgjørende at plattformene hele tiden søker etter nye muligheter og identifiserer eventuelle trusler, slik at man kan handle på et tidlig tidspunkt. I modellen antas det også at forretningsmodellen samt den kontinuerlige utviklingen av egenskapene ved produktet har sterk innvirkning på de strukturelle forholdene, blant annet på grunn av sentrale karakteristika ved flersidige markeder, som går på indirekte nettverkseffekter, konvergens, og winner-takes-all dynamikk.

3 Metode

Forskningsmetodene i utredningen presenteres og forklares i dette kapittelet. Først beskrives forskningsdesignet, deretter hvordan data er hentet og til slutt hvordan dataene er analysert.

3.1 Forskningsdesign

En forskningsdesign er en plan for datainnsamling og analyse. Valget av design bør være en tilnærming som er effektiv i å produsere ønsket informasjon, innen begrensningene satt av forskeren (Ghauri & Grønhaug 2005).

De mest vanlige forskningsdesignene er eksplorativ, deskriptiv og kausal. Deskriptiv og kausal forskning er best når problemene er godt strukturert, mens det ved mindre struktur vil være mest hensiktsmessig med en eksplorativ design. En eksplorativt design gir muligheter for fleksibilitet, ved at når ny informasjon blir tilgjengelig forandrer søkingen retning.

Handlingsplanen for å tolke dataene, i form av en teoretisk skisse, er utformet basert på forskningsspørsmålet og hensikten med studien, samt hvor mye vi vet om den aktuelle problemstillingen fra før. Forskningsopplegget tar derfor form av en eksplorativ studie. Valget av en eksplorativ design fremfor en deskriptiv kommer av at jeg mener det er hensiktsmessig med en nærmere utforskning av relasjonene før man eventuelt, har en bedre strukturert problemstilling og kan gjennomføre en deskriptiv analyse av sammenhengene.

En eksplorativ forskningsdesign krever at man kan observere, få informasjon og konstruere forklaringer. Empiriske observasjoner relateres til kunnskapsbasen, her illustrert ved flere relevante teorier, og det forsøkes å komme frem til rasjonelle forklaringer. Som teorigrunnlag er det brukt eksisterende forskning på tradisjonelle industrier, flersidige markeder og en del arbeider begrenset til mobile datatjenester. Litteraturen er med på å danne logiske og relevante sammenhenger mellom strukturelle forhold i markedet, forretningsmodeller i flersidige markeder og utviklings-/ekspansjonsmuligheter. Deretter integreres de ulike modellene i et felles rammeverk.

3.2 Datakilder

Når det gjelder datakilder skiller man mellom sekundærdata og primærdata. Sekundærdata er informasjon som har blitt samlet inn til andre formål enn vårt, og som derfor trenger tilpasning. Primærdata samles inn av oss selv i henhold til forskningsspørsmålet.

Sekundærdata brukes ikke bare til å svare direkte på forskningsspørsmålet, men kan brukes både til bedre forståelse og bedre forklaringer av spørsmålet. Sekundærdata inkluderer både bøker, journaler, nettressurser, offentlig informasjon osv. Fordi sekundærdata er samlet inn med et annet enn vårt formål for øyet, bør vi alltid inspisere og evaluere datainnsamlingen og prosedyrene for måling. Er kildene nøytrale og hvordan er reliabiliteten til informasjonen er sentrale spørsmål man må ta stilling til når man inkluderer sekundærdata i studien.

Innsamling av sekundærdata er ofte lett å få tak i og dermed tidssparende i forhold til primærdata. Dette gjør at man kan samle data fra et bredt antall kilder, og kan dermed formulere og forstå forskningsspørsmålene bedre. Ofte vil sekundære data være det beste å starte all forskning med.

Et av hovedproblemene med sekundærdata er at de er samlet inn til et annet formål, og passer ikke alltid så godt inn i vår problemstilling. Et annet problem er spørsmålet om reliabilitet. Det er forskeren sitt ansvar å sjekke troverdigheten til dataene.

Primærdata brukes hvor sekundærdata ikke er tilgjengelig eller ikke kan svare fullstendig på forskningsspørsmålet. Primærdata er spesielt egnet til å forstå meninger og atferd. Innsamling av primærdata er imidlertid krevende. Det er vanskelig å personere til å svare på spørsmål, riktige metoder og prosedyrer må anvendes for olle å sette reliabiliteten i fare.

I utredningen er det valgt utelukkende sekundære data. Tilgangen til informasjon fra ulike kilder var rik, og jeg fant det tilstrekkelig til mitt formål. For den generelle teorigjennomgangen er spesielt databasene Ebsco og Elsevier brukt for å finne frem til relevante artikler. Hensikten har vært å finne artikler og teorier som har anerkjennelse i forskningsmiljøet. Spesielt er det sett på om det er noen referanser som går igjen i artikler om flersidige markeder. Deretter er det søkt etter artikler og rapporter som omhandler design av forretningsmodeller i nettverksmarkeder. Her har SNF en ekstensiv forskning på feltet.

Ulempen ved bruk av kun sekundære data i denne utredningen er at detaljnivået er begrenset på en del områder. Spesielt gjelder dette en manglende oversikt over inntekter og kostnader. Reliabiliteten er også vanskelig å vurdere, spesielt ved bruk av avisartikler og nettressurser, hvor originalkilder ikke alltid står oppgitt. Det er så langt som mulig brukt triangulering for å sikre reliable data.

3.2.1 Datainnsamling

For eksplorativ forskning er kvalitative metoder mest hensiktsmessig, mens for strukturerte problemer vil kvantitative metoder være passende. Studien representerer tidlig forskning på et generelt rammeverk til å utforme og ekspandere forretningsmodeller i flersidige markeder, derfor er det brukt kvalitative metoder, og resultatene er ment å være basis for videre forskning, som da eventuelt kan ta form av kvantitative analyser.

Case studier er brukt som metode i utredningen, og det er valgt ut et multippelt case design med tre case. Case studien assosieres ofte med eksplorativ forskning, selv om den ikke utelukkende er begrenset til dette designet. En case er en beskrivelse av en situasjon, som involverer datainnsamling gjennom flere kilder.

En multippel case design tillater sammenligninger og kan danne basis for generaliseringer og ny innsikt. Screening for å finne case er i dette tilfellet utført ved å bruke Evans sin typologi som skiller plattformene etter hvilken hovedfunksjon de utfører:

- Markedsskaper
- Publikumsskaper
- Etterspørselskoordinator

Deretter har jeg søkt etter en suksessfull plattform innen et slikt flersidig marked. Aviser er publikumsskaper og her har jeg valgt ut nettavisen bt.no. Etterspørselskoordinatorer er typisk i softwaremarkeder, her er Operas mobillesere representanter. Markedsskaper er typisk markeds plasser hvor et mellomledd sørger for infrastruktur og regler, og her er online markeds plass FINN.no valgt ut.

For screening av data til casestudiene er søketjenesten Atekst brukt for å finne artikler som er skrevet om plattformene og relasjonen til kundegruppene. I tillegg har jeg gått igjennom

flere av casebedriftenes årsrapporter/ kvartalsrapporter og bedriftsinformasjon på hjemmesidene. Også bruk av bransjemedium som "Dagens Medier" har vært nyttig for å finne relevant informasjon om utviklingen i mediebransjen generelt og blant nettavisene spesielt. Forskningsartikler spesifikt rettet mot bransjene har også vært til god hjelp for å få oversikt over sentrale begreper.

3.2.2 Analyse av data

Først analyseres hver case for seg. Jeg ser på hvordan MAPIT analysen kan predikere en forretningsmodell basert på logiske teoretiske sammenhenger fra teorigjennomgangen. Deretter sammenlignes prediksjonen med den reelle forretningsmodellen til plattformen.

Som mal for MAPIT analysen på casene er det brukt en artikkel av Gressgård, Methlie og Stensaker: "Mobile Internet Services: Integration Models and Structural Determinants". Her går man gjennom MAPIT forholdene på fem forskjellige case som omhandler etablering av forretningsmodeller for mobile internettjenester.

Data organiseres inn i kategoriene fra MAPIT rammeverket. Sorteringen krever mye tolkning av sekundærdata.

Deretter foretas det en kryss-caseanalyse, for å sammenligne funn i sammenhengen mellom strukturelle forhold og forretningsmodeller, samt i forhold til vertikale og horisontale ekspansjonsmuligheter. Det søkes etter likheter og forskjeller, samt mønster på tvers av casene.

Selv om en multippel case design tillater sammenligninger på tvers og generaliseringer er det vanskelig å få valide sammenhenger ut av dette. Spesielt i det aktuelle tilfellet hvor casebedriftene og bransjene er så forskjellig og det kun er tre case til sammen.

4 Case: Nettaviser – bt.no

I dette og de to neste kapitlene følger en analyse av de utvalgte casene. Først presenteres casebedriftene og deres ulike produkter/tjenester, samt en generell diskusjon av hva som er det relevante markedet. For å definere markedet vil det ses på karakteristika ved produktet samt bruksområde og geografisk marked. Hensikten er å se på i hvilke grad casebedriftenes produkter har nære substitutter eller ikke. Deretter rettes fokus på hvilke andre aktører som er sentrale i markedet. Før hoveddelen kommer, som omfatter anvendelse av det skisserte rammeverket for å analysere forretningsmodellen til den eksisterende plattformen og muligheter for ekspansjon.

I det følgende caset fokuseres det på mediehuset Bergens Tidende og herunder nettavisen bt.no som flersidig plattform. I følgende avsnitt presenteres først casebedriften og dens produkter/tjenester og deretter går det nærmere inn på det totale nettavismarkedet og mediemarkedet generelt for å få definert det relevante markedet. Deretter presenteres hver enkelt av de viktigste aktørene i bransjen, før det teoretiske rammeverket anvendes på caset.

4.1 Om Bergens Tidende

Bergens Tidende det største mediehuset på vestlandet. Papiravisen er det viktigste produktet. Den er nr. 1 i sitt område, både når det gjelder opplag og reklame. På landsbasis er Bergens Tidende den fjerde største avisen i opplag, og den er tre ganger større enn nærmeste konkurrent i Hordaland og Sogn og Fjordane. Avisen utkommer syv dager i uken og har siden høsten 2006 blitt utgitt i tabloidformat. Bergens Tidende eies av flere aktører, men de to største er Schibsted ASA(52,8%) og Nya Wermland-Tidningens AB (20%). Bergens Tidende har en svært høy andel faste lesere, nær 90 prosent av det daglige opplaget går til abonnenter (Bergens Tidendes årsrapport, 2006)

Tabell 1: Oversikt inntekter (Bergens Tidendes Årsrapport 2005)

	Inntekter	2004	2005
Avis	Opplagsinntekter	210,8 mill	217,7 mill
	Annonse (istikk, reklame)	346,3 mill	388,2 mill

TV	Reklame	10,2 mill	8,5 mill
	Redaksjonelt innhold	3,9 mill	3,2 mill
Internet	Annonseinntekter	14,4 mill	28,7 mill

På internett tilbyr Bergens Tidende både det åpne nettstedet bt.no og eAvisen som er en elektronisk utgave av papiravisen. Bt.no har vokst kontinuerlig og har i dag ca. en kvart million unike, ukentlige brukere og 127 000 daglige brukere (Bergens Tidendes årsrapport, 2006). FINN er Bergens Tidendes tjeneste for rubrikkannonser på internett. FINN eies sammen med Adresseavisen, Aftenposten, Fædrelandsvennen og Stavanger Aftenblad. Jeg vil komme nærmere inn på Finn.no i neste case.

Bergens Tidende eier også lokal-tv-kanalen BTV. BTV dekker Bergen og omegn og har ca. 47.000 daglige seere og 102.000 ukentlige seere. BTV sender på samme kanal som TVNorge. En ny distribusjonskanal har også åpnet seg for tv-innslag på nettet. Web-tv har etter hvert blitt en viktig del av bt.no. Bergens Tidende eier også lokalavisene Fanaposten, Askøyværingen og Bygdanytt, samt 45% av gratisavisen Bergen byavis.

Reklameplass tilbys både gjennom avis, istikk, internett og lokal-TV. Som vi ser av tabell kommer hovedandelen av reklameinntektene fra papiravisen. Den kraftigste veksten finner imidlertid sted på internett, hvor inntektene er tredoblet mellom 2003 og 2005 (Bergens Tidendes årsrapport 2005). På riksmarkedet samarbeider Bergens Tidende med Adresseavisen, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen gjennom det felles salgsselskapet AS Fire Store.

Bergens Tidende har også egen trykkeri og distribusjonsvirksomhet.

Bergens Tidende har sagt ja til å være med i Media Norge. Media Norge vil være en fusjon mellom tre av storbyavisene samt Aftenposten. Den fjerde storbyavisen, Adresseavisen foreløpig har sagt nei til å være med. Medietilsynet uttrykte på en pressekonferanse 06.06.07 at de vil gå i mot en slik fusjon, mens Konkurransetilsynet under tvil har godkjent avtalen, med visse vilkår, men disse retter seg mest mot distribusjonsvirksomheten (Dagens Medier, 2007). Fremtiden er imidlertid usikker.

Bergens Tidende er også med i NA24 samarbeidet. En næringslivsavis på nett hvor storbyavisene er innholdsleverandører. Den konkurrerer først og fremst med Hegnar.no, DN.no og e24.no (samarbeid mellom Schibstedselskapene VG og Aftenposten). Det er uvisst hva som skjer med NA24 dersom Media Norge blir en realitet.

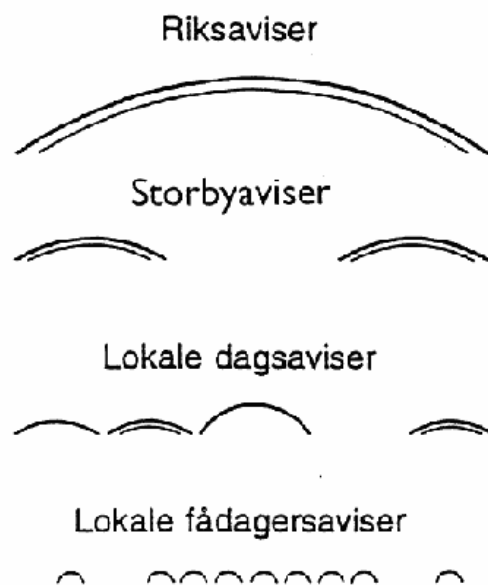
4.1.1 Relevant marked

Å definere hvilket marked bt.no i Norge befinner seg i, byr på til dels store utfordringer. Når man vurderer ulike markeder for media, vil både innhold og leveringsmåte være viktig for konsumentene, og det kan føre til separate markeder. Man kan for eksempel ikke uten videre anta at det kun er et felles marked for nyhetsreportasjer og at det ikke vil spille noen rolle om det leveres av storbyaviser, riksaviser, radio, tv eller Internett. Likevel eksisterer det en viss substitusjon mellom disse forskjellige mediene, som kan være av stor betydning for plattformen som skal utforme sine strategier.

Intramedial konkurranse - Substitusjon mellom ulike typer aviser

For å illustrere forskjellene mellom papiraviser og nettaviser kan de være hensiktsmessig å først se på den intramediale konkurransen for papiraviser.

Paraplymodellen er en måte å beskrive den intramediale konkurransen. Modellen har fått betydelig gjennomslag innen presseforskningen. Etter hvert har modellen også begynt å få gjennomslag hos myndighetene (NOU 2000: 15), men den har også mange kritikere.



Figur 7: Paraplymodellen (NOU 2000; 15)

Innenfor paraplyen kan det være både horisontal og vertikal konkurranse. Det vil være mulig å finne steder der samtlige fire nivåer i avisparaplyen er til stede, og hvor i tillegg man finner flere aviser på samme nivå. Trolig finnes det ikke et eneste tettsted der ingen, eller kun én, avis blir kjøpt (Rolland 2002).

Paraplymodellen regner det som tilstrekkelig konkurranse selv om det kun er en aktør på hvert trinn. Imidlertid vil aviser på høyere nivå i paraplyen neppe ha spesialsider for hvert eneste underliggende tettsted, men i hovedsak nøye seg med å plukke et knippe lokale nyheter som har interesse for hele nedslagsfeltet. Samtidig, for næringslivet som henvender seg til lokalebefolkningen, vil det å bruke aviser høyere oppe i paraplyen for annonsering, medføre spredning til og betaling for kunder de aldri vil få (Rolland 2002).

Når det gjelder nettaviser endres dette fundamentalt. Leserne navigerer mellom ulike nettavisportaler, og byttekostnaden mellom dem er nærmest fraværende. Nettet som medium gir også mange flere muligheter enn den tradisjonelle papiravisen. Flere riksaviser på nett har eller vurderer å opprette lokale sider, som gjør det mulig for lokale annonsører å annonsere på denne siden.

Intermedial konkurranse - Substitusjon mellom ulike medier

Under intermedial konkurranse ser man nærmere på konkurransen mellom ulike typer medier. Flere studier har forsøkt å avdekke relasjonen mellom papiraviser og nettaviser, og søker å svare på spørsmålet om nettavisen et komplement til papiravisen eller det er en substitutt.

En studie fra USA (Waldfogel, 2002) forsøker å analysere akkurat hvor nære substitutter de ulike mediene er. Man finner blant annet bevis på substitusjon mellom internett og TV, både alt i alt og for nyheter, og mellom daglige aviser og TV-nyheter. Det er også signifikante bevis for substitusjon mellom Internett og daglige aviser samt mellom radio og TV.

Denne studien leder til flere konklusjoner. Vi kan forkaste at de forskjellige mediene er helt atskilte. Mediene konkurrerer med hverandre i å få konsumentens oppmerksomhet. Studien beviser også at kunder veksler mellom forskjellige mediekanaler. Setter man opp prisen på papirutgaven er det stor sannsynlighet for at mange vil konvertere til nettutgaven. Det er imidlertid viktig at man ikke overser utviklingen innen de andre mediene. Tendens til konvergens viser også at substitusjonsraten mellom mediene er økende.

4.1.2 Andre aktører i markedet

Intern rivalisering

Den økte konkurransen fra Internett trekkes ofte frem som en hovedårsak til stagnasjon for papiravisene, et argument som kan virke rimelig dersom en ser på utviklingen den daglige dekningen for nettaviser har hatt de siste årene.

Tabell 2: Gjennomsnittlige lesertall per dag for norske nettaviser (antall lesere) (Medie Norge, 2006)

Nettavis	1996	2000	2005	2006
VG	17 000	307 000	950 000	1 115 000
Dagbladet	17 000	230 000	669 000	809 000
Aftenposten	9 000	110 000	296 000	363 000
Dagens Næringsliv	-	42 000	106 000	149 000
Bergens Tidende	1 000	23 000	102 000	129 000
Adresseavisen	2 000	15 000	81 000	108 000
Bergensavisen	4 000	24 000	70 000	86 000
Stavanger Aftenblad	2 000	17 000	58 000	70 000
Fædrelandsvennen	0	9 000	33 000	39 000
Drammens Tidende	-	-	29 000	34 000
Nettavisen	-	201 000	-	-

Ut fra tabellen ser vi at riksavisene VG og Dagbladet er de klart største nettavisene i landet. I følge TNS Gallup er TV2s satsing Nettavisen.no landets tredje største nettavis (TNS Metrix topplisten). De ulike nettavisene tilbyr et bredt tilbud av multimediaunderholdning samt oppdaterte nyheter på sine portaler. På eiersiden er det tre dominerende aktører på avismarkedet. Schibsted er den klart største med sine eierandeler i regionsavisene, samt Aftenposten og VG. Deretter følger A-pressen og Edda Media.

Etterspørre i markedet er annonsører og lesere. Mediebyråene og mediene tilbyr annonseplass, og mediene tilbyr leserne informasjon. De følgende avsnittene vil inneholde en nærmere beskrivelse av aktørene på plattformen og i annonsemarkedet.

Annonsører

Annonsørene er etterspørselsiden i annonsemarkedet. Etterspørre kan være både små og store. Annonsørene velger enten å gå direkte til de mediene de ønsker å bruke, eller engasjerer et mediebyrå som kan gjøre denne jobben for dem. Mange av annonsørene er

medlemmer i Annonserforeningen (ANFO), som er en interesse- og serviceorganisasjon for norske annonsører. ANFO arbeider for å påvirke annonsørens rammebetingelser overfor mediebyråer, medier og myndigheter (Econ, 2005)

Mediebyråer

Mediebyråene fungerer som mellomledd mellom annonsører og medier. De tar oppdrag fra annonsørene, hvor de setter sammen reklamekampanjer og formidler annonseplass i mange forskjellige medier. Hovedmengden av inntektene kommer imidlertid fra selve mediene. Reduksjon i søkekostnader og informasjonsasymmetri mellom annonsør og medium er spesielt viktige funksjoner for mediebyråene.

Tabell 3: Omsetning for mediebyråer i Norge (Econ, 2005 og Ravninfo, 2007):

OMD Norway AS	1 mrd. NOK (2003)
MCCANN Worldgroup	
Initiative Universal Media AS	990 millioner NOK (2005)
WPP (Mediacom AS)	
Mediaedge cia Norway AS	736 millioner NOK (2006)
MediaPlus AS	1,5 mrd NOK (2005)
Mindshare Norway AS	458 millioner NOK(2005)
Carat	
Vizeum Norge AS	287 millioner NOK (2005)
Carat Norge AS)	1.290 mrd NOK (2005)

Totalt er det sju store mediebyråer i Norge. Mediacom AS og MediaPlus AS eies av Grey Communications Group AS som igjen eies av WPP. WPP eier også Mindshare Norway AS. Dessuten eies både Vizeum Norge og Carat Norge AS av Carat og er med i Aegis-gruppen. Dermed er det i realiteten bare fire eiere bak de sju største mediebyråene i Norge (Econ, 2005).

4.2 Anvendelse av teoretisk rammeverk på bt.no

Først i denne analysen ønsker jeg å legge til grunn de strukturelle forholdene som presenteres i MAPIT rammeverket: Market, actors, product, influence og transaction. Disse er en sentrale i det teoretiske rammeverket jeg har skissert for design av forretningsmodeller i flersidige markeder, ved at de tilfører en dynamisk størrelse. I følge rammeverket skal det være en gjensidig sammenheng mellom forretningsmodellene og de strukturelle forholdene. Endringer i forretningsmodellene vil påvirke de strukturelle forholdene, samtidig som forholdene igjen vil påvirke forretningsmodellene. Dette innebærer en plattform i kontinuerlig endring..

Etter MAPIT analysen og sammenligninger med predikert forretningsmodell og reell forretningsmodell, tar jeg for meg de neste stegene i rammeverket. Utvikling av indre og ytre egenskaper, samt ekspansjon av plattformen og vurderinger rundt dette.

4.2.1 Mapit analyse – Nettaviser

Market

Markedsforholdene som påvirker design av forretningsmodell er fragmentering i de ulike gruppene og selve plattformen samt grad av kompetanse som kreves.

Nyhetsinformasjon formidles gjennom flere kanaler: aviser, nettaviser, radio, tv, wap, sms osv. Tradisjonelt sett har vi som nevnt definert et marked basert på produktkarakteristika og geografisk utbredelse. Slik sett vil et lokalt innhold og begrenset distribusjon til et lokalsamfunn/region innebære et avgrenset marked. Ved internetts inntog har man fått muligheten til å skreddersy nettsidene mer til leserne og resultatet er at til og med riksavisene kan tilby lokal informasjon, jf. Nettavisens iBergen portal. Samtidig er byttekostnadene for leserne mellom de ulike portalene lave, og vi observerer ”multihoming”. Så selv om ikke regions og lokalaviser i ulike deler av landet konkurrerer med hverandre er det hard konkurranse på det vertikale planet, mellom eksempelvis det som på papir regnes som regionsaviser og riksaviser. Dermed er markedet for nettaviser mye mer fragmentert enn markedet for papiraviser, og kan karakteriseres fra moderat til høy.

Ser vi på eierne, fremstår nettavismarkedet som lite fragmentert. Schibsted er den største med betydelig eierandel i de fire store, VG og Aftenposten, mens Apressen er den nest

største. Det har imidlertid til nå vært lite samarbeid på tvers av datterselskapene og de har fremstått som selvstendige medier.

Det er mange potensielle annonsører, og det ser derfor ut til at de utgjør et svært fragmentert marked. Flere annonsører er imidlertid organisert i bransjeorganisasjonen ANFO (annonsørforeningen). Konsekvensene av dette utforskes nærmere i Actors og Influence delene av rammeverket fordi det er sentralt for vurderinger av størrelse og makt, men konklusjonen er at annonsørmarkedet kun er moderat fragmentert.

I følge Econ Analyse sin rapport om mediebyråenes rolle, utarbeidet for Konkurransetilsynet i 2005, gikk omtrent 50 % av all reklamen gjennom mediebyråene. Mediebyråbransjen fremstår som sterkt konsolidert. Det er kun fire eiere bak de syv største byråene (Econ, 2005 og Ravninfo). Den lite fragmenterte strukturen har skapt bekymring fra myndighetenes side angående hvor mye makt mediebyråene har.

Det er nødvendig med høy teknologisk kunnskap om konstruksjon og infrastruktur ved nettpubliseringsystemer. En del produksjon av stoff til avisene krever også spesialkunnskap fra journalistene, det er derfor en tendens til at avisene går sammen for å danne mer spesialiserte tjenester, som for eksempel egne nettportaler for forbruker eller næringslivsjournalistikk (Bergens Tidende årsrapport 2006)

Det er behov for høy kunnskap om hvordan man skaper forretnings- og kunde verdi. Man må se på om man har en gunstig posisjon i markedet og eventuelt hvor det er hensiktsmessig å posisjonere seg for å få økte annonseinntekter. For å foreta disse vurderingene er det viktig for avisene at de har kunnskap om hvilke nyheter og underholdning som fenger lesergruppene.

Actors

I forhold til de individuelle aktørene i markedet ser man i rammeverket på to forskjellige forhold: kostnadsstruktur samt skala og bredde.

Transaksjons- og distribusjonskostnaden relatert til leserne av nettavisen er tilnærmet lik null og den er ikke spesielt høy relatert til annonsører eller mediebyråer heller. En betydelig kostnad er imidlertid relatert til bygging av infrastruktur samt opprettholdelse og vedlikehold av nettportalen. Innholdsproduksjon innebærer også høye produksjonskostnader.

Koordinasjonskostnadene mellom annonsører og nettaviser har blitt kraftig redusert det siste tiåret. I 1996 eksisterte det over 100 forskjellige annonseformater på verdensveven. I dag er det et mer begrenset antall formater, slikt at de grafiske elementene kan brukes på et stort antall websider. På grunn av teknologisk utvikling er imidlertid standardene for annonseformater i stadig endring, og de vil ha ulik adopsjonstid av mediene (Digme, 2003). Dermed blir koordinasjonskostnaden fremdeles moderat mellom annonsører/mediebyråer og nettaviser.

Koordinasjonskostnadene mellom lesere og nettaviser er lave. Dominante standarder for nettsider har blitt utviklet og nettavisen kan leses på de fleste maskiner. I det mobile markedet, det vil si ved lesing av nettavis på mobilen, er det imidlertid ikke en felles standard.

Når det kommer til bredde på plattformene har de fleste mediehusene både papir- og nettavis, men flere tilbyr nå også web-tv. Denne trenden er konsistent med at mediene konvergerer. Som nevnt har man også spesialiserte nettportaler for næringslivsnyheter, dette er gjerne et samarbeid mellom flere mediehus, for å utnytte effekten av spesialisering.

Product

Under dette punktet er det først viktig å klassifisere produktet for deretter å evaluere differensieringspotensial. Nettavisen er en innholdstilbyder. For annonsørene/mediebyråene tilbyr avishusene en samling medium hvor de kan nå ut både på papir, web-tv, nett og mobil. Medium velges gjerne ut i fra hvilket budskap man ønsker å formidle. På nettavisen har annonsørene mulighet til å skreddersy sine annonser ved å velge størrelse, plassering og utforming. For web-tv på nettet går valgene på tidspunkt og lengde. De mange mulighetene gjør det mulig å prisdifferensiere tilbudet for nettavisplattformene. Annonsemarkjøring gjør det også mulig for annonsørene å nå riksdekkende med sin reklame til tross for at annonsering foregår lokalt eller i regionsaviser.

For leserne byr også avishusene på mange muligheter. I Bergens Tidendes årsrapport 2006 uttrykkes det at selv om nyheter er grunnpilaren på nettavisen, kreves det et mye mer variert innhold enn hva er tilfellet for papiravisen. Dette er også tilfelle i de fleste andre avishus, og som vi har sett satser flere i disse dager på web-tv. Flere nettaviser har også blogger hvor leserne selv kan legge ut innhold. Differensieringspotensialet ser med andre ut til å være stort.

Produksjonsprosessen relatert til kobling av ressurser og kompetanse for å prosessere transaksjonen er høy for markedet som helhet. Mens kjøpsprosessen er lite kompleks.

Influence

Innflytelseelementet er relatert til aktørenes makt i nettverket. Tre forhold er viktige: tillit, potensial for lock-in og informasjonsasymmetri.

Tillit er viktig for konsumentene når det gjelder aviser. Dersom leserne har tillit til at det innholdet de får servert er sannferdig og forbundet en viss kvalitet til, vil det innebære et konkurransefortrinn for avisene og de kan bruke dette til å øke sin innflytelse i nettverket.

Annonsørene og mediebyråene har flere muligheter ved valg av type medium. I tillegg når det gjelder store annonsører vil de alltid ha evnen til å påvirke. Større aktører vil ha kjøpermakt som gir mer rabatter enn mindre aktører, uansett om man går via mediebyrå eller direkte til mediet. Samtidig kan større annonsører være prestisjefulle for mediebyråene, ved at de kan utgjøre en referanse som antyder kvalitet.

Mange av annonsørene er organisert gjennom ANFO (Annonsørforeningen), bl.a. Coca Cola, DNBnor, Gilde, Gjensidige. En slik bransjeorganisasjon har som hensikt å ivareta interessene til organisasjonens medlemmer. Ved stor deltakelse, kan det ligge til rette for utnyttelse av kollektiv markedsrett.

I Econs rapport trekkes det frem spesielt to uttalelser fra ANFO:

ANFO har: "utviklet egne standardavtaler for samarbeid med reklamebyrå, mediebyrå og filmprodusent. Disse avtalene sikrer at begge parter interesser ivaretas på en balansert måte og forebygger derved unødvendige konflikter. Avtalene omfatter bl.a. annonsørens ubegrensede rett til det reklamemateriellet man har kjøpt og betalt for."

I tillegg har ANFO: "utviklet anbefalte opplegg for valg av reklamebyrå og valg av mediebyrå hvor avtalene og avtaleforhandlingene inngår som en viktig del."

Mye tyder derfor at man legger opp til et prissamarbeid mellom annonsørene, noe som øker innflytelsen i nettverket.

For å analysere mediebyråenes maktposisjon nærmere er hensiktsmessig å se på etableringshindringer for mediebyråene. Econs vurdering av mediebyråenes rolle i

annonsemarkedet finner at det ikke er noen spesielle strukturelle hinder som gjør det vanskelig for mediebyråer å etablere seg. Derimot vil de etablerte ha visse informasjonsfordeler som gjør det vanskelig med nyetableringer. Ved asymmetrisk informasjon er mediebyråets rykte av betydning. Et godt rykte vil tiltrekke seg kunder, men tar tid og innebærer store kostnader for å bygge opp. I tillegg spiller skalafordeler også inn. Mediebyråenes hensikt er å redusere administrative utgifter for annonsøren. For å oppnå den nødvendige ekspertise kreves det erfaring og et byrå med en viss størrelse, slik at den kan oppnå synergieffekter gjennom blant annet rabatter. Dermed tyder det meste på at etableringskostnadene er høye.

Potensialet for lock in i dette markedet går mer på vurderinger av kostnader ved bytte av mediebyrå for annonsøren. Det knyttes store søkekostnader til valg av mediebyrå for annonsørene, blant annet fordi det på grunn av informasjonsasymmetri er vanskelig å vurdere mediebyråets kvalitet. Dermed blir resultatet lett effektivitetsproblemer uansett grad av konsentrasjon i markedet (Econ, 2005)

Transactions

Ved vurdering av transaksjoner er det transaksjonsrisiko, -standardisering og -frekvens som er sentralt.

Det er ingen store transaksjonsspesifikke investeringer knyttet til relasjonen mellom avisene og kundegruppene. Transaksjonsfrekvensen regnes som høy for begge sider, mange annonsører har faste avtaler og skifter ut annonsene ofte. Risikoen for annonsørene og mediebyråene i å annonsere i en avis regnes som lav fordi vil finnes andre kanaler å distribuere reklamen gjennom, både andre aviser med ulik geografisk utstrekning og andre medium.

Annonsørenes forhold til mediebyråene kan imidlertid være fylt av mer risiko. Mediebyråene er gjerne med å utvikle reklamekampanjene for annonsørene. Dette betyr høye relasjonsspesifikke kostnader for begge parter.

Tabell 4: Oversikt over MAPIT-forholdene for nettavismarkedet

M fragmentering	<p>Annonsører: høy, men bransjeorganisasjon</p> <p>Mediebyråer: lav</p> <p>Nettavisser: moderat</p>
M kunnskap	<p>Teknologisk portalkunnskap: høy</p> <p>Domenekunnskap: moderat</p> <p>Forretningskunnskap: høy</p>
A kostnader	<p>Produksjonskostnader: høye</p> <p>Koordinasjonskostnader: moderate</p> <p>Transaksjonskostnader: lave</p> <p>Distribusjonskostnader: lave</p>
A skalaøkonomi og synergier	<p>Potensial for skala og synergieffekter.</p> <p>Positive indirekte nettverkseffekter for annonsørenes forhold til kundene</p> <p>Negative indirekte nettverkseffekter knyttet til kundenes forhold til annonsørene</p>
P kategori	Informasjonsmedium
P kompleksitet	<p>Produksjonskompleksitet (prosess): høy</p> <p>Produksjonskompleksitet (kjøp): lav</p>
P differensieringspotensial	<p>Prisdifferensiering: høy for pengeside</p> <p>Personaliseringspotensial: høy</p>
I innflytelse	<p>Annonsører: moderat</p> <p>Mediebyråer: høy</p> <p>Nettavisser: moderat</p>
T Risiko	Transaksjonsrisiko: lav
T frekvens	Transaksjonsfrekvens: høy
T standardisering	Transaksjonsstandardisering: høy

4.2.2 Forretningsmodell

I denne seksjonen ser jeg på Bergens Tidendes forretningsmodell. Den første delen forklarer hvordan MAPIT- forholdene i nettavismarkedet kan påvirke forretningsmodellen. Deretter ser jeg om Bergens Tidendes forretningsmodell er konsistent med prediksjonene. Forretningsmodellen evalueres på grunnlag av inntektsmodell, styringsform og strategi

Inntektsmodell

Inntektsmodellen utvikles for å generere mest mulig positive indirekte nettverkseffekter, og avhenger av strukturelle forhold markedet. Elementer ved modellen påvirker effektene gjennom utviklingshastighet, komplementær variasjon og komplementær kvalitet.

Det er uten tvil annonsørene og mediebyråene som bør være pengesiden til plattformen. Størrelsesforskjellen på kundegruppene er betydelig. Dermed legges det opp til at leserne blir betydelig subsidiert, selv om de største kostnadene faktisk er relatert til dem gjennom innholdsproduksjon.

Nettavisene får inntekter gjennom annonsørens kjøp av annonser. I vurdering av hvordan inntektsstrukturen bør være kan vi skille mellom fast pris og en todelt tariff. Ved en todelt tariff betaler man en adgangspris til plattformen, samt en pay per click avgift. En løsning tilsvarende den siste ville imidlertid kunne øke koordinasjonskostnadene, fordi kvalitet på budskapet vil være viktig for å kunne generere inntekter. Denne løsningen er også lite utbredt i norske aviser.

Når salget av annonseplass skjer via et mediebyrå avhenger mediets inntekt av annonsens listepreis, rabattstørrelse, medieprovisjon, informasjonsgodtgjørelse, depositumsgodtgjørelse, marginalkostnad og godtgjørelse til mediebyrå for eventuelle andre kostnader. Inntekten øker med listepreisen, men reduseres med de andre faktorene.

I tillegg, jo større kundemasse, jo mer vil nettavisen kunne forlange i betaling fra annonsører. Altså er hensikten med subsidieringen mest å øke utviklingshastigheten på plattformen. Dermed betaler ikke leserne for bruk av nettavisene. Dog tilbys visse tilleggstjenester for betaling, men som nevnt tidligere er dette ikke særlig utbredt.

Styringsform

Deler av styringsformen er i realiteten gitt i rammeverket ved starten, siden studien er beregnet på flersidig markeder. Nettavisen fungerer som en publikumsskaper som setter opp en sentralisert markedsoperasjon. Avisen tar ikke eierskap til transaksjonen mellom annonsør og leser, men formidler kontaktpunkter.

Imidlertid har ikke nettavisene kun en funksjon som mediator. For å skape publikum er det nødvendig med et innhold. Dette kan produseres selv, utveksles gjennom strategisk samarbeid med andre partnere, eller kjøpes eksternt i markedet gjennom nyhetsbyråer.

Mediebyråenes sterke posisjon i nettverket gjør det gunstig for aviser og nettaviser å stå mer samlet og en løsning kan være å inngå strategiske allianser. At det kun er noen få mediekonsern som eier de fleste avishusene i Norge er med på å støtte opp under denne utviklingen. Man er mer åpen og oppfordrer til å se på den totale verdiskapingen og få en rettferdig deling av denne, fremfor at hver enkelt kun er engasjert i sin egen verdikaping.

Ved utveksling av mediestoff unngår man noe duplisering av arbeid og sparer kostnader. Man fremstår også mye sterkere i forhandlinger med teknologileverandører. Samtidig kan teknologien være av en slik art at det er mulig å dele på investeringene. Selv om hensikten med slike partnerskap er å styrke nettavisenes posisjon i nettverket gir det også flere fordeler for annonsører og mediebyråer. De får ett kontaktpunkt for alle nettstedene, optimalisering av visninger på tvers av nettstedene og geografisk tilpasning av annonsene (Dagens Medier, 2007)

Kundenes høye krav til kontinuerlig oppdatering, gjør det fordelaktig å kjøpe inn en større del av nyhetene fra nyhetsbyråer, mens man konsentrerer egen innsats om andre nyhetsområder og multimediaunderholdning. Denne todelingen kan gjøre at man får tilfredsstillende krav om oppdatering, men samtidig får den nødvendige kvaliteten og variasjonen som skal til for å opprettholde sitt rykte som en seriøs nyhetstilbyder. Samtidig har vi fra selv om kunnskap om underholdning til en viss grad kan være til stede i avishusene, gjennom kreative journalister, vil mye kunne outsources, som for eksempel tilbud av konkurranser og spill.

Siden nettavismarkedet er relativt fragmentert øker det mulighetene for egne kanaler som driver med informasjonssamling og filtrering fra en mengde nettaviser. Dette åpner også opp for mer personlig tilpasning, ved at man kan abonnere på mapper som dekker visse

nyhetsområder, såkalt RSS-teknologi, eller har portaler som formidler nyheter fra flere nettavisportaler.

Teknologikunnskap er nødvendig for å kunne tilby en god struktur. Da de fleste nettaviser i utgangspunktet har oppstått fra tradisjonelle papiraviser, befinner ikke denne teknologikunnskapen angående nettpubliserings seg i disse bedriftene, og det har åpnet for at denne funksjonen overlates til andre aktører i nettverket. Den største leverandøren av nettpubliseringsløsninger i Norge er Escenic (Escenic, 2007). Å overlate denne funksjonen til markedet vil resultere i muligheter for stordriftsfordeler, som for eksempel spesialisering og følgelig bedre teknologiske løsninger.

Strategi

Strategien er med på å skape verdi gjennom de iboende egenskapene ved produktet. Behovet for et variert tilbud på en portal indikerer en udifferensiert strategi. Skala økonomi og synergieffekter er med på å støtte opp om dette. Selv om ikke er så sterke, fordi de variable produksjonskostnadene er høye pga. innholdsproduksjon eller kjøp. Internett tilbyr muligheter for personalisering til tross for at man satser på en bred og udifferensiert strategi.

4.2.3 Bergens Tidendes forretningsmodell

Inntektsmodellen til Bergens Tidende er konsistent med prediksjonene fra MAPIT analysen. Annonsørene og mediebyråene er de som må betale mest for tilgangen til plattformen. Strukturen har form av en fast pris og ikke pay per click.

Mye av infrastrukturen stemmer også med prediksjonene. Bt.no står selv for mye av innholdsproduksjonen til plattformen. En tendens viser imidlertid at en økende del av nyhetene er eksternt produsert, og som vi har sett er kravet til kontinuerlig oppdatering og variasjon svært delaktig i dette.

I MAPIT analysen kom det frem at mediebyråmarkedet er lite fragmentert, mens nettavismarkedet er relativt fragmentert. I situasjoner med potensielt dominante aktører kan det være gunstig å etablere allianser for å operere transaksjonene. Dette kalles gjerne hub-baserte plattformer. Relatert til Bergens Tidende deltar de på to hub-baserte plattformer: De fire store samkjøringen, og NA24. Media Norge har også potensial for å resultere i en større hub-basert plattform.

Bergens Tidende har vært en del av samarbeidet De fire store, dette er selskaper som alle har Schibsted som største eier. Det er nå besluttet at de De fire store skal erstattes av et nytt selskap for felles mediesalg og utvides fra de fire regionsavisene, til også å inkludere Aftenposten. Avisene vil hver eie 20% hver av selskapet

Bergens Tidende er også medeier i NA24, et samarbeid mellom de fire storbyavisene, TV2 Interaktiv og Aller Internett. NA24 fremstår som et felles kontaktpunkt for næringslivsnyheter. Her skapes både skala og synergieffekter. Ved nyheter som har sitt opphav i Bergensregionen vil man ved å klikke seg inn på nyhetene på NA24.no bli transportert til en artikkel på bt.no. Med andre ord dekker regionsavisene nyhetene som forekommer i sin region. Mens en egen redaksjon tar seg av nyheter på riksnivå. Dermed unngår man til en viss grad duplisering og kan i tillegg tilby en egen kanal for et riksdekkende tilbud av næringslivsnyheter.

Samtidig har Bergens Tidende valgt å kjøpe løsninger for innholdspubliserings i markedet, fremfor å utvikle dem selv. Denne avgjørelsen er også konsistent med prediksjonene fra tidligere i utredningen. Bergens Tidende bruker publiseringsløsningen til Escenic, som er den største aktøren på det norske markedet. En egenutvikling av et slikt system ville vært arbeidskrevende.

Strategien til bt.no er også i stor grad samsvarende med prediksjonene fra MAPIT analysen. Vi har observert at det er nødvendig med mer domenekunnskap i markedet, fordi kundene krever et mer personalisert og differensiert tilbud, noe utgangspunktet skulle resultere i en mer fokusert strategi, men dette løses heller gjennom allianser og eksterne kjøp enn å snevre inn og fokusere strategien. Dette er mulig fordi man nettopp har med en internettbasert plattform å gjøre. Å redusere søkekostnadene for leserne trenger ikke gå på bekostning av et differensiert tilbud.

4.2.4 Utvikling av indre og ytre egenskaper

Utvikling av indre og ytre egenskaper omhandler hvordan forretningsmodellen kan endres for å redusere søke og transaksjonskostnader. Endringer i søke og transaksjonskostnader virker inn på indirekte og direkte nettverkseffekter samt påvirker iboende egenskaper som kompleksitet, nytte og kvalitet.

Bt.no opplyser om hvordan man bruker RSS teknologi på sine nettsider. RSS teknologien har som hensikt å redusere søkekostnadene for leserne: gjennom å gjøre det mulig å få oppdatert informasjon om nyhetsområder man er interessert i, oversikt over hva man har lest og hva som er nytt. Slik slipper man å navigere seg inn på flere forskjellige nettaviser og tråle gjennom hele siden, hver gang man skal oppdatere seg på nyheter.

Denne teknologien eies og utvikles i dag av eksterne aktører i forhold til Bergens Tidende. Dersom trenden slår an, vil det gjøre at man går i retning av mer personaliserte nyheter, og får en mer skreddersydd nettside tilpasset kundens interessefelt. For nettaviser som bt.no vil resultatet bli at man får trafikk til sine sider, og man kan også nå ut med sine artikler til lesere utenfor de tradisjonelle lesergruppene, som ofte har hatt base på Vestlandet. Den kritiske ulempen er imidlertid at de mister portalfunksjonen, det vil si at førstesidens makt reduseres. Førstesiden er den som genererer de største annonseinntektene og inntektsgrunnlaget svekkes. Konkurransen vil begrenses til innhold, innpakning og vane.

Denne teknologien kan gå på bekostning av tilfeldige sammentreff og påvirke den variasjonen i tilbudet som kundene ønsker. Så det er ikke sikkert at slike løsninger vil bli en suksess for massemarkedet. Det vil det være mange lesere som fremdeles ønsker å benytte seg av portaler som bt.no, men det er også viktig at man analyserer kostnader og nytte ved å satse på hub-baserte plattformer. Media Norge ville nok dersom de får lov av Medietilsynet og Konkurransetilsynet benytte seg av mulighetene for dette. Fordelen fremfor de eksterne tilbydere er at man har en forside som genererer inntekter.

Bergens Tidende må altså tenke nøye gjennom om de ønsker å eie eller kjøpe tilgang til selskaper som tilbyr disse tjenestene. Vurderingen angående make or buy avhenger av hvilke aktiviteter det gjelder. Aktiviteter som vil være kritiske for verdiskaping og kvalitet i fremtiden vil være gunstig å integrere i mediehuset, med mindre det innebærer en betydelig oppgradering av kompetanse, eller betydelige stordriftsfordeler å lokalisere i marked.

4.2.5 Identifikasjon av nye muligheter

For å identifisere nye sider for plattformen er det nødvendig å kartlegge hva som er den grunnleggende verditypen for de eksisterende sidene. Deretter kan man undersøke om det er kundegrupper som utfører hyppige transaksjoner med eksisterende kunder. Andre medier er et tydelig alternativ. Mange av annonsørene bruker TV og Radio som annonsekanaler for å nå bredere kundegrupper eller mer spesifikke kundesegmenter. Samtidig benytter også

leserne seg av flere typer medier. Med andre ord kan andre typer medier i sterkere grad implementeres på plattformen, enten i form av et atskilt medium eller som en del av nettavisplattformen.

4.2.6 Vurdering av risiko

Introduksjon av web-tv og annen multimediaunderholdning på plattformen er konsistent med at kundene ønsker seg et variert tilbud av nyheter og underholdning. Derimot fører mediakonvergens med seg en mye hardere konkurranse. Det er imidlertid ingenting de enkelte mediene kan gjøre.

Forskjellen for annonsører i hvilket medium de skal velge forsvinner nærmest og gjør det vanskeligere å differensiere seg. Denne trenden forsterker også behovet for å engasjere seg i allianser og partnerskap.

Det at både lesere og annonsører/mediebyråer navigerer mellom flere plattformer samtidig (multihoming), gjør det imidlertid sannsynlig at det er plass til et betydelig antall plattformer i markedet, og det kan legge en liten demper på konkurransen.

4.2.7 Oppsummering

Fra denne seksjonen har vi sett at MAPIT analysene og det videre rammeverket har avdekket mange interessante forhold i det flersidige markedet. Prediksjonene som MAPIT analysen gir når det gjelder ønskelig forretningsmodell er også svært konsistent med hvilken forretningsmodell Bergens Tidende har valgt for sin nettavis og de fleste andre nettaviser.

Som analysen tilsier står nettavisene ovenfor mange utfordringer relatert til fremtidige forretningsmodeller. Den ene er hvilke aktiviteter nettavisplattformen skal utføre selv og hvilke som kan overlates til eksterne. I dette markedet ser vi en tendens til at det kommer flere hub-baserte plattformer og mer personalisering av produktet.

Når det gjelder ekspansjon av nettavisplattformene, er det slik at kundene ønsker en variert og underholdende plattform. Resultatet er at vi har fått en konvergens av medium. Nettavisen er ikke bare nyheter i tekstform, men inneholder web-tv, spill og diverse interaktiv underholdning. Tillegging av flere av disse elementene gjør at forskjellene mellom de ulike mediene forsvinner, og man får en sammensmelting, som resulterer i hardere konkurranse mellom alle medier. Den enkelte nettavis kan imidlertid ikke gjøre mye for å

forhindre denne utviklingen, fordi de da ville blitt hengende etter andre i utviklingen og tape kunder. Det er derfor viktig at man deltar i allianser, slik at man kan dele på investeringskostnadene som er nødvendig for å henge med i utviklingen, og retter konkurransefokus på innholdet.

5 Case: Online markedsplass – Finn.no

5.1 Om Finn.no

FINN.no ble etablert i 2000 og er i dag Norges største online markedsplass. FINN.no har spesialisert seg på annonser og tjenester for kjøp og salg mellom privatpersoner, samt små og store bedrifter. Tjenesten besøkes av mer enn 2,1 millioner unike brukere hver måned. Selskapet eies av Aftenposten, Adresseavisen, Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen, og omsetter for mer enn 260 millioner i året. Omsetningsveksten var i snitt på 44 prosent per år fra 2000 til 2005 og årlig driftsresultat har økt fra kr -17 mill. til kr 114 mill. i samme periode. Regnskapsåret 2005 endte med en omsetning på kr 267,3 mill. og et driftsresultat på kr 114,4 mill. FINN er totalt dominerende i sine tre hovedmarkeder: Bil, Jobb og Eiendom, med markedsandeler på henholdsvis 80, 51 og 90 prosent. Som et nytt tilskudd til portalen ble FINN reise lansert i februar 2006. (Finn.no, 2007)

FINN reise er en markedsplass for reiser, der brukeren blir overført til annonsørens egen side for booking. Siden skal være en nøytral markedsplass for alle og utvikles kontinuerlig i samarbeid med FINN sine partnere. Grunnlaget for etableringen var det uoversiktlige nettet, ofte måtte man innom mange sider for å finne den billigste flybilletten. Rosinski, Direktør i FINN Vekst, sa før etableringen at "I slike markeder er det vanskelig for annonsørene å være synlige med sine produkter, og for brukerne blir det vanskelig å ta fornuftige beslutninger. En seriøs og nøytral markedsplass kan løse disse problemene. ". FINN mener at de er de eneste i sitt marked som har implementert nøytralitetsprinsippet i sin forretningsmodell, og at det derfor ikke finnes noen konkurrenter i andre aktører på nettet, (Propaganda, 2005).

For FINN Jobb er det både egne stillingsbyråer, som handler på vegne av bedrifter, og individuelle bedrifter og organisasjoner som har annonser på siden.

Da FINN ble etablert av storbyavisene i 2000 var det i tillegg til at de så en enorm markedsmulighet, også fordi de ville hindre at noen andre tok dette markedet. 70 prosent av Aftenpostens inntekter kom fra rubrikkmarkedet, og man mente nye medier truet dette inntektsgrunnlaget. FINN har også ekspandert med sin teknologi og forretningsmodell utenfor Norges grenser og er nå tilstede i fire land, Norge, Sverige, Storbritannia og Belgia. (Schibsted årsrapport 2005). Finn.no har et forsprang til konkurrentene innen sine

hovedområder i Norge. Men i internasjonal målestokk er de heller små. Google og eBay er de mektigste konkurrentene.

I 2006 kom FINN også på banen med en betalingstjeneste (Payex) som ligner eBays PayPal. "Payex som skal fungere som en slags mekler, etter at salget er avtalt, betaler kjøperen pengene til Payex Betalingsgaranti. Selger får en bekreftelse på at pengene har kommet, sender varen, og først når varen har kommet fram i tilfredsstillende stand, bekrefter kjøperen dette og selgeren kan få pengene sine. Det er opptil selger og kjøper om de vil bruke dette systemet" (Forbruker rapporten 2006). Hensikten med tjenesten er å gjøre det mer sikkert for privatpersoner å kjøpe gjennom rubrikkannonser. Tjenesten kan brukes ved kjøp på FINN Torget.

5.1.1 Relevant marked

Mange tradisjonelle markeds plasser har nå kommet online, fordi internett har sørget for et nytt grensesnitt i tillegg til de tradisjonelle kanalene, som aviser, fysiske markeder og butikker. Skal en definere begrepet online markeds plass, må en se på de ulike delene av konseptet. Et marked har som kjent som oppgave å fungere som en interaksjonsmekanisme hvor deltakerne bytter varer og tjenester for penger. "Plassen" i markeds plassen" kan være vanskelig å definere når man tar hensyn til online konteksten, fokuset her vil være begrenset til å se på sider og tjenester som har som hensikt å sørge for veldefinerte omgivelser for en eller flere bestemte klasser av transaksjoner.

Online markeds plasser kan være fasilitator i transaksjoner mellom forskjellige aktører, enten det gjelder person-til-person (CtoC) transaksjoner, eller en bedrift-til-person (BtoC) transaksjoner. Mens den første gjerne gjelder handel av brukte produkter, vil den siste i hovedsak være nye produkter. Internasjonalt dominerer eBay klart for person-til-person transaksjoner, men i tillegg eksisterer det også mange nisjeauksjoner. Noen spesialiserer seg innenfor bestemte industrier og tilbyr spesialløsninger tilpasset det aktuelle markedet både på kjøper og salgssiden. Hva som er relevant strategi for markeds plassen avhenger av produktets kompleksitet, og hvordan denne håndteres.

En online markeds plass kan ha følgende funksjoner (Wellman, 2004):

- Søking

-
- Forhandle om termer
 - Utførelse av transaksjonen

Markedsplassen kan utføre en eller flere av disse oppgavene. Som et minimum bør markedsplassene støtte søking slik at brukerne kan navigere mellom mulighetene som er tilgjengelig på siden. Mens noen sørger for fasiliteter for betaling overlater andre dette fullt å helt til kjøper og selger å bli enig om. Inkludert i markedet vil jeg derfor regne med både selskaper som kun fungerer som prisagenter og selskaper som tilbyr tilleggstenester, det vil si hjelpemekanismer til å forhandle om termer og selve utførelsen av transaksjonen.

5.1.2 Andre aktører i markedet:

Jeg vil nå kort gå gjennom noen karakteristika ved sentrale markedsplasser for å få kartlagt de ulike funksjonene de utfører og posisjoner i verdikjeden.

Zett.no

Zett.no er A-pressens nasjonale nettportal for online rubrikkannonser. Portalen har en klar nummer 2 posisjon i rubrikkmarkedet på nett i Norge. Ved inngangen til 2007 har tjenesten ca. 150 000 unike brukere per uke og rundt 80 000 annonseobjekter (A-pressen, 2007). Portalen samarbeider i dag med ca. 50 region/lokalaviser fra hele Norge, og fremstår både som en lokal og nasjonal nettportal for kjøp og salg av eiendom, stilling, bil/motor, båt, samt smått og stort. Zett.no har ca. 30 ansatte, og mener selv de er inne i en ekspansiv og spennende utviklingsfase (Zett, 2007)

Zett.no skulle opprinnelig bringe nettannonsekroner til Orkla Media og A-pressen. I februar sprakk Zett-samarbeidet etter langvarige slitasjeplager og underskudd. A-pressen håper at 100% eierskap vil bidra til en mer fleksibel styring av selskapet. Den siste utviklingen tyder også på at Zett opprettholder sin posisjon i forhold til den mindre aktøren Tinde, og fremstår som en klar nummer to i markedet.

Tinde.no

Tinde eies 100% av Edda Media AS, og har rundt 30 ansatte. Tinde ble etablert i 1996, men fokuserte utelukkende på eiendom frem til 2005. I dag er tinde.no en viktig aktør innen annonsering både av eiendom, motor, jobb, stort og smått og reise. I tillegg er de en ledende

aktør på leveranse av Internett og Web2Print-teknologi gjennom produktet Tinde Media. Det er gratis for privatpersoner å legge ting en eier ut for salg eller leie. (Tinde, 2007)

Kelkoo.no

Kelkoo er en hub-basert markedsplass. Kelkoo ble etablert i 1999 og er Europas ledende prissammenligningstjeneste og den tredje største shoppingsite etter eBay og Amazon. Kelkoo er i dag tilgjengelig i 10 land, og har rundt 25 millioner månedlige unike brukere (2004). Kelkoo ble etablert i Norge i 2000, gjennom en fusjon med den norske tjenesten Zoomit. I 2004 ble Kelkoo en del av Yahoo!. Som hos FINN Reise handler man ikke direkte hos Kelkoo, man blir overført til butikkenes sider.

Kelkoo kan sies å tilby en del av de samme tjenestene som FINN. Blant annet kan man sjekke prisen hos forskjellige reisebyråer direkte, og også her blir man transportert til reisebyråenes egne sider for booking. Mange av selskapene som er tilgjengelig på FINN Reise er også med hos Kelkoo.no, jamfør Gotogate.no, ebookers.no, norwegian osv. Kelkoo tilbyr også diverse rubrikkannonser som gjelder bruktkjøp, blant annet er det en egen side for bil og eiendom. Her er det andre aktører som tv2torget, zett.no og tinde som gjør sine annonser tilgjengelige (Kelkoo 2007).

eBay

Mange norske forbrukere bruker i større grad enn før utenlandske markedsplasser for å handle sine produkter. eBay.com er både en auksjonsside og en webside for shopping. Enkeltpersoner og butikker kan kjøpe og selge varer på en global basis. Auksjonssiden ble grunnlagt i 1995. Millioner av samlegjenstander, møbler, motorkjøretøy og andre ting (samt tjenester) blir lagt ut, kjøpt og solgt daglig. eBay genererer inntekter gjennom mange forskjellige avgifter. Man betaler for å legge ut produktet, og man betaler en avgift når produktet selges, samt forskjellige frivillige avgifter basert på ulike faktorer og skala (eBay, 2007).

Selskapets nåværende strategi går på å øke inntektene ved å øke internasjonal handel innen eBay systemet. eBay har allerede ekspandert til over 40 land, inkludert de enorme markedene Kina og India, men noen steder (Japan og Taiwan) har de slitt, fordi Yahoo i utgangspunktet hadde et forsprang. eBay inc som er moderselskapet eier også PayPal og Skype. PayPal er eBays betalingstjeneste for å sikre enkel og forhåpentligvis sikker betaling

over nettet. Paypal har blitt en svært populær tjeneste, den siste tiden har det imidlertid vært en rekke søksmål mot selskapet etter påstander om tapping av kontoer.

5.2 Anvendelse av teoretisk rammeverk på Finn.no

5.2.1 Mapit analyse – online markedsplasser

Market

Bedrifter eller privatpersoner selger sine produkter og tjenester, gjennom markedsplass-plattformen til kjøpere som har funnet fram til selger gjennom søking på plattformen.

Hvor fragmenterte tilbyderne av produktene er avhenger av kategori. I kategorien eiendomssalg er det et begrenset antall større eiendomsmeglerhus som dominerer. I reisekategorien innenfor fly og hotell er det også et moderat antall aktører, mens det i mange av de andre kategoriene er et stort antall og i mange tilfeller er det salg fra person til person. For stillingsannonser er det ofte kombinasjon av store rekrutteringsbyråer og enkeltbedrifter. Store rekrutteringsbyrå vil være gunstige å få inkludert på plattformen.

I utgangspunktet trengs ikke stor teknologikompetanse for å tilby annonser på nett, men en trenger kunnskap om hvordan man skaper verdi for kundene. Denne forretningskunnskapen vil blant annet fortelle at kundene verdsetter gode teknologiske løsninger som reduserer søkekostnader og transaksjonskostnader, det være seg gjennom en avansert søkemotor eller ved hjelp av betalingstjenester, for å gjøre det mer sikkert for partene å utføre transaksjoner, og dermed øke transaksjonsfrekvensen.

Når det gjelder domene kunnskap, trenger en noe kunnskap for å lage gode søkerkriterier, men ellers er det ikke nødvendig med kategorispesifikk kunnskap om for eksempel bil.

Actors

I forhold til de individuelle aktørene i markedet ser man på to forskjellige forhold: kostnadsstruktur samt skala og bredde økonomi.

Både i relasjonen til tilbudssiden (selgerne) og etterspørselssiden (kjøperne) er det for de fleste kategorier lite behov for koordinering. Tjenestene som tilbys er relativt standardisert. Derimot, dersom det er behov for synkronisering og henting av data fra en ekstern aktørs systemer er det betydelig større behov for koordinasjon.

Den variable produksjonskostnaden for tjenesten er svært lav siden det meste av arbeidet knyttet til aksept av nye annonser, og søking er automatisert. Transaksjonskostnaden fra kundegruppene til plattformen er lav. Tidligere har transaksjonen mellom kjøper og selger vært helt overlatt til dem, men ved introduksjon av forskjellige online betalingstjenester har også plattformen knyttet visse kostnader til transaksjonen, men de er fremdeles svært lave.

Den største kostnaden for online markedsplasser er knyttet til infrastruktur. Utvikling og produksjon av tekniske systemer for søking og transaksjoner på markedsplassen krever investering av både tid og penger. God infrastruktur i form av teknologiske løsninger er ofte patenterte og representerer et viktig konkurransefortrinn for plattformen.

Stordriftsfordelene vil være ganske betydelige for denne typen markedsplasser, som det også er generelt ved flersidige markeder. Jo flere selgere, jo flere kunder og jo flere kunder jo flere selgere. Med andre ord vil en større kundemasse innebære indirekte nettverkseffekter. Derimot observeres det ingen direkte nettverkseksternaliteter. Kunde verdi på en side av plattformen er uavhengig av antall registrerte brukere på den siden.

Synergieffektene eller economies of scope som det også kalles er relatert til deling av ressurser på tvers av produktgrupper. Mulighetene for synergieffekter er stor. Infrastrukturen er lagt, og kostnadene ved å introdusere en ny produktgruppe vil derfor ikke være store.

Product

Produktrelaterte forhold inkluderer produktkategori, produkt kompleksitet og produktets differensieringspotensial.

En online markedsplass er en tjeneste som matcher kjøpere og selgere, det er en markedsskaper. Ideen er at man gjennom en markedsplass på internett (i dag også mobilt internett) vil kunne redusere søkekostnadene for alle kundegrupper og nå ut til en mye større publikumsmasse enn gjennom den tradisjonelle papiravisen.

Kjøpskompleksiteten er lav. Egenskapene ved tjenesten er som regel svært standardisert og innebærer lav brukerkompleksitet. Kun selger må registrere seg og oppgi informasjon til plattformen. Produksjonskompleksiteten for plattformen er høy dersom betalingstjenester inkluderes, pga. krav til sikkerhet og personvern.

Prisdifferensieringspotensialet avhenger av kategori, men i de fleste tilfeller er det mulig å differensiere på basis av type, kostnad og betydning,

Tjenesten kan differensieres med hensyn på hvilke komplementære tjenester som tilbys, blant annet ved betalingsmåter og kvalitetsvurderinger. Flere online markedsplasser tilbyr i dag elektroniske betalingssystemer for partene, for å gjøre pengetransaksjonene mellom dem sikrere, og redusere unødvendig transaksjonsrisiko.

Tjenestene differensieres også med hensyn på hvilke produktkategorier som tilbys, noen er mer spesialiserte og tilbyr kun kjøp og salg av produkter innen et begrenset antall kategorier. Dette kan være gunstig dersom produktene som omsettes er svært kompliserte og man ønsker å tilby tilleggstjenester og mer skreddersydd informasjon om produktene.

En del markedsplasser tilbyr også personaliseringstjenester ved at kjøperne kan registrere seg for å motta varsling om salgsannonser og stillingsannonser som tilfredsstillende visse egenskaper som potensiell kjøper setter opp.

Influence

Tillit, lock-in, og informasjonsasymmetri er relevante aspekter å inkludere for å evaluere de sosiale forholdene som påvirker transaksjonen i nettverket.

Selgeren er den som sitter på all informasjonen om produktet som annonseres. Markedsplassen påtar seg ikke noe ansvar for produktene som annonseres. Kjøperen er på basis av dette utsatt for betydelig informasjonsasymmetri. Markedsplassen er imidlertid avhengig av at selgerne på plattformen er rederlige, slik at ryktet som en kvalitetsmarkeds plass ikke skades. Noen markedsplasser har etablert en vurderingstjeneste av de selgerne som annonserer jevnlig på plattformen. Kvaliteten og reliabiliteten på disse løsningene er imidlertid varierende. Man er avhengig av at selger har en høy transaksjonsfrekvens. Men vurderinger fra tidligere kjøpere kan lett manipuleres.

Hvor avhengig man er av en online-markeds plass-plattform avhenger av hvilke alternativer man har. Siden FINN.no sin posisjon er dominerende og tilnærmet monopol i en del annonsekategorier, vil avhengigheten være stor til denne plattformen. I andre tilfeller har man imidlertid både alternativer online og innenfor andre kanaler som aviser, både lokalt og på riksbasis.

Både reisebyråene og eiendomsmeidlerne har alternative distribusjonskanaler. De kan ha egne kontorer og egne hjemmesider hvor de formidler informasjon og kjøp.

Transaction

Elementene som undersøkes her er risiko, standardisering og frekvens

Innenfor transaksjonsrisiko varierer plattformkategoriene betydelig. I noen tilfeller, som ved synkronisering av datasystemer, må det foretas relasjonsspesifikke investeringer. Mellom selger og plattform er transaksjonen relativt standardisert. For de fleste kategorier fyller man ut et skjema og skriver annonseteksten og betaler i form av faktura eller kort.

Transaksjonsfrekvensen er også avhengig av kategori, i noen tilfeller er det hyppige transaksjoner, mens det i andre tilfeller kun er et engangstilfelle.

Tabell 5: Oversikt MAPIT forholdene for online markedsplasser

M fragmentering	Ulik fragmentering av selgersiden bil, båt, utleie, diverse: individuelle aktører reise, boligsalg, moderat til lavt fragmentert online markedsplass: svært konsolidert, dog en del kategoribaserte kjøpere: individuelle, svært fragmentert
M kunnskap	Domenespesifikk kunnskap: lav Forretningsspesifikk: høy Teknologisk: moderat til høy
A kostnader	Produksjonskostnader: dyr infrastruktur, men lave variable kostnader Koordinasjonskostnader: lave for mange kategorier, men moderat for reise Transaksjonskostnader: lave Distribusjonskostnader: overlates til selger og kjøper
A skalaøkonomi og synergier	Skalaøkonomi: stort potensial Breddeeffekter: Dyr infrastruktur, men koster lite å legge til ekstra sider.

P kategori	Online markeds plass
P kompleksitet	Produksjonskompleksitet: avhengig av om plattform tilbyr betalingstjeneste Kjøp: tidligere overlatt til kundegruppene å avtale seg i mellom, nå hjelpemiddel i form av betalingstjenester
P differensieringspotensial	Prisdifferensiering: stort potensial, forskjellige priser etter kategori, aktører, størrelse, sted osv. Personaliseringspotensial: stort potensial, men så langt lite utnyttet
I innflytelse	Selgere: lav til høy, avhengig av kategori, Online markeds plass: avhengig av størrelse. Kan være utsatt for informasjonsasymmetri Kundene: stor som gruppe, kan velge å ikke gå der, men individuelt liten innflytelse. Utsatt for informasjonsasymmetri
T risiko	Ulik grad av transaksjonsspesifikke investeringer
T frekvens	Avhenger av kategori, og fra selger til selger
T standardisering	I stor grad standardisert

5.2.2 Forretningsmodell

Inntektsmodell

En stor kundemasse er kritisk for en online markeds plass plattform. Uten vil ikke selgerne være villig til å annonsere sine produkter på plattformen. Dermed er den subsidierte gruppen ”kjøperne”, mens annonsørene/selgerne blir pengeside. Den ulike graden av fragmentering innen kategoriene gjør imidlertid at det vil være mest gunstig å prisdiskriminere ut i fra noen forhåndsdefinerte kriterier. Kriteriene kan gå på selve produktet, for eksempel prisen, eller på størrelsen til aktøren.

I henhold til aktørene vil man ta seg lite betalt i fragmenterte kategorier som saker og ting, bil, båt, utleie av bolig osv. Men for kategorier som reise og ledig stilling vil annonsene være

dyrere. For eksempel kan prisen for en "ledig-stilling-annonse" variere etter hvor i landet stillingen er lokalisert og om det er en lederstilling.

Siden det fremdeles er alternative kanaler for salg av diverse produkter, vil dette være med på å holde prisene nede. For bilsalg utgjør kostnadene for annonsering på plattformen en liten del av inntektene ved salg, og man skulle anta at man kunne ta seg mer betalt enn et par hundre kroner, som er normen i de fleste online markeder. En økning i pris kan åpne for etablering av nisjemarkedsplasser, som over tid, dersom de klarer å etablere en kritisk kundemasse, kan ekspandere til andre kategorier. Dermed er det viktig for plattformene å hele tiden kunne tilby konkurransedyktige priser, som reflekterer den verdi man tilbyr i form av kjøpermasse og transaksjonskostnader.

En del kategorier krever mer teknologisk kunnskap og transaksjonsspesifikke investeringer på grunn av behovet for synkronisering av datasystemer. En del av disse vil være mindre fragmentert, og en enkelt avtale med tilbyder kan være av betydelig verdi. Inntektsdelingen på denne kategorien kan være todelt, først i form av et abonnement, eller betaling for medlemskap på plattformen, og deretter for transport til selgers nettportal eller kjøp og bestillinger som blir gjort med opprinnelse på markedsplassen. Der man forventer høy transaksjonsfrekvens vil spesielt slike løsninger være gunstige.

For kjøperne er det ikke nødvendig å registrere seg for å få tilgang til plattformen og det er gratis bruk av de fleste tjenester. For varsling av når bestemte produkter eller stillinger er tilgjengelig på plattformen, er det ofte kun nødvendig å registrere e-post adressen, så får man tilsendt annonser som matcher kriteriene på mail.

Muligheter for søking er den mest sentrale tjenesten online markedsplasser tilbyr. Noen plattformer tar seg betalt for å rangere en selger høyt i et søk. Slike tjenester bryter med nøytralitetsprinsipper, og kan være skadelig for renomméet til plattformene.

Styring

Matching av selger og kjøper, samt utvikling av teknologiske løsninger for display av produkter og søking er selve hovedoppgavene til plattformen i form av funksjonen som markedsskaper. Det er her i strukturen de store kostnadene ligger, men det er også her man skaper verdi og finner kilden til potensielle konkurransefortrinn. At den teknologiske infrastrukturen er vertikalt integrert vil i så måte være fordelaktig, eventuelt at enkelte elementer kan utvikles i langsiktige strategiske samarbeid med dedikerte partnere.

MAPIT analysen avdekket stor asymmetrisk informasjon for plattformoperatøren og kjøperne i forhold til selgerne av produktene. Markedsplassens posisjon som en mediator gjør at de ikke tar eierskap til produktene og online-konteksten gjør at de heller ikke kan iakttta produktene i selvsyn. Som tidligere nevnt vil imidlertid dårlige produkter eller svindel fra selgernes side kunne innvirke negativt på plattformens rykte. Å ha en tjeneste som tillater kvalitetsvurdering av selgerne og deres produkter vil være hensiktsmessig hvor man har gjentatt interaksjon. Denne tjenesten er lettest å outsource til kundene selv. Det vil imidlertid kun være hensiktsmessig om selger har høy transaksjonsfrekvens.

Strategi

Som vi har sett er hovedkostnadene for online markedsplasser knyttet til etablering av infrastruktur. Når infrastrukturen er på plass koster det lite å tillegge nye kategorier, samtidig som man har en etablert kundemasse både på selger og kjøpersiden. Alt ligger i så måte til rette for en udifferensiert strategi hvor plattformen forfølger bred dekning. Siden tjenesten er nettbasert er imidlertid bred dekning kompatibelt med personalisering.

5.2.3 FINN.no forretningsmodell

Inntektsmodell

Inntektsmodellen samsvarer mye med prediksjonene fra MAPIT analysen. Selgerne differensieres etter hvilke kategorier de annonserer i. For eksempel koster en annonse i ”saker og ting” 25 kr, mens en stillingsannonse koster alt fra 1000 kr til 9900 kr avhengig av type stilling og om selgeren også ønsker å benytte seg av tilleggstjenesten søkersortering.

FINN.no tar sikte på å være en nøytral aktør og tilbyr ingen mulighet for at man kan betale for å få prioritert sin annonse, slik at den kommer lengre oppe på søkelisten. Som vi har sett kan en slik tjeneste gå på bekostning av reliabiliteten til plattformen.

FINN.no tilbyr også visse tilleggstjenester på grunn av sin store kundemasse. For annonsører er det mulig enten på eget initiativ eller gjennom mediebyråer å kjøpe merkevareannonser på FINN.no.

Ved lanseringen av FINN Reise ble det tilbudt sponning av bannere for til sammen 10 millioner kroner for aktører som registrerte seg på Reiser i Norge. Hensikten med dette var å raskt få etablert et omfattende tilbud av produkter på siden. Tilbudet virker attraktivt for

tilbydere, og inntekter kan oppnås gjennom andre kanaler, deriblant medlemskap på søkeplattformen og/eller ved bestillinger.

FINN mener at reisekategorien krever tre ulike produktmodeller for å tilgodese behovene til reisetilbydere og kundene: Reiseguide, booking generator og utstillingsvindu. Inntektsmodellen til reiseguiden fungerer slik at man betaler for et årsmedlemskap for å kunne presentere destinasjoner, regioner og ikke-kommersielle sites. Det tilbys ingen kjøpt prioritering, alle har samme verdi. Bookinggeneratoren fungerer slik at kunden blir koblet til reisetilbyderens booking-motor. FINN tar seg betalt enten per transaksjon eller per klikk. Utstillingsvinduet er en ren reklamekanal, og FINN tar seg betalt per kampanjeperiode (Terje Berge, 2006).

Styring

Styringsformen for FINN.no samsvarer også sterkt med det predikerte forslaget. FINN.no eier Finntech, som sitter på patentet til den teknologiske plattformen. Finntech er også leverandør av tekniske løsninger i det eksterne markedet for online markedsplasser.

Finn driver ikke noen form for kvalitetssikring av de produkter som annonseres på plattformen. Det tilbys derimot en betalingsgaranti i form av et mellomledd mellom kjøper og selger. Dette mellomleddet er en tjeneste Finn.no kjøper av PayEx. "Betalingsgaranti er en tredjepart som først tar imot betaling fra kjøper og holder på denne mens selger sender varen. Når kjøper har fått varen og er fornøyd, betales pengene ut til selgeren. Det gir sikkerhet både for selger og kjøper og sørger for at ingen av partene har noen motivasjon for å lure den andre parten." (FINN.no, 2007). Man kan også benytte PayEx Konto for å betale på Finn. PayEx Konto er en lommebok på nett.

FINN Reise skiller seg ut med den store graden av samarbeid mellom reisetilbydere og plattformen, men det er også på grunn av den nødvendige koordinasjonen.

Strategi

FINN har en udifferensiert strategi, hvor de satser på en bred dekning. Dette støttes av det store potensialet for skala og breddeeffekter på plattformen. Personaliseringstjenester er kun tilgjengelige i form av varsling på e-post.

5.2.4 Utvikling av indre og ytre egenskaper

Utvikling av indre og ytre egenskaper dreier seg om hvordan forretningsmodeller kan endres for å redusere søke og transaksjonskostnader.

Observasjoner viser at i de aktuelle verdinettverkene etableres nye aktører i form av såkalte hub-baserte plattformer. Hensikten med slike nettportaler er å hente ut annonser fra markedsplassene innenfor bestemte søkekriterier. En slik løsning kan i utgangspunktet true den dominante posisjonen til FINN.no, men kun dersom de får tilgang til annonsene på plattformen. FINN har motarbeidet sterkt at noen skal få lov til å lenke seg til FINN plattformen. Dersom dette ikke skulle være mulig for FINN å hindre, vil et diversifisert tilbud, og en fremdeles dominant posisjon i markedet kunne forhindre aksept av hub-baserte tjenester. Funksjonaliteten de tilbyr vil da være begrenset.

På grunn av den høye informasjonsasymmetrien har FINN etablert en betalingstjeneste for økt sikkerhet. De sier imidlertid fremdeles at de ikke har noe ansvar for transaksjonene mellom kjøper og selger. eBay har hatt problemer med sin betalingstjeneste Paypal i det siste, og det er viktig at sikkerhet og personvern ivaretas. Ellers kan tjenesten gjøre mer skade enn gode.

5.2.5 Utforske mulighetene for ekspansjon

For å vurdere mulighetene for ekspansjon må Finn se på kundegruppene de har i dag og om de har det felles at mange er tilstede i andre markeder.

Etableringen av FINN Reise kom på basis av et fragmentert tilbud av reiser, og mulighetene for å koordinere kunne redusere søkekostnadene betydelig. FINN Reise ble etablert som en hub-basert plattform, og ved utforskning av muligheter kan det være fordelaktig å se etter fragmenterte plattformer på tilbydersiden.

FINN er i dag også tilgjengelig for søk på mobilen. Dette innebære ikke nye store kundegrupper, men heller en reduksjon i søkekostnader.

5.2.6 Vurdering av risiko

Den eksisterende infrastrukturen gjør det gunstig å tillegge flere kategorier på plattformen. Med en stor kundebase vil kundene også være tilstedes i mange markeder. Det er imidlertid viktig at man ikke overdriver tilleggingen av kategorier, slik at plattformen blir for uoversiktlig.

På grunn av den høye teknologiske kunnskapen på plattformen er det ikke noen store ressursbegrensninger som hindrer etablering som mobil markedsplass. Antakeligvis kan mesteparten av den eksisterende infrastrukturen brukes til å få en ny formidlingskanal. Det er trolig viktig for FINN å kapre dette markedet, slik at ikke konkurrerende plattformer, enten norske eller utenlandske, etablerer seg her og etter hvert også ekspanderer på FINNs hovedplattform.

5.2.7 Oppsummering

Rammeverket som har sin basis i MAPIT analysen har avdekket mange interessante forhold i online markedsplass markedet. Prediksjonene stemte i stor grad med FINN sin etablerte forretningsmodell, på tvers av alle kategoriene.

Markedet er preget av sterk winner-take-all dynamikk og FINN.no står igjen som vinneren. Etablering av nye plattformer, såkalte hub-baserte, kan imidlertid true, dersom ikke FINN klarer å vinne frem med sitt krav om at ingen skal kunne linke seg til deres database.

Når det gjelder ekspansjon av plattformene er det viktig for FINN å henge med. De andres mulighet kan være i å etablere lederskap innen nye kategorier og derifra ekspandere til å stjele fra FINN.no sine andre kategorier. Det er imidlertid lite som tyder på at de andre aktørene har mulighet til dette, og antakeligvis vil FINN raskt kunne svare på slike initiativ.

Utvikling av betalingsløsninger og kvalitetsvurderinger ser ut til å få større betydning i fremtiden, for å redusere ulempene som kjøperne er utsatt for i forhold til asymmetrisk informasjon.

6 Case: Web-browsere på mobiltelefon - Opera

6.1 Om Opera

Opera ble opprinnelig etablert som et forskningsprosjekt innenfor Telenor-konsernet i 1994, men ble skilt ut som et uavhengig selskap, Opera Software ASA i 1995.

Operas visjon er å levere den beste internettopplevelsen uansett innretning. Strategien er å tilby en lesere som kan operere på tvers av innretninger, plattformer og operativsystemer og kan levere en raskere, mer stabil og fleksibel Internet erfaring enn konkurrentene

Opera Mobile

Opera Mobile er Operas "high end" produkt på det mobile markedet. Opera Mobile er beregnet for de mer avanserte mobiltelefonene, såkalte smartphones. Leseren er enten installert ved kjøp av mobiltelefon eller må kjøpes og lastes ned over nettsiden.

Opera reklamerer med at Opera Mobile er den raskeste, og mest sikre mobilbrowseren som tilbys for S60 og Windows Mobile håndsett (Opera.com, 2007))

Opera Mini

Opera Mini er en Java ME nettleser for mobil, som fungerer på de fleste telefoner som støtter Java Midlets. Nettleseren er tilgjengelig i to versjoner, en for telefoner med lavt minne og en for stort minne. I motsetning til de fleste andre nettlesere, sender Opera Mini alt innhold gjennom en proxy som kjører "motoren" (layout engine) for Operas desktop nettleser. Motoren på proxy serveren reformaterer nettsidene til en størrelse som passer til mindre skjermer ved å bruke Operas Small Screen Rendering. Innholdet komprimeres og leveres så til telefonen i gjennom språkkoder kalt OBML (Opera Binary Markup Language). I det innholdet når telefonen har det normalt blitt redusert 70 til 90% (Opera.com, 2007).

Opera Mini ble lansert i samarbeid med TV2 i august 2005. Den ble først tilgjengelig i nord, men etter begrenset distribusjon ble den i januar 2006 lansert i resten av verden. Versjon 2 kom i mai 2006, og inkluderte mange nye egenskaper som filnedlasting til telefonens minne, forbedret navigasjon og nye søkemotorer. I november kom tredje versjon og nytt denne gangen var sikker nettsøking, fotoopplasting og bedret grensesnitt.

Januar 2007 hadde ti millioner brukere lastet ned og brukt Opera Mini (Pressemelding Opera, 2007). Nettleseren er mest utbredt i Russland og USA, India, Skandinavia og Storbritannia.

6.1.2 Samarbeidspartnere og komplementorer

Opera har mange samarbeidspartnere innen forretningsområdet mobil. Google var tidligere Operas Minis samarbeidspartner for søketjenester, men fra 2007 overtok Yahoo denne funksjonen.

Opera leverer Yahoo Search gjennom sine distribusjonskanaler for Opera Mini, inkludert gratis nedlastning til sluttbrukere og gjennom partnerskap med innholdsleverandører, gjennom produsenter og mobiloperatører. Selskapene skal i tillegg sammen markedsføre Yahoo-løsningen på Opera Mobile for å øke bevisstheten blant brukerne og gi økt bruk (Dagensit.no, 2007)

Opera har i tillegg inngått samarbeid med en rekke av de største produsentene av mobiltelefoner, som Motorola, Nokia og Sony Ericsson. Samarbeidet går på å gjøre hele Internet tilgjengelig på mobiltelefonen, det gjelder teknologisk utvikling i samarbeid med produsentene og/eller en form for bundling av produkter. I noen tilfeller tilbyr Opera den mobile leseren som en komplementær programvare i pakken ved kjøp av mobiltelefon, eller den er installert på mobilen ved kjøp. Noen av samarbeidsavtalene gjelder kun begrensede geografiske områder.

Sammen med forsknings og utviklingsavdelingene hos teleoperatører som for eksempel franske Orange har Opera jobbet for å definere fremtidens mobilbrowsing, og de tilleggsfordeler som kan gis når det gjelder å tilby brukerne spennende mobiltjenester lett tilgjengelig på mobilen.

Opera Mini ble lansert i samarbeid med innholdsleverandøren TV2, for å kunne tilby en funksjonell, men samtidig enkel multimedialeser på mobilen.

6.1.3 Det relevant marked

Opera hevder at det ikke finnes noen sammenlignbare nettlesere til Mini, men når det gjelder å betjene Java-kapable håndsett er det en økende konkurranse på markedet for mobilnettlesere. Hele tiden kommer nye produkter på markedet, jamfør Microsofts Windows Mobile 5.0 software og utviklingen hos store aktører på det enorme trådløse markedet, som for eksempel Nokia Corp., samt nye aktører som Japans Access, kjøper av operativsystemutvikleren Palm Source.

Mobile nettlesere er lesere som er designet for å brukes på håndholdte innretninger. Det eksisterer fire grunnleggende begrensninger for disse innretningene: skjerm, båndvidde, minne og prosesskraft. Skjermene er små slik at innholdet må vises mer effektivt. Lav minnekapasitet setter begrensninger på egenskapene i mobile lesere. Lav båndvidde og prosesskraft begrenser også den totale effekten (Hakola & Lahti, 2005).

Man kan dele mobilbrowsing inn i browsing av nettet og browsing av det mobile nettet. Nettet betyr her det generelle innholdet som vanligvis er beregnet for PC-bruk, dvs. på maskiner med stor kapasitet og stor skjerm, og det mobile nettet består av innhold som er spesielt designet for mobile innretninger. Mobilbrowsere har utviklet seg mye fra de enkle og begrensede WAP browserne ved årtusenskiftet, til dagens mer PC-like og multifunksjonelle lesere. Så mens operatører før mest så på mulighetene for å åpne WAP-innhold med mobiltelefonen, er behovet nå i større grad rettet mot å nå hele weben på mobiltelefonen.

I motsetning til markedet for vanlige internettlesere, hvor Internet Explorer er totalt dominerende, er det i det mobile markedet langt flere spillere på banen. Pionerteknologier som WAP, NTTDocomos i-mode plattform og Openwawes HDML plattform, har ført til stor interesse for trådløse datatjenester.

Det er naturlig å dele strategiene til de eksisterende tilbyderne av mobilbrowsere inn i to kategorier. Første kategori inneholder installerte browsere brukt av større mobiltelefon og PDA tilbydere. Andre kategori består av bruker-innstallerbare mobilbrowsere. Opera Mobile, Series 60 Browser og Pocket Internet Explorer representerer den første kategorien og Opera Mini er et eksempel på den andre kategorien. Opera har også innledet flere samarbeid med håndsett-tilbydere for å bundle browserne sine inn i ny-mobil-pakker.

Noen har stilt spørsmålet om brukere vil omfavne mobile nettlesere som Opera Mobile og Opera Mini som fremmer det samme grensesnittet som Microsoft Internet Explorer og andre populære web-surfe-verktøy.

6.1.4 Andre nettlesere i markedet

Series 60 Browser

Series 60 browser er en plattform for mobiltelefoner som bruker Symbian OS. S60 regnes som den ledende smartphone plattformen i verden. Nokia står bak S60, og lisensierer leseren ut til andre produsenter, som blant annet Lenovo, LG Electronics, Panasonic og Samsung.

Som Opera leseren, laster man webinnholdet direkte til innretningen. Den er basert på “open source” komponenter (Webcore og JavaScriptCore). Leserens er skapt i samarbeid med Apple og de samme open source komponentene brukes i Apples Safari Internet browser. Webcore og JavaScriptCore komponentene er basert på KDE’s Konqueror open source prosjekt (S60.com, 2007).

Series 60 browser støtter alle de viktige standardene relatert til mobilbrowsing, som HTML 4.01, XHTML 1.0, CSS 1, 2, 3 (delvis), og DOM 1 og 2. Det som skiller S60 fra mange andre lesere er Minimap funksjonen. Egenskapen gjør at man kan se en minimert versjon av hele websiden i et lite display. Brukeren kan så lett navigere på siden, og zoome inn på det området de ønsker å se i større detalj.

Pocket Internet Explorer

Pocket Internet Explorer er den forhåndsinstallerte mobile leseren i Windows sitt operativsystem for mobil. Det kreves 504 KB ROM for bilde og 2.2 MB for alle komponenter. Sammenligner man med den forrige versjonen av Internet Explorer, 6.0, krever denne minst 15 MB ROM minne (MSDN Home, 2006)

I browserne som beskrives over er brukeren fri til å browse alt innhold som er tilgjengelig på weben. Ved siden av de åpne leserne, er det også noen lesere tilgjengelig som kun kan brukes på et begrenset innhold. En av disse leserne er Nokias Nokia Kanavat multimedia leser. Nokia lanserte denne leseren i Finland i november 2005. Ideen er at man skal få forskjellige medietjenester inn på mobiltelefonene. Brukere kan kun browse innholdet som er spesielt designet for Kanavat leseren. I Finland har ulike tv-kanaler og aviser produsert

innhold til denne leseren. Leseren er mulig å laste ned gratis, og den inkluderes også på alle nye mobiler fra Nokia.

Markedet for mobilbrowsere ser ut til å være ganske fragmentert. Det er i dag svært mange mobile nettlesere på markedet. Under er en oversikt over de mest populære

Tabell 6: Oversikt mobil browsere (Wikipedia, 2007)

Default browsers used by major mobile phone and PDA vendors	User-installable microbrowsers
<p>NetFront by ACCESS Co., Ltd.</p> <p>Nokia Series 40 Browser by Nokia.</p> <p>Nokia web browser by Nokia.</p> <p>Novarra nWeb.</p> <p>Web Browser for S60 by Nokia.</p> <p>Obigo Browser by Obigo AB (Sweden), 100% owned by Teleca AB</p> <p>Openwave (Redwood, CA)</p> <p>Opera Mobile by Opera Software ASA (Norway).</p> <p>Pocket Internet Explorer by Microsoft Inc.</p> <p>Wapaka Browser Java micro-browser by Digital Airways.</p> <p>Picisel Browser by Picisel Technologies (Scotland).</p> <p>Blazer by Palm.</p> <p>PlayStation Portable web browser by Sony</p> <p>Embider by Infraware</p>	<p>Opera (browser) by Opera Software -</p> <p>Opera Mini by Opera Software -</p> <p>WinWAP by Winwap Technologies</p> <p>Bluelark Bluelark bought by Handspring Inc.</p> <p>Doris by Anygraaf Oy (Vantaa, Finland)</p> <p>JOCA by InteracT!V,</p> <p>NicheView by Interniche Technologies Inc.</p> <p>Minimo by Mozilla Foundation.</p> <p>MobileLeap</p> <p>Palm™ Web Browser Pro by PalmOne, Inc.</p> <p>Pixo by Sun Microsystems</p> <p>RocketBrowser Rocket Mobile, Inc.</p> <p>PocketWeb by tlogic.de (Germany)</p> <p>SAS</p> <p>Skweezer by Greenlight Wireless Corporation</p> <p>Thunderhawk by Bitstream Inc.</p> <p>Wapaka</p> <p>Webby Mobile by AnOriginalIdea</p> <p>WebViewer by Reqwireless</p>

	Novarra nWeb Wapaka by Digital Airways jB5 by Jataayu Software
--	--

6.2 Anvendelse av teoretisk rammeverk på Opera

6.2.1 Mapit analyse – Mobile nettlesere

Market

Under markedsforholdene diskuteres fragmentering og kunnskap.

Selve nettleser bransjen er fragmentert. Til tross for at flere hevder at de har en unik teknologi og ingen reelle konkurrenter, må man se på selve funksjonen den mobile nettleseren har. Uansett om det gjelder en wap-løsning, en forenklet verdensvev løsning eller en bortimot fullverdig nettleser vil de være substitutter og kun representere versjonering av et produkttilbud.

For operativsystemer er det kun to alternative tilbydere, Symbian og Microsoft. Noe som gjør denne siden av plattformen lite fragmentert. Imidlertid er markedet for innholdstilbydere relativt bredt, blant annet deltar ulike mediehus samt individuelle firma deriblant telefonoperatører. Dette indikerer at markedet er sterkt fragmentert.

Sluttbrukerne er individuelle konsumenter og markedet er sterkt fragmentert. Når det gjelder OEM selskaper, selve produsentene av mobiltelefonene, er det få aktører. Nokia, Sony Ericsson, Samsung og LG er noen av aktørene på denne konsoliderte siden.

For å tilby kunne tilby en overlegen nettleser i forhold til de andre i markedet er det nødvendig med en god porsjon teknologisk kunnskap. Blant annet vil det være en fordel om den mobile nettleseren fungerer på begge de aktuelle operativsystemene, slik at man ikke kun er avhengig av et operativsystem, men dette er utvilsomt krevende kunnskapsmessig.

Man trenger også mye kunnskap innen selve forretningsområdet, og hvordan de skapes verdi for kundegruppene. Tilbud av komplementære tjenester er viktig i dette markedet. Blant annet kan tilbud om en søketjeneste øke verdien av plattformen drastisk. En annen mulighet

er utvikling av betaltjenester i samarbeid med innholdstilbydere. Kompetanse i hvordan å lede og utvikle relasjoner med aktørene blir viktig i slike markeder.

Domenekunnskap er også nødvendig for at man skal kunne tilpasse de teknologiske løsningene til forskjellige typer av innhold, deriblant multimediaunderholdning og betalingsløsninger.

Aktører

Under aktører diskuteres kostnader, samt skala og synergieffekter.

En side av plattformen er operatørene. Operatørene vil i mange tilfeller ønske å tilby en nettleser under sin egen merkevare. Noe som vil kreve mye koordinasjon med tilbyder av nettleser for mobil. Den samme netterfaringen vil kunne tilbys til alle operatørens kunder, og resultatet vil være at gjennomsnittlig inntekt per bruker på tvers av hele kundebasen vil øke, på grunn av økt data trafikk og bruk av betaltjenester.

Videre, både relatert til innholdstilbyderne, operativsystemene og mobiltelefonprodusentene er det også stort behov for koordinering. Innholdstilbyderne leverer ulik grad av avanserte Web-baserte tjenester til sluttbrukerne i massemarkedet gjennom nettleseren. Flere av disse tjenestene har blitt utviklet i tett samarbeid med innholdstilbyderne for å kunne sikre en funksjonell og sikker anvendelse. OEM siden kan gjøre telefonene sine mer attraktive ved å kunne tilby en ekstra programvare. For nettleserplattformen er det viktig at man er kompatibel med strukturen på telefonen.

Det meste av kostnaden er knyttet til infrastruktur og utviklingen av softwaren. Selve produksjonskostnaden av en ekstra enhet av nettleseren lav og distribusjonskostnaden av den er lav. Kostnaden ved å tilby programvare forhåndsinstallert på mobiltelefoner eller bundlet i pakker er minimal.

Plattformene vil ha betydelige stordriftsfordeler. Koordinasjonskostnaden og etablering og utvikling av infrastrukturen er høy, men de variable kostnadene som påløper er lave. Innholdstilbydere vil tilby et mye større og avansert innhold dersom det er muligheter for at det vil adopteres av en stor kundemasse. Avtaler med store internasjonale mobilprodusenter og mobiloperatører, samt stor nedlasting fra individuelle kunder vil kunne øke verdien for innholdstilbyderne.

Flere mobiltelefonprodusenter har også integrert vertikalt og utviklet egne nettlesere for mobiltelefon. Samt at noen produsenter av operativsystemer har gjort det samme, det er også tilfeller av at utviklere av operativsystemer og mobiltelefonprodusenter har samarbeidet om utvikling av nettlesersoftware.

De fleste tilbyderne av nettlesere for mobil, tilbyr også nettlesere for andre applikasjoner, deriblant spillkonsoller og vanlige datamaskiner. Mye av teknologien som brukes bygger på det samme, og synergieffektene av å dele denne strukturen er stor i forhold til det å skulle utvikle dem fra scratch.

Product

Innenfor produkt er det sentralt å diskutere kategori, kompleksitet og differensieringspotensiale.

Produktkategorien er nettlesere for mobil. En mobil nettleser tilbyr informasjon og bekvemmelighet for sluttbrukerne som kan få tilgang til nettet uansett hvor de måtte være.

Produksjon kompleksiteten er høy på grunn av en avansert teknologi for infrastrukturen, og det at behovet for koordinasjon på tvers av alle kundegruppene er stort. Kjøpskompleksiteten er derimot lav.

Når det gjelder prisdifferensiering, har flere nettleserselskaper valgt å tilby ulike versjoner av nettleserne basert på hvor avansert kundenes mobiltelefon er. Flere tilbyr en avansert nettleser beregnet for såkalte smartphones og en mindre og billigere nettleser for vanlige Java telefoner. Nettleserne tilbys gjennom flere forskjellige kanaler, enten, integrert ved kjøp av telefon, som del av en pakke fra telefonoperatører eller nedlastet gjennom selskapets egen hjemmeside. Personaliseringspotensialet er moderat. Selv om man må samarbeide tett om utvikling av tilpassede tekniske løsninger, vil mye av utviklingen gå ut på å utvikle standardiserte og sikre løsninger.

Influence

Innflytelse har med de forskjellige aktørenes makt i verdinettverket. Her er tre elementer viktige tillit, potensial for lock-in og informasjonsasymmetri.

Operativsystemutviklere og innholdstilbydere vil også i de fleste tilfeller tilby sine produkter gjennom flere kanaler.

Tillit er en viktig del av markedet for mobile nettlelere fordi sluttbrukerne må være trygge på at sikkerheten og at personvernet blir ivaretatt, ellers vil de ikke tøre å kjøpe eller oppgi personalia til innholdsleverandørene og kundebasen vil ikke bli høy. Tillit er også viktig i henhold til de mange samarbeidsavtalene. Ofte vil man tilby bedre avtaler til de som binder seg sterkere til avtaler, for å synliggjøre gjensidig tillit.

Handelen mellom sluttbrukerne og innholdstilbyderne er utsatt for mye informasjonsasymmetri, men nettleserens tilbud om betalingstjenester og søketjenester er med på å redusere denne asymmetrien.

Transactions

Sentrale elementer under dette MAPIT-forholdet er: Transaksjonsrisiko, -standardisering og -frekvens.

Nettleserne for mobiltelefon kan som jeg allerede har nevnt distribueres gjennom flere kanaler, og gjennom flere aktører i nettverket, dermed reduseres transaksjonsrisikoen. Men den økes som følge av at transaksjonsspesifikke investeringer foretas for å kunne tilby tilpassede løsninger til både operatører og OEMs.

Transaksjonsstandardiseringen er økende, men fremdeles lav, og transaksjonsfrekvensen er høy.

Tabell 7: Oversikt over MAPIT forholdene i nettlesermarkedet

M fragmentering	Mobil nettleser marked: moderat Operatører: moderat OEMs/Mobilprodusenter: lav Innholdstilbyder: høy Sluttbrukere: høy
M kunnskap	Domenespesifikk kunnskap: høy Teknologisk kunnskap: høy Forretningskunnskap: høy

A kostnader	<p>Produksjonskostnader: høy fast, men lave variable</p> <p>Koordinasjonskostnader: moderat</p> <p>Transaksjonskostnader: lav</p> <p>Distribusjonskostnader: lav</p>
A skalaøkonomi og synergier	<p>Stordriftsfordeler eksisterer på grunn av høye infrastruktur kostnader, men lave marginale kostnader, eksisterer også trolig store synergieffekter mellom lesere til ulike innretninger, kan bruke mye av den samme teknologien.</p>
P kategori	<p>Mobile nettlelere</p>
P kompleksitet	<p>Produksjonskompleksitet (prosess): høy</p> <p>Produksjonskompleksitet (kjøp): lav</p>
P differensieringspotensial	<p>Pris differensiering: etter ytelse</p> <p>Personaliseringspotensial: kan utvikles og tilpasses operatørens behov</p>
I	<p>Nettlesertilbyder: lav</p> <p>OEM: høy</p> <p>Operatører: moderat</p> <p>Innholdsleverandører: lav</p> <p>Kunder: lav</p>
T risiko	<p>Nettleser tilbyder: moderat</p> <p>Operatører: moderat</p> <p>Innholdsleverandører: lav</p> <p>Kunder: lav</p>
T frekvens	<p>Transaksjonsfrekvens: høy</p>
T standardisering	<p>Transaksjonsstandardisering: lav til moderat</p>

6.2.2 Forretningsmodell

Forretningsmodell seksjonen er basert på Pedersen et.al. sitt rammeverk, som inkluderer inntektsmodell, styringsform og strategi.

Inntektsmodell

Som i andre flersidige markeder er det viktig å raskt få konsumentene til å adoptere produktet, da dette øker verdien av et medlemskap på plattformen. Innholdstilbyderne bryr seg om hvor mange sluttbrukere plattformen har, dermed vil det være hensiktsmessig å subsidiere kundenes bruk.

Når det gjelder operatører vil en litt mer sofistikert løsning være å foretrekke. Fragmentering av operatørene er moderat og antall operatører samt størrelsen på dem er svært ulik både på nasjonalt nivå og internasjonalt. Det vil være gunstig å få avtaler med store operatører fordi det åpner en inngang til et stort kundemarked. Subsidiering kan derfor være aktuelt for å få operatørene til å inkludere leseren i sitt tilbud, mens man satser på å tjene inntektene på sidevisninger.

Relatert til OEMs vil også en lignende angrepsmåte være nyttig. Man lisensierer ut nettleseren enten ved å tilby den installert eller som en del av en bundlet pakke. Leseren har et registreringsnummer slik at man ser når den blir brukt. En installert leser indikerer større forpliktelse og bør belønnes ut i fra en lavere pris.

Styring

I innovative markeder som representerer paradigmebrudd med eksisterende teknologi starter man gjerne ut med mange forskjellige standarder. Over tid vil dette konvergere til en eller noen få dominante. For å bli den som blir stående igjen som vinner i denne standardiseringskrigen, er det gunstig å lisensiere ut teknologien til flest mulig parter og tilby en åpen plattform som flest mulig kan ta del i.

På grunn av det høye kunnskapskravet innen teknologiske løsninger, er det beste nettleserplattformen kan gjøre å lisensiere ut teknologien sin og heller inngå strategiske allianser med eksterne tilbydere av komplementære tjenester for så heller å konsentrere seg om utvikling av egen nettleser. Relasjonene med aktørene krever tett samarbeid og oppfølging, fordi en åpner opp plattformen og lar andre se

For å oppnå at ens egen standard blir den dominante kan en løsning være å lisensiere ut teknologi.

Strategi

De store skala og synergieffektene indikerer en udifferensiert strategi. Det er viktig å nå ut til et størst mulig antall operatører, OEMs, sluttbrukere osv.

6.2.3 Operas forretningsmodell

Inntektsmodell

Operas inntektsmodell samsvarer mye med prediksjonene fra MAPIT rammeverket. Opera lisensierer leserne sine direkte, enten til OEM selskaper som Motorola, operativsystem eiere som Symbian, eller brukergrensesnitt eiere som Canal+. I senere tid har Opera også tilbudt leseren direkte til andre aktører, deriblant mobiloperatører. Opera har samarbeidet nært med flere mobiloperatører for å levere en operatør-branded versjon av leseren direkte til operatørene for at de skal få en sterkere posisjon hos sine abonnenter og øke inntekter fra data trafikk. Opera presenterer følgende inntektsmodell for mobile nettlekere på sine nettsider:

- Non-Recurring Engineering (NRE) fee: bestemmes gjensidig mellom partner og Opera på forhånd, basert på hvor mye arbeid Opera må legge ned. Opera tillegger NRE avgiften stor vekt fordi det demonstrerer sterke forpliktelser fra partneren.
- Licensing fee: Lisensavgift basert på antall enheter som selges. Størrelsen per enhet avhenger av hvor mye partneren velger å forplikte seg. Som et bevis på forpliktelse fra partnere er et garantert minimum antall lisenser solgt vanlig for å sikre et minimum nivå av inntekter for Opera.
- Support & Maintenance: avtaler om støtte og opprettholdelse
 - Nye lanseringer av produktet og modifisert produkt
 - Oppgraderings rettigheter for tidligere versjoner av produkt/modifisert produkt
 - Tilgang til operas støttesenter.

Den todelte tariffen, illustrert ved de to første punktene ovenfor, reduserer transaksjonsrisikoen. NRE avgiften fungerer som et abonnement og sikrer at partene forplikter seg til hverandre. Grad av forpliktelse er imidlertid forskjellig etter hvor mye arbeid tilpasningene trenger. Transaksjonsrisikoen reduseres også ved at inntektsstrømmen er basert på bruk.

Opera Mini har blant annet nylig inngått et samarbeid med søkemotorselskapet Yahoo!. Inntektene her får Opera gjennom en viss avgift fra Yahoo! for hvert søk konsumentene utfører på Opera Mini leseren.

Styring

Styringsformene er også i stor grad samsvarende med prediksjonene. Bortsett fra programmering av selve plattformløsningen er det få tjenester som er fullt ut integrert på plattformen. Mange av tjenestene tilbys gjennom samarbeid og relasjoner med eksterne aktører. Styringsformen er konsistent med den funksjonen plattformen har som etterspørselskoordinator.

Strategi

Opera følger en udifferensiert strategi for sin mobilvirksomhet. Bred dekning og mange kanaler er nødvendig for å fremstå som et godt alternativ i dette markedet. Denne er konsistent med prediksjonene, ut i fra at det eksisterer store skala og synergieffekter.

6.2.4 Utvikling av indre og ytre egenskaper

Å øke verdiskapingen innebærer å påvirke de indre eller ytre egenskapene ved plattformen.

Som for den fullverdige pc-løsningen brukes ikke browseren kun til lesing av nyheter. Kundegruppene er interessert i multimedialøsninger som reduserer søkekostnader og transaksjonskostnader. Egenskaper som er inkludert på Operas mobile nettlesere og som kan være potensielle kilder for utvikling er mobilTV, RSS, sikker betalingstjeneste, pakking av innhold og raskere surfing på weben. På grunn av de mange samarbeidsrelasjonene må man imidlertid passe på at endringer i egenskaper kan ha ulike konsekvenser for ulike sider, og en positiv utvikling for en side kan ha store negative konsekvenser for en annen.

6.2.5 Utforske mulighetene for ekspansjon

Innen denne delen av analysen må en se på den grunnleggende verditypen for de eksisterende kundegruppene. Opera tilbyr allerede nettleserer for flere innretninger. Det siste på stammen er nettleser for Nintendo, men det kan også være flere elektroniske innretninger hvor det er mulig å tilby tilgang til nett.

En annen ny side kan imidlertid være en felles nettleser som kan brukes på to eller flere ulike innretninger. Dette er mulig fordi innretningene konvergerer og blir mer og mer lik hverandre. Begrensninger som mobilen tidligere hadde i forhold til pcen, med lav prosessorkapasitet og minne er ikke like betydningsfull, og nye løsninger for brukergrensesnitt har gjort det mulig å overvinne mange av problemene med liten skjerm også.

En annen mulighet er å rette fokus på innholdstilbydere. Tilrettelegge for nye funksjoner av mediebruk kan tiltrekke nye innholdstilbydere.

6.2.6 Vurdering av risiko

Risiko ved å konvergere nettleserne for de ulike innretningene kan være at konkurransen blir hardere. Explorer har allerede en svært suveren posisjon i browsermarkedet for pcer, og det er mobilmarkedet Opera tjener mest penger på. Ved å gå inn på denne retningen er det muligheter for at man setter sitt eget inntektsgrunnlag i fare. Imidlertid kan det være en slik løsning sluttbrukerne ønsker, og at Opera vil tape enda mer på å ikke gjennomføre det.

Løsningen som Opera har i dag kan også være mer en god nok i lang tid framover. Systemene er kompatible for informasjonsbehandling og gjør at felles programvare i realiteten er unødvendig.

6.2.7 Oppsummering

Også i dette caset har MAPIT analysen og den videre anvendelse av det skisserte rammeverket avdekket mange relevante forhold som er viktig å vurdere for nettleserplattformer. Prediksjonene om forretningsmodell basert på MAPIT analysen er i stor grad konsistent med Operas forretningsmodell.

Som analysen også har avdekket vil nettlesermarkedet stå ovenfor mange utfordringer knyttet til konvergens av innretninger. Konkurransen vil øke etter hvert som standardiseringen skyter fart. Vurderingen av om det er plass til flere plattformer i dette markedet eller om man vil konvergere mot en er todelt. Det at operatører og OEMs har avtaler med flere plattformer tyder på at det vil være plass til flere plattformer i markedet. Men på den andre siden vil sluttbrukerne kun bruke en nettleser. Dermed er det vanskelig å predikere utvikling innen dette markedet.

7 Analyse på tvers av casene

I det foregående har tre forskjellige typer flersidige markeder og plattformer blitt analysert. Caseanalysene har vist at basert på strukturelle forhold kan vi i stor grad predikere forretningsmodeller til suksessfulle plattformer i markedene. Relasjonen mellom struktur og forretningsmodell ser også ut til å ha en gjensidig effekt, ved at forretningsmodellen forsterker de strukturelle forholdene den er basert på.

I dette kapitlet vil jeg først sammenligne forretningsmodellene, og se på likheter og forskjeller her. Deretter ser jeg på likheter og forskjeller i de strukturelle forholdene. Så sammenfattes dette i en evaluering av om likhetene i forretningsmodeller er basert på likheter i spesielle strukturelle forhold og om avvik i forretningsmodeller kan relateres til avvik i spesielle strukturelle forhold.

Likhetstrekkene er interessante fordi de kan gi innsikt i felles strukturelle forhold og felles forretningsmodeller for flersidige markeder. Dersom forskjellene i de strukturelle forholdene og forretningsmodellene kan kobles til en gjensidig relasjon mellom dem, støtter dette sammenhengene i det konstruerte rammeverket.

Om hypotesene i det overstående avsnittet støttes vil det også indikere en relasjon mellom strukturelle forhold, valg av forretningsmodeller og utvikling av indre og ytre egenskaper ved plattformen, siden dette er endringer av forretningsmodellene på bakgrunn av muligheter og trusler som avdekkes i de strukturelle omgivelsene. I kryssanalysen vil jeg videre kartlegge retningene på utviklingsmulighetene, for å se hvordan bestemte behov kan avdekkes og om rammeverket finner noen generelle trender i hvordan søke og transaksjonskostnader kan påvirkes.

Til slutt i kapitlet sees det på ekspansjonsmulighetene og vurderinger av risiko rundt dette.

7.1.1 Forretningsmodeller

Tabell 8: Sammenligning forretningsmodeller

		Bt.no	Finn.no	Opera
Inntektsmodell	Subsidieside	Lesere	Kjøpere	Konsumenter
	Pengeside	Annonserer	Selgere	Innholdstilbydere, operatører
	Struktur inntekter	Betaler for bruk	varierer	Todelt
Styring	Eierskap	Innhold	Teknologistruktur	Teknologistruktur
	Samarbeid	Portal, innhold	Spesielle kategorier.	Samarbeid med de fleste aktører
	Marked	Publisering og teknologiløsninger	Betalingsløsning	Søketjeneste
Strategi		Udifferensiert	Udifferensiert	Udifferensiert

Tabellen ovenfor beskriver hvordan forretningsmodellene til de ulike plattformene er utformet. Det som er felles er at plattformene satser på en udifferensiert strategi. Sluttbrukerne i markedet er de som er den subsidierte siden, mens kostnadene i stor grad belastes de andre sidene. Hvordan inntektene er strukturert varierer, selv om vi finner enkelte likhetstrekk, blant annet mellom kategorien FINN Reise og Opera sin todelt infrastruktur. I alle casebransjene observeres det en blanding av styringsformer. I Opera er det imidlertid en større grad av relasjonsbygging og samarbeidsallianser mellom aktørene, mens for FINN.no ser man at de fleste sentrale aktivitetene er organisert internt. I Bergens Tidende, kjøper man både mye i markedet og engasjerer seg i samarbeidsallianser.

7.1.2 Strukturelle forhold

Under er en tabell som viser MAPIT forholdene i de tre casene opp i mot hverandre. Disse deles deretter opp i likheter og ulikheter i strukturelle forhold.

Tabell 9: Sammenligning MAPIT-forhold

		Bt.no	Finn.no	Opera
M	Fragmentering	Høy	Lav	Høy
	Teknisk (infrastruktur)	Høy	høy	Høy
	Forretningsenhet	Høy	høy	Høy
	Domenespesifikk	Moderat-høy	lav	Høy
A	Kostnader	Lav	Lav	Lav
	Skalaeffekter	moderate	høy	Høy
	Synergieffekter	høy	høy	Høy
P	Produksjonskompleksitet	Høy	Høy	Høy
	Kjøpskompleksitet	Lav	Lav	Lav
	Differensieringspotensial	Høy	Høy	Moderat
I	Hvem har høy innflytelse?	Mediebyrå	plattform	Operativsystem
T	Transaksjonsrisiko for hvem?	annonsører	kjøpere	Nettleser
	Transaksjonsfrekvens	høy	høy	høy
	transaksjonsstandardisering	høy	høy	lav

Likheter i strukturelle forhold:

- Krever høy teknologisk kunnskap (infrastruktur kunnskap)
- Krever høy kunnskap om hvordan skape verdi for kunden
- Lav kostnadsstruktur i forhold til eksisterende alternativer
- Lav kjøpskompleksitet
- Høy transaksjonsfrekvens

Det er tydelig at flere av faktorene kan knyttes til konteksten flersidige markeder: Høye krav til kunnskap om infrastruktur og forretningsenhet, lave kostnader i forhold til alternativer, høye synergieffekter, høy produksjonskompleksitet, men lav kjøpskompleksitet. Hvor man vil ha disse konsekvensen av et mellomledd vil det være gunstig å etablere en flersidig plattform.

For å få et svar på hvordan komplementære tjenester vil være posisjonert og organisert må man se på hvordan de strukturelle forholdene er forskjellige fra hverandre i de ulike casene.

- I nettavis- og mobilnettlesermarked er fragmenteringen høy, og moderat i online-markeds plass.
- Domenespesifikk kunnskap er moderat til høy i nettavis og nettleser, men lav på markeds plass.
- Skalaeffektene er moderate på nettavis, men høy på finn.no og nettleser.
- Størst innflytelse i ”oppstrøms marked” for bt.no og nettleser, men plattform har mest innflytelse i online markeds plass.
- Transaksjonsrisiko størst for annonsører i nettavis, kjøpere på markeds plass og nettleser for nettleser.
- Transaksjonsstandardisering høy for bt.no og finn.no, men lav for opera.

7.1.3 Sammenhengen mellom strukturelle forhold og forretningsmodeller

Dersom strukturelle forhold er med på å bestemme forretningsmodeller, bør forskjellene i strukturelle forhold kunne påvirke forretningsmodellene til å være forskjellige.

I markedene som er fragmenterte, nettavis og nettleser, ser vi mye mer bruk av samarbeidsorienterte styringsformer, enn i det utfragmenterte markedet. Bundling av produkter er nødvendig for å generere indirekte nettverkseffekter, og påvirker variasjon i tilbud og kvalitet, samt utviklingshastigheten på plattformen.

Forskjeller i fragmentering er imidlertid ikke det som på virker inn på inntektsstrukturen. Nettleser og nettavismarkedet er fragmentert, likevel varierer de i hvordan de genererer

inntekter. Nettavismarkedet har en fastpris per transaksjon, mens for nettleseren er det ofte organisert som en todelt tariff, med en abonnementsavgift og betaling for bruk. Det kan være en treghet i nettavismarkedet i forhold til det å ta i bruk nye betalingsstrukturer, muligens på grunn av motarbeidelse fra mediebyråer som ikke vil få del i pay per click delen av inntektene. Men undersøker vi de strukturelle forholdene nærmere kan sentrale dimensjoner ved aktører og produktet være like sentralt. Prosesskompleksiteten i det å annonsere er mye mindre i forhold til den etterspørselskoordinatorkompleksiteten som nettleserne har, som innebærer koordinasjon på tvers av mange aktører. Samtidig er det store indirekte nettverkseffekter knyttet til det at nettleaserselskapet får ta del i for eksempel en telefonoperatørs kundemasse. Den komplekse prosessen og nettverkseffektene gjør det gunstig for nettleserne å ha en struktur hvor de gjør det relativt billig for de andre aktørene å knytte til seg nettleseren, men til gjengjeld er det mulig å generere bruksinntekter fra den store kundemassen som blir tilgjengelig.

Hvordan er så den motsatte virkningen? Forretningsmodellen er designet for å utnytte de indirekte nettverkseffektene. Er dette vellykket vil størrelsen øke, og på sikt vil det føre til at det er plass til færre aktører i markedet. Noe som vil gi andre implikasjoner på forretningsmodellen. Om man vil gå mot en eller noen få plattformer er derimot avhengig av byttekostnader og behovet for standardiserte egenskaper.

Samarbeidsrelasjonene er gjerne et svar på behovet for tillit og asymmetriske informasjonen mellom aktørene i markedet. Når dette implementeres som en del av strategien hos en aktør i markedet vil denne kunne tiltrekkes flere nye medlemmer i kundegruppene. Noe som igjen får ringvirkninger gjennom de indirekte nettverkseffektene. For andre aktører blir det nødvendig å raskt kunne svare med egne samarbeid og bundling av produkter. Den beste eller mest betydningsfulle partneren kan imidlertid allerede være tatt, og samarbeidsrelasjonene kan mer en noe annet være kilder til varige konkurransefortrinn.

Vertikalt integrerte funksjoner kan også skape indirekte nettverkseffekter, blant annet gjennom kvalitet i komplementære tjenester. Kvaliteten er imidlertid avhengig av en del forhold rundt kompetanse, kompleksitet etc. Hvor det ikke eksisterer eksterne tilbydere er vertikal integrasjon eneste muligheten for å nyttegjøre de indirekte nettverkseffektene.

Oppsummert om relasjonen fra forretningsmodell til strukturelle forhold, kan man si at de virker både gjennom de strukturelle forholdene de eksplisitt prøver å endre, men de virker

også gjennom indirekte nettverkseffekter og de endrede egenskapene dette måtte medføre.

7.1.4 Utviklingsmuligheter

Strukturelle forhold og forretningsmodeller antas å påvirke i hvilken grad implementering av tjenester som reduserer søkekostnader og delte transaksjonskostnader vil være hensiktsmessig. Kvalitetssertifisering og reduksjon i informasjonsasymmetri gjennom standardisering av transaksjoner er eksempler på utdyping av funksjoner som går igjen. Videre ser man imidlertid som Hagius rammeverk (2006) også uttrykker, at man må analysere nytten versus kostnadene når man skal se på utdypingen av aktiviteter. Det ikke alltid at reduksjon i søkekostnader fører med seg økt verdi. Tilfeldige sammentreff og utforskning kan være en like ønsket egenskap som lave søkekostnader. Ser vi på nettbaserte plattformer er imidlertid mulighetene gode for å kunne tilby begge egenskaper uten særlig større kostnader, både en personalisert tjeneste som reduserer søkekostnader og en tjeneste som ivaretar muligheten for tilfeldige sammentreff.

Sikrere og lettere betalingssystemer, samt mer standardiserte egenskaper er funksjoner som går igjen i alle casene når det gjelder reduksjon i transaksjonskostnader. Relatert til reduksjon i delte transaksjonskostnader, finner vi også støtte for at all reduksjon ikke er nødvendigvis positiv og at nytten må veies mot kostnadene, her i form av de konsekvensene for standardisering det medfører. Transaksjonsstandardisering i nettlesermarkedet er uttrykt som lav i MAPIT rammeverket, Man ønsker gjerne å ivareta fleksibiliteten i relasjonene mellom aktørene. Og hvert samarbeid medfører ulike ressurser og ulik grad av tilpasning. Over tid etter hvert som standarder utvikles vil imidlertid behovet for denne fleksibiliteten forsvinne på enkelte områder.

7.1.5 Ekspansjonsmuligheter

Flersidige plattformer har det felles at de tilbyr en infrastruktur for sine grupper av kunder. Ofte er kostnadene til infrastrukturen store, mens de variable kostnadene er lave. Dermed er det store synergieffekter forbundet med det å introdusere nye sider på plattformene. Dette observeres også på tvers av casene. I senere tid har det blitt lagt til flere nye sider på plattformene. Konvergerende medier er en tendens som har innvirkning på alle de tre plattformene, og gjør det attraktivt å tilby ulike former for multimedia for å nå ut til kundene. Vi observerer imidlertid også at selv om det er muligheter for ekspansjon til stedes kan det

også innebære betydelig risiko. Blant annet kan man bevege seg inn på områder hvor andre har sitt domene. I FINN.no caset ble beslutningen om FINN.Reise tatt på bakgrunn av den fragmenterte strukturen som dominerte informasjon og bestilling av reiser. FINN Reise ville redusere søkekostnadene betraktelig. I nettaviscaset tilbyr flere i dag

Basert på flere av disse observasjonene kan man også si at ekspansjonsmulighetene må evalueres med bakgrunn i strukturelle forhold og eksisterende forretningsmodell. Grunnlag for ekspansjon kan for eksempel være at man ønsker å øke sin innflytelse i nettverket ved å være delaktig i flere relaterte markeder. Store skalafordeler og synergieffekter gjør at man ønsker å utnytte muligheter for deling av struktur.

Det er ikke bare i ens eget marked man må se på de strukturelle forholdene, de er også sentrale ved evaluering av det relaterte markedet. Dersom markedet er fragmentert er mulighetene for vellykket ekspansjon gode. Kanskje har man en teknologisk struktur som vil redusere søkekostnader betraktelig om den implementeres i markedet. Dette var tilfellet ved FINN Reise introduksjonen.

Introduksjon av web-tv på nettaviser er også en vurdering relatert til dette. Flere driver tv-virksomhet, som Bergens Tidende gjør i form av btv og kan utnytte en eksisterende struktur og innholdsproduksjon. Kundene blir tilbudt å se innslag og tv-sendinger når tid som helst og det reduserer søkekostnadene deres.

8 Avslutning

I dette kapittelet evalueres det skisserte rammeverket som verktøy for å analysere design av forretningsmodeller og utviklingen av plattformer både vertikalt og horisontalt. Det diskuteres hvilke praktiske implikasjoner studien kan få, samt at begrensninger ved studien og implikasjoner for videre forskning gjennomgås.

8.1 Teoretiske implikasjoner og konklusjon

Hensikten med utredningen har vært å finne sentrale faktorer som avgjør utforming av forretningsmodeller for plattformer i flersidige markeder, og gjennom et rammeverk gi en guide til hvordan plattformer kan arbeide systematisk for å utvikle seg selv, og ta beslutninger angående vertikal og horisontal integrasjon/disintegrasjon.

Når det gjelder det første spørsmålet jeg ønsket svar på, om relasjonen mellom strukturelle forhold i markedet og forretningsmodeller, har caseanalysen vist at man i stor grad finner en sammenheng mellom disse elementene. I alle tre casene samsvarer prediksjonene, om hvilken forretningsmodell som er hensiktsmessig, godt med realiteten i casebedriften. Samtidig ser det ut til at relasjonen er gjensidig. Mer spesifikke virkninger undersøkes i kryss-case analysen.

Denne relasjonen er også med på å guide den videre utviklingen til plattformen, og leder til mitt andre forskningsspørsmål, som gjelder utvikling av plattformen, både ved utdyping av eksisterende aktiviteter og organisering av dem, samt ekspansjon og inkludering av nye sider. Siden ens egen plattform, dersom en har en signifikant posisjon i markedet, vil påvirke de strukturelle forholdene, blir det nødvendig å tilpasse forretningsmodellen til de nye omgivelsene. For det første er det viktig å utdype de funksjonene som allerede utføres på plattformen, for å trekke maksimalt ut av verdien en kan få fra kundene. I caseanalysen så jeg her på reduksjoner i søkekostnader og delte transaksjonskostnader.

Samtidig må en også evaluere muligheter for ekspansjon til nye sider. Dette kan være basert på trusler eller muligheter i omgivelsene. Ut i fra casene ser man at ekspansjoner i enkelte tilfeller er helt nødvendige for å overleve, selv om det samtidig kan føre en inn i hardere konkurranser med andre plattformer i tilgrensende markeder.

Selv om det er forskjeller ved casene er det også flere likhetstrekk. Slik jeg ser det er det spesielt to trender som dominerer. Den første er at flersidige plattformer er dynamiske og endrer seg konstant, og at de også påvirker sine strukturelle omgivelser. Man kan argumentere for at de utvalgte casene befinner seg i relativt nytvinklede markeder, men at de vil modnes over tid, slik at den dynamiske effekten forsvinner. Basert på teoretisk grunnlag og analysen i denne utredningen vil jeg imidlertid mene at det hele tiden vil oppstå nye muligheter og trusler som påvirker aktiviteter og styringen av dem på plattformen. Som vi har sett er spesielt markedsavgrensninger i flersidige markeder vanskelige. Kundegruppene på plattformen vil handle med andre grupper, og det er muligheter for plattformer i tilgrensende markeder å ekspandere til den aktuelle plattformens domene.

Indirekte nettverkseffekter gjør at man i flere markeder observerer en plattform som kaprer hele markedet. Nøkkelen for mindre aktører kan være å satse på nisjer, hvor domenespesifikk kunnskap er en sentral del av driften, men i mange av disse markedene er ikke slik kunnskap sentral, på grunn av at den kan i mange tilfeller kan outsources.

Tendens til vertikal disintegrasjon, resulterer i at selskapene blir mye mer spesialiserte i hvilke vertikale aktiviteter de tilbyr. Høye teknologikrav gjør at man i stedet satser på bredde og derigjennom å utnytte skala og synergieffekter, samt indirekte nettverkseffekter. Eierskap erstattes med allianser og kjøp i markedet. Velfungerende allianser blir like mye et konkurransefortrinn som de aktiviteter som er vertikalt integrert på plattformen.

8.2 Praktiske implikasjoner

Rammeverket var ment brukt for bedrifter med en plattformstruktur for å påpeke felt som kan være hensiktsmessig å undersøke i sin posisjon i markedet. Observasjonene i caseanalysene ser ut til å støtte relasjonene i rammeverket. Ledere i flersidige plattformer kan dermed få et systematisk rammeverk for å se på sin posisjon og omfang i markedet som påviser om man har en hensiktsmessig forretningsmodell, hvordan ens egen forretningsmodell er med på å påvirke de strukturelle forholdene i markedet, og identifisere trusler og muligheter i omgivelsene.

Analysen har blant annet gitt noen industrirelaterte implikasjoner. De ulike plattformen er i markeder på ulike steder i sin utvikling, men de trekker i samme retning. FINN.no er i et marked preget av store teknologiske kunnskapskrav, samtidig har de evnet å etablere en stor

og i flere tilfeller nærmest monopolistisk kundebase på begge sider. Siden det norske markedet ikke er det største er det ikke plass til mange aktører. Og så lenge FINN tilbyr en diversifisert plattform, og heller ikke taper sitt rykte på basis av dårlig kvalitet på produkter og usikkerhet i transaksjonene, og unngår å bli åsted for ufrivillig hub-baserte plattformer, vil de ha gode muligheter for ikke å bli truet. Man kan imidlertid ikke garantere noe i flersidige markeder. Det kan komme aktører som tilbyr en mye større funksjonalitet enn FINN, spesielt gjelder dette internasjonale aktører.

Bt.no befinner seg foreløpig i et fragmentert marked, men tendensen er at allianser får større betydning og nå ønsker man også mer formelle avtaler, for eksempel gjennom etablering av mediekonsernet Media Norge. Begrensninger vil imidlertid trolig bli satt av Medietilsynet og Konkurransetilsynet for å hindre et betydelig konsolidert mediemarked med stor markedsmakt. Tendensen til konvergerende medier vises også i analysen og tyder på en sterkere konkurranse mellom ulike typer medier. Dette styrker også tilbøyeligheten til konserndannelse.

Konvergens er et sentralt tema på flersidige plattformer. I nettlesermarkedet har vi også tilfeller av konvergens, her i form av konvergerende innretninger. Pcene blir mer mobile, mens mobiler og andre håndholdte innretninger får mer funksjonalitet. Trenden fører til hardere konkurranse på markedet, og gjør det nødvendig med strategiske avtaler med andre aktører i markedet, og mer åpne lisensieringsstrategier for å få den nødvendige kritiske massen. Explorer sin posisjon på pc markedet er imidlertid en bekymring.

8.3 Begrensninger ved utredningen

På grunn av tidsbegrensninger som følger med en masterutredning og ønsket om å ha med tre case i analysen, har det kun vært anvendt sekundærdata i utredningen. Tilgangen på sekundærdata har vært rik, men en kombinasjon av primærdata og sekundærdata hadde vært å foretrekke, fordi man kunne oppnådd et større detaljnivå i analysen. Blant annet hadde det vært hensiktsmessig å hatt en mer detaljert oversikt over hvordan inntekter og kostnader genereres.

Det er også andre klare begrensninger ved denne utredningen. Datamaterialet er begrenset til tre case, og selv om casene er representanter for ulike funksjoner for plattformene, er det vanskelig å generalisere på dette datagrunnlaget. Man kan også argumentere for at casene er

for like, med at de alle er elektronisk baserte, enda dette ikke er en forutsetning for flersidige markeder.

Det er også kommet frem at det er flere elementer i den teoretiske skissen som er eksogent gitt ved at man ser på flersidige markeder. Flersidige markeder sørger for struktur og regler, noe som innebærer høyer kostnader til infrastruktur. Samtidig er flersidige plattformer etablert fordi de gjør at kjøpskompleksiteten reduseres, kostnadene er lavere fordi aktivitetene kan utføres mer effektivt ved et mellomledd og transaksjonsfrekvensen er høy. Alt dette fører til vertikal disintegrasjon, og ved videre forskning, som jeg kommer tilbake til i avsnittet under vil det være hensiktsmessig å ekskludere disse elementene fra rammeverket.

8.4 Implikasjoner for videre forskning

Gjennom hele arbeidet med rammeverket har det kommet frem måter for å forbedre og utvikle rammeverket.

Det er flere aspekter det kunne vært interessant å se nærmere på. Det første som kan gjøres er å utprøve problemstillingen med et større utvalg i en større skala. Rammeverket ser ut til å frembringe relevant informasjon om sammenhengene mellom strukturelle forhold, forretningsmodeller og plattformutvikling i flersidige markeder. Men som det også er kommet frem trengs imidlertid mer tyngde bak forskningen før man kan konkludere endelig med at sammenhengene er valide.

I kryss-case analysen har det komst frem at noen av variablene i rammeverket er sentrale forhold som kjennetegner flersidige plattformer. Disse variablene er interessante i at de kan ses på som å beskrive forhold ved flersidige markeder. Men dette impliserer også at forholdene er bestemt allerede ved etablering av en flersidig plattform og ikke er variabler som er i endring. Man må derfor gå nærmere inn å se om det vil være hensiktsmessig å ekskludere noen av elementene fra rammeverket. Beslutninger om dette er imidlertid vanskelig å ta på basis av en trippel case analyse, men kan undersøkes nærmere i fremtidig forskning.

Analyse av flere case, deriblant en miks mellom vellykkede og mindre vellykkede eller mer fokuserte/nisje plattformer kan også være gunstig for å få et bredere casegrunnlag til å trekke valide og reliable konklusjoner.

Litteraturliste

Bøker og artikler

- Barney Jay B., (1996) Gaining and sustaining competitive advantage, chapter 10 vertical integration strategies, Pp.317- Addison Wesley
- Besanko D. et al. (2004) "Economics of Strategy, Chapter 2: The horizontal boundaries of the firm: Economies of scale and scope" John Wiley & Sons, 3rd edition, pp72-
- Caillaud, B & Jullien, B 2003, *Chicken & egg: competition among intermediation service providers*, RAND Journal of Economics, vol.36, nr 2, pp. 309-328.
- Coughlan Anne, Anderson Erin, Stern Louis W, El-Ansary Adel (2005) *Marketing Channels* (7th Edition) Prentice Hall International Series in Marketing
- Eisenmann, T & Parker, G (2006), *Strategies for Two Sided Markets*, Harvard Business Review, vol.10, pp. 92-101.
- Evans, D S (2003), *Some Empirical Aspects of Multi-Sided Platform Industries*, Review of Network Economics, vol.2, Issue 3, pp. 191-209.
- Ghuri, Pervez og Grønhaug, Kjell (2005) *Research Methods in Business Studies. A Practical Guide*. Third Edition. Prentice Hall.
- Gressgård, Leif Jarle, Pedersen, Per E. og Stensaker, Inger (2003) *Mobile Internet Services: Integration Models and Structural Determinants*, The Economics of Telecommunications, SNF Report no.36/03.
- Goettler, Ronald. (1999) "Advertising Rates, Audience Composition, and Competition in the Network Television Industry," Carnegie Mellon University GSIA Working Paper.
- Hagiu, Andrei, (2006), Merchant or Two-Sided Platform?, Harvard NOM Working Paper.
- Hagiu, Andrei, (2006), Multisided platforms: From Microfoundations to Design and Expansion Strategies, Harvard Business School.
- Hakola, Janne og Lahti, Mika (2005) *Mobile Browsers*, Helsinki University of Technology Telecommunications Software and Multimedia Laboratory
- Methlie, Leif B. og Gressgård Leif Jarle (2006), *Exploring the relationship between structural market conditions and business conduct in mobile data service markets*, Journal of Electronic Commerce Research, Vol 7, Issue 1 pp 14-26.
- Pedersen, P.E. and Methlie, L.B. (2000) *Intermediary integration strategies in online markets*, SNF-report 21/00, The Foundation for Research in Economics and Business Administration, Bergen, Norway

- Pedersen, Per E, Methlie, Leif B, Gressgård, Leif, Nysveen, Herbjørn, Thorbjørnsen, Helge (2005), An exploratory study of the relationships between mobile data service business models and customer value. SNF
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press: New York.
- Rochet & Tirole (2004), *Defining Two-sided Markets*, IDEI Working Paper
- Rochet & Tirole (2004), *Two-Sided Markets : An Overview*, IDEI Working Paper.
- Rolland, Asle (2002), *Mediemakt og mediemonopol*, Forskningsrapport 1/2002 Handelshøyskolen BI, Institutt for offentlige styringsformer, Senter for Medieøkonomi
- Smith Adam (1776), *The Wealth of Nations*, fra Fjell Kenneth (2007) Forelesningsnotater NHH, Str401: Strategisk Prising og Lønnsomhetsanalyser, *Internprising – Bedriftens Grenser og Outsourcing*.
- Waldfogel, Joel (2002), *Consumer substitution among media*, Federal communications commission, Media ownership working group, The Wharton School University of Pennsylvania
- Weill, P. og Vitale M.R. (2001) *Place to Space. Migrating to e-business Models*. Harvard Business School Press, Boston Ma.
- Wellman (2004) *Online Marketplaces*, CRC Press LLC
- Williamson, O.E (1975) *Markets and Hierarchies : Analysis and antitrust implications*, New York: The Free Press.
- Wright, Julian (2004) *One Sided Logic in Two-sided Markets*, Review of Network Economics, Vol.3, Issue1. pp 44-64.

Selskapsinformasjon

A-pressen: <http://www.apressen.no/eway/?pid=272>

Bergens Tidendes årsrapporter 2000-2006

eBay.com: <http://pages.ebay.com/education/>

Escenic : <http://www.escenic.com/customers/media/>

Finn.no: <http://finn.no/finn/gojsp/daily/info/about.jsp>

<http://finn.no/finn/gojsp/daily/info/security/info2.jsp#20>).

Kelkoo.no: http://www.kelkoo.no/b/a/co_13338-om-kelkoo.html

Opera kvartalsrapporter 2004-2007

S60.com: <http://www.s60.com/business/productinfo>

Schibsted årsrapport 2005

Tinde.no: <http://tinde.no/about?Locale=NO>

www.ravninfo.no

Zett.no: <http://www.zett.no/omzett.html>

Forelesningsnotater

Fjell Kenneth (2007) Forelesningsnotater 2007, Strategiske lønnsomhetsanalyser og prising, Internprising – bedriftens grenser og outsourcing.

Haugland, Sven (2006) Forelesningsnotater Mie424: Distribution channels and B2B marketing. Transaction Cost Economics, 19 januar 2006.

Offentlig informasjon

NOU (2000) *Pressepolitikk ved Årtusenskiftet*, Dagpresseutvalgets Innstilling, Statens Forvaltningstjeneste og informasjonsforvaltning

Econ Analyse (2005) *Mediebyråenes rolle og betydning for konkurransen i markedene for annonsering*, 2005: rapport 22, Utarbeidet for Konkurransetilsynet,

Forbrukerrapporten Januar 2006, *Handel uten håndtrykk*, Tine Haugfos

Medie Norge, UIB

Avisartikler

Medietilsynet holder døren på gløtt, Dagens Medier, 06.06.07

<http://www.dagensmedier.no/index.asp?id=73643>

Ja fra konkurransetilsynet, Dagens Medier, 11.06.07

<http://www.dagensmedier.no/index.asp?id=73691> (08.06.07)

Omveltninger i de fire store, Dagens Medier, 07.06.07

<http://www.dagensmedier.no/index.asp?id=73662> (08.06.07)

Finn lanserer reise i første kvartal, Propaganda, 14.11.05, <http://www.propaganda-as.no/emneomrader/media/finn+lanserer+reise+i+f%F8rste+kvartal/art279376.html>

Fire Store pluss Aftenposten satser friskt på nettet, Dagens Medier, 25.05.07

<http://www.dagensmedier.no/index.asp?id=73505> (31.05.07)

Opera Names Yahoo! Exclusive Global Partner for Mobile Search, Opera.com, 08.01.07.

http://www.opera.com/pressreleases/en/2007/01/08_2/ (15.04.07)

Opera velger Yahoo, Dagensit.no 08.01.07, <http://www.dagensit.no/bedrifts->

[it/article987180.ece](http://www.dagensit.no/bedrifts-it/article987180.ece)

Andre Nettsider

Tns Gallup Metrix Topplisten

http://www.tns-gallup.no/index.asp?did=185235&sort=uv&sort_ret=desc&UgeSelect=200722

Digme (<http://www.digme.no/ehandel/nettreklame/annonser.html>)