

WiMP

Styring av Verdinettverk og Digitale Forretningsmodeller – en casestudie

Stine Grønnerud Huseklepp

Ole-Jon Norgård Lund

Veiledere:

Leif Methlie

Sven Haugland

Masterutredning ved Institutt for Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Forord

Denne utredningen er skrevet som en del av vår mastergrad ved Norges Handelshøyskole, og utgjør 30 studiepoeng. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen Strategi og ledelse.

Dagens musikkbransje er i ferd med å gå gjennom en drastisk utvikling. Dette, samt vår felles interesse for musikk, gjorde at vi fant en utredning rundt dette temaet svært interessant. Å få jobbe med et høyaktuelt tema, der den perfekte forretningsmodellen fortsatt jaktes på, ga motivasjon og inspirasjon underveis i arbeidet. Samtidig ga dette også utfordringer, i form av at vi stadig måtte tilpasse oppgaven til utviklingen som foregikk mens vi skrev.

Arbeidet med teorien var omfattende og krevende, men desto mer interessant, ettersom vi satt sammen tre ulike teoriområder på en måte som ikke har vært gjort i forskning tidligere. For å utforske disse sammenhengene nærmere, tok vi utgangspunkt i en virkelig case. Informasjonen vi trengte for å trekke konklusjoner ut fra denne casen var imidlertid avhengig av gode intervjuer. Vi vil derfor takke representantene fra Kompanjong/WiMP Music Norge, Aspiro AB og Aspiro Music, Platekompaniet og Telenor, samt våre åtte brukere av WiMP, for deres velvilje og tid i forbindelse med intervjuene.

Til slutt vil vi rette en stor takk mot våre veiledere ved Norges Handelshøyskole, professor Sven Haugland og professor emeritus Leif B. Methlie, ved Institutt for Strategi og Ledelse. De har fra første stund bidratt med kyndige tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk, noe som har hjulpet oss å få finne retningen på oppgaven i kritiske faser.

Bergen, 18. juni 2010

Stine Grønnerud Huseklepp

Ole-Jon Norgård Lund

Sammendrag

Det har den siste tiden vært mye fokus på utvikling av nye forretningsmodeller for å finne en optimal løsning for salg av musikk. Samtidig organiserer stadig flere bedrifter seg i nettverk, for slik å kunne reagere raskere på endringer i markedet og samarbeide om utvikling og ressurser, og igjen kunne hevde seg i kampen om kundene. Formålet med denne utredningen er å finne ut hvorvidt måten nettverket styres på faktisk kan ha en effekt på forretningsmodellen, og hvorvidt en eventuell påvirkning her vil ha innvirkning på kundenes oppfattelse av verdien til tjenesten eller produktet. Dersom disse sammenhengene viser seg positive, tyder det på at oppmerksomhet og kunnskap rundt dette kan være et nyttig verktøy som kan skille nettverket ut i forhold til konkurrentene. For å ta dette i nærmere øyesyn, har vi benyttet oss av en casestudie der vi ser på WiMP; en norsk streamingløsning for musikk.

Resultatene som fremkommer av casestudien viser en klar sammenheng mellom hvordan nettverket WiMP styres og utvalgte elementer i forretningsmodellen. WiMP benytter en kombinasjon av ulike styremekanismer som viser seg å ha en positiv påvirkning på verdien som nettverkspartnerne mener WiMP gir kunden, verditilbudet; på relasjonen mellom WiMP og kunden, og i tillegg en påvirkning på hvordan inntektene fordeles mellom nettverkspartnerne. Når det gjelder valget mellom en abonnement- og en annonseløsning og prisingen av denne, var imidlertid sammenhengen med styring svært svak. Forretningsmodellen viste seg videre å ha en klar påvirkning på kunde verdien. Kundens verdi av WiMP ble oppgitt å påvirkes av både verditilbudet, relasjonen de hadde til WiMP og hva slags inntektsmodell som ble benyttet. Alt annet likt, vil altså styringen alene kunne føre til ulike forretningsmodeller, som kundene igjen vil ha ulik verdi av.

Innholdsfortegnelse

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | Introduksjon | 7 |
| 1.1 | Bakgrunn for problemstilling | 7 |
| 1.2 | Problemstilling | 8 |
| 1.2.1 | Begrunnelse for valg av problemstilling | 8 |
| 1.3 | Formål med oppgaven | 10 |
| 1.4 | Avgrensning | 10 |
| 1.5 | Disposisjon | 11 |
| 2. | Beskrivelse av det digitale musikkmarkedet og WiMP | 12 |
| 2.1 | Markedet for digitalt innhold | 12 |
| 2.2 | Streaming | 12 |
| 2.3 | WiMP | 13 |
| 2.4 | Funksjoner | 14 |
| 2.5 | Spotify | 15 |
| 3. | Teori | 17 |
| 3.1 | Verdinettnettverk og transaksjonsstyring | 17 |
| 3.1.1 | Verdinettnettverk | 17 |
| 3.2 | Transaksjonsstyring | 20 |
| 3.2.1 | Markeder og prisstyring | 20 |
| 3.2.2 | Hierarki og autoritetsstyring | 21 |
| 3.2.3 | Relasjonskontrakter og tillitsstyring | 22 |
| 3.2.4 | Hvilken styringsmekanisme skal man velge? | 23 |
| 3.2.5 | Styringsmekanismer i verdinettnettverk | 24 |
| 3.3 | Forretningsmodeller | 26 |
| 3.3.1 | Verditilbud | 28 |
| 3.3.2 | Kunderelasjoner | 30 |
| 3.3.3 | Inntektsmodell | 32 |
| 3.4 | Kunde verdi | 34 |
| 3.5 | Oppsummering av teori | 35 |
| 4. | Modell | 36 |
| 4.1 | Nettverksstyring påvirker verditilbudet | 36 |
| 4.2 | Nettverksstyring påvirker kunderelasjoner | 37 |
| 4.3 | Nettverksstyring påvirker inntektsmodellen | 39 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.4 | Verditilbudet påvirker kundeverdien | 39 |
| 4.5 | Kunderelasjonen påvirker kundeverdien | 41 |
| 4.6 | Inntektsmodellen påvirker kundeverdien | 41 |
| 4.7 | Kritikk av modell og teori | 42 |
| 5. | Metode | 44 |
| 5.1 | Forskningsdesign | 44 |
| 5.2 | Innsamling av data..... | 45 |
| 5.2.1 | Intervju | 46 |
| 5.2.2 | Anmeldelser..... | 51 |
| 5.3 | Resultat og analyse av data | 52 |
| 5.4 | Evaluering av metode..... | 53 |
| 5.4.1 | Reliabilitet..... | 53 |
| 5.4.2 | Validitet | 54 |
| 5.4.3 | Generaliserbarhet..... | 55 |
| 6. | Resultater | 56 |
| 6.1 | Nettverk og relasjoner..... | 56 |
| 6.1.1 | Bakgrunn og historikk..... | 56 |
| 6.1.2 | Nettverk, organisering og bidrag..... | 59 |
| 6.1.3 | Samarbeidsrelasjoner og styring | 61 |
| 6.2 | Forretningsmodellen | 63 |
| 6.2.1 | Verditilbud | 64 |
| 6.2.2 | Kunderelasjoner | 66 |
| 6.2.3 | Inntektsmodell..... | 70 |
| 6.3 | Kunde verdi | 72 |
| 6.3.1 | Brukerintervjuer | 72 |
| 6.3.2 | Publiserte anmeldelser av WiMP | 75 |
| 6.4 | Oppsummering resultater | 78 |
| 7. | Analyse | 80 |
| 7.1 | Nettverksstyrings påvirkning på verditilbudet og kunde verdi | 80 |
| 7.1.1 | Vilkår for nettverksstyring og verditilbud..... | 80 |
| 7.1.2 | Nettverksstyrings påvirkning på verditilbudet | 81 |
| 7.1.3 | Verditilbudets påvirkning på kunde verdi | 84 |
| 7.1.4 | Sammenheng mellom styring, verditilbud og kunde verdi | 86 |
| 7.2 | Nettverksstyrings påvirkning på kunderelasjoner og kunde verdi..... | 88 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 7.2.1 | Nettverksstyringens påvirkning på kunderelasjoner..... | 88 |
| 7.2.2 | Kunderelasjoners påvirkning på kundeverdi..... | 97 |
| 7.2.3 | Sammenhengen mellom nettverksstyring, kunderelasjoner og kundeverdi..... | 104 |
| 7.3 | Nettverksstyringens påvirkning på inntektsmodellen..... | 106 |
| 7.3.1 | Nettverksstyringens påvirkning på inntektsmodellen..... | 106 |
| 7.3.2 | Inntektsmodellens påvirkning på kundeverdi..... | 110 |
| 7.3.3 | Sammenheng mellom nettverksstyring, inntektsmodell og kundeverdi..... | 112 |
| 8. | Konklusjon..... | 114 |
| 9. | Litteraturliste..... | 118 |
| 10. | Vedlegg..... | 127 |
| | Vedlegg 1: Intervjuguide - samarbeidspartnere..... | 127 |
| | Vedlegg 2: Intervjuguide – brukere..... | 130 |

Figurer

| | |
|--|-----|
| Figur 1: Transaksjoner og styringsstrukturer (Williamson 1985)..... | 23 |
| Figur 4: Oppsummering av sammenhengen mellom nettverksstyring, verditilbud og kundeverdi..... | 87 |
| Figur 5: Oppsummering av sammenhengene mellom nettverksstyring, kunderelasjoner og kundeverdi..... | 106 |
| Figur 6: Oppsummering av sammenhengen mellom nettverksstyring, inntektsmodell og kundeverdi..... | 113 |
| Figur 2: Rammeverk..... | 36 |
| Figur 3 Verdinettnettverket og samarbeidsrelasjonene rundt WiMP..... | 63 |

Tabeller

| | |
|---|-----|
| Tabell 1: Respondenter - samarbeidspartnere..... | 48 |
| Tabell 2: Respondenter - brukere..... | 49 |
| Tabell 3: Oversikt over samarbeidspartnernes bidrag og aktiviteter..... | 60 |
| Tabell 4: Oppsummering av respondentenes svar om kundeverdi..... | 74 |
| Tabell 5 Oppsummering av nettverksstyringens påvirkning på verditilbu..... | 84 |
| Tabell 6 Oppsummering av verditilbudets påvirkning på kundeverdi..... | 86 |
| Tabell 7: Oppsummering av nettverksstyringens påvirkning på kunderelasjoner..... | 97 |
| Tabell 8: Oppsummering av kunderelasjoners påvirkning på kundeverdi..... | 104 |
| Tabell 9: Oppsummering av nettverksstyringens påvirkning på inntektsmodellen..... | 110 |
| Tabell 10: Oppsummering av inntektsmodellens påvirkning på kundeverdi..... | 112 |

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn for problemstilling

De siste årene har distribusjon av digitalt innhold blitt mer og mer aktuelt for mediebransjene. Ny teknologi og større kapasitet for digital distribusjon ut til befolkningen har medført at innholdstilbydere og distributører har blitt hengende etter i kappløpet om å utvikle gode tilbud og tjenester som dekker den endrede etterspørselen. Samtidig har dette åpnet opp for endringer i den interne strukturen i bransjene, gjennom bedre informasjonsteknologiverktøy og enklere kommunikasjon for samarbeidspartnere og nettverk.

Musikkbransjen er spesielt profilert i denne sammenhengen, siden musikk raskt og enkelt kan viderefremmes ved hjelp av digital teknologi. Nye forretningsmodeller for distribusjon har etter hvert kommet til, men i første omgang var dette svært begrensede løsninger som hovedsakelig baserte seg på å tilpasse den eksisterende modellen marginalt. Det ble gjort forsøk på å selge CD-er over internett, som et tillegg til eksisterende distribusjon, men dette gjorde lite for å møte den voksende etterspørselen etter nye løsninger for konsum av musikk. Gradvis har det imidlertid dukket opp nye, mer eller mindre suksessrike butikk-løsninger for nedlasting av musikkfiler, som iTunes og Amazon. Nye onlinetjenester for å lytte på musikk har også dukket opp, i form av nettbaserte radioløsninger som Pandora og last.fm. I 2009 ble Spotify lansert, som en dedikert streaming-løsning. Denne tjenesten baserte seg på å tilby gratis og ubegrenset musikktilgang med reklame, eller en betalt og reklamefri versjon. Den svenske tjenesten ble raskt en suksess blant nettbrukere og yngre musikklyttere.

I mars 2010 lanserte Platekompaniet og Aspiro i samarbeid med Telenor en norsk utfordrer til Spotify. Denne tjenesten heter WiMP, og har fått god mottakelse av anmeldere og publikum. I stedet for å tilby en reklamebasert gratis-løsning er tjenesten kun tilgjengelig for betalende abonnenter, og baserer seg i større grad på å tilby redaksjonelt innhold omkring den tilgjengelige musikken.

1.2 Problemstilling

Veien til denne oppgaven startet da vi kom med i prosjektet “Structural changes in the media market” ved SOL-instituttet på NHH. Dette prosjektet ledes av Leif Methlie og Sven Haugland, og har til hensikt å kartlegge det digitale mediemarkedet i Norge, og utforske hvordan forretningsmodellene som vokser frem påvirkes av markedsforholdene og den teknologiske utviklingen. Tidlig i oppgaveprosessen kom vi også i kontakt med to tidligere musikkansvarlige i Telenor, i forbindelse med en presentasjon av WiMP og Telenor Online på NHH. I skjæringspunktet mellom disse to inspirasjonskildene kom vi frem til problemstillingen som følger:

“Hvordan kan styring av verdinettverk brukes for å styrke forretningsmodeller for distribusjon av digitalt innhold?”

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

“Hvordan er verdinettverket og forretningsmodellen rundt WiMP bygget opp?”

“Hvordan styres verdinettverket?”

”Hvordan påvirker nettverksstyringen forretningsmodellen?”

”Hvilken effekt har dette på den endelige verdien som leveres til kunden?”

1.2.1 Begrunnelse for valg av problemstilling

Som følge av ny teknologi, og de økte mulighetene og utfordringene de medfører, ser man i dag økende grad av nettverksdannelse og samarbeid mellom bedrifter. Dette er særlig tilfelle innen IT, telekom og media. Samtidig ser man en konvergens mellom innholdsleverandører og telekomselskaper, som i fellesskap med en teknisk aktør utvikler og tilbyr nye innholdstjenester. Innenfor disse nettverkene er det i stadig mindre grad innholdsleverandørene som bestemmer hvordan innholdet de produserer skal distribueres, med mindre de besitter eksklusive konkurransefortrinn, som artistkontrakter eller unik kompetanse (Montalvu et al. 2004).

I Norge ser man også en slik utvikling, blant annet i samarbeidet rundt musikkstreamingtjenesten WiMP. Med sin satsning på nye løsninger for digital innholdsdistribusjon er Telenor i samarbeid med Platekompaniet og Aspiro med på å utforske de nye mulighetene. Dersom de kan etablere og utvikle en konkurransedyktig forretningsmodell med WiMP vil det bane vei for nye satsninger på digital distribusjon og tjenesteutvikling.

Et stort hinder for denne utviklingen er imidlertid manglende forskning på hva som avgjør utformingen av forretningsmodeller og hvilken effekt disse beslutningene har (Methlie og Pedersen 2008). Det finnes heller ikke utfyllende stoff om hvordan styring av nettverk påvirker forretningsmodeller.

Vår motivasjon for å se på denne problemstillingen er basert på en faglig og personlig interesse for mediemarkedet og utvikling av nye løsninger for mediedistribusjon. Dette er et svært spennende område, hvor utviklingen har fundamentalt endret rammevilkårene og markedsforholdene for aktørene. Gjennom studiene ved NHH, og spesielt fagene Strategisk Analyse og Strategiske Allianser og Nettverk, har vi sett på flere case om nye forretningsmodeller, og case hvor samarbeid med andre og nettverk var sentrale elementer. Det var imidlertid vanskelig å finne en case innen forskning som demonstrerte hvordan man kan utvikle gode forretningsmodeller for mediedistribusjon basert på fordelene ved samarbeid og nettverksorganisering.

Disse forholdene tatt i betraktning tror vi at vår problemstilling kan være med å belyse hvordan nye forretningsmodeller for digitale produkter og tjenester bør utformes, og hvordan de kan bruke sine verdinettverk til å forbedre sine verditilbud og igjen påvirke kundeverdien.

1.3 Formål med oppgaven

I denne oppgaven ønsker vi å kartlegge verdinettverket rundt WiMP, og hvordan dette nettverket styres. Vi vil se på de forskjellige aktørene, deres relasjoner med hverandre og hvordan de forholder seg til sine samarbeidspartnere. Videre vil vi se på utvalgte elementer av forretningsmodellen til WiMP, og hvordan disse påvirkes av oppbyggingen av verdinettverket og styringen av samarbeidet. Til slutt vil vi måle hvordan disse effektene påvirker kunde verdien.

1.4 Avgrensning

Denne oppgaven er skrevet innenfor en tidsbegrensning på ett semester ved NHH. For å avgrense omfanget har vi derfor valgt å se på en enkelt innholdstjeneste, og verdinettverket rundt denne. Bakgrunnen for dette er at det finnes begrenset med teori som knytter sammen de forskjellige områdene vi ønsker å se på, og oppgaven vil derfor måtte fokusere på å etablere disse sammenhengene før vi kan hente inn data. Alternativet er å undersøke kun enkeltsammenhenger for flere tjenester, men dette vil da ikke kunne besvare spørsmålet om nettverkets påvirkning på den faktiske verdiskapningen.

For å begrense teorien har vi valgt å fokusere på verdinettverk, siden vi ønsker å fokusere på det verdifrembringende systemet rundt WiMP. Videre ser vi på generell transaksjonsteori og relasjonskontrakter, og hvordan dette kombineres i nettverksstyring. Bakgrunnen for dette er at vi ønsker å se hvordan nettverksstyringen kan påvirke sentrale variabler i forretningsmodellen på generelt grunnlag. I forretningsmodellteorien fokuserer vi på de elementene som vi antar er direkte påvirket av verdinettverket, og som vil ha betydning for verditilbudet. Når det gjelder effekten av forretningsmodeller, fokuserer vi på langsiktig kunde verdi. Dette av både teoretiske og praktiske årsaker. Av teoretiske årsaker anser vi langsiktig kunde verdi som en hensiktsmessig variabel fordi vi mener den vil fange opp mye av forretningsmodellens effekter, samtidig som langsiktig kunde verdi er en variabel som får konsekvenser også for de mer kvantitative prestasjonsmålene, som salgstall og inntekter. Disse representerer typisk kortsiktige mål på kunde verdi. Av praktiske årsaker er den langsiktige kunde verdien etter vårt syn den mest passende prestasjonsindikatoren som vi samtidig har anledning til å måle. Ettersom salgstall, inntekter og lignende kvantitative variabler ikke er offentliggjort informasjon, er det ikke mulighet for å benytte seg av slik informasjon i vår utredning. I tillegg er WiMP i en oppstartsfasen, der de tilbyr en gratis

prøveperiode på 30 dager til konsumenter. I fasen der mesteparten av vår oppgave ble utarbeidet, var det derfor svært få betalende kunder. Brukertallene ville derfor uansett ikke blitt helt reelle, ettersom det er vanskelig å si hvor mange av kundene som er i en prøveperiode som faktisk har tilstrekkelig betalingsvilje for tjenesten.

Det er også viktig å presisere at oppgaven er skrevet i løpet av en tidsperiode der WiMP og konkurrentene utviklet seg mye. Så langt det har latt seg gjøre har vi implementert og oppdatert oppgaven underveis, slik at mesteparten av utviklingen i løpet av våren 2010 er inkludert.

1.5 Disposisjon

Vi har i denne delen introdusert problemstillingen, bakgrunn for valget av denne, hva formålet med oppgaven er og avgrensning av oppgaven. I kapittel 2 vil vi gi en kort beskrivelse av markedet for digitalt innhold, WiMP og hovedkonkurrenten, Spotify. Kapittel 3 redegjør for det teoretiske rammeverket i oppgaven. Vi beskriver først teori om verdinettverk, deretter generell transaksjonsteori og relasjonskontrakter, og hvordan dette kommer til anvendelse i verdinettverk. Videre ser vi på forretningsmodellen og elementene verditilbud, kunderelasjoner og inntektsmodell. Til slutt beskriver vi teori om kunde verdi. Sammenhengen mellom disse områdene settes opp i vår modell i kapittel 4. I kapittel 5 presenterer vi metode, og beskriver fremgangsmåte og håndtering av datainnsamling. Deretter presenterer resultatene fra datainnhenting i kapittel 6, og analyserer dem i kapittel 7. Til slutt diskuterer vi resultatene fra analysen og presenterer vår konklusjon, implikasjoner og forslag til videre forskning i kapittel 8.

2. Beskrivelse av det digitale musikkmarkedet og WiMP

I denne delen ønsker vi å gi en rask innføring i nødvendig bakgrunnsinformasjon for oppgaven, herunder det digitale musikkmarkedet, streaming-teknologi, WiMP-plattformen og til sist kort om konkurrenten Spotify.

2.1 Markedet for digitalt innhold

Endringene i teknologi og IT-landskapet har medført store utfordringer for medie- og underholdningsbransjen. Det største problemet for musikkbransjen ser ut til å ligge i at den teknologiske utviklingen har gått de store plateselskapene hus forbi. Allerede tidlig på 1990-tallet så man tegn til at den økte tilgangen på hjemmetilpasset IT-teknologi og internett-tilknytning medførte reduserte muligheter for kontroll over digitalt innhold. Den berømte Napster-saken (businessweek.com) var et tydelig signal om at konsumenter ønsket en annen tilgang på musikk enn det som ble tilbudt. Etterhvert kom ny teknologi for distribuert fildeling til, og teknologi for enklere og raskere deling av innhold utvikles i dag i økende hastighet. Platebransjen har på sin side reagert hovedsakelig med juridiske virkemidler, som søksmål og trusler med søksmål, og politisk lobbyvirksomhet rettet mot kriminalisering av fildeling. Denne utviklingen har etterhvert medført en sterk polarisering av partene, der man på den ene siden finner de etablerte aktørene i musikkbransjen og deres politisk allierte, og de såkalte piratene på den andre siden. Dette er selvsagt en grov forenkling, ment kun for illustrasjonsformål. Hovedargumentene i denne konflikten synes å sirkle rundt spørsmålet om forbedret tilgang på digitalt innhold, som musikk, og spørsmålet om kompensasjon. Plateselskapene ønsker å kontrollere sine investeringer, og derigjennom ta ut profitt. Piratene ønsker enkel og rask tilgang på høykvalitetsinnhold.

2.2 Streaming

Streaming-teknologi baserer seg kort og godt på å sende data over nettet for direkte avlesning på mottakersystemet. For en musikkfil vil det si at en klient sender en spørring om en fil til en tjenerserver, som sender denne filen sekvensielt til tjeneren. Musikkfilen taes imot og avspilles direkte på klientsystemet, uten å bli permanent lagret. En analogi vil være at man har en datamaskin der harddisken med musikk befinner seg et annet sted, tilknyttet via internett. På denne måten kan selskapene beholde kontrollen over musikken, og ta betalt for tilgangen.

2.3 WiMP

“WiMP er en streamingtjeneste som gir deg tilgang til millioner av låter og album”

– www.wimp.no

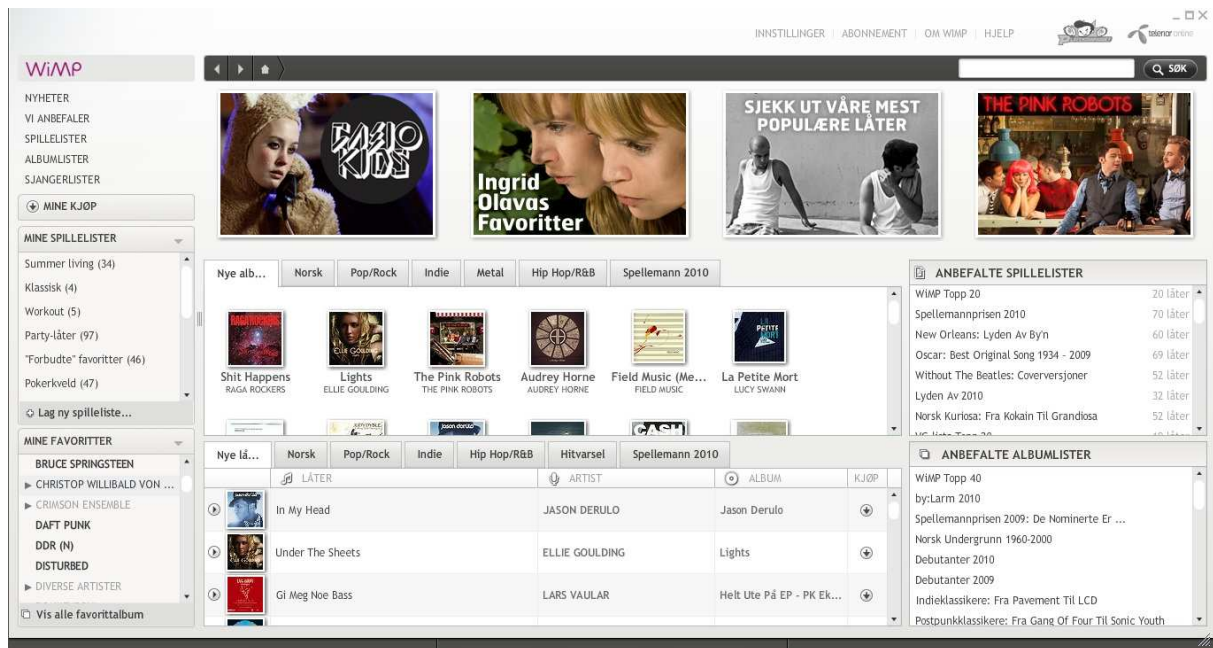
“WiMP er best på norsk musikk! WiMP er alltid oppdatert på ny musikk! WiMP har anbefalinger og delte spillelister!”

– www.wimp.no

WiMP styres av Kompanjong AS, et joint venture mellom Platekompaniet og Aspiro Music. Platekompaniet er i dag Norges ledende musikk-, film-, og spillkjede, med 25 butikker og nettbutikk (www.platekompaniet.no). Aspiro Music er en del av Aspiro Group, som er ledende på mobilunderholdning i Nord-Europa. Konsernet fokuserer på utvikling og drift av løsninger for salg av digitalt innhold og tjenester over bærbar og mobile plattformer (www.aspiro.com).

Kompanjong har lansert WiMP i samarbeid med Telenor, som første norske streamingtjeneste. Tjenesten har fått mye skryt i teknologipressen for sitt fokus på brukervennlighet, norsk musikk og tilgangen på anbefalinger og forhåndsprogrammerte spillelister (www.lydogbilde.no).

WiMP ble offisielt lansert 19. februar 2010. Tjenesten hadde da allerede vært i lukket prøveperiode i omtrent ett år. Markedsføringen av tjenesten fokuserer på enkel og lovlige tilgang til et stort utvalg musikk, fokus på norsk musikk og vektlegging av rask tilgang på ny musikk. Det er valgt en enkel abonnementsløsning for tjenesten, med en månedspris på 99 kroner. De første 30 dagene er gratis prøveperiode, men man trengte frem til 20. april 2010 en invitasjonskode for å kunne opprette konto (www.pcworld.no). Invitasjonskodene ble delt ut fra hjemmesiden i et begrenset antall hver dag, som ledd i en sekvensiert utrulling av tjenesten. Foreløpig har tjenesten blitt lansert for PC, mac og linux, samt en klient for android-baserte mobiltelefoner. I tillegg ble det også lansert en klient for iPhone i begynnelsen av juni 2010 (www.e24.no).



WiMP brukergrensesnitt 1

Fra startbildet i WiMP har brukeren direkte tilgang til søkefunksjonaliteten og forhåndslagrede musikkliste. Her presenteres også ny musikk, inndelt i enkeltsanger og album, generelt og sjangerspesifikt. Musikk spilles av ved å klikke på ønsket sang eller liste, uavhengig av hvor man befinner seg i grensesnittet.

2.4 Funksjoner

WiMP baserer seg hovedsakelig på streaming av musikk, og all musikk man finner i grensesnittet kan derfor spilles av med ett enkelt klikk, uten mer behov for brukerinteraksjon. Teknologien er selvsagt avhengig av en aktiv internetttilkobling, ettersom all musikk er lagret på tjenestens servere. Dette stiller også krav til båndbredde, ettersom kontinuerlig datatrafikk vil legge beslag på deler av denne. For tilstrekkelig store tilkoblinger kan man velge høyere kvalitet på musikkfilene.

Det er også mulig å kjøpe musikkfiler direkte gjennom WiMP. I stedet for å spille av sangen eller albumet man vil ha, trykker man på kjøp-knappen. Når kjøpet er bekreftet og betalingsmetode valgt (kan være forhåndsvalgt), vil sangen/albumet legges i "Mine Kjøp"-listen, og en mp3-fil med sangen, eventuelt mp3-filer av alle sangene på albumet, blir lastet ned gjennom programmet til brukerens datamaskin. Brukeren har mulighet til å laste ned den kjøpte musikken 3 ganger totalt. Den kan deretter brukes fritt av brukeren, ettersom det ikke er noen kopibeskyttelse, og spilles av på alle musikkspillere som støtter mp3-formatet.

Brukeren kan selv sette opp egne spillelister i WiMP. Det er ingen begrensninger på antall sanger i listene eller antallet lister. Listene kan også gjøres offentlig tilgjengelig i brukergrensesnittet, slik at alle WiMP-brukere kan finne de i spilleliste-delen. Denne delen inneholder også spillelister fra Kompanjong, laget for anledninger som festivaler, programmer, serier eller filmer. Et eksempel er spillelister for Melodi Grand Prix, som blir laget og lagt ut noen dager før sending.

Der er også mulig å bruke og dele linker til sanger og album i WiMP, i tillegg til spillelister. Når man trykker på en slik link åpnes den aktuelle musikken i WiMP. Linkene kan brukes av alle som har tilgang til WiMP.

I brukergrensesnittet finnes en anbefalingsdel, hvor det legges ut anbefalte sanger, album og spillelister. Disse oppdateres kontinuerlig med nye anbefalinger. I tillegg benytter WiMP en rangeringsfunksjon som viser populariteten til forskjellige sanger basert på hvor ofte de spilles av via tjenesten.

Dersom man ønsker mer skreddersydde anbefalinger, kan man koble til en last.fm-konto i brukergrensesnittet. Sanger man hører på vil da listes opp på last.fm-kontoen, som finner musikk som er nær relatert til den som brukeren hører mye på. Disse resultatene overføres til WiMP-brukergrensesnittet, og er tilgjengelig gjennom anbefalingsdelen.

2.5 Spotify

I denne delen beskriver vi kort Spotify, konkurrenten til WiMP. Vi synes at dette er nødvendig ettersom dette er den mest direkte konkurrenten, og som blir referert til og brukt som eksempel senere i oppgaven.

Spotify er en svensk musikkstreamingtjeneste (www.spotify.com) som ble lansert 7. oktober 2008 (www.dn.se). Tjenesten ble utviklet og drives av det svenske selskapet Spotify AB, og er tilgjengelig i Sverige, Norge og et utvalg andre europeiske land. Gjennom tjenesten får abonnenter tilgang til katalogen til alle plateselskapene og rettighetshaverne som har avtale med Spotify AB. Tjenesten har klientprogrammer for PC og Mac, og for mobilplattformene iPhone, Android og Symbian.

Opprinnelig kunne man få tilgang til tjenesten gjennom et reklamefinansiert abonnement, ved å benytte seg av invitasjoner utdelt gjennom promotering eller eksisterende abonnenter. Reklamen består av lydreklame spilt ved irregulære intervall når man benytter seg av tjenesten, og reklamebannere i programmet/klienten. Alternativt kunne man starte eller

oppgradere til et betalt, reklamefritt abonnement kalt Spotify Premium som gir ekstra funksjoner og tilgjengelighet gjennom mobilplattformer, eller benytte seg av et reklamefritt enkeltdagspass. I mai 2010 lanserte imidlertid Spotify to nye betalingsløsninger, Spotify Open og Spotify Unlimited (www.aftenposten.no). Open er en reklamefinansiert løsning åpen for alle, men begrenset til 20 timer i måneden, mens Unlimited tilbyr reklamefri tilgang uten ekstra funksjoner til 49 kroner i måneden (www.hardware.no). Samtidig ble enkeltdagspass-løsningen fjernet.

3. Teori

Vår teoretiske tilnærming tar utgangspunkt i teori om nettverk. Vi definerer og forklarer hva et nettverk er, og vil deretter snevre inn til verdinettverk. Videre går vi nærmere inn på nettverksstyring og styringsmekanismer. Vi ønsker å se på hvordan disse påvirker forretningsmodellen, og avsnitt 3.3 vil derfor omhandle teori om forretningsmodeller generelt, og spesielt om de tre elementene verditilbud, kunderelasjoner og inntektsmodellen. Til slutt vil vi se på teori om kundeverdi i avsnitt 3.4.

3.1 Verdinettverk og transaksjonsstyring

I denne delen ser vi nærmere på verdinettverk, styring av transaksjoner og til slutt hvilke styringsformer som kan brukes for å oppnå de ønskede effektene i verdinettverk.

3.1.1 Verdinettverk

Den tradisjonelle verdikjedemodellen ble utviklet av Porter (1985), og beskriver en kjedet lenke av aktiviteter som eksisterer i den fysiske verden innen tradisjonelle industrier. Ved å analysere en aktørs verdikjede kan man identifisere kjernekompetanser, og identifisere aktiviteter som påvirker konkurransefortrinn. Fokuset for verdikjeden er sluttproduktet, og kjeden er designet rundt aktiviteten som produserer det. Logikken er at hvert firma okkuperer en posisjon i kjeden.

Etterhvert har imidlertid flere og flere produkter og tjenester blitt immaterielle, hvilket gjør verdikjedemodellen utilstrekkelig til å analysere og avdekke kilder til verdi i en del markeder. I tillegg viser mange industrier nå tegn til sterk kooperativ oppførsel, hvor relasjoner mellom bedrifter spiller en signifikant rolle i den strategiske ytelsen (Peppard og Rylander 2006).

Verdiskapning i det moderne samfunnet er karakterisert av et komplekst sett av faktiske og potensielle relasjoner mellom aktører, mennesker og organisasjoner, muliggjort av ny kommunikasjons- og produksjonsteknologi. Det er disse koblingene som tillater den nye verdiskapningen, og som utgjør såkalte verdinettverk (Stabell og Fjeldstad 1998).

Det underliggende spørsmålet i alle verdisystemer er "hvordan skapes verdi?". I verdinettverk ligger svaret i å forstå hvordan verdi skapes i relasjoner. Med verdinettverkkonseptet blir verdi skapt i felleskap av en kombinasjon av medlemmene i et nettverk. Det fokuserer på det verdifrembringende systemet i seg selv, hvori forskjellige økonomiske aktører samarbeider

for å produsere verdi sammen (Peppard og Rylander 2006). Verdinettnettverk er dynamiske nettverk av kunde/leverandør-relasjoner og informasjonsstrømmer. De aktiveres av faktisk kundeetterspørsel og er i stand til å reagere raskt og pålitelig på kundenes preferanser. Det kalles verdinett fordi det skaper verdi for alle som deltar, og fordi aktørene samarbeider innenfor et digitalt sammenkoblet nettverk (Bovel og Martha 2000). Et av de viktigste aspektene ved nettverksøkonomi er den dynamiske naturen. Handlinger utført av ett nettverksmedlem vil påvirke andre medlemmer, alternativt kan det kreves videre handlinger fra andre medlemmer for å oppnå virkning (Peppard og Rylander 2006).

Et verdinettverk opererer i en hastighet som er i stand til å tilfredsstille faktisk etterspørsel, det er pålitelig til å levere på løfter gitt til kundene, og det har evne til å endre seg ettersom kundenes preferanser endrer seg (Bovel og Martha 2000). Konkurransen foregår ikke mellom enkeltbedrifter, men mellom forskjellige verdinettverk. Ledere må derfor anse helsen og velferden til nettverket og de individuelle medlemmene i det som like viktig som deres eget selskap (Peppard og Rylander 2006).

Nettverk består av komplementære noder (aktører) og relasjoner, og det viktigste kjennetegnet på nettverk er komplementariteten mellom de forskjellige nodene (aktørene) og relasjonene dem imellom. Man kan tenke på verdinettverk som et sett relativt autonome enheter som kan styres uavhengig, men operer sammen i et rammeverk av felles prinsipper og servicenivåavtaler. Relasjonene medlemmene drar nytte av er essensielle for deres konkurransedyktige posisjoner, og strukturen i nettverket spiller en viktig rolle i bedriftens ytelse og i industriutvikling (Peppard og Rylander 2006).

Nøkkelen til å forme forretningsmodeller basert på verdinettverk, ligger i å forstå verdiene som utveksles. Det byttes ikke bare produkter, tjenester og inntekter, men også kunnskap og ikke-materielle verdier og fordeler. Produkter, tjenester og inntekter er alle de fysiske, kontraktuelle og finansielle aspektene ved en transaksjon, og inkluderer også kunnskapsprodukter eller tjenester som genererer inntekt eller er forventet som del av service. Kunnskap er strategisk informasjon, planleggingskunnskap, prosesskunnskap, teknisk know-how, samarbeidende design, poliseutvikling etc., som strømmer rundt og støtter kjerneproduktet og serviceverdikjeden. Ikke-materielle fordeler er verdier og fordeler som går utenfor den faktiske servicen og som ikke er gjort rede for i tradisjonelle finansielle målinger, som fellesskapsfølelse, kundelojalitet, imageforbedring, eller muligheter som oppstår ved felles merkevarebygging. Slike verdiutvekslinger ligger i kjernen av et verdinettverk. Videre

er hver utveksling av verdi støttet av en mekanisme eller et medium som gjør det mulig for transaksjonen å finne sted (Allee 2000).

Aktiviteter i verdinettverket kobler sammen forskjellige typer aktører og ressurser og skaper forskjellige forhold av gjensidig avhengighet. De identifiserer flere sammenbindende krefter, blant annet maktstrukturer basert på aktørenes aktiviteter og ressursene de bidrar med i verdinettverket. Aktørenes respektive makt i nettverket er basert på ressursene de har tilgjengelig, og hvorvidt de er essensielle, nettverksspesifikke eller generiske. Essensielle ressurser er uunnværlige for verdinettverket og tjenesten det tilbyr. Slike ressurser kan ikke erstattes uten å påvirke tjenestens eksistens, og er svært immobile og vanskelige å imitere eller substituere. Nettverksspesifikke ressurser er avgjørende for tjenesten som tilbys, men de kan erstattes uten å påvirke tjenesten direkte. De er mobile og mulig å imitere eller substituere. Generiske ressurser kreves for å tilby tjenesten, men kan erstattes enkelt. Basert på denne inndelingen kan man differensiere partnerne i verdinettverket i strukturelle, bidragsytende og støttende partnere, og dermed identifisere hvordan et nettverk henger sammen, og den strategiske posisjonen til aktørene i nettverket (Montalvu et al. 2004).

Verdinettt rundt mobile e-tjenester består av en nettverksoperatør, en teknisk mellommann og en eller flere innholdsleverandører. Nettverksoperatøren er en strukturell partner og kontrollerer som oftest verdinettverket. Mellommannen koordinerer produksjonen av spesifikke tjenester i verdinettverket og er den som tilbyr tjenester og plattformene som benyttes i nettverket. Innholdsleverandørene har i liten grad makt over nettverket, med mindre de besitter eksklusive konkurransefortrinn, som for eksempel artistkontrakter og unik kompetanse (Montalvu et al. 2004)

Verdinetttverk gjør det videre mulig å løse kundens problemer istedenfor å bare selge produkter, reagere raskt på kundens krav, bygge et sterkt merkenavn basert på verdifulle tjenester og skape barrierer for konkurrentene. Kjappe, effektive og digitalt sammenkoblede leverandørnettverk er ryggraden til forretningsmodeller som kobler kundebehov og evne til å levere på en helhetlig måte. Istedenfor å benytte kortsiktige trekk for å konkurrere, kan en forretningsmodell basert på et verdinettverk gjøre det vanskelig for konkurrentene å hente inn forspranget over lengre tid, og dermed skape et langsiktig fortrinn (Bovel og Martha 2000).

3.2 Transaksjonsstyring

I denne delen skal vi se på de tre generelle styringsformene for transaksjoner, marked, hierarki og relasjonskontrakter, og deretter hvordan disse kommer til anvendelse i verdinettverksstrukturer.

Styring av transaksjoner mellom forskjellige parter er sentralt i enhver markeds- og nettverkssammenheng. Helt grunnleggende er dette spørsmålet om hvorfor man i det hele tatt har bedrifter og markeder (Coase 1937). Transaksjonskostnadsteori forsøker å besvare hva bedriften skal gjøre selv, hva bedriften skal kjøpe og selge i markedet og hva bedriften skal gjøre i samarbeid med hverandre. Premissene for teorien er at marked, hybride løsninger og organisasjon er alternative institusjonelle former for å organisere transaksjoner, og for å avgjøre hva som er tilfellet, analyseres transaksjonen. Hvorvidt en transaksjon bør gjennomføres i markedet eller internt i en organisasjon er avhengig av den relative effektiviteten til de tre formene (Williamson 1985).

Problemet med denne tilnærmingen er at man som oftest ikke finner disse idealiserte formene i virkeligheten, men i stedet løsninger som inneholder miksede elementer. I tillegg dannes det ofte sosiale strukturer rundt styringsmekanismene som komplementerer løsningene. De tre primære styringsmekanismene som styrer økonomiske transaksjoner er pris, autoritet og tillit (Bradach og Eccles 1989). I de neste avsnittene ser vi nærmere på styringsformene og tilhørende mekanismer.

3.2.1 Markeder og prisstyring

I markedskontrakter er det insentiver, som oftest pris, som styrer partenes handlinger. Gitt perfekt markedskonkurranse er det prisen som dannes på bakgrunn av tilbud og etterspørsel som avgjør om en transaksjon vil finne sted. Prisen inneholder her tilstrekkelig informasjon til å fungere som styringsgrunnlag. Insentivbaserte kontrakter baserer seg da på at det er mulig å måle partenes innsats og prestasjoner. (Haugland 2004). Diskrete transaksjoner basert på pris er klart avgrenset i tid og har et fast starttidspunkt og et fast sluttidspunkt (Williamson 1985), “sharp in by agreement, sharp out by performance” (Haugland, 2004; s.43).

Transaksjoner i markedet gjennomføres ikke kostnadsfritt, og det påløper gjerne transaksjonskostnader. Disse varierer med egenskaper ved menneskelige beslutningstakere og egenskaper ved transaksjonene. I transaksjoner vil det ofte oppstå behov for relasjonsspesifikke investeringer. Slike investeringer er karakterisert ved at de har høyere

verdi innenfor relasjonen enn utenfor, de er spesifikke for relasjonen, og det er behov for å beskytte dem for å sikre avkastningen. Relasjonsspesifikke investeringer hos en eller begge parter vil øke kostnadene ved eventuelle kontraktsbrudd. Andre forhold som påvirker transaksjonen er usikkerhet om fremtidige forhold og om den vil gjentas, altså frekvensen. De menneskelige egenskapene som påvirker transaksjonen er beslutningstakernes begrensede rasjonalitet og opportunistisk adferd. Menneskelige begrensninger tilsier at man aldri kan opptre perfekt rasjonelt, selv om man ønsker dette. Opportunistisk adferd, definert som selvhevdning gjennom listighet, vil heller ikke kunne unngås helt ettersom det er vanskelig å se hvem som er opportunistiske (Williamson 1985).

Det er vanskelig å dekke alle eventualiteter med kontrakter, og det vil alltid være noen hull. Opportunistisk adferd vil derfor ofte medføre at disse hullene utnyttes av en eller begge partene for å oppnå større profitt. Dersom transaksjonen krever relasjonsspesifikke investeringer vil dette kunne medføre store tap for den ene eller begge parter. Det vil igjen føre til økt behov for sikring ved neste transaksjon, for å hindre tilsvarende problemer. Forhandlingskostnadene vil øke, og fleksibiliteten vil synke ettersom mer og mer av transaksjonen kontraktsfestes (Williamson 1985).

Markeder kan derfor ikke koordinere alt, siden transaksjoner ofte medfører relasjonsspesifikke investeringer, det finnes betydelig usikkerhet om fremtidige tilstander og det kan være vanskelig å måle hva de ulike partene bidrar med.

3.2.2 Hierarki og autoritetsstyring

Hierarkisk styring kan gi økt sikkerhet og forutsigbarhet. I et hierarki reguleres forholdet mellom partene gjennom å være organisert innenfor samme organisasjon, for eksempel gjennom ansettelseskontrakter. Hierarki gjør det mulig å løse sammensatte oppgaver hvor det er vanskelig å måle individuell atferd, og å tilpasse seg nye situasjoner fortløpende. Transaksjoner internt i en organisasjon reguleres og prises gjennom å sette opp regler og retningslinjer, og kontinuerlig tilpasning av disse (Haugland og Reve 1994).

Felles utvikling av teknologi og teknologiprodukter og –tjenester er ofte preget av mye usikkerhet og kompleksitet. Kontrakter for slike samarbeid er derfor sjelden enkle å utforme og overvåke. Dette kan løses gjennom å etablere en uavhengig organisasjon, et joint venture, som har i oppgave å utvikle, markedsføre og drifte tjenesten. De opprinnelige partene styrer den felles organisasjonen gjennom å dele eierskap og gjennom å etablere et hierarki for organisasjonen i fellesskap (Bradach og Eccles 1989). Joint ventures er ikke begrenset til å

utføre utviklingsaktiviteter eller nyvinninger, men kan også brukes til å styre samarbeidsforhold preget av gjensidig avhengighet. Ved å introdusere autoritetsmekanismer kan samarbeidspartene sikre leverandør- og kundeforhold, eller redusere markedseksponeringen, eller begge (Pfeffer og Nowak 1976).

Et gjennomgående problem med hierarkisk styring er imidlertid mangel på gode insentiver for deltakerne. Sikkerhet og fastlåsthet medfører at insentivene man har i markedet i stor grad forsvinner. For å løse slike problemer kan markedsinsentiver koblet sammen med et administrativt apparat koordinere felles handlinger mellom aktører (Williamson 1985).

3.2.3 Relasjonskontrakter og tillitsstyring

En tredje form for styring er relasjonskontrakter, hvor det er egenskaper ved selve relasjonen som styrer bytteprosessene (Haugland 2009). Slike kontrakter benyttes i situasjoner hvor samarbeidet forventes å vare over lang tid, når oppgavene som skal utføres er komplekse, og det eksisterer usikkerhet om hvilke resultater som skal oppnås (Haugland 2004). Det vil være vanskelig å fastsette detaljerte kontraktsbetingelser, og partene begrenser kontrakten til å omfatte generelle rammer for samarbeidet. Kontrakten regnes da som å bestå av de fremtidige relasjonene mellom individene som deltar i transaksjonene (Macneil 1980), og forholdet reguleres gjennom kontinuerlig gjensidig tilpasning. Dette setter store krav til partenes gjensidige tilpasningsevne, og sosiale mekanismer og prosesser i relasjonen er sentrale for samarbeidet (Haugland, 2004). Utvikling av relasjoner med bestemte egenskaper er en forutsetning for å utvikle relasjonelt bytte, og relasjonelle egenskaper utvikler seg over tid. Prosessen med å utvikle relasjonelt bytte er basert på hver partners opplevelse av relasjonens utvikling gjennom spesifikke episoder og stadier (Haugland 2009).

Relasjonskontrakter legger vekt på sosiale styringsmekanismer basert på personlige relasjoner og felles verdier, også kalt tillitsstyring (Bradach og Eccles 1989) Tillit defineres som å ha tilstrekkelig tiltro til en partner til å forplikte verdifull know-how eller andre ressurser i transaksjoner med denne motparten på tross av at det er en risiko for at denne kan utnytte forpliktelsen (Child og Faulkner 1998). For at tillit skal være relevant for transaksjonen er betingelsene at det er risiko til stede og at det er gjensidig avhengighet (Haugland, 2009).

3.2.4 Hvilken styringsmekanisme skal man velge?

| | | Relasjonsspesifikke investeringer | | |
|----------|-----|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| | | Lav | Middels | Høy |
| Frekvens | Lav | Marked | Hybrid (Trilateral relasjon) | Hybrid (Trilateral relasjon) |
| | Høy | Marked | Hybrid (Bilateral relasjon) | Organi- sasjon |

Figur 1: Transaksjoner og styringsstrukturer (Williamson 1985)

Valg av styringsform avhenger av frekvens på transaksjonene og i hvilken grad de krever relasjonsspesifikke investeringer (figur 3). Så lenge det er lav grad av relasjonsspesifikke investeringer vil en markedsløsning være tilstrekkelig. Høy frekvens og høy grad av relasjonsspesifikke investeringer tilsier at den beste løsningen er en hierarki-løsning, som for eksempel oppkjøp og fusjon. Dersom frekvensen er lav, altså at bedriftene møtes sjelden, og det er høy eller middels grad av relasjonsspesifikke investeringer, er det best å basere seg på en regulerende tredjepart som kan sikre at partene oppfyller sine løfter, som for eksempel rettsapparat og myndigheter. Dersom det er høy frekvens og middels grad av relasjonsspesifikke investeringer vil det være aktuelt med en hybridløsning basert på både markedskontrakter og administrative løsninger, for eksempel relasjonskontrakter (Williamson 1985).

Det er et viktig poeng at pris, autoritet og tillit ikke er gjensidig utelukkende mekanismer, og ofte ser man løsninger der én form dominerer med elementer av de andre mikset inn. Når økonomiske transaksjoner er koblet sammen gjennom personlige relasjoner reduseres faren for opportuniste, og behovet for utførlige formelle styringsstrukturer blir mindre (Bradach og

Eccles, 1989). Formelle kontrakter og relasjonelle normer er imidlertid bevist å være komplementar, etterhvert som samarbeidsrelasjoner oppnår høyere nivå av relasjonsstyring. Det vil si at relasjonelle samarbeid som varer over lengre tid vil utvikle bedre tilpassede formelle kontrakter som reduserer muligheten for opportunistiske og derfor støtter opp relasjonsstyring (Poppo og Zenger, 2002).

3.2.5 Styringsmekanismer i verdinettverk

I denne oppgaven ser vi på hvordan styringsmekanismer fungerer i nettverk, og hvordan det igjen påvirker elementer i forretningsmodellen. I de foregående delene bygget vi opp konseptet verdinettverk, og deretter de grunnleggende styringsmekanismene. I denne delen kobler vi dette sammen, og ser på hvordan styringsmekanismene kommer til anvendelse i verdinettverk.

Hierarki vil erstatte marked når det er høy usikkerhet om individuelle prestasjoner i grupper og/eller høy usikkerhet om fremtidige forhold, når det kreves relasjonsspesifikke investeringer som kan føre til opportunistisk reforhandling, og når det er høy frekvens på transaksjonene. Disse forholdene gjør det mindre kostbart å etablere hierarki mellom transaksjonspartene enn å benytte markedsløsningen (Bradach og Eccles, 1989). Slike transaksjonskostnader vil synke med digitalisering, både eksternt og internt (Butler et al. 1997). Som en følge vil mange av fordelene med integrerte selskaper, altså hierarki, falle bort (Iansiti og Levien 2004). Fra et nettverksperspektiv blir relasjonene en del av en større helhet - et nettverk av gjensidige avhengige relasjoner (Anderson et al. 1994). Disse relasjonene er sammenkoblet siden det som skjer i en relasjon påvirker de andre relasjonene positivt eller negativt (Peppard og Rylander 2006).

Nettverk er sosiale konstruksjoner, og sosiale prosesser har stor betydning for nettverkets evne til å fungere optimalt (Jones et al. 1997: s. 914):

”Nettverksstyring involverer et utvalgt, vedvarende og strukturert sett av autonome firma; som skaper produkter og tjenester basert på implisitte og åpne kontrakter; for å tilpasse seg usikkerhet i omgivelsene; og for å koordinere og sikre transaksjoner. Disse kontraktene er sosialt – og ikke legalt – bindende.”

Ved å utvide dyadisk transaksjonsstyring med relasjonsbasert nettverksstyring kan man legge til rette for sammenkobling av flere autonome og forskjellige typer deltakere under høyt

tidspress, for å skape komplekse produkter og tjenester. Dette forutsetter at et sett spesifikke transaksjonsforhold foreligger. Disse forholdene innebærer høyt behov for tilpasning, på bakgrunn av endret produktetterspørsel; høye koordineringsbehov, på bakgrunn av behov for å integrere forskjellige spesialister i komplekse oppgaver; og høyt behov for sikring, fordi man må overvåke og integrere partenes interesser i tilpassede transaksjoner (Jones et al. 1997).

Styringsformer for nettverk baserer seg på en relasjonell tilnærming, gjennom strukturell sammenkobling (Jones et al. 1997). Strukturell “embeddedness” forteller oss til hvilken grad en dyades gjensidige kontakter er sammenkoblet (Granovetter 1992). Dette er kritisk for forståelsen av hvordan sosiale mekanismer koordinerer og sikrer transaksjoner i nettverk, siden det sprer verdier og normer som styrker koordinering mellom autonome enheter, og sprer informasjon om partenes oppførsel og strategier som forbedrer sikringen av tilpassede transaksjoner. Det tillater at partene benytter åpne kontrakter for tilpassede, komplekse transaksjoner under usikker etterspørsel, og gjør det mulig for sosiale mekanismer å koordinere og sikre transaksjoner (Jones et al. 1997).

En annen innfallsvinkel på nettverksstyring er tanken om et sentralt selskap som tar initiativ til og styrer et nettverk. En slik nettverksinitiator defineres som å besitte en fremtredende stilling og makt, oppnådd gjennom individuelle attributter og en sentral posisjon i nettverket, og som bruker sin stilling og makt til å spille en ledende rolle ved å trekke sammen de spredte ressursene og kapabilitetene til nettverksmedlemmene. Nettverksorkestrering defineres som et sett tilsiktede og hensiktsmessige handlinger gjennomført av nettverksinitiatoren når det søker å skape verdi og trekke ut verdi fra nettverket. Fokus for slike handlinger kan være å sikre at verdiene som skapes i nettet blir distribuert rettferdig, gjennom fokus på tillit, prosessuell rettferdighet og sameie av nettverkssentrale investeringer. Handlingene kan også fokusere på å øke nettverksstabilitet, gjennom å forsterke eget og nettverkets rykte for å øke tilfanget av nettverksdeltakere og hindre frafall til andre nettverk. Stabilitet kan også økes gjennom å øke den forventede verdien et nettverk representerer for dets medlemmer, for eksempel gjennom økt samarbeid. Økt bredde på samarbeidet og flere prosjekter i nettverket, kalt økt multipleksitet, kan også bidra til økt stabilitet for nettverket (Dhanaraj & Parkhe 2006).

I neste del ser vi på forretningsmodeller, et kognitivt verktøy som omfatter hele verdinettverket til bedriften (Poel et al. 2007).

3.3 Forretningsmodeller

Det finnes ikke én universal, optimal strategi for alle bedrifter. Hva som er optimal strategi for hver bedrift vil variere med flere betingede faktorer, deriblant omgivelser, teknologi og struktur, herunder forretningsmodell (Zott og Amit 2008).

En forretningsmodell er enkelt sagt en modell for hvordan en bedrift gjør forretninger, altså en forenkling og konseptualisering av hvordan bedriften fungerer i virkeligheten (Osterwalder 2005). Forretningsmodellen som betinget faktor har blitt stadig viktigere på grunn av den raske teknologiske utviklingen. Spesielt internett har åpnet for nye måter å organisere og kommunisere seg imellom, både internt og eksternt (Zott og Amit 2008), og det er derfor viktig å være oppmerksom på hvordan bedriften best kan tilpasse seg dette. En av de største fordelene til forretningsmodellen er at den leder fokuset mot hvorvidt alle elementene i bedriften og nettverket passer sammen i et helhetlig bilde (Magretta 2002). En slik systematisk oversikt kan gjøre det enklere å forstå, kommunisere og analysere bedriftens forretningslogikk, samt peke ut områder som fungerer og ikke fungerer (Osterwalder 2005).

Strategi og forretningsmodell er altså ulike, dog komplementære verktøy. Forretningsmodellen gir en helhetlig oversikt over hvordan bedriften fungerer, mens strategien inneholder planer for hvordan bedriften bør endre forretningsmodellen for å utnytte muligheter og tilpasse seg omgivelsene (Linder og Cantrell 2001).

En forretningsmodell designes med mål om å maksimere bestemte etterspørselseffekter, gitt strukturelle og bedriftsspesifikke beskrankninger. Disse etterspørselseffektene kan for eksempel være at flere tar i bruk produktet, økt lojalitet og langvarige relasjoner (Nysveen og Pedersen 2008). Forretningsmodeller er således viktige for bedriftens evne til verdiskaping og verdikaping, og kan også være en kilde til konkurransefortrinn (Zott og Amit 2008). I senere tid har også fokuset til forretningsmodellen endret seg fra enkeltbedriften til å gjelde hele nettverket. På den måten tas det i modellen også hensyn til gjensidige avhengigheter og relasjoner mellom partene i nettverket (Ballon 2007).

Endelig er enhver forretningsmodell individuell og må tilpasses bedriften og nettverket. Allikevel har Linder og Cantrell (2001) kommet frem til tre karakteristikk som synes å gå igjen hos de mer suksessfulle forretningsmodellene: Modellene tilbyr unik verdi, er vanskelige å imitere og er realistiske. For å oppnå suksess over tid er det i tillegg viktig at de er dynamiske, ettersom de kontinuerlig utsettes for eksternt press, som konkurranse, etterspørsel fra kunder og teknologiendringer (Osterwalder 2005).

Det finnes ingen bred enighet om definisjon av forretningsmodell, og det eksisterer derfor flerfoldige varianter (Methlie og Pedersen 2007; Ballon 2007; Chesbrough og Rosenbloom 2002). I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av Osterwalder (2004: 15) sin definisjon av forretningsmodeller:

“En forretningsmodell er et konseptuelt verktøy som inneholder et sett med elementer og deres relasjoner, og uttrykker bedriftens logikk for å tjene penger. Den er en beskrivelse av verdien en bedrift tilbyr til et eller flere kundesegment, og av arkitekturen og nettverkspartnerne til bedriften som skal til for å skape, markedsføre og levere denne verdien og relasjonskapitalen, for slik å generere profitable og bærekraftige inntektsstrømmer.”

Videre deles forretningsmodellen gjerne inn i ulike elementer, eller byggesteiner. Også her finnes det mange ulike varianter. Methlie og Pedersen (2007) deler i sin artikkel forretningsmodeller inn i elementene servicestrategi, styringsform og inntektsmodell. Ballon (2007) opererer med designparameterne verdinettverk, funksjonell arkitektur, finansiell modell og verditilbud. Petrovic et al. (2001) deler en forretningsmodell inn i syv undermodeller: verdimodell, ressursmodell, produksjonsmodell, kunderelasjonsmodell, inntektsmodell, kapitalmodell og markedsmodell. Osterwalder og Pigneur (2009) har på sin side utviklet et rammeverk der forretningsmodeller deles inn i ni byggesteiner: Kundesegment, verditilbud, kunderelasjoner, distribusjonskanaler, partnernettverk, nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, inntektsstrømmer og kostnadsstruktur.

Ved å oppsummere forskningen om forretningsmodeller, har imidlertid Stanoevska-Slabeva og Heitmann (2003) kommet fram til at flesteparten er enig om at følgende tre elementer er viktige komponenter i forretningsmodellen: Verditilbud, relasjoner til andre aktører inkludert kunder og inntektsmodell. Ettersom vi mener disse også er relevante og interessante for vår analyse, velger vi å ta utgangspunkt i disse når vi skal undersøke hvordan styring av verdinettverket påvirker ulike komponenter i forretningsmodeller. Når det gjelder relasjoner til andre aktører, fokuserer vi dette inn mot kunderelasjoner, siden vi har gått nærmere inn på relasjoner forøvrig i nettverksteorien. Walters (2004) påpeker at dersom man skal identifisere alle komponentene som påvirker kundenes tilfredshet, vil omfanget bli for stort. Derfor bør man kun fokusere på de elementene det er mulig å påvirke. De tre elementene vi har valgt ut, er derfor også de vi mener har størst mulighet til å påvirke kunde verdien.

3.3.1 Verditilbud

Verditilbudet til forretningsmodellen består av ulike egenskaper ved produkter og tjenester som tilbydereren mener har verdi for målkunden (Nysveen og Pedersen 2008; Ghosh og John 1999). Ghosh og John (1999) hevder at definisjonen av verditilbudet er den mest fundamentale avgjørelsen som tas i utviklingen av markedsføringsstrategien. Verdi kan være kvantitativt, som pris og hurtighet, eller kvalitativt, som design og kundeopplevelse (Osterwalder og Pigneur 2009). Ved å være klar over verditilbudet kan man enklere se hvordan man kan differensiere seg fra konkurrentene (Osterwalder 2004).

Verdi skapes hovedsakelig gjennom bruk av produktet (Osterwalder 2004), reduksjon av risikoen til kunden (Kambil et al. 1997) eller reduksjon av kundens nødvendige innsats (Osterwalder 2004). Dersom man ønsker å forbedre verditilbudet, kan dette for eksempel gjøres gjennom å tilby noe nytt, forbedre brukertilpasning, prestasjon, design og merkevare, redusere kundens kostnad og risiko og gjøre produktet mer tilgjengelig og brukervennlig (Osterwalder og Pigneur 2009).

Ettersom ulike kundegrupper gjerne har ulike ønsker og verdsetter et produkt ulikt, kommer tilbyderens vurdering av hva som er av verdi for kunden an på hvem de faktisk anser som sin målkunde (Chesbrough og Rosenbloom 2002). Målkunder defineres av Osterwalder (2004) som den typen kunder bedriften ønsker å tiltrekke seg. For å videre definere verditilbudet, er det deretter nødvendig å spesifisere hva produktet har å tilby. Dette påvirkes av hvilke ressurser og aktiviteter som er tilgjengelig i nettverket, og i hvilken grad disse utnyttes (Chesbrough og Rosenbloom 2002).

Hvilke ressurser og aktiviteter som kan utnyttes for å bidra til verditilbudet, avhenger av karakteristikken til utvekslingen mellom nettverkspartnerne (Ghosh og John 1999). Å være en del av et nettverk der man samarbeider om å produsere verdi er nødvendig for å overleve i et marked med høy konkurranse. Det er imidlertid viktig at bedriften velger passende partnere, slik at relasjonen passer med verditilbudet og kan bidra til å forbedre det (Järvi et al 2008). Dersom dette lykkes, kan verdinettverket blant annet bidra med økt tilbud av komplementære varer og tjenester på tilbydersiden, og økte nettverkseffekter på etterspørselssiden (Chesbrough og Rosenbloom 2002). Nettverkseffekter vil si at brukerens nytte øker med antall andre brukere. Kildene til denne effekten kan være både direkte og indirekte. Med direkte nettverkseffekter menes at antall brukere har en direkte, fysisk effekt på kvaliteten til produktet, typisk telefonabonnement der man ringer gratis til andre abonnenter. Indirekte

nettverkseffekter oppstår der flere brukere gjør at tilbyderne kan tilby flere tilleggstjenester, noe som igjen gir komplementærverdi til brukerne (Katz og Shapiro 1985). Mer spesifikt kan nettverket i tillegg bidra med verdi blant annet i form av reduserte søkekostnader etter kunder, reduserte markedsføringskostnader og kortere ledetid for transaksjoner. Et godt samarbeid kan videre øke verditilbudet gjennom forbedret rykte, kunnskap, læring og innovasjon (Järvi et al 2008). Karakteristikken til utvekslingen påvirkes ifølge Ghosh og John (1999) av relasjonsspesifikke investeringer, tilpasningsevne og måling av prestasjon. Disse faktorene er samtidig med på å påvirke forhandlingsmakten når verdiene som skapes skal fordeles mellom nettverkspartnerne. Vi vil nå gå nærmere inn på disse faktorene:

Dersom bedriften og nettverket skal være i stand til å oppnå visse verditilbud, vil det noen ganger være nødvendig at enkelte nettverkspartnere foretar relasjonsspesifikke investeringer (Ghosh og John 1999). Dette vil låse den investerende parten i forholdet, ettersom parten ikke kan gå ut av forholdet uten at investeringen synker i verdi. Samtidig vil den som tar investeringen miste forhandlingsmakt, siden alternativene gjerne blir færre og dårligere (Besanko et al. 2006). Videre kan relasjonsspesifikke investeringer som må foretas fra sluttkundenes side også være med på å påvirke verditilbudet. I den forbindelse må bedriften ta en vurdering på om de vil tilby en åpen eller lukket løsning for produktet eller tjenesten. Ved en åpen løsning er produktet kompatibelt med konkurrerende produkter, mens det hos en lukket løsning ikke er det. En lukket løsning innebærer altså at kunden må foreta en relasjonsspesifikk investering, og produktet må typisk tilby ekstra verdi til kunden for at de skal synes det er verdt å kjøpe det (Ghosh og John 1999).

Med tilpasningsevne menes at bedriften og nettverket bør være i stand til å tilpasse seg stadig skiftende omgivelser, ellers vil verditilbudet svekkes. Hastigheten er også av betydning, og man bør helst tilpasse seg raskere i forhold til konkurrentene (Ghosh og John 1999).

Prestasjonsmåling vil si i hvilken grad nettverket er i stand til å måle bidragene til hver deltaker, både kostnader de tar og fordeler de bidrar med. Det er typisk vanskeligere å måle fordeler enn kostnader. Dersom man ikke har tilstrekkelig gode metoder for å måle deltakernes bidrag, vil dette føre til at deltakerne reduserer bidragene som ikke måles godt nok, noe som igjen gir redusert verditilbud (Ghosh og John 1999).

3.3.2 Kunderelasjoner

Denne komponenten går nærmere inn på relasjonene som bedriften bygger med kundene (Osterwalder 2004). En relasjon beskrives av Fournier (1998: 346) som:

”En serie repeterte utvekslinger mellom to parter som har kjennskap til hverandre”

All interaksjon og endringer i de kontekstuelle omgivelsene påvirker disse relasjonene (Fournier 1998). Ettersom relasjoner også har kostnader, er det viktig at bedriften tenker gjennom hva slags type kunder og relasjoner de ønsker (Blattberg et al. 2001). Som i avsnittet om verditilbud, er det altså essensielt å ha definert målkunden. Deretter må bedriften finne ut om det er mulig å skape, og i så fall hvilke mekanismer de skal bruke for å skape og opprettholde relasjonen, og utnytte kundeaktiva. Vi går her inn på elementene personalisering, tillit og merkenavn. Til slutt er det nødvendig med en vurdering av hvordan bedriften skal nå ut til kunden, altså hvilke distribusjonskanaler som bør benyttes (Osterwalder 2004).

I hvilken grad bedriften er i stand til å skape relasjoner til kunder, er relatert til den tilgangen de har til informasjon om kunden, markedet, kostnader og produkter. I et verdinettverk er det også minst like viktig å ta stilling til hvilken partner som skal ha denne direkte relasjonen med kunden (Ballon 2007). Den som er best egnet til dette er den som kan stille som garantist for verditilbudet til det aktuelle produktet (Lee 2006).

Når det gjelder å skape og opprettholde kunderelasjonen, forklarer Bauer et al. (2002) at å skape en ny kunderelasjon kan være opp til fem ganger dyrere enn å opprettholde eksisterende relasjoner. På bakgrunn av dette fremhever de viktigheten av stabile relasjoner og nettverk. Noen ganger er det imidlertid også nødvendig å etablere nye relasjoner. For både etablering og opprettholdelse av relasjonene, trekker Osterwalder (2004) frem nytten av mekanismene personalisering, tillit og merkenavn:

Personalisering handler om å tilpasse markedsføring og tjenester til verditilbudet. IKT har i senere tid gjort at dette har blitt svært mye enklere og billigere (Osterwalder 2004). Den nye teknologien har gjort det mulig for bedriften å samle inn mer informasjon om kunden, og på den måten kunne tilpasse sitt tilbud bedre til kundens behov og skape et best mulig verditilbud (Brousseau og Penard 2007). Slik føler også kundene at de får en mer personlig relasjon til bedriften (Osterwalder 2004). En slik personalisering kan også føre til at kunden lettere investerer i relasjonen, noe som igjen kan gjøre at kunden ser på relasjonen som en del av sin egen identitet (Nysveen og Pedersen 2008). Det er imidlertid mulig å overdrive

personalisering. Dersom for mye informasjon personifiseres for fort, kan kunden føle at sin personlige frihet trues, og personaliseringen får dermed negative effekter. Dette kalles psykologisk reaktans (White et al. 2007).

En annen viktig faktor i kunderelasjoner er tillit. Tillit defineres av Rousseau et al. (1998: 395) som:

”En psykologisk tilstand som omfatter intensjonen til å akseptere sårbarhet, basert på positive forventninger til intensjonen eller atferden til en annen”

På denne måten er tillit med på å skape harmoni og stabilitet i kundens relasjon til tilbyder. I en stabil relasjon øker også samarbeidsviljen, noe som fører til utveksling av mer informasjon, mer kreativitet og vilje til å ta risiko. Dersom man har tillit til bedriften eller produktet, vil dette også forsterke troen på at kortsiktig urettferdighet kompenseres på lang sikt, og man føler seg mer forpliktet til bedriften (Bauer et al 2002). For å oppnå tillit, har Bauer et al. (2002) funnet ut at tilfredshet med produktet eller tjenesten har betydelig innvirkning. Tilfredshet kan blant annet økes med garantier, som er en mer tradisjonell mekanisme for å etablere tillit (Osterwalder 2004). Tillit handler altså mye om forventninger (Jones 2002), og etter etableringen av IKT har spesielt rykte spilt en stor rolle. I ulike samfunn på internett kan konsumentene både få tilgang til offentlig informasjon fra bedriften, men også utveksle erfaringer med andre konsumenter (Hagel and Armstrong 1997; McWilliam 2000). Tredjeparter som anses som pålitelige og uavhengige har svært stor innflytelse på oppfattelsen av ryktet til bedriften (Osterwalder 2004). Hvis kundene får en god opplevelse ut av denne utvekslingen, vil dette i størst grad øke forpliktelsen til bedriften, men også tillit og tilfredshet (Bauer et al 2002).

En siste funksjon kunderelasjoner har, er merkenavn. Merkenavnet hjelper konsumentene å skille mellom ulike bedrifter og produkter som alle tilfredsstiller de samme behovene hos kunden (Hulbert et al. 1999). Det er svært viktig å ha et klart bilde av merkenavnet sitt, slik at kommunikasjonen med konsumentene blir entydig (Joachimsthaler og Aaker 1997). Videre er det et økende fokus på verdien av at også bedriften bak produktet har et sterkt merkenavn (Balmer 1995). Kundene ønsker å vite mer om disse (Blombäck 2005), noe som blant annet henvises tilbake til økt fokus på etiske og miljømessige problemstillinger (Balmer 1995).

Til slutt vil vi gå nærmere inn på distribusjonskanaler. Osterwalder (2004) forklarer en distribusjonskanal som forbindelsen mellom verditilbudet og målkunden.

Distribusjonskanalen har stor påvirkning på kundeopplevelsen, og kan også bidra til økt bevissthet rundt bedriftens produkt og tjenester. Det er derfor viktig å finne riktig sammensetning av kanaler for å levere best mulig verditilbud til kundene.

Leveransen av verdi kan skje enten direkte eller indirekte, altså via mellomledd, og gjennom egne kanaler eller partnernes kanaler. Bruker man egne kanaler, kan disse være både direkte og indirekte, mens bruk av partnernes kanaler er indirekte. Sistnevnte vil typisk gi mindre marginer enn ved direkte, men til gjengjeld ofte være billigere og gi muligheter for å dra nytte av partnernes styrker (Osterwalder og Pigneur 2009). Målet er å produsere rett mengde av de rette produktene, og tilby disse på rett sted til rett tid og til de rette personene (Berthon et al. 1999). Dersom man selger gjennom ulike distribusjonskanaler samtidig, og til samme målgruppe, kan dette imidlertid føre til konflikt og kannibalisering (Bucklin et al. 1997). Allikevel kan frykt for dette igjen gjøre at man går glipp av nye måter å levere verdi til kundene. Dette representerer en avveining det er viktig å ta hensyn til (Osterwalder 2004).

3.3.3 Inntektsmodell

En inntektsmodell forklarer hvordan bedriften tjener penger (Osterwalder 2004). Nærmere bestemt inkluderer en inntektsmodell hvordan og hvor mye kundene skal betale og hvordan den skapte verdien skal deles mellom aktørene (Chesbrough og Rosenbloom 2002; Methlie og Pedersen 2007). Valg av inntektsmodell antas å ha sammenheng med styringen av nettverket (Gressgård og Stensaker 2004; Methlie et al. 2008), og er også med på å påvirke hvor mye av verdiskapingen hver aktør faktisk kaprer (Zott og Amit 2009).

For digitale innholdstjenester, er det to sentrale avveininger som bør tas hensyn til i utformingen av inntektsmodellen. Dette er direkte versus indirekte inntektsmodeller, og innholdsbaserte versus transportbaserte inntektsmodeller (Ballon 2007).

I en direkte inntektsmodell betaler kunden selv for tjenesten, mens i en indirekte vil typisk annonsører eller sponsorer sørge for finansieringen (Ballon 2007; Chen 2003). Annonsører vil imidlertid ikke betale hvis de ikke får noe tilbake. Dette kan enten gjøres ved å selge kundenes oppmerksomhet eller informasjon om kundene til annonsørene. Informasjon om kundene kan fås enten ved å spørre dem direkte eller ved å følge og kartlegge atferden. Dette brukes igjen til å lage databaser med verdi for ulike markedsføringsmotiveer. Selv om tjenesten fremstår som gratis i den indirekte modellen, må altså kundene her betale i form av at de utsettes for uønsket innhold. Dette kan være reklame eller invasjon av privatlivet og påtrengende metoder for å trekke ut informasjon (Brousseau og Penard 2007). Brousseau og

Penard (2007) kaller valget mellom disse modellene for verdivurderingsstrategi, ettersom det henspiller på hvordan man velger å trekke verdi ut fra brukerne. Fra kundenes synspunkt står valget mellom gratis anskaffelse av produkter som inkluderer uønsket innhold eller av produkter de må betale for men som gir ekstra verdi. Ettersom konsumentene verken liker å betale selv eller bli eksponert for reklame, er det imidlertid nødvendig med en balanse mellom disse. Både for høy pris og for mye reklame vil føre til at kundene velger bort tjenesten (Ballon 2007). Balansen vil også påvirkes av hvor kostbart det er å ekskludere kunder. Dersom man ønsker å maksimere kundemassen og berike databasen så mye som mulig, vil man gjerne helle mest mot den indirekte modellen (Brousseau og Penard 2007). Samtidig er dette valget en måte å segmentere kundene på, ettersom kundene har ulike reservasjonspriser (Ballon 2007).

Innholdsbaserte og transportbaserte inntektsmodeller inkluderer både prising og deling av inntekter. Innholdsbasert prising vil si at sluttbrukeren betaler per enhet (Methlie og Pedersen 2007), og prisen er altså proporsjonal med innholdet som tilbys kunden (Casier et al. 2006). Transportbasert prising vil si at sluttbrukeren betaler for antall minutter brukt eller lignende volummål (Methlie og Pedersen 2007).

Når det gjelder hvordan den skapte verdien deles mellom aktørene, kan dette gjøres ved hjelp av innholdsbasert inntektsdeling eller transportbasert inntektsdeling. Med innholdsbasert inntektsdeling menes at en relativt stor andel av inntektene blir fordelt på nytt til innholdstilbyderne. Hos den transportbaserte inntektsfordelingen beholdes eller fordeles denne andelen til nettverkets infrastruktur eller transporttilbydere (Methlie og Pedersen 2007). Hva slags inntektsmodell som velges vil påvirkes av verdinettverket og hvem som har mest innflytelse. Dersom innholdsleverandørene har stor påvirkning, vil inntektsmodellen sannsynligvis være innholdsbasert ettersom denne gir innholdsleverandørene en større andel av inntektene. Har nettverks- eller transportleverandørene størst innflytelse, vil det derimot bli omvendt. Videre vil det være nærliggende å velge en transportbasert modell hvis tjenesten som tilbys er tidkrevende (Gressgård og Stensaker 2004).

3.4 Kundeverti

Kundeverti defineres av Methlie og Pedersen (2007: 71) som:

”Fordelene som oppfattes av kunden å overgå kostnaden ved å benytte tjenesten”

Begrepet oppfattes altså fra kundens perspektiv (Woodruff 1997), og tjenesten eller produktets kundeverti bestemmes av dets attributter (Methlie og Pedersen 2007). Det som avgjør kundens atferd i markedet, påvirkes av hvordan de vurderer verdi (Woodruff 1997).

Kundeverti er i denne oppgaven en fornuftig prestasjonsvariabel ettersom det er funnet ut at i innovative markeder er det faktisk kundeverti som best måler prestasjon (Methlie og Pedersen 2007). Kundeverti er videre en nyttig prestasjonsvariabel siden det å tilby god kundeverti anses som et sterkt konkurransefortrinn og kilde til langsiktig suksess og høyere markedsandel (Chang 2007; Ulaga 2001). Dette på grunn av dens påvirkning på kundenes atferd og kjøpsintensjon i markedet, og den innsikten som kunnskap om kundeverti gir. Sistnevnte vil kunne bidra til forståelse for hvordan man kan utvikle gode kunderelasjoner og skape nye ideer for innovasjon. Dersom bedriften evner å tilby kundeverti bedre enn konkurrentene, vil dette igjen gi lojale kunder, noe som ifølge Chang (2007) er ”den virkelige driveren av finansiell prestasjon”. Høy kundeverti vil og gi muligheter for å øke prisene og slik få økt profitt i bunnlinjen (Butz og Goodstein 1996).

Ved måling av kundeverti er det gjerne to elementer som vurderes, det kortsiktige og det langsiktige. Markedsandel, salg og lignende representerer det kortsiktige og forteller noe om kundevertien som tilbys i dag. Lave tall vitner om en kundeverti som ikke når opp i konkurransen, og omvendt. Når det gjelder det langsiktige, vurderes gjerne relasjonen til kunden og hva som skal til for at de velger produktet også i fremtiden (Butz og Goodstein 1996).

3.5 Oppsummering av teori

Etter hvert som flere og flere produkter og tjenester har blitt immaterielle, og verdiskapningen i stadig større grad karakteriseres av relasjoner muliggjort av ny kommunikasjons- og produksjonsteknologi, har såkalte verdinettverk tatt over for den tradisjonelle verdikjeden. I verdinettverket skapes verdi i fellesskap av medlemmene i nettverket og relasjonene dem imellom. Aktørene er uavhengige, men samtidig komplementære enheter som utveksler verdier i form av blant annet produkter, tjenester og inntekter, og også immaterielle verdier som kunnskap. Denne kombinasjonen av aktører og verdier er essensiell for deres konkurransedyktige posisjoner og reaksjonsevne, og kan skape langsiktige konkurransefortrinn.

Styring av transaksjoner deles inn i tre generelle styringsformer; markedsstyring, hierarkistyring og relasjonsstyring. Førstnevnte benytter seg av pris som styringsmekanisme, hierarkistyring av autoritet og relasjonsstyring av tillit. I virkeligheten finner man gjerne ikke rene former av disse, men heller at styringen utgjøres av en kombinasjon. Valg av styringsform for transaksjoner avhenger av frekvens på transaksjonene og om det er behov for relasjonsspesifikke investeringer. Nettverksstyring kombinerer de forskjellige styringsformene, og tilpasser styringen for de forskjellige relasjonene etter nettverksdeltakernes behov for tilpasning, koordinering og relasjonsspesifikke investeringer.

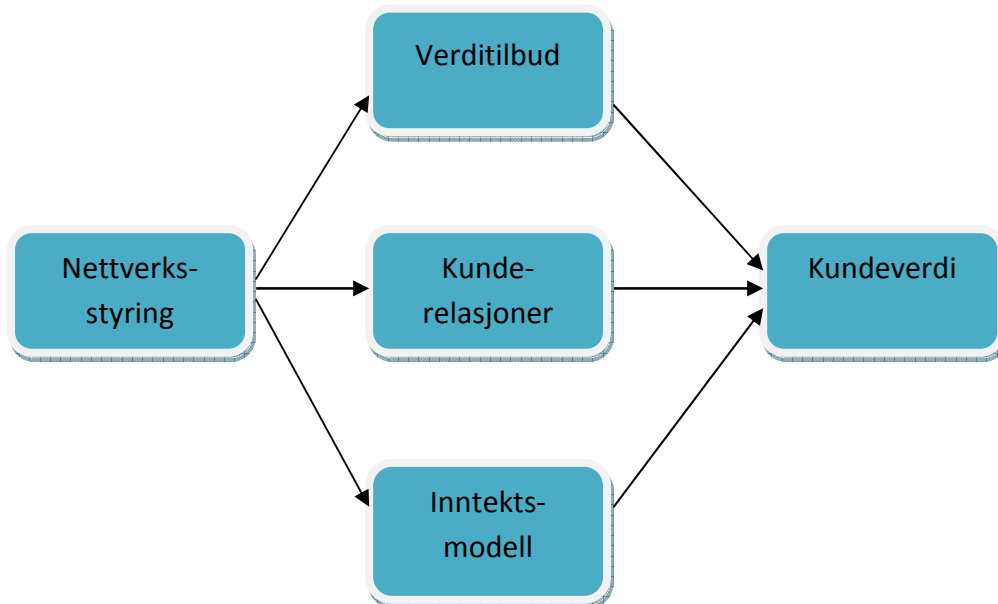
Et kognitivt verktøy som omfatter hele verdinettverket, er forretningsmodellen. Forretningsmodellen er en forenkling og konseptualisering av hvordan bedriften fungerer i virkeligheten, og leder fokuset mot hvorvidt alle elementene i bedriften og nettverket passer sammen i et helhetlig bilde. Den kan deles opp i flere elementer, og vi har i utredningen fokusert på verditilbud, kunderelasjoner og inntektsmodell.

Kunde verdi vil si kundenes oppfattelse av fordelene som overgår kostnadene ved tjenesten. Dette er en nyttig prestasjonsvariabel som kan brukes til å vurdere hvorvidt nettverksstyringen og forretningsmodellen har innvirkning på kundenes atferd og kjøpsintensjon.

Sammenhengen mellom nettverksstyring og forretningsmodellen, og deres videre påvirkning på kunde verdi, er et lite utforsket område. Vi vil derfor i følgende kapittel foreslå en antatt sammenheng som vi videre i oppgaven vil utforske ved hjelp av en studie av streamingtjenesten WiMP.

4. Modell

Med bakgrunn i teorien og problemstillingen beskrevet overfor har vi utviklet følgende modell:



Figur 2: Rammeverk

Modellen illustrerer at den uavhengige variabelen "nettverksstyring", som i vår oppgave er en kombinasjon av mekanismer fra de tre styringsformene marked, hierarki og relasjonskontrakter, påvirker variablene "verditilbud", "kunderelasjoner" og "inntektsmodell" i positiv eller negativ grad. Disse vil igjen påvirke prestasjonsindikatoren "kunde verdi" positivt eller negativt.

Vi vil videre ta for oss hvordan vi ser for oss at disse sammenhengene fungerer. Først ser vi på styringsformenes innvirkning på de tre forretningsmodellelementene, deretter på de sistnevntes innvirkning på kunde verdi.

4.1 Nettverksstyring påvirker verditilbudet

Ghosh og John (1999) nevner i sin artikkel at verditilbudet avhenger av utvekslingen mellom nettverkspartnerne. Vi ser for oss at styringsform i første omgang avgjør hvorvidt samarbeidet i utgangspunktet faktisk kan levere den verdien som leverandørene, her samarbeidspartnerne i WiMP, mener at kunden vil ha. En ren markedsløsning vil vanskeliggjøre relasjonsspesifikke

investeringer, og prosjekter med uklar horisont og målsetning. Prosjekter som utvikling av nye forretningsløsninger vil svært vanskelig kunne baseres på markedstransaksjoner, da dette vil kreve omstendelige kontrakter med klausuler for alle tenkelige og utenkelige utfall. På den andre siden vil full internalisering muliggjøre slike prosjekter, men derimot møte problemer med markedseksponering og insentiver. Utviklingsprosjekter vil lett lukkes inne i organisasjonen, og i liten grad bli eksponert mot faktiske markedsforhold før lansering. Risikoen vil også ligge helt og fullt på den enkelte organisasjonen.

Relasjonskontrakter kan løse disse problemene gjennom å gjøre investeringene sikrere, men fremdeles vedlikeholde prosjektets eksponering mot markedet og gi den tilpasningsevnen som trengs for å være konkurransedyktig. På grunn av lavere transaksjonskostnader vil investering per deltaker være lavere, og kunne videreføres som lavere pris til kundene. I tillegg kan relasjonskontrakter forsterkes med elementer fra de to andre styringsformene, for eksempel gjennom å benytte prestasjonsmål på de forskjellige partenes bidrag, eller etablere autoritetsmekanismer basert på de forskjellige partenes kompetanseområder. Samarbeid for å utvikle nye forretningsløsninger kan dermed i større grad foretas av parter med forskjellig, men komplementær kompetanse, med større sikkerhet for de involverte, og ha større sannsynlighet for å lykkes siden de vil kunne levere større verdi til kundene.

På bakgrunn av dette ser vi for oss at relasjonskontrakter har en positiv påvirkning på verditilbudet, mens markeds- og hierarkiløsninger har større risiko og kostnader knyttet til seg og vil kunne begrense verditilbudet. En løsning bygget på en kombinasjon av alle styringsformene mener vi, gjort på en fornuftig måte, vil ha en positiv effekt på verditilbudet, og dermed kunne styrke forretningsmodellen.

4.2 Nettverksstyring påvirker kunderelasjoner

Vår modell tilsier at valg av styringsform vil påvirke kunderelasjonene i samarbeidet. En tenkt markedsløsning for en musikkjeneste som WiMP ville vært å outsource alle kunderelasjoner til spesialiserte aktører. Dette vil kunne sikre klar og effektiv kundebehandling innenfor de rammene som settes. Outsourcing kan også minimere kostnadene ved å skaffe nye kunder, gjennom spesialisering innen innsamling av informasjon om kundene, og påfølgende målrettet merkevarebygging og distribusjon. Problemet med en markedsløsning for kunderelasjoner kan være at det skaper distanse mellom kundene og tjenesteleverandørene, og dermed potensielt redusere kundenes tillit til tjenesten. Ved å

outsourse slike funksjoner vil eventuelt redusert tillit kunne føre til at tjenesten kan gå glipp av potensielt profitabel informasjon vedrørende kundene og deres behov, og muligheten til økt personalisering av tjenesten.

En hierarkiløsning for kunderelasjoner innebærer at alle funksjoner for kontakt med kunden holdes innenfor samme organisasjon som utvikler og leverer en musikkjeneste. Dette vil igjen redusere avstanden mellom kundene og tjenesteleverandøren, og dermed kunne øke tillit gjennom bedre og raskere respons på kundeforespørsler og innspill. På den andres siden vil mangel på gode løsninger for prestasjonsmåling og synlige resultater kunne medføre lav effektivitet og lite kundevennlige prosesser. Dette vil igjen kunne lede til lavere tillit til bedriften og tjenesten, og en negativ effekt på merkevare. Merkevaren vil også være knyttet til en enkelt organisasjon, og med det også all risiko knyttet til merkevareutvikling. En hierarkiløsning vil også potensielt redusere tilgjengelige distribusjonskanaler, ettersom man gjerne fokuserer på den eller de kanalene som er mest profitabel for bedriften.

Relasjonsbaserte samarbeid gir partene mulighet til å bidra med sine respektive styrker, uten å måtte bekymre seg for risiko- og insentivproblemer. I forbindelse med kunderelasjoner kan da for eksempel en organisasjon med sterke ressurser innenfor markedsføring og distribusjonskanaler kunne redusere kostnadene ved anskaffelse av nye kunder for samarbeidet, og fokusere på å hente inn informasjon om konsumentenes preferanser. Organisasjonen som har ansvaret for tjenesten kan fokusere sine ressurser mot å utvikle tjenesten i henhold til den informasjonen markedsføringsorganisasjonen henter inn. Så lenge partene baserer samarbeidet på gjensidig tillit og tilpasning, vil man da kunne fokusere på å legge vilkårene best mulig til rette for tjenesten. Videre vil man også bedre kunne personalisere tjenesten, og benytte de forskjellige partenes distribusjonskanaler på en best mulig måte. Tilgang til flere parter med respektive merkenavn vil, avhengig av merkenavnenes styrke, også kunne ha positiv innvirkning på kundenes assosiasjoner til tjenestens merkenavn.

En markedsløsning vil på bakgrunn av vårt resonnement kunne bidra med positive effekter innen kompetanse, mens en hierarkiløsning kan bidra med redusert avstand til kunden. Begge kan imidlertid ha uheldige effekter på tillit. En relasjonsløsning vil på den andre siden kunne bidra svært positivt til verditilbudet på bakgrunn av tilliten mellom partene. En kombinasjon av styringsformene mener vi også her vil ha en positiv effekt på verditilbudet, og således virke styrkende på forretningsmodellen.

4.3 Nettverksstyring påvirker inntektsmodellen

Hvordan inntektene skapes og igjen fordeles, vil nødvendigvis være avhengig av hvilke parter som er med i nettverket, og hvordan makten mellom disse er fordelt. Avhengig av om tjenesten organiseres i markedet eller internt, vil enkelte av partene, og dermed maktforholdet, kunne variere. En markedsløsning vil kunne medføre et behov for å minimere risiko, gjennom for eksempel en direkte abonnementsløsning for en musikkjeneste som WiMP. Transaksjonspartene tar her ikke hensyn til hvorvidt transaksjonsvilkårene gagnar tjenesten og dens kunder, og vil istedenfor maksimere egen profitt.

I en hierarkiløsning vil man kunne ta mer hensyn til hvorvidt en inntektsmodell er bra for tjenesten i lengden, og maksimere utbredelsen av tjenesten gjennom for eksempel indirekte modeller basert på reklame. Man kan også fjerne noe av risikoen ved å gjøre innsatsfaktorenes belønning avhengig av resultatet som genereres. Problemet er da at man sitter med all risiko for investeringen selv, samtidig som valget av inntektsmodell gjøres basert på en enkelt organisasjons oppfatning av markedet.

Relasjonskontrakter gjør det mulig å tilpasse betalingsmodellen slik at den passer alle partenes forskjellige behov. Et potensielt problem kan imidlertid oppstå hvis noen av partene har kontroll på sentrale ressurser og velger å utnytte denne makten ovenfor de andre partene.

På bakgrunn av dette ser vi at nettverksstyringen påvirker inntektsmodellen. En kombinasjon av styringsformene kan her bidra til redusert risiko for aktørene, og slik virke styrkende på forretningsmodellen.

4.4 Verdibilbudet påvirker kunde verdien

Butz og Goodstein (1996) fremhever at all verdi som tillegges en tjeneste vil gjøre den mer karakteristisk, og kan således bidra til bedre prestasjon. Slater (2000) nevner spesifikt produktkvalitet og produktinnovasjon, som kan karakteriseres som deler av verdibilbud, som kilder til positiv påvirkning på kunde verdi. Dette støtter opp om vår antakelse at verdibilbudet påvirker kunde verdien. Det er naturlig å anta at den verdien som leverandørene mener å tillegge tjenesten, har en positiv innvirkning på det kundene oppfatter som verdi. En investering som for eksempel gir tjenesten et bedre musikkutvalg, vil antas å øke verdien av tjenesten i kundenes øyne. Dersom leverandørene er rasjonelle og har tilgang til tilstrekkelig informasjon, vil de heller ikke bruke ressurser på å tilby verdi de tror er uinteressant for

kunden. Relasjonsspesifikke investeringer kan spesielt ha potensial til å bidra til kundeverdien, ettersom disse kan gi konkurransefortrinn som ikke lett kan etterfølges av konkurrentene. Konkurransefortrinn i form av effektivitet, bedre tilbud eller andre verdier, antas igjen å ha en positiv påvirkning på kundeverdien. Slike investeringer utgjør imidlertid en risiko, og en partner vil ikke være villig til å gjøre en slik investering uten at den har en effekt. Effekten vil naturligvis avhenge av om leverandørene har en korrekt oppfatning av kundenes verdivurdering. Woodruff (1997) viser her til forskning som hevder at det kan være signifikante forskjeller mellom leverandørens og kundenes oppfatning på dette området. Dersom en endring i verditilbudet ikke er av verdi for kunden, antar vi at effekten på kundeverdien er nøytral eller i verste fall negativ, for eksempel hvis endringen ikke er ønsket. Til slutt antas også valget mellom en lukket eller åpen løsning for tjenesten å kunne påvirke kundeverdien. Hvis kunden vet at produktet eller tjenesten ikke er kompatibelt med løsninger fra andre leverandører, kan dette påvirke verdioppfattelsen i negativ retning, og omvendt. Dersom kunden er bundet fast til samme leverandør, vil dette kunne medføre en usikkerhet om fremtiden, og hvorvidt det i det hele tatt er mulig med ønskede oppgraderinger senere. Kunden foretar her en relasjonsspesifikk investering, og for at han/hun skal være villig til å gjøre dette, er det nødvendig med tillit og fremtidsutsikter.

Dersom tjenesten har en tregere utvikling enn konkurrentene, vil dette kunne ha en negativ innvirkning på kundeverdien. Med tanke på streaming av musikk, er dette et ledd i utviklingen av teknologien rundt formidling av musikk. Kundene her er gjerne ute etter en så enkel og oppdatert løsning som mulig. Det finnes flere tilbydere på markedet, og dersom disse tilbyr løsninger som anses som bedre, vil det gå ut over den relative kundeverdien. Er de på den andre siden raskere ute, vil dette ha en motsatt effekt.

Prestasjonsmåling antas å ha lav direkte påvirkning på kundeverdien. At de har kontroll over hvem som gjør hva i samarbeidet er heller urelevant så lenge kundene får det de ønsker. Det kan allikevel ha en indirekte virkning, ettersom mangel på prestasjonsmåling kan svekke verditilbudet på grunn av manglende innsats fra samarbeidspartene.

Målrrettede relasjonsspesifikke investeringer og tilpasningsevne antas på bakgrunn av diskusjonen å ha positiv innvirkning på kundeverdien, mens prestasjonsmåling har en nøytral direkte effekt, men en positiv indirekte effekt. Alt i alt ser vi det som mest sannsynlig at verditilbudet, forutsatt at det kommuniseres og oppfattes, har positiv påvirkning på

kundeverdien. En styrket forretningsmodell vil altså påvirke tjenestens prestasjon sett med kundenes øyne.

4.5 Kunderelasjonen påvirker kundeverdien

Ifølge Slater (2000) er bedriftens evne til å frembringe informasjon om kunden, for deretter å utnytte denne, avgjørende for kundeverdien. Mer informasjon om kunden gir kunnskap om hva kunden verdsetter, og øker derfor sannsynligheten for at samarbeidet er i stand til å bygge kunderelasjoner som fokuserer på dette. Hvorvidt tillit, merkenavn og personalisering påvirker kundeverdien, avhenger av om kundene ser noen verdi av disse. Det er her nærliggende å tro at god tillit til en tjeneste vil øke kundeverdien, og omvendt. Kunden vil ha større verdi av en tjeneste de kan stole på, enn en ustabil tjeneste, spesielt med tanke på en opplevd trygghet av at tjenesten møter kundens ønsker. Denne tryggheten kan også gis gjennom positive assosiasjoner til et merkenavn. Negative assosiasjoner kan på den andre siden svekke merkenavnet og tilliten til tjenesten. Personalisering i form av tilpasning av tjenesten til kundens ønsker, antas også å ha en positiv påvirkning på kundeverdien, ettersom dette kan gjøre at enkeltpersoners kunde verdi kan møtes i større grad. Hvor stor betydning en mangel på personalisering har, antas å være avhengig av kundens behov for tilrettelegging. Dersom kunden finner riktig informasjon på egenhånd, er det ikke nødvendigvis av stor betydning. Enkelte produkter og tjenester kan på den andre siden være kompliserte, og mangel på personalisering kan føre til at kunden ikke får utnyttet alle aspektene som er mulig.

Dersom personalisering av informasjon er gjort fornuftig, tillit utvikles og merkenavnet gir positive relasjoner, antar vi altså at dette påvirker kundeverdien i positiv grad, og omvendt. Denne positive påvirkningen på kunde verdi vitner om at en styrket forretningsmodell har en videre innvirkning på kundene.

4.6 Inntektsmodellen påvirker kundeverdien

Kunder har ulike preferanser, og Ulaga (2001) nevner spesifikt pris som et av flere mulige kriterier for kunde verdi. Enkelte kunder foretrekker reklame og tillegger reklamefinansierte tilbud høy verdi, mens andre foretrekker å betale for å slippe reklame og mener reklame påvirker tjenestens verdi negativt. Disse subjektive preferansene vil altså ha innvirkning på kundenes oppfatning av verdien som tjenesten tilbyr. Når det gjelder fordeling av inntekter,

antas dette å ha nøytral påvirkning på kundeverdien dersom fordelingen ikke påvirker pris eller kvalitet på tjenesten.

4.7 Kritikk av modell og teori

Denne oppgaven baserer seg på nettverksstyring, et relativt lite belyst område innenfor litteraturen. Forskningen her har hovedsakelig fokusert på de sosiale mekanismene, som i Jones et al. (1997). For å kunne belyse effektene av styring har vi fokusert på de generelle styringsmekanismene for transaksjoner, men går ikke særlig i dybden på dem. Dette kan imidlertid medføre at vi går glipp av nyanser i samarbeidet som kunne kommet bedre frem ved mer detaljerte undersøkelser. Vi mener allikevel at dette ikke vil tjene til det overordnede formålet med oppgaven, som er å avdekke den kombinerte effekten av disse mekanismene via nettverksstyringen. Der det er hensiktsmessig har vi tatt med mer forklarende teori som kan belyse forholdene i dette caset.

Ved å kun ta utgangspunkt i tre elementer fra teori om forretningsmodeller, risikerer vi å overse andre elementer som styring av verdinettverket kan påvirke. Dette vil også gjelde variabelen kundeverdi, som i virkeligheten kan, og mest sannsynlig blir, påvirket av flere elementer enn de tre vi har gått ut fra. Dette kan føre til at en effekt på kundeverdien vanskelig kan isoleres til å kun komme av de tre elementene vi benytter. Allikevel mener vi at en slik begrensning av variabler er nødvendig for å oppnå en håndterlig modell. Selv om effektene av styring kan være mange, vil vi i denne utredningen få et nærmere og nyttig innblikk i tre av variablene, og resultatet kan senere benyttes til å kobles sammen med annen forskning for å få et mer totalt bilde av effektene. Utvelgelsen av elementene er også gjort etter vurdering av hvilke elementer som mest sannsynlig påvirkes av styringen, og vi mener derfor at de mest relevante elementene er tatt hensyn til. Ved hjelp av en godt gjennomtenkt intervjuguide reduserer vi også sannsynligheten for at våre antatte påvirkninger av forretningsmodellen på kundeverdi i virkeligheten kommer av andre forhold. Dette fordi intervjuguiden inneholder både åpne og mer direkte spørsmål, slik at sannsynligheten for å oppdage eventuelle kriterier for kundeverdi som ikke kommer av de tre elementene i forretningsmodellen er så stor som mulig. Elementene i forretningsmodellen dekker også over et såpass stort spekter av mulig påvirkning på kundeverdi, at sannsynligheten for at påvirkningen kommer fra en av disse, er høy.

Når det gjelder teorien om forretningsmodeller, er definisjonen og spesielt teori om byggesteinen kunderelasjoner hentet fra Osterwalder og Pigneur (2004; 2005; 2009). Det er derfor viktig å være oppmerksom på at disse modellene har blitt kritisert for å være i overkant fokusert på den individuelle bedriftens avgjørelser. Videre hevdes det at teorien er for disparat, blant annet fordi den består av hele spekteret til bedriftens interne og eksterne strategi (Ballon 2007). For å omgå dette, har vi vært påpasselige med å supplere med flere kilder.

5. Metode

5.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er den generelle planen for hvordan man planlegger å besvare problemstillingen (Saunders et al 2007). Avhengig av problemstilling og mål med utredningen, kan man velge mellom to tilnæringer til forskningen; induktiv eller deduktiv tilnærming. Ved førstnevnte tar man utgangspunkt i innsamlet data og utvikler på bakgrunn av dette teori. I denne utredningen har vi valgt en deduktiv tilnærming, noe som vil si at vi tar utgangspunkt i teori og tester denne mot innsamlet data (Olsen 2009 [1]).

Videre skiller det mellom tre typer forskningsdesign; utforskende, deskriptivt og forklarende (Saunders et al. 2007). Et utforskende forskningsdesign er nyttig dersom man i studien ønsker å utforske nye områder eller få en bedre forståelse av et problem. Et deskriptivt design vil være hensiktsmessig for å beskrive en person, hendelse eller situasjon. Dette brukes imidlertid sjeldent alene, ettersom det gjerne er ønskelig å trekke konklusjoner ut fra forskningen i motsetning til kun å beskrive (Saunders et al. 2009). I en forklarende studie søker man å forklare årsaksforholdene mellom ulike variabler (Stensaker 2009 [1]). Vår utredning er av forklarende karakter, ettersom vi ønsker å se nærmere på hvordan styring av verdinettverk påvirker forretningsmodellen, og hvordan forretningsmodellen igjen har innvirkning på kunde verdi.

Når det gjelder innsamling av data, er det mulig å benytte seg av kvalitative og kvantitative innsamlingsmetoder. Salomon (1991) påpeker her at valget i seg selv står mellom hvorvidt man velger en analytisk tilnærming for å forstå noen få, kontrollerte variabler, eller om man velger en systematisk tilnærming for å forstå mange variabler i en kompleks situasjon. Sistnevnte, kvantitative metoder, benytter seg gjerne av spørreundersøkelser, og er egnet for å måle reaksjoner hos et stort antall mennesker, og identifisere likheter, ulikheter og kausale sammenhenger ut fra svarene. Kvalitative metoder gir derimot mye detaljert materiale om få personer og case. Forskeren er her opptatt av hva som ligger bak fenomenet, noe som ikke kan observeres direkte (Labuschagne 2003). Kvalitative data henviser til alle ikke-numeriske data (Saunders et al 2007), og kan blant annet være intervju, dokumenter, observasjon og bilder (Stensaker 2009 [2]). For å samle inn data som kan svare på problemstillingen vår, valgte vi å benytte oss av kvalitative data. Bruk av slike data i vår utredning er nødvendig for å få en inngående forståelse av verdinettverket, forretningsmodellen og kunde verdien, noe

som vanskelig kan kvantifiseres. Vi er mer opptatt av sammenhengene som ligger bak fenomenet, og er avhengig av ord, heller enn tall, for å forstå hvordan nettverket skaper verdi.

En kvalitativ studie kan gjennomføres på flere forskjellige måter, for eksempel ved hjelp av eksperiment, etnografi og casestudie (Saunders et al. 2007). For å finne svar på vår problemstilling, valgte vi å benytte oss av en casestudie. En casestudie innebærer at man undersøker et fenomen i en virkelig situasjon, og benyttes gjerne når man ønsker en dyp forståelse av situasjonen (Stensaker 2009 [2]). Vår problemstilling krever nettopp en slik dybdeforståelse. Målet med en casestudie er videre å bruke en case til å belyse teori (Cassell og Symon 2004). I vårt tilfelle benytter vi WiMP for å belyse teori om nettverkstyring, forretningsmodell og kunde verdi. Videre passer valg av casestudie sammen med vårt forskningsdesign, ettersom casestudier som oftest brukes i forklarende og utforskende forskningsdesign, hvorav vår utredning har et forklarende design (Saunders et al. 2007). En forklarende casestudie bør i følge Cassell og Symon (2004: s. 330) være en: ”nøyaktig og komplett tolkning av fakta rundt casen”. Konklusjonen skal videre trekkes ut fra hva som virker i best samsvar med fakta, og fakta skal presenteres på en slik måte at leseren selv skal kunne gjøre seg opp en egen mening (Cassell og Symon 2004).

5.2 Innsamling av data

Vi benyttet oss av både primær- og sekundærdata i vår casestudie. Med primærdata menes data som er samlet inn spesifikt for vår utredning, mens sekundærdata vil si data som i utgangspunktet ble samlet inn for et annet formål (Saunders et al. 2009). Ved bruk av begge deler, kunne vi sammenlikne primær- og sekundærdataene og slik teste de opp mot teorien og se dem i en mer generell sammenheng. Ulempen med bruk av sekundærdata er imidlertid at det ikke er sikkert de måler det du trenger, og du har ikke kontroll over kvaliteten. Dette var noe vi var oppmerksomme på, og vi måtte således være kritiske til kildene.

Innsamlingen av data ble bygd på primærdata i form av intervju med de involverte i WiMP og brukere av WiMP, og sekundærdata i form av dokumenter, forskningsartikler, bøker og anmeldelser av WiMP. Vi var i tillegg klar over at Telenor hadde foretatt en brukerundersøkelse på betabrukerne av WiMP. Denne undersøkelsen fikk vi imidlertid ikke tilgang til, men vi fikk tilgang til en del av hovedpunktene gjennom et intervju rundt temaet, publisert på nettstedet mobilen.no, gjort av Telenors tidligere musikkansvarlig. Dette intervjuet ble benyttet som sekundærdata i resultat- og analysedelen av utredningen, og bidro

til å gi en kvalifisert vurdering av kundeverdien. Merk at dette er en annen person enn vårt intervjuobjekt som også omtales som tidligere musikkansvarlig for Telenor. De har vært musikkansvarlige i ulike perioder, men har begge vært med på prosjektet rundt WiMP. Når det henvises til Telenors musikkansvarlig ellers i utredningen, er det altså vårt intervjuobjekt det henføres til.

5.2.1 Intervju

For å samle inn data, valgte vi blant annet å bruke intervju. Dette fordi vi ønsket å forstå årsaken bak en rekke avgjørelser og meninger, i tillegg til at vi hadde behov for å få svar på svært mange spørsmål med utfyllende svar og oppfølging. For å oppnå dette, er kvalitative intervjuer særdeles hensiktsmessig (Saunders et al. 2009).

For å få en dypere innsikt i nettverket og forretningsmodellen til WiMP, samt kundeverdien og sammenhengen mellom disse, benyttet vi oss av semi-strukturerte intervju. Dette vil si at intervjueren har en liste over spørsmål og tema han eller hun ønsker å dekke, men at det samtidig er rom for å variere rekkefølgen og stille tilleggsspørsmål ved behov. På denne måten er det mulig å i tillegg til å kartlegge dagens situasjon, få innblikk i de bakenforliggende årsakene for valg som har blitt tatt og meninger intervjuobjektene har. Videre er semi-strukturerte intervju særlig hensiktsmessig der spørsmålene er komplekse eller åpne, noe våre var. Det var behov for oppfølgende forklaring, retningsangivelse og dybdespørsmål. Slik sikret vi at intervjuobjektet forstod spørsmålet og at vi tolket svaret slik det var tilsiktet, noe som gir økt validitet. Ettersom vi brukte en forklarende studie, var semi-strukturerte intervju særlig nyttig for å få en forståelse av årsaksforholdene vi studerte. Semi-strukturerte intervju analyseres gjerne kvalitativt, noe vi også gjorde i vårt tilfelle i form av en casestudie (Saunders et al 2007).

5.2.1.1 Utvalg

Det er normalt nært praktisk umulig å samle inn data fra hele populasjonen, altså alle mulige case eller personer relevant for utredningen. Det er derfor nødvendig å redusere denne mengden til en håndterlig mengde. Avhengig av typen studie, kan man hovedsakelig velge mellom to teknikker; representativt utvalg og selektivt utvalg (opprinnelig: judgemental sample). Førstnevnte brukes mest i kvantitative utredninger. Her ønsker man gjerne å generalisere, og da er det viktig at utvalget er representativt og speiler hele populasjonen. Selektivt utvalg vil si at sannsynligheten for at hver case blir valgt er ukjent. Utvalget velges altså ut fra subjektiv dømmekraft. Ved bruk av en casestudie, vil utvalget normalt være av

typen selektivt (Saunders et al. 2007), noe vi også har valgt å benytte oss av i intervjuene av leverandørene, altså samarbeidspartnerne i WiMP, og brukerne. Vi fant et selektivt utvalg mest hensiktsmessig ettersom vi har en kvalitativ studie med en problemstilling der fokuset krever dybdeinformasjon om få case. Informasjonen vi trengte fra samarbeidspartnerne var det også kun et fåtall innenfor de respektive bedriftene som var i besittelse av, og en tilfeldig utvelgelse ville derfor ikke vært logisk. Når det gjaldt brukerne, ønsket vi innsyn i meningene deres, noe som krevde mer utfyllende svar enn vi ville fått i en spørreundersøkelse. Videre ville dette heller ikke vært praktisk gjennomførbart for oss, ettersom vi ikke hadde tilgang på informasjon om hvem disse var og på grunn av det begrensede omfanget på utredningen.

Innenfor et selektivt utvalg, er det videre flere ulike måter å velge utvalget på, blant annet snøball-teknikk, bekvemmelig utvalg og målbevisst utvalg. Vi valgte for samarbeidspartnerne å benytte metoden kalt målbevisst utvalg. Denne metoden brukes ofte når utvalget er lite, som i casestudier, og når det er behov for å fokusere på spesielt informative personer. Dette stemmer godt overens med vårt forskningsdesign.

Innenfor et målbevisst utvalg er det videre ulike strategier for å velge utvalg, avhengig av problemstilling og mål. Vi tok utgangspunkt i å velge utvalg ut fra kritiske case for samarbeidspartnerne. Dette går ut på at ulike intervjuobjektene velges på bakgrunn av at de kan påpeke poenger eller at de er viktige personer (Saunders et al. 2007). For å være i stand til å se nærmere på sammenhengene illustrert i modellen vår, var dette viktig for oss. Informasjonen måtte komme fra personer med dybdekunnskap om nettverket og forretningsmodellen til WiMP, noe som i dette tilfellet var ensbetydende med at det var nødvendig å intervju personer med høytstående og relevante stillinger i de ulike bedriftene. Vi tok derfor kontakt med representanter fra både Kompanjong, Aspiro, Platekompaniet og Telenor. Videre er målet med denne typen utvelgelse å forstå hver kritiske case, og ut i fra dem trekke logiske generaliseringer (Saunders et al. 2007). Dette stemte med vårt tilfelle, der vi ønsket å se på avgjørelser fra de ulike partenes vinkler, analysere casen og til slutt trekke implikasjoner for hvordan nettverksstyring kan bidra til å styrke forretningsmodellen.

På bakgrunn av intervjuene med samarbeidspartnerne i WiMP, var vi i stand til å kartlegge nettverket og elementer i forretningsmodellen, samtidig som vi fanget opp de ulike partenes oppfatninger. Dette bidro også til at vi fant det tilstrekkelig å intervju fem personer. Ettersom det var disse personene som hadde mest kunnskap om samarbeidet, utgjorde disse også de mest pålitelige kildene. Vi fikk i tillegg solid informasjon ut av disse intervjuene, og mener at

ytterligere intervjuer hadde gitt samme informasjon. I tillegg utgjorde antallet en mengde informasjon som var håndterlig.

Etter samtykke fra intervjuobjektene beskriver vi dem med stillingsnavn, og benytter videre i oppgaven bedriftsnavnet for forenklingens skyld. Fordelingen av respondenter er illustrert i følgende tabell:

| Respondent | Stilling | Heretter omtalt som |
|-------------------|---|----------------------------|
| 1 | Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong | Aspiro |
| 2 | Forretningsutvikler i Aspiro Music | Aspiro Music |
| 3 | Daglig leder i Kompanjong | Kompanjong |
| 4 | Leder for nettavdelingen i Platekompaniet og styremedlem i Kompanjong | Platekompaniet |
| 5 | Tidligere musikkansvarlig i Telenor | Telenor |

Tabell 1: Respondenter - samarbeidspartnere

Vi valgte videre å benytte kunde verdi som prestasjonsvariabel. For å være i stand til å identifisere kunde verdien og sammenhengene mellom elementene i forretningsmodellen og kunde verdien, var det nødvendig å intervjuer noen brukere. Utvalget av brukere ble som nevnt valgt med en selektiv teknikk. Innenfor denne teknikken fant vi det mest praktisk å velge strategien kalt utvalg ut fra selv-seleksjon. Her lar man personene selv velge om de vil ta del i intervjuet. Fordelen med denne strategien, er at de som ønsker å være med gjerne har en mening eller interesse for temaet (Saunders et al. 2007). En risiko er selvsagt at det kun er de med de mest ekstreme meningene som melder sin interesse, noe som kan gjøre det vanskelig å trekke konklusjoner på bakgrunn av disse. For å unngå dette, forespurte vi i vår utredning kun venner og kjente om de kunne tenke seg å delta i intervjuet. Vi mener at disse ikke representerer de mest ekstreme, men heller er normale brukere. For å oppnå så pålitelige svar som mulig, intervjuet vi samarbeidspartnerne før brukerne. Slik fikk vi svar på hva som var WiMPs målgruppe i forkant, nemlig musikkinteresserte. Videre kunne vi da forespørre respondenter i samsvar med dette. Vi forsøkte også å finne et så variabelt utvalg som mulig innen denne målgruppen med tanke på grad av musikkinteresse.

Ettersom WiMP er en relativt ny tjeneste, var det imidlertid ikke så enkelt å finne brukere som hadde brukt tjenesten tilstrekkelig lenge og mye til å gjøre seg opp en kvalifisert mening. Vi fant allikevel åtte brukere i ulik alder, og intervjuene av disse ga oss en pekepinn på hva

kundene anser som verdifullt hos WiMP. På bakgrunn av det lave antallet intervjuobjekter og deres ferske erfaring med WiMP, valgte vi i utredningen å supplere vurderingen av kunde verdi med utdrag fra Telenors brukerundersøkelse på betabrukerne og anmeldelser av WiMP. Disse går vi nærmere inn på i kapittel 5.2.2.

Nedenfor er brukernes karakteristika illustrert. Denne informasjonen kan senere være med på å forklare eventuelle avvik i svarene.

| Respondent | Kjønn | Alder |
|-------------------|--------------|--------------|
| 1 | Kvinne | 28 |
| 2 | Mann | 23 |
| 3 | Kvinne | 52 |
| 4 | Mann | 25 |
| 5 | Mann | 21 |
| 6 | Mann | 53 |
| 7 | Kvinne | 25 |
| 8 | Mann | 25 |

Tabell 2: Respondenter - brukere

5.2.1.2 Intervjusituasjonen

Gode forberedelser er essensielt dersom selve intervjuet skal bli vellykket, blant annet for at respondenten skal føle seg komfortabel med situasjonen, og vite at intervjuer har troverdighet og kontroll (Saunders et al. 2007). Vi opparbeidet derfor i forkant av intervjuene med samarbeidspartnere og brukere en intervjuguide, som vi brukte aktivt under alle intervjuene (Vedlegg 1 og 2). Denne inneholdt en oversikt over spørsmålene vi ønsket svar på, samt noen aktuelle oppfølgingsspørsmål. Slik fikk vi en god og gjennomtenkt struktur på intervjuet, og fikk dekket alle emner av interesse. I intervjuguiden for brukerne brukte vi også to ulike tilnærminger for å få en best mulig innsikt i kunde verdien. Vi spurte først direkte hvorfor brukerne mente at WiMP er verdt, eventuelt ikke verdt, abonnementsprisen. Deretter fremsatte vi ulike scenarioer for å finne ut hvorvidt disse hadde noen påvirkning på deres oppfattelse av verdien til WiMP. Målet med dette var å finne ut om det fantes flere påvirkningsfaktorer på kunde verdien enn de som ble avdekket i det mer direkte spørsmålet.

Før vi startet intervjuet, introduserte vi oss selv og oppgaven. Slik fikk intervjuobjektene en oversikt over hva intervjuet handlet om og strukturen på intervjuet. I forkant av intervjuene med samarbeidspartnerne hadde vi også hatt kontakt med dem via e-post og også her kort

presentert oppgaven. Vi var gjennom alle intervjuene oppmerksomme på å holde en logisk struktur og ikke bruke for mye faglig terminologi.

Vi foretok intervjuene av samarbeidspartnerne primært over telefon, av praktiske hensyn både for oss og dem. Her brukte vi internett-telefonen Skype, ettersom programmet også har en opptaks- og høyttalerfunksjon. Vi forhørte oss med intervjuobjektene på forhånd om dette var i orden. Fordelen med å ta opptak av samtalen, er at intervjuer kan konsentrere seg om å intervju og lytte til respondenten. Videre får man pålitelige data som kan brukes videre i analysen, det er mulig å høre på intervjuet flere ganger og man kan benytte sitat fra kilden. Ulempen er imidlertid at intervjuobjektet kan bli opphengt i at han eller hun blir tatt opp, og som et resultat av dette bli usikker og ukomfortabel (Saunders et al. 2007). Vi mener at dette ikke var noe problem i vår situasjon, ettersom intervjuobjektene tydeligvis var vant med å snakke for seg og ikke ga uttrykk for å bry seg om opptaket. Hvordan de innerst inne reagerte på opptakssituasjonen er imidlertid umulig å vite helt sikkert, ettersom slik tilbakeholdenhet også kan være ubevisst (Supphellen 2000). Andre ulemper med båndopptak er faren for tekniske problemer og den lange tiden det tar å transkribere intervjuene. Vi ble dessverre utsatt for tekniske problemer i to av intervjuene, noe som førte til at vi mistet en del av opptakene. Dette er en av grunnene til at det også er nødvendig å notere stikkord under intervjuet. En annen fordel med å notere stikkord er at man får med seg situasjonen svarene blir gitt i, og kan notere dersom et utsagn for eksempel er ironisk eller blir sagt med et smil. På bakgrunn av kunnskap om dette valgte vi derfor å organisere intervjuene slik at én konsentrerte seg om å intervju, mens den andre noterte stikkord underveis. Dette gjorde at vi ikke mistet noe materiale på bakgrunn av de tekniske problemene, og vi fikk med oss situasjonsfaktorer som igjen vil øke påliteligheten til våre kilder. Sistnevnte effekt vil imidlertid begrenses av at intervjuene ble foretatt over telefon. Her mister man den personlige kontakten og ikke-verbale faktene, noe som kan gjøre at slike situasjonsfaktorer er vanskeligere å få med seg. Telefonintervju kan også gjøre at det er mer utfordrende å opparbeide tillit til intervjuobjektene slik at han eller hun føler seg komfortabel med situasjonen. Av den grunn er ikke telefonintervju optimalt, men ettersom intervjuobjektene befant seg i ulike deler av landet lot det ikke seg gjøre med personintervju i alle tilfeller (Saunders et al. 2007).

Et av intervjuene ble også foretatt skriftlig, etter ønske fra respondenten. Her mister man muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål og å forklare spørsmålene nærmere. For å redusere dette problemet, forsikret vi oss om at vi kunne stille oppfølgingsspørsmål senere ved behov.

Det var imidlertid ett av intervjuene med samarbeidspartnerne som lot seg gjøre i person. Dette ble foretatt i Bergen sentrum, i baren på et hotell, hvor vi satt forholdsvis usjenert til. Fordelen med personintervju er den personlige kontakten som opprettes. Det er lettere å etablere tillit og å lese de ikke-verbale signalene man sender til hverandre (Saunders et al. 2007). Etersom vi var to intervjuere, kunne den ene konsentrere seg om å notere seg disse signalene, slik at vi kunne ta hensyn til disse i analysen. I gjennomsnitt varte intervjuene med samarbeidspartnerne i overkant av en time.

I etterkant av intervjuene ble det behov for å få svar på noen tilleggsspørsmål. Disse ble foretatt over e-post, og vi hadde på forhånd forsikret oss om dette var greit for samtlige intervjuobjekter.

Intervjuene av brukerne varierte mellom å være personintervju, telefonintervju og at intervjuobjektene svarte skriftlig. Ikke alle hadde mulighet til å sette av tid til et intervju, men ønsket heller å kunne svare skriftlig når det passet dem. Vi forsikret oss også her om at oppfølgingsspørsmål var greit for samtlige respondenter. Både person- og telefonintervjuer foregikk i rolige og uformelle omgivelser. Varigheten på brukerintervjuene var omtrentlig 20 minutter.

5.2.2 Anmeldelser

For å underbygge og komplettere brukerundersøkelsene, og slik være i best mulig stand til å gi en kvalifisert definisjon av kundeverdien til WiMP, tok vi i tillegg i bruk anmeldelser av tjenesten. Med anmeldelser mener vi evalueringer av WiMP foretatt av personer med høy kunnskap på fagområdet. For å finne et utvalg av anmeldelser, tok vi utgangspunkt i nettsider kjent for pålitelig, objektivt og seriøst innhold. Utvalget bygger riktignok på subjektive vurderinger av nettsidene, men med over normal interesse og erfaring med slike sider, vil vi likevel hevde at utvalget er basert på en kvalifisert utvelgelse. Anmeldelsene vi valgte å ta utgangspunkt i er foretatt av nettsidene PCworld (www.pcworld.no [2]), ITpro (www.zdnet.no) og Lyd og Bilde (www.lydogbilde.no). Disse sidene har litt forskjellige utgangspunkt for sine tester, men representerer i snitt et fokus på funksjonalitet, brukervennlighet og musikkvalitet.

Hver av testene har gjort en vurdering av tjenesten generelt, basert på vurdering av de forskjellige dimensjonene anmelderne har valgt å fokusere på. To av anmeldelsene er basert på en sammenligning med den nærmeste konkurrenten, Spotify, og den tredje bruker også denne sammenligningen i deler av sin anmeldelse.

5.3 Resultat og analyse av data

Vi vil i dette avsnittet forklare hvordan vi gikk fram for å analysere innsamlet data, fra å forberede dataene til å presentere og diskutere funnene.

Ettersom bruk av kvalitative data gjerne fører til store mengder informasjon, var det nødvendig med forberedelser før vi kunne presentere resultatene fra intervjuene. Første steg var å transkribere intervjuene vi hadde lydopptak av. Å transkribere vil si å skrive ned intervjuet ord for ord. Dette er viktig for å kunne bruke intervjuene som kilder senere og for å få en oversikt over informasjonen. Baksiden er at det tar lang tid. Vi erfarte at det tok omtrent fem timer å transkribere hver time med intervju. Da var vi også svært nøye med å sitere respondentene akkurat slik de hadde svart. Vi fant det også nyttig å transkribere intervjuene etter hvert som vi hadde gjort dem. På den måten samlet det seg ikke opp så mye av gangen, og det opplevdes også enklere å transkribere jo lenger frem i hukommelsen intervjuet lå.

For å videre forberede primærdataene til analyse, kodet vi svarene med ulike farger for å lett finne frem til delene som omhandlet de forskjellige elementene forklart i modellen vår. For eksempel hadde spørsmål og svar som omhandlet verditilbud én farge, mens vi brukte en annen farge for kunderelasjoner. En bokstav sammen med fargen indikerte nærmere hvilken del av verditilbud og kunderelasjoner det var snakk om, eksempelvis ble relasjonsspesifikke investeringer markert med "R", og tilpasningsevne med "T".

I presentasjonen av resultatene benyttet vi oss av anførselstegn og skrift i kursiv for å angi sitat, med kilden under. I enkelte sitater har vi brukt (...) der overflødige ord er kuttet ut. Dette er imidlertid kun brukt der sammenhengen eller meningen ikke endres av dette.

5.4 Evaluering av metode

Kvaliteten på innsamlet og analysert data kan variere. Saunders et al. (2007) forklarer at en indikasjon på kvaliteten kan gis ved å vurdere reliabiliteten, validiteten og generaliserbarheten til dataene. Vi går derfor ut i fra disse kriteriene når vi i det følgende evaluerer vår metode.

5.4.1 Reliabilitet

Det at vi ikke benyttet oss av helt standardiserte intervju, kan ofte føre til redusert reliabilitet. Med reliabilitet menes hvorvidt de samme resultatene oppnås av andre forskere (Saunders et al. 2007). I vår utredning er imidlertid ikke målet at resultatene skal kunne repeteres, ettersom våre resultater viser situasjonen akkurat på intervjutidspunktet, og ved en senere anledning vil mest sannsynlig situasjonen ha forandret seg. Svekket reliabilitet kan i tillegg være et resultat av bias, forutinntatte meninger, som kan oppstå i intervjusituasjonen. Det er to typer bias som kan redusere reliabiliteten i et intervju; bias hos intervjuer og bias hos intervjuobjektet (Saunders et al. 2007).

Når det gjelder bias hos intervjuer, kan dette komme av at intervjuer benytter kommentarer, tonefall og/eller ikke-verbal atferd som har en innvirkning på hvordan intervjuobjektet oppfatter spørsmålet og deretter svarer. Hvis intervjuers atferd varierer fra intervju til intervju, vil således de ulike intervjuobjektene kunne oppfatte samme spørsmål ulikt og gi redusert sammenlikningsgrunnlag (Saunders et al. 2007). Ettersom vi benyttet semi-strukturerte intervjuer, og dermed varierte rekkefølge og oppfølgingsspørsmål, kan dette ha forekommet i noen grad. Dette var allikevel noe vi var oppmerksomme på, og vi forsøkte derfor å følge intervjuguiden på samme måte i intervjuene, så langt det lot seg gjøre. Vi benyttet også samme intervjuer i alle tilfellene, slik at atferden skulle være så lik som overhodet mulig.

Bias hos intervjuer inkluderer også på hvilken måte intervjuer tolker svarene (Saunders et al. 2007). I noen tilfeller ble det spurt om flere spørsmål på én gang, noe som burde vært unngått for å vite akkurat hva intervjuobjektet svarte på. Allikevel mener vi at reliabiliteten var høy, ettersom svarene i nevnte tilfeller i høy grad var basert på fakta og dermed var vanskelig å misforstå. For å være sikker på at både vi og intervjuobjektet forstod spørsmålene og svarene på riktig måte, var vi også påpasselige med å forklare spørsmålene ordentlig og spørre tilleggsspørsmål der svaret var uklart, og også repetere svarene for å forsikre oss at vi forstod dem riktig. I tillegg fokuserte én intervjuer på å intervjuer, mens den andre noterte stikkord dersom det var noen svar som for eksempel ble sagt med ironi eller latter. Dette hjalp oss til å forstå bedre hva intervjuobjektet egentlig forsøkte å formidle. Dette punktet kan imidlertid ha

vært noe svakere i intervjuene av brukerne som svarte skriftlig. Her hadde vi ikke mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og gi avklarende kommentarer underveis, noe som kan svekke reliabiliteten. Det at vi hadde muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål ved en senere anledning, kan allikevel ha redusert den negative effekten noe.

Bias hos intervjuobjektene vil si at intervjuobjektet bevisst eller ubevisst velger å kun fortelle deler av historien, og også vrir svarene slik at de stemmer overens med hans eller hennes ønskede identitet istedenfor den virkelige identiteten (Supphellen 2000). Vi stilte i de respektive intervjuene av samarbeidspartnerne ingen spørsmål som gikk direkte på intervjuobjektets personlighet. Bias i så måte anser vi derfor å være relativt lav. Allikevel kan det være at de opptrådte mer som representanter for sin bedrift enn som objektive enkeltpersoner, og la for eksempel stor vekt på bedriftens bidrag i nettverket. Dette vil også være naturlig siden det også er egne bidrag de er mest kjent med. For å oppdage eventuell overdreven vektlegging, spurte vi derfor alle intervjuobjektene de samme spørsmålene, der slike avvik kunne tenkes å forekomme. Slik kunne vi sammenlikne svarene, og se hvordan de ulike personene vektla de andres bidrag. Når det gjelder hvorvidt personene kun fortalte deler av historien, kan dette være vanskelig å oppdage. Også her hadde vi nytte av å la de ulike intervjuobjektene få fortelle den samme historien, slik at vi så den fra ulike synsvinkler. Oppfølgingsspørsmål bidro også til at de fortalte mer enn de ville gjort ved for eksempel en kvantitativ undersøkelse. I intervjuene av brukerne gikk på den andre siden spørsmålene mer direkte på deres meninger. Allikevel mener vi ikke at spørsmålene var sensitive, og vi passet også på å forsikre om at bidraget var anonymt. I tillegg hadde vi en fordel av å allerede ha etablert tillit til intervjuobjektene ettersom samtlige var bekjente.

På bakgrunn av diskusjonen konkluderer vi derfor med at reliabiliteten i vår utredning er relativt god. Vi har tatt forhåndsregler og forsøkt å forebygge biaser så godt som mulig, selv om det samtidig er tilnærmet umulig å unngå alle typer biaser til det fulle og hele.

5.4.2 Validitet

Med validitet menes i hvilken grad man får tilgang til intervjuobjektets kunnskap og erfaringer, og i hvilken grad dataene virkelig har den betydningen man tror de har (Saunders et al. 2007). Den dybdeinnsikten man får ved bruk av casestudier og intervjuer bidrar svært positivt til validiteten. Det at intervjuobjektet får snakke og forklare rundt spørsmålene, gjør at man fanger opp mye informasjon. Ettersom spørsmålene våre til samarbeidspartnerne ikke var spesielt sensitive, men heller faktarelaterte, mener vi også at vi fikk tilgang til relevant

kunnskap og erfaringer. Det samme gjelder brukerne, der vi mener at spørsmålene ikke gikk direkte på personligheten deres og at det derfor er større sannsynlighet for at de svarte ærlig. Videre vil i tillegg båndopptaket øke validiteten, ettersom sannsynligheten for å misforstå svarene reduseres. Siden vi hadde opptak av samtalene, var det ingen tvil om hva intervjuobjektene svarte, og eneste faktor som har kunnet bidratt til misforståelse var ikke-verbale signaler. For å begrense påvirkningen av dette, passet vi som nevnt på å notere eventuelle signaler underveis. Dette hadde vi naturligvis ikke muligheten til når det gjaldt de skriftlige besvarelsene, men i en slik situasjon vil gjerne intervjuobjektene unngå ironi eller lignende i visshet om at intervjuers eneste inntrykk er det skriftlige svaret.

Med tanke på sekundærdataene, har et kritisk blikk på disse også bidratt til økt validitet. Vi har hovedsakelig benyttet oss av forskningsartikler og bøker, noe som gjerne betyr at påliteligheten og troverdigheten til kildene er høy. Videre var vi påpasselige med at ikke teorien vår kun lente seg på én kilde. Det å finne relevant kilder for så å sette disse sammen viste seg å være en utfordrende og tidkrevende del av utredningen, men samtidig et viktig bidrag til kvaliteten på oppgaven.

På bakgrunn av dette mener vi at validiteten til våre primærdata og sekundærdata er svært god.

5.4.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet vil si i hvilken grad resultatene fra studien kan overføres til andre sammenhenger. Ettersom vi benytter oss av et selektivt utvalg, vil det være mulig å generalisere, men ikke på bakgrunn av statistikk (Saunders et al. 2007). Målet vårt i denne utredningen og i casestudier generelt, er imidlertid ikke å finne generaliserbare resultater, men heller å se nærmere på ett enkelt eller få tilfeller. Når det gjelder vår måling av kunde verdi, vil antall respondenter i brukerundersøkelsen være for lavt til å kunne si at resultatet gjelder for hele populasjonen. For å ha best mulig grunnlag for å trekke noen konklusjoner om kunde verdien, kombinerte vi derfor undersøkelsen med anmeldelser. Generaliserbarheten til våre data vil derfor være lav.

6. Resultater

Vi vil her presentere de sammenfattede resultatene fra intervjuene, i henhold til teori og intervjuguide, og begynner derfor med nettverk og styring for så å gå videre til forretningsmodellen og til sist kundeverdi.

6.1 Nettverk og relasjoner

Denne delen fokuserer på nettverket rundt WiMP og hvordan samarbeidsrelasjonene styres.

6.1.1 Bakgrunn og historikk

I dag består det nære nettverket rundt WiMP av Aspiro, Platekompaniet og Telenor. Samarbeidet mellom Aspiro og Telenor oppstod imidlertid en god stund før WiMP ble påtenkt, da de samarbeidet om en tjeneste for nedlasting av ringetoner, der Aspiro bidro med den tekniske løsningen til tjenesten for Telenor. Denne tjenesten ble senere videreutviklet til en såkalt fulltrack-tjeneste, som tilbød hele sanger. Rent teknisk var forskjellen liten på de to løsningene. Partene hadde avtaler med plateselskapene, Tono og rettighetshaverne som ble videreført, ettersom det ikke var særlig forskjell på innholdet som ble levert, annet enn lengden på lydfile. Telenor etablerte en online butikk for musikk-nedlasting, kalt Telenor Musikkbutikk, med Aspiro som teknisk leverandør (www.telenor.no).

Det var Telenor som ønsket å øke ambisjonsnivået, og ta satsningen et steg videre. Det var imidlertid behov for noen som kunne drive butikken, siden de ikke anså den som nært kjerneområdet sitt. Det viktigste kriteriet var at det var en troverdig musikkpartner, siden verken Aspiro eller Telenor var det:

“For å få til det så må du ha med en troverdig musikkpartner, for verken Aspiro eller Telenor er egentlig en troverdig musikkpartner.”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

De vurderte og tok kontakt med flere aktører som hadde mer eller mindre troverdige merkenavn innenfor musikk og drift av musikkbutikker, og forsøkte flere digitale resellere. De tok kontakt med Platekompaniet, men i første omgang var ikke kjeden veldig interessert i samarbeidet. De mente det var for tidlig med en slik tjeneste og kjente ikke de to andre aktørene særlig godt. Ett års tid senere tok de kontakt igjen og sa de var klare for å delta i samarbeidet.

Det ble etablert en dialog med Platekompaniet, som deretter ble med i samarbeidet om musikknedlastingsbutikken. Butikken ble nå markedsført med Platekompaniets varemerke, og de overtok det juridiske og finansielle eierskapet og ansvaret. Det var fremdeles Aspiro som driftet butikken, finansiert igjennom Platekompaniet:

“Den ble brandet som Platekompaniet sin nedlastningsbutikk. Men vi drev fortsatt, altså det var Aspiro sin butikk egentlig. Men brandet som Platekompaniet, også var det Platekompaniet som hadde det juridiske eierskapet“

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

På forhånd brukte partene mye tid og innsats på å bygge opp en felles base, forståelse og mål. Bakgrunnen for dette var at man oppfattet partene som svært forskjellige. Platekompaniet drev med fysisk salg av musikk, i kontrast til den store telekom-operatøren Telenor:

“Når du gikk inn i samarbeidet der så var det to veldig forskjellige økonomier som møttes; en telekom-økonomi og en sånn fysisk butikk - god gammeldags hyllevare, plassering”

– Tidligere musikkansvarlig i Telenor

Styrkeforholdet mellom partene var også svært ubalansert, og Platekompaniet oppfattet seg som lillebror i samarbeidet. Partene gikk ikke videre med samarbeidet før prosessen med fellesskapsbygging var ferdig. Et av kriteriene for samarbeidet var at Telenor ønsket å ha Aspiro som teknisk partner videre, ettersom de hadde investert mye i forholdet og det ville være kostbart å skifte teknisk leverandør:

“- du kan ikke shoppe tekniske partnere”

– Tidligere musikkansvarlig i Telenor

Aspiro foreslo å etablere en streamingtjeneste, på bakgrunn av deres oppfatning av at nedlasting ikke lønner seg på sikt. De mente at utformingen på nedlasting, og spesielt bruken av DRM (Digital Rights Management), i tillegg til tilgang på piratkopier, som hadde en bedre løsning, bedre kvalitet og gratis tilbud, gjorde det umulig å tjene penger på å selge musikk via nedlasting. En streamingtjeneste ville gi kundene enkel tilgang på all musikk gjennom en abonnementsløsning. Til å begynne med ble teknologien utviklet internt i Aspiro, men etter hvert ble Telenor og Platekompaniet involvert. Aspiro arbeidet tettest med Platekompaniet, men alle deltok med innspill i utviklingsfasen. På dette tidspunktet dannet partene PAT, som skulle jobbe med WiMP:

“Vi etablerte noe vi kalte for PAT, altså Platekompaniet, Aspiro og Telenor – en sånt såkalt trekløver, der vi satte i gang prosjektgruppa”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

Ettersom WiMP ble utviklet innenfor Aspiro, betød det imidlertid også at selskapet måtte ta alle de direkte kostnadene knyttet til dette.

“Så var det litt sånn uenighet om hvem det egentlig var som eide det og hvordan skal man investere og hvordan skal man dele kostnadene og etc. (...) det var et tidspunkt der hvor Aspiro Music tok jo alle utviklingskostnadene og alt sammen med Wimp”

– Forretningsutvikler i Aspiro Music

Det oppstod derfor en diskusjon om hvordan man skulle organisere samarbeidet, fordele ansvar og kostnader, og eierrettigheter. For å rydde opp i dette vurderte man flere løsninger for å formalisere samarbeidet. Alternativene var enten at Platekompaniet lanserte tjenesten selv, med Aspiro som teknisk leverandør med all finansiell risiko, eller at Aspiro lanserte tjenesten, uten Platekompaniets merkevare og kredibilitet på musikk. En tredje løsning var å skille ut Aspiro Music fra Aspiro, og la Platekompaniet kjøpe seg inn. Men da ville det selskapet måtte selge/lisensiere teknologien til distributører og operatører i andre land i tillegg til Norge. Platekompaniet var lite interessert i å delta i et slikt IT-selskap. Løsningen som ble valgt var å opprette et joint venture som fikk rettighetene til å drive WiMP-tjenesten i Norge. Denne løsningen var basert på en modell fra et samarbeid mellom to andre medieaktører, nemlig samarbeidet mellom Aftenposten og VG om nettstedet E24. I utgangspunktet skulle alle de tre partene delta, men Telenor valgte til slutt å stå utenfor på grunn av interne forhold i selskapet. JV'et, opprinnelig kalt Kompanjong, men som senere vil bli omgjort til WiMP Music, er et tomt selskap som skal ta seg av salg av tjenesten i Norge, og i tillegg “eie” kundene:

“Det er et salgsselskap som egentlig ikke eier noe annet enn at de har en eksklusiv avtale om at de skal ha Wimp i tillegg, da. Også eier de kundene da selvfølgelig.”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

Kompanjong/ WiMP Music, heretter kalt Kompanjong, styrer WiMP på vegne av Aspiro og Platekompaniet, og har en formell og direkte samarbeidsrelasjon mot Telenor.

6.1.2 Nettverk, organisering og bidrag

Deltakerne i samarbeidet rundt WiMP er primært de tre hovedaktørene Platekompaniet, Aspiro og Telenor. Det er disse vi heretter i oppgaven referer til som verdinettverksdeltakere og samarbeidspartnere. Utover dette er også plateselskapene, artistorganisasjonen Tono og andre rettighetshavere til stede, men de er i mindre grad aktive deltakere i verdinettverket, annet enn ved forhandlinger om sine bidrag. Disse vil heretter omtales som leverandører. I perioder deltar også noen mediepartnere, men dette er primært i tilknytning til spesielle kampanjer, og derfor mindre interessant for denne oppgaven. Digital musikk oppfattes ofte som forbundet med ulovlig fildeling. Initiativtakerne til samarbeidet ønsket derfor å kombinere partenes styrker innenfor en gjensidig styrkende og åpen forretningsmodell:

“(..)du har et brand som står for musikk og en kompetanse for å drive musikk, en teknisk partner som kan levere godt til et lokalt marked og kjenner terminalsituasjonen og sånne ting, også har du en sterk distributør – men også et brand som står for trygghet.”

– Tidligere musikkansvarlig Telenor

De forskjellige partene bidrar med hver sin kjernekompetanse og -ressurser. Grovt sett står Aspiro for den tekniske løsningen for streaming av musikk over internett, og administrasjon og opplasting av musikkfilene til databasene, Platekompaniet bidrar med sin musikkkompetanse, merkevare og musikkredibilitet, og Telenor bidrar med sin distribusjonskraft, samt kundeundersøkelser og markedsføringskanaler. De forskjellige aktivitetene som følger med disse bidragene utføres hovedsakelig hos sine respektive selskaper. Aspiro utvikler, drifter og vedlikeholder WiMP-plattformen og tar seg av opplastingen av musikk til databasen. Platekompaniet legger inn metadata på sangene i databasen, som er kritisk for at musikken skal være tilgjengelig og søkbar. Videre lager de det redaksjonelle innholdet, som inkluderer plateomtaler, anbefalinger og spillelister til tjenesten, og promoterer den gjennom sine fysiske butikker og nettbutikk. Telenor distribuerer tjenesten og drifter betalingsløsningen, samt gir tjenesten tilgang på høyere nivå hos andre aktører for promotering og markedsføringsavtaler:

Det viktigste vi bidrar med egentlig er den industrielle tyngden vi har. Det vil si at vi kan komme til bords med distributører som ingen andre har tilgang til.

– Tidligere musikkansvarlig Telenor

Noen av bidragene er spredd litt mer utover aktørene. For eksempel er både Telenor og Platekompaniet med på å bidra til utviklingen av den tekniske løsningen med innspill og forslag. Markedsføringen ledes av Kompanjong, men utarbeides via et eget fora der representanter fra begge eierene deltar. Det er også verdt å merke seg at alle selskapene bidrar med merkenavn, selv om Platekompaniet er den sentrale merkevaren som det fokuseres på. Bidragene og aktivitetene er oppsummert i tabellen under:

| | Telenor | Platekompaniet | Aspiro |
|-----------------------|------------------------------|--|--|
| Primærbidrag | Distribusjonskanaler | Merkenavn, musikkompetanse | Teknologiplattform |
| Sekundærbidrag | Merkenavn, markedsføring, PR | Markedsføring, PR | Markedsføring, PR |
| Aktiviteter | Distribusjon, promotering | Innlasting av redaksjonelt innhold, metadata | Utvikling, drift og vedlikehold av plattform, opplasting av musikk til databasen |

Tabell 3: Oversikt over samarbeidspartnerens bidrag og aktiviteter

Det er ikke noen formelle samarbeidskoordinatorer i noen av selskapene, men spesifikke personer og grupper som har ansvaret for kontakten med de andre organisasjonene. Én person er ansatt som leder for Kompanjong, med ansvar for å lede WiMP og være offisielt bindeledd mellom partene. Styret i Kompanjong består av to styremedlemmer fra Aspiro og to fra Platekompaniet, som møtes hver tredje uke. Videre er det mye kontakt mellom Aspiro og Platekompaniet på daglig basis. Det er ofte koordineringsmøter og telefonkontakt på ledelsesnivå, og de aller fleste problemene løses via disse kanalene:

“Så man tar opp de tingene hele tiden, ellers så tar jeg bare en telefon til [administrerende direktør, Platekompaniet], eller [han] tar en telefon til meg, så får vi løst ting opp.”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

Det er også mye kontakt mellom Telenor og Kompanjong, som på sin side har en relativt sterk relasjon til Aspiro og Platekompaniet.

Den mest sårbare i samarbeidet er den tekniske leverandøren, fordi den kan byttes ut. Det har blitt forsøkt å fordele risiko så mye som mulig i utforming av avtalene, men partene ser også på det som insentiv til innsats:

“Jo mer sårbar du er, jo mer dedikert vil du være, og jo mer vil du få tilbake fra det.”

– Tidligere musikkansvarlig Telenor

Når det gjelder relasjonsspesifikke investeringer har altså Aspiro investert størst ressurser i å utvikle WiMP, og i tillegg pådratt seg en del faste kostnader gjennom nyansettelse i forbindelse med prosjektet. Samtidig har de også en større potensiell oppside gjennom et eventuelt salg av teknologien til utlandet. Ser man bort fra kompetansebygging hos Platekompaniet, samt en potensiell merkevaregevinst, er det en liten del av deres investeringer som har noen verdi utover selve tjenesten. For Aspiros del vil nok en del av teknologien de bygger kunne benyttes til andre formål, men store deler er sannsynligvis låst til WiMP. Telenor har lavest risiko siden samarbeidet ikke er en del av primærbutikken, og investeringene de har gjort er i liten grad relasjonsspesifikke, og hovedsakelig i form av arbeidstimer.

6.1.3 Samarbeidsrelasjoner og styring

Samarbeidsrelasjonene mellom aktørene i verdinettverket er bygget på de opprinnelige leverandøravtalene. Disse ble etablert mellom alle de tre sentrale aktørene, og dannet grunnlaget for den opprinnelige nedlastningsbutikken.

I utgangspunktet brukte man mye tid på å utforme avtaler som prøvde å kontrollere det meste, på grunn av styrkeforholdene og de administrative ressursene de forskjellige partene hadde til rådighet. Tanken var å gjøre avtalene så autonome og lite personavhengige som mulig.

“Og du prøver jo alltid å sikte mot en 100 %-avtale, men du klarer aldri forme det – og særlig ikke innenfor en ny butikk, da”

– Tidligere musikkansvarlig i Telenor

Avtalene dekker ikke alle aspekter, og kan heller ikke gjøre det. Unntaket er det rent kommersielle når partene skal fordele inntektene. Men også innenfor dette området er det åpent for diskusjon mellom partene. Avtalene har man bare bruk for hvis man skal bli enige i retten, noe som ikke virker som et sannsynlig utfall for partene på tidspunktet for utredningen. I forhold til plateselskapene og rettighetshaverne er avtalene svært omfattende og sikret så godt det lar seg gjøre.

Ved utviklingen av WiMP, ble det behov for mer formalisert samarbeid. Det ble opprettet et joint venture, Kompanjong, der en aksjonæravtale avtalefestet partenes bidrag, blant annet en eksklusiv avtale om leveranse av den tekniske løsningen for streaming fra Aspiro, og

Platekompaniets merkevarebygging av tjenesten. Telenor valgte å ikke delta som aksjonær, og formaliserte heller sitt samarbeid gjennom en partneravtale. Hensikten med Kompanjong var å formalisere samarbeidet mellom Aspiro og Platekompaniet, slik at rettigheter, ansvar og kostnader kunne styres bedre. De to eierne deler kontrollen gjennom å ha to personer i styret hver. Organisasjonen fungerer som prosjektkoordinator for WiMP, og som et bindeledd mellom de to eierne. Kompanjong eier rettighetene til tjenesten i Norge, og kundeforholdene. De sentrale aktivitetene i tjenesten, bortsett fra koordinering av samarbeidet, utføres hos de respektive aktørene.

Samarbeidet mellom de tre hovedaktørene er svært relasjonsstyrt.

“Det bygger veldig mye på en ekstremt høy grad av tillit og en høy grad av langsiktighet”

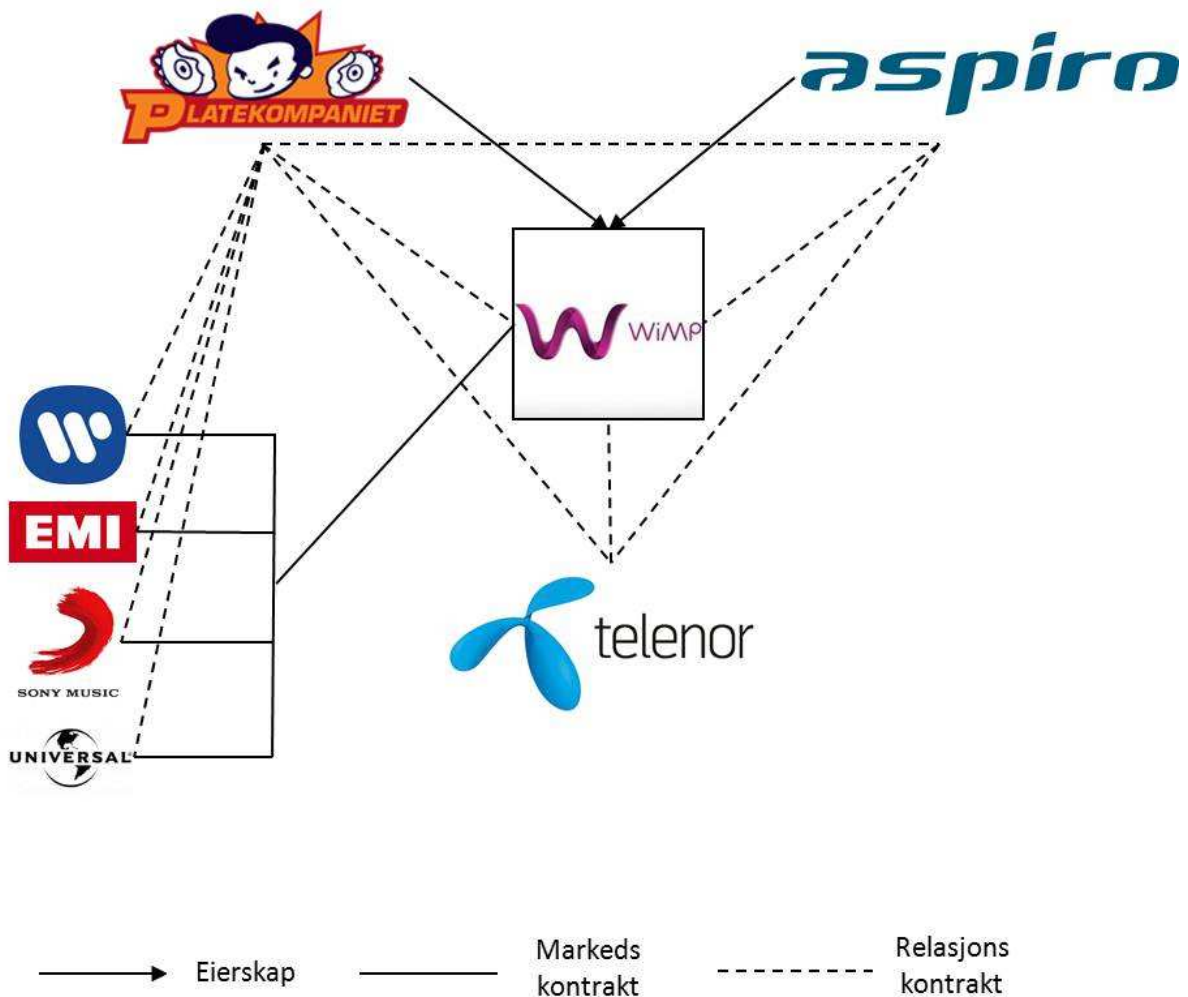
– Tidligere musikkansvarlig i Telenor

Av de tre er det Aspiro og Platekompaniet som jobber tettest, og føler de “sitter i samme båt” i det norske markedet. Som deltakere i joint venturet føler de at de har en felles plattform og kjenner hverandre godt. Ved siden av styremøter hver tredje uke avholdes det også ofte koordineringsmøter og arbeidsgruppemøter, og lederne av Aspiro og Platekompaniet er ofte i telefonkontakt. Spørsmål om samarbeidet taes opp kontinuerlig og eventuelle problemer løses raskt, ettersom partene er flinke til å se den andre partens interesser og ingen av dem er for grådige. Telenor deltar i møter ukentlig, men med lavere frekvens. Selskapet har også i mindre grad en sentral interesse i samarbeidet opp mot kjernevirksomheten sin:

”Kan være vanskelig for en som ikke driver med det primært å se langsiktig på det”

– Tidligere musikkansvarlig i Telenor

Det er også en del dialog med plateselskapene, og spesielt Universal, som er det største av de såkalte fire store plateselskapene; EMI, Universal, Warner Music Group og Sony Music. Fra før av har Platekompaniet gode relasjoner med disse selskapene. Hovedrelasjonene i verdinettverket rundt WiMP er illustrert i følgende modell:



Figur 3 Verdinettnettet og samarbeidsrelasjonene rundt WiMP

6.2 Forretningsmodellen

For å få et inntrykk av forretningsmodellen til WiMP, fordypet intervjuene våre seg i elementene verditilbud, kunderelasjoner og inntektsmodell. Det var spesielt daglig leder i Kompanjong og administrerende direktør i Aspiro AB, som også er styreleder i Kompanjong, som ble intervjuet i dybden på dette, av den grunn at det var disse som hadde mest kunnskap på området. Representantene fra Aspiro Music, Platekompaniet og Telenor ble også intervjuet om forretningsmodellen, men da rundt aspekter relevant til deres rolle i samarbeidet. Vi vil i det følgende presentere resultatet av intervjuene med samarbeidspartnere og brukere, kategorisert etter de tre teorielementene verditilbud, kunderelasjoner og inntektsmodell.

6.2.1 Verditilbud

Målgruppen til WiMP oppgis å være alle som er musikkinteresserte. Aspiro forklarer videre at de i starten fokuserte på å få WiMP ut til opinionslederne slik at disse kunne spre WiMP videre. Nå ligger imidlertid det største fokuset på musikkinteresserte fra 25 år og oppover, der aldersberegningen er grunnet at det koster 99 kroner i måneden.

Når det gjelder selve verditilbudet er alle samarbeidspartnerne enig. WiMP tilbyr, som andre aktører, tilgang til all musikk. Det de skiller seg ut på, er imidlertid lokal tilknytning og veiledning i form av anbefalinger og spillelister. Via lokal tilknytning muliggjøres også rask tilgang på spesielt lokal musikk.

”WiMP skal være en god løsning for å oppdage ny musikk”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

Bak dette verditilbudet ligger det utnyttelse av ressurser og aktiviteter, og det er stor enighet om hvem som bidrar med hva. Aspiro bidrar med det teknologiske, Platekompaniet med musikkkompetanse og merkevare, i tillegg til at også distribusjonskanaler og relasjoner til plateselskapene nevnes, og Telenor med distribusjon og promotering gjennom sine markedsføringskanaler.

Når det gjelder nettverkseffekter, sier både Aspiro og Kompanjong at de tror WiMP øker i verdi jo flere som bruker det.

”Hvis du er opptatt av å se andres spillelister eller bruke andres spillelister - jo flere du har å bytte med, jo bedre egentlig”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

Som et ledd i denne utviklingen, ser samarbeidet for tiden på utvidelser mot sosiale plattformer som Facebook. Dette forklares med at mange benytter sosiale medier for å uttrykke seg selv, for eksempel gjennom musikk. Antall brukere har i tillegg en betydning for samarbeidspartnerne selv:

”Hvis du har investorer (..), da er det jo klart at jo flere brukere du har eller jo flere inntekter du har å vise til – jo flere ressurser får du til å lage nye ting”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

Videre benytter samarbeidet seg også av prestasjonsmål. Disse er ikke så detaljerte, og fokuserer mest på minimumskrav. Blant annet har Telenor krav om å bidra med et visst antall kunder, mens Aspiro har krav i forhold til oppetid av tjenesten.

”Distribusjonspartneren Telenor må selge til noen for å være verdt noe som partner”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

Tilpasningsevnen til WiMP oppgis å være god, og Aspiro forklarer dette med at de snakker sammen nærmest daglig, og at de prøver å ikke ha struktur der det ikke trengs. I tillegg er samarbeidet helt åpne om tallene sine. Kompanjong påpeker imidlertid at tilpasningsevnen alltid kan bli bedre, noe som er spesielt viktig i forhold til et stadig skiftende marked.

”Man kan alltid bli flinkere. Altså, vi er flinke på det, men det er så ekstremt viktig. Man er fortsatt i et marked. Og man vet ikke helt hvordan det markedet former seg framover”

– Daglig leder i Kompanjong

Aspiro Music er også enig i at WiMPs tilpasningsevne er god, men ser at endringer kan skje fort. Det gjør at de som en liten aktør må jobbe og prioritere smartere enn aktører med høyere kapasitet innen teknologisk output, for å klare å være minst på høyde med konkurrentene. Platekompaniet føyer seg til at tilpasningsevnen er relativt god, men understreker at behovene til massemarkedet er svært ulikt teknologifantastenes:

”Det er viktig å ligge fremme i utviklingen, men enda viktigere å få med seg massemarkedet”

– Leder for nettavdelingen i Platekompaniet og styremedlem i Kompanjong

At WiMP følger med i utviklingen oppgis av brukerne å ha positiv påvirkning på deres verdi av tjenesten. Flere påpeker at dette allikevel er gitt at de foretrekker endringene som gjøres.

”Don’t fix it if it ain’t broke”

– Respondent 2

Relasjonsspesifikke investeringer blir nærmere forklart i avsnitt 6.1.2, og vi vil derfor ikke gå inn på disse her.

6.2.2 Kunderelasjoner

WiMP har direkte kontakt med kundene i form av e-post til kundeservice, stort sett rundt det tekniske, og gjennom sosiale medier. Via sistnevnte får de mange henvendelser og endringsforslag. Senere ser de for seg å også ha kundeservice per telefon. I dag er det Aspiro som tar seg av denne kontakten, men hvem som kommer til å ta seg av dette i fremtiden vil avhenge av hvor stort WiMP blir.

Da prosjektet med WiMP startet, hadde utviklerne relativt lite informasjon om markedet, bortsett fra at de så på utviklingen i industrien internasjonalt. Det ble derfor mye gjetting i starten. Kundeundersøkelser kom først senere, da det ble etablert et betabrukerpanel rundt julen 2008. Det var omtrent 500 brukere med i dette. Sommeren etter ble et enda større panel åpnet. Her var imidlertid formålet hovedsakelig å teste serverne. I tillegg fikk de også en del informasjon om hvordan markedet fungerte etter at Spotify ble lansert.

Samarbeidspartnerne har foreløpig gjort lite for å tilpasse tjenesten til den enkelte brukeren, men diskuterer problemstillingen kontinuerlig. Aspiro forteller at det kan godt hende det kommer, men stiller spørsmålet ved om det "gir noe særlig mer" og mener brukeren egentlig tilpasser tjenesten selv med spillelister. Kompanjong drar også frem at tilpasning mot samarbeidspartnere kan være en idé til utvikling.

"Man kunne jo sett for seg at man lager en kampanje (..) for for eksempel Statoil – som har kanskje samme hovedinnholdet, men at man fronter litt annen type musikk"

– Daglig leder i Kompanjong

Ut fra intervjuene med brukerne, kommer det frem at samtlige mener det ville vært positivt med mer tilpasset informasjon om musikk, som spillelister og anbefalinger. Begrunnelsen som går igjen er at det letter arbeidet med å oppdage ny musikk.

"Ville kunne få øynene opp for ny musikk innen sjangre jeg liker"

– Respondent 1

Samtidig trekkes det fram at det er viktig at en slik funksjon fungerer ordentlig, slik at personaliseringen faktisk stemmer overens med musikkmaken til brukerne.

”Hvis jeg liker å høre på Metallica og lignende, og hører på 'Færra til Mexico' med Lynni Trekrem én gang, er jeg ikke interessert i å få masse forslag til andre sanger av Lynni”

– Respondent 4

På den andre siden er det kun to av respondentene som mener at mindre tilpasning reduserer deres verdi av WiMP. Én av disse forklarer dette med at han mener en viss integrering i form av for eksempel beskrivelse av artisten, er viktig for å lette søkingen etter ny musikk. Den andre henviser til funksjonen knyttet til last.fm, og at en mangel på slike anbefalinger ville ført WiMP nærmere Spotify. De resterende respondentene stiller seg nøytrale til mindre tilpasning, ettersom de enten mener at WiMP ikke er tilpasset i det hele tatt i dag eller at de liker å søke etter musikk på egen hånd. Når det gjelder funksjonen knyttet til last.fm, er halvparten klar over at den eksisterer, mens den andre halvparten aldri har hørt om den. Av de som har hørt om funksjonen, har kun halvparten igjen benyttet seg av den.

Brukerne i vår undersøkelse oppgir, med unntak av to, at de har tillit til WiMP. Av de to oppgir én å ikke ha tillit, mens den andre er usikker. På spørsmål om hva som skal til for at respondentene skal ha tillit til WiMP som musikkleverandør, sier flere at de bør holde det de lover. Dette forklares blant annet nærmere som mye musikk til en relativt lav kostnad. Videre nevnes elementer som at de bør finne alle artistene de ønsker, ha tilgang til musikk til en hver tid, bra brukergrensesnitt, trygg betaling og at det er lett å si opp abonnementet. Respondent 2 forklarer mye av tilliten han har til WiMP med egen erfaring, kombinert med assosiasjonene til Platekompaniet og Telenor. Disse assosiasjonene er at begge er solide selskaper som vet hva de driver med. Videre har han høyere tillit til at mer av inntektene går til artistene, ettersom alle må betale for WiMP. Respondenten som ikke har tillit til WiMP begrunner dette med følgende krav til tillit:

”At jeg ikke MÅ betale for å høre på musikk. Det er som å avgrense et område i en park og si at det koster 10 kr å sitte på gresset der, mens det er gratis utenfor”

– Respondent 4

Respondenten som er usikker på hvorvidt han har tillit til WiMP trekker frem konkurrenten Spotify, og synes WiMP begynner å henge litt etter dem. Dette påpekes også av flere andre. Når det gjelder betydning av tillit for kundeverdien, sier samtlige at en reduksjon i tillit til WiMP ses på som utelukkende negativt. Det motsatte gjelder for bedre tillit, hvor alle unntatt

én mener at dette ville bedret deres syn på verdien av WiMP. Den siste mener det ikke hadde økt verdien:

”Hadde forventet at de leverte i utgangspunktet”

– Respondent 1

Som nevnt var hovedformålet med å dele ut invitasjoner til en betaversjon av WiMP å teste serverne. Allikevel lå det et annet formål bak i tillegg; nettopp markedsføring. Samarbeidspartnerne gir generelt inntrykk av å ha et klart fokus på markedsføring.

”Hittil har vi fokusert på egne kanaler og PR (..) Diverse samarbeid med tredjeparter har også begynt å rulle”

– Leder for nettavdelingen i Platekompaniet og styremedlem i Kompanjong

Egne kanaler vil blant annet si internett, nyhetsbrev og butikker. Videre forteller Aspiro at Telenor er den viktigste parten når det kommer til markedsføring, og at det kommer noen kampanjer fra dem snart. En markedsplan er laget, og det jobbes for tiden med å lansere aktivitetene. Selve ansvaret for markedsføringen ligger hos Kompanjong, men Telenor bidrar mye spesielt på massemarkedsføring, ifølge Kompanjong.

”På egen hånd så kan vi nå ganske bra ut til musikknerder (..) Men nå tror ikke jeg at dette er et produkt bare for de virkelige musikknerdene. Det er et produkt for massene, og den massemarkedsføringskraften som Telenor har, er vanskelig å finne en annen plass”

– Daglig leder i Kompanjong

Markedsføring var også i tankene til Aspiro da de så seg om etter samarbeidspartnere, og var en viktig faktor for at de tok kontakt med Platekompaniet. At det er Platekompaniet sitt merkenavn som ofte dras frem i sammenheng med WiMP, synes de er helt greit.

”Det er jo brandet deres vi egentlig har dratt frem i stor grad (..) WiMP blir jo nevnt som Platekompaniet sin tjeneste. Og det er helt fint for oss (..) Det er Platekompaniet som har høyest troverdighet blant brukerne”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

Aspiro Music har samme resonnement, og mener at både Platekompaniet og Telenor har mye sterkere merkenavn enn Aspiro. Videre gjør verken Telenor eller Platekompaniet seg noen betenknninger rundt det å benytte merkenavnet sitt til å promotere WiMP.

”Når vi først besluttet å satse på Wimp har det vært helt naturlig for oss å bruke vårt merkenavn der det kan være positivt for tjenesten”

– Leder for nettavdelingen i Platekompaniet og styremedlem i Kompanjong

Telenor på sin side ser fordelene av å knytte til seg en innovativ og sterk musikkmerkevare som WiMP, samtidig som grunnverdien til Telenor ikke berøres. Av brukerne har fem av åtte kjennskap til at både Platekompaniet, Telenor og Aspiro står bak WiMP. Én bruker visste kun om Platekompaniet og Telenor, én visste kun om Telenor og én visste kun at tjenesten er norsk. Når det gjelder om merkenavnene har noe å si, mener 50 % at ukjente merkenavn som leverandører av tjenesten ikke har noen betydning for deres verdi av WiMP, mens de andre 50 % mener det har en noe negativ innvirkning på verdien. Av de som mener at det ikke har noen betydning, fremhever imidlertid 50 % at ukjente merkenavn ikke nødvendigvis er noe negativt, men at det på den andre siden er et pluss dersom det er kjente merkenavn i samarbeidet.

”Aspiro har jeg ikke hørt om før. Men Telenor; inntrykket jeg har av dem som en pålitelig leverandør smitter over, og inntrykket jeg har av Platekompaniet som en som kan musikk smitter over”

– Respondent 2

De som mener at ukjente leverandører er negativt for sin verdi av WiMP, begrunner dette med at de føler en større usikkerhet ved å bruke tjenesten og å la den trekke penger fra kontoen. At leverandørene bak WiMP er kjente, gir en viss trygghet og visshet om at de er seriøse.

Dagens distribusjonskanaler for WiMP er hovedsakelig WiMP.no. Kommunikasjonskanalene har foreløpig vært pressen, Telenor og sosiale media. Kompanjong nevner at med sistnevnte når de en mye mindre gruppe, men til gjengjeld når de dem veldig godt. Aspiro forklarer at de også har forsøkt med avis og SMS. I fremtiden nevner han at det i tillegg kan være aktuelt å selge mer direkte, spesielt gjennom Platekompaniet, men også gjennom kanaler som dagligvare, rekonfigurerte telefoner eller PC-er. Spesielt bundle-tjenester med operatører er interessant, og her nevnes alt fra Google til TV og festivaler.

”Kommer sikkert til å prøve alt. Måten vi er vant til er å teste ut alt i relativt liten skala og se hva som funker og ikke funker”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

Platekompaniet nevnes av flere som et stort potensial til fremtidig distribusjon, og sier selv at de kommer til å utvide dette arbeidet fremover. Telenor hevder også at de kan bidra med flere kanaler i fremtiden.

”Det er veldig mye typer forskjellig hardware som kommer, som Telenor kan jobbe med. Det er jo alt fra connect-to-TVs, alle connect-to-devices (..) I tillegg så ønsker vi å bygge en mye sterkere posisjon på digitalt innhold på våre portaler”

– Tidligere musikkansvarlig i Telenor

Generelt nevnes det gjennomgående av de andre partnerne at distribusjonskraften til Telenor er blant deres viktigste bidrag til samarbeidet. Når det gjelder brukerne, svarer 25 % at distribusjon i butikk ville økt deres verdi av WiMP, mens de resterende hevder verdien er upåvirket av dette, ettersom de uansett kjøper abonnementet på internett. Videre fikk halvparten høre om WiMP via en internett-artikkel, mens den andre halvparten fikk høre om tjenesten via venner, familie eller bekjente.

Angående tilgang til distribusjonskanalene, forteller Kompanjong at de har begrenset tilgang til platekompaniet.no og Telenor Online. Ifølge Platekompaniet er det hovedsakelig dem selv og Telenor som har de sterkeste interne kanalene, mens medieomtale oppnås i fellesskap. Andre distribusjonskanaler, som annonsering, får de tilgang på gjennom å betale.

6.2.3 Inntektsmodell

Inntektene til WiMP kommer utelukkende fra brukerne, og det er ingen planer om å gjøre tjenesten annonsefinansiert. Aspiro nevner eneste alternativ som bundle, og det er allerede lansert en reklamekampanje hvor WiMP og en telefon fra Samsung selges sammen.

Det var opprinnelig Aspiro som valgte å utvikle en streamingløsning for musikk, fordi de hadde mer tro på en slik løsning for salg av musikk og innhold, enn nedlastning. De oppfattet det som vanskelig å konkurrere med de ulovlige nedlastingssidene, der man kan laste ned musikk enkelt og gratis, med god kvalitet og uten kopibeskyttelse. At de landet på en abonnementsløsning fremfor en annonsefinansert løsning, begrunnes for det første med at det ikke er penger i en annonsefinansert løsning. Det er også vanskelig å treffe bestemte målgrupper. Aspiro forklarer at den eneste målgruppen man treffer godt er de musikkinteresserte, og å annonsere musikk for dem blir litt meningsløst når all musikken allerede ligger i tjenesten. Eneste mulighet for god styring av målgrupper ligger i å relatere dem til atferd, men Aspiro mener det er lenge til dette vil være lønnsomt. Kompanjong legger til:

”En hovedting er at musikk skal koste penger. En annen ting er at jeg tror ikke plateselskapene over tid vil tillate en gratismodell.”

– Daglig leder i Kompanjong

At prisen på abonnement av WiMP falt på 99 kroner per måned, var en kombinasjon av kundeundersøkelser og markedet.

”Vanskelig med noe høyere. Ikke poeng med lavere”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

At det ikke er noe poeng med en lavere pris begrunnes med at det er mye kostnader forbundet med blant annet plateselskaper og Tono, og at det ikke er noe poeng i å starte prisrig med konkurrentene. 37,5 % av brukerne ser på sin side fordelene med en gratisversjon, noe som begrunnes med muligheten til å teste ut programmet, et alternativ for trangere tider og at dette ville gjort Spotify og WiMP til substitutter. De resterende respondentene er nøytrale til en gratisversjon, da de uansett ville betalt for å slippe reklamen.

Verdinettnettet har en klar fordeling av inntektene. Inntektene kommer inn i Kompanjong, som igjen utbetaler til artister eller plateselskapene og Tono.

”Kan ikke si hvor mye, men det er godt over halvparten”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

Kompanjong har videre utgifter til Aspiro, med tanke på plattform og teknologi, og til distributørene. Resten blir igjen i Kompanjong. Kompanjong forklarer nærmere at Aspiro og Platekompaniet får fordelt inntekter gjennom sitt eierskap i selskapet, mens Aspiro Music får det gjennom en lisensavtale. Platekompaniet påpeker at inntektene fordeles på en måte som alle er fornøyd med.

Hvem som har mest innflytelse i verdinettnettet er det imidlertid litt usikkerhet rundt. Aspiro føler ikke at det er en klar ledende part, men at de og Platekompaniet står ganske likt.

”Av og til er vi to førende, av og til er Telenor førende”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

Kompanjong mener at det er Aspiro, på grunn av at det er dem som utvikler selve løsningen, og også Platekompaniet sammen med Aspiro, ettersom de også eier selskapet. Han legger imidlertid til at dette ikke merkes i det praktiske. Telenor tenker lenge før han sier:

”Jeg mener at, generelt sett, så er det Platekompaniet som kjører showet. For det er de som kan musikken og sånne ting”

– Tidligere musikkansvarlig i Telenor

Platekompaniet på sin side mener at det er styret i Kompanjong som har mest innflytelse.

6.3 Kundeverti

I dette avsnittet ser vi nærmere på resultatene fra brukerundersøkelsene og de utvalgte anmeldelsene, for slik å kunne få en så virkelighetsnær oppfatning av kundevertien som mulig.

6.3.1 Brukerintervjuer

Seks av åtte brukere ser det i brukerintervjuene som verdt å betale 99 kroner i måneden for WiMP, selv om flere er usikre på hvilken tjeneste de foretrekker av WiMP og Spotify. Det de ser på som av verdi hos WiMP er tilgang til all musikk hele tiden, reklamefritt. Videre fremheves musikkforslag i form av anbefalinger og spillelister, noe Spotify ikke tilbyr, og at tjenesten er brukervennlig og har en god design. Det nevnes også at det ligger verdi i at tjenesten er lovlig og at de som lager sangene får noe tilbake, til forskjell fra ved nedlastning. Likevel savnes det offline-modus og løsning for telefoner med Symbian operativsystem. En av dem som mener at WiMP ikke er verdt pengene, begrunner dette med at han uansett har tilgang til all musikk på sin iPod, men mener at for halve prisen kunne det vært verdt å betale for en slik tjeneste. Den andre respondenten som mener det ikke er verdt pengene, begrunner dette med et for lite forbruk, men at det hadde vært et godt alternativ hvis forbruket var større.

Scenarioene som ble framsatt for brukerne ga videre et dypere innblikk i brukernes meninger rundt verdien av WiMP for dem. Enkelte av scenarioene er imidlertid beskrivende for både forretningsmodellen og kundevertien, og ettersom vi allerede har beskrevet disse utfyllende i resultatet for forretningsmodellen, vil vi ikke gå nærmere inn på disse her. Dette gjelder endring i verdi av WiMP dersom det fantes en gratisversjon, ved mer eller mindre tilpasning av informasjon til brukeren, ved ukjente leverandører, ved distribusjon i butikk og ved endret tillit til WiMP. Resultatet av disse er imidlertid med i oppsummeringen av scenarioene vist i tabellen under beskrivelsen av resultatet.

Dersom WiMP bruker lenger tid enn konkurrentene på å fornye seg, mener alle nær som én at dette forringer verdien, mens én er nøytral, ettersom han mener for rask utvikling forvirrer

brukeren. Dette poenget nevnes også av flere andre, som påpeker at fornyelsen til konkurrentene må være nyttig for at verdien av WiMP skal reduseres. Det samme poenget, bare omvendt, gjelder dersom WiMP er raskere ute med fornyelser enn konkurrentene. Dette ses altså på som positivt av brukerne, men kan faktisk også være en negativ faktor dersom endringene ikke er ønsket.

En endring av inntektsfordelingen i favør av artistene blir svært godt mottatt av brukerne. Her mener syv av åtte at dette er veldig positivt for deres verdi av WiMP.

"Noe av poenget med digital musikk er jo å redusere fysisk transport og kostnadene det medfører, og overføre mer av verdien til verdikildene, artistene"

– Respondent 8

"Det er jo de som lager musikken"

– Respondent 7

"Grunnen til at jeg kjøper CDer og DVDer fra artister er at jeg vil støtte artistene og gi de pengene, fremfor bindeleddene (..) Dette er avgjørende for meg!"

– Respondent 4

Det er kun én som er nøytral til dette scenarioet, da han mener at WiMP får tenke på seg selv. Angående scenarioet der mindre av WiMPs inntekter går til artistene, mener kun én at dette ikke påvirker verdien av WiMP i noen grad. Begrunnelsen ligger i at til slutt vil det være tilbud og etterspørsel som avgjør prisen, og at han selv ikke føler han har ansvar for artistenes inntekter. Hos de resterende er oppfattelsen at verdien helt klart reduseres, og mange blir provosert av tanken.

"Da hadde jeg boikottet de"

– Respondent 1

"Det ville jeg synes var grådig"

– Respondent 2

"Dette ville jeg oppfattet som negativt og lite seriøst"

– Respondent 3

Brukerne ser det videre som nyttig å ha muligheten til å dele spillelister med andre. Hvor stor påvirkning denne muligheten har på brukernes verdi av WiMP, varierer fra at det har stor

innvirkning på verdien til at det er greit med muligheten, men ikke nødvendig. Flere trekker frem at mangel på en slik løsning vil gjøre at WiMP henger etter konkurrentene. Én forklarer også at det ikke har noen innvirkning ettersom hun ikke bruker det, og én mener han ikke har tilstrekkelig referanseramme til å uttale seg om det.

Tabellen under oppsummerer respondentenes svar om kundeverdi, der venstre kolonne illustrerer stikkord om spørsmålet som ble stilt, og øverste rad illustrerer de ulike respondentene. Tegnet ”+” vil si at kundeverdien øker som følge av scenarioet, ”0” vil si at kundeverdien forblir uendret, mens ”-” indikerer en negativ innvirkning på kundeverdien. I de tilfellene der kundene ikke har svart direkte på hvorvidt verdien forandres, er tegnet et resultat av en samlet vurderingen av i hvilken retning svaret peker. Åpne felt indikerer at spørsmålet ikke er blitt besvart.

| | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 |
|--|----|------------|----|-----|----|----------|----|----|
| Er WiMP verdt 99 kr? | Ja | Ja | Ja | Nei | Ja | Nei | Ja | Ja |
| <i>Endret verdi hvis..?</i> | | | | | | | | |
| Solgt i butikk | 0 | 0 | + | 0 | 0 | + | 0 | 0 |
| Gratisversjon | 0 | 0 | + | + | 0 | 0 | + | 0 |
| Lang fornying | - | - | - | - | - | 0 | - | - |
| Kort fornying | + | + | + | + | + | | + | + |
| Mer tilpasning | + | + | + | + | + | + | + | + |
| Mindre tilpasning | 0 | Ikke mulig | 0 | 0 | - | | 0 | - |
| Mistet tillit | - | - | - | - | | | - | |
| Bedret tillit | 0 | + | + | + | | | + | |
| Ukjente leverandører | - | 0 | 0 | 0 | - | 0 | - | - |
| Mer av inntektene til artister | + | + | + | + | + | 0 | + | + |
| Mindre av inntektene til artister | - | - | - | - | 0 | | - | - |
| Deling av spillelister | | + | | | + | Vet ikke | 0 | + |

Tabell 4: Oppsummering av respondentenes svar om kundeverdi

Telenor har også foretatt en brukerundersøkelse av betabrukerne av WiMP, og hovedpoengene kommer frem av et intervju med nettsiden mobilen.no.

”9 av 10 betabrukere brukte tjenesten daglig eller en god del. Blant de som har brukt WiMP daglig er 98 prosent fornøyde”

– Tidligere musikkansvarlig i Telenor i intervju med mobilen.no

I forhold til konkurrentene, blir brukervennlighet og anbefalinger trukket frem som positive faktorer. Av brukervennlighet, trekker brukere som også har brukt andre streamingtjenester frem at WiMP bidrar til at man kan høre på musikk på flere måter.

”Måten å konsumere musikk på er bedre siden man da får flere innganger til å spille av musikk”

– Tidligere musikkansvarlig i Telenor i intervju med mobilen.no

Innganger omfatter egne søk, egenkomponerte spillelister og at man kan merke egne favoritter. Brukere som er uerfarne med streamingtjenester trekker frem at WiMP er enkel å bruke (www.mobilen.no).

6.3.2 Publiserte anmeldelser av WiMP

I denne delen oppsummerer vi anmeldelsene vi har valgt å benytte som supplement til brukerintervjuene. Siden anmeldelsene ikke følger det samme oppsettet, har vi valgt å oppsummere de tre anmeldelsene hver for seg, og trekke ut de elementene som tilsvarer områdene som oppgaven og brukerundersøkelsene har fokusert på. I tillegg er anmeldelsene preget av å være sammenligninger med konkurrenten Spotify, noe som gjør det vanskelig å skille ut frittstående vurderinger. Derfor tas disse sammenligningene med for kontekst.

6.3.2.1 PC World Norge

Denne anmeldelsen sammenligner WiMP direkte med konkurrenten Spotify. Siden Spotify hadde to betalingsmodeller da artikkelen ble skrevet, valgte man å sammenligne den som tilsvarte WiMPs betalingsløsning, Spotify Premium. Denne løsningen koster 99 kroner i måneden, er reklamefri og tilbyr ekstra funksjonalitet som offline spillelister, høyere musikkvalitet og tilgang på mobilklienter.

Først og fremst trekker anmeldelsen frem at WiMP tilbyr 30-dagers gratis prøveabonnement som positivt, men påpeker samtidig at kravet om å legge inn betalingskortinformasjon trekker i negativ retning. Videre trekkes designet av WiMP-programmet frem som positivt og brukervennlig, og får skryt for god søkefunksjonalitet. Problemer som trekkes frem er at programmet er ressursintensivt, og noe tregere enn konkurrenten Spotify.

Det redaksjonelle innholdet får også mye skryt i anmeldelsen, med henvisning til Platekompaniets musikkompetanse. De forskjellige seksjonene med anbefalinger, spillelister,

albumlister og sjangerlister trekkes frem som veldig positive. Artikkelen uttrykker at dette vil være gull verdt for å trekke kunder fra Spotify. Muligheten for personlige anbefalinger via last.fm nevnes også, men her stiller konkurrentene likt. Videre trekkes det også frem hvordan det redaksjonelle innholdet er organisert i programmet, og forenklingen dette utgjør for brukerne.

Anmeldelsen konkluderer med at WiMP er overlegen på design, organisering av musikk, snarveier, søk, redaksjonelt innhold og spillekø. Problemområder er hurtighet og få brukere for deling av spillelister. Dersom man er villig til å betale 99kr i måneden for streaming av musikk anbefaler anmeldelsen derfor WiMP (www.pcworld.no [2]).

6.3.2.2 ITpro

Som hos PC World baserer anmeldelsen seg på en direkte sammenligning av WiMP og Spotifys Premium-løsning. Betalingsløsningen med innlegging av betalingsinformasjon trekkes også her frem som negativt. Det påpekes også at WiMP kun tillater å betale for en måned av gangen, mens Spotify tillater betaling for opptil et år av gangen.

Denne anmeldelsen ser på låtutvalg, brukervennlighet, tilgjengelighet, lyd kvalitet og programytelse. Lyd kvaliteten for begge konkurrentene er god og så godt som lik, og har derfor liten innvirkning på den relative forskjellen. Med tilgjengelighet menes mulighet til å benytte programmet på andre plattformer enn PC, for eksempel mobil klienter. WiMP trekkes frem som best på brukervennlighet i denne testen også, og på norsk låtutvalg. Muligheten til å oppdage nye artister, som inkluderer redaksjonelt innhold, er også best hos WiMP. Mindre gode områder er totalt låtutvalg, tilgjengelighet og programytelse.

Anmeldelsen konkluderer med at WiMP anbefales over Spotify, på bakgrunn av brukervennlighet og mulighet til å oppdage ny musikk. Selv om WiMP kom lavere på låtutvalg, sier anmeldelsen at det er lite man ikke finner, og at det derfor ikke er et stort problem. Dette er også noe som vil bli utbedret jo lengre tjenesten opererer. Hovedproblemet med tjenesten er begrensningene som ressursforbruket til programmet legger på brukeren.

Et ekstra poeng for denne anmeldelsen er at leserne har hatt mulighet til å gi terningkast på selve anmeldelsen. Dette skal selvsagt ikke tolkes som terningkast på selve tjenesten, men kan brukes som en indikator på i hvilken grad de som stemmer er enige i det som sies. Anmeldelsen har fått et gjennomsnitt på terningkast 5, i et utvalg på 17 respondenter (www.zdnet.no).

6.3.2.3 Lyd og bilde

Denne anmeldelsen er ikke i utgangspunktet en sammenligning med Spotify, men som eneste direkte konkurrent blir den allikevel trukket frem som sammenligningsgrunnlag en del steder. Anmeldelsen påpeker videre at det er snakk om to forskjellige forretningsmodeller, der WiMP vil betale artister og plateselskaper fra første stund mens Spotify har en annen løsning.

Også denne anmeldelsen ser nærmere på områdene musikkutvalg, lyd kvalitet, brukervennlighet, redaksjonelt innhold og tilgjengelighet. I tillegg ser den også på nedlastingsmulighet og mulighet for å spille musikken over større lydanlegg.

For musikkutvalget trekkes det frem at WiMP er en fersk tjeneste og at utvalget av internasjonal musikk vil vokse, men for norsk musikk er WiMP det beste alternativet. WiMP påstås også å være bedre på lyd kvalitet enn konkurrenten, og være mer brukervennlig. Anmelderen mener også at det som gjør WiMP mest spennende er tilgangen på redaksjonelt innhold, gjennom spillelistene og anbefalingene. Videre trekkes brukergrensesnittet frem som enkelt og lettforståelig. Anmeldelsen påpeker imidlertid at rent lydteknisk er ikke streaming på høyde med CD-kvalitet, og låtutvalget vil også være ufullstendig, spesielt i forhold til mindre plateselskaper (www.lydogbilde.no).

6.4 Oppsummering resultater

Vi vil i det følgende kort oppsummere resultatene fra våre intervjuer og sekundære kilder. Først tar vi for oss verdinettverket og nettverksstyringen, deretter forretningsmodellen i form av verditilbud, kunderelasjoner og inntektsmodell og til sist kundeverdien.

Verdinettverket rundt WiMP består av de tre samarbeidsdeltakerne Platekompaniet, Aspiro og Telenor, og de forskjellige plateselskapene og rettighetshaverne som er leverandører av musikk.

Samarbeidet om WiMP styres i stor grad av relasjonskontrakter og tillit. Helt fra begynnelsen fokuserte man på å bygge opp personlige relasjoner og felles forståelse for samarbeidet. Etterhvert valgte man å formalisere og internalisere deler av samarbeidet i joint venturet Kompanjong. Dette ble gjort for å sikre investeringene som ble gjort, fordele risiko, ansvar og rettigheter, og for å opprettholde en balanse i maktforholdene mellom de tre sentrale aktørene.

Kompanjong fungerer som en salgsorganisasjon for WiMP i Norge, og er det formelle samarbeidsinstrumentet og koordineringssenteret. Det inkluderer imidlertid ikke noen av samarbeidspartenes hovedbidrag eller kjernekompetanse. Disse holdes i sine respektive selskap, og bidragene styres gjennom formelle leverandøravtaler og prestasjonsmål. Tilpasninger i samarbeidsforholdene og koordinering av bidrag skjer gjennom hyppige formelle styremøter i Kompanjong, arbeidsgruppemøter og uformell daglig kommunikasjon.

Plateselskapene og rettighetshaverne er i stor grad rene leverandøraktører, og styring av disse relasjonene skjer stort sett gjennom leverandøravtaler og markedsavtaler.

Verditilbudet til WiMP beskrives av leverandørene som tilgang til all musikk alltid, lokal tilknytning, lokal musikk og veiledning i form av anbefalinger og spillelister. I tillegg mener de at verdien av WiMP øker jo flere som bruker det. Det eksisterer også relasjonsspesifikke investeringer i samarbeidet, for det meste tatt av Aspiro og, i litt mindre grad, Platekompaniet. Det benyttes også prestasjonsmål, selv om disse har lite fokus. Tilpasningsevnen for samarbeidet vurderes å være god, men begrenset av ressurstilgang.

Den direkte relasjonen mellom WiMP og kundene foregår hovedsakelig over e-post og sosiale medier. Personalisering har foreløpig hatt liten plass i tjenesten, men vurderes fortløpende. Kundene er positive til dette scenarioet. Videre har flesteparten av brukerne tillit til WiMP, og kravet det legges størst vekt på her er at tjenesten holder det den lover. Markedsføring har mye fokus i samarbeidet, og samarbeidspartnerne er komfortable med å bidra med sitt eget

merkenavn i promoteringen. Brukerne opplever også en trygghet med tanke på at kjente merkenavn står bak WiMP. Distribusjonskanalene til WiMP er hovedsakelig hjemmesiden WiMP.no, i tillegg til at de har kommunikasjonskanaler gjennom pressen, Telenor og sosiale medier. Det er for det meste Telenor og Platekompaniet som bidrar med distribusjonskanaler, og disse har også planer om å utvide dette arbeidet i fremtiden.

Inntektene til WiMP kommer kun fra brukerne, som betaler 99 kroner per måned for tjenesten. Inntektene kommer inn i Kompanjong, for så å fordeles på aktørene i verdinettverket, inkludert plateselskapene og Tono, ved hjelp av ulike fordelingsnøkler og avtaler. Intervjuobjektene har forskjellige og nølende svar på hvem som har størst innflytelse i verdinettverket, og påpeker at dette ikke er noe som merkes i praksis. De fleste avgjørelser er samstemte, og uenigheter adresseres og løses i fellesskap av lederne i selskapene.

Både vår egen og Telenors brukerundersøkelse samt anmeldelsene peker i retning av at kundeverdien til WiMP hovedsakelig ligger i brukervennligheten og anbefalingene i form av direkte låt- og albumforslag og spillelister, noe som gjør at det er enkelt å oppdage ny musikk. Andre klare påvirkningsfaktorer på kundeverdien er fornyelseshastighet, tilpasning, tillit, leverandørene og andel av inntektene som går til artistene.

7. Analyse

I dette kapittelet vil vi forsøke å koble resultatene presentert i kapittel 6 opp mot problemstilling, modell og teori. Vi vil se nærmere på sammenhengene mellom variablene presentert i modellen, og sette dette opp mot resultatene funnet i vår forskning.

For å se sammenhengene i modellen, vil vi dele inn etter stiene i modellen: første del ser på hvordan nettverksstyring påvirker verditilbudet, og videre hvordan det påvirker kundeverdien; andre del ser på hvordan nettverksstyring påvirker kunderelasjoner, og videre hvordan det påvirker kundeverdien; og tredje del ser på hvordan nettverksstyring påvirker inntektsmodellen, og videre hvordan det påvirker kundeverdien. Til slutt i hver del vil vi se på sammenhengen mellom styringen, det aktuelle forretningsmodellelementet og kundeverdien, og presentere påstander basert på våre resultater og analyse.

7.1 Nettverksstyringens påvirkning på verditilbudet og kundeverdi

Bakgrunnen for verdinettverket og samarbeidet om WiMP mellom de tre sentrale partene synes å ligge i at man ønsker å kombinere de vidt forskjellige kompetanseområdene som trengs for denne forretningsmodellen. Initiativtakerne til det opprinnelige samarbeidet uttrykte et ønske om å kombinere en sterkt musikkmerkevare med en god teknisk partner og en sterk distributør. Etter hvert som relasjonene og målsetningene utviklet seg synes denne ideen å ha blitt en grunnleggende forutsetning for verdinettverket og verditilbudet. Partene mener at tjenesten er kritisk avhengig av alle bidragene, og at man vanskelig kan bytte ut noen av de andre uten større kostnader, eller at det ikke er mulig i det hele tatt. Komplementariteten mellom bidragene og betydningen av disse for tjenesten som helhet synes derfor å være kritisk for verditilbudet.

7.1.1 Vilkår for nettverksstyring og verditilbud

For å analysere sammenhengen mellom nettverksstyring og verditilbud vil vi først og fremst avklare tilpasningsbehov, koordineringsbehov og relasjonsspesifikke investeringer. Disse forholdene har avgjørende betydning for styringsformen, og for verditilbudet.

Tilpasningsbehovet for tjenesten er relativt stort. Som utfordrer i et marked preget av innovasjon og relativt overkommelige byttekostnader for kundene, er det viktig å holde tritt med utviklingen. Selv om man ikke ønsker å være i tet med nye funksjoner, er det viktig å ha et konkurransedyktig tilbud i markedet. Tilpasningene må hovedsakelig støtte opp om det

unike verditilbudet, slik at man ikke beveger seg i en annen retning enn den som gjør det mulig å møte konkurransen fra den større og mer etablerte konkurrenten.

Verdinettnettet består av tre ganske forskjellige bedrifter, fra tre forskjellige bransjer. Dette betyr at det er behov for en del koordinering når man skal tilby en relativt avansert og omfattende musikkjeneste. Partene besitter svært forskjellige typer kompetanse, og samarbeidet krever at man forstår hvordan de best kan kombinere sine respektive styrker for å skape en best mulig tjeneste. Det er altså ikke mulig å dekke alle aspekter med avtaler og kontrakter, noe som gir behov for mye kommunikasjon mellom partene.

Når det gjelder relasjonsspesifikke investeringer, har Aspiro, som teknisk leverandør, investeringen med størst risiko, nemlig teknologiplattformen. I Norge er plattformen i stor grad låst til WiMP. Plattformen blir samtidig lisensiert i utenlandske markeder, men det er fremdeles usikkerhet i markedet angående tekniske løsninger, og mange konkurrenter og store kunder tilsier lav forhandlingsmakt. Selskapet satser hardt på utvikling og drift i Norge, og er derfor i stor grad avhengig av samarbeidspartnerne. Ellers er det generelt store investeringer i samarbeidet for både Platekompaniet og Aspiro. Begge parter har investert relativt store ressurser i form av administrative ressurser, arbeidstimer og kompetanseoppbygging. Følgelig har begge behov for å sikre seg mot potensielle tap, dersom motparten skulle velge å trekke seg fra samarbeidet. Telenor er en betraktelig større organisasjon, og samarbeidet utgjør en mye mindre investering sammelignet med de to andre. Som distributør ligger også en innholdstjeneste som WiMP fjernere fra kjernekompetansen til selskapet, selv om det er nært tilknyttet via leverandørforholdet. Telenor har derfor en langt mindre risiko, og denne er stort sett bare tilknyttet kostnader som for tiden er brukt på samarbeidet. Kompetansen som bygges opp vil kunne brukes i andre prosjekter selskapet driver eller er involvert i, som for eksempel Telenor Online (www.webtv.online.no).

7.1.2 Nettverksstyringens påvirkning på verditilbudet

I de neste avsnittene ser vi på hvordan disse forholdene adresseres av styringsformene, og hvilken effekt dette har på verditilbudet.

Verdinettnettet rundt WiMP består av flere nivåer og typer av relasjoner mellom partene, der et rammeverk av samarbeids- og leverandøravtaler ligger til grunn. Rammeverket dekker grunnleggende samarbeidsbetingelser, partenes basisbidrag og inntektsfordeling. Prestasjonsmål i forhold til bidragene sikrer at partene leverer et minimum av verdi til samarbeidet. Dette vil igjen sikre verditilbudet ettersom det reduserer risikoen for svikt i

tjenesten gjennom økt stabilitet. Gjennom samarbeidet har man også videreutviklet avtalene, slik at de er komplementære med relasjonene partene imellom og støtter opp om nettverksstyringen.

Samarbeidet om WiMP er videre svært preget av at man før oppstart brukte mye tid på å etablere gode avtaler og relasjoner mellom de tre partene. Dette er et eksempel på nettverksorkestrering utført av selskapet som tok initiativ til verdinettverket, Telenor. Resultatet ble at man unngikk en situasjon der én part dominerte, og lot istedenfor alle delta som likeverdige samarbeidspartnere. Den økte stabiliteten og tilliten partene imellom reduserer risikoen ved relasjonsspesifikke investeringer og reduserer transaksjonskostnader. Alternativene til denne løsningen er markedsløsninger, som ville medført betraktlig større kostnader, eller en hierarkiløsning, som ville medført mye større investeringer og risiko for tjenestetilbyderen. Siden WiMPs verditilbud er kritisk avhengig av de forskjellige bidragene er det derfor nettverksstyringen som muliggjør verditilbudet i utgangspunktet.

Nettverksstyringen muliggjør også bedre koordinering internt og tilpasning til endringer eksternt. Gode relasjoner og felles forståelse fører til at deltakerne kjenner hverandres evner og behov, og tar hensyn til hverandres mål med samarbeidet. Siden både innholdsleverandøren og plattformutvikleren deltar i samarbeidet, er begge sider av tjenestens sentrale kompetanseområder representert i ledelsen. Dette øker evnen til tilpasning partene imellom, og gjør det enklere å koordinere bidrag og arbeidsinnsats. I tillegg tillater det partene å i større grad fokusere på hva som trengs for at tjenesten skal lykkes og verditilbudet bli best mulig, istedet for at partene må fokusere på sikring av investeringer på alle kanter. Videre øker samarbeidets samlede evne til å tilpasse seg endrede markedsforhold, noe som gjør at de er i stand til å tilby et stadig oppdatert verditilbud.

Videreutviklingen av samarbeidsrelasjonene gjennom delvis internalisering i Kompanjong, gjør det enklere for Aspiro og Platekompaniet å bidra med kritiske ressurser i samarbeidet, uten å risikere sin kjernevirksomhet. Som relativt små selskap er de spesielt avhengige av å sikre investeringer og sentrale ressurser. Gjennom Kompanjong får begge eierne eierskap til sluttkunden, uten å måtte bevege seg inn i andre markeder. Det åpner for hyppig og nær kontakt mellom partene, som bidrar til bedre koordinering av innsats. Samarbeidet er allikevel ikke fullstendig internalisert, siden kjerneaktivitetene fremdeles utføres hos sine respektive eiere. Kompanjong blir derfor et instrument for samarbeidsrelasjonen, koordinering og styring av tjenesten. Det gir delt kontroll over tjenesten, som muliggjør relasjonsspesifikke

investeringer og reduserer risiko for partene. Dette tillater igjen fokus på og best mulig utvikling av verditilbudet.

Verdinettnettet gir videre større tilgang på kunder og økt tilgang på markedsføringsressurser for tjenesten, gjennom Platekompaniet og Telenor. En teknisk aktør som Aspiro ville alene ha vært nødt til markedsføre en tjeneste som WiMP gjennom de kanalene som var tilgjengelig i markedet, eller bygget opp egne markedsføringsressurser og –kanaler. Telenors distribusjonskanaler, merkenavn og rykte, i tillegg til merkenavnet til Platekompaniet, gir tilgang på en solid base kunder som ellers ville vært dyre å nå ut til. Effekten av dette på verditilbudet er blant annet økt tilgjengelighet, siden det øker muligheten for kundene til å oppdage og ta i bruk tjenesten. Større tilgang på kunder bidrar også til verditilbudet i form av indirekte nettverkseffekter. Aspiro forklarer at denne effekten er viktig, ettersom det øker bidragene fra investorene, noe som igjen gir flere ressurser til å utvikle verditilbudet. Han mener også at verdien av å bruke WiMP øker med antallet kunder. Dette kan forklares med direkte nettverkseffekter, her i form av at funksjonen med å dele spillelister blir mer verdt jo flere som benytter tjenesten.

Muligheten til å kjøpe enkeltsanger og album for nedlastning i WiMP, har også en effekt på verditilbudet. Dette skjer gjennom den opprinnelige nedlastingsbutikken drevet av samarbeidspartene, forgjengeren til streaming-tjenesten. Den er tilgjengelig som en separat enhet, og er derfor å regne som en komplementær tjeneste fra verdinettnettet. Det er mulig å kjøpe sanger hos konkurrenten Spotify på samme måte, og fraværet av funksjonen ville trolig ha redusert verditilbudet. Muligheten til nedlastning av enkeltsanger og album bidrar derfor til å øke verditilbudet, ved å redusere søketiden og transaksjonsledetid for kundene som er interessert i denne funksjonen.

På bakgrunn av diskusjonen over antar vi en klar sammenheng mellom nettverksstyring og verditilbud. Nettverksstyring forsterket med elementer av autoritet og prestasjonsmåling gjør det mulig for partene å kombinere sine respektive ressurser og kompetanse i et konkurransedyktig verditilbud. Reduserte transaksjonskostnader, redusert risiko av relasjonsspesifikke investeringer og økt tilpasningsevne følger alle av nettverksstyringen, og bidrar til et oppdatert verditilbud der partene med trygghet bidrar med det de kan for å oppnå et best mulig verditilbud. Denne positive påvirkningen som nettverksstyringen har på verditilbudet, vil bidra i stor grad til å styrke forretningsmodellen som helhet.

Vi har oppsummert effektene i tabellen under:

| | Tilpasning | Koordinering | Relasjonsspesifikke investeringer |
|-----------------|--|--|---|
| Marked | - Liten eller ingen effekt. | - Positiv effekt. Kontrakter og prestasjonsmål sikrer ansvars- og inntektsfordeling, skaper godt grunnlag for nettverksstyring. | - Indirekte positiv effekt. Prestasjonsmål sikrer partenes basisbidrag, og sikrer det grunnleggende verdilbudet, og derigjennom tjenestens levedyktighet. |
| Hierarki | - Positiv effekt. Joint venture skaper en felles plattform som eierne søker å gjøre så konkurransedyktig som mulig. | - Positiv effekt. Joint venture åpner for hyppig og direkte kommunikasjon, og fungerer som koordineringssenter. | - Positiv effekt. Sikrer investeringer, kan fokusere på å gjøre det som er best for tjenesten. |
| Relasjon | - Positiv effekt. Relasjonene i samarbeidet gir tilgang på utvidet kompetanse og større ressurser, gjør tjenesten bedre i stand til å følge opp endringer i markedet og etter-spørselen. | - Positiv effekt. Relasjoner og tillit skaper felles plattform, forståelse av hverandres kapabiliteter og målsetninger. Oppgaver fordeles til de med best forutsetning, og alle bidrar der de kan. | - Positiv effekt. Tillit gir sikkerhet og stabilitet, kan fokusere på å utvikle et godt verdilbud |

Tabell 5 Oppsummering av nettverksstyringens påvirkning på verdilbu

7.1.3 Verdilbudets påvirkning på kunde verdi

Administrerende direktør i Aspiro, som også er styreleder i Kompanjong, sier følgende om verdilbudet:

“Det er all musikk overalt og alltid. (..) det er viktig å være tidlig ut med ny musikk. Og da er lokal tilknytning veldig viktig også (..) i et land som Norge, (..), så er stort sett halvparten av musikken nasjonal, eller lokal da. (..) da er det viktig for oss å være først ute med det. I tillegg så har vi også lagt vekt på at WiMP skal være en god løsning for å oppdage ny musikk”.

Han oppsummerer den som:

“lokal musikk, rask tilgang på lokal musikk, også skal vi anbefale mye musikk”.

Forretningsmodellen til WiMP baserer seg altså på å levere digitalt streamet musikk og redaksjonelt innhold om musikk, via internett. Dette verdilbudet er selvsagt avhengig av at samarbeidspartnerne har riktig oppfattelse av kundenes ønsker, ettersom feil vurdering kunne medført et verdilbud som ingen var interessert i. Brukerne som både vi og Telenor intervjuet, samt anmelderne, er gjennomgående positive til streaming-løsningen som WiMP er

basert på, og det virker som om den grunnleggende tanken om å ha all musikk tilgjengelig er godt fundert i reelle forhold. Ser man på andre løsnings suksess i markedet er det tydelig at streaming av musikk er en god løsning. Alle brukerne som er spurt er interessert i å betale for en musikkstreamingtjeneste. De som ikke vil benytte WiMP mener prisen er for høy, men ville vært interessert dersom prisen var lavere.

Brukerne og anmeldelsene er samstemte om at det redaksjonelle innholdet i WiMP utgjør en merverdi, sammenlignet med en modell uten, som konkurrenten Spotify. Tatt i betraktning at det grunnleggende tilbudet, musikken, er så godt som det samme, tyder resultatene på at det redaksjonelle innholdet oppveier for andre manglende funksjoner. WiMPs evne til å kunne tilby redaksjonelt innhold som del av verditilbudet er derfor avgjørende for kunde verdien. Ved å koble sammen streaming av musikk og redaksjonelt innhold er derfor verditilbudet kritisk for kunde verdien.

Tjenestens evne til å fornye seg er viktig for så godt som alle brukerne. Halvparten av de som mener streamingtjenesten er verdt prisen er på vippen mellom WiMP og det tilsvarende tilbudet hos konkurrenten Spotify. De som er på vippen nevner hovedsakelig manglende funksjoner og tilgjengelighet som verdinedsettende. Det er tydelig at brukerne er opptatte av at tjenesten ikke blir hengende etter konkurrentenes tilbud, og at funksjoner og tilgjengelighet utvikles i takt med deres behov. Anmelderne trekker også frem disse områdene som mindre gode enn hos konkurrenten, men antar at det vil bedres i løpet av kort tid, og lar tvilen komme tjenesten til gode. Verditalbudet er derfor avhengig av å holde følge med målkundenes behov. Samarbeidspartene uttrykker at dette er viktig for dem, men at de vanskelig kan holde følge med større konkurrenter. Derimot satser man på å kunne tilby de sentrale funksjonene som etterspørres av målgruppen, og derigjennom være konkurransedyktig for massemarkedet. Dette støttes også opp av utsagnene fra enkelte av brukerne om å ikke overlaste tjenesten med nye funksjoner, ettersom det vil kunne frastøte dem som ønsker et stabilt tilbud.

Det ser ikke ut til at bruken av prestasjonsmåling har noen form for direkte effekt på den oppfattede kunde verdien, men derimot indirekte effekt gjennom opprettholdt stabilitet for tjenesten og fortsatt vekst i musikk databasen og brukermassen. Dette er underliggende vilkår for tjenesten, som er essensielle for fortsatt suksess, men ikke kan sies å ha en direkte, signifikant positiv effekt på kunde verdien. Derimot vil det potensielt kunne redusere verdien ved fravær av prestasjonsmål, og påfølgende svikt i de indirekte effektene. Slik svikt i

stabilitet og brukeropplevelse hos Spotify har tidligere blitt møtt med høylydt kritikk fra kundene (www.digi.no).

WiMP tilbyr sine brukere muligheten til å dele spillelister offentlig og benytte koblinger til lister, album og enkeltsanger. Med flere brukere av tjenesten vil verdien av disse funksjonene øke og gi en direkte nettverkseffekt, siden det gir flere å utveksle lister og koblinger med. Ikke alle brukerne var opptatte av denne funksjonen, men de som var det, bekreftet at denne muligheten ga et positivt bidrag til kunde verdien. Et økt antall brukere vil også gi bedre grunnlag for statistikken som viser populariteten til de ulike sangene og albumene. Ettersom det er sangene med høyest popularitet som står øverst på listen når man søker på sanger eller album, er denne effekten essensiell for korrektheten til funksjonen.

Vi ser av diskusjonen at dersom samarbeidspartnerne har korrekt oppfattelse av hva som er viktig for kunden, noe det tyder på at de har, vil verditilbudet ha positiv påvirkning på kunde verdien. Slik vil den styrkende effekten som nettverksstyringen har på verditilbudet, også påvirke prestasjonen til tjenesten i brukernes øyne.

Tabellen under viser effektene:

| | Kunde verdi |
|--|---|
| Tilpasning | Økt tilpasning gir positiv effekt på kunde verdi, kundene ønsker et oppdatert tilbud. Lavere tilpasning gir negativ effekt på kunde verdi. |
| Koordinering og prestasjonsmål | Økt koordinering gir en indirekte effekt. Prestasjonsmål sikrer verditilbudet, og derigjennom kunde verdi. Potensielt stor negativ effekt ved fravær. |
| Relasjonsspesifikke investeringer | Gir mulighet til å tilby unikt verditilbud, kritisk og positiv effekt på verditilbudet. |

Tabell 6 Oppsummering av verditilbudets påvirkning på kunde verdi

7.1.4 Sammenheng mellom styring, verditilbud og kunde verdi

Kundene verdsetter den musikken og det redaksjonelle innholdet som tilbys gjennom tjenesten. Dette tilbudet er basert på at de forskjellige partene i verdinettverket både kan og vil kombinere sine vidt forskjellige kompetanseområder i en tjeneste. Valget av delvis internalisering og tillitsbaserte relasjoner, samt enkle markeds mekanismer gjør det mulig for partene å delta i samarbeidet. Vi går nå kort inn på de mer detaljerte sammenhengene:

Nettverksstyringen til WiMP innebærer blant annet markeds mekanismer i form av prestasjonsmål. Disse bidrar igjen positivt til å sikre verditilbudet gjennom økt stabilitet. I

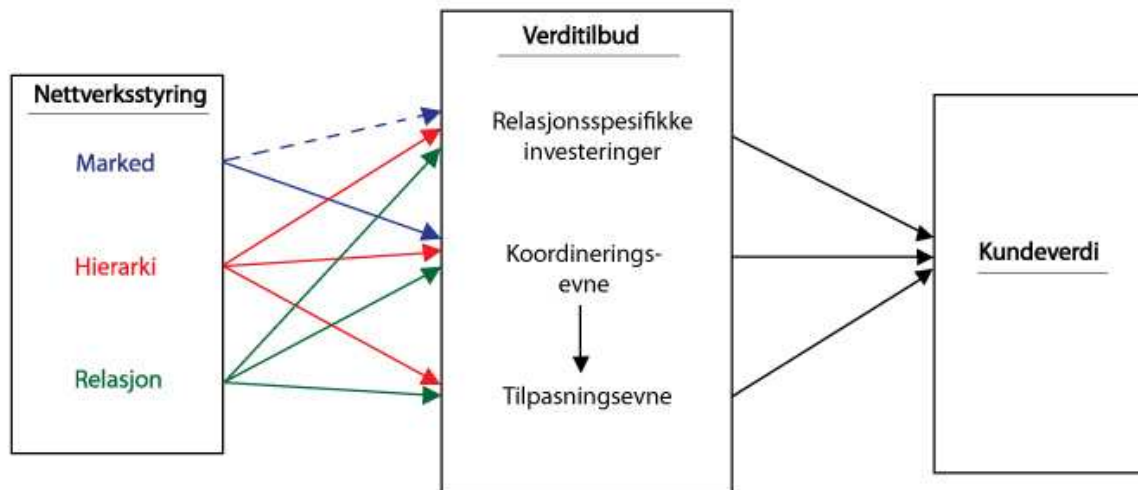
neste omgang vil dette påvirke kundeverdien, ettersom flere brukere oppgir en fungerende tjeneste som en del av sitt krav til tillit, en av påvirkningsfaktorene på kundeverdi.

Videre bidrar tilliten som skapes gjennom relasjonene og stabiliteten som skapes gjennom markeds- og hierarkimekanismene til at risikoen for relasjonsspesifikke investeringer og transaksjonskostnader reduseres. Dette gjør igjen partene villige og komfortable med å fokusere sine ressurser og bidrag mot verditilbudet. Blant annet redaksjonelt innhold oppgis her å ha sterk positiv effekt på kundeverdien.

Koordinering forbedret av de gode relasjonene og tilliten gjort mulig av styringen, gjør at WiMP er i stand til å tilpasse seg noenlunde til markedet og tilby et stadig oppdatert verditilbud. Dette treffer kundeverdien godt, i og med at en viss fornyelsesevne her oppgis å være viktig.

Nettverksstyringen bidrar også med økt kundemasse, noe som forbedrer verditilbudet i form av både direkte og indirekte nettverkseffekter. Mulighet til å dele spillelister, forbedret statistikk på popularitet og større mulighet for WiMP til å utvikle og fornye tjenesten enda mer på grunn av flere investorer, vil videre ha positiv innvirkning på kundeverdien.

Sammenhengene er oppsummert i figuren under:



Figur 4: Oppsummering av sammenhengen mellom nettverksstyring, verditilbud og kundeverdi

7.2 Nettverksstyrings påvirkning på kunderelasjoner og kunde verdi

Vi skal her først se på hvordan styringsmekanismene påvirker kunderelasjoner. Analysen deles opp etter teori om kunderelasjoner, og ser på nettverksstyrings påvirkning på henholdsvis evnen til å skape kunderelasjoner, og evnen til å vedlikeholde relasjonene gjennom personalisering, tillit, merkenavn og distribusjonskanaler. Deretter ser vi på betydningen av disse elementene for kunde verdien. Vår modell tilsier at styring av nettverk påvirker kunderelasjoner, og at kunderelasjoner igjen påvirker kunde verdien. Dette vil si at avhengig av hvordan verdinettverket styres, vil dette igjen ha betydning for evnen til å skape og vedlikeholde relasjoner til kundene, og at en slik relasjon igjen påvirker kundenes verdi av tjenesten.

7.2.1 Nettverksstyrings påvirkning på kunderelasjoner

Nettverksstyrings påvirkning på evnen til å skape kunderelasjoner

For at WiMP skal være i stand til å skape kunderelasjoner, trekker teorien frem viktigheten av tilgang til informasjon om kunder, markedet, kostnader og produkter. Informasjon om det internasjonale markedet var en beslutningsfaktor i oppstartsfasen til WiMP, men det var også eneste informasjon som ble tatt i bruk. Informasjon om kunder ble først innsamlet etter at et betabrukerpanel ble opprettet i julen 2008. Disse kundeundersøkelsene ble foretatt av Telenor, og kartla blant annet brukernes betalingsvilje. Kundeservicen, som blir foretatt av Aspiro via e-post, kan også til en viss grad ha bidratt med informasjon om kundene og produktet. Dette fordi spørsmålene som stilles kan gi en pekepinn på blant annet brukervennligheten. Aspiro forteller også at avhengig av hvor stor tjenesten blir, er det en mulighet for at ansvaret for kundeservice flyttes til en annen part, og nevner her Telenor. Nettverksstyring basert på gjensidig avhengighet gjør at slike fordelinger av oppgavene blir mulig. Verdinettverket utnytter her ressursene tilgjengelig blant samarbeidspartene, ved at partene bidrar på områdene der de har mest kompetanse. Slik blir kontaktflaten mot marked og kunder større, og strategisk bruk av ressurser på denne måten vil være både effektivt og kostnadsbesparende. WiMP sin hierarkimekanisme, joint venturet, mener vi på den andre siden har mindre betydning for informasjonstilgangen. Den reduserte opplevde risikoen som følger organiseringen, vil imidlertid gi økt trygghet mellom partene og dermed indirekte påvirke informasjonstilgangen gjennom bedre forutsetninger for nettverksstyring. Den samme effekten vil WiMPs bruk av markedskontrakter, i form av formelle kontrakter og prestasjonsmål mellom samarbeidspartnerne, gi. At partene føler seg trygge i samarbeidet og har tillit og gode relasjoner til hverandre bidrar til at de er komfortable med å fordele

oppgavene som gjelder informasjonstilgang og det å skape relasjoner. Tilliten mellom partene bekreftes av både Aspiro, Platekompaniet og Telenor at er høy.

”Hadde vi ikke hatt stor tillit til de ville vi nok neppe samarbeidet”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

WiMPs tilfelle gir imidlertid inntrykk av at kundene i stor grad selv oppsøkte WiMP, og omtrent tusen personer tok direkte kontakt via e-post og Twitter den første tiden. Aspiro forklarer også at de fikk mye PR i starten.

”Det er pussig med pressen – jo mindre du sier, jo mer skriver de!”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

Dette kan vitne om at detaljert informasjon om kunden i WiMP sitt tilfelle ikke var avgjørende for å skape kunderelasjoner. Istedenfor befant de seg i en situasjon der kundene silte seg selv, det vil si at de som var interessert i tjenesten selv tok kontakt. Brukerne kom i tillegg med endringsforslag via sosiale medier, og ga på den måten frivillig informasjon om seg selv. Slik traff de også trolig målgruppen som var satt helt i starten, nemlig opinionslederne innen musikk, ettersom det er naturlig å anta at disse følger med på nyheter innen musikk og nye tjenester. Noe som kan vitne om at de traff opinionslederne og at disse spredte ordet videre, er at halvparten av respondentene i vår undersøkelse hadde fått høre om WiMP via venner, familie eller bekjente. I dette tilfellet hadde nok altså pressen og personlige interesser mer å gjøre med hvem som tok kontakt med WiMP i første omgang enn nettverksstyring. På den andre siden kan imidlertid det at kjente merkenavn stod bak tjenesten ha gitt dem ekstra mye oppmerksomhet i media. Både Platekompaniet og Telenor oppgis også å ha sterk distribusjonskraft og merkevare, og de forteller også at kontakt med media er noe som alle partene samarbeider om. Et kjent merkenavn kan gjøre tjenesten ekstra interessant for media, samtidig som både det og relasjoner kan gi tilgang til de riktige personene. Ved å kontakte og ha tilgang til de rette kanalene i media, kan de indirekte ha skapt kunderelasjoner, ettersom det er gjennom disse kanalene opinionslederne kan ha oppdaget WiMP. At verdinettverket benytter relasjonskontrakter gjør denne sjansen til å samarbeide om merkenavn og distribusjonskanaler mulig. Uten den tilliten som er til stede ved denne styringsmetoden skal det svært mye til for at profilerte bedrifter bidrar med sitt eget merkenavn og tilgang til distribusjonskanaler i så stor grad.

Videre hevder teorien at den parten som er best egnet til å ha den direkte relasjonen til kunden, er den som kan stille som garantist for verditilbudet. I dag er det Aspiro som har størsteparten av den direkte kontakten med kunden. De nevner imidlertid Telenor som potensiell overtaker i fremtiden. Vi mener på den andre siden at det vil være Kompanjong som formelt stiller som garantist for verditilbudet, ettersom det er de som har en eksklusiv rettighet for WiMP i Norge og sånn sett eier kundene. Garantien kan stilles ved hjelp av de to eierne, Platekompaniet og Aspiro. Platekompaniet bidrar med å legge inn det redaksjonelle og relasjoner til plateselskapene, mens Aspiro sørger for at sangene legges inn og at det tekniske er oppdatert slik at brukerne får tilgang til tjenesten. Telenor på sin side bidrar hovedsakelig til at tjenesten distribueres til massene. God distribusjon er imidlertid ikke en del av WiMPs verditilbud, og vi konkluderer derfor med at det er Kompanjong, via Platekompaniet og Aspiro, som er garantister for verditilbudet. Dersom kundekontakten overlates til Telenor i fremtiden, støttes altså ikke dette av teorien. De kan ikke garantere for at kundene får levert det leverandørene sier de kan levere, noe som vil kunne svekke kundenes tillit til WiMP. På den andre siden har Telenor de største ressursene og erfaringene innen distribusjon, noe som tilsier at de bør fokusere på den delen av verdikjeden. Ettersom samarbeidet i WiMP er såpass tett, vil de også kunne kommunisere med de andre partene ved behov for garanti.

Nettverksstyringen antas på bakgrunn av diskusjonen over å ha betydning for evnen til å skape kunderelasjoner. Dette på grunn av partenes mulighet og vilje til å dele ressurser og informasjon. Videre er det usikkerhet rundt hvor betydelig styringseffekten er, ettersom brukerne i stor grad selv har tatt kontakt med tjenesten. Merkenavnet til samarbeidspartnerene kan imidlertid ha spilt en rolle for denne kontaktsøkningen. Nettverksstyringens evne til å påvirke tilgangen til informasjon og dermed skape kunderelasjoner, anses derfor for å være potensielt god, og bidrar til å styrke forretningsmodellen som helhet.

Nettverksstyringens påvirkning på personalisering

WiMP er et verdinettverk der samarbeidet baserer seg på:

”Utveksling av kunnskap med mål om å skape et best mulig produkt”

– Leder for nettavdelingen i Platekompaniet og styremedlem i Kompanjong

Slik utveksling av kunnskap muliggjøres gjennom gode relasjoner og tillit, styringsmekanismen i relasjonskontrakter. Vilje til å dele informasjon gir i neste omgang bedre grunnlag for å personalisere tjenesten på en god og riktig måte. Igjen vil ikke de formelle kontraktene mellom partene og joint venturet bidra direkte her, men vil gjennom

vissheten om trygghet kunne føre til at partene er mer komfortable med å benytte seg av relasjonsmekanismer. WiMP har imidlertid fokusert relativt lite på personalisering. Den eneste muligheten til å personalisere musikken går gjennom den eksterne musikk-tjenesten last.fm. Her kan brukerne registrere seg og koble tjenesten opp mot WiMP. Utenom denne eksterne tjenesten, overlates brukerne til å personalisere sin egen musikk ved å lage egne spillelister og selv finne frem til publiserte spillelister de liker. Samarbeidspartnerne forteller at de kontinuerlig vurderer ytterligere personalisering, men Aspiro setter samtidig spørsmålsteget rundt ”om det gir noe særlig mer”.

Vi oppsummerer derfor med at det er vanskelig å si hvorvidt nettverksstyring har bemerkelsesverdig effekt på personalisering i WiMPs tilfelle. Dette fordi det er såpass lite innslag av personalisering i tjenesten, noe som gir et svakt beslutningsgrunnlag. Nettverksstyring antas imidlertid å ha et potensiale til å forbedre personalisering på grunn av det økte informasjonsgrunnlaget som oppnås. Potensiell positiv påvirkning på personalisering via informasjonstilgang, og dermed mulighet til å styrke forretningsmodellen, vil også gjelde de andre styringsformene.

Nettverksstyringens påvirkning på tillit

WiMP benytter seg av hierarkiske mekanismer i form av at de har etablert et joint venture. Ved hjelp av denne mekanismen fordeles risikoen jevnere mellom partene, og de tar begge del i oppturer så vel som nedturen. En slik organisering gir begge parter en trygghet om at de ikke plutselig byttes ut eller sitter igjen med hele den finansielle risikoen. Vissheten om dette vil igjen gi en stabilitet i forholdet og en trygghet til å kunne stole på hverandre. Som en konsekvens av dette kan alle parter heller fokusere på å levere det de skal og sammen holde løftene til kundene. Å holde sine løfter nevnes av flere brukere som deres kriterium for tillit. Økt sannsynlighet for å holde sine løfter, vil derfor igjen påvirke kundenes tillit til WiMP positivt.

WiMP benytter også markedsmekanismer, i form av leverandørkontrakter med prestasjonsmål som et grunnlag for samarbeidet. Prestasjonsmålene til samarbeidspartnerne representerer i hovedsak minsteverdier og sanksjoner.

”Hvis man ikke selger mer enn så og så mange lisenser så må man jo uansett betale for en”

– Daglig leder i Kompanjong

Disse kravene til bidrag fra hver part gir en trygghet og stabilitet til samarbeidet, ettersom alle er bevisste sine oppgaver og også vet at de andre må bidra med sin del. Risikoen ved å være en del av samarbeidet reduseres, og prestasjonsmålene kan være med på å hindre konflikter i forbindelse med uenigheter rundt bidrag. Dette vil, som ved de hierarkiske mekanismene, bidra til at samarbeidet er bedre i stand til å levere et godt produkt og holde sine løfter til kundene, noe som gir kundene tillit til WiMP.

Videre er det etablert prestasjonsmål for samarbeidet som ikke nødvendigvis står i noen kontrakt.

”Det er jo prestasjonsmål for samarbeidet som ikke nødvendigvis er kontraktsfestet – men det er ganske stor enighet om hva som er målet med samarbeidet og at det måles kontinuerlig”

– Daglig leder i Kompanjong

Ettersom det er elementer som ikke er kontraktsfestet, er oppfyllelsen av disse styrt med tillit.

”Man har en gentleman-agreement på at; jo det her skal vi bygge sammen”

– Daglig leder i Kompanjong

I det daglige virker det nemlig som om det fokuseres lite på oppfyllelsen av prestasjonsmålene, og at det styres lite etter avtaleverk. Gode relasjoner og kommunikasjon blant partene gjør at det ikke er bruk for aktiv bruk av avtalene, ettersom eventuelle konflikter blir løst fortløpende:

”Vi står på samme plattform føler vi, også kjenner man jo hverandre ganske godt etter å ha jobbet litt sammen en stund, så man får løst ting; det er liksom ikke noe problem (..) Så lenge man klarer å se den andre parten sin interesse i det, så løser vi ting ganske kjapt”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

Disse utsagnene bekrefter i stor grad at en betydelig del av styringen foregår via relasjonskontrakter. At konflikter løses raskt, bidrar til stabilitet i samarbeidet. En slik styring tillater videre tillit blant partene, og gjør at det heller fokuseres på å gjøre tjenesten så god som mulig.

”Det er en gjengse forståelse av at; har du noe å bidra med, så kom igjen!”

– Daglig leder i Kompanjong

På denne måten skapes gode forutsetninger for at verdinettverket klarer å tilby det verditilbudet som de hevder at tjenesten gir. At tjenesten innfrir forventningene vil igjen skape tillit blant brukerne.

På bakgrunn av diskusjonen over konkluderer vi med at de ulike styringsmekanismene i nettverksstyringen har innvirkning på tillit mellom kunder og leverandører, og dermed bidrar til å styrke kunderelasjonene og forretningsmodellen.

Nettverksstyringens påvirkning på merkenavn

WiMP som merkenavn er relativt nytt, og har knapt vært kjent for massemarkedet i ett år. For å styrke det og gjøre det kjent blant massene, er det viktig med kunnskap og forbindelser innen markedsføring. Den markedsføringskraften og –kompetansen som spesielt Telenor og Platekompaniet bidrar med i verdinettverket rundt WiMP, er derfor av stor verdi. I skrivende stund reklamerer begge to for WiMP blant annet på sine hjemmesider. Et verdinettverk der partene har tilstrekkelig tillit, gir økt vilje til å bidra med slike styrker, og kan dermed ha svært positiv påvirkning på merkenavnet til tjenesten. Tilliten i WiMP-nettverket, i kombinasjon med en underliggende trygghet i form av organisering i hierarki og formelle kontrakter, er altså avgjørende for viljen til å bidra med det man har.

Merkenavnet WiMP har videre flere sterke merkenavn bak seg, noe som også utnyttes i markedsføringen. Spesielt Platekompaniet og også Telenor frontes som leverandørene bak WiMP. Dette er et bevisst valg, ettersom disse er sterkere merkevarer enn Aspiro. At WiMP fremstår som et produkt laget av flere leverandører, forenkles av at samarbeidet styres med relasjonskontrakter. Å benytte sitt eget merkenavn innebærer en viss risiko, ettersom eventuelle negative eller uhensiktsmessige assosiasjoner til WiMP kan smitte over på assosiasjonene til eget merkenavn. Tillit er derfor viktig for å dempe inntrykket av denne risikoen og slik gjøre bedriftene komfortable med å bidra med merkenavnet sitt. At WiMP i tillegg har formelle kontrakter og en organisering i joint venture i bunn, gjør at risikoen ved å delta i verdinettverket reduseres ytterligere, også på papiret.

”Joint venture reduserer vår risiko. Det er et viktig poeng for oss”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

Verken Telenor eller Platekompaniet ser noen ulemper eller nevner risikoen ved å bruke eget merkenavn i promoteringen av WiMP, noe som tyder på at dette ikke er noe de tenker nevneverdig på. Kontrakter som ligger i bunn kan være opprettet med tanke på denne

risikoen, men dersom uheldige omstendigheter dukker opp, kan dette skade merkenavnet mer enn noen sanksjon er verdt. Det er også umulig å beskytte seg mot alle mulige scenarioer som kan oppstå. Derfor er det nærliggende å trekke konklusjonen om at partene må ha en grunnleggende tillit til samarbeidspartnerne om at slike situasjoner ikke oppstår, og en tro på at WiMP vil bidra med positive assosiasjoner. Slik tillit og tro hadde vanskelig vært mulig uten relasjonskontrakter. Relasjonene og tilliten som er til stede ved nettverksstyring, og i verdinettverket til WiMP, vil altså bidra til at de ulike partene er komfortable med å sette sitt merkenavn på tjenesten.

På bakgrunn av diskusjonen over, anser vi nettverksstyring som en positiv påvirkende faktor til effektiv markedsføring av WiMP, og hvorvidt samarbeidspartnerne er villige til å bidra med sitt eget merkenavn for å promotere tjenesten. Dette vil igjen virke styrkende på forretningsmodellen som helhet.

Nettverksstyringens påvirkning på distribusjonskanaler

De ulike partene i samarbeidet bidrar med forskjellige distribusjonskanaler, og, ikke minst, mulige distribusjonskanaler i fremtiden. Teorien forklarer distribusjonskanal som forbindelsen mellom verditilbudet og målkunden. Vi forstår her at dette inkluderer kanaler for å kommunisere verditilbudet til kundene. Verditilbudet leveres hovedsakelig gjennom WiMP.no, ved at brukerne streamer og/ eller kjøper musikk, mens kommunikasjonen foregår gjennom blant annet Telenor, sosiale medier og pressen, i tillegg til at Platekompaniet også bidrar med flere kanaler. I fremtiden ser både Platekompaniet og Telenor det som mye mulig å utvikle nye distribusjonskanaler. Slike bidrag gjøres mulig med relasjonsmekanismer. Et nettverk av samarbeidende bedrifter gir økt tilgang på et bredt spekter av distribusjonskanaler. Gode relasjoner og tillit tillater at aktørene er komfortable med å bidra med kanaler, og også med å gi samarbeidspartnerne tilgang til disse. Denne effekten forsterkes også her av tryggheten som hierarkimekanismen i form av joint venture og markedsløsningen i form av formelle kontrakter mellom partene gir.

WiMP benytter seg også av annonsering, noe som representerer en markedsløsning. Dette er imidlertid kostbart, og det å kun benytte seg av markedsløsninger for distribusjon ville sannsynligvis blitt i overkant dyrt. I tillegg er det gjerne ikke mulig å kjøpe seg inn i alle distribusjonskanaler som er ønskelig, ettersom kanalene for eksempel kan bygge på merkenavn eller relasjoner som ikke vil lånes ut av innehaveren. Til gjengjeld kan bruk av

markedsløsninger også gi tilgang til kanaler man ellers ikke kunne fått tilgang til, for eksempel kanaler i media.

Distribusjonskanaler hevdes i teorien å kunne være direkte eller indirekte. Vi forstår dette som at verdi levert av Kompanjong karakteriseres for å være direkte, mens verdi levert gjennom partnerne er indirekte. WiMP benytter seg i så fall hovedsakelig av indirekte kanaler. Platekompaniet gir denne oppsummerende forklaringen på hvilke parter som gir tilgang til distribusjonskanaler, en oppfatning som også deles av de andre partene:

”Telenor og Platekompaniet har de sterkeste interne kanalene, medieomtale oppnår vi i fellesskap”

– Leder for nettavdelingen i Platekompaniet og styremedlem i Kompanjong

Å benytte seg av Platekompaniet og Telenor for distribusjon er naturlig på grunn av deres sterke merkenavn og at de til sammen disponerer mange kanaler som når store mengder konsumenter. På denne måten utnytter verdinettverket de ulike partenes styrker. Dette stemmer med teorien, som sier at ved å bruke indirekte kanaler kan man dra nytte av partnernes styrker. Samtidig vil det naturlig nok være billigere enn dersom Kompanjong skulle kjøpt tilgang til de samme kanalene selv.

Ved benyttelse av flere distribusjonskanaler samtidig, forteller teorien at det ligger en avveining mellom risiko for kannibalisering og risiko for å gå glipp av nye leveringsmåter. I WiMP sitt tilfelle vil distribusjonskanalene som kan lede til en slik problemstilling, være at de leverer musikk både gjennom streaming og gjennom kjøp, sistnevnte via samarbeidspartnerens nedlastningsbutikk. I tillegg selger Platekompaniet musikk i sine fysiske butikker. Musikken hos både Platekompaniet og nedlastningsbutikken har en enhetspris, der du hos Platekompaniet får en CD levert hjem, og hos nedlastningsbutikken laster ned musikken til din PC eller mobiltelefon. I tillegg reklamerer både Platekompaniet og Telenor sterkt for WiMP på sine nettsider (www.platekompaniet.no; www.telenor.no). Risikoen ved situasjonene skissert over er at kunder som i utgangspunktet ville kjøpt musikk, nå istedenfor abonnerer på WiMP og kun streamer musikk. WiMP tar på denne måten kunder fra sitt eget kjøpsalternativ og Platekompaniets fysiske butikker. I virkeligheten finnes det imidlertid såpass mange alternativer til å kjøpe musikk uansett, at brukerne som går over til WiMPs streamingtjeneste ville de mest sannsynligvis mistet uansett, enten til andre streamingtjenester eller ulovlig nedlasting. Det er derfor bedre å holde kundene innenfor verdinettverket der de betaler for abonnementet, enn at de velger andre tjenester. Når det

gjelder musikk salg mener vi altså det er bedre å henge med i utviklingen, ettersom brukerne uansett følger utviklingen og alltid vil velge det de oppfatter er det beste alternativet tilgjengelig. Dette var også en av grunnene til at verdinettverket gikk fra å fokusere på nedlastningsbutikken til å gå over til streaming.

”Vi tror ikke på nedlastning på sikt, vi tror at det vil være på internett; tilgjengelig alt sammen, sånn at du slipper å laste ned en og en sang”

– Administrerende direktør i Aspiro AB og styreleder i Kompanjong

I tillegg utgjorde denne overgangen en forholdsvis liten investering, i følge Aspiro Music, ettersom avtaler med plateselskaper, innholdsdata-baser og øvrige systemer allerede var i orden fra musikkbutikken.

Vi ser av diskusjonen over at de ulike styringsmekanismene fører til bruk av ulike distribusjonskanaler, noe som bekrefter sammenhengen mellom nettverksstyring og distribusjonskanaler i vår modell. Nettverksstyringen til WiMP bidrar altså positivt til distribusjonskanaler og styrker således forretningsmodellen. WiMP benytter seg videre hovedsakelig av indirekte kanaler, og har valgt en avveining i favør av å ikke gå glipp av nye leveringsmåter. Risikoen for kannibalisering er imidlertid til stede, men ved å la være å utvikle nye leveringsmåter ville samarbeidspartnerne mest sannsynlig mistet kundene til andre aktører istedenfor.

Effektene av nettverksstyring på kunderelasjoner er oppsummert i følgende tabell:

| | Skape kunde-relasjoner vha bl.a informasjon-tilgang | Personalisering | Tillit | Merkenavn | Distribusjons-kanaler |
|--------------------|---|---|---|--|--|
| Marked * | - Indirekte positiv effekt. Kontrakter gir trygghet og bedre grunnlag for relasjonsstyring | - Potensiell indirekte, positiv effekt. Kontrakter gir trygghet og bedre grunnlag for relasjonsstyring | - Positiv effekt. Trygghet til å fokusere på å holde sine løfter til kundene. | - Positiv effekt. Reduserer risiko ved å bidra i markedsføringen og med eget merkenavn | - Positiv effekt. Tilgang til flere kanaler i markedet. Kontrakter gir og trygghet og vilje til å dele egne kanaler. |
| Hierarki ** | - Indirekte positivt effekt. Joint venture gir trygghet og bedre grunnlag for relasjonsstyring | - Potensiell indirekte, positiv effekt. Joint venture gir trygghet og bedre grunnlag for relasjonelt samarbeid. | - Positiv effekt. Trygghet til å fokusere på å holde sine løfter til kundene. | - Positiv effekt. Reduserer risiko ved å bidra i markedsføringen og med eget merkenavn | - Positiv effekt. Reduserer risiko ved å bidra med egne kanaler. |
| Relasjon | - Positiv effekt. Tillit gir vilje til å dele informasjon. Oppgavefordeling til de med best forutsetning. | - Potensiell positiv effekt. Tillit gir vilje til å dele informasjon, og dermed bedre grunnlag for personalisering. | - Positiv effekt. Tillit gir samarbeid og stabilitet, fokus på å holde sine løfter til kundene. | - Positiv effekt. Tillit reduserer oppfattet risiko ved å bidra i markedsføringen og med eget merkenavn. Må være tilstede. | - Positiv effekt. Tillit påvirker vilje til å dele kanaler |

Tabell 7: Oppsummering av nettverksstyrings påvirkning på kunderelasjoner.

* I form av formelle kontrakter og prestasjonsmål mellom samarbeidspartnerne, og kontrakter med eksterne leverandører.

** I form av organisering i joint venture

7.2.2 Kunderelasjoners påvirkning på kunde verdi

Påvirkning av evnen til å skape kunderelasjoner på kunde verdi

Det ble konkludert med at nettverksstyringen påvirker tilgangen til informasjon. Vi skal nå se på hvorvidt denne tilgangen har betydning for kundenes verdi av tjenesten, etterfulgt av en kort diskusjon rundt betydningen av at den direkte relasjonen foretas av den som kan garantere for verditilbudet.

Kundene trekker blant annet frem godt brukergrensesnitt som en del av kundeverdien. Uten kunnskap om hva kundene foretrekker av design og hva som oppfattes som brukervennlig, vil det være vanskelig å oppfylle dette kravet. God tilgang på informasjon vil på denne måten kunne bidra positivt til kundeverdien, gjennom at det skaper bedre forutsetninger for å tilpasse tjenesten på en måte som kundene setter pris på.

Musikkforslag i form av spillelister og anbefalinger er en annen faktor som bidrar til kundeverdien. Det er klart at Platekompaniets tilgang til informasjon på dette området gjør at musikkforslagene blir gode og settes pris på. Mangel på informasjon om hva kundene liker og hva som foregår i musikkverdenen, ville vært ødeleggende for kvaliteten på musikkforslagene, noe som er det WiMP, anmeldere og brukere mener er et av deres største konkurransefortrinn.

Evne til å tilby tilgang til all musikk hele tiden, kommer nok imidlertid ikke direkte av informasjon, slik det refereres til i teorien, men heller av kunnskap og kompetanse. Å kunne oppfylle denne verdien krever mye teknologisk innsikt og relasjoner med plateselskapene. Informasjon om kunder, markedet, produkter og kostnader er av mindre betydning. En viss kunnskap om kostnadene rundt utviklingen av produktet er naturligvis påkrevd, men vil ikke være avgjørende for hvorvidt WiMP klarer å tilby all musikk hele tiden.

Hvorvidt det er Kompanjong, Platekompaniet, Aspiro eller Telenor som stiller som garantist for verditilbudet, har nok liten betydning for kundeverdien i dette tilfellet. Intervjuene med brukerne gir inntrykk av at de ikke har kunnskap om hvilken eller hvilke bedrifter som er garantister og hva som er de ulike bedriftenes rolle i samarbeidet. At det står et joint venture bak samarbeidet er det heller ingen som nevner på spørsmål om hvilke parter som står bak WiMP. Det kan imidlertid hende at de ulike partene har ulik forutsetning og evne til å ha den direkte relasjonen med kundene, noe som kundene vil kunne merke dersom for eksempel Telenor tar over kontakten. Allikevel mener vi den tette kontakten mellom partene i verdinettverket gjør at kundene vil merke svært lite forskjell mellom hvilke av partene som tar seg av den direkte relasjonen. Kundene vil oppfatte at de har en relasjon med WiMP, og ikke de som står bak den direkte kontakten.

Informasjon om kunden og musikkmarkedet gjør altså at WiMP evner å skape kunderelasjoner. At de er i stand til å skape kunderelasjoner kommer igjen av at de tilbyr noe som kundene verdsetter, blant annet brukervennlighet, godt design og musikkforslag. At de er i stand til å tilby disse faktorene som kundene verdsetter, er altså i første omgang muliggjort

av verdinettverkets tilgang til informasjon. Tilgang til informasjon påvirker derfor kundeverdien. Hvilke av bedriftene som har den direkte kontakten med kunden, er på den andre siden av heller liten betydning.

Påvirkning av personalisering på kundeverdien

Ingen av brukerne nevner personalisering i sin direkte besvarelse på hvilken verdi WiMP har for dem. På de indirekte spørsmålene om kundeverdi i scenarioene, svarer allikevel samtlige at tilpasning har en effekt.

Det eneste innslaget av personalisering i WiMP er den eksterne tjenesten fra last.fm. Denne muligheten er imidlertid relativt godt gjemt og fokusert lite på i markedsføringen. Kun halvparten av brukerne visste om denne muligheten, og kun halvparten av disse igjen benytter seg av den. En av brukerne i undersøkelsen stusset da vi spurte om hva han ville synes om at WiMP personaliserte mindre enn i dag:

”I og med det i dag ikke er tilpasset i det hele tatt føler jeg, så ser jeg ikke hvordan de skal tilpasse mindre”

– Respondent 2

Samtlige brukere gir allikevel inntrykk av at personalisering som gjør det lettere å finne frem til musikk de liker, øker deres verdi av WiMP. På den andre siden er det ikke et kritisk element, og fungerer heller som et pluss hvis det er til stede. Slik vil personalisering ha effekt på kundeverdien, men kun i positiv forstand. Allikevel kan det ligge noe mer bak svarene om at lavere tilpasning har liten negativ effekt; nemlig det redaksjonelle innholdet. Uten dette ville det vært vanskeligere for kunden å orientere seg på egen hånd, og en mangel på personalisering ville i større grad vært kritisk.

Personalisering av tjenesten gir altså et positivt bidrag til kundeverdien. Hadde det ikke vært for det redaksjonelle innholdet, er det også mulighet for at fravær av personalisering kunne hatt en negativ innvirkning.

Påvirkning av tillit på kundeverdien

Teorien hevder at tilfredshet har betydelig innvirkning på tillit, og at tillit handler mye om forventninger. Flere av brukerne trekker frem at for at de skal ha tillit til WiMP så må tilbyderne holde det de lover. Andre elementer som nevnes er blant annet bra brukergrensesnitt og stabil tilgang. Av dette kan vi trekke ut at dersom brukerne er tilfredse

med nevnte elementer, har de også tillit til WiMP. Samtidig kan elementene karakteriseres som forventninger til WiMP. Vår undersøkelse støtter derfor teorien på dette området.

Brukerne bekrefter at dersom de mister tillit til WiMP, taper naturlig nok kunde verdien seg og de ville sett seg om etter alternativer.

”Hadde blitt mindre trofast mot WiMP”

– Respondent 1

En av brukerne påpeker at eneste byttekostnad i forbindelse med å bytte fra WiMP er spillelistene, som ikke er enkelt overførbare. Tilsvarende har bedret tillit en positiv innvirkning på kundenes verdi av WiMP.

”Det er viktig å vite at tjenesten alltid er der når du trenger den, og at folkene bak er seriøse og til å stole på. Jeg gir dem jo tross alt penger”

– Respondent 7

I tillegg gis det inntrykk av at tillit har en positiv påvirkning på brukernes inntrykk av merkenavnet WiMP, noe som forklares av en bruker med at økt tillit ville gitt en forbindelse til WiMP som noe robust som alltid fungerer. Dette vitner om at tillit ikke bare påvirker kunde verdien, men også kan påvirke merkenavnet. En reduksjon i tillit vil i så fall få enda større ringvirkninger enn den direkte sammenhengen vi illustrerer i vår modell.

Teorien forklarer videre at tillit forsterker troen på at kortsiktig urettferdighet kompenseres på lang sikt, og at man føler seg mer forpliktet til bedriften. Brukernes svar gir imidlertid inntrykk av de er lite trofaste, selv om seks av brukerne oppgir å ha tillit til WiMP, mens én er usikker og én ikke har tillit. Flesteparten har for eksempel nulltoleranse for mindre penger til artistene, og et slikt scenario fører med seg så sterke følelser at flere oppgir at de ville stoppet abonnementet

”Da er jeg ikke interessert i WiMP lenger”

– Respondent 4

Videre er flere usikre på hvem de foretrekker av WiMP og Spotify, på tross av at de hevder de har tillit til WiMP. Dersom WiMP var tregere ute med fornyelser i forhold til konkurrentene, ville brukerne også byttet. En positiv effekt av tillit på trofasthet støttes altså ikke.

Til slutt hevder teorien at rykter og uavhengige tredjeparter har stor innvirkning på tillit. Så nær som alle brukerne oppga imidlertid faktorer som stammer fra egen erfaring som bakgrunn for at de hadde tillit til WiMP. Det er allikevel vanskelig å trekke noen klar konklusjon om at rykter og uavhengige tredjeparter ikke har innvirkning, ettersom slik påvirkning ofte er brukeren ubevisst.

Vi konkluderer derfor med at tilfredshet og forventninger har en klar sammenheng med tillit, men at dette ikke stemmer for rykter og trofasthet. Tillit som sådan har innvirkning på kunde verdi.

Påvirkning av merkenavn på kunde verdien

Flesteparten av brukerne bekrefter at kjennskap og assosiasjoner til bedriftene bak WiMP gir dem en ekstra trygghet, og er positivt for deres oppfattelse av verdien til WiMP.

”Ukjente selskaper kan også bli kjente, men det medfølger selvfølgelig mer usikkerhet rundt legaliteten, sikkerheten og reliabiliteten”

– Respondent 5

På denne måten vil altså sterke merkenavn kunne bidra til at brukerne har mer tillit til tjenesten i utgangspunktet enn de ville hatt ved ukjente leverandører. Merkenavn har altså en påvirkning på tillit. Ettersom tillit er etablert å ha innvirkning på kunde verdi, vil således merkenavn indirekte ha en effekt på kunde verdien. En av brukerne bekrefter dette på spørsmål om hvorfor han har tillit til WiMP:

”Mye på grunn av assosiasjonene til Platekompaniet og Telenor – jeg vet de er solide selskaper og at de vet hva de driver med. Hvis det hadde vært et frittstående selskap ville jeg vært mer skeptisk.”

– Respondent 2

På bakgrunn av dette vil det være nærliggende å anta at sterke merkenavn også forenkler, og dermed også reduserer kostnaden, ved prosessen med å skape kunderelasjoner. Kundene har allerede assosiasjoner til bedriftene bak, og dersom disse er positive, vil dette overføres til tjenesten.

”Telenor, inntrykket jeg har av dem som en pålitelig leverandør smitter over, og inntrykket jeg har av Platekompaniet som en som kan musikk smitter over”

– Respondent 2

Det er imidlertid viktig å være klar over at dette også kan gå andre veien dersom kundene har negative assosiasjoner til leverandørene.

”Hvis jeg derimot har dårlige forhold til bedriftene bak WiMP, så får WiMP mindre verdi”

– Respondent 4

Nettopp en slik risikosituasjon oppstod i WiMP sitt tilfelle i løpet av våren 2010. En ansatt i Telenor gikk anonymt ut og kritiserte en anmeldelse av WiMP. Senere kom det frem at denne anonyme kritikeren var ansatt i musikkavdelingen i Telenor, selv etter å ha benektet dette selv (www.itavisen.no; www.amobil.no). Dette resulterte i flere oppslag i media, hovedsakelig på Twitter og forskjellige teknologinettsteder, og potensiell skade på assosiasjoner til WiMP via negative assosiasjoner til Telenor. Ingen av våre brukere har nevnt denne hendelsen i intervjuene, og på bakgrunn av dette tar vi utgangspunkt i at WiMP ikke tok særlig skade av hendelsen.

Teorien forklarer videre at fokuset på hvilke bedrifter som står bak en tjeneste blant annet kommer av en økt oppmerksomhet rundt etiske og miljømessige problemstillinger. Miljømessige hensyn nevnes imidlertid ikke av en eneste respondent. Dette er nok også naturlig ettersom streaming-tjenester i seg selv har liten effekt på miljøet. Av etiske problemstillinger er betaling til artistene noe som engasjerer flere.

”Det gir en viss trygghet å vite at større selskaper med noenlunde rene interesser står bak – at pengene på en måte kommer dit de skal”

– Respondent 5

Når det gjelder de ytterligere respondentene, kan det ikke hevdes at visshet om hvilke bedrifter som står bak samarbeidet har bakgrunn i et fokus på etiske problemstillinger. At det er kjente merkenavn som står bak tjenesten har imidlertid en positiv effekt hva angår personlig trygghet rundt produktet og betaling.

På bakgrunn av dette anser vi merkenavn å ha en indirekte påvirkning på kunde verdien, via påvirkning på tillit. Her har leverandørens merkenavn mye å si, ettersom brukernes assosiasjoner til disse overføres til WiMP. Denne effekten kan imidlertid ikke tilskrives engasjement rundt etiske og miljømessige problemstillinger, men heller følelsen av personlig trygghet ved bruk av tjenesten.

Påvirkning av distribusjonskanaler på kundeverdien

Samarbeidspartnerne i WiMP har til sammen tilgang på flere distribusjonskanaler for levering av musikk, blant annet kjøp av sanger og album i WiMP gjennom samarbeidspartneres nedlastningsbutikk og gjennom fysiske butikker hos Platekompaniet. Kundeverdien bygger blant annet på tilgang til musikk hele tiden, til en rimelig pris. Denne kundeverdien vil ikke være mulig å oppfylle ved kjøp av fysiske produkter ettersom det her tar en viss tid før produktet kan tas i bruk. Ved nedlasting av musikk vil brukeren i teorien ha tilgang til all musikk hele tiden, men i praksis ville dette blitt uforholdsmessig dyrt. Streaming vil altså være den eneste av kanalene som fullt og helt kan bidra til å oppfylle kundeverdien, og distribusjonskanalene påvirker i så måte kundeverdien.

Videre har vi i brukerintervjuene blant annet sett på hva effekten hadde vært hvis WiMP ble solgt i butikk. Seks av åtte brukere hevder at dette ikke hadde hatt noen innvirkning på verdien av WiMP for dem, mens to av åtte ser dette som positivt. Brukerne som ser dette som positivt, ser vi er av en eldre generasjon enn de som ikke mener butikkdistribusjon er viktig. Dette er interessant, i form av at det viser at ulike distribusjonskanaler treffer ulike aldersgrupper. At den yngre generasjonen ikke bryr seg om slik distribusjon bunner ut i at de uansett bruker internett. Disse er vokst opp med internett og ser på det som komfortabelt og trygt å handle der. Den eldre generasjonen tenker imidlertid ikke kun på kjøp av selve abonnementet, men også på alternative fordeler, som synlighet, mulighet til å kjøpe abonnement som gave og at det kunne vært nyttig med salg av et slags kontantkort. Av dette kan vi trekke at salg til den yngre generasjonen treffer best på nett, mens et mer fysisk bevis på salget og alternative bruksmåter kan øke verdien for den eldre generasjonen. Dersom vi kun tar butikk salg som distribusjonskanal i betraktning, vil altså påvirkningen på kundeverdien avhenge av aldersgruppen.

Én av våre respondenter trekker altså frem synlighet som en fordel ved butikk salg. Dette støttes av teorien som hevder at distribusjonskanaler også kan bidra til økt bevissthet rundt tjenesten. Her blir kommunikasjonskanalene som verdinettverket til WiMP benytter seg av nyttige, samtidig som nevnte fremtidig distribusjon i butikker også kan være med på å synliggjøre tjenesten. Hvorvidt distribusjon i butikk har en effekt på bevisstgjøring av produktet er imidlertid vanskelig å fastslå, ettersom vår brukerundersøkelse kun tok utgangspunkt i brukere med kjennskap til WiMP. Når det gjelder hvordan brukerne i første omgang ble bevisst WiMP, henviser halvparten til oppmerksomhet rundt WiMP i artikler på

internett, mens den andre halvparten henviser til familie og bekjente. Av de som oppdaget WiMP gjennom internett var alle av den yngre generasjonen, mens de to intervjuobjektene fra den eldre generasjonen ble begge kjent med WiMP gjennom familie og bekjente. Dette tyder på at kommunikasjonskanalene treffer den yngre generasjonen godt, og her er med på å skape bevissthet og interesse rundt tjenesten, men ikke i like stor grad treffer den eldre generasjonen. Når det gjelder halvparten som oppdaget WiMP gjennom familie og bekjente, tyder dette på at WiMP har lykket med å treffe den første målgruppen, pionerene, som igjen forteller om WiMP videre.

Vi anser på bakgrunn av diskusjonen over at distribusjonskanaler har en påvirkning på kunde verdien. Hvilke typer kanaler som har innvirkning varierer imidlertid med aldersgruppe.

Effektene av kunderelasjoner på kunde verdi er oppsummert i følgende tabell:

| | Kunde verdi |
|---|---|
| Skape kunderelasjoner vha bl.a informasjonstilgang | Økt tilgang gir positiv effekt på musikkforslag og brukergrensesnitt, og omvendt. Ingen effekt på evnen til å tilby all musikk alltid. Hvem som er garantist er av liten betydning. |
| Personalisering | Økt personalisering gir positiv effekt. Redusert gir ingen effekt. |
| Tillit | Økt tillit gir positiv effekt, og omvendt. Kan også påvirke merkenavnet. Tillit gir ingen sammenheng med trofasthet. |
| Merkenavn | Kjente merkenavn bak tjenesten gir indirekte positiv effekt gjennom bedre tillit, og omvendt. |
| Distribusjonskanaler | Gode kanaler gir positiv effekt på evnen til å tilby all musikk alltid og synliggjøring. Effektene avhenger av aldersgruppe. |

Tabell 8: Oppsummering av kunderelasjoners påvirkning på kunde verdi

7.2.3 Sammenhengen mellom nettverksstyring, kunderelasjoner og kunde verdi

Avhengig av nettverksstyringen, vil samarbeidets evne til å skape kunderelasjoner variere. Nettverksstyring basert på relasjoner og tillit har en positiv påvirkning på tilgangen til informasjon, mens hierarkimekanismer, i form av et joint venture, og markeds mekanismer, i form av leverandørkontrakter med prestasjonsmål, vil kunne forsterke denne positive påvirkningen. God tilgang på informasjon bidrar videre til å oppfylle kunde verdien, gjennom større sannsynlighet for å tilby noe som kundene verdsetter.

Videre vil det økte informasjonsgrunnlaget som oppnås direkte gjennom en nettverksstyring, kunne bidra til forbedret personalisering. En forsterkende effekt vil kunne oppnås gjennom

tryggheten til informasjonsdeling som skapes av joint venturet og leverandørkontraktene. I WiMP sitt tilfelle er imidlertid personalisering lite til stede. Dette påpekes også av brukerne, som forklarer at økt personalisering ville påvirket kundeverdien i positiv grad, mens mindre personalisering ville hatt liten effekt.

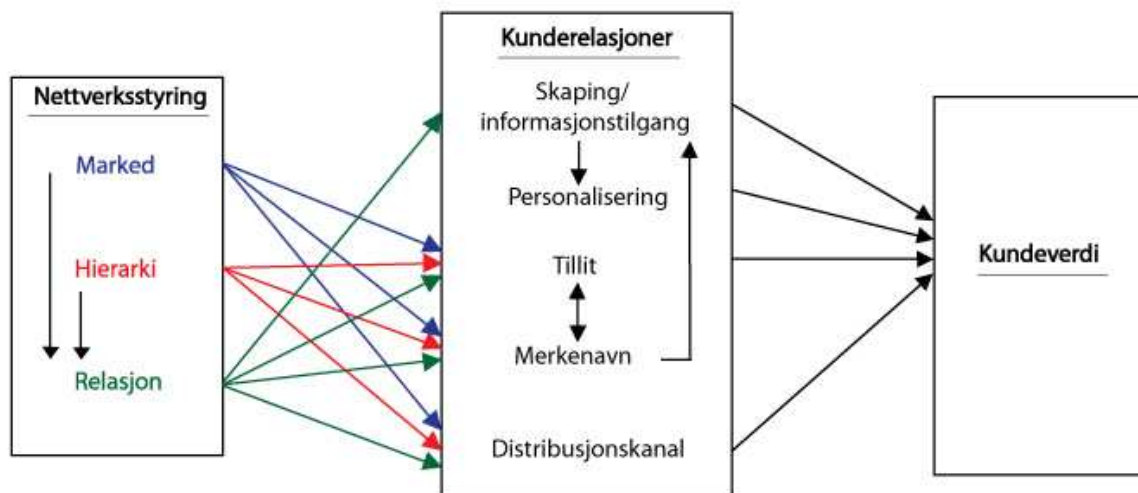
Når det gjelder tillit, har de ulike styringsmekanismene alle positiv innvirkning. Leverandørkontrakter bidrar til mindre risiko og trygghet på at alle oppfyller sin del av avtalen, organisering i joint venture gir mindre risiko for samarbeidspartnerne og relasjonskontrakter gir trygghet og tillit til hverandre. Slik stabilitet og trygghet mellom partene gir igjen rom for å fokusere på å oppfylle sine løfter til kundene, noe som er en sentral del av kundenes kriterium for tillit. Tillit nevnes også som utelukkende positivt for kundenes verdi av WiMP.

Merkenavnet WiMP gis styrke av å ha bedrifter med sterk markedsføringskraft og – kompetanse bak seg, som også bidrar med egne, sterke merkenavn. At samarbeidspartnerne er villig til å bidra med eget merkenavn avhenger av tilliten som eksisterer ved nettverksstyring. I tillegg fører hierarki- og markedsmekanismer med seg ytterligere trygghet. Positive assosiasjoner og kjennskap til leverandørene bak WiMP har igjen indirekte, positiv påvirkning på kundeverdien av de fleste brukerne, hovedsaklig på grunn av økt trygghetsfølelse. Det motsatte gjelder imidlertid for negative assosiasjoner.

Nettverksstyring anses å påvirke distribusjonskanaler, og da spesielt hvilke distribusjonskanaler man har tilgang på. Relasjoner og tillit, sammen med kontrakter og hierarkisk organisering i bunn, gir samarbeidspartnerne trygghet til å bidra med sine kanaler. En markedsløsning gir i tillegg tilgang til kanaler utover dette. Videre vil det være en sammenheng mellom distribusjonskanaler og kundeverdi. Hvilke kanaler som påvirker kundeverdien, avhenger imidlertid av aldersgruppe. Den yngre generasjonen foretrekker gjerne kanaler i sammenheng med internett, mens den eldre generasjonen foretrekker kanaler som er mer tradisjonelle.

Vi ser av dette at nettverksstyringen til WiMP har en styrkende effekt på kunderelasjoner, og at dette igjen påvirker kundeverdien positivt.

Sammenhengene, slik de utspiller seg i verdinettverket rundt WiMP, er illustrert i figuren under:



Figur 5: Oppsummering av sammenhengene mellom nettverksstyring, kunderelasjoner og kunde verdi

Pilene fra marked og hierarki til relasjon indikerer at tryggheten som oppnås fra disse underbygger og forsterker effekten av relasjonsmekanismene. Alle pilene indikerer positive effekter.

7.3 Nettverksstyringens påvirkning på inntektsmodellen

I denne delen ser vi nærmere på hvordan nettverksstyring påvirker inntektsmodellen, og videre hvordan inntektsmodellen påvirker kunde verdi. Til slutt knytter vi sammen disse sammenhengene.

7.3.1 Nettverksstyringens påvirkning på inntektsmodellen

WiMP benytter seg av en direkte inntektsmodell, ettersom kundene selv betaler for tjenesten ved å abonnere på WiMP til en fast pris per måned. Alle samarbeidspartnerne gir inntrykk av at dette er en løsning de er enige om, men hvorvidt valget av en indirekte eller direkte inntektsmodell har sammenheng med WiMPs valg av nettverksstyring er imidlertid usikkert.

En av hovedårsakene til valget av en direkte modell, oppgis å være lønnsomhet. Samarbeidet mener bestemt at det ikke ligger penger i en annonsefinansiert løsning. Det er uansett modell mange utgifter som skal dekkes, blant annet betydelige summer til plateselskapene og rettighetshaverne, noe som gir behov for en viss sum inntekter. Det uttrykkes i tillegg en del tvil i media rundt hvorvidt gratismodellen i det hele tatt er finansielt levedyktig og kan kompensere leverandørene (www.dagbladet.no). Videre antar vi at utgiftene til eksterne aktører er tilnærmet like uansett nettverksstyring. Med tanke på dette kan kanskje muligheten for mer fordelaktige avtaler være større dersom en aktør i verdinettverket innehar gode

forbindelser og/eller forhandlingsevner. Kompanjong forteller her at Platekompaniets relasjoner med plateselskapene gjør at de kan få til spesielle avtaler, som at en plate lanseres på WiMP før offisiell lansering. Allikevel vil nok ikke dette være utslagsgivende for valget av en direkte eller indirekte inntektsmodell.

Videre indikerer svarene fra brukerne at mange av dem uansett ville betalt for å slippe reklamen, selv om WiMP også tilbød en annonsemodell. Tilsynelatende vil derfor forskjellen ved å tilby en annonseløsning i tillegg til abonnementsløsningen kun være antallet kunder, ettersom eksisterende kunder ville fortsatt å betale for abonnement. Gitt likt antall abonnementskunder, skulle flere kunder tilsi økt lønnsomhet, på grunn av nettverkseffekter. En annonseløsning kommer imidlertid ikke av seg selv. Den vil kreve mye arbeid og et produkt annonsørene er villige til å betale for. Aspiro forklarer her at produktet svekkes av at målgruppestyring er vanskelig, noe som sannsynligvis vil kunne redusere både pris på annonsene og antall annonser solgt. Videre ser annonsørene ut til å ha sentrert seg rundt konkurrenten Spotify og den målgruppen de mener kan nåes gjennom annonsemodellen (www.dn.no). En satsing på en annonsemodell ville derfor sannsynligvis ført til direkte konkurranse med Spotify om annonsørene. I tillegg ville en slik modell sannsynligvis også medført behov for en større salgsorganisasjon. Ikke minst har også enkelte av plateselskapene uttrykt at de ikke ønsker å delta i flere annonsebaserte gratisløsninger (www.bbc.co.uk).

Situasjonen skissert over viser at WiMPs valg av en abonnementsløsning er logisk, blant annet på grunn av annonsesituasjonen og plateselskapenes skepsis. Valget mellom inntektsmodellene kan altså vanskelig sies å ha en sammenheng med nettverksstyringen som WiMP selv har innvirkning på. Det virker som om dette valget heller ble svært påvirket av mange tilnærmet uavhengige variabler, som gjorde at en annonsebasert modell i praksis ville blitt svært vanskelig gjennomførbart, spesielt økonomisk. Årsaken til dette kan tilskrives en nettverksstyring som WiMP har liten kontroll over selv. De markedsbaserte leverandøravtalene som WiMP har med plateselskapene og Tono representerer en prisstyring som har betydelig innvirkning på inntektsmodellen. Plateselskapene og rettighetshaverne har på sin side stor markedsrett gjennom at de kontrollerer rettighetene til musikken, basisproduktet i musikkjenestene. Markedsløsningen sikrer at de får inntektene de skal ha, ved at de krever en minstesum per abonnement eller en minimumsandel av inntektene, avhengig av hva som er størst. I et marked preget av betydelig usikkerhet, og sett i sammenheng med at det prøves ut mange andre forretningsmodeller samtidig er dette ett logisk trekk. Ved å la andre ta risikoen kan de avvente utviklingen og hoppe på lasset når

markedet begynner å stabiliseres. Som markedsaktører har de ingen direkte innflytelse på hvordan inntektsmodellene utformes, men kontrollen over de sentrale ressursene gjør at de har betydelig indirekte innflytelse. For WiMP har dette medført at de har måttet tilpasse inntektsmodell og prisnivå deretter. Nedsiden ved denne løsningen for plateselskapene, er imidlertid at de mister muligheten til å delta aktivt i utviklingen av WiMP, og ta del i mulighetene som de nye løsningene åpner for. Med tanke på at flere av de nye tjenestene åpner for at usignerte artister kan få tilgang (www.lydogbilde.no [2]; www.spotify.com [2]), kan dette medføre at streamingtjenestene fremover får større forhandlingsmakt ovenfor plateselskapene.

På grunn av plateselskapene og rettighetshaverne ble altså WiMP ført inn i en direkte inntektsmodell, uten særlig påvirkning fra egen nettverksstyring. Når det gjelder levedyktigheten til denne modellen, altså hvorvidt tjenesten klarer å forsvare abonnementsprisen, avhenger dette av at de leverer et konkurransedyktig verditilbud. Her vil nettverksstyring ha klar innvirkning på utfallet. Den positive påvirkningen som WiMPs kombinasjon av relasjons-, markeds- og hierarkimekanismer har på verditilbudet, nærmere beskrevet i avsnitt 7.1.2, vil altså indirekte påvirke om inntektsmodellen er bærekraftig. Et relativt dårlig verditilbud vil her ikke kunne forsvare en direkte inntektsmodell til 99 kroner per måned, og motsatt.

I utformingen av inntektsmodellen, forteller teorien at i tillegg til valget mellom en direkte og en indirekte modell, må det også tas stilling til valget mellom en innholdsbasert og en transportbasert inntektsmodell. Vi går først inn på prising, deretter inntektsfordeling.

Streamingløsningen er et eksempel på transportbasert prising. Brukeren betaler for tilgang på et praktisk talt uendelig antall musikkfiler, i en bestemt tidsperiode. I WiMPs tilfelle er prisen 99 kroner per måned. Valget av transportbasert prising kommer direkte av tjenestens oppbygging, ettersom prinsippet med en streamingtjeneste som WiMP er at brukeren skal ha direkte tilgang til alle sanger ved hjelp av et tastetrykk. Nettverksstyring vil altså her ikke ha noen innvirkning. I tillegg er det imidlertid et innslag av innholdsbasert prising i form av at brukeren kan kjøpe én og én sang. Denne tjenesten er koblet til nedlastningsbutikken til samarbeidspartnerne. At WiMP valgte denne løsningen i tillegg, kommer imidlertid neppe av nettverksstyring, men heller av at de så en mulighet til å forbedre verditilbudet og samtidig øke salget til nedlastningsbutikken. Bakgrunnen for valget av prisnivået, kan også her

tilskrives uavhengige variabler utenfor WiMPs nettverksstyrings rekkevidde for påvirkning, som utgifter som må dekkes, kundeundersøkelser og sammenlikning med markedet.

Videre fordeler deltakerne i verdinettverket inntektene etter ulike fordelingsnøkler og avtaleverk. Samarbeidet kobler sammen to innholdstilbydere, Platekompaniet og plateselskapene/ Tono, og to transporttilbydere, Aspiro og Telenor. Teorien sier at dersom transporttilbyderne har størst innflytelse, vil inntektene fordeles i deres favør, og tilsvarende for innholdstilbyderne. Videre forklarer nettverksteori at makten til de forskjellige aktørene i et nettverk er basert på ressursene de har tilgjengelig, og at essensielle ressurser gir mest makt. I så måte er Platekompaniets kunnskap og kompetanse om musikk essensielt, ettersom WiMP ikke kunne fungert uten denne ressursen og den vanskelig kan erstattes da Platekompaniet er ledende på musikk i Norge og også på lokal musikk. Med denne begrunnelsen mener også Telenor at Platekompaniet har mest innflytelse. Det samme gjelder plateselskapenes og rettighetshavernes bidrag. Uten musikk ville naturlig nok ikke WiMP kunne overlevd. Videre er Aspiros teknologibidrag også en viktig ressurs, men vil nok heller karakteriseres som en nettverksspesifikk ressurs, ettersom den lettere kan erstattes av for eksempel utenlandske aktører. Telenors distribusjonskraft kan heller ikke i like stor grad som Platekompaniets musikkbidrag karakteriseres som uunnværlig for tjenesten. På bakgrunn av dette bør det være innholdsleverandørene som har størst makt, og innholdsmodellen dermed baseres på innholdsfordeling.

Teorien ser imidlertid ikke her ut til å stemme helt med virkeligheten. Intervjuobjektene indikerer at gode relasjoner, tillit og kommunikasjon har bidratt til at de sammen har utformet en inntektsmodell som alle er fornøyd med. Det virker som om nettverksstyringen, gjennom sin kombinasjon av styringsformer har visket ut skillet mellom de transportbaserte og innholdsbaserte samarbeidspartnerne. Utpreget forskjell i innflytelse og makt merkes lite i det daglige, og Telenor forklarer også at en utjevning av styrkeforholdet har vært noe de har jobbet mye med. Det gis videre inntrykk av at samarbeidet har unngått å få en situasjon der aktørene trekker ut profitt i kraft av å kontrollere innholdet eller transport. Fellesskapsfølelse og tilliten i samarbeidet, samt formaliseringen og eierskapsdeling av Kompanjong, har medført at partene i større grad er villige til å ta litt mer risikable valg i forhold til inntektsmodellen, mot muligheten til å få del av profitt i fremtiden. Platekompaniet forklarer at det ikke er fokus på om noen bidrag er viktigere enn andre, men heller at det er summen av alle bidragene som gjør at de har tro på at WiMP kommer til å lykkes.

WiMP benytter seg altså av en direkte inntektsmodell, der plateselskapene og rettighetshaverne har stor leverandørmakt og således hatt innvirkning på både valg av inntektsmodell og prising. Nettverksstyringen gjør at samarbeidspartene er i stand til å benytte en direkte inntektsmodell basert på abonnement, og fokusere på drift, utvikling og markedsføring. Videre anser vi nettverksstyring for å påvirke inntektsfordelingen, ved at den har fjernet skillet mellom transportleverandører og innholdsleverandører. Med unntak av valg av inntektsmodell og prising, bidrar altså nettverksstyringen til å styrke inntektsmodellen innenfor de gitte rammene. En oppsummering av effektene følger av tabellen under:

| | Direkte vs. indirekte inntektsmodell | Levedyktighet til direkte/ indirekte inntektsmodell | Innholds-basert vs. transport-basert prising | Prisnivå | Inntektsfordeling |
|-----------------------|--|---|--|--|---|
| Marked * | Markeds-kontrakter med plate-selskapene stor påvirkning. | Indirekte positiv effekt. Kontrakter påvirker verdilbudet, som igjen påvirker levedyktighet. | Ingen effekt. | Markeds-kontrakter med plate-selskapene en viss innvirkning. | Positiv effekt. Kontrakter i bunn forsterker trygghet og samarbeid om fordeling. |
| Hierarki ** | Ingen effekt | Indirekte positiv effekt. Joint venture påvirker verdilbudet, som igjen påvirker levedyktighet. | Ingen effekt. | Ingen effekt. | Positiv effekt. Lavere risiko i bunn bidrar til trygghet og samarbeid om fordeling. |
| Relasjon | Svært liten effekt. | Indirekte positiv effekt. Tillit påvirker verdilbudet som forsvarer inntektsmodellen. | Ingen effekt. | Ingen effekt. | Positiv effekt. Tillit og gode relasjoner skaper vilje til samarbeid om fordeling. |

Tabell 9: Oppsummering av nettverksstyringens påvirkning på inntektsmodellen

* I form av formelle kontrakter og prestasjonsmål mellom samarbeidspartnerne, og kontrakter med eksterne leverandører.

** I form av organisering i joint venture

7.3.2 Inntektsmodellens påvirkning på kundeverdi

Forretningsmodellen til WiMP baserer seg blant annet på å kunne tilby verdi utover det som er tilgjengelig hos konkurrentene og fra de ulovlige fildelingssidene. Da er det spesielt fraværet av reklame og statusen som lovlig alternativ og muligheten til å kompensere artistene som er sentralt for inntektsmodellen.

Ifølge teorien er det viktig å finne en balanse mellom kostnadene ved å bruke tjenesten og verdien man får. For mye reklame eller for høy abonnementspris støter fra seg kundene. Hvor brukerens grense for hva som er for mye reklame eller for høy pris går, er imidlertid subjektivt. En del av brukerne sier de heller vil betale enn å høre på reklame i samme mengde som på Spotify. Dette indikerer at WiMP har truffet bra med valget av inntektsmodell. Andre igjen mener det er for dyrt, noe som tilsier at man ikke treffer alle like godt. Inntektsmodellen vil altså påvirke kunde verdien. Hvorvidt den direkte inntektsmodellen til WiMP er levedyktig, vil være ensbetydende med at modellen tilbyr verdi som kundene vil ha, altså kunde verdien.

Hvilken balanse mellom reklame og pris som bør velges, kommer ifølge teorien an på hvor stor brukerbase man vil ha. At det finnes både direkte og indirekte nettverkseffekter forbundet med WiMP, veier i retning av en stor brukerbase. Flere brukere gir større verdi av å bytte spillelister, samt større effekt på rangeringsfunksjonene. Brukerne som synes prisen blir for høy tror de kunne akseptert et prisnivå på rundt halvparten av det opprinnelige, omtrentlig 50 kroner. Interessant nok lanserte konkurrenten Spotify nylig alternative abonnementsløsninger, der ett av alternativene, Spotify Unlimited (www.spotify.com [3]), var å få tilgang på tjenesten, uten de ekstra funksjonene man får i Premium, for 49 kroner. Denne segmenteringen tyder på at man oppfatter at det finnes kundegrupper med forskjellige preferanser, og at noen av dem ønsker muligheten til å betale litt for å slippe reklamen. For WiMP sin del kan dette tyde på at man bør vurdere å tilby en liknende løsning. De positive effektene, i tillegg til nettverkseffektene, er at man kaprer de kundene som er interessert i streaming-tjenesten, men synes det er for dyrt, og potensielt øker rekrutteringen til det dyrere abonnementet med alle funksjoner. Et billigere alternativ kan på denne måten bidra til at kundene blir vant med tjenesten og opparbeider seg egne spillelister. Sistnevnte er vanskelig overførbare og gir dermed økte byttekostnader. Den kompliserende faktoren for slike rimelige alternativer er igjen plateselskapene og rettighetshaverne, ettersom det er usikkert hvorvidt WiMPs markedsrelasjon til disse ville tillatt slike løsninger.

WiMPs valg av en transportbasert prising, er allerede etablert å henge sammen med utformingen av tjenesten. En innholdsbasert prising finnes imidlertid i muligheten til å kjøpe enkelte sanger og album hos WiMP, og hos andre tjenester som selger musikk til enhetspris. Ettersom kunde verdien i stor grad bygger på tilgangen til all musikk til en rimelig pris, vil en transportbasert pris antas å ha positiv effekt på kunde verdien, mens en innholdsbasert pris heller vil ha en negativ effekt. Her vil prisen bli langt fra rimelig dersom man skal få tilgang til all musikk.

Når det gjelder inntektsfordeling, er det ingenting som tilsier at fordelingen mellom samarbeidspartnerne er av betydning for kunde verdien. Fordeling av inntekter til artistene er derimot av stor betydning. Hele 87,5% synes det er positivt at artistene blir kompensert mer, og tilsvarende andel synes det er negativt om de blir kompensert mindre. WiMP har også uttalt at de ønsker å kompensere artistene fra første avspilling (www.nettavisen.no), gjennom sin abonnementsmodell. Sett i sammenheng med debatten omkring Spotify og artistkompensasjon (www.expressen.se) er det tydelig at kompensasjon av artistene anses som verdifullt av kundene.

”Også har jeg vel også høyere tillit til at WiMP gir noe tilbake til artistene enn til Spotify siden man må betale noe for WiMP”

– Respondent 2

På bakgrunn av dette konkluderer vi med at inntektsmodellen har innvirkning på kunde verdien, både i form av at direkte og indirekte løsninger påvirker verdien, og av at kompensasjon til artister gjort mulig av en direkte løsning påvirker verdien. En oppsummering av effektene illustreres i tabellen under:

| | Kunde verdi |
|---|--|
| Direkte vs indirekte inntektsmodell | Valget har effekt. Foretrukket modell avhenger av den enkelte kunde. |
| Levedyktigheten til direkte/indirekte inntektsmodell | Levedyktighet er ensbetydende med at kundene har verdi av modellen. |
| Innholdsbasert vs transportbasert prising | Positiv effekt av transportbasert prising. Negativt effekt av innholdsbasert prising. |
| Prisnivå | For høy pris har negativ effekt. |
| Inntektsfordeling | Fordeling mellom samarbeidspartnerne har liten, om noen, effekt. Fordeling til artister har stor effekt. |

Tabell 10: Oppsummering av inntektsmodellens påvirkning på kunde verdi

7.3.3 Sammenheng mellom nettverksstyring, inntektsmodell og kunde verdi

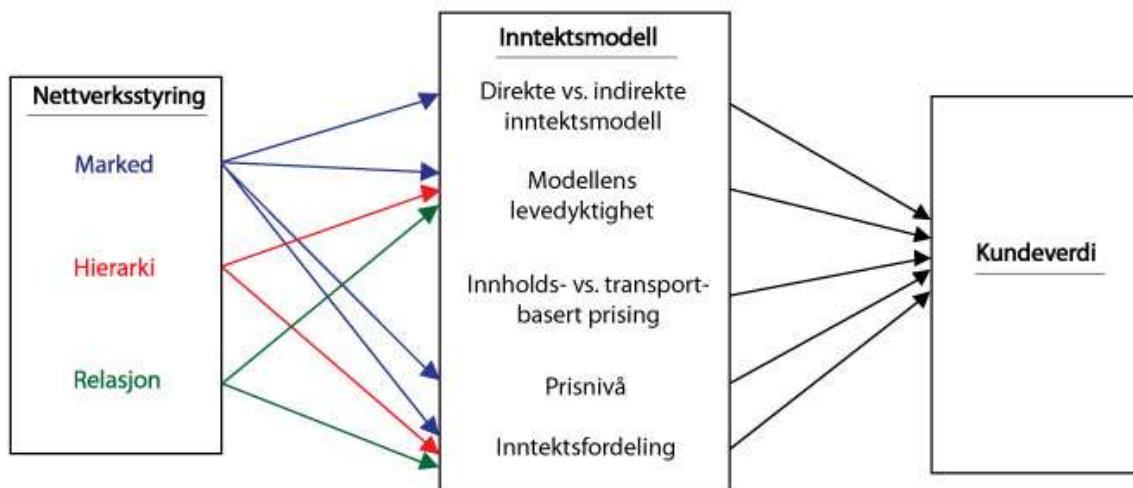
Valget av en direkte inntektsmodell er veldig preget av at man må forholde seg til svært sterk leverandørmakt. Kontraktene som WiMP har med leverandørene sine, altså plateselskapene og rettighetshaverne, påvirker således valget av en direkte eller indirekte inntektsmodell. Den styringen som det nære verdinettverket rundt WiMP selv har innvirkning på, vil her ha liten innflytelse. Videre vil valget av en direkte eller indirekte modell også påvirke kunde verdien. Hva slags påvirkning valget har, kommer an på hver enkelt brukers vektleggelse av reklame

og lavere pris opp mot høyere kvalitet, ikke reklame og høyere pris. En direkte modell har dermed negativ innvirkning på førstnevnte, og positiv på sistnevnte. Ved en indirekte modell gjelder det motsatte.

Den transportbaserte prisingen har ingen effekt av nettverksstyring ettersom valget av denne er fastsatt av streamingtjenestens natur. Prisnivået påvirkes av markeds løsningen med leverandørene til WiMP, i tillegg til uavhengige faktorer som kundeundersøkelser og konkurrenter. Hierarki- eller relasjonsmekanismer vil her ha svært begrenset påvirkningskraft. Prisnivået oppgis også å påvirke kunde verdien. Brukerne som ikke synes at WiMP er verdt 99 kroner per måned, vil naturligvis ha en lavere verdi av tjenesten.

Inntektsfordelingen påvirkes i stor grad av nettverksstyringen, noe som har bidratt til at skillet mellom transport- og innholdspartnere er visket bort. Tryggheten som følger med markeds- og hierarkimekanismen i bunn, kombinert med gode relasjoner og tillit, har gitt en holdning der partnerne forsøker å finne så gode løsninger som mulig for alle, og ikke fokuserer på styrkeforhold. Når det gjelder kundene, er det inntektsfordeling i forhold til artistene som har en klar innvirkning på kunde verdien. Her har økt inntektsfordeling i artistenes favør positiv påvirkning på kunde verdien, og omvendt.

Det konkluderes med at kunde verdien påvirkes av inntektsmodellen, og at de delene av inntektsmodellen som nettverksstyringen har effekt på, også har betydning for brukerne. Sammenhengene er illustrert i figuren under:



Figur 6: Oppsummering av sammenhengen mellom nettverksstyring, inntektsmodell og kunde verdi

Pilen fra marked til ”direkte vs. indirekte inntektsmodell” og ”prisnivå” indikerer påvirkningen fra markeds løsningen med plateselskapene, mens de ytterligere pilene fra marked indikerer påvirkningen fra de formelle kontraktene med samarbeidspartnerne. Sistnevnte og de ytterligere pilene indikerer positive sammenhenger.

8. Konklusjon

Formålet med denne utredningen var å se nærmere på hvorvidt, og i så fall hvordan, styring av nettverk kan brukes til å styrke forretningsmodellen for digitalt innhold. For å måle betydningen av denne eventuelle effekten for prestasjonen til tjenesten, benyttet vi oss av prestasjonsindikatoren kundeverdi.

For å svare på problemstillingen, var det nødvendig å ta utgangspunkt i en virkelig case. WiMP-samarbeidet er et verdinettverk som styres av en kombinasjon av markeds-, hierarki- og relasjonsmekanismer, noe som gir et godt grunnlag for å se effektene av de ulike styringstypene på forretningsmodellen.

Etter å ha kartlagt oppbygningen av verdinettverket og forretningsmodellen rundt WiMP, og kundenes verdi av WiMP, så vi at det eksisterer flere klare sammenhenger mellom de ulike elementene. Nettverksstyringen til WiMP viste seg å ha en styrkende effekt på alle elementene vi vurderte i forretningsmodellen, i større eller mindre grad, og de fleste elementene viste seg også å påvirke kundeverdien positivt.

Ettersom leverandørmakten er svært stor, er nettverksstyringen kritisk avgjørende for verditilbudet, og for at WiMP i neste omgang evner å konkurrere i et marked med rask teknologiutvikling og sterke konkurrenter. Det vi har sett når det gjelder påvirkning på verditilbudet, og også i påvirkningen av de andre elementene i forretningsmodellen, er at den spesifikke kombinasjonen av styring som WiMP benytter, er helt essensiell. Markedsmekanismer, i form av leverandørkontrakter mellom samarbeidspartnerne, og hierarki, i form av organisering i joint venture, skaper en grunnleggende trygghet og stabilitet i nettverket gjennom at risikoen for å delta i nettverket reduseres. Dette gir igjen en forsterket effekt av relasjonsmekanismene i nettverksstyringen, der tillit og gode relasjoner fører til at partene er villige til å bidra med så mye de evner, både når det gjelder kompetanse, informasjon, merkenavn, distribusjonskanaler og kontakter. Reduksjon av risikoen for transaksjonskostnader og ved å ta relasjonsspesifikke investeringer, bidrar også her. Når det gjelder verditilbud har samarbeidet også en fordel av at innholdsleverandør og plattformutvikler har sentrale roller i nettverket. Dette gjør beslutningsveiene kortere og tilpasningsevnen betydelig raskere.

Antall brukere viste seg videre å ha klare positive nettverkseffekter, spesielt indirekte. En liten aktør som WiMP er avhengig av så mye midler som mulig for å henge med i utviklingen og konkurransen, og jo flere brukere jo flere ønsker å investere i tjenesten. Evne til å fornye seg er også noe som er viktig for kundene, under forutsetningen av at fornyelsen ses på som nyttig. På bakgrunn av viktigheten av antall kunder, sammen med at flere av brukerne oppgir at abonnementet er i overkant dyrt, skulle man tro at en lavere abonnementspris eller en annonseløsning kunne vært passende. Her kommer imidlertid plateselskapenes makt inn. De kontrollerer alle rettigheter og har en lav interesse for å delta i annonsem modeller. På grunn av dette blir det vanskelig for WiMP å velge noe annet enn en abonnementsløsning. Når det gjelder fordeling av inntekter og hvorvidt WiMP klarer å forsvare en slik abonnementsløsning, spiller allikevel nettverksstyringen en stor rolle. Her har samarbeidspartnerne bevisst utjevnet maktforskjellene seg i mellom slik at inntektene fordeles på en måte alle er fornøyd med. At brukerne må betale for tjenesten, fører på den andre siden med seg en positiv effekt i form av en oppfatning av at artistene blir betalt mer. Dette er noe alle brukerne nær som én i vår undersøkelse var svært opptatt av, og noe som har stor innvirkning på kunde verdien.

Når det gjelder kunderelasjonene, bidrar kombinasjonen av styring til at informasjonstilgangen økes, noe som indirekte påvirker muligheten til å personalisere tjenesten. Videre påvirkes kundenes tillit til WiMP positivt, i tillegg til at samarbeidspartnerne blir mer villige og komfortable med å bidra med eget merkenavn og distribusjonskanaler. Alle de nevnte elementene er videre etablert å ha positiv innvirkning på kunde verdien. Merkenavn er den eneste som gir en indirekte effekt, ettersom kjente merkenavn i første omgang kun påvirker tilliten til tjenesten.

På bakgrunn av diskusjonen over konkluderer vi med at nettverksstyringen til WiMP helt klart styrker forretningsmodellen, og videre kunde verdien. Vi anser den kombinasjonen av styringsmekanismer som utgjør WiMPs nettverksstyring som avgjørende for at de klarer å styrke verditilbudet, etablere og vedlikeholde kunderelasjonene og til slutt at de klarer å fordele inntektene rettferdig og gjør den direkte inntektsmodellen levedyktig gjennom å tilby et sterkt verditilbud. Kundene på sin side er hovedsakelig opptatt av selve tjenesten, men vi ser samtidig at kunde verdien også påvirkes av deres relasjoner til WiMP, oppfattelsen av bedriftene som står bak tjenesten og at det skal være en rettferdig fordeling av inntekter til artistene. Alle de nevnte faktorene inngår i forretningsmodellen, som igjen styrkes av nettverksstyringen. Vi ser altså at vårt resultat og analyse bekrefter modellen vår, samtidig

som vi også ser at dersom vi tar hvert av elementene i forretningsmodellen i nærmere øyesyn, vil vi få langt mer kompliserte sammenhenger. Til sammen vil disse effektene imidlertid utgjøre effektene illustrert i vår modell.

Implikasjoner

Vi vil nå trekke frem noen implikasjoner av utredningen vår for WiMP. Verditilbudet er som nevnt det vi ser på som mest avgjørende for kundeverdien. Kombinasjonen og utnyttelsen av de respektive samarbeidspartneres ressurser er en stor bidragsfaktor til at verditilbudet blir best mulig. Bak dette ligger igjen styringen. Gode relasjoner, kommunikasjon og tillit er helt avgjørende for at forretningsmodellen er konkurransedyktig. Dette er det viktig å være klar over, slik at relasjonen mellom samarbeidspartnerne tas vare på og utvikles. Dersom dette tas for gitt og forsømmes, kan konsekvensene være fatale og bryte ned både verditilbud, kunderelasjoner og levedyktigheten til inntektsmodellen.

Vår brukerundersøkelse viser videre at trofastheten for WiMP i dag er svært lav, og veldig mange brukere bruker også konkurrentenes tjenester. Byttekostnadene er relativt lave, og ettersom alle inntektene til WiMP kommer fra brukerne, er det svært viktig å gi oppfyllelse av kunde verdi stor oppmerksomhet. Ytterligere økning i kunde verdi kan for eksempel oppnås ved synliggjøring av betaling til artister, noe som oppgis å ha sterk effekt på kunde verdien. Det påpekes også at WiMP begynner å henge etter Spotify i tilbud av funksjoner, noe som påvirker kunde verdien negativt. WiMP har større utfordringer med utvikling enn Spotify, ettersom de er en mindre aktør med mindre midler enn konkurrenten, men vi mener at et alternativt abonnement til 49 kroner som Spotify har kommet med, vil kunne øke kundemassen og slik gi flere investeringspartnere og flere midler til utvikling. Ifølge vår brukerundersøkelse er dette en pris som de fleste er villige til å betale, og generelt gir brukerne inntrykk av at de ved lik pris ville valgt WiMP fremfor Spotify, så lenge de holder noenlunde tritt med konkurrentene når det gjelder nyttige funksjoner. Det er derfor grunn til å anta at WiMP med et slikt abonnement også vil kapre mange kunder fra Spotify. Samtidig unngår de å starte en priskrig med et slikt abonnement, noe som ikke er ønskelig, ettersom Spotify lanserte tilbudet først og allerede har fastsatt denne prisen.

Forslag til videre forskning

Til slutt går vi inn på forslag til videre forskning. Vi har i vår utredning svart på problemstillingen opp mot ett spesifikt case. Det er imidlertid ikke gitt at de samme effektene vi har funnet gjelder for andre case, og et naturlig steg videre er derfor å teste disse sammenhengene. Å se nærmere på hvorvidt modellen passer for andre tjenester i mediebransjen, eller for tjenester i andre bransjer, er et interessant område med mulighet for å videreutvikle vår modell og undersøke dens anvendelig utenfor streamingløsninger. For å nærme seg en generalisering vil det også være nødvendig med en empirisk undersøkelse av kundeverdien. I tillegg vil det muligens bli offentliggjort blant annet salgstall for WiMP i fremtiden, noe som gir et tilskudd for å vurdere hvorvidt nettverksstyringen og forretningsmodellen til WiMP er levedyktig i det lengre løp.

Vår casestudie undersøker videre kun effekten av WiMPs kombinasjon av nettverksstyring. Dette finnes imidlertid flere måter å kombinere disse effektene og styre et nettverk på. En tilsvarende casestudie av løsninger som for eksempel legger større vekt på markeds- eller hierarkistyring ville sannsynligvis oppnå litt andre resultater enn oss, og kunne avdekket forhold som ikke er tilstede i vårt casestudie.

9. Litteraturliste

Artikler:

Aaker, Jennifer (1997): Dimensions of Brand Personality (I: Journal of Marketing Research, vol. 34, nr. 3, s. 347 – 356)

Allee, Verna (2000): Reconfiguring the Value Network (I: Journal of Business Strategy, vol. 21, nr. 4)

Andersson, James C. et al. (1994): Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context (I: Journal of Marketing, vol. 58, nr. 4, s. 1–15)

Ballon, Peter (2007): Business Modeling Revisited: The Configuration of Control and Value (I: info: The Redesign of Business Models, vol. 9, nr. 5, s. 6 – 19)

Balmer, John M. T. (1995): Corporate Branding and Connoisseurship (I: Journal of General Management, vol. 21, nr. 1. s. 24 – 46)

Berthon, Jean-Paul et al. (1999): Changing Channels: The Impact of the Internet on Distribution Strategy. (I: Business Horizons, mars-april 1999)

Blombäck, Anna (2005): Supplier Brand Image – A Catalyst for Choice: Expanding the B2B Brand Discourse by Studying the Role Corporate Brand Image Plays in the Selection of Subcontractors (I: JIBS Dissertation Series, nr. 28)

Bovel, David og Joseph Martha (2000): From Supply Chain to Value Net. (I: Journal of Business Strategy, vol. 21, nr. 4, s. 24 – 28)

Bradach, Jeffrey L. og Robert G. Eccles (1989): Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms (I: Annual Review of Sociology, vol. 15, august 1989, s. 97-118)

Brousseau, Eric og Thierry Penard (2007): The Economics of Digital Business Models: A Framework for Analyzing the Economics of Platforms (I: Review of Network Economics, vol. 6, nr. 2, s. 81 – 114)

Bucklin, Christine B. et al. (1997): Channel Conflict: When is it Dangerous? (I: The McKinsey Quarterly, nr. 3, s. 36-43)

Butler, Patrick et al. (1997): A Revolution in Interaction (I: The McKinsey Quarterly, nr. 1, s. 5–23)

Butz, Howard E. og Leonard D. Goodstein (1996): Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage (I: Organizational Dynamics, vol. 24, nr. 3, s. 63 – 77)

Casier, Koen et al. (2006): Adding Cost-Drivers to the Pricing Process by Using a Bottom-Up Cost-Allocation Approach (I: Proceedings of FITCE2006, the 45th Federation of Telecommunications Engineers of the European Community Congress, Hellas, 30.08.06 – 02.09.06, s. 79 – 84)

Chang, Sheng-Li (2007): A Research on Opportunity Identification: A Customer Value Based Approach (Doktorgradsavhandling, National Yunlin University of Science & Technology, Taiwan)

Chesbrough, Henry og Richard S. Rosenbloom (2002): The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies (I: Industrial and Corporate Change, vol. 11, nr. 3, s. 529 – 555)

Coase, Ronald (1937): The Nature of the Firm (I: *Economica*, vol. 4, nr. 16, s. 386-405)

Dhanaraj, Charles og Arvind Parkhe (2006): Orchestrating Innovation Networks (I: *Academy of Management Review*, vol. 31, nr. 3, s. 659-669)

Fournier, Susan (1998): Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research (I: *Journal of Consumer Research*, vol. 24, mars 1998, s. 343 – 373)

Ghosh, Mrinal og George John (1999): Governance Value Analysis and Marketing Strategy (I: *Journal of Marketing*, vol. 63, s. 131-145)

Haugland, Sven A. og Torger Reve (1994): Price, Authority and Trust in International Distribution Channel Relationships (I: *Scandinavian Journal of Management*, vol.10, nr.3, s. 225-244)

Hulbert, James M. et al. (1999): Brand Management Prognostications (I: *Sloan Management Review*, vol. 40, nr. 2, s. 53-65)

Järvi, Kati et al. (2008): Partnership Business Model: Case IP Multimedia Communication Services (I: Euromot 2008, The European Conference on Management of Technology, 17-19 september)

Joachimsthaler, Eric og David A. Aaker (1997): Building Brands Without Mass Media. (I: Harvard Business Review, vol. 75, nr. 1, s. 39-46)

Jones, Andrew (2002): On the Concept of Trust. (I: Decision Support Systems, vol.33, nr. 3, s. 225-232)

Jones, Candance et al. (1997): A General Theory for Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms (I: Academy of Management Review, vol. 22, nr. 4, s. 911 – 945)

Kambil, Ajit et al. (1997): Rethinking Value Propositions. Working Paper, NYU Center for Research on Information Systems, New York

Labuschagne, Adri (2003): Qualitative Research – Airy Fairy or Fundamental? (I: The Qualitative Report, vol. 8, nr. 1, s. 100 – 103)

Lee, A (2006): Business System Architecture Process (BSAP): the Reference Meta Model (I: Presentation at the International Conference of Mobile Business, København, Danmark, 26 – 27 juni 2006)

Linder, Jane C. og Susan Cantrell (2001): Five Business-Model Myths that Hold Companies Back (I: Strategy and Leadership, vol. 29, nr. 6, s. 13 – 18)

Magretta, Joan (2002): Why Business Models Matter (I: Harvard Business Review, mai 2002)

McWilliam, Gil (2000): Building Stronger Brands through Online Communities. (I: Sloan Management Review, vår 2000, s. 43-54)

Methlie, Leif B. og Per E. Pedersen (2007): Business Model Choices for Value Creation of Mobile Services (I: info: The Redesign of Business Models, vol. 9, nr. 5, s. 70 – 85)

Methlie, Leif B. og Per E. Pedersen (2008): An Exploratory Study of Business Model Design and Customer Value in Heterogeneous Network Services (I: SNF-rapport, nr. 9)

Montalvu, Uta When et al. (2004): Resource-Based Interdependencies in Value Networks for Mobile E-Services (I: International Journal of E-Business Research, vol. 1, nr. 3, s. 1 – 20)

Nunes, Paul F. og Brian Johnson (2002): Stimulating Consumer Demand Through Meaningful Innovation. (I: Accenture Institute for Strategic Change Research Report, november 2002)

Nysveen, Herbjørn og Per E. Pedersen (2008): Kunder og nettbaserte tjenester (I: NHH Bulletin, nr. 2, s. 36 – 37)

Osterwalder, Alexander (2004): The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach

Osterwalder, Alexander et al. (2005): Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. (I: Communications of the Association for Information Systems, vol. 15)

Peppard, Joe og Anna Rylander (2006): From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators (I: European Management Journal, vol.24, april-juni 2006, s. 128-141)

Petrovic, Otto et al. (2001): Developing Business Models for eBusiness (I: the Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce, Wien, Østerrike, 31. oktober – 4. November 2001)

Pfeffer, Jeffrey og Phillip Nowak (1976): Joint Ventures and Interorganizational Interdependence (I: Administrative Science Quartely, vol. 21, nr. 3, s. 398-418)

Poel, Martijn et al. (2007): Business Model Analysis as a New Tool for Policy Evaluation: Policies for Digital Content Platforms (I: info: The Redesign of Mobile Business, vol. 9, nr. 5, s. 86 – 100)

Poppo, Laura og Todd Zenger (2002): Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? (I: Strategic Management Journal, vol. 23, nr. 8, s. 707-725)

- Rousseau, Denise M. et al. (1998): Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust (I: Academy of Management Review, vol. 23, nr. 3, s. 393 – 404)
- Salomon, Gavriel (1991): Transcending the Qualitative – Quantitative Debate: The Analytic and Systemic Approaches to Educational Research (I: Educational Researcher, vol. 20, nr. 6, s. 10 - 18)
- Slater, Stanley F. og John C. Narver (2000): Intelligence Generation and Superior Customer Value (I: Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 28, nr. 1, s. 120 – 127)
- Stabell, Charles B. og Øystein D. Fjeldstad (1998): Configuring Value for Competitive Advantage: on Chains, Shops, and Networks. (I: Strategic Management Journal, vol. 19, s. 413-437)
- Stanoevska-Slabeva, Katarina og Mark Heitmann (2003): Impact of Mobile Ad Hoc Networks on the Mobile Value System (I: The Second International Conference on Mobile Business: m-Business 2003, Wien, Østerrike, 23. juni 2006)
- Stiegler, George J. og Robert A. Sherwin (1985): The Extent of the Market (I: Journal of Law and Economics, vol. 28, nr. 3, s. 555-585)
- Supphellen, Magne (2000): Understanding Core Brand Equity: Guidelines for In-Depth Elicitation of Brand Associations. (I: International Journal of Market Research, vol. 42, nr. 3, s. 319-338)
- Ulaga, Wolfgang og Samir Chacour (2001): Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets (I: Industrial Marketing Management, vol. 30, nr. 6, s. 525 – 540)
- Walters, David (2004): New Economy – New Business Models – New Approaches (I: Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 34, nr. 3/4, s. 219-229)
- White, Tiffany B. et al. (2007): Getting Too Personal: Reactance to Highly Personalized Email Solicitations (I: Marketing Letters, vol. 19, nr. 1, s. 39 – 50)
- Woodruff, Robert B. (1997): Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage (I: Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 25, nr. 2, s. 139 – 153)

Zott, Christoph og Raphael Amit (2008): The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance (I: Strategic Management Journal, nr. 29, s. 1-26)

Zott, Christoph og Raphael Amit (2009): Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change (I: Alumni Magazine IESE, okt.-des. 2009, nr. 115, s. 34 - 38)

Bøker:

Besanko, David et al. (2006): Economics of Strategy. 4. utg. John Wiley & Sons, Inc.

Blattberg, Robert et al. (2001): Customer Equity: Building and Managing Relationships as valuable assets. Harvard Business School Press, Boston.

Cassell, Catherine og Gillian Symon (2004): Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research. Sage Publications Ltd.

Child, John og David Faulkner (1998): Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures. Oxford University Press.

Granovetter, Mark: Problems of explanation in economic sociology (1992). (I: Networks and organizations: Structure. form. and action. Red.: Nitin Nohria og Robert Eccles. Harvard Business School Press, Boston, s. 25-56)

Hagel, John og Arthur Armstrong (1997): Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities. 1. utg. Harvard Business School Press, Boston.

Haugland, Sven A. (2004): Samarbeid, allianser og nettverk. Universitetsforlaget.

Iansiti, Marco og Roy Levien (2004): The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Means for Strategy, Innovation and Sustainability. Harvard Business School Press.

Macneil, Ian R. (1980): The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations. Yale University Press.

Osterwalder, Alexander og Yves Pigneur (2009): Business Model Generation

Porter, Michael (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York.

Saunders, Mark et al. (2007): Research Methods for Business Students. 4.utg. FT Prentice Hall, Harlow, England

Saunders, Mark et al. (2009): Research Methods for Business Students. 5.utg. FT Prentice Hall, Harlow, England

Williamson, Oliver E.: Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations (1985). (I: Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control. Red.: Oliver E. Williamson. New York University Press, New York, s. 101-130)

Internett:

Ad-free music, whenever you want. Spotify.com [3] <<http://www.spotify.com/no/get-spotify/unlimited/>> (13.06.2010)

Aspiros hjemmeside, <<http://www.aspiro.com/en/About-Aspiro/>> (13.06.2010)

Avslørt i kommentarfeltet. ITavisen.no 13.04.2010. <<http://www.itavisen.no/839975/avslort-i-kommentarfeltet>> (13.06.2010)

Forumtrøbbel for Wimp. Amobil.no 12.04.2010.

<http://www.amobil.no/artikler/forumtrobbel_for_wimp/75832> (13.06.2010)

Guide: Få mer ut av musikkjentesten Spotify. Hardware.no 28.05.2010.

<<http://www.hardware.no/artikler/spotify/66810>> (13.06.2010)

Inside Napster. Businessweek.com 14.08.2000

<http://www.businessweek.com/2000/00_33/b3694001.htm> (17.06.2010)

Lady Gaga tjäner 1150 kronor på Spotify. Expressen.se 20.11.2009.

<<http://www.expressen.se/noje/1.1787187/lady-gaga-tjanar-1-150-kronor-pa-spotify>> (13.06.2010)

Musiktjänsten Spotify lanseras. DN.se 07.10.2008. <<http://www.dn.se/kultur-noje/musik/musiktjansten-spotify-lanseras-1.631484>> (13.06.2010)

Når kommer pengene, Spotify? Dagbladet.no 17.03.2010.

<http://www.dagbladet.no/2010/03/17/kultur/teknodata_og_teknologi/musikk/wimp/10864954/> (13.06.2010)

Record Union now uploading to Spotify. Spotify.com [2] 30.06.2009.

<<http://www.spotify.com/int/blog/archives/2009/06/30/record-union-now-uploading-to-spotify/>> (13.06.2010)

Platekompaniet lanserer nedlastingstjeneste for usignerte band. Lyd og bilde [2] 16.03.2010

<<http://www.lydogbilde.no/platekompaniet-lanserer-nedlastingstjeneste-for-usignerte-band.4759044-45376.html>> (13.06.2010)

Platekompaniets hjemmeside, <<http://www.platekompaniet.no/hjelpoginfo.aspx?t=5>>

(13.06.2010)

Selger for full musikk. DN.no 15.03.2010.

<http://www.dn.no/idn/article1859741.ece?WT.mc_id=dn_rss> (13.06.2010)

Spotify sin hjemmeside, <<http://www.spotify.com>> (13.06.2010)

Spotify åpner for alle. Aftenposten.no 18.05.2010.

<http://www.aftenposten.no/kul_und/musikk/article3656203.ece> (13.06.2010)

Telenor Online, <<http://webtv.online.no/>> (13.06.2010)

Telenors hjemmeside, <<http://musikk.telenormobil.no/site/web3/view.ftl?page=index>>

(31.05.2010)

Test: Wimp vs. Spotify. Hvilken er best? ITpro 17.03.2010.

<<http://www.zdnet.no/art/14999.html>> (13.06.2010)

Vi er best på norsk musikk. Mobilen.no 17.03.2010. <<http://www.mobilen.no/wip4/-best-paa-norsk-musikk/d.epl?id=42533>> (02.06.2010)

Warner retreats from free music streaming. BBC News 10.02.2010.

<<http://news.bbc.co.uk/2/hi/entertainment/8507885.stm>> (13.06.2010)

WiMP endelig klar for iPhone. e24.no 07.06.2010. <<http://e24.no/media/article3682427.ece>>

(08.06.2010)

Wimp er lansert. Nettavisen.no 19.02.2010. <<http://www.nettavisen.no/it/article2838228.ece>>
(13.06.2010)

WiMP er lansert. Her er dommen – så langt. Lyd og bilde [1] 22.02.2010.
<<http://www.lydogbilde.no/WiMP-er-lansert-her-er-dommen-saa-langt.4750503-45376.html>>
(13.06.2010)

WiMPs hjemmeside, <<http://wimp.no>> (13.06.2010)

Wimp vs Spotify – hvilken er best? PC World Norge [2] 10.03.2010.
<<http://www.idg.no/pcworld/article160787.ece>> (13.06.2010)

WiMP åpnet for alle. PC Word Norge 20.04.2010
<<http://www.idg.no/pcworld/article164176.ece>> (13.06.2010)

Annet:

Baardsen, Tor Øyvind (2008): Forelesning i STR404 Strategisk analyse: Vertikale grenser, 27.10.09, NHH, Bergen

Fjell, Kenneth (2010): Forelesning i BUS401 Strategiske lønnsomhetsanalyser og prising: Introduksjon til prisingdelen – prisgruppen og relevant marked, 11.01.10, NHH, Bergen

Haugland, Sven A. (2009): Forelesning i STR432 Strategiske allianser og nettverk: Tillit og teori om relasjonskontrakter, 02.02.09, NHH, Bergen

[1] Olsen, Karen M. (2009): Forelesning i STR402 Methodology for master thesis: Theory and literature, 27.01.09, NHH, Bergen

[1] Stensaker, Inger (2009): Forelesning i STR402 Methodology for master thesis: Introduction to different research designs, 03.02.09, NHH, Bergen

[2] Stensaker, Inger (2009): Forelesning i STR402 Methodology for master thesis: Case study design: Collecting qualitative data, 10.02.09, NHH, Bergen

Thorbjørnsen, Helge (2009): Forelesning i MIE423 Brand Management: Consumer-Brand Relationships, 29.10.09, NHH, Bergen

10. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide - samarbeidspartnere

Disposisjon:

1. Introduksjon
 - a. Oss
 - b. Prosjekt
2. Konfidensialitet, anonymitet hvis ønskelig
3. Fortelle hvordan vi vil bruke data
4. Intervju: starte med historie, bakgrunn. Deretter verdinett, så forretningsmodell

Verdinettverk – alle deltakere

Vi ønsker å kartlegge verdinettverket rundt tjenesten WiMP. Fokus ligger på å finne ut hvem de direkte samarbeidspartnere er, hvordan samarbeidet foregår mellom de forskjellige aktørene og hvilke ressurser og kompetanser de bidrar med. Siden de forskjellige relasjonene vil være av forskjellig karakter har vi satt opp en oversikt over temaene og de potensielle spørsmålsstillingene.

1. Hva var bakgrunnen for samarbeidet?
2. Hvem er samarbeidspartnere?
 - a. Hvem samarbeider partene ofte/nært med?
 - b. Hvorfor samarbeide med disse partene?
 - c. Hvem startet/tok initiativet til samarbeidet?
 - d. Hvor ofte møter dere partene?
3. Hvordan foregår samarbeidet?
 - a. Hvilke premisser/kontrakter/avtaler ligger til grunn for samarbeidet?
 - b. Finnes det en ansvarsfordeling for de forskjellige elementene(forretningsmodell) i WiMP?
 - c. Hvordan organiseres samarbeidet?
 - i. Felles organisasjon?
 - ii. Prosjektbasert?
 - iii. Kontrakter og prestasjonsmåling?
 - d. Hvor mye av samarbeidet er kontraktsfestet?
 - i. Er det etablert prosedyrer og rutiner for uforutsette utfordringer?
 - ii. Er det etablert autoritetsmekanismer for samarbeidet?
 - e. I hvilken grad er samarbeidet basert på personlige relasjoner?
 - i. Har partene dedikert personell til samarbeidet?
 - ii. Har partene etablert personlige relasjoner mellom bedriftene?
 - iii. I hvor stor grad baserer samarbeidet seg på kontinuerlig gjensidig tilpasningsevne?
 - f. Hvorfor er samarbeidet organisert sånn?

- i. Relasjonsspesifikke investeringer/ er det risiko for investeringer knyttet til samarbeidet?
 - ii. Usikkerhet/ er det vanskelig å forutsi fremtidige forhold?
 - iii. Frekvens/ hvor ofte gjennomføres transaksjonene?
 - iv. Fleksibilitet/ er det behov for raske tilpasninger?
- 4. Hvilke ressurser og kompetanse bidrar partene med?
 - a. Kunnskap og kompetanse?
 - i. Strategisk informasjon?
 - ii. Teknisk know-how?
 - iii. Prosesskunnskap?
 - b. Teknologi?
 - c. Menneskelige ressurser?
 - d. Ikke-materielle ressurser
 - i. Image/brand
 - ii. Kundelojalitet
- 5. Hvor viktige er de forskjellige partenes bidrag?

Forretningsmodellen – relevante spørsmål til de ulike deltakerne

Verditilbud

1. Hvem er målkundene deres?
2. Hva mener du Wimp tilbyr som er av verdi for kunden?
3. Hvilke ressurser/ aktiviteter ligger bak disse kriteriene?
 - a. Hvem bidrar med disse?
4. Vil du si at verdien av å bruke Wimp øker med hvor mange det er som bruker det? (Dette gjelder også med tanke på om Wimp tilbyr flere tilleggstjenester hvis det er nok brukere)
 - a. Er det aktuelt med utvidelser på eks. sosiale plattformer som facebook?

Påvirker styringen:

5. Relasjonsspesifikke investeringer:
 - a. Er det noen av partene som har tatt relasjonsspesifikke investeringer?
6. Tilpasningsevne:
 - a. I hvilken grad vil du si at wimp er tilpasningsdyktig? F.eks. Hva gjør wimp for å henge med i konkurransen og tilpasse seg omgivelser som stadig forandrer seg?
7. Måling av prestasjon:
 - a. Måler dere bevisst hvor mye hver av partene i samarbeidet bidrar med?
 - b. Hvordan?

Kunderelasjoner

8. Hvem av aktørene tar seg hovedsakelig av den direkte kontakten med kundene?
9. Hadde dere tilgang til informasjon om markedet, kunden, kostnader og produkter i oppstartsfasen? (eks kundeundersøkelser)

10. Har dere gjort noe for å tilpasse tjenesten wimp til den spesifikke kunden?
 - a. I så fall hvordan/ hvorfor ikke?
11. Markedsføring
 - a. Hvor har dere markedsført WiMP?
 - b. Hvordan har dere markedsført WiMP?
12. Tenkte dere noe over hvilken effekt samarbeidspartnerens merkenavn kom til å ha på kundene?
13. Hvilke kanaler bruker dere for å få wimp ut til kunden?
 - a. Hvorfor ikke i butikk?
 - b. Gjennom hvilke av partnerne har dere tilgang til disse kanalene?

Inntektsmodell

14. Hvor kommer inntektene til WiMP fra? (fra brukere, annonsører, sponsorer)
15. Hvorfor har dere valgt å ikke tilby en gratis-versjon?
16. Hvordan har dere funnet fram til at 99 kr i måneden er den riktige prisen?
(kundeundersøkelse, i forhold til konkurrenter e.l)
17. Hvordan fordeles inntektene blant de involverte aktørene/ partene i nettverket? (fordeles over flere, eller hos en og videre fordelt vha ulike mekanismer, eks lisenser?)
 - a. Hvem har mest innflytelse i nettverket?

Avslutning:

1. Spørre om han/hun vil legge til noe mer
2. Forslag til noen andre vi bør intervju?
3. Repeter hvordan vi vil bruke data
4. Kontaktinformasjon (tlf)
5. Tilby kopi av data hvis ønskelig

Vedlegg 2: Intervjuguide – brukere

1. Hvordan fikk du først høre om WiMP?
2. Synes du det er verdt å betale 99 kr i måneden for Wimp?
3. Hvorfor/hvorfor ikke er det verdt å betale 99 kr i måneden for Wimp?
4. Vet du hvilken eller hvilke bedrifter som står bak Wimp?

Tenk på verdien av Wimp for deg. Hvordan ville denne verdien endret seg hvis..

5. ..Wimp-abonnement kunne kjøpes i butikken? Begrunnelse?
6. ..Wimp hadde en gratis versjon med reklame, i samme mengde og form som Spotify? Begrunnelse?
7. ..Wimp brukte lenger tid enn konkurrentene på å fornye seg? Begrunnelse?
8. ..hva hvis de brukte kortere tid? Begrunnelse?
9. ..Wimp tilpasser mer informasjon (anbefalinger, spillelister) til akkurat deg? Begrunnelse?
10. ..hva hvis de tilpasset mindre informasjon? Begrunnelse?
 - a. Visste du at du kan stille inn anbefalingene i Wimp slik at du får foreslått musikk i den gaten du hører på mest?
11. ..du mistet tillit til Wimp som en leverandør for dine musikkbehov? Med tillit menes at du aksepterer å være sårbar fordi du har positive forventninger til en annen. Begrunnelse?
12. ..hva hvis du fikk bedre tillit til WiMP som en leverandør for dine musikkbehov? Begrunnelse?
13. ..du aldri hadde hørt om bedriftene som står bak Wimp? Begrunnelse?
14. ..mer av Wimps inntekter gikk til artistene? Begrunnelse?
15. ..hva hvis mindre? Begrunnelse?
16. ..du ikke kunne dele spillelistene dine med vennene dine? Begrunnelse?

Til slutt

17. Hva skal til for at du skal ha tillit til Wimp som en leverandør for dine musikkbehov?
18. Har du tillit til Wimp som en leverandør for dine musikkbehov?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke? (egen erfaring, kjentes erfaring, lest på internett (offentlig nettside, anmeldelse, erfaringer etc), reklame etc)
19. Noe annet du vil legge til?

Takk for at vi fikk intervju deg ☺