



LUND UNIVERSITY
School of Economics and Management

Löpnummer: 14176
FEKP01
Examensarbete
Magisternivå
Strategic Management
Vt-2010

Digitaliserade böcker - en affärsmodell

En studie i svenska förlags möjligheter att skapa lönsamhet i e-böcker

Författare:

Erik Gustafsson
Anders Karlsson

Handledare:

Professor Allan T. Malm
Ph D Candidate Fredrik Häglund

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Digitaliserade böcker - en affärsmodell. En studie i svenska förlags möjligheter att skapa lönsamhet i e-böcker.

Seminariedatum: 2010-06-04

Ämne/kurs: FEKP01 Examensarbete, Strategic Management, 15 ECTS-poäng

Författare: Erik Gustafsson, Anders Karlsson

Handledare: Fredrik Häglund, Allan T. Malm

Fem nyckelord: Förlagsbransch, ICT, Digitalisering, E-böcker, Affärsmodell

Syfte: Hur ska ett traditionellt svenskt bokförlag agera för att skapa lönsamhet i en marknad som bygger på digitaliserade böcker?

Metod: En fallstudie över Bonnierförlagen där empiri samlats in från sekundärdata samt genom semi-strukturerade kvalitativa intervjuer med personer på fallföretaget. Frågeställningen är av explorativ karaktär och undersökningen har en abduktiv ansats.

Teoretiska perspektiv: Uppsatsens teoretiska referensram behandlar huvudsakligen affärsmodellen samt strategiska teorier om värdeskapande.

Empiri: Empiri är insamlad från sekundärdata samt från fyra intervjuer. Tre av intervjuerna är genomförda med personer på Bonnierförlagen och en intervju har genomförts med en person på e-boksdistributören Elib.

Slutsatser: Skiftet från tryckta böcker till e-böcker kommer att påverka förlagen i stor utsträckning. För att kunna bygga en lönsam verksamhet baserat på e-böcker identifierades ett antal kritiska aspekter som förlagen har att förhålla sig till. Behålla kontrollen över distribution, öka tillgängligheten och låta konsumenten ha en medskapande roll av värde. Vi anser därför att förlagen bör utveckla en integrerad distributionskanal i form av en streamingtjänst som erbjuder konsumenten tillgång till e-böcker när som helst och på vilken hårdvara som helst. För att kunna erbjuda en sådan tjänst anser vi att samarbeten mellan förlagen kommer att bli en kritisk resurs tillsammans med kompetensutveckling. Vi anser avslutningsvis att e-boken bör ha en dynamisk prissättning.

Abstract

Title: Digitized books – a business model

Seminar date: 2010-06-04

Course: Master thesis in business administration, 15 University Credit Points (15 ECTS).

Major: Strategic Management

Authors: Erik Gustafsson, Anders Karlsson

Advisor/s: Professor Allan T Malm, Ph D Candidate Fredrik Häglund

Five key words: Publishing industry, e-books, ICT, business model, digitalized products

Purpose: How should a Swedish publishing company act to be profitable in a market of e-books?

Methodology: A case study of Bonnierförlagen in which empirical material has been collected from secondary data and semi structured interviews with key managers of the company. The character of the purpose is explorative and the survey is abductive.

Theoretical perspectives: The theoretical framework of the thesis mainly describes theory of business models and strategic theories of value creation.

Empirical foundation: Empirical material is collected from secondary data and four interviews. Three of the interviews are from key managers at Bonnierförlagen and the fourth is from the CEO of the e-book distributor E-lib.

Conclusions: The change from printed books to e-books will influence publishing companies to large extent. In order to build a profitable business model of e-books some critical factors were found; Control of distribution, improved accessibility of e-books, customers as co-creators of value. We believe due to these findings that publishing companies should develop an integrated distribution channel in the shape of a streaming service that offers consumers access to e-books from any device anytime. Pricing of this service should be dynamic. In terms of resources and processes the service requires co work among Swedish publishers and continuous training.

Förord

Den marknad vi valt att studera befinner sig i sin linda. Vi har kontinuerligt sett nya aspekter och angreppsvinklar träda fram i den diskussion kring e-böcker som just nu pågår i den svenska förlagsbranschen. Detta har medverkat till att göra upplevelsen av vårt arbete dynamisk och mycket intressant. Den svenska förlagsbranschen står inför förändringar och hur dessa kommer att gestalta sig vet vi egentligen mycket lite om. Vi har skrapat på ytan av något som har potential att omvandla både källan till och symbolen för kunskap.

Ett stort tack vill vi rikta till Rektor Allan T Malm samt Fredrik Häglund för mycket professionell handledning arbetet igenom. Vi vill även tacka i synnerhet Magnus Dimert samt Magnus Nytell och Håkan Rudels på Bonnierförlagen och Elibs Johan Greiff för den tid som avsatts för intervjuer och planering samt goda tankar och synpunkter.

Erik Gustafsson

Anders Karlsson

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	8
1.1 Bakgrund	8
1.1.1 E-bokens historia.....	9
1.1.2 Utvecklingen i USA	10
1.1.3 Utvecklingen i Sverige	10
1.1.4 Utvecklingen i musikbranschen	11
1.2 Problemdiskussion	13
1.3 Problemformulering	14
1.4 Syfte	14
1.5 Avgränsningar	14
2. Metod	15
2.1 Val av ämne.....	15
2.2 Forskningsstrategi & Undersökningsdesign.....	15
2.2.1 Abduktiv ansats	16
2.2.2 Val av fallföretag.....	17
2.3 Empiriinsamling	18
2.3.1 Primärdata	18
2.3.1.1 Val av intervjupersoner	19
2.3.1.2 Genomförande av intervjuer.....	20
2.3.1.3 Sammanställning av intervjuempiri	20
2.3.2 Sekundärdata	21
2.4 Diskussion om studiens kvalitet.....	21
2.4.1 Validitet.....	21
2.4.2 Reliabilitet	22
2.4.3 Källkritik	22
2.4 Val av teori.....	22
3. Teoretisk referensram.....	24
3.1 Strategiska grunder.....	24
3.1.2 Konsumenten som en del i värdeskapandet	25
3.1.2 World 2.0 – Det nya digitala ekosystemet	27
3.1.3 Long Tail.....	28
3.2 När behövs en ny affärsmodell?.....	29
3.2.1 The White Space	29
3.2.2 Disruptiva teknologier.....	31
3.3 Affärsmodellen.....	32
3.3.1 The Four-Box Business Model Framework	33

3.3.1.1 Customer Value Proposition (CVP).....	33
3.3.1.2 Profit Formula	38
3.3.1.3 Key Resources & Key Processes.....	39
3.4 Teoretisk ram för analys.....	40
4. Empiri.....	41
4.1 Marknadsläget samt förlagens framtid	41
4.1.1 Erbjudande och distribution	41
4.1.2 Fildelning	46
4.1.3 Pris.....	46
4.1.4 Förlagens roll.....	47
4.2 Spotify	48
4.2.1 Bakgrund	48
4.2.2 Teknik.....	48
4.2.3 Kunderbjudande	49
4.2.4 Affärsmodell.....	50
4.2.5 Kritik mot Spotify	50
4.3 Amazon	51
4.3.1 Inledning.....	51
4.3.2 Amazons integrering i värdekedjan.....	51
4.3.3 Kunderbjudande	52
4.3.4 Amazons affärsmodell.....	52
4.3.5 Kritik mot Amazon.....	53
4.4 Bonnierförlagen.....	54
4.4.1 Marknaden och dess aktörer.....	54
4.4.2 Bonnierförlagens roll i e-bokens utveckling.....	55
4.4.3 Kunderbjudande	58
4.4.4 Priset.....	60
4.4.5 Bibliotek.....	62
4.4.6 Piratkopiering och fildelning.....	64
5. Analys.....	65
5.1 Analys av marknadsläget	65
5.1.1 Möjligheter att skapa nya marknader	67
5.1.2 Möjligheter att förändra existerande marknad	68
5.2 ICT:s inverkan på förlagsbranschen.....	68
5.2.1 Konvergering.....	68
5.2.2 Samarbete	70
5.2.3 Konnektivitet.....	71

5.2.4 Konsumenten som en del i värdeskapandet	72
5.3 Analys utifrån Four-Box Business Model Framework	73
5.3.1 Customer Value Proposition	73
5.3.1.1 Job to be done.....	73
5.3.1.2 Kanaler	76
5.3.1.3 Betalningsmodell.....	79
5.3.1.4 Definition av CVP	80
5.3.2 Profit Formula	80
5.3.3 Key resources	82
5.3.3.1 Samarbeten	82
5.3.3.2. Kompetens.....	82
5.3.4 Key Process	83
6. Slutsatser	84
6.1 Förslag till vidare forskning	87
7. Referenser.....	89
Bilagor.....	93

1. Inledning

Inledningskapitlet ger läsaren en bakgrund till det valda ämnet. Detta följs av en problematisering som leder till uppsatsens syfte och problemställning. Kapitlet avslutas med en presentation av gjorda avgränsningar

1.1 Bakgrund

Information and Communication Technology (ICT) har påverkat många branscher senaste decennierna och nu börjar även bokbranschen påverkas i hög utsträckning. Bland annat ges författare nya möjligheter att själva publicera sina böcker via så kallad Self Publishing som erbjuds av företag som amerikanska Lulu samt svenska Vulcan och Publit (URL 1; URL 2; URL 3). ICT medför även nya sätt för läsarna att diskutera och betygsätta de böcker som de har läst i community's på Internet. LibraryThing och Boktipset är exempel på communities som ger användaren möjlighet att katalogisera de böcker denne läst samt diskutera, recensera, betygsätta och rekommendera andra användare att läsa specifika böcker (URL 4; URL 5). Även på communities som Facebook finns grupper där bokläsare kan kommunicera samt grupper och sidor där specifika böcker och författare avhandlas. ICT har genom detta fenomen givit upphov till en kanal för mer eller mindre kostnadsfri marknadsföring där författaren också har möjlighet att diskutera med sina läsare både ifråga om nya böcker samt hur man upplevt tidigare alster (URL 6).

Ytterligare en konsekvens av ICT är den digitaliserade boken, e-boken. E-boken är närmast att beskriva som ett paradigmskifte inom litteraturen. Den erbjuder likt Self Publishing nya möjligheter för författaren att nå sina läsare på egen hand och formatet ställer dessutom i grunden frågor kring begreppet bok och hur läsaren tillgodogör sig litteratur. Den kanske tydligaste aspekten som e-boken för med sig är dock att den skapar nya förutsättningar för hur enskilda exemplar av en bok kan distribueras och spridas (URL 7). Jakob Kvist, kreativ chef hos danska förlaget People's Press ger sin syn på e-böckernas intåg: *"Det ligger en stor omvandling runt hörnet, och det lurar våldsamma faror i form av piratkopiering"* (URL 8). Ännu en aspekt som e-boken medför skildras av Chris Anderson i boken Free (2009). När en produkt blir digitaliserad och börjar distribueras över Internet finns en förväntan på att produkten ska vara mycket billigare eller gratis. Förlagen uttrycker oro över detta och menar att de kostnader som är förenade med att trycka och distribuera en bok enbart utgör en liten del av det slutgiltiga priset och därför endast motiverar att e-böcker har ett något lägre pris än

tryckta böcker. Utvecklingen i musikbranschen, som kommer att beskrivas mer utförligt nedan, är ett exempel där paradigmskiftet inneburit att mycket värde lämnat branschen (Intervju, Dimert, 2010-04-12) Av dessa anledningar väljer vi att fokusera på e-boken och hur denna kommer att påverka förlagen.

1.1.1 E-bokens historia

Tanken om att läsa böcker på skärm är i princip lika gammal som persondatorn. I början av 70-talet presenterade Michael S Hart idén genom Projekt Gutenberg (URL 9). Sedan dess har satsningar på såväl produkter avsedda för digital läsning samt mjukvarulösningar lanserats med varierande framgång. I samband med att Apple i början av 1990-talet presenterade Newton, kortfattat beskrivet som en föregångare till dagens iPad, fördes diskussionen om digital läsning för första gången upp på allvar. Newton blev dock ett misslyckande från Apples sida och hypen dog snabbt ut (URL 10). Åren kring millennieskiftet innehöll nästa hype. Nu presenterades på allvar satsningar från förlagens sida, där den svenska e-bokdistributören Elib är ett exempel som startades i syfte att öka antalet anskaffningsbara e-böcker samt tillgängligheten till dem (URL 11). Samtidigt lanserades läsplattor som eBookman och Cybook 1 (URL 12).

Det verkliga genombrottet för formatet lät dock vänta på sig. Men efter att marknader som USA och Japan visat tillväxt blev e-boken under 2008 och framförallt 2009 återigen ett hett ämne på den svenska förlagsbranschens agenda, något som tydligt avspeglat sig i media (URL 13). E-böcker finns nu tillgängliga på ett antal nätbokhandlar och antalet läsplattor på marknaden har ökat kontinuerligt sedan 2005 (URL 14). Huruvida läsplattan kommer att vara standardverktyget för digital läsning är i dagsläget föremål för ytterligare en diskussion. Johan Greiff, VD på Elib, menar att många av de devices vi ser idag kommer att vara parenteser på vägen mot bokläsning via smartphones (Intervju, Greiff, 2010-04-12). Andra bedömare menar att läsplattornas teknologi är mer anpassade för läsning av längre texter (URL 15)

Vad, om något, skiljer innevarande hype mot tidigare dito? Magnus Dimert, Bonnierförlagens chef för konsumentfrågor och logistik, ger sin syn på saken.

”Jag har arbetat med e-böcker i 10 år men det är först nu som vi kan erbjuda läsaren ett stort antal titlar samt hård och mjukvara som gör läsningen bekväm och tillfredsställande. Tidigare lösningar har varit komplicerade och svåra för gemene man att använda.

Förutsättningarna för en stark tillväxt på e-boksmarknaden är helt annorlunda nu”. (Magnus Dimert, 2010-04-12)

1.1.2 Utvecklingen i USA

En studie av utvecklingen i USA understryker Magnus Dimerts tes. Under senare hälften av 2000-talets första decennium har en mängd läsplattor lanserats i USA samtidigt som förlagen gjort många titlar tillgängliga för digital läsning. Amazon har länge erbjudit böcker i e-format och lanserade 2007 sin läsplatta Kindle, ett koncept som bidragit till ökad försäljning av e-böcker (URL 16). Apples lansering av iPad gav redan långt innan produkten presenterades ytterligare bränsle åt diskussionen kring e-bokens framtid och framförallt vilken typ av hårdvara som kommer att bli standard för konsumtion av e-böcker. I samband med lanseringen presenterades även Apples e-bokhandel iBookstore (URL 17).

Försäljningen av e-böcker i landet har till följd av dessa faktorer det senaste decenniet stadigt ökat. Det är dock först under de senaste två åren som utvecklingen accelererat på allvar. 2008 omsatte e-boksförsäljningen i USA ca 65 miljoner dollar motsvarande 1,19 procent av den totala bokförsäljningen, siffror som överträffades med råge 2009 då omsättningen samt försäljningsandel uppnådde 170 miljoner dollar respektive 3,31 procent. Andelen av den totala försäljningen kan fortfarande tyckas låg men studerar man försäljningen för januari 2010 som jämfört med samma period 2009 finner man en ökning med 261 procent. Skulle denna ökning vara signifikativ för året som helhet är den presumtiva andelen sålda e-böcker under 2010 ca 10 procent (URL 18). Ytterligare framtidsprognoser och spekulationer om i vilken utsträckning e-boken kommer att ersätta den tryckta boken känns härvidlag överflödiga. 10 procent av USA:s bokförsäljning, om siffran uppnås kommande år eller året efter osagt, är tillräckligt för att e-böcker ska spela en viktig roll för branschen.

1.1.3 Utvecklingen i Sverige

Kommer vi att se en liknande utveckling i Sverige? Bokhandeln i Sverige omsatte år 2009 drygt 7 miljarder kronor (URL 19). Andelen e-böcker i den totala omsättningen är mycket liten men tillväxten är stark. *“Mellan november 2009 och mars 2010 har vår försäljning mer än fördubblats”* säger Johan Greiff på e-bokdistributören Elib och fortsätter *”E-bokens andel*

av den totala bokförsäljningen är dock mycket liten, mindre än 1 procent.” (Intervju, Greiff, 2010-04-12)

De två största svenska förlagen, Bonnierförlagen och Norstedts, kunde vid årsskiftet 2009-10 erbjuda samtliga nya titlar i formatet e-bok (URL 20; URL 21) Samtidigt finns allt fler läsplatlor tillgängliga i Sverige. Bonnierförlagen och Norstedts har exempelvis lanserat egna läsplatlor och Amazons Kindle kan sedan december 2009 köpas i Sverige. (URL 22) Katarina Renman Claesson, forskare i upphovsrätt vid Stockholms Universitet, menar att de standardavtal kring ersättning för e-böcker som tecknats mellan författare och förlag är ytterligare en faktor som kommer att stärka utvecklingen, ”Det är ett genombrott” menar hon. Claesson ser annars den yngre generationens vana vid digitala produkter och tjänster som en förutsättning för e-bokens tillväxt och spår att e-boken inom fem år kommer att vara ett ”allmänt och invariant” medel för att tillgodogöra sig litteratur (URL 23). Analysföretaget IT Research tror på en stark tillväxt för e-boksläsandet redan nästa år. Man redovisar i en rapport att 2 000 läsplatlor såldes i Sverige Under 2009, en siffra som man förutspår ska stiga till 30 000 under 2010 (URL 24).

Det aktuella scenariot i Sverige är jämförbart med situationen i USA för tre till fyra år sedan. Tillgängliga titlar och tillgängliga läsplatlor leder till ökad försäljning. Sannolikheten för en liknande utveckling i Sverige kan därmed anses stor.

1.1.4 Utvecklingen i musikbranschen

Utvecklingen tycks alltså gå mot att en betydande del av de böcker som konsumeras läses digitalt inom en inte allt för avlägsen framtid. Hur påverkar då denna utveckling förlagen och dess förutsättningar att skapa samt tillgodogöra sig värde? En bransch som fått erfara vad digitalisering och ICT kan innebära är musikbranschen och vi väljer nedan att gestalta vad dessa faktorer haft för konsekvenser för framförallt skivbolagens affärsmodell. Skivbolagens roll kan i princip likställas med förlagens och jämförelsen mellan de två blir ofrånkomlig. ”När det gäller digitalisering av produkter samt försök att kontrollera fenomen som sociala medier och fildelning är bokförlagen i samma situation som skivbolagen var för tio år sedan. Parallellerna är fascinerande och många”. Det säger författaren Susan Piver, som under 90-talet verkade som skivbolagsdirektör, och understryker vikten av att bokförlagen bör dra lärdom av skivbranschens misstag (URL 25).

Skivbolagen har sett försäljningssiffrorna för skivor sjunka kraftigt sedan ICT gett nya möjligheter för musiken att spridas. År 2000 såldes 785 miljoner skivor, 2008 hade siffran sjunkit till 428 miljoner. Detta innebär en försäljningsminskning på mer än 35 % (Rolling Stone Magazine, 2009). Digitalisering av musik samt tjänster som Napster, Kazaa och sedermera fildelningsnätverket Pirate Bay möjliggjorde gratis nedladdning av musik och i takt med att bandbredd och hemdatorers prestanda förbättrades kunde musikkonsumenter med kort nedladdningstid få tillgång till musik från världens alla hörn (URL 26).

Skivbolagen upplevde nu en allvarlig kris. Intäkterna hade på några år minskat drastiskt och om trenden höll i sig förutspåddes många bolags fall. Branschen var tvungen att agera och gjorde detta genom att kräva starkare skydd för upphovsrätten och strängare lagar kring fildelning. Även juridiska processer drogs igång där skivbranschen bland annat år 2002 stämde Napster (URL 27). Efter att Napster med flera åtalats och av domstol ålagts att stänga tjänsten samt att betala stora belopp till upphovsrättsägare ökade den legala nedladdningen och branschen såg en ljusning i krisen (URL 28). Den legala försäljningen av nedladdningsbar musik ökade från 140.9 miljoner sålda singlar 2004 till 1070 miljoner sålda singlar 2008 (Rolling Stone Magazine, 2009).

Trots att tjänster som iTunes och Spotify inneburit att skivbolagen kunnat tillgodogöra sig ökat värde kvarstår faktum, skivbolagens intäkter har minskat drastiskt till följd av ICT och digitaliseringen av musik. Jeff Kwatinetz, CEO på konsultföretaget the Firm menar att om skivbolagen varit villiga att ändra sina affärsmodeller för att tjäna pengar på digital spridning av musik, istället för att kämpa emot den, hade skivbolagen upplevt en väsentligt mer gynnsam finansiell situation. Skivbolagen var dock inte villiga att göra detta på grund av rädslan för att det skulle kannibalisera på försäljningen av skivor, som stod för lejonparten av skivbolagens intäkter (Rolling Stone Magazine, 2009).

1.2 Problemdiskussion

I förlagsbranschen räds man nu att gå samma öde som skivbolagen till mötes. Under perioden oktober-december 2009 laddades minst 9 miljoner e-böcker ner illegalt runt om i världen och fram till början av 2010 beräknas bokbranschen ha förlorat ca 20 miljarder på piratverksamhet (URL 29). Förlagen riskerar alltså att hamna i samma situation som skivbolagen där det värde som skapas genom digitaliserade böcker inte kan tillgodogöras. Med andra ord, värdet försvinner i och med att kontrollen över distribution till konsument försvinner och affärsmodellen raseras (Styvén, 2007)

Hur ska då detta hot bemötas? Susan Piver menar att skivbolagen lade för stor kraft på att skydda affärsmodellen istället för att dra nytta av och utveckla den nya infrastrukturen och att detta var anledningen till krisen snarare än fildelningen i sig (URL 30). Direktören för den digitala verksamheten i Danmarks största förlag Gyldendals, Cliff Hansen, resonerar på samma sätt och jämför med bokförlagens förestående utmaning. ”Bokförlagen kan inte vara lika defensiva som skivbolagen”. Han menar likt Piver att skivbolagen la för mycket kraft på att skydda sina produkter istället för att komma fram till ett sätt att ta betalt för dem. (URL 31) Betalningsviljan och det faktiska värdet för digitala produkter är i sig något som diskuteras av bland andra författaren Chris Andersson i boken Free (2009). Han menar att priset på produkter vars marginalkostnad går mot noll också går mot noll. Enligt detta resonemang skulle det vara svårt att långsiktigt hävda ett pris på en digital mediefil. Maria Styvén, forskare inom digitala medier, hävdar dock att det åtminstone finns en vilja att betala för musik men att erbjudandet nu består av mer än bara musikfilen (Styvén, 2007).

I förlagens fall finns även en problematik som inte rör illegal nedladdning. De svenska biblioteken har hittills varit aktiva och tillgängliggjort e-böcker för utlåning via sina hemsidor. Bibliotekens roll kring digitaliserade böcker är något som kan få stor betydelse för förlagens möjlighet att tillgodogöra sig värde från e-böcker. Siffror från e-boksdistributören visar att mer än 90 % av de e-böcker som distribueras i Sverige distribueras via bibliotek. Förlagen tjänar betydligt mindre på ett utlånat exemplar än på ett sålt dito och följdfrågan förlagen måste ställa sig är vad som motiverar läsaren att köpa istället för att låna böcker (Intervju, Greiff, 2010-04-12).

Den kritiska frågan för förlagen är alltså hur erbjudandet ska formuleras för att de ska kunna kontrollera distributionen av e-böcker samt tjäna pengar på dem. Var distribueras det och hur ska man ta betalt? Med andra ord, vad innehåller och hur designas en ny affärsmodell som fungerar i en bransch med digitaliserade böcker?

1.3 Problemformulering

Hur ska ett traditionellt svenskt bokförlag agera för att skapa lönsamhet på en marknad som bygger på digitaliserade böcker?

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att utifrån en fallstudie av ett svenskt förlag utreda e-böckernas inverkan på förlagens verksamhet samt utforma en affärsmodell som tillåter förlagen att skapa en lönsam verksamhet baserat på e-böcker.

1.5 Avgränsningar

Många branscher har upplevt konsekvenser, positiva såväl som negativa, av ICT och digitalisering av dess produkter. ICT och digitalisering kan i sin tur ta sig uttryck på många olika sätt och i varierande utsträckning. Vår studie avgränsas till den svenska förlagsmarknaden och hur den påverkas av digitalisering av böcker som en konsekvens av ICT:s utveckling.

Valet är gjort utifrån aktualitet och praktisk genomförbarhet. Förlagen producerar en rad olika typer av litteratur som skiljer sig både i produktion samt konsumtion. Vi har valt att koncentrera denna uppsats på genren skönlitteratur då det är i denna genre som förlagen till en början har valt att satsa på e-böcker.

2. Metod

Det finns många aspekter att beakta vid valet av hur man ska gå tillväga för att besvara frågeställningen. Valet av metod ska återspeglas i vad som bäst passar syftet. Det är således ett strategiskt val baserat på de resurser och frågeställningar som ligger till grund för uppsatsen (Holme & Solvang, 1991). Nedan följer en redogörelse för studiens tillvägagångssätt samt motiveringar för undersökningens strategi, design och metod.

2.1 Val av ämne

Det finns flera anledningar till att vi valt att studera e-bokens inverkan på förlagen och hur de ska kunna förändra sig för att skapa en lönsam verksamhet baserat på e-böcker. Intresset föddes då vi genomförde en mindre studie av ICT:s inverkan på förlagsbranschen tidigare under denna termin. Vi fann då att det fanns ett antal frågor som behöver besvaras innan marknaden för e-böcker kan anses fullt fungerande och förlagen kan skapa en lönsam verksamhet baserat på e-böcker, bland annat frågan som adresseras i denna uppsats. E-böcker har dessutom varit ett hett ämne de senaste åren och marknaden har vuxit kraftigt både vad det gäller antal tillgängliga titlar och omsättning, vilket vi belyste i inledningen. Vi finner det även sannolikt att marknaden kommer fortsätta växa kommande år vilket gör att ämnet känns relevant och aktuellt.

Ytterligare en anledning var att vi under den tidigare studien av förlagsbranschen fick god kontakt med Bonnierförlagen som visade intresse för vårt arbete. Den goda kontakten med Bonnierförlagen ansågs kunna ge oss tillgång till mycket intressant information som kunde höja kvaliteten på uppsatsen.

2.2 Forskningsstrategi & Undersökningsdesign

Vi har valt att genomföra vår undersökning utifrån en kvalitativ ansats. Anledningarna till att valet föll på en kvalitativ studie är flera. Till att börja med är det valda undersökningsområdet förhållandevis utforskat. Även om forskning har utförts på affärsmodellen och lett till väldefinierade teorier och modeller saknas en allmänt vedertagen definition av begreppet (Anthony et al. 2008). Mängden forskning gjord på bokförlagens affärsmodeller är dock begränsad. Likaså är e-boken, som är ett relativt nytt fenomen, ett utforskat område. En undersökning vars syfte är att fördjupa det vi inte vet mycket om benämns explorativ (Jacobsen, 2002). En frågeställning av explorativ karaktär har även oftast för avsikt att

besvara *hur* eller *varför* (Yin, 2002). En explorativ studie av ett samtida skeende som saknar tidigare forskning föranleder enligt Jacobsen (2002) och Bryman & Bell (2005) en kvalitativ metod som går på djupet och genererar nyanserad data. Detta sammanfaller med anledningen till att en kvantitativ metod valdes bort. En kvantitativ metod är inriktad på många enheter och passar därför till att mäta enkla förhållanden. Det gör det dock svårt att gå på djupet vilket ofta kan ge en kvantitativ undersökning en ytlig prägel (Jacobsen, 2002). Nackdelar med att använda en kvalitativ metod är att den är resurskrävande. Ingående intervjuer tar ofta lång tid och leder till en stor mängd data (Jacobsen, 2002). Av den anledningen har vi begränsat antalet intervjuer till fyra.

Strategin för att samla in empirin har varit att använda en fallstudie. Fallstudien är användbar när målet är att få en djupare förståelse för en specifik situation (Jacobsen, 2002). Yin (2002) menar även att fallstudien är adekvat då frågan *hur* ska besvaras och undersökningen görs av nutida skeenden där variabler ej går att manipulera. Nackdelen med att genomföra en fallstudie är svårigheten att generalisera resultatet. Jacobsen (2002) menar att forskaren alltid tvingas göra en avvägning mellan relevans och möjlighet att generalisera. Även om resultatet från denna undersökning ej går att generalisera är vi av uppfattningen att resultatet kan ge relevanta perspektiv. Fallstudien utgår från ett fallföretag som utgörs av Bonnierförlagen. Utöver fallföretaget kommer två mindre ”illustrativa case” som är hämtade från andra marknader och branscher att ingå i analysen. Valet av fallföretag samt ”illustrativa case” och dess relation till varandra motiveras nedan.

2.2.1 Abduktiv ansats

En induktiv ansats ligger i linje med att använda en kvalitativ metod. Vi finner det dock svårt att genomföra vår undersökning utifrån en renodlat induktiv ansats. I idealfallet går forskaren med en induktiv ansats ut och studerar verkligheten helt utan förväntningar för att sedan formulera teorier utifrån de data som samlats in. Målet är att ingenting ska begränsa vilken information som samlas in (Jacobsen, 2002). Vi ansåg att undersökningen inte skulle vara genomförbar med en så öppen ansats. En renodlat deduktiv där hypoteser formuleras och testas utifrån teorier ansågs inte heller passa undersökningen. Dels eftersom området är relativt utforskat och därför saknar väldefinierade teorier som kan testas. En deduktiv ansats ansågs även begränsa undersökningen i för stor utsträckning då den ofta innebär att forskaren oundvikligen enbart letar efter information som på förhand anses relevant (Jacobsen, 2002). Istället föll valet på att anta en abduktiv ansats som beskrivs av Alvesson & Sköldberg (1994).

Den abduktiva metoden är en kombination av den induktiva och deduktiva och innebär att ett enskilt fall tolkas utifrån teorier som tros kunna förklara fallet ifråga. Både undersökningsområdet och teorierna justeras och förfinas successivt under arbetets gång (Alvesson & Sköldberg, 1994). I denna studie ligger affärsstrategiska teorier samt teorier om affärsmodellen till grund för såväl intervjuguiden som använts som för analysen av det empiriska materialet. Likaså har det empiriska materialet under arbetets gång influerat vilka teorier som valts att ingå i referensramen.

2.2.2 Val av fallföretag

Som fallföretag valdes Bonnierförlagen eftersom de som Sveriges största förlag har en inflytelserik position i branschen och till viss del möjligheten att påverka utvecklingen i branschen. Bonnierförlagen besitter även ingående kunskaper om värdekedjans alla steg då de har integrerat den internetbaserade återförsäljaren Adlibris. Vidare är Bonnierförlagen det förlag i Sverige som har jobbat med e-böcker under längst tid vilket torde innebära att de har relevanta och intressanta erfarenheter som kan vara användbara för att besvara frågeställningen.

Eftersom e-böcker fortfarande endast utgör en väldigt liten del av den totala bokmarknaden i Sverige och marknaden fortfarande kan anses ligga i sin linda valde vi att hämta ytterligare empiri från andra marknader och branscher där utvecklingen kommit längre. Vi har valt att kalla dessa för ”illustrativa case” och tanken är att de ska komplettera ”huvudfallet” Bonnierförlagen. Anledningen till att dessa ingår i analysen är för att mängden information som fanns tillgänglig angående den svenska e-boksmarknaden ansågs för knapp samt för att ge inspiration om affärsmodellutveckling för en digitaliserad produkt. De illustrativa casen utgörs av Amazon och Spotify.

Amazon som är en amerikansk återförsäljare av böcker valdes, trots att det inte är ett förlag, eftersom de har en drivande roll för e-boken på den amerikanska marknaden, som tillsammans med den Japanska marknaden är den största i världen. Amazon ligger i framkant både beträffande utveckling av hårdvara och försäljning av e-böcker. De är även en inflytelserik aktör på framförallt den amerikanska hemmamarknaden men deras storlek och globala spridning gör att de kan påverka både distribution och prissättning av e-böcker på ett flertal marknader.

Spotify är en musiktjänst som erbjuder användaren strömmad musik reklamfinansierat eller reklamfritt mot en månadsavgift. Spotify har valts då de är ett exempel på ett nytt sätt att distribuera digitalt innehåll i en bransch som redan genomgått ett paradigmskifte. Spotify är dessutom i våra ögon ett lysande exempel på en aktör i musikbranschen som sett möjligheterna som ICT medfört och designat en affärsmodell som passar de nya förutsättningarna.

Även om urvalet är litet är fallen tänkta att representera sin respektive bransch och marknad och kan relateras genom att de utgör framstående exempel på sin respektive marknad. Amazon som den drivande aktören på den amerikanska marknaden som lyckats anpassa sig och skapa en lönsam affärsmodell för en digitaliserad produkt. Spotify som en aktör som lyckats med det som många av skivbolagen misslyckades med, att skapa en ny affärsmodell som utnyttjar fördelarna med en digitaliserad produkt på ett lönsamt sätt. Bonnierförlagen i egenskap av marknadsledande förlag som bestämt sig för att satsa på e-böcker och anpassa sig för att behålla sin ledande position även efter paradigmskiftet från fysiskt till digitalt.

Vi är medvetna om att det finns skillnader mellan såväl den amerikanska och svenska bokmarknaden som mellan musikbranschen och bokbranschen men anser ändå att likheterna är tillräckliga för att empirin ska ge relevanta insikter och användbara slutsatser. Skillnader kommer att beaktas vid analysen av empirin.

2.3 Empiriinsamling

I uppsatsen används både primär- och sekundärdata. Nedan följer en redogörelse för hur insamlingen av primär- respektive sekundärdata samlats in samt dess förväntade bidrag till uppsatsen.

2.3.1 Primärdata

Primärdata har samlats in med hjälp av kvalitativa intervjuer av semi-strukturerad karaktär. Anledningen till att valet föll på att genomföra kvalitativa intervjuer motiveras av att kvalitativa intervjuer ger intervjupersonerna möjlighet att utveckla sina resonemang och röra sig i olika riktningar. Kvalitativa intervjuer riktar även intresset mot intervjupersonens egna uppfattningar och synsätt (Bryman & Bell, 2005). Vi bedömde även att kvalitativa intervjuer tillät oss att få en djupare förståelse för förlagens verksamhet och deras syn på e-böcker vilket ansågs viktigt för att besvara frågeställningen på bästa sätt. Intervjuerna är genomförda med

personer i ledande befattningar på Bonnierförlagen samt e-boksdistributören Elib. Även Spotify kontaktades med intervjufrågningar men avböjde. Innan vi redogör för genomförandet av intervjuerna följer en genomgång av de personer som intervjuats samt på vilka grundval de valdes ut att ingå i studien.

2.3.1.1 Val av intervju personer

De tre personer som vi har intervjuat på Bonnierförlagen ingår samtliga i ledningsgruppen och innehar ledande befattningar på olika avdelningar inom företaget. Anledningen till att dessa har valts är för att få åsikter från personer som är involverade i förlagets e-bokssatsning men som befinner sig på olika avdelningar i företaget. Detta för att få en så heltäckande bild förlagets verksamhet som möjligt. Anledningen till att vi valde att intervju en person på e-boksdistributören Elib är för att de har ingående kunskaper om e-boksmarknaden i Sverige, då det är deras huvudsakliga verksamhetsområde. Vidare har Elib en viktig roll för att sätta branschstandards för e-böcker i Sverige eftersom de både producerar och distribuerar e-böcker på uppdrag av de fyra största förlagen i Sverige som gemensamt äger företaget. Nedan följer en presentation av de personer som har intervjuats.

Magnus Dimert, Chef Bonnierförlagen Konsument & Logistik

Magnus Dimert ansvarar för de aktiviteter som är riktade mot återförsäljare och slutkonsumenter på Bonnierförlagen. Dimerts arbetsuppgifter spänner över både förlagens verksamhet och återförsäljarverksamheten. Dimert har även i egenskap av tidigare VD för återförsäljaren Adlibris goda kunskaper om konsumentledet samt en lång erfarenhet av att jobba med e-böcker mot konsument.

Håkan Rudels, Marknadsdirektör Bonnierförlagen

Håkan Rudels är chef över marknadsavdelningen som säljer och marknadsför böcker från sex förlag som ingår i Bonnierförlagen. Rudels är involverad i Bonnierförlagens satsning på e-böcker då marknadsavdelningen spänner över flera förlags verksamhet och ansvarar för att ta dessa förlags e-böcker till marknaden.

Magnus NyteLL, VD Bonnier Audio och ansvarig för digital utgivning Bonnierförlagen

Som ansvarig för bland annat Bonnierförlagens digitala utgivning jobbar Magnus NyteLL dagligen med e-böcker. NyteLL har således ingående kunskaper om e-boksmarknadens utveckling både i Sverige och på andra marknader.

Johan Greiff, VD Elib

Johan Greiff är som VD för Elib ytterst ansvarig för Elibs verksamhet som är att aggregera e-böcker och ljudböcker åt förlagen samt distribuera dessa till återförsäljare. Elib producerar och konverterar även e-böcker på uppdrag av förlagen och tillhandahåller kopieringsskydd och vattenmärkning för e-böcker.

2.3.1.2 Genomförande av intervjuer

Som nämndes tidigare har intervjuerna haft en semi-strukturerad karaktär där vi utgått från en intervjuguide. Intervjuerna har dock haft en väldigt öppen karaktär även om en intervjuguide har använts. När det ansetts intressant har intervjuguidens struktur frångåtts, dels för att följa upp intressanta resonemang med följdfrågor men också för att låta intervjupersonen utveckla sina resonemang och röra sig i önskad riktning. Samtliga intervjuer genomfördes på intervjupersonernas arbetsplatser och spelades in med intervjupersonens godkännande. Under intervjuens gång togs även anteckningar för att komplettera det som spelades in med ambitionen att ta fasta på eventuella intryck som inte fångas av inspelningen. När intervjuer genomförs kan intervjupersonen påverkas av intervjuaren. Fenomenet kallas för intervjuareffekt och innebär att intervjupersonens svar påverkas av hur intervjuaren talar, ser ut och använder kroppsspråk (Jacobsen, 2002). Intervjuareffekten har försökt minimeras genom att hålla en öppen och lyhörd attityd under intervjuerna och låta intervjupersonerna resonera fritt. Då frågorna som behandlas inte kan betraktas vara av känslig karaktär bedömer vi intervjuareffekten som låg. Båda författarna var närvarande vid samtliga intervjuer. Intervjuguiden kan ses i sin helhet i bilaga 1.

2.3.1.3 Sammanställning av intervjuempiri

Vi har valt att inte transkribera intervjuerna ordagrant utan istället använt oss av en teknik som kallas meningskoncentration som presenteras av Kvale (1997). Metoden innebär att inspelningarna från intervjuerna inte skrivs av ordagrant utan till viss del omformuleras och koncentreras för att enbart omfatta den huvudsakliga innebörden. Det finns flera anledningar till att denna teknik användes. Dels resulterar transkriberingar från kvalitativa intervjuer ofta i en väldigt stor mängd data. Nackdelen är att intervjupersonernas kan feltolkas när de koncentreras (Kvale, 1997). Tekniken bedömdes dock ge ett tillfredställande resultat då syftet med intervjuerna var att fånga intervjupersonernas åsikter och resonemang. Båda författarna har deltagit i analys och tolkningsarbetet av intervjuerna men meningskoncentreringen är utförd av samma person för att säkerställa kvaliteten och riktigheten på studien.

2.3.2 Sekundärdata

Sekundärdata används i uppsatsen som empiri samt för att ge relevanta perspektiv och en allmän kännedom om branschen och undersökningsområdet. Vi har använt oss av en stor mängd sekundärdata av olika karaktär som har hämtats från olika källor för att ge en så övergripande bild av situationen som möjligt och undvika bias. Sekundärdata har hämtats från facktidskrifter, dagspress, forum och internetsidor samt undersökningar och vetenskapliga artiklar som finns tillgängliga via Lunds Universitets databaser Lovisa och ELIN@Lund. De sekundärdata som utgör empiri om Amazon och Spotify är huvudsakligen hämtad från facktidskrifter samt vetenskapliga artiklar som bedömts ha en hög trovärdighet. Sekundärdata som används som empiri över marknadsläget och förlagens framtid är hämtad från personer som har en inflytelserik roll i branschen. Källornas trovärdighet har kontinuerligt utvärderats för att säkerställa dess kvalitet.

2.4 Diskussion om studiens kvalitet

Undersökningens trovärdighet avgörs framförallt av dess validitet och reliabilitet. För att upprätthålla en hög validitet och reliabilitet finns det flera aspekter som forskaren bör beakta och ha i åtanke under undersökningens gång (Bryman & Bell, 2005). Nedan kommer de åtgärder som vidtagits för att höja studiens validitet och reliabilitet att diskuteras.

2.4.1 Validitet

Validitet kan delas in i intern- och extern validitet. Den externa validiteten behandlar möjligheten att generalisera resultaten. Kvalitativa studier i allmänhet och fallstudier i synnerhet har sällan för avsikt att generalisera resultaten (Jacobsen, 2002). Syftet med denna undersökning är inte att generalisera resultaten utan att fördjupa och skapa förståelse. Vi är dock av uppfattningen att uppsatsen kan ge relevanta perspektiv och insikter som sträcker sig bortom studieobjektet.

Intern validitet som behandlar överensstämmelsen mellan observationerna och de teoretiska resultaten tenderar däremot att vara en styrka hos kvalitativa undersökningar (Bryman & Bell, 2005). För att höja validiteten menar Jacobsen (2002) att forskaren alltid måste ställa sig frågorna om rätt källor har använts och om dessa ger riktig information. Att välja källor med tillgång till förstahandsinformation kan höja validiteten. Ytterligare en åtgärd är att försäkra källan att han eller hon är anonym (Jacobsen, 2002). De personer som har intervjuats har samtliga tillgång till förstahandsinformation vilket stärker den interna validiteten. Att hålla

intervjupersonerna anonyma ansågs dock inte nödvändigt då frågorna inte är av känslig karaktär. De åtgärder som vidtogs för att minska intervjuareffekten, som diskuterades ovan, stärker även den interna validiteten i vår mening.

2.4.2 Reliabilitet

Reliabiliteten avgörs av i vilken utsträckning det är möjligt att upprepa undersökningen. Kvalitativa studier har dock generellt svårt att uppfylla detta kriterium eftersom det är omöjligt att "frysa" en social miljö (Bryman & Bell, 2005). Bryman & Bell (2005) menar dock att reliabiliteten för kvalitativa studier istället avgörs av huruvida det är möjligt att upprepa metoden. Vi är av uppfattningen att det metodologiska förfarandet är möjligt att replikera men att resultatet sannolikt skulle bli annorlunda om det passerade en längre tid mellan studierna. Vi ser dock detta som en självklarhet eftersom e-boken är en ny produkt som ännu inte har fått en fungerande marknad men att det förmodligen kommer att hända mycket framöver på området.

2.4.3 Källkritik

Diskussionen om källkritik behandlar de sekundära källor som använts i uppsatsen. De sekundära källor som använts har varit av olika karaktär. Många har varit vetenskapliga artiklar och böcker skrivna av etablerade forskare som genomgått en vetenskaplig granskning som säkerställer källans korrekthet. Även källor som ställer högre krav på granskning har använts, såsom information hämtad från tidningsartiklar i dagspress samt olika forum på Internet. Vid användandet av dessa källor har ett kritisk förhållningssätt antagits för att avgöra källans kvalitet. Dessa källor har kontinuerligt granskats kritiskt under arbetets gång för att säkerställa att källan håller tillfredsställande trovärdighet. I granskningen har vi framförallt undersökt vem som står bakom källan ifråga och vem som är uppgiftslämnare för att avgöra om det finns risk för att det kan finnas motiv för att ge en osann bild av ämnet som källan behandlar.

2.4 Val av teori

För att kunna analysera och besvara frågeställningen och tillfredsställa uppsatsen syfte behövdes teorier som behandlar affärsmodellen. Affärsmodellen utgör kärnan i uppsatsens teoretiska referensram och det praktiska verktyg som används i analysarbetet. För att välja passande teorier om affärsmodellen studerades och utvärderades teorier från ett flertal olika forskare. En genomgång av de olika forskarnas syn på affärsmodellen finns att läsa i

teorikapitlet. Valet föll på att utgå från ett ramverk som Johnson (2010) tagit fram då det även behandlar affärsmodellinnovation. Teorier från Osterwalder (2009) samt Anthony et al. (2008) används för att komplettera Johnsons (2010) ramverk.

För att sätta affärsmodellen i ett företagsstrategiskt sammanhang bedömdes även grundläggande strategiska teorier om värdeskapande och allokering nödvändiga. Teorier från Prahalad & Ramaswamy (2003) och Karakas (2007) som behandlar värdeskapande i det nya digitala ekosystemet lyftes därför in i referensramen. Vidare ansågs teorier som behandlar affärsmodellinnovation och situationer som ställer krav på nya affärsmodeller nödvändiga för att kunna analysera situationen som förlagen står inför.

3. Teoretisk referensram

Inledningsvis diskuteras strategiska teorier som utgör grunden för den teoretiska referensramen samt affärsmodellens koppling till strategi. Därefter diskuteras situationer som ställer krav på en ny affärsmodell. Sist följer en redogörelse för affärsmodellen utifrån det ramverk som kommer att användas som praktiskt verktyg i analysarbetet.

3.1 Strategiska grunder

I förgrunden av det teoretiska ramverket för denna uppsats finns teorier om affärsmodellen, som kommer att användas som praktiskt analysverktyg. I bakgrunden finns dock strategiteoretiska grunder som bildar basen för uppsatsens teoretiska referensram. Av den anledningen diskuteras inledningsvis affärsmodellens relation till grundläggande strategiska teorier. Vidare diskuteras teorier som behandlar hur ICT gett upphov till ett nytt digitalt ekosystem samt nya sätt för företag att skapa värde tillsammans med konsumenten.

Collis et al. (2008) definierar strategi i termer av *Scope*, *Objective* och *Advantage*, det vill säga, vad är företagets verksamhetsområde? Vilka mål har företaget? Samt, hur ska företaget nå målen? Medan för att nå målen beskrivs av författarna som de konkurrensfördelar som företaget har gentemot sina konkurrenter och dessa är själva essensen i företagsekonomisk strategi enligt Collis et al. (2008). Även Magretta (2002) lägger fokus på hur företaget skiljer sig från sina konkurrenter och menar att strategi i slutändan endast handlar om hur ett företag kan prestera bättre än sina konkurrenter genom att särskilja sig från dem. Porter (1996) ser strategi som ett positionsval och menar att det finns tre generiska strategier som företag kan välja att följa; differentiering, kostnadsledarskap och fokus. Hur relaterar då affärsmodellen till dessa strategiska teorier? Shafer et al. (2005) menar att även om det finns olika synsätt på vad strategi är så är den gemensamma nämnaren att det handlar om att göra val. Affärsmodellen ska återspegla företagets strategiska val. Affärsmodellen underlättar även för företaget att analysera och utvärdera strategiska val genom att tydliggöra orsak och verkan effekter som strategiska val har på företaget. Lika viktigt som relationen mellan strategi och affärsmodell är anser vi att det är att tydliggöra skillnaden mellan dessa. Magretta (2002) beskriver affärsmodellen som en berättelse som förklarar hur ett företag fungerar. Magretta (2002) är dock noggrann med att påpeka att affärsmodellen endast har ett internt perspektiv och således inte behandlar bemötandet av konkurrens. Hon menar därför att teorier om strategi respektive affärsmodell inte utesluter utan kompletterar varandra. Även Amit & Zott

(2007) anser att det är viktigt att tydliggöra distinktionen mellan strategi och affärsmodell och påpekar att strategi berör hur ett företag positionerar sig visavi sina konkurrenter för att prestera bättre, det vill säga ett externt perspektiv. Medan affärsmodellen beskriver hur ett företags aktiviteter passar samman internt samt hur de ekonomiska utbytena med externa aktörer sker.

Under 2000-talet har affärsmodellen blivit en populär term bland akademiker och företagsledare (Shafer et al. 2005). Under de senaste åren har även uttryck som *Business model innovation* börjat få fotfäste i den akademiska litteraturen. Trots affärsmodellens popularisering under senare år pågår det en debatt om affärsmodellens relevans. Porter (2001) till exempel menar att affärsmodellen är ett begrepp som inte tillför något relevant som inte redan behandlas av existerande teorier om strategi och konkurrensfördelar. Vidare hävdar Porter (2001) att de definitioner som finns av affärsmodeller är oklara och vanligen refererar till lösa uppfattningar om hur ett företag gör affärer och genererar vinst. Magretta (2002) å andra sidan hävdar att för såväl nystartade som etablerade företag är en bra affärsmodell väsentlig för att företaget skall vara framgångsrikt.

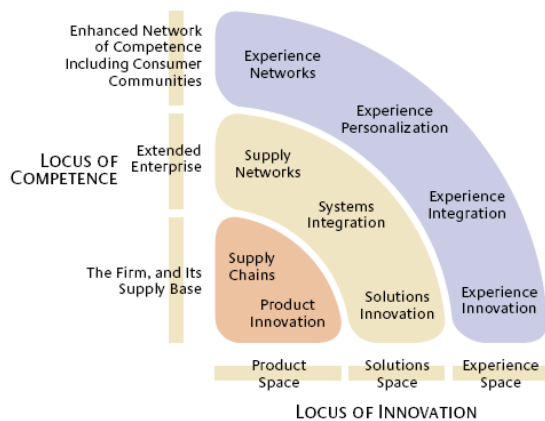
Även Amit & Zott (2007) anser att det är ett omfattande och kraftfullt koncept som idag är mer relevant än någonsin på grund av de nya interaktionsmöjligheter som ICT har medfört. För att bemöta Porters (2001) kritik av affärsmodellen och dess relevans inom det strategiska forskningsområdet kan de empiriska resultat som Amit & Zott presenterar i sin artikel "*The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications For Firm Performance*" (2007) lyftas fram. I undersökningen finner Amit & Zott att en ny och distinkt affärsmodell kan vara en källa till konkurrensfördelar, vilket styrker affärsmodellens relevans som praktiskt verktyg.

Innan vi redogör för affärsmodellen kommer vi diskutera strategiteoretiska grunder angående hur värde skapas och fördelas. Därefter diskuteras förändringar till följd av ICT som skapar nya förutsättningar som företag måste förhålla sig till och som ställer krav på nya affärsmodeller.

3.1.2 Konsumenten som en del i värdeskapandet

Nya teknologier och digitalisering förändrar många branscher och ett faktum som är särskilt påskyndande är den snart sagt allestädes möjligheten till snabb internetuppkoppling.

Konkurrensen på området ökar och Prahalad & Ramaswamy (2003) menar att innovation är det enda sättet att skapa värde på och i förlängningen överleva. Frågan vad värde är har dock lyfts till följd av ökad konvergens mellan olika branscher samt konsumenter ökade möjligheter att tillgodogöra sig information samt interagera med företag och andra konsumenter. Prahalad & Ramaswamy (2003) menar att värde endast kan skapas genom en process där konsumenter tillåts ha en medskapande roll.



Figur hämtad från Prahalad & Ramaswamy, 2003

Konvergerande teknologier suddar ut tidigare tydligt definierade distinktioner mellan olika branscher. TV har exempelvis i allt större utsträckning fusionerats med datorer och kameror och mobiltelefoner finns sedan många år i samma hårdvara. Digitalisering är en faktor som varit avgörande för många av dessa konvergenser och till följd av dem har en mängd nya produkter skapats. En väg som många företag har valt att gå för att skydda sig mot hotet som kommer i och med att branschens barriärer bryts ned är ökande produktvariation. Ständigt nya produkter med nya funktioner och ny design kan dock vara förvirrande för många konsumenter och därmed försämra upplevelsen. Detta är en följd av att många företag ser sig som värdeskapande aktör medan konsumenten enbart blir mottagare och användare av värdet. Under rådande omständigheter bör därför fokus skiftas till att skapa värde tillsammans med konsumenten. Detta skapande sker i vad Prahalad & Ramaswamy (2003) kallar *experience space* och man talar därför om *experience innovation*.

	Traditional Innovation	Experience Innovation
Focus of Innovation	Products and processes	Experience environments
Basis of Value	Products and services	Co-creation experiences
View of Value Creation	Firm creates value Supply-chain-centric fulfillment of products and services Supply push and demand pull for firm's offerings	Value is co-created Experience environments for individuals to co-construct experiences on contextual demand Individual-centric co-creation of value
View of Technology	Facilitator of features and functions Technology and systems integration	Facilitator of experiences Experience integration
Focus of Supply Chains	Supports fulfillment of products and services	Experience network supports co-construction of personalized experiences

Figur hämtad från Prahalad & Ramaswamy, 2003

3.1.2 World 2.0 – Det nya digitala ekosystemet

World 2.0 ekosystemet kan enligt Karakas (2007) beskrivas genom fem element. *Kreativitet, konnektivitet, konvergens, samarbete* samt *communities*. Dessa bidrar till att skapa nya förutsättningar som organisationer, företag men även privatpersoner har att förhålla sig till på många områden. Vi väljer att diskutera i huvudsak *konnektivitet, samarbete* samt *konvergens* då dessa har direkta konsekvenser för hur lanseringen av e-böcker ska ske.

Utvecklingen av såväl hårdvara och nätverk inom ICT har lett till att prestanda och tillförlitlighet hos uppkopplingar i olika former har stärkts avsevärt på senare år. Såväl fasta som trådlösa uppkopplingar erbjuder nu möjligheter att strömma många former av media och man närmar sig en standard som ger användaren möjlighet att bekvämt tillgodogöra sig all i nuläget känd media till lågt pris. Denna utveckling har även inneburit att datorer och i allt högre utsträckning smartphones ständigt är uppkopplade. Antalet tjänster och applikationer som sprungit ur detta faktum ökar lavinartat. En konsekvens av detta är i sin tur att arbete, kultur, fritid och så vidare blir svårare att åtskilja, aktiviteterna går in i varandra.

Inte bara användarens aktiviteter blir svårare att särskilja. Även olika former av media tycks smälta samman och bilda en slags fusionerad informationskanal. Vi kan i Sverige se många exempel i form av dagstidningar som i allt större utsträckning publicerar rörliga bilder på sina hemsidor och TV-kanaler som publicerar redaktionell text på sina respektive hemsidor. Bloggar är en annan gemensam nämnare som snart sett alla media använder sig av. Distinktionerna i olika former av medier blir alltså allt svagare en annan viktig aspekt kring konvergens är att inte enbart innehållet tycks konvergera utan även hårdvaran som den konsumeras i. Mobiltelefoner får exempelvis funktioner som ger den karaktäristika som tidigare varit förknippade med datorer. Datorer å sin sida blir allt vanligare att använda vid

konsumtion av medier som traditionellt konsumerats via TV. Dessa medier blir dessutom tillgängliga för en större publik. Nationella gränser har suddats ut vilket ger globala effekter för aktörer på området (Karakas 2007).

Förmågan att kommunicera med människor runt om i världen har lett till en större möjlighet för konsumenter av olika produkter att samarbeta och utbyta erfarenheter som ibland även leder vidare till direkt utveckling på olika sätt. Samarbetet gäller även förhållandet mellan konsument och en producent som får möjlighet att utveckla sitt arbete kring innovation och kundservice genom direktkontakt med sina kunder. Detta är i sig inget nytt påfund men den nya tekniken innebär att arbetet nu kan ske snabbt, enkelt och billigt. En konsekvens av samarbete mellan konsumenter som inneburit stora utmaningar för en rad organisationer och företag är piratkopiering och fildelning.

3.1.3 Long Tail

I sin bok *"Long Tail"* argumenterar Chris Anderson (2007) för att hitens tid är förbi och att vi lämnar en värld av knapphet för en värld av överflöd. Med detta menar författaren att det idag går att tillfredsställa många små nischer och inte bara en stor massa med ett fåtal storförsäljare. Anledningen är framförallt att lagerhållnings- och distributionskostnader för digitala produkter är väldigt nära eller lika med noll. Detta innebär att kostnaden för att erbjuda marknaden ytterligare en film, skiva eller boktitel är noll eller väldigt nära noll. Således sänks också kraven på hur många exemplar varje titel måste sälja för att generera vinst. Ytterligare en anledning som författaren lyfter fram är att de geografiska begränsningarna försvinner med digitala produkter och digital distribution. En bok som distribueras globalt på Internet kan nå tillräckligt många läsare för att generera vinst. Om samma bok istället skulle säljas i fysiska butiker skulle den förmodligen inte nå lönsamhet av den enkla anledningen att varje fysisk butik måste sälja ett visst antal exemplar av boken för att det ska vara lönsamt att saluföra den. Detta skulle förmodligen innebära att boken aldrig nådde alla som var intresserade av att läsa den och således skulle bokens intäkter inte täcka dess utgifter.

Att hitens tid är förbi innebär dock inte att vi inte kommer att ha några hits eller storsäljare i framtiden. Det har vi idag och det kommer vi sannolikt ha i framtiden. Uttrycket *"Long Tail"*, eller *"Den Långa Svansen"*, syftar till just detta. Även om storsäljarna enskilt säljer mycket så finns det en lång svans med titlar som enskilt säljer lite men som tillsammans utgör en betydande del av marknaden. Och denna del växer år för år enligt Anderson (2007).

Anderson (2007) diskuterar även prissättningen av digitala produkter på en marknad där ett överflöd av variationer finns tillgängliga. Anderson (2007) utgår dock från musikindustrin och prissättning av digitaliserad musik i sitt resonemang men vi anser att det är tillämpligt även på bokindustrin och e-böcker då det bottnar i prissättningsstrategier för en digital produkt som säljs och distribueras digitalt. Anderson (2007) menar att rörliga priser är den naturliga modellen för produkter vars marginalkostnad för tillverkning och distribution är nära noll. Att ha rörliga priser och prissätta de populäraste titlarna högre än de mindre populära kan även bidra till att maximera produktens värde och marknadens storlek. Om en rörlig prissättning tillämpas där de mindre populära titlarna har ett lägre pris kommer det även innebära att fler konsumenter styrs nedåt i svansen (Anderson, 2007).

3.2 När behövs en ny affärsmodell?

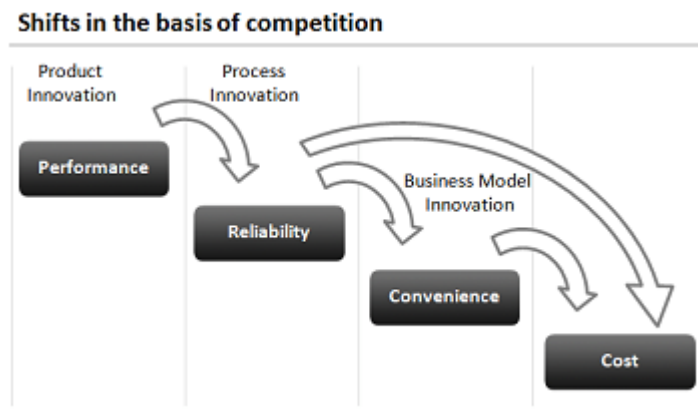
3.2.1 The White Space

Johnson (2010) väljer att beskriva möjligheter som kräver förändring av affärsmodellen med begreppet *white space*. I brist på en passande översättning väljer vi att använda den engelska termen. Vissa möjligheter ställer krav på att företaget skaffar sig nya kompetenser och resurser, att processerna i företaget förändras eller att företaget utvecklar en ny intäktsmodell för att möjligheten ska kunna exploateras. Möjligheter som kräver sådana fundamentala förändringar avseende hur företag bedriver sin affärsverksamhet ligger i företagets *white space*. Det kan handla om en möjlighet att betjäna en helt ny kundgrupp, eller existerande kunder på ett radikalt nytt sätt. Det kan vara möjligheten att skapa en helt ny marknad, eller att fundamentalt förändra en existerande marknad. *The white space* kan sammanfattas som möjligheter som ligger utanför företagets kärnverksamhet och kräver en ny affärsmodell för att kunna exploateras. Johnson (2010) väljer dock att dela upp begreppet ytterligare för att illustrera vilka möjligheter som åsyftas samt vad som driver förändringen.

Möjligheten att skapa nya marknader benämner Johnson (2010) som *The white space beyond* och detta görs genom att man förser ett kunderbjudande med en affärsmodell som ämnar skapa kunder av en grupp som i dagsläget inte är kunder. Icke-konsumtion uppstår då stora potentiella grupper utestängs från marknaden på grund av höga priser eller komplicerade produkter eller att de inte har tillgång till kunderbjudandet. Johnson (2010) tar upp fyra faktorer som kan utgöra barriärer mot konsumtion; pengar, kompetens, tillgång och tid.

För att öppna upp marknader måste företaget först urskilja de faktorer som hindrar kunderna från att ta del av erbjudandet samt ännu viktigare vilka barriärer som hindrar icke-konsumenter från att konsumera. När kunderbjudandet är konstruerat så att dessa barriärer bryts ned öppnas nya marknader för företaget (Johnson, 2010).

Möjligheten att förändra företagets existerande marknad genom att förse existerande kunder med ett erbjudande som uppfyller ett otillfredsställt men viktigt behov kallar Johnson för *The white space within*. En bransch upplever ofta inledningsvis förutsägbara förändringar av vad kunder förväntar sig vilket ställer krav på att företaget uppdaterar sina produkter och tjänster så att dessa passar kundernas förväntningar.



Figur hämtad från Johnson, 2010

Första steget i en marknads utveckling. Aktörerna slåss om kunderna genom funktionalitet. Kunderna betalar mer för produkt attribut, funktioner och värdeskapande processer som säkerställer de praktiska aspekter som krävs för att få ett behov tillfredsställt. Affärsmodellerna konstrueras för att generera fortlöpande innovationer, företagen konkurrerar genom att förbättra sina produkter och tjänster samtidigt som man reducerar kostnader och pris genom ökad effektivitet (Johnson, 2010). Christensen et al (2001) menar att hastigheten i utvecklingen av produkters prestanda leder till att de blir för komplexa för marknaden. Kunderna förstår helt enkelt inte teknologin och vill framförallt inte betala för den. Detta fenomen öppnar möjligheter för mindre avancerade teknologier att slå sig in på marknaden.

När dessa erbjudanden nått en tillfredsställande nivå skiftar basen för konkurrens. Kunderna är då inte längre villiga att betala för funktioner, de vill ha hög kvalitet och pålitlighet. Funktioner och prestanda blir hygienfaktorer. Processinnovation blir istället ett nödvändigt konkurrensmedel som är nyckeln till framgång. Företagen omdefinierar sin affärsmodell för

att förbättra processer som inköp, produktion, CRM ledarskap, teknisk support med särskilt fokus på att säkerställa och skapa kontroll över kvalitet (Johnson, 2010).

När prestanda och kvalitet är säkerställt skiftar förutsättningarna igen. Kunderna vill nu ha produkter och tjänster som fyller deras behov snabbt och smidigt eller som är skräddarsydda utefter den enskilde kundens behov. När de tre ovanstående är uppfyllda övergår företagen till konkurrensbaserad på kostnadsskärande. Det är i dessa skiften som företag oftast inser att affärsmodellen inte räcker till och måste förändras vilket Johnson (2010) alltså beskriver med termen *the white space within*.

Företag kan ibland sidsteppa racet mot botten i modellen genom att gå ”direkt” på bekvämlighet och skräddarsydda produkter och tjänster. För detta krävs att man fokuserar mer på mångfacetterade möjligheter för värdeleverans och inte enbart på att förbättra produkt och process. Trenden idag är att konkurrensen sker med bekvämlighet som bas. Innovation genom nya produkter och kvalitet är inte längre hållbara i längden. Cyklerna går snabbare. Efterfrågan på skräddarsydda produkter som erbjuder bekvämlighet uppstår allt snabbare (Johnson, 2010).

The white space beyond och *the white space within* är båda exempel på situationer som ställer krav på nya affärsmodeller framförallt som ett svar på marknadsdrivna omständigheter som tenderar att uppstå från identifierbara och förutsägbara trender som förändrar branschstrukturer över tiden (Johnson, 2010). Med *the white space between* avser Johnson (2010) förklara oförutsägbara förändringar som orsakar dramatiska branschförändringar och skapar nya möjligheter men även ställer krav på att affärsmodellen förändras för att passa de nya förutsättningarna. Omvälvande förändringar kan jämföras med akuta episodiska händelser som antingen kommer med en liten varning eller med tydliga indikatorer. De delar dock två karaktäristika, (1) de förändrar spelreglerna dramatiskt genom att skapa krav på nya kunderbjudanden och nya affärsmodeller för branscher eller till och med hela ekonomier. (2) följderna av dem är oerhört svåra att förutspå, men det öppnas samtidigt möjligheter för företag som lyckas hitta en *white space between* (Johnson, 2010).

3.2.2 Disruptiva teknologier

Johnson (2010) tar upp omvälvande teknologiska skiften som en orsak till dramatiska branschförändringar. Christensen behandlade teknologiska skiften i sin bok *”The Innovator’s*

Dilemma” från 1997. Christensen gör en distinktion mellan *sustaining technologies* och *disruptive technologies* och menar att de skiljer sig avsevärt åt då den förstnämnda innebär en inkrementell förbättring medan den andra är av en radikal natur. *Sustaining technologies*, som närmast kan översättas till vidmakthållande teknologier, är enligt Christensen (1997) teknologisk utveckling som förhöjer prestationsförmågan eller prestandan hos etablerade produkter. *Disruptive technologies*, som vi väljer att översätta till disruptiva teknologier, ger oftast en sämre prestanda hos produkten på kort sikt men medför möjligheter för företagen att erbjuda marknaden helt nya kunderbidanden. Även om disruptiva teknologier generellt sett medför produkter med sämre prestanda än existerande lösningar har de andra funktioner och attribut som en liten del av de existerande kunderna och ofta nya kunder värdesätter, speciellt när existerande produkter är mer avancerade än vad den genomsnittlige konsumenten kräver. Disruptiva teknologier leder oftast till billigare, enklare och mindre produkter som är enklare att använda (Christensen, 1997). Teknologier behöver dock inte vara omvälvande för en affärsmodell i avseendet huruvida de passar modellen eller inte. Teknologier kan även vara en möjlighet för modellen att föra ut sitt erbjudande och stärka en marknad. Vanligt är dock att de teknologier som är stärkande för ett företag eller bransch ofta har en disruptiv effekt på ett annat företag eller bransch (Johnson, 2010).

3.3 Affärsmodellen

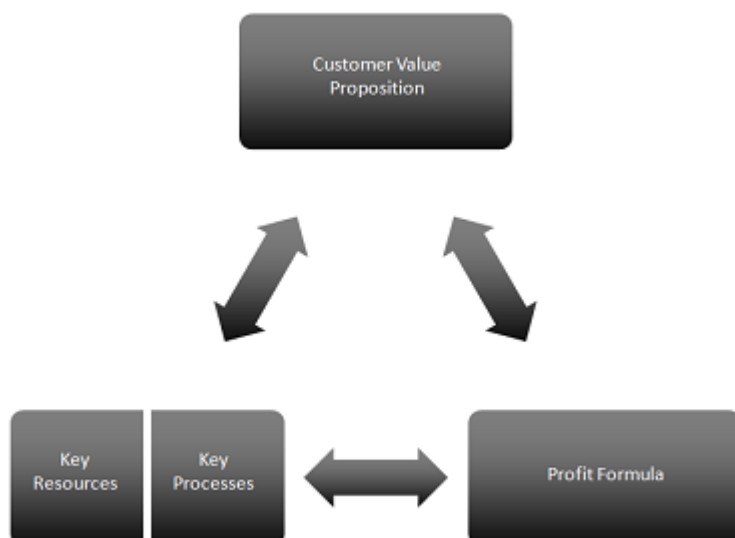
Det finns idag ingen allmänt vedertagen definition av affärsmodell (Anthony et al. 2008). Osterwalder (2004) menar att detta beror på att affärsmodellen som forskningsområde fortfarande är relativt ungt och att det därför finns skilda meningar forskare emellan om vilka element som affärsmodellen ska innehålla och hur dessa relaterar till varandra. Osterwalder (2004) definierar affärsmodellen som en abstrakt konceptuell modell som visar ett företags affärsverksamhet samt dess logik att tjäna pengar. Magretta (2002) anser att en affärsmodell ska svara på frågorna: Vem är kunden? Vad värdesätter kunden? Samt, hur tjänar företaget pengar? Johnsson (2010) menar att affärsmodellen ska representera hur ett företag skapar och levererar värde, både för kunden och för företaget. Chesbroughs (2007) definition är likartad men framhäver att affärsmodellen inte bara ska visa hur företaget skapar värde utan fokuserar även på hur företaget tillgodogör sig en del av det skapade värdet.

Även elementen i affärsmodellen varierar utifrån författare. Osterwalder (2004) tagit fram en modell bestående av nio element som är fördelade på fyra underkategorier: *Infrastructure*,

Offer, Customer och *Finance*. Johnson et al. (2008; 2010) har tagit fram ett ramverk bestående av fyra delar: *Customer Value Proposition, Profit Formula, Key Resources* och *Key Processes*. Amit & Zott (2001) skiljer sig från övriga författare då de gör en distinktion mellan affärsmodell och intäktsmodell, där affärsmodellen behandlar hur företaget skapar värde och intäktsmodellen hur företaget tillgodosör sig värde. Gemensamt för de definitioner som diskuterats är dock att de behandlar vilka resurser och aktiviteter som är viktiga för värdeskapande, vad erbjudandet till kunden innehåller, hur erbjudandet ska distribueras, hur företaget genererar intäkter samt hur de olika elementen relaterar till varandra.

Vi har valt att arbeta utifrån det ramverk som Johnson (2010) presenterar i *"Seizing the White Space"* (2010) under namnet *The Four-Box Business Model Framework*. Samma uppställning återfinns även i artikeln *"Reinventing Your Business Model"* skriven av Johnson et al. (2008). Valet motiveras av att dessa behandlar innovation av affärsmodellen samt hur företag ska agera för att exploatera möjligheter som faller utanför företags kärnverksamhet och kräver innovation av affärsmodellen, vilket vi finner relevant för denna uppsats. Nedan följer en redogörelse av affärsmodellens olika delar utifrån *The Four-Box Business Model Framework*. Teorier från andra författare som anses relevanta och applicerbara kommer att lyftas in detta ramverk.

3.3.1 The Four-Box Business Model Framework



Figur hämtad från Johnson, 2010

3.3.1.1 Customer Value Proposition (CVP)

Ett kärnfullt och fokuserat kunderbjudande (*CVP*) är grundbulten i en framgångsrik affärsmodell. Ett bra *CVP* identifierar ett behov som kunder inte fått tillfredsställt eller ett *job*

to be done, och lyfter fram en lösning samt ett pris på denna. Kunder köper inte produkter, de köper snarare den lösning på ett behov som dessa erbjuder. Dessa behov, samt lösningar, definieras ofta för brett och svepande.

För att skapa ett *CVP* i the *white space* måste man istället för att fokusera på vilka produkter kunderna önskar tydligt definiera vilka behov de vill ha tillfredställda och vad de vill få gjort vid givna omständigheter.

För att identifiera ett kritiskt *job to be done* krävs en proaktiv utifrån och in attityd. Med det menar författaren att det är ofta som företagets kunder inte betalar för det som företaget tror att de gör. Företag bör därför fråga sina kunder vad de försöker att uppnå, eller få gjort, istället för att fråga vad kunden vill ha eller behöver. Först när företaget förstår alla dimensioner av *the job to be done* kan erbjudandet designas så att det tillfredsställer alla delar av det. Ett *CVP* kan definieras som en produkt eller en tjänst (eller en kombination av de två) tillgängligt till ett givet pris (Johnson, 2010).

Att identifiera vilka som är företagets kunder och hur man ska nå dem med företagets *CVP* är ingen lätt fråga. Osterwalder (2009) ger ett antal förslag på olika angreppssätt att använda sig av vid segmentering. *Mass marketing* innebär att ingen specifik kundgrupp sätts i fokus. Istället söker företaget nå ”den breda massan” med sitt erbjudande som ser likadant ut för hela segmentet. En tydligare strategi är så kallade *nisch markets* genom vilken företaget avgränsar olika kundgrupper och specificerar erbjudandet utifrån den aktuella kundgruppen. Vid denna typ av segmentering görs inga större skillnader i erbjudandet vilket dock är fallet i den tredje modellen för segmentering, differentiering. I detta fall har företaget två eller fler kundgrupper med tydliga skillnader i behov vilket leder till att även erbjudandet kommer att skilja sig åt.

Anthony et al. (2008) lyfter fram ett angreppssätt som skiljer sig från Osterwalders (2009). Medan Osterwalder gör åtskillnader i huvudsak utifrån demografiska, kulturella och personliga variabler menar Anthony et al. (2008) att en effektiv segmentering snarare bygger på att analysera vilka kunder som har ett gemensamt problem att lösa – *job to be done*. Man menar att åldersmässig och kulturell tillhörighet inte per definition innebär att man lever ett liv som överensstämmer med andra människor i samma situation. Ett erbjudande som specificerats utifrån dessa variabler riskerar därmed att missa många potentiella kunder. Behovsbaserad segmentering är ett sätt att undgå dessa problem och har mycket gemensamt med den problembaserade segmenteringsteorin. Dock finns en skillnad som Anthony et al.

(2008) lyfter fram till den senares fördel. Problembaserad segmentering innefattar i högre grad än den behovsbaserade omständigheter kring behovet som kan försvåra eller underlätta konsumtion av ett erbjudande. En problembaserad segmentering kan i sig även bidra till ett större fokus på innovation i erbjudandet.

Det ska dock poängteras att samtliga former av försök att kategorisera kunder har såväl fördelar som nackdelar. Vi väljer att lyfta fram en risk som Anthony et al. (2009) pekar på vid användning av problembaserad segmentering. Bortser man i detta fall helt från kulturella och demografiska variabler riskerar erbjudandet att bli platt och allmänt. Tonåringar och deras föräldrar kan exempelvis ha ett gemensamt problem som de vill lösa men värderingen av erbjudandet som företaget tillhandahåller kan skilja sig kraftigt mellan dessa grupper. Dessutom finns risk att den ena gruppen inte vill förknippas med den andra och därför väljer bort ett erbjudande som inte är tillräckligt specialiserat för just dem (Anthony et al. 2009).

Fördelen är att fokus skiftas från lösning till problemet i sig själv. Johnsson (2010) menar att kunder inte köper produkter utan snarare engagerar dem för att lösa ett problem. Kan företaget identifiera och förstå problemet bör man enligt detta synsätt vara väl rustat för att kunna hjälpa kunden att lösa problemet. Johnson (2010) poängterar dock betydelsen av att inte glömma bort övriga variabler i fråga om att definiera kunder och problem. Dessa variabler blir nämligen högst beaktningsvärda då problemets lösning ska paketeras och levereras.

Ett *job to be done* innebär en uppgift som en kund behöver lösa eller ett behov som en given kund behöver tillfredsställa. För att hitta och definiera ett *job to be done* menar Anthony et al. (2008) att fem frågor bör ställas:

1. Vilket problem försöker kunden lösa?

Problemet måste först förstås utifrån kundens perspektiv. Beskrivningen bör vara så specifik som möjligt och göras utifrån en given kund även om målet är att göra en generell iakttagelse. Därutöver är det viktigt att beskriva omständigheterna kring problemet. Om det finns speciella faktorer som försvårar lösning i olika miljöer bör dessa analyseras och specificeras. Ett företag som levererar upplevelser är särskilt beroende av detta.

2. Vilka mål utgår kunden ifrån när olika alternativ utvärderas?

Det är av stor vikt att förstå vad som är viktigt för kunden då denne ställs inför ett val mellan olika lösningar. Det vill säga de mål som kunden försöker uppnå med hjälp av de olika

lösningar som utvärderas. Skillnaden mellan målen och lösningen är att målen oftast är förknippade med hur kunden använder produkten eller tjänsten medan lösningen relaterar till ett fundamentalt problem som företagets erbjudande ska hjälpa kunden att överkomma. Kundens mål bör vara tydligt definierade och så specifika att det inte är produktivt att gå djupare. Kundens mål innefattar ofta hur kunden vill uppfattas socialt och emotionella dimensioner som kan vara svåra att definiera men som ändå bör beaktas

3. Vilka barriärer begränsar lösningen?

Motsatsen till kundens mål är de barriärer som gör att kunden ej överväger vissa alternativ. Barriärerna är ofta av praktisk karaktär och lämnar lite utrymme för tolkning. En barriär kan till exempel handla om den tid som kunden har till förfogande, där kunden inte ens överväger de alternativ som faller utanför tidsramen.

4. Vilka lösningar överväger kunderna?

Utvärdera de olika alternativ som kunden har att välja mellan för att lösa sitt problem, eller "getting the job done". Även produkter och tjänster som inte är direkt konkurrerande bör beaktas då de kan konkurrera med varandra om till exempel kundens tid.

5. Vilka möjligheter finns det för innovativa lösningar?

Till sist bör företaget leta efter luckor mellan vad kunden vill ha och vilka olika lösningar som finns tillgängliga. Om ett problem som saknar adekvata lösningar kan identifieras har företaget funnit en möjlighet till innovation av en ny lösning.

Konceptet *CVP* innefattar även hur distribution och betalning sker, hur kunden använder det och hur man äger det. Ibland kan exempelvis ett behov tillfredsställas genom det sätt som erbjudandet säljs snarare än vad som säljs (Johnson, 2010). Vi finner dock att Johnsons (2010) diskussion kring distribution och betalning inte är tillräckligt omfattande och väljer därför att lyfta in Osterwalders (2009) resonemang om betalning och distribution. Osterwalder (2009) beskriver distributionen som ett separat element, kallat kanaler, i affärsmodellen för att lyfta fram vikten av det. Han väljer även att lyfta ut betalningsmodellen ur *CVP* och placera detta i ett eget element kallat intäktsströmmar.

Osterwalder (2009) gör distinktioner mellan egna och partnerskapsbaserade (externa) kanaler samt indirekta och direkta. Egna kanaler kan exempelvis bestå av webbutiker, säljpersonal

och egna fysiska butiker. De två förstnämnda är exempel på direkta kanaler medan den sista är indirekt. Partnerbaserade kanaler är per definition alltid indirekta och kan bestå av grossister eller butiker ägda av ett annat företag. Generellt sett är fördelen med egna kanaler att dessa ger högre marginaler gentemot externa, dock innebär de högre etableringskostnader och utesluter den kompetens som partnerföretaget besitter. Det är av yttersta vikt att skapa en mix av dessa kanaler för att kunna tillfredsställa kundernas krav på hur ett *CVP* ska kommuniceras och distribueras till dem.

Distributionen består av en kedja med fem faser som täcks av antingen en enskild eller fler samverkande kanaler. Den första (1) fasen består i att medvetandegöra kunderna om företagets produkter och tjänster. (2) Utvärdering, hur hjälper företaget kunden att bedöma och utvärdera erbjudandet. (3) Köp, på vilket sätt ska kunden gå till väga för att köpa produkten eller tjänsten. (4) Leverans, hur får kunden erbjudandet i besittning? (5) Eftermarknad, finns det möjlighet till ytterligare affärer genom service eller kompletterande produkter och hur arrangeras i så fall detta (Osterwalder, 2009).

Intäktströmmarna från olika kundsegment beskrivs av Osterwalder (2009) som själva pulsådern i en affärsmodell. Intäktströmmarna är alltså betalningen från kunder som genererar pengar. En affärsmodell kan innehålla ett flertal olika intäktströmmar. Osterwalder (2009) väljer att dela upp dem i två huvudkategorier

- Transaktionsintäkter, intäkter genom enskilda betalningar från kunder.
- Kontinuerliga intäkter, intäkter genom återkommande betalningar.

I dessa finns ett antal olika möjligheter till betalningsmodeller som kan användas fristående eller i olika kombinationer. Osterwalder (2009) redogör för sju vanligt förekommande betalningsmodeller som kan kombineras med en fast eller dynamisk prissättning. Av de betalningsmodeller som Osterwalder (2009) tar upp finner vi följande relevanta för uppsatsens syfte:

- *Asset sale*: företaget säljer äganderätten av en produkt till kunden.
- *Usage fee*: intäkterna baseras på utnyttjandet av en tjänst, ju mer kunden utnyttjar tjänsten desto mer får kunden betala.
- *Subscription fee*: företaget säljer kontinuerlig tillgång till en tjänst eller en produkt i form av ett abonnemang eller prenumeration.
- *Licensing*: kunden får utnyttja en immateriell tillgång i utbyte mot en licensavgift. En licensieringsmodell ger rättighetsinnehavaren möjlighet att generera intäkter från en

immateriell tillgång utan att behöva tillverka en produkt eller kommersialisera en tjänst.

- *Advertising*: företaget agerar som en plattform som förenar användare och annonsörer. Intäkterna kommer från annonsörer som betalar för att deras reklam visas för användarna. Reklamintäkterna finansierar helt eller delvis tjänsten för användarna.

Avslutningsvis menar Johnson (2010) att enkelhet och elegans genererar välformulerade och framgångsrika *CVP*. Dess styrka är tydlighet, som dock kan vara svårt att uppnå. Ofta faller företag i fällan att försöka tillfredsställa ett antal olika behov med ett *CVP* istället för att fokusera på ett behov och ett "job". Genom att fokusera på ett "job" undviker man att *CVP* fylls av attribut som kunderna inte vill betala för. Om *CVP* inte kan beskrivas i ett par meningar som gemene man förstår är inte *CVP* tydligt och stringent nog.

3.3.1.2 Profit Formula

Profit formula definierar brutto- samt nettomarginalen som organisationen måste uppnå, givet storleken på fasta och rörliga kostnader. Den beskriver vidare hur stor organisationen måste bli för att nå break-even samt vilka resultateffekter det innebär. Utöver detta specificeras vilken omsättningshastighet företagets tillgångar måste ha för att uppnå tillfredsställande resultat (Johnson, 2010).

Revenue model: definieras genom att *kundpriset* multipliceras med *volym*. Kundpriset är även en viktig del av *CVP* vilket innebär att de två elementen har mycket gemensamt. I *CVP* kvantifierar priset värde medan dess roll i *profit formula* bestäms av huruvida företaget erbjuder lågpris- eller premiumprodukter. I fallet med lågprisprodukter innebär priset en utgångspunkt för *profit formula* medan priset för premiumprodukter ofta bestäms av kostnaderna för de resurser som krävs vid produktion.

Volym kan mätas på olika sätt, exempelvis marknadsandel eller försäljningsprognoser. Tjänsteföretag mäter ofta kvantitet (volym) utifrån hur lång tid det tar att utföra tjänsten eller antalet transaktioner (Johnson, 2010).

Cost structure: består av direkta kostnader och overheadkostnader. Overheadkostnader är svåra att ändra och har traditionellt ansetts viktiga att ha som utgångspunkt vid definition av *cost structure*. Johnson menar istället att overheadkostnaderna bör bestämmas utifrån *CVP*.

Target unit margin: är den operativa vinsten per enhet som krävs för att täcka overheadkostnader samt uppnå önskat resultat vid en given volym. Begreppet kan beskrivas som en förlängning av *revenue model* samt *cost structure*. Johnson (2010) anser dock att det är viktigt att hålla isär begreppen då *target unit margin* annars ofta blir ett substitut för den mer omfattande *profit formula*. Att enbart analysera marginaler är ofta ett hinder för tillväxt genom omvandling då små marginaler brukar ses som ett hot mot företagets överlevnad. Marginaler är dock enbart en del av *profit formula*. Målet bör därför inte vara att bibehålla en viss marginal utan snarare att uppnå nödvändig marginal för att nå uppsatta resultatmål (Johnson, 2010).

Precis som med elementen i affärsmodellen influerar varje enskilt element i *profit formula* de andra i stor utsträckning (Johnson, 2010).

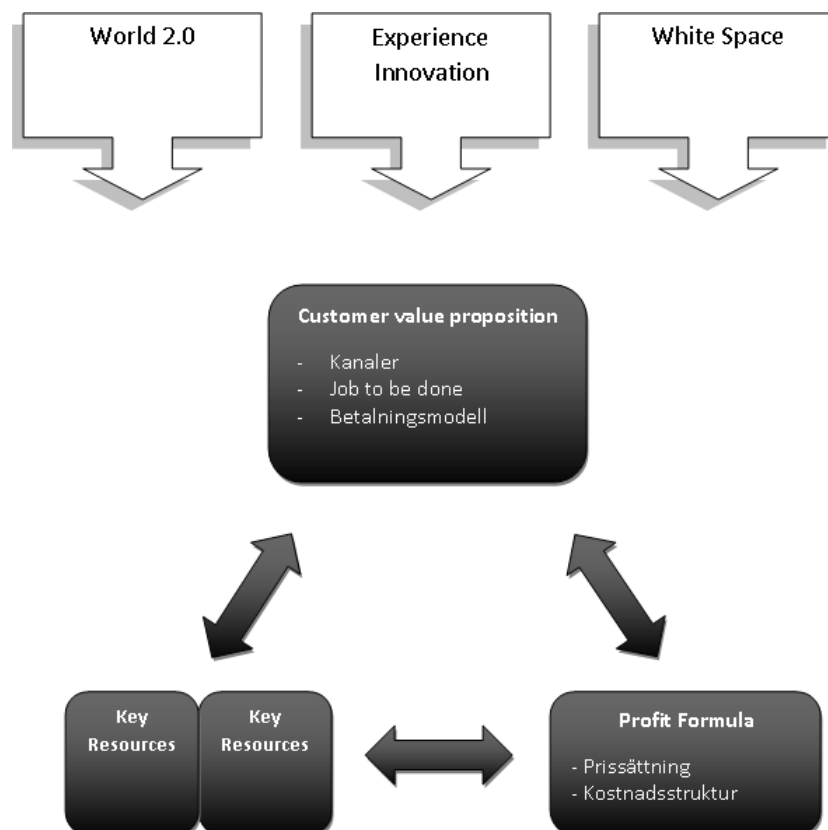
3.3.1.3 Key Resources & Key Processes

Leverans av ett *CVP* är beroende av ett antal resurser. Dock är det ofta bara ett litet antal som gör skillnad mellan framgång och misslyckande, *key resources*. Frågan som måste ställas är vilken unik kombination av till exempel personal, teknologi, utrustning, faciliteter och varumärke är nödvändiga för att understödja *CVP* inom ramen för de riktlinjer som *profit formula* sätter. I och med att kommunikation underlättas genom ICT mm behöver inte ett företag integrera samtliga *key resources*, istället kan dessa tillgängliggöras genom partnerskap (Johnson, 2010).

Key processes är de kritiska redskap som tillåter företaget att leverera *CVP* till kunden på ett hanterbart och hållbart sätt som går att upprepa och skala upp. Likt de resurser som krävs kan antalet processer vara omfattande. Det är dock enbart de mest kritiska som är att betrakta som *key processes*. Dessa är de som krävs för att understödja *CVP* och *profit formula*. En framgångsrik affärsmodell är beroende av samverkan mellan *key resources* och *key processes* varför Johnson (2010) väljer att presentera dem tillsammans. Synergien från de två är lika viktig för företaget som respektive faktor.

3.4 Teoretisk ram för analys

Ovan refererade teorier kommer att appliceras i efterkommande kapitel empiri och presenteras i vår analys. För att visualisera och förklara vår utgångspunkt i detta har vi valt att konstruera ett ramverk där vi lyfter fram de viktigaste aspekterna vi funnit i de teorier vi valt att använda. Affärsmodellen kommer att analyseras och presenteras genom Johnsons (2010) ramverk *"the four-box business model framework"* i vilken vi har valt att lyfta in faktorer som exempelvis Osterwalder (2009) beskrivit på ett sätt som vi anser passar uppsatsen bättre. Dessa val har noga övervägts och vi känner oss bekväma med den modifierade modell vi skapat. Utgångspunkten för de faktorer vi presenterar i respektive "box" finner vi i de tre bakomliggande teorier vi väljer att inleda analysen med. Dessa teorier bedömer vi som mycket aktuella och mycket relevanta för hur företag bör förhålla sig till ICT.



4. Empiri

Inledningsvis ges empiri som har för avsikt att ge läsaren en bild över marknadsläget och hur personer i branschen ser på e-bokens utveckling. Därefter följer de illustrativa casen som utgörs av Spotify och Amazon. Till sist presenteras empirin över fallföretaget Bonnierförlagen

4.1 Marknadsläget samt förlagens framtid

4.1.1 Erbjudande och distribution

Den engelska förläggaren Sarah Lloyd verksam inom förlaget Macmillan har i en serie mycket uppmärksammade bloggar givit sin syn på hur digitaliseringen av böcker kommer att påverka formatet. Hon menar att förlagen måste erbjuda verktyg för interaktion och kommunikation i anslutning till boken och dess innehåll. Samtidigt måste förlagen vara aktiva och uppmärksamma i de sociala nätverken där kunder diskuterar och utvärderar såväl tjänsterna som berättelsernas innehåll. Tveklöst kommer framtidens texter innehålla möjligheter för kommentarer och meddelanden utifrån den digitala texten. Läsaren kommer också kunna kommunicera med andra som läser samma bok, även här kommer förlagen kunna dra nytta genom interaktion med läsaren. Förlagen måste försöka bli noden för denna interaktion och kommunikation genom att driva utvecklingen och erbjuda läsaren verktyg för att ytterligare engagera sig i texten. Bob Stein som verkar inom ”the institute for the future of the book” lanserar begreppet ”the network book”. Begreppet beskriver boken som en plattform eller mjukvara för social interaction men att den i grund och botten fortfarande kommer att vara en strukturerad, hållbar intellektuell upplevelse och förmedlare av tankar och idéer. Det nya ligger i hur den sprids (URL 32).

Johan Greiff, VD på e-boksdistributören Elib anser att det finns goda förutsättningar för att formatet bok och läsarens konsumtion förändras i takt med digitalisering.

”Nya format i form av exempelvis böcker som säljs kapitel för kapitel försäljning kräver en annan litteratur eller åtminstone ett annat sätt att skriva. Böcker idag är dock inte uppbyggda för att säljas på detta sätt. Ett format som utifrån denna princip däremot redan idag skulle fungera är noveller. I Japan har exempelvis sms-noveller blivit populära. Detta kräver dock nya grepp kring produktionen. Provläsning har vi redan nu där läsaren får tillgång till inledningskapitlet gratis.” (Johan Greiff, 2010-05-05)

E-boken har även potential att öppna nya vägar för att nå kundsegment som tidigare varit mindre eftertraktade av förlagen. Teknikintresserade, vilka ofta är män, är grupper som tidigare varit lågkonsumenter. Dessa har potential att bli viktiga kunder. Här ligger utmaningen i att förnya marknadsföringskanaler för att finnas där dessa kunder befinner sig och därifrån länka till försäljning. Här, menar Greiff, finns även potential att öka bokförsäljningen utan att böckerna för den sakens skull läses. Folk köper böcker som bara blir ”liggande” i datorn (Intervju Greiff 2010-05-05).

Kalle Bengtsson, debattör, föreläsare och arrangör av ett antal välrenommerade seminarier i ämnet e-böcker är inne på samma spår. Läsningen kommer i framtiden präglas av socialt samspel och bli en publik aktivitet. Han jämför med bloggvärlden som han beskriver just som social och publik,

”Att ha läst en bloggpost du inte kan länka till är att ha läst en bloggpost i onödan. Bloggvärldens natur är inte att enbart läsa bloggen utan att även lämna sina egna synpunkter på den samt att sprida den vidare. Samma beteende kommer att omsluta bokläsandet i framtiden, läs, kommentera, diskutera, sprid. Läsandet blir därmed i mångt och mycket en aktivitet som kommer att delas med andra, en plats för samtal, eller en plattform för social samvaro.” (Kalle Bengtsson, URL 33, 2010-05-10)

Digitalisering och ny teknik som möjliggör det nya bokformatet är dock inte tillräckligt för att bokbranschen ska förändras i grunden. Kalle Bengtsson lyfter fram ett citat av den amerikanske författaren Clay Shirkey som specialiserat sig på sociala medier.

”En revolution inträffar inte när samhället adopterar nya teknologier, den inträffar när samhället adopterar nya beteenden”. (URL 33, 2010-05-10)

Innebörden är att det inte är tekniken i sig utan förmågan att bygga tjänster som människor har behov av som ger verklig förändring. Bengtsson menar att det kommer att dröja innan gemene man har förändrat sitt beteende men att denna förändring är beroende av tjänsteutveckling. När denna utveckling kommit igång på allvar tror han dock att utvecklingen kommer att gå fort och jämför med musikbranschens iPod, iTunes etc. (URL 33).

Tim O'reilly, en amerikansk entreprenör och respekterad mediadebattör, menar att det finns ett felaktigt förhållningssätt kring e-böcker då många försöker skapa format som är snarlika dess fysiska dito. Han beskriver hur utvecklingen av e-böcker inom hans företag O'reilly Media

"Vi har inte fokuserat på e-bokens form utan snarare vilket syfte den fyller för läsaren, undervisande, informerande och underhållande. Hur skapar vi ett verktyg för att på ett effektivt sätt få konsumentens jobb gjort?" (O'reilly, URL 34, 2010-05-10)

O'reilly menar att olika böcker fyller olika behov och att det är viktigt att förlagen funderar på vilket jobb just deras böcker gör och vilka digitala tjänster som gör det lika bra eller till och med ännu bättre. Kartboken är ett exempel som konkurrerar med bland annat Google Maps och Earth. Många förlag satsar i dessa situationer på att skapa känslan av att vara "lost in a book" och att detta skapar köpkraft. Det är dock riskfyllt att tro att enbart detta skulle vara anledningen till att vi läser (URL 34).

O'reilly Media är noga med att göra tydliga distinktioner mellan olika böckers uppgift när man utformar nya digitala koncept. Man inlett ett utvecklingsarbete vars syfte är att kontinuerligt nya bokformat och produkter. Man tror på ständig förändring och förlagets förmåga att hantera den blir nödvändig för dess överlevnad. Nya features och applikationer kommer läggas till i följd där ambitionen är att försöka undvika en trappstegs effekt utan snarare skapa en jämn utvecklingskurva. Innehållet i de nya formaten menar Tim O'reilly ska innehålla möjligheter för läsaren att kommentera i böckerna både för eget bruk och för att kunna sprida sina åsikter. Vidare vill han se länkar till andra böcker och media i böckerna samt möjligheter för läsaren att lägga till egna länkar. En ytterligare utvecklingsfaktor är att e-böckerna ska finnas tillgängliga i flera format, eller snarare att de är läsbara på all hårdvara (URL 34).

Denna approach gav upphov till att O'reilly Media utvecklade tjänsten Safari Books Online, en prenumerationstjänst som tillgängliggör 10 000 titlar online via streaming. En månatlig betalning ger användaren tillgång till antingen ett begränsat antal sidor eller böcker eller obegränsad tillgång. Böckerna är främst av utbildnings och forsknings karaktär och O'reilly beskriver det hela som utvecklat främst för forskare med flera som använder referenslitteratur i stor utsträckning och som är i stort behov av att kunna söka i böcker. Även om O'reilly

menar att deras tjänst uppfyller dess kunders behov förutspår man att affärsmodellerna i framtidens förlag och återförsäljarled kommer att vara många och variera. Styckpris, prenumeration, reklamfinansierade gratisprodukter etc. kommer att finnas tillgängliga sida vid sida. Man menar vidare att samarbeten med andra aktörer kommer att vara viktigt för att kunna följa med i de teknikskiften som sker. (URL 34)

Johan Greiff är inte lika positiv till streamingalternativet som Tim O'reilly.

"Streaming ses ofta som en helig graal för många återförsäljare. Detta för att man "Låser in" kunden och de får därför inte tillgång till sina filer. Detta betyder att kunden måste se en fördel med en streamad tjänst. Antingen måste det vara billigt eller gratis eller smidigt att ha filerna på samma ställe. Detta betyder i sin tur att kunden måste kunna komma åt sina böcker oavsett inköpsställe från samma streamingtjänst. Jag pratar med olika aktörer som menar att kunder gärna skulle få lägga in böcker i systemet men absolut inte plocka bort dem. Det man måste kunna erbjuda är då den bästa streamingtjänsten. Har man det inte kan man inte sälja någonting. Kunderna väljer inte streaming bara för att distributören tycker att det är en bra idé. Vi lever i en efterfrågestyrd ekonomi." (Intervju Greiff, 2010-05-05)

Greiff ser dock även fördelar med streamingalternativet rent principiellt. Den främsta är att man konsumerar mediet under tiden det överförs till datorn vilket ger fördelar vid stora filer som musik och film. Böcker är mycket små filer och därmed tappas den fördelen. En viktig skillnad mot musik och film är dessutom att en bok är ett mer tidskrävande medie vilket innebär att du som konsument är i mindre behov av att kunna välja fritt från ett stort bibliotek. Möjligt är att referensbibliotek skulle kunna vara aktuellt men för gemene läsare av skönlitteratur är det knappast intressant menar Greiff. Kvar är då fördelen att streaming är billigt. Detta lockar inte distributörerna (Intervju Greiff 2010-05-05)

Oavsett distributionssätt menar Johan Greiff att enkelhet är den avgjort viktigaste faktorn vid försäljning till konsument. Enkelhet är i sin tur ett avvägande mellan kopieringsskydd (hur stängt systemet är) och användarvänlighet.

"iTunes är exempelvis enkelt men tidigare var det enbart iPodanvändare som kunde använda iTunes. Detta fungerar förutsatt att leverantören har ett dominerande system. Företaget levererar alltså hela paketet och kan därmed förenkla hela processen. Amazon är ett annat exempel. Nackdelen är att filerna oftast inte kan användas på andra hårdvara eller för den delen föra in filer i systemet." (Intervju Greiff, 2010-05-05)

Scott Karp, en amerikansk entreprenör som skapat framgångsrika tjänster för mediedistribution, menar att diskussionen kring framtidens böcker alltför mycket handlar om innehåll. Han menar att människor fortfarande värderar berättelser lika högt som tidigare och förmodligen kommer man att vara villig att betala för innehållet även i framtiden. Vad som däremot kommer att vara kritiskt är distributionen. Han ger exemplet kring tidningar där det är tydligt att människor fortfarande värdesätter innehållet men att digital distribution inneburit att man i mindre utsträckning är villig att betala för att få morgontidningen levererad till dörren. Effektiv och billig distribution är alltså det man måste konkurrera med (URL 35).

En av de största skillnaderna med digital distribution är att konsumenten ges möjlighet att söka i ett närmast oändligt antal titlar istället för att ha tillgång till de titlar man förvarar i bokhyllan. Karp menar dock att konsumtionen inte nödvändigtvis ökar i och med ökad tillgång till mediet. Läsarna värderar och konsumerar böckerna likvärdigt men värderar möjligheterna för effektiv sökning högt (URL 35).

Wall Street Journal rapporterade i början av maj 2010 att Google avser lansera Google Edition som av företaget beskrivs som en marknadsplats för e-böcker. Ambitionen är att både kunna sälja e-böcker i en återförsäljarroll och förmedla köp via nätbokhandlare samt att erbjuda befintliga återförsäljare ett verktyg för att integrera e-boksförsäljning på dess befintliga hemsida. Google har inte beslutat huruvida man själva kommer att kontrollera prissättningen eller om detta blir en fråga för respektive återförsäljare och förlag (URL 36).

Klart är dock att tjänsten ska vara öppen för alla återförsäljare och förlag. Ersättningen som utgår till förlaget vid direkt försäljning från Google till läsaren är 63 procent av försäljningspriset medan förlaget får 45 procent då tjänsten byggs in i en befintlig återförsäljares system. I det senare fallet behåller Google "en liten del" av försäljningspriset medan resten går till återförsäljaren (URL 37).

Vidare ska den vara tillgänglig från alla typer av hårdvara, förutsatt att de är utrustade med uppkoppling. Tjänsten bygger nämligen på så kallad molnteknik vilket innebär att filerna inte lagras i hårdvaran utan tillgängliggörs då de används. Huruvida Googles tjänst är byggd på stream eller kräver en nedladdning varje gång konsumenten vill läsa sin bok är oklart. Tanken bakom konceptet är hur som helst att läsaren inte blir beroende av en fysisk fil utan kan

komma åt sina böcker oavsett var man befinner sig med vilken hårdvara som helst då boken läses via webbläsaren. Man uttrycker också tankar kring att specialdesigna mjukvara för att optimera läsning via exempelvis iPhone och iPad (URL 38).

4.1.2 Fildelning

Piratförlagets e-boksansvarige Mathias Boström tar upp aspekten kring fildelning och piratkopiering. Frågan han ställer gäller varför framtidens e-boksläsare som kommer att ha växt upp med fildelning ska vara villiga att betala för böckerna om de ändå finns tillgängliga gratis på internet. Lösningen på detta möjliga problem är att erbjuda läsarna produkter som helt enkelt är bättre än de som finns tillgängliga via illegal nedladdning. Boström lyfter även tanken om att bemöta hotet med juridisk hjälp men menar att det på lång sikt inte är hållbart. Frågan vad bättre produkter är kan tyckas hypotetisk då en svensk e-boksmarknad i praktiken inte finns ännu. Boström resonerar dock kring konsumtionens tidsåtgång och menar att det finns möjlighet att konkurrera med fildelning ur detta perspektiv. Brist på tid blir en faktor att räkna med i takt med att människor börjar arbeta, skaffa barn etc. och betalningsviljan för att slippa leta ladda ner fildelningsklienter, krångla med formatet och så vidare torde vara stor. Detta förutsätter dock att det lagliga alternativet är enkelt att använda. Enkelheten består i att snabbt kunna söka i ”bokhandeln” och att själva köpet i princip består av ett klick. I takt med att läsplattor utrustas med 3G tror Boström att enkelhetsargumentet blir ännu starkare på boken kan köpas direkt från hårdvaran (URL 39).

Även om man i branschen är överens om att skydd är viktigt och att det har en avskräckande effekt handlar det om avvägningar. Johan Greiff menar att man måste undvika att skydda böckerna så hårt att det drabbar de betalande kunderna. Skyddar man för hårt innebär detta att man tappar många kunder till fildelning. Greiff anser att vattenmärkningstekniken som Elib använder som skydd mot piratkopiering och fildelning är fullt tillräckligt som skydd samtidigt som det gör att försäljningen fortfarande är enkel.

(Intervju Greiff 2010-05-05)

4.1.3 Pris

En annan följd av digitalisering av böcker är att konsumenterna kommer att förvänta sig ett lägre pris på e-böcker jämfört med tryckta böcker. Förlag och återförsäljare kan hävda att det fortfarande är dess förädlingsarbete och berättelsens värde som läsaren betalar för, men denne kommer aldrig vara beredd att betala lika mycket som för en fysisk produkt. Scott Karp tar

upp en diskussion som förts kring vad pocketböcker innebar för bokbranschen. Han refererar till Tim O'reilly som menade att efter att priset på pocketboken inledningsvis sjönk och drog med sig priset på inbundna böcker steg priset på denna lågprisprodukt då den blivit standard för läsande (URL 40). Tim O'reilly hävdar att samma sak kommer att ske med E-boken. (URL 34) Karp är dock skeptisk till detta och menar att eftersom konsumenterna uppfattar digitala produkter som i princip gratis att producera kommer priset successivt tvingas nedåt (URL 41).

För att hitta ”rätt” pris i en digitaliserad bransch måste förlagen inse att de inte längre kan ta betalt för distribution motsvarande den fysiska distributionen. Dess kompetens inom detta område blir nämligen i princip värdelös. Den kvarvarande frågan är därmed ”Vad är innehållet värt?” (URL 41).

4.1.4 Förlagens roll

Sarah Lloyd beskriver hur förlagen måste arbeta för att följa med i utvecklingen. En grundläggande förutsättning är att förlagen går ifrån en defensiv och skyddande attityd till att öppna sig för förändring och arbeta kreativt. En del i detta blir att skapa nya definitioner av böcker, med andra ord att skapa nya sorters böcker som är präglade av interaktion och multimedia. Detta ställer nya krav på såväl hantering av rättigheter samt kompetensförsörjning. Självbilderna bör snarare beskrivas som ”shapers and enablers” snarare än producenter och distributörer där verksamheten kretsar kring ett koncept snarare än en produkt. Detta får till följd att framtidens förlag är att betrakta som ett medieföretag snarare än ett bokförlag vilket i sig kräver nya affärsmodeller.

En nyckelfaktor i detta arbete är att skapa avsevärt bättre förståelse för och kontakt med konsumenterna av förlagens produkter. Detta är en förutsättning för att kunna ligga i branschens framkant och därigenom attrahera författare. Här finns också möjligheter att skapa en känsla för förlaget hos läsare vilket idag är princip obefintligt. Sarah Lloyd ser som en yttersta konsekvens av dessa skeenden och framtidsscenario en hård kamp för förlagen sinsemellan men även med nya aktörer som aktiveras i branschen i och med att formatet bok omdefinieras (URL 42).

Vi kommer nu att beskriva två fall som i olika avseenden och utsträckning exemplifierar de tankar som presenterats ovan. Exemplet Spotify är hämtat ur musikbranschen som genomgått omfattande förändringar senaste åren och Amazon tas upp i egenskap av drivande aktör på den amerikanska marknaden. Respektive företag och tjänst presenteras utan förbehåll för eventuella skillnader mot den svenska bokbranschen. Eventuella brister i jämförelser samt svårigheter med att applicera exemplen lyfts istället fram i analyskapitlet.

4.2 Spotify

4.2.1 Bakgrund

Den tjänst som kom att heta Spotify började utvecklas under 2006 av svenskarna Daniel Ek och Martin Lorentzon. Tjänsten bygger på så kallad streaming där användaren lyssnar på musiken som erbjuds utan att filen laddas ned till användaren. Tillväxten i antalet användare har varit stark, mycket på grund av att användarna själva har varit den drivande kraften i spridningen till nya kunder och marknader. Tillgång till gratisversionen av tjänsten krävde fram till i april 2010 att en användare bjöds av befintlig användare vilket tycks ha skapat starka dragningskrafter. Daniel Ek menar att tillväxten för tjänster som Spotify inte är att betrakta som linjär utan snarare exponentiell (Thulin, 2010).

Vid lanseringen av Spotify hade grundarna tecknat avtal med ett antal stora skivbolag. Sony BMG, Universal Music, Warner Music, EMI och Merlin såg alla Spotify som en möjlighet att återta värde som flödat ut genom fildelning och piratkopiering. Betalningen de fick för att låta musiken presenteras på Spotify var delägarskap i företaget. De fem skivbolagen ägde idag 18 procent av bolaget (URL 43).

4.2.2 Teknik

Spotify är inte att betrakta som en webbaserad tjänst då ett program krävs för att användaren ska kunna tillgodogöra sig dess innehåll. Programmet laddas ned från Spotifys hemsida och musiken strömmas därefter till användarens dator alternativt telefon. Strömningen sker både från Spotifys egna servrar samt via så kallad peer to peer där bandkapaciteten hos en användare nyttjas för att strömma musiken vidare till nästa användare. Funktionen kräver alltså uppkoppling men innehåller även cache som innebär att användaren kan fortsätta lyssna på musiken även om uppkopplingen skulle försvinna (URL44).

4.2.3 Kunderbjudande

Användaren kan använda sökfunktionen och söka på antingen artist eller titel och tipsas därefter av Spotify om liknande artister och titlar. Sökresultaten kan katalogiseras in i spellistor som användaren skapar själv och därefter flyttas om. Förutsatt att mjukvaran laddas ned kan användaren använda tjänsten på vilken dator som helst.

“Vi tror att musik gått från fysiskt ägande till att handla om tillgång ... Våra användare lyssnar på mer musik och på fler artister än någonsin. De bryr sig inte särskilt mycket om att äga en CD eller ens nedladdade filer, för dem är det viktigt att kunna lyssna på vad de vill, när de vill, var de vill.” (Daniel Ek, VD Spotify)

Orden kommer från Daniel EK, VD och grundare av Spotify. Citat ger näring till en essentiell diskussion kring mediekonsumtion där huvudfrågan, förenklat, är huruvida värde innebär att äga mediet eller att ha tillgång till det (URL 45).

Spotify lanserade i april 2010 en uppdaterad version av tjänsten. En av nyheterna var att användarens konto kan kopplas till dennes dito på Facebook. Därmed kan användaren dela med sig av sin musik till sina vänner, tipsa vännerna om bra musik samt även exportera spellistor till dessa och vice versa. – Man har ofta någon kompis som man tycker har bra musikmak. Då kan man lyssna igenom och dra över och spara deras spellistor till ditt konto. menar Spotifys Gustaf Söderström. En annan nyhet är att den musik användaren har i filer på sin dator kan importeras till dennes Spotify-konto och därmed användas samt delas där. Spotifys ambition är att erbjuda en fulltäckande musiktjänst snarare än en streaming tjänst och att fler tjänster kommer att byggas in i konceptet där social interaktion är en nyckel. Last Fm är ett exempel som Gustaf söderström tar upp. Med dessa tjänster paketerade i Spotifys erbjudande tror man att kunderna ska bli mer benägna att betala för abonnemanget. Det utvidgade erbjudandet är dock även tillgängligt som gratisversion (URL 46).

Sedan 2009 kan Spotify nyttjas även i användarens mobiltelefon, förutsatt att den är baserad på något av operativsystemen Android, Symbian eller Apples iPhone. Kravet för att kunna göra detta är att kunden tecknar Spotify premium och betalar 99 kr per månad. Tjänsten har möjliggjorts genom samarbeten med olika teleoperatörer som i sin tur använt Spotify som dragningskraft för sina produkter (URL 44).

4.2.4 Affärsmodell

Spotify har två kategorier av kunder. Dels musikkonsumenter och dels annonsörer. Konsumenterna kan välja mellan tre sätt att betala för tjänsten. Det mest utnyttjade alternativet är det så kallade gratisalternativet där användaren inte betalar med monetära medel men tvingas lyssna på reklam med jämna mellanrum. Paralleller kan dras med reklamfinansierad radio med skillnaden att användaren själv väljer vilka låtar han eller hon vill lyssna på. Övriga två alternativ medför betalning för användaren. Spotify premium är ett abonnemang som kostar 99 kr per månad medan Day pass erbjuder möjligheten att betala per dag som tjänsten används. Värt att notera är att annonsering i visuell form som banners medföljer även dessa tjänster (URL 44).

Spotify har ca sju miljoner användare runt om i Europa. Av dessa är det ca 250 000 som betalar för premiumversionen, alltså ca 3,5 procent (URL 47). Detta är en alldeles för låg siffra menar skivbolagen som menar att reklamintäkterna inte räcker till för att motivera dem att släppa rättigheterna till Spotify. Warner hotar exempelvis att dra tillbaka sin musik om inte Spotify lyckas attrahera fler att betala för tjänsten (URL 48). Kritiker menar att annonsburna affärsmodeller historiskt sett har misslyckats och att Spotifys planerade satsning i USA är beroende av att man kan skapa ett erbjudande som användarna är villiga att betala för (Åkesson, 2010)

4.2.5 Kritik mot Spotify

En aspekt att ta i beaktning kring Spotify är huruvida dess affärsmodell är hållbar. Tjänsten har i princip sedan lanseringen beskrivits som musikbranschens räddning och hyllades inledningsvis också av många artister (URL 49).

Trots de starka hyllningskörerna fanns ändå skeptiker som menade att ersättningarna skulle komma att bli alltför låga. Senaste halvåret har denna kritik förstärkts av en rad artister som menar att ersättningen från Spotify i princip är obetydlig. Ett exempel är brittiska Lady Gaga, den under 2009 mest spelade artisten på Spotify, som för 1 miljon spelade låtar tjänade motsvarande 1150 kr, en i sammanhanget mikroskopisk summa (URL50).

Även svenska artister har uttalat sig negativt kring ersättningsnivåerna. Spotify har förklarat att tjänsten fortfarande är relativt ny och att man hoppas kunna justera ersättningarna i takt med att antalet användare ökar (URL 51; URL 52).

4.3 Amazon

4.3.1 Inledning

Som diskuterades i inledningskapitlet har marknaden för e-böcker kommit mycket längre i USA än i Sverige. 2008 utgjorde e-boksförsäljningen 1,2 % av den totala bokförsäljningen i USA och 2009 hade andelen vuxit till 3,3 % (URL 53). Om försäljningen under januari 2010 är signifikativ för hela året kommer e-boksförsäljningen utgöra 6-8 % av den totala bokförsäljningen. Om den exponentiella tillväxttakten fortsätter spås e-boken stå för hela 10 % av bokmarknaden vid årets slut (URL 54). Samtidigt utgör försäljningen av e-böcker inte ens 1 % av den totala bokmarknaden i Sverige (Intervju Greiff, 2010-05-05). Dessa stora skillnader väcker frågan; hur kommer det sig att utvecklingen för e-böcker har kommit så mycket längre i USA än i Sverige? I de intervjuer som presenterades ovan framkom det samstämmigt att det beror på att USA har haft en drivande aktör av e-boksförsäljningen i form av Amazon.com, och att Sverige hittills saknat en sådan aktör (Intervju Dimert 2010-05-06).

4.3.2 Amazons integrering i värdekedjan

Amazon började sälja böcker på Internet 1995 och har sen dess vuxit snabbt. Idag är Amazon den största återförsäljaren av böcker i USA och en inflytelserik aktör i branschen. 2008 stod företaget för 43 % av den totala bokförsäljningen i USA (Grossman & Sachs, 2009). På e-boksmarknaden har Amazon skaffat sig en ännu mer dominerande ställning där företaget har en marknadsandel på cirka 80 % av den totala e-boksförsäljningen och cirka 70 % på försäljningen av läsplattor i USA (Stone & Motoko, 2010). I takt med att man har vuxit har Amazon breddat sitt produktutbud och kan idag närmast beskrivas som ett varuhus på Internet (Smith, 2008). Amazon har inte bara breddat sitt produktutbud. Genom en aggressiv uppköpsstrategi har Amazon integrerat bakåt i värdekedjan och lämnat rollen som enbart återförsäljare. Under 2005 förvärvade Amazon CreateSpace.com som erbjuder tjänster för *self-publishing*, BookSurge som är ett *print-on-demand* företag samt företaget MobiPocket som utvecklar mjukvara för e-boksläsning. Under 2007 och 2008 förvärvades ljudboksförläggaren Brilliance Audio samt Audible.com som är en återförsäljare av ljudböcker (De Young, 2009). Under 2009 tog Amazon även steget in i förläggarbranschen då man lanserade Amazon Encore. Genom Encore ska Amazon återutge böcker som funnits till försäljning på Amazon.com en tid men inte uppnått några högre försäljningssiffror. Böckerna väljs ut med hjälp av den information som läsarna lämnar på Amazon.com. Böcker som fått bra respons av de läsarna men ändå inte sålt i stora upplagor ska ges en andra chans. Under

återutgivningen kommer Amazon att göra boken tillgänglig i flera format samt bistå med marknadsföring av boken (Grossman & Sachs, 2009). Med denna satsning samt ovan nämnda uppköp har Amazon tagit ett steg in i alla led i värdekedjan i bokbranschen. De Young (2009) menar att dessa steg ger Amazon ytterligare förhandlingsstyrka gentemot andra aktörer i branschen, i synnerhet förlagen. Detta har lett till att amerikanska förlag börjat uttrycka oro angående hur Amazon utnyttjar sin storlek i prisförhandlingar med förlagen. *"De (Amazon) närmar sig snabbt gränsen där vi helt enkelt inte har råd att göra affärer med dem"* säger en amerikansk förläggare som vill vara anonym i artikeln *"Publishing Big River"*.

4.3.3 Kunderbudande

Amazons ambition är att vara det mest konsumentfokuserade (consumer-centric) företaget i världen (URL 55). Ett steg i att erbjuda mervärde till kunden togs 1997 när Amazon började erbjuda rekommendationer på liknande böcker för att underlätta för kunden (Grossman & Sachs, 2009). Sedan dess har rekommendationsverktygen utvecklats och Amazon följer idag varje steg som besökaren tar på sidan och samlar in stora mängder information för att kunna erbjuda skraddarsydda rekommendationer (The Economist, 2010-02-27). Amazon ger även besökarna möjligheten att betygsätta och recensera böcker. *"Konsumenterna älskar att de kan skriva recensioner och skapa listor. Det handlar om att göra livet lättare för våra konsumenter"* säger Brian McBride, VD för Amazon i Storbritannien (Smith, 2008). Ytterligare ett steg i att erbjuda mervärde till bokkonsumenterna togs 2008 när Amazon förvärvade Shelfari.com och LibraryThing.com som är två internetcommunities (De Young, 2009). På dessa communitysidor ges användarna möjlighet recensera, betygsätta och diskutera de böcker som de har läst samt visa upp sin "bokhylla" för övriga användare (URL 56; URL 57).

4.3.4 Amazons affärsmodell

Amazons modell för att sälja e-böcker liknar den som används för att sälja tryckta böcker, det vill säga titlarna säljs styckvis och kunden får en fil som laddas ned vid köpet. En skillnad är dock att Amazon har tillämpat en enhetsprissättning för att driva försäljningen av e-böcker och sålt såväl nya som gamla böcker för \$9,99, att jämföra med \$24 som är genomsnittspriset på en inbunden bok och \$13 som är genomsnittspriset på en så kallad *trade paperback*, motsvarande den svenska pocketboken (Motoko, 2010). Amazon har dock köpt in e-böckerna till samma pris som tryckta böcker vilket medför att Amazon gör en förlust på flertalet av de e-böcker som de säljer idag. Amazon betraktar emellertid denna förlust som en investering

och något som driver försäljningen av företagets egen läsplatta, Kindle (Grossman & Sachs, 2009). Amazons affärsmodell har alltså varit att etablera ett lågt pris för e-böcker för att kunderna ska vilja ta steget och köpa en Kindle, som företaget tjänar pengar på (Motoko & Stone 2010). Amazon släppte Kindle 2008 och har sedan dess även släppt en ny uppdaterad version, Kindle 2, samt en version med större skärm, Kindle DX. E-böckerna som Amazon säljer är skyddade med så kallad DRM (digital rights management) som gör att de endast kan läsas på Kindle samt på smartphones med hjälp av Kindle-applikationer. Kunden får efter köpet lagra filen på sin läsplatta, telefon eller dator. DRM-skyddet gör det även omöjligt för kunden att sprida filen vidare till andra läsare (URL 58).

4.3.5 Kritik mot Amazon

Även om de amerikanska förlagen är tacksamma för att Amazon driver försäljningen av e-böcker har prissättningen lett till en het debatt i USA mellan förläggare och Amazon. Förlagen menar att även om kostnader för tryck, bindning och distribution försvinner så utgör dessa endast en liten del av kostnaderna förenade med att ta en bok till marknaden och att ett pris på \$9,99 därför inte är hållbart i längden. Amazon menar dock att de kostnader som försvinner motiverar det låga priset (Grossman & Sachs, 2009). Som skrevs tidigare har Amazon hittills köpt böckerna för samma pris som tryckta böcker och förlagen har därför inte tjänat mindre pengar på e-böckerna än tryckta böcker. Rädslan hos förlagen för den låga prissättningen har snarare handlat om vad som ska hända i framtiden när kunderna har vant sig vid den låga prissättningen av e-böcker och Amazon kommer kräva lägre priser av förlagen. *”Det kommer innebära stora problem. Ingen kan göra en bok till priset \$9.99. Visst du sparar på tryck och frakt men de kostnaderna är bara en bråkdel av det kostar att göra en bok”* säger Dennis Johnson vid det amerikanska förlaget Melvin House angående rädslan för att Amazon kommer att begära lägre priser på e-böcker inom en snar framtid (Grossman & Sachs, 2009). Debatten om priset på e-boken nådde klimax i januari 2010 när Apple förhandlade med de amerikanska förlagen inför lanseringen av deras e-boksaffär, iBookstore. Apple och de amerikanska förlagen kom överrens om en agentmodell där förlagen själva sätter priset och Apple tar 30 % kommission på varje försäljning. De amerikanska förlagen med Macmillan i spetsen begärde då en liknande modell hos Amazon som då svarade med att ta bort köpknappen på samtliga titlar från Macmillan. Efter förhandlingar mellan förlagen och Amazon antogs dock en liknande modell varpå Amazon återställde köpknappen för Macmillans titlar. Efter att förlagen själva har fått sätta e-bokspriserna har prisnivån på e-böcker hamnat i spannet \$ 12.50 till \$17.50 (Motoko & Stone 2010). Detta kan jämföras med

genomsnittspriset på en inbunden bok som är cirka \$ 24 och \$ 13 som är genomsnittspriset på den amerikanska pocketboken (Motoko, R. 2010).

4.4 Bonnierförlagen

4.4.1 Marknaden och dess aktörer

Den svenska e-boksmarknaden är ännu inte att betrakta som fungerande. Andelen i den totala bokförsäljningen som är e-böcker är ytterst liten och det är först under senaste halvåret som läsplattor på allvar lanserats i Sverige. Idag kan e-böcker köpas i ett antal nätbokhandlar men det är fortfarande enbart svenska originaltitlar. Situationen i USA är en helt annan och Bonnierförlagen har i många avseenden vänt blickarna hit för att analysera hur e-boksmarknaden kunnat växa. Den stora skillnaden mellan Sverige och framförallt USA men även Japan är att det i Sverige inte har funnits någon aktör som drivit fram utvecklingen. Amazon har efter tre års hård satsning medverkat till att e-böcker utvecklats till ett betydande format. I Japan har främst telefonoperatörerna samt även staten varit drivande. Magnus Nyttell framhåller Amazon och dess Kindle som avgörande för utvecklingen av USA:s e-boksmarknad och menar att e-bokens relativt höga andel av den totala bokförsäljningen aldrig hade uppnåtts utan denna satsning som bland annat inneburit att Amazon har gått back på titelförsäljningen. På senare tid har även Apples intåg på marknaden varit positivt för utvecklingen.

”Prognosen pekar på att e-böckers andel av totalförsäljningen i USA under 2010 kommer att vara 7-9 procent. I Sverige är siffrorna inte ens i närheten utan räknas i tiondelsprocent. Försäljningen ökar dock och jag spår att e-böcker kommer att motsvara 5 procent av Bonnierförlagens totala utgivning under 2013. Det är dock viktigt att poängtera att sådana förutsägelser i mångt och mycket är antaganden. Tillväxten kräver att någon svensk aktör tar på sig rollen som drivande.”(Intervju Nyttell 2010-05-11)

Idag menar många aktörer i branschen att det inte är någon idé att satsa eftersom det inte finns någon efterfrågan. ”Ett hönan och ägget problem” menar Magnus Dimert. Håkan Rudels menar att återförsäljarna har en central roll i denna fråga.

”De måste lyfta fram sina ”e-boksshopar” på hemsidorna och göra dessa mer tilltalande och enkla att använda ... Adlibris och Bokus är de största och det är mest troligt och önskvärt att dessa blir drivande. De har många bokintresserade kunder i sina register och därmed en god möjlighet att jobba in e-bokskonceptet” (Intervju Rudels 2010-05-07)

Adlibris har enligt Magnus Dimerts mening redan tagit ledarpositionen men att mycket kvarstår innan man arbetat fram ett koncept som är fullt fungerande. I detta koncept är hårdvaran som e-boken konsumeras på central. En viktig fråga för bland annat Adlibris är vilken hårdvara man ska satsa på. Adlibris och Bokus lanserade i början av 2010 varsin läsplatta med e-inkskärm. Det tvistas dock om vilken teknik som kommer att bli dominerande och det tycks snarare handla om att någon aktör i Sverige storsatsar, oavsett vilken teknik. Samtliga respondenter säger att Bonnierförlagen är helt beroende av hårdvaruförsäljare och återförsäljare. Bonnierförlagens uppgift som förlag är att det finns ett utbud som är stort och starkt samt alternativt. Detta räcker dock inte för att konsumenterna ska få upp ögonen för e-boken. Adlibris, Bokus och eventuella nya aktörer måste utveckla och sköta distributionen väldigt bra samtidigt som att det finns mycket bra läsare, annars kommer marknaden inte att fungera.

En för Sverige mer eller mindre unik företeelse är att här har förlagen i princip mangrant tagit gemensamma grepp kring digitaliseringen vilket är i princip unikt i världen. Man har enats om ett standardiserat filformat och likaså en standard för kopieringsskydd. Detta är kloka strategiska vägval, menar Håkan Rudels, men det krävs att man nu börjar kapitalisera. Det första steget var att förlagen började tillgängliggöra böcker i e-boksformat vilket följdes av lanseringar av diverse läsplattor. Rudels tror dock att det fortfarande kommer att krävas att någon återförsäljare verkligen bestämmer sig för att ta steget fullt ut i en e-bokssatsning.

4.4.2 Bonnierförlagens roll i e-bokens utveckling

För förlaget som sådant innebär e-böcker egentligen endast en stor skillnad gentemot fysiska böcker, produktionen. Produktionen sker genom att en pdf som ska till tryckeri görs om till exempelvis epubformat. Denna distribueras sedan digitalt. Det är i dagsläget egentligen den enda distinktionen. Att göra böckerna digitala efter att de först producerats för tryck är ett aktivt val eftersom det vore för dyrt att implementera en digital produktion som löper parallellt med den fysiska produktionen. Marknaden för e-böcker är för liten för att det skulle vara ekonomiskt försvarbart. Exempelvis skulle redaktörernas kompetens breddas för att det

skulle vara möjligt. Om två eller tre år kan Nytell dock absolut tänka sig att redaktören på förlaget inleder två parallella produktionsprocesser. Om det finns en marknad att tala om finns det anledning att göra om processen.

Bonnierförlagen har historiskt sett varit relativt sena med att adoptera nya teknologier och innovationer, så även i fallet e-böcker. Men i och med att man under 2008 tog ett strategiskt beslut om att gå in i e-boksmarknaden menar Nytell att Bonnierförlagen kommit ikapp. En anledning till att det kan vara trögare för Bonnierförlagen att få igenom sådana förändringar är dess storlek.

”Som marknadsledare har vi fler intressenter att ta hänsyn till jämfört med mindre förlag som snabbare kan ställa om. Omvandlingsprocesser blir därför per definition långsamma när Bonnierförlagen gör något, därför kan vi inte vara spjutspetsar. Förlaget har dock betydande resurser att satsa och detta gör att när vi väl är igång vill vi ligga i framkant. Kring e-böcker vill vi köra stenhårt, Bonnierförlagen ska vara drivande i utvecklingen av en svensk e-boksmarknad.” (Intervju Nytell 2010-05-11)

Bonnierförlagen har tagit beslut om att ge ut alla svenska böcker som e-böcker. Utländska böcker på svenska återstår dock då rättigheterna kring översättning inte reglerats.

Inom förlagsvärlden generellt råder en viss osäkerhet om vad e-böcker kommer att innebära. Rädslan hos förlagen är att tappa kontrollen över kundmötet. Framst är det hotet från stora amerikanska återförsäljare som oroar, denna delas med amerikanska förlag. Amazon har under sin tid som ensam dominant enligt många förlag ställt orimliga krav och Apples intåg på marknaden har därför välkomnats. Apples modell där förlagen i princip blir återförsäljare och Apple tar 30 % av försäljningspriset anses inte vara optimal men det viktiga var att Amazons monopol bröts. Samtidigt som de stora aktörerna riskerar att erodera Bonnierförlagens intäktsmöjligheter är, i synnerhet Apple, viktiga ur distributionssynpunkt. Förlagets ambition är att växa på exempelvis iPad utan att ge bort allt värde till Apple. Applikationer är centrala här och då även till Android.

”Som bokförlag är vi glada om vi kan sälja våra böcker på så många sätt som möjligt förutsatt att det sker under rätt affärsmässiga villkor. Kan vi gemensamt komma fram till lösningar med dessa som båda drar fördel av är vi öppna för detta. Om vi däremot hamnar i

en situation där vi till vilka villkor som helst kommer vi att gå emot detta. I så fall kommer vi att jobba på andra sätt.” (Intervju Nytell 2010-05-11)

Direktförsäljning mot konsument menar Magnus Nytell är ett alternativ och säger att man exempelvis skulle kunna bygga en spotifyliknande produkt i Sverige. Detta måste dock ställas i förhållande till att Bonnierförlagen äger Adlibris som står för en stor del av e-boksförsäljningen och om man låter en egen aktör med förmånliga villkor komma in på marknaden försvagas ett annat ben i verksamheten, alltså Adlibris. Redan idag sker ett närmande mellan förlaget och återförsäljaren. Adlibris VD sitter bland annat i ledningsgruppen för Bonnierförlagen och förlagets ansvarige för Adlibris och andra konsumentnära tjänster är även högste chef för digital utgivning.

Bonnierförlagens uttalade ambition är att e-böcker ska vara tillgängliga genom olika aktörer och hårdvara och man håller det därför för viktigt att hålla koll på vilka aktörer som ger sig in på marknaden. Magnus Nytell och Dimert poängterar dock att Bonnierförlagen har en betydande fördel gentemot sina kollegor på större marknader. Skandinavien är en ytterst liten marknad och mindre intressant för de stora företagen. Det kan således finnas möjligheter att utnyttja för aktörer inom regionen. Språket är i synnerhet en stor fördel. Fördelarna är även att Bonnierförlagen har kontroll över den digitala utgivningen genom egna distributörer. Amazon har exempelvis inte bemödat sig att gå in på den nordiska marknaden.

Frågan kring e-böcker är kritisk utifrån återförsäljarens perspektiv eftersom många av deras kärnkompetenser försvinner i och med att fysisk distribution försvinner. Håkan Rudels anser att det som kommer att vara konkurrensmedel är priset samt att vara den största återförsäljaren. Processerna inom återförsäljaren blir alltså mindre betydelsefulla. E-boken kan i princip säljas från vilken hemsida som helst exempelvis ica.se eller aftonbladet.

Samtliga respondenter menar att eftersom produkten är digital kommer nya kompetenser att krävas hos återförsäljarna, exempelvis inom marknadsföring. Man menar att de flesta återförsäljare på webben är idag mycket transaktionsinriktade och inte särskilt sofistikerade när det gäller marknadsföring inom sociala media och webben i övrigt. Håkan Rudels menar att detta ger utrymme för nya profileringar av återförsäljare. Om det är befintliga återförsäljare som kommer att bli duktiga på detta eller om nya aktörer ger sig in på marknaden låter man vara osagt.

4.4.3 Kunderbjudande

”Vi befinner oss i inledningsfasen av e-boksmarknaden och hittills har produkten bestått i att tryckta böcker görs digitala.” (Intervju Rudels 2010-05-07).

”Gammal gröt i ny burk” (Intervju Dimert 2010-05-06)

”Ett nytt format för förlaget att föra ut sin produkt genom” (Intervju Nytell 2010-05-11)

Man är så långt rörande överens om att e-bokens intåg inte förändrat själva produkten nämnvärt, hittills. Frågan man ställer är vad som händer med boken som format i framtiden. Kommer digitaliseringen innebära att dess innehåll förändras och begreppet omdefinieras? Magnus Dimert ger exempel på titlar som i USA innehållit extramaterial i olika former och haft ett högre pris än grundutförandet. Utvecklingen i USA har hittills inte inneburit nämnvärda förändringar i bokens innehåll. Dimert tror dock att vi kommer att få se olika genres utvecklas på olika sätt. Skönlitteratur kommer kanske läsas som rak text medan utbildningslitteratur i större utsträckning kan komma att integreras med annan media.

Magnus Nytell menar att format varken bör eller behöver förändras nämnvärt. Han anser att förlagets kärnkompetens är att erbjuda litteratur i textform och det är upp till läsaren att avgöra på vilket sätt den ska konsumeras. För konsumenterna är läsningen det centrala i upplevelsen och läsningen i sig ses som något positivt och förs exempelvis gärna vidare från föräldrar till barn. Nytell lyfter upp CD-romen, som spåddes förändra framförallt barnboken, relativa misslyckande under 90-talet som ett exempel på att texten som format står sig. Håkan Rudels ser dock möjligheter att utveckla produkten bok vid digitalisering.

”Extramaterial i form av författarintervjuer etc. kräver egentligen inte digitalisering. Däremot finns möjligheter att integrera bilder och länkar i böckerna på ett sätt som skiljer sig från fysiska böcker. Dessutom finns möjlighet att skapa interaktion mellan läsare. Exempelvis kan man tänka sig en funktion där läsare kan kommunicera med andra som läser samma bok. Frågan är hur långt man ska gå med sådana tjänster. Läsningen idag är i mångt och mycket privat och det är inte alls säkert att konsumenterna vill förändra detta.” (Intervju Rudels 2010-05-07)

Den sociala interaktionen mellan läsare men även mellan läsare och författare samt andra aktörer är något som även Magnus Dimert lyfter fram.

”Det kommer att vara viktigt att förstå kundens behov av att visa upp vad man läser. Den fysiska boken placeras i bokhyllor och blir en del i identiteten. Böckerna kan också visas upp via till exempel boktipset.se där man även kan recensera och diskutera böcker med andra läsare. Detta kan också överföras till digital läsning. Det är dock viktigt att ställa sig själv frågan kommer dessa tjänster innebära att vi säljer fler böcker? Gör man inte det kan man ägna sig åt att bygga funktioner i evighet utan att det egentligen ger något” (Intervju Dimert 2010-05-06)

En ytterligare aspekt är huruvida konsumenten är beredd att betala ett högre pris för extra funktioner. Magnus Nytell menar också att sociala funktioner kan byggas in som värdeskapare i kunderbjudandet men att dessa och i synnerhet sociala medier också bör nyttjas som marknadsföringskanaler på ett mer sofistikerat sätt än vad som sker idag.

Ämnet bokens format är kritiskt i fråga om förlagets verksamhet och roll. Håkan Rudels menar att grundfrågan i framtiden är hur man som förläggare arbetar med en roman och vad som egentligen är en roman Följdfrågan är om det är förlagen som kommer att vara bäst på det eller kommer filmbolag, tv-spelsproducenter eller tidningsredaktioner att konkurrera.

Enkelhet i köpet är något som alla respondenter är övertygade om är en förutsättning i ett framgångsrikt kunderbjudande.

”Kontokortsinformation ska vara lagrat sedan tidigare och du ska som konsument veta var i din hårdvara e-boken hamnar. Vidare är det viktigt att kopieringsskyddet inte gör det krångligt för läsaren. När det gäller smartphones är applikationen central och kan i sig medverka till enkel hantering och ett effektivt kopieringsskydd. Vår ambition är att utveckla appar till såväl Apples produkter som Androidprodukter.” (Intervju Dimert 2010-05-06)

Håkan Rudels anser att enkelheten är att betrakta som en hygienfaktor eftersom fildelning erbjuder den i många avseenden. Itunes menar han är ett exempel på en tjänst som gjorde att konceptet mp3-lyssning faktiskt funkade och att samma användarvänlighet måste präglade köpet av e-böcker.

En fråga som diskuteras är huruvida e-böckerna ska streamas från ett ”moln” eller laddas ned och lagras på läsarens hårdvara. Fördelen med stream som främst lyfts fram av respondenterna är att läsaren har tillgång till sin bok från många olika hårdvara och att det innebär en stor fördel gentemot de böcker som har inbyggt DRM-skydd. Elibs vattenmärkning har dock underlättat hanteringen av nedladdade filer då den möjliggör att kunden själv kan skicka e-boken mellan olika läsare, mobil, dator, läsplatta etc. På Adlibris har kunden tillgång till sin köpta fil via sitt kontobibliotek. Här kan denne alltså ladda ner sin bok till olika hårdvara och ladda om dem om hårdvaran skulle gå i sönder etc. Magnus Dimert anser detta vara en bättre lösning än stream.

”Om man som kund har garanterad tillgång till boken och kan läsa den när som helst kan streamade tjänster fungera. Men det kan också vara så att kunden vill äga sin fil och lagra den i sin hårdvara. Om 20 år kommer vi förmodligen skratta åt denna mentalitet men fram till dess tror jag mer på nedladdade filer” (Intervju Dimert 2010-05-06)

En intäktskälla som får nya möjligheter vid digitaliseringen menar Magnus NyteLL är förlagens backlist. Han beskriver hur backlist kommer att vara tillgängligt i större utsträckning i framtiden och att Long Tail-effekten måste ge utslag. NyteLL tror att nyheter kommer att sälja bäst även i e-boksformat men att en stor del av förlagens framtida intäkter finns att hämta i backlist. Konsumtionen av böcker i mp3 format är exempelvis inte lika nyhetsorienterad som i fallet med tryckta böcker. En sådan utveckling på e-boksområdet menar man att samtliga aktörer i värdekedjan kommer att ha nytta av. Förlaget kommer ha en mycket större bredd i försäljningen vilket innebär att man blir mindre beroende av att bestsellers säljer oerhört bra vilket är fallet idag. Backlist säljer i princip ingenting idag och en tryckt bok är död efter ett halvår, förhoppningsvis gäller detta inte e-böcker i samma utsträckning.

4.4.4 Priset

Prissättningen är en prioriterad fråga och något man fortfarande funderar över. Antingen ser man e-boken som ett fristående format, skilt från den tryckta boken, vars prissättning är oberoende denna. Detta är den prisstrategi som förlaget helst skulle se. Konsumenternas kommer dock att värdera e-bokens pris utifrån den fysiska bokens och detta måste förlagen förhålla sig till. Den strategi som just nu används beskriver NyteLL som en kompromiss.

”Förlaget tar idag rejält betalt för inbundna böcker och upplever att marknaden accepterar detta. Förlagspriset för en e-bok är i snitt 30 procent lägre än för en inbunden dito. På grund av e-bokens högre moms blir dock inte skillnaden särskilt stor gentemot konsument. När det gäller äldre böcker ligger förlagspriset på inbundna böcker på en nivå som ger ett konsumentpris på ca 96-97 kr. Detta innebär i sin tur att de titlar som inte finns i pocket upplevs som relativt billiga medan de titlar som finns i pocketformat ses som dyra.”(Intervju Nytell, 2010-05-11)

Håkan Rudels resonerar som följer

”Problemet kring en prissättning relativt den tryckta boken är att när e-boken enbart säljs via webben framförallt Adlibris och Bokus där konsumenten jämför med pocketboken som kostar ca 40 kr. I den fysiska bokhandeln kostar däremot pocketböckerna 60-70 kr. En e-bok för 96 kr jämförs inte med 70 kr utan med 40 kr vilket innebär att konsumenten i högre utsträckning väljer bort formatet. Priset måste alltså följa den fysiska boken på något sätt, frågan är hur.”(Intervju Rudels 2010-05-07)

Prissättning över pocketpriserna har lett till kritik mot förlagen. Dessa erfarenheter har lett till att Nytell förespråkar experimenterande kring priset och en stor ödmjukhet inför konsumenternas betalningsvilja. Han menar att konsumenterna alltid kommer vara intresserade av lägre priser men att förlagets inställning, som ska förmedlas, är att e-boken är en originalprodukt trots att marginalkostnaden för en e-bok är mycket låg. Förlagets uppgift menar man är att få marknaden att förstå att författare och andra intressenter måste kunna finna lönsamhet även i e-boken. Nytell menar att det framförallt inledningsvis i marknads utveckling finns en poäng i att sätta höga priser då det ger möjlighet att sänka dem och på så vis hitta en lämplig nivå. Motsatsen, att inledningsvis sätta ett lågt pris för att sedan höja, är avsevärt svårare.

Håkan Rudels menar att priset för en e-bok till konsument bör vara något lägre än en fysisk bok. Det enda som förlaget sparar är trycket av den fysiska boken vilket är ca 15 kr vilket Rudels kan tänka sig är den nivå skillnaden ska anta. Problemet i dagsläget är att förlaget måste sänka sitt pris ytterligare på grund av att momsens på e-böcker är högre än tryckta böcker. Det annars egentligen ingen ytterligare anledning till att e-böcker ska vara billigare än tryckta böcker. Här finns dock en pedagogisk uppgift för förlagen gentemot konsumenterna.

Det som kostar är alltså inte tryck. Därför är standardpris eller enhetspris likt Amazons \$ 9.9 inte önskvärt då det känns som ett steg bakåt i tiden. Det går inte att bedöma en boks pris utifrån hur många sidor den har då det är förädling och marknadsföring av böcker och författarskap som kostar pengar.

Magnus Dimert berättar att man på Amazons hemsida kan jämföra vad e-boken kostar i förhållande till andra format. Det Dimert har funnit utifrån detta är att e-boken ofta kostar mer än pocket men betydligt mindre än inbundna. Han tror att på sikt kan e-bokens fördelar motivera ett högre pris gentemot pocket. Håkan Rudels skulle gärna se att det digitala formatet utvecklades som ett eget fristående format men tror inte att detta är realistiskt.

”Jämförelsen mellan digital bok och pocket kommer att finnas kvar. Jämförelsen med inbundna böcker tycks dock inte spela någon roll. En lämpligare strategi vore istället att sätta ett nypris för en e-bok som sedan faller i takt med tiden, oavsett den tryckta motsvarigheten.”(Intervju Rudels 2010-05-07)

Detta leder oss in på frågan om hur prissättningen ska anpassas efter bokens livscykel. Magnus Nytell menar att en lämplig prisstrategi för e-boken vore att låta den följa en ”banankurva”. Inledningsvis sätts ett relativt högt pris som sedan med tiden sänks. När boken inte längre finns i något annat format än e-bok finns möjlighet att höja priset igen. Det kan dock finnas en risk med att erbjuda backlist till allt för lågt pris då dessa böcker skulle kunna erodera värdet från nyheter.

Ett problem med prisdiskussionen är att läsarnas betalningsvilja till stor del är okänd och konsumenterna som tillfrågats i diverse undersökningar har begränsad erfarenhet av e-böcker och vad det innebär att läsa den. Svaren på frågan vad de är beredda att betala för en e-bok är därför inte särskilt intressanta. E-bokens pris avgörs bland annat av vilket värde konsumenterna ser i e-bokens inneboende egenskaper som tillgänglighet etc.

4.4.5 Bibliotek

Sveriges bibliotek har visat stort intresse för e-böcker och många erbjuder idag titlar för utlåning. Proceduren går till som följer: Låntagaren besöker bibliotekets hemsida, loggar in med sitt lånekonto och laddar ner den aktuella boken. Boken är försedd med ett kopieringsskydd och en tidsbegränsande funktion som gör att boken blir oläsbar efter fjorton

dagrar. Biblioteket är därefter ålagda att betala Elib bakom boken 20 kronor (per utlåning). Motsvarande belopp vid fysisk utlåning är 50 öre. Ca 90 procent av de e-böcker som Elib producerar distribueras till biblioteken.

”Bibliotekens roll kring e-böcker är en svår fråga såväl ekonomiskt som politisk och juridiskt. Nuvarande fördelning mellan utlåning och försäljning är ohållbart för såväl författare, förlag som distributörer. Man kan ställa sig frågan om vi överhuvudtaget ska släppa e-böckerna till biblioteken.” (Intervju Nyttell, 2010-05-11)

Biblioteken är idag störst på e-böcker i Sverige men detta menar respondenterna att biblioteken inte kommer att kunna upprätthålla då de inte kommer att ha råd på grund av kostnaden per utlåning. Följderna av detta scenario tycks oklara men Rudels menar att det finns risk för att en diskussion kring den höga ersättningen till förlagen uppstår men gör gällande att i slutändan måste författarna få betalt för sina verk. Viktigt för förlagen i detta scenario menar man är att förlagen blir bättre på att förklara för konsumenterna vilken dess roll är. Det kommer förmodligen finnas ett stort antal egenpublicerade böcker tillgängliga om några år vilket gör det än viktigare att konsumenten förstår varför de betalar för förlagens verksamhet. Hela branschen har hittills varit dåliga på detta och mest fokuserat på förlagets roll som marknadsförare.

Det grundläggande dilemmat är att det i dagsläget är mycket lite som skiljer lån mot köp. Digitala böcker kommer att kunna lånas ut gång på gång och fortfarande vara helt gratis.

”Det man kan göra är att sätta regler för hur många lån en låntagare får göra. Ett sätt skulle kunna vara att tillåta ett lån under två veckor men att läsaren därefter måste köpa boken för att kunna läsa. Detta är dock en problematik som förlagen måste ta tag i kommande år.” (Intervju Dimert 2010-05-06)

Dimert menar också att problematiken kring bibliotekens roll kan beskrivas utifrån ett ägandeperspektiv precis som i frågan kring stream eller lagrade filer. Kanske vill kunden äga sin bok och i så fall skulle problemet vara löst. Siffrorna som visar förhållandet mellan utlåning och försäljning pekar dock på motsatsen.

4.4.6 Piratkopiering och fildelning

Hantering av hotet från pirater handlar mycket om avvägningar menar Magnus Dimert. Förlagen försöker i möjligaste mån utforma e-böckerna på ett sätt som försvårar fildelning men måste samtidigt säkerställa att skydden inte inverkar negativt på den lagliga försäljningen. Om så sker tror man att skydden får motsatt effekt och driver läsarna i händerna på piraterna. Så kallat DRM-skydd har upplevts krångligt av konsumenter och Bonnierförlagen har tillsammans med merparten av svenska förlag tagit beslut om att satsa på vattenmärkning. Vattenmärkningen lämnar information i filen om vem som köpt boken från början och är svår att avlägsna.

Magnus Nyttell menar att den illegala nedladdningen bör bemötas genom att handelsplatserna görs så enkla som möjligt vilket tagits upp ovan. Nyttell tror dock att det kommer att vara svårt att göra dem väsentligt enklare än många piratalternativ och att ett mervärde för konsumenten vid legala köp därför kommer att vara viktigt.

E-böckers förutsättningar för fildelning skiljer sig från musik och film. Bokfilerna är betydligt mindre, i synnerhet om det sätts i relation till tiden som krävs för att konsumera dem. Håkan Rudels lyfter fram en aspekt som är en följd av detta, fildelning via e-mail. Filerna är så pass små att kunden enkelt kan maila dem till sina vänner. Därmed kan fildelningen ske utan att filerna läggs upp på sajter där de kan upptäckas av upphovsrättsägare. Här har dock vattenmärkningen en viktig funktion att fylla då ursprungsgigaren riskerar att stå som ansvarig om filen fortsätter att spridas.

5. Analys

Inledningsvis analyseras e-boksmarknaden samt de nya möjligheter och krav som förlagen har att förhålla sig till på grund av e-boken och ICT:s inverkan. Resonemanget kommer sedan att lyftas in i en analys utifrån the "four-box business model framework" där vi först definierar CVP genom en analys av kundens "job to be done", distributionskanaler samt betalningsmodeller. Därefter diskuteras "Profit formula" som följs av en diskussion om vilka "Key resources" och "Key processes" som blir centrala.

5.1 Analys av marknadsläget

Vi anser att e-boken är att betrakta som en disruptiv teknologi som har möjlighet att grundligt förändra bokbranschen och förlagens situation. Christensen (1997) som introducerade begreppet menar att disruptiva teknologier ofta medför initialt sämre produkter men även möjligheter för företag att föra ut helt nya kunderbjudanden till marknaden. Vi anser att e-boksmarknaden för närvarande befinner sig i det här stadiet. E-boken medför flera potentiella fördelar för konsumenterna men vår bedömning är att en fullt fungerande lösning där det är lika enkelt för kunden att handla och läsa en e-bok som en tryckt bok ännu inte har introducerats.

Vi anser att e-boken bör ses som ett koncept bestående av såväl berättelsen, distributionen, köpet samt hårdvaran. Det är alltså detta koncept som bör analyseras utifrån *the basis of competition*. Vi bedömer att den svenska marknaden befinner sig i det första steget, där konkurrensen baseras på funktionalitet, att erbjuda en väl fungerande lösning från köp till läsning. Det finns ett koncept men det är inte färdigdefinierat. I USA har Amazon levererat en fungerande lösning som gjort det enkelt för kunden att köpa och läsa e-böcker, vilket genererat avsevärd tillväxt. I och med Apples och Googles intåg på den amerikanska e-boksmarknaden tror vi att konkurrensbasen kommer förflyttats mot *convenience*, där de kommer att konkurrera om att erbjuda skraddarsydd lösningar som ger kunden möjlighet att delta i värdeskapandet. Scott Karp å andra sidan tror att konkurrensbasen inom en snar framtid kommer hamna i sista ledet *cost* och menar att effektiv och billig distribution kommer vara det främsta konkurrensmedlet. Vi tror visserligen att distributionen kommer att spela en avgörande roll för det kundupplevda värdet men sett ur förlagens synvinkel tror vi att effektiv och billig distribution snarare är att betrakta som en hygienfaktor, något som alla kan uppnå eftersom distributionen sker digitalt. Distributionen kommer att diskuteras utförligare nedan.

I Sverige återstår mycket att göra innan vi kan urskilja hur såväl hårdvara, köp som distribution kommer att gestalta sig. Det enda som egentligen närmast sig standard är själva filformatet. Dock är branschen överens om att enkelheten kommer att ha betydelse för kundvärdet. Samtliga intervjupersoner samt Mathias Boström lyfter fram enkelhet och pålitlighet som något som kommer att vara avgörande för att kunden ska vara villig att betala för e-böcker. Håkan Rudels anser att enkelhet och pålitlighet inom en snar framtid kommer att vara hygienfaktorer, något som även musikindustrin fick erfaras, vilket tyder på att förflyttningen åt höger i *basis of competition* kommer att gå i en snabb takt. Vi anser att en snabb utveckling är något som gynnar förlagen eftersom de, precis som Rudels också menar, inte bara konkurrerar med varandra om kunderna utan också konkurrerar med fildelning och bibliotek. När även fildelning och lån på bibliotek utgör enkla alternativ för kunden kan det vara svårt att motivera kunden att betala för e-böcker om inte förlagen kan erbjuda något mervärde utöver en enkel och pålitlig tjänst för försäljning av e-böcker.

Vi anser att en jämförelse med musikbranschen är relevant i denna fråga. För musikbranschen tog det lång tid innan de lagliga alternativen erbjöd något mervärde som inte illegal fildelning kunde erbjuda. Johan Greiff anser att skivbolagen skyddade sina produkter så hårt att det gick ut över de betalande kunderna. Håkan Rudels menar att det var först med iTunes som musikindustrin fick en tjänst som faktiskt funkade och som erbjöd en användarvänlighet som kunden var villig att betala för. Vi anser att musikbranschen nu gått in i tredje steget i *the basis of competition* med Spotify som det framstående exemplet. Spotify erbjuder användaren möjligheten att skraddarsy tjänsten i stor utsträckning genom att till exempel spela egen musik som inte finns tillgänglig på Spotify i spelaren och dela spellistor med andra genom Facebook. Kontentan av detta är att förlagen bör påskynda förflyttningarna i *the basis of competition* för att erbjuda kunderna mervärde som inte fildelning och bibliotek kan erbjuda. Vi anser därför att förlagen redan nu bör utveckla strategier och tjänster att konkurrera med i framförallt det andra och tredje steget.

Disruptiva teknologier, likt e-boken, medför som sagt möjligheter för förlagen att föra ut nya kunderbudanden till marknaden. Johnson (2010) behandlar hur företag kan ta till vara på dessa möjligheter genom att skapa nya marknader och förändra existerande marknad.

5.1.1 Möjligheter att skapa nya marknader

Johnson (2010) beskriver möjligheten att skapa nya marknader med begreppet *the white space beyond* och menar att det finns fyra faktorer som kan utgöra barriärer till konsumtion. Vi väljer att lyfta fram *tillgängligheten* som den faktor som påverkas mest av ett skifte till digitaliserade böcker. I ett scenario med uppkopplad hårdvara kommer litteraturen att tillgängliggöras i en helt annan utsträckning än vad som är fallet idag. Amazon har lyckats med detta genom att erbjuda en läsplatta med direktuppkoppling där kunden enkelt kan köpa e-böckerna direkt i läsplattan. Med hjälp av Amazons applikationer har kunden även möjlighet att ha med sig boken på sin mobiltelefon. Likaså Spotify har lyckats överkomma barriären genom att erbjuda kunden tillgång när som helst och var som helst istället för att kunden endast har tillgång till musiken när de har sina skivor eller musikfiler till hands. De människor som lärt sig att media och underhållning finns ”on demand” kommer att ges möjlighet att få tag på och tillgodogöra sig litteratur på ett sätt som motsvarar exempelvis Youtube och Spotify.

Brist på *pengar* kan också utgöra en barriär mot konsumtion (Johnson, 2010). Vad det gäller pengar som en hindrande faktor tror vi inte att den är avgörande för att öppna nya marknader. Både Håkan Rudels och Carter menar att konsumenterna förväntar sig ett lägre pris på e-böcker än priset på fysiska böcker. Dels på grund av att tryck försvinner men också för att betalningsviljan för en digital produkt generellt alltid är lägre än för en fysisk produkt. Vi anser dock att bokens pris ur detta perspektiv inte är att betrakta som avgörande.

Vad det beträffar *kompetens* som en barriär för konsumtion är det viktigt att göra en distinktion mellan skiftet från ”fysiska böcker till e-böcker” samt ”dagens e-böcker till framtidens e-böcker”. Vi menar att det inte finns några kompetensmässiga hinder i att konsumera fysiska böcker som försvinner vid digitalisering, snarare är det tvärtom då det kan bland annat krävas viss datorvana för att kunna köpa e-boken och överföra den till läsplattan. Således finns det kundgrupper som kan stängas ute i digitalisering och här finns därmed en utmaning för branschen, att göra konsumtionen enkel. Den stora fördelen med att skapa nya kundgrupper och låta e-boken växa inom dessa är att den då har mindre benägenhet att erodera värdet från fysiska böcker som idag har en fungerande affärsmodell.

5.1.2 Möjligheter att förändra existerande marknad

Vi ser även en potential för förlagen att förändra den existerande marknaden, vilket Johnson (2010) beskriver med uttrycket *the white space within*. Detta kräver enligt Johnson (2010) att företaget erbjuder ett nytt kunderbjudande som uppfyller ett otillfredsställt behov som existerande kunder har. I förlagens fall handlar det om att ge befintliga bokläsare möjlighet att tillgodogöra sig litteraturen på ett annat sätt, via e-boken istället för den tryckta boken. Detta kan till en början verka riskabelt då exempelvis Magnus Nyttell menar att det totala värdet av digitaliserade böcker är mindre än hos tryckta dito. Varför ska förlaget ersätta en fungerande affärsmodell med en mindre lönsam? Vad vi menar är inte att bör den ersättas, snarare måste en parallellt löpande affärsmodell läggas till. Förlagen tjänar, och kommer under överskådlig framtid sannolikt att tjäna, mest pengar på tryckta böcker och det kan därför te sig lockande att helt bortse från den nuvarande kundgruppen och dess eventuella behov och därmed hoppas att de ska fortsätta köpa och läsa tryckta böcker. Men vad händer om dessa på sikt upptäcker eventuella fördelar med e-böcker som tillgängligheten. I detta scenario riskerar förlaget att helt tappa kundgruppen till konkurrerande distributörer som bibliotek och fildelning. Vad man istället bör göra menar vi är att lära känna kundernas behov och vilket *job to be done* som är aktuellt för att på så sätt föregå en omvälvande förändring där den nuvarande kundgruppen riskerar att gå förlorad till andra aktörer som erbjuder e-böcker.

5.2 ICT:s inverkan på förlagsbranschen

5.2.1 Konvergering

Karakas (2007) och Prahalad & Ramaswamy (2003) tar upp konvergering mellan olika branscher och media som pågående trender i samhället vilket företag måste ta ställning till. Övergången till digitala böcker med digitalt innehåll innebär att många nya aktörer ges möjlighet att sälja böcker. Distributionen och försäljning kräver i princip enbart serverutrymme och en hemsida med en onlineshop. Det är således möjligt att olika webbaktörer som inte tidigare varit i bokbranschen skulle kunna konkurrera med specialiserade nätbokhandlar. Håkan Rudels tar upp exempel som aftenbladet.se och ica.se som potentiella återförsäljare av e-böcker och menar att det i framtiden kan vara de hemsidor med flest besökare som kan komma att sälja e-böcker. Ytterligare ett scenario är att e-boken köps där den marknadsförs eller recenseras. Håkan Rudels menar att detta enbart är positivt för förlag i allmänhet eftersom det innebär att e-boken syns och säljs på flera platser, men i Bonnierförlagens fall kan ett sådant scenario vara problematiskt då man har interna intressen i

Adlibris framgång, vars kärnkompetenser ligger i snabb och billig fysisk distribution. Dessa kärnkompetenser blir i princip värdelösa efter ett digitalt skifte och måste kompenseras med andra kompetenser och förmågor. Konvergering sker dock inte enkom mellan svenska aktörer. Dimert menar att den svenska marknaden tidigare har varit skyddad från utländska aktörer tack vare att den är relativt liten och att svenska är ett litet språk som inte fungerar på någon annan marknad. De svenska förlagen har därför i stor utsträckning haft möjligheten att sätta villkoren på marknaden. Konvergeringen ger emellertid upphov till att aktörer som tidigare inte varit i branschen och framförallt inte på den svenska marknaden nu kan komma att spela en betydande roll. Google och Apples satsningar är de mest framstående exemplen. Dessa giganter har långt större erfarenhet än förlagen i fråga om digitala tjänster och har potential att kunna dominera marknaden i framtiden.

Huruvida konvergeringen mellan böcker och andra media kommer att slå igenom råder det oenighet om inom branschen. Magnus Dimert tror till exempel att vi kommer att se olika utvecklingar i olika genrer där han tror att skönlitteratur fortsättningsvis kommer att läsas som en rak text medan utbildningslitteratur i större utsträckning kan komma att integreras med annan media. Inom Bonnierförlagen finns tydliga strömningar som menar att företagets kompetens ligger i aktiviteter kring litteratur i textform och att så kallad *rich media*, där till exempel filmer integreras i böcker, ligger i andra branschens intresse. Magnus Nytell anser till exempel att förlagens kärnkompetens är att förfina litteratur och ta den till marknaden medan att integrera animeringar och filmer i litteratur ligger närmare TV-spelsutvecklarens kärnkompetenser. En avgörande aspekt här är hur formatet bok utvecklats i och digitaliseringen. Frågan vad som egentligen är en bok kan bli högst befogad och dess svar bör vara det samma som frågan vad förlaget producerar. Vi ser här en möjlig konflikt mellan marknadens utveckling och förlagets identitet.

Vi ser i empirin en samstämmig framtidsvision där konvergensen mellan läsning och interaktion läsare emellan bara ökar. Webbaserade aktiviteter i form av social interaktion via communities etc. är något som samtliga intervjupersoner och branschkännare tror kommer att vara en framträdande del av läsarnas konsumtionsbeteende. En faktor som kommer att ha stor betydelse för hur långt denna utveckling kommer är hur hårdvaran konstrueras, vilket kan härledas till Karakas (2007) resonemang om den ökande konnektiviteten i samhället. En hårdvara utan uppkoppling ger i princip inga möjligheter för en sofistikerad interaktion läsare emellan, eller mellan läsare och förlag eller författare. I det avseendet skiljer sig inte e-böcker

från den fysiska boken. Eftersom konnektiviteten ökar i samhället anser vi att förlagen är tvungna att förhålla sig till detta och se till att läsplattorna som säljs har uppkoppling samt mjukvara som inbjuder till interaktion. Härvid kan ett problem identifieras då förlagen inte själva utvecklar hårdvaran. Magnus Nyttell menar att förlagen är helt beroende av att hårdvarutillverkarna förser marknaden med bra läsplattor för att en fungerande e-boksmarknad ska skapas. Vi instämmer att hårdvaran kommer att spela en stor roll, inte minst för att kunna utveckla tjänster som inbjuder till interaktion. I ett scenario med uppkopplad hårdvara, som till exempel iPad och smartphones, öppnas möjligheter för socialt integrerande i läsandet vilket vi betraktar som en kritisk aspekt att beakta för att de möjligheter som digitaliseringen medför ska tillvaratas. Konnektiviteten och konvergensen mellan läsande och social interaktion erbjuder också förlagen möjligheter till konsumentkontakt. Möjligheter som vi anser att förlagen hittills inte tagit tillvara på. Vi är av uppfattningen att det här finns en betydande potential att utnyttja. Förlagen har traditionellt sett ägnat sig mycket lite åt relationsbyggande med konsumentledet, och det är förmodligen inte heller relationen mellan förlag och konsument som är avgörande. Snarare är det förmågan att se trender i konsumentbeteenden samt kunders behov som kan stärkas vid ett utvecklat nyttjande av de möjligheter som erbjuds. Vi tror att detta kommer att vara synnerligen viktigt i takt med att e-boksmarknaden växer och konsumenterna får en klarare bild av konceptet e-bok.

5.2.2 Samarbete

E-boken ger också förutsättningar för konvergering mellan boken och den webbaserade miljön. Detta ger i sin tur upphov till ökad interaktion mellan kunder som Karakas (2007) behandlar under samarbeten. Kunderna kommer därmed att kunna utgöra en starkare röst vilket inte nödvändigtvis behöver vara negativt för förlaget, förutsatt att dessa kan dra nytta av kundernas interaktion och själva delta och kapitalisera kundernas aktivitet och synpunkter. Förlagen har även en viktig roll att fylla som förmedlare av kundinteraktionen till författare. Det finns således en möjlighet för förlagen att bygga på sitt tjänsteerbjudande till författarna. Samarbetet som uppstår till följd av ICT har också en klart negativ aspekt ur förlagens synvinkel, fildelning och piratkopiering. Denna aktivitet förutsätter ett kostnadsfritt och effektivt kommunicerande mellan datorer och är någonting som förlagen har att förhålla sig till.

5.2.3 Konnektivitet

Konnektiviteten diskuterades kort ovan angående konvergensen mellan läsande och social interaktion. Vi anser även att konnektiviteten är viktig att ta hänsyn till ifråga om hur e-boken ska distribueras. Åsikterna om möjligheterna att bygga streaming-baserade tjänster går isär. Vi ser dock inte att det är ”bristen” på uppkoppling som ger upphov till tveksamheten kring streaming som leverans av e-böcker. Snarare är det en fråga om ägande och vad konsumenten upplever som värde; ägande av den fysiska filen eller tillgång till media? Vi ser bland tvivlarna något som vi vill beskriva som en underskattning av konsumenten. Förutsatt att en streamingtjänst fungerar och kan konstrueras så att ständig uppkoppling inte krävs, genom så kallad cache där en viss del av filen tillfälligt lagras på kundens hårdvara, anser vi att det endast finns hypotetiska psykologiska fördelar med att äga filen. Alternativet till streaming, att kunden köper filen som sedan laddas ned anser vi ha ett antal potentiella karakteristika som snarare är negativa ur konsumentens synvinkel. Lagrande, låsning till en hårdvara, fildelning och förlorad information. Bonnierförlagen menar att en tjänst som den Adlibris tillhandahåller erbjuder ett bättre alternativ än streaming. Vi ser dock en problematik i Adlibris lösning där filen tillgängliggörs för nedladdning, i princip oändligt många gånger. Ett antal konsumenter kan gå ihop och dela på köpet av en bok och därefter ladda ner varsin e-bok. Dessutom finns möjligheten att sprida filerna via mail och fildelningsnätverk. Förlagen hävdar att vattenmärkningen av e-böcker är ett fullgott skydd, och så må vara hänt. Vi anser dock att mycket av ovanstående problematik löser man till stor del genom streamingtjänst. Johan Greiff kritiserar streaming som distributionssätt och menar att man i denna diskussion ofta glömmer konsumentens incitament för en streamingtjänst. Vi menar att detta är en högst relevant synpunkt men anser att konsumentnyttan i en streamingtjänst faktiskt är högre än vid köp av enstaka filer då e-boken tillgängliggörs på kundens samtliga hårdvara, såväl läsplatta som mobiltelefon och dator, utan att kunden behöver överföra filerna. Tjänsten Safari som är den amerikanska förläggaren Tim O’reillys prenumerationstjänst för framförallt referenslitteratur riktad till forskare baseras på en streamingtjänst som O’reilly beskriver som mycket uppskattad bland användarna just för att de alltid har tillgång till materialet oavsett vilken hårdvara som de använder. Diskussionen gäller alltså distribution av e-boken vilket vi anser kan betraktas som något av nyckeln i frågan om förlagens förmåga att tillgodogöra sig värde från e-boken. Diskussionen om distributionssättet kommer att fortsätta nedan där *CVP* definieras.

5.2.4 Konsumenten som en del i värdeskapandet

Konvergens, konnektivitet och samarbete som just diskuterats är samtliga sprungna ur ICT och digitalisering och dessa innebär både möjligheter och hot för förlagen. Det mest framstående hotet som kan identifieras är att digitaliseringen av böcker försvagar många inträdesbarriärer inom bokbranschen. Vi diskuterade kort ovan att förlagen kommer att få konkurrens av framförallt företag med erfarenhet av andra digitaliserade produkter vilket Apple och Googles satsningar är exempel på. Prahalad & Ramaswamy (2003) menar att innovation är det enda sättet för företagen att bemöta den ökade konkurrensen och att innovationen bör ske tillsammans med konsumenterna, vilket författarna benämner som *co-creation*. Amazon har redan visat prov på *co-creation* genom att de ger sina besökare möjligheten att recensera och diskutera direkt på hemsidan. De har även två communities där verktygen för diskussion och interaktion är mer sofistikerade. Spotifys lansering av en integrerad tjänst i Facebook är ytterligare ett exempel där användaren ges en medskapande roll. Vi menar att förlagen bör anamma denna attityd och söka innovation i *experience space*. Vår åsikt är att formatet e-bok lämpar sig väl att utveckla i *experience space* då själva grundprodukten är en upplevelse samt det faktum att den, åtminstone längre fram, huvudsakligen kommer att konsumeras i uppkopplad hårdvara. Vad vi dock har funnit utifrån vår empiri är att värdeskapande tillsammans med konsumenten ännu inte har nått förlagsvärlden där man fortfarande snarare ser företaget som leverantör av värde medan konsumenten tar emot och förbrukar det.

5.3 Analys utifrån Four-Box Business Model Framework

5.3.1 Customer Value Proposition

Utifrån diskussioner som förts ovan baserat på teorierna från Johnson (2010), Karakas (2007) och Prahalad & Ramaswamy (2003) kommer vi att definiera kunderbjudandet, *CVP*. För att definiera *CVP*, som bland annat innehåller kundens *job to be done*, hade det varit önskvärt med tillgång till mer information om just kunderna. Att göra en undersökning bland konsumenter tror vi dock inte skulle resultera i någon värdefull information då väldigt få konsumenter har någon erfarenhet av att läsa en e-bok idag. Ytterligare ett problem är att bokkonsumenter inte är någon homogen grupp och att det därför är svårt att definiera vilket behov, eller *job to be done*, som *CVP* ska tillfredsställa. I takt med att e-boken accepteras och börjar användas av fler är det också möjligt att kundgruppen blir än mer fragmenterade. Som Johan Greiff noterade är det möjligt att e-boken kanske kommer att tilltala helt nya kundsegment som tidigare varit lågkonsumenter av litteratur.

5.3.1.1 Job to be done

I ett försök att definiera kundens övergripande *job to be done* tar vi hjälp av de fem frågor som Anthony et al. (2008) presenterade.

1. Vilket fundamentalt problem försöker kunden lösa?

O'reilly poängterar vikten av att se till syftet med boken när erbjudandet ska formuleras. Fokus i denna uppsats ligger på e-böcker av skönlitterärt slag där e-boken erbjuder läsaren underhållning i form av till exempel spännande, bildande eller avkopplande läsning. Magnus Nyttell menar att förlagets uppgift är att erbjuda litteratur i textform och att det är läsningen som är den centrala upplevelsen. Vi anser att en sådan definition är för snäv och skulle vilja flytta fokus från det förlaget säljer till att istället fokusera på problemet som kunden försöker lösa. Johnson (2010) påpekar också att det är vanligt att företagets kunder inte betalar för det som företaget tror att de gör.

Vi tror att kunden inte nödvändigtvis är ute efter läsningen utan att det fundamentala problemet som kunden försöker lösa är en underhållande aktivitet som till exempel kan erbjuda avkoppling eller spänning. Rudels är inne på samma linje och menar att förlagen idag inte enbart konkurrerar med andra förlag och deras böcker utan även med andra media som TV, film och TV-spel.

2. Vilka mål utgår kunden ifrån när olika alternativ utvärderas?

När kundens fundamentala problem definieras som att hitta en underhållande aktivitet förflyttas konkurrensen. Precis som Rudels påpekade kommer inte konkurrensen endast från andra böcker idag utan från till exempel TV, film och TV-spel som kan erbjuda samma lösning på kundens problem. Frågan om vilka andra mål som kunden utgår från när denne väljer mellan de olika lösningarna blir då intressant. Magnus Nyttell menar att bokens status är hög jämfört med andra media och att detta är något som kommer att gynna förlagen även i framtiden. Människor vill läsa böcker för att det ses som positivt och utvecklande. Det är dock viktigt att vara medveten om att, likt Johnson (2010) säger, alla kundgrupper inte har samma mål med konsumtionen av litteratur. Här ser vi en viktig uppgift som förlagen har, att förstå sina kunder och vilka värderingar som ligger till grund för konsumtion av olika media. Magnus Dimert menar att det är viktigt att förstå kundens behov att visa upp det man läser. Han påpekar också att de böcker som ställs i bokhyllan ofta blir en del av personens identitet. Det vill säga att kunden utöver själva läsandet också har ett mål att visa upp vad hon har läst för andra, något som i vår mening hänger ihop med bokens status som tidigare diskuterades av Magnus Nyttell. Det här är en dimension som kan gå förlorad när boken byter format från tryckt bok till e-bok.

Spotify har tagit fasta på kundernas behov att visa för andra vad han eller hon lyssnar på genom att utveckla möjligheten att synliggöra och dela sina spellistor med andra via Facebook. Kalle Bengtsson tror att bokläsning i framtiden kommer att präglas av ett socialt samspel där möjligheten att kommentera och diskutera det man har läst samt sprida detta till andra kommer att vara lika viktigt som läsningen. Amazon har haft fokus på konsumentens vilja att recensera och diskutera sina lästa böcker under lång tid. Förvärven av communities som LibraryThing och Shelfari visar att även de tror att behovet av att visa upp sin bokhylla för andra är viktigt för kunden. Vi tror precis som Magnus Nyttell att boken ses som en statussymbol jämfört med andra media och att kunden utöver att lösa det fundamentala problemet utgår från målet att framstå som bildad och intellektuell vilket uppnås genom att visa för andra vad man läser. Det kritiska för förlagen är att se till att denna dimension inte går förlorad när formatet övergår från tryckt bok till e-bok.

3. Vilka barriärer begränsar lösningen?

En barriär som vi kan identifiera är tillgången till boken. Idag är tillgången till bland annat musik, film och TV mycket större genom till exempel kundens dator eller mobiltelefon, men om kunden vill läsa som underhållande aktivitet innebär detta att kunden måste bära med sig den önskade boken. Den här barriären har potential att överbyggas tack vare e-boken. Ovan diskuterades Amazons läsplatta som har direktuppkoppling samt Spotifys tjänst som ger konsumenten tillgång till musik, var som helst, när som helst, som två exempel som utnyttjat konnektiviteten till sin och kundernas fördel. Vi ser därför att ett scenario med uppkopplad hårdvara kommer tillgängliggöra litteraturen i en helt annan utsträckning än vad som är fallet idag. Scott Karp är också av uppfattningen att tillgången spelar en stor roll och menar att även om inte konsumenterna värderar boken och läsningen högre så kommer möjligheten att effektivt söka och få tag på så gott som alla titlar att värderas högt. Precis som Karakas (2007) påpekar ökar konnektiviteten i samhället vilket leder till att konsumenter idag kan tillgodogöra sig media snabbt och enkelt till ett lågt pris. Vi tror därför att det är centralt att kunden erbjuds att enkelt kunna få tag i önskad e-bok, när som helst, var som helst och från vilken hårdvara som helst, för att e-boken ska kunna konkurrera med andra media som erbjuder kunden en underhållande aktivitet. Med en uppkopplad hårdvara ser vi även en potential att tiden mellan tanke-köp-konsumtion minimeras även om den tid det tar att konsumera produkten litteratur inte förändras nämnvärt.

En viktig aspekt att beakta vid diskussionen kring mediernas tillgänglighet är dock i vilken utsträckning ständig tillgång till olika titlar är efterfrågat av kunderna. Boken skiljer sig nämligen i framförallt ett avseende mot musik, tidsåtgången för konsumtion. Med andra ord, vilket Magnus Nytehl framhåller, tiden mellan konsumentens byte av titel är betydligt längre. Vi tror dock att tillgängligheten trots detta är en viktig del i e-bokens *CVP*, inte minst då vi menar att det kan medverka till ökad konsumtion av böcker.

4. Vilka lösningar överväger kunderna?

Som det tidigare har diskuterats anser vi inte att endast andra böcker står för konkurrensen utan att alla andra media som erbjuder kunden underhållning konkurrerar med boken. Vi är dock medvetna om att alla dessa lösningar på kundens problem har vissa unika egenskaper men väljer ändå att se dem som konkurrerande medier för att inte riskera att definiera kundens *job to be done* för smalt.

5. Vilka möjligheter finns det för innovativa lösningar?

Anthony et al. (2008) menar att företaget till sist bör leta efter luckor mellan de lösningar som erbjuds kunden och det problem som kunden faktiskt försöker lösa. Johan Greiff talar om möjligheter att skapa en helt ny typ av litteratur som säljs kapitel för kapitel eller kortare noveller som är gjorda för att läsa på mobilen när man har tid över. Rudels ser möjligheter att integrera bilder och länkar i böcker och ge läsaren möjlighet att se vilka andra som läser samma bok och kommunicera med dessa. Vi anser att dessa idéer är viktiga för att utveckla konceptet e-bok i framtiden. Vi anser även att förlagen inte enbart bör fokusera på produktinnovation utan att fokus också måste läggas på att generera innovationer i konsumentens *experience space* där konsumenten har en medskapande roll. Vidare anser vi att förlagens förmåga att se trender i konsumentbeteenden samt kunders behov kommer att vara centralt för att kunna avgöra vilka av dessa idéer som ska kommersialiseras.

Utifrån diskussionen ovan definieras kundens *job to be done* som en underhållande aktivitet. Definitionen innebär att förlagen inte enbart konkurrerar med andra förlag eftersom konsumenten överväger alla tillgängliga alternativ som erbjuder detta. Viktigt för att förlagen ska kunna konkurrera med andra media som erbjuder konsumenten en underhållande aktivitet är att de beaktar målet att framstå som bildad och intellektuell vilket uppnås genom att konsumenten visar för andra vad denne har läst. Vi anser även att tillgången till e-boken är viktigare än ägandet av densamma i konkurrensen med annan media i en tid av ökad konnektivitet.

5.3.1.2 Kanaler

Vi kommer att analysera kanalerna för distribution av e-böcker utifrån två aspekter. Dels som en vital del i värdeskapandet för kunden och dels för förlagen som en viktig faktor för att tillgodogöra sig värdet. Graden av integration av distributionskanalerna kommer även att analyseras utifrån förlagens perspektiv.

Kontrollen av distributionen har redan diskuterats som en nyckelfaktor för att förlagen ska kunna tillgodogöra sig värde. Förlagen är väl medvetna om problematiken som skivbolagen upplevde då de tappade kontrollen över distributionen. Innan vi svarar på frågan hur vi anser att e-boken bör distribueras behöver frågan om förlagen bör använda sig av interna eller externa aktörer besvaras. Huruvida distributionen ska integreras i förlagens verksamhet eller

skötas av en extern partner är en fråga som Bonnierförlagen har en kluven inställning till. Magnus Nyttell menar till exempel att förlagen vill sälja sina böcker på så många ställen som möjligt, förutsatt att det sker på affärsmässiga villkor. Samtidigt har Bonnierförlagen redan en integrerad återförsäljare att ta hänsyn till i form av Adlibris. Magnus Dimert uttrycker också oro för att de liksom de amerikanska förlagen ska förlora kontrollen över distributionen till främst stora amerikanska aktörer som Amazon, Apple och Google. Vi anser dock att dessa externa försäljningskanaler kommer att vara viktiga, i synnerhet som de drivs av mycket välkända aktörer som har goda förutsättningar att etablera sig som e-boksförsäljare och öka försäljningen av e-böcker. Vi håller med Magnus Dimert om att om någon av dessa etablerar sig på den svenska marknaden kan de i egenskap av sin storlek komma att diktera villkoren och ställa krav som underminerar förlagens möjlighet att skapa lönsamhet i e-böcker. Därför är det av yttersta vikt att förlagen även skapar kanaler som de själva kontrollerar. Marginalerna, som är relativt låga via Apple, Amazon och Googles tjänster, kan på så vis upprätthållas men framförallt visar man att alternativ finns till de globala aktörerna vilket minskar deras förhandlingsstyrka.

Vi menar att det finns goda förutsättningar för förlagen, som redan samarbetar kring Elib, att skapa ett fungerande alternativ på den svenska marknaden då denna som Magnus Dimert menar är mindre intressant för de globala aktörerna. Ett integrerat alternativ ger även förlaget möjlighet att kontrollera communities och andra värdehöjande kringtjänster samt möjligheten att interagera med läsaren som diskuterats tidigare.

I USA har förlagen inte kunnat kontrollera distributionen utan denna har istället kontrollerats av Amazon som genom sin storlek kunnat bygga ett skyddat system där de kontrollerar både försäljning och distribution av e-boken samt hårdvara. Nackdelen för konsumenten är att de måste lagra filerna och att e-boken är låst till Amazons Kindle vilket innebär att de endast kan läsas på kundens egen läsplatta eller dator och mobiltelefon via Kindle-applikationer. Trots detta har det slutna systemet fungerat på den amerikanska marknaden där Amazon varit den drivande aktören bakom den starka utvecklingen.

Ett slutet system med egen hårdvara och kopieringskydd på böckerna skyddar också mot fildelning och piratkopiering. Detta skulle kunna användas som argument för att egenutvecklade slutna system skulle leda till fördelar för förlagen. Johan Greiff menar att detta endast är möjligt om man är en dominerande aktör som har ett dominerande system där

man kontrollerar alla steg och tar upp just Amazon samt iTunes som exempel. Nackdelen är att filerna är låsta till en hårdvara. Vi håller med Greiff i hans resonemang men menar att problematiken går att lösa om man inte ”ger” filen till konsumenten, utan i stället tillgång till innehållet.

Spotify är ett exempel som har lyckats med att återta kontrollen över distributionen utan att vara en dominerande aktör på marknaden. Vi anser att Spotify lyckats göra distributionen till en konkurrensfördel som levererar värde till både Spotify och kunderna. Kunderna får tillgång till musiken i princip när som helst, var som helst, vilket ger stora fördelar gentemot ett system där filerna lagras på en specifik hårdvara. Det finns dock i synnerhet en skillnad att beakta vid jämförelsen mellan distribution av musik och e-böcker. Tiden det tar att konsumera en e-bok skiljer sig avsevärt mot tiden det tar att konsumera en låt. Håkan Rudels menar att det därmed finns fler incitament för musikkonsumenten än bokkonsumenter att kontinuerligt kunna söka efter nya titlar. En låt tar generellt cirka tre minuter att lyssna på men när bokkonsumenten väl har tillgång till boken kommer det att dröja innan denne byter titel. Vi håller med om detta men menar att utifrån definitionen av *job to be done* ovan är det vitalt för e-boken att den är tillgänglig i samma utsträckning som annan media då dessa utgör konkurrenter till e-boken.

Vi anser att den huvudsakliga anledningen till att Spotify lyckats återta kontrollen över distributionen i musikbranschen är att de skapat en värdeskapande tjänst som ger konsumenten tillgång till musiken, genom streaming, istället för att ge kunden musikfilen. Trots skillnaderna mellan musik- och bokkonsumtion anser vi att en streamingtjänst som ger konsumenten konstant tillgång till e-böckerna via ”molnet” är det som skapar mest värde för både konsumenter och förlag. En streamingtjänst försvårar även piratkopiering och fildelning avsevärt.

Att skapa ett integrerat alternativ som erbjuder en streamingtjänst av e-böcker ställer dock krav på att alla förlags titlar finns samlade på en och samma tjänst för att det ska vara av intresse för konsumenten att använda. Detta skapar ett delikat problem att ta ställning till. Om ett enskilt förlag bygger en streamingtjänst där de dikterar försäljningsvillkoren kommer sannolikt inte övriga förlag vara intresserade av att sälja sina e-bokstitlar via den tjänsten då det skulle innebära att direkt gynna en konkurrent. En streamingtjänst kommer därför sannolikt att kräva samarbete förlagen emellan om de själva vill behålla kontrollen över

distributionen. På den svenska marknaden anser vi att förutsättningarna för ett sådant samarbete är goda då förlagen redan tagit enade grepp i frågor som vattenmärkning och filformat genom den samägda e-boksdistributören Elib. I synnerhet kan det bli ett kraftfullt instrument om uppslutningen mellan de svenska förlagen utnyttjas och man kan skapa en enad front mot större aktörer.

Sammanfattningsvis menar vi alltså att de svenska förlagen gemensamt bör utveckla en integrerad distributionskanal som erbjuder en streamingtjänst där även communities som ger möjlighet för läsaren att visa upp sin ”bokhylla” samt diskutera och recensera böcker erbjuds i direkt anslutning. Vi anser dock inte att förlagen bör negligera alternativ från globala aktörer som Apple, Google och Amazon då det skulle kunna innebära att en stor del av den potentiella försäljningen går förlorad.

5.3.1.3 Betalningsmodell

Betalningsmodellen tillsammans med priset utgör en viktig del av kunderbudandet. Vi har dock valt att enbart fokusera på betalningsmodellen i denna diskussion. Priset kommer att diskuteras under *profit formula* nedan då det är tätt kopplat till företagets kostnadsstruktur samt även i stor utsträckning avgör företagets intäktsmöjligheter. I intervjuerna har det framkommit att förlagen finner frågorna angående prissättning och betalningsmodell högst problematiska. Betalningsmodellen kommer att analyseras utifrån de modeller som presenteras av Osterwalder (2009). Spotify använder en abonnemangsmodell kombinerat med en reklamfinansierad modell, som är gratis för användaren, för sin musikstreamingtjänst. Likaså O'reilly använder en abonnemangsmodell för sin streamingtjänst av böcker, Safari, i kombination med *usage fee*, som baseras på hur mycket konsumenten använder tjänsten. Vi anser dock inte att en abonnemangstjänst är lämplig för böcker på grund av den tid som det tar att konsumera en bok. Vi förespråkar därför att förlagen använder den modell som Osterwalder (2009) benämner *asset sale*. *Asset sale* skall dock innebära att äganderätten till produkten överläts vilket en streamingtjänst inte innebär. Vi menar dock att en betalning per titel vilket *asset sale* i själva verket innebär även kan handla om tillgången till filens innehåll. Alltså, konsumenten betalar för en titel och får därmed obegränsad tillgång till den via streamingtjänsten. I intervjuerna framgår att Bonnierförlagen ställer sig kritiska till att kunden inte får själva filen efter köpet. Magnus Dimert menar att det är möjligt att endast tillgången kommer innebära värde för kunden i framtiden men idag anser att kunder ser ett värde i att

lagra filen. Vi anser att tjänster som Spotify och Safari tyder på att Bonnierförlagen underskattar marknaden genom det antagandet. Både Safari och Spotify har visat att tillgången snarare än lagringen innebär kundvärde och vi tror att denna utveckling enbart kommer stärkas i takt med att konnektiviteten i samhället ökar.

5.3.1.4 Definition av CVP

Erbjudandet är en streamad tjänst där konsumenten alltid har tillgång till samtliga svenska titlar via sitt konto. I kontot kan konsumenten även recensera och tipsa vänner, kontakta andra läsare med samma smak och personer som läser samma böcker. Titlarna betalas styckvis och visas efter köp i användarens bibliotek.

5.3.2 Profit Formula

Samtliga respondenter från Bonnierförlagen menar att det råder en felaktig uppfattning bland konsumenter om att e-böcker är väsentligt billigare att producera än fysiska böcker och att detta skulle motivera ett avsevärt lägre pris. I dagsläget är kostnadsstrukturen för att ta fram en e-bok densamma som för en tryckt bok förutom att de kostnader som är förenade med att trycka och binda boken försvinner. Tillkommer gör dock kostnader för att konvertera och formatera e-boken. Anledningen till detta är att produktionsprocessen fortfarande är anpassad efter den tryckta boken och e-boken konverteras utifrån det materialet som är utvecklat för tryck. Här anser vi därför att det finns utrymme för processförbättringar som kan effektivisera produktionen av e-böcker och spara pengar för förlagen. Bonnierförlagen menar dock att det förutsätter att efterfrågan på e-böcker ökar, vilket vi anser är rimligt då det kommer krävas investeringar för att förändra processen. Ytterligare en faktor som visserligen inte är att betrakta som en kostnad för förlagen men som ändå höjer priset för konsumenten är det pålägg per såld titel som distributören Elib tar ut för att lagra och distribuera filerna. Även den momsskillnad mellan tryckt bok (6 % moms) och e-bok (25 % moms) som idag existerar resulterar i ett högre pris för konsumenten. Dessa faktorer sammantaget resulterar att de besparingar som e-boken innebär varken kommer konsumenten eller förlagen till nytta. Härvid ligger den stora problematiken för förlagen. Eftersom konsumenten förväntar sig ett pris som är lägre än de möjliga kostnadsbesparingarna riskerar marginalerna att bli avsevärt lägre på e-böcker. Håkan Rudels anser därför att det vore önskvärt att särskilja formatet e-bok från den fysiska boken då de i så fall skulle kunna prissättas oberoende varandra. Rudels ser dock detta som orimligt och tror att priset istället kommer sättas i förhållande till pocketboken, eftersom det är framförallt med denna som konsumenten jämför priset på e-

boken. Magnus Nytell menar att i inledningsskedet då prissättningen blir mer eller mindre experimentell bör priset sättas relativt högt för att därefter kunna sänkas. Att i dagsläget avgöra vad som är ett rimligt pris för en e-bok är dock behäftat med flera problem. Att genomföra marknadsundersökningar angående priset ser vi som resultatlöst eftersom ytterst få konsumerar produkten e-bok. Vår analys lyfter dessutom fram e-boken som ett koncept som förutom själva berättelsen består av köpet, distributionen, hårdvaran samt aktiviteter som möjliggör *experience innovation* tillsammans med kunden. Eftersom detta koncept idag inte existerar minskar möjligheten att undersöka prisnivån bland konsumenterna ytterligare.

Utvecklingen på den amerikanska marknaden kan dock ge relevant information om relationen mellan den tryckta boken och e-boken avseende priset. Sedan Amazon tvingats överge enhetsprissättningen på e-böcker har förlagen prissatt e-boken mellan \$ 12,50 och \$ 17,50 vilket generellt är lite högre än priset på den amerikanska pocketboken som har ett genomsnittligt pris på \$ 13. En aspekt av e-boken som flera av intervjupersonerna lyft fram är hur backlist ska hanteras prismässigt. Enligt Andersons (2007) resonemang skulle det naturliga vara att prissätta backlisten väldigt lågt för att uppnå försäljning i den ”långa svansen” utöver storsäljarna. Håkan Rudels menar att resonemanget inte nödvändigtvis är fel för till exempel musikindustrin men eftersom en bok tar mycket längre tid att konsumera än musik finns det en uppenbar risk att försäljningen i den långa svansen eroderar försäljningen av storsäljarna om prisskillnaden är för stor. Vi håller med Håkan Rudels. Magnus Nytells resonemang där en ny e-bok antar ett relativt högt pris för att sedan stegvis sjunka och slutligen, när titeln inte längre finns tillgänglig som fysisk bok, återigen öka bedömer vi därför som logiskt och lätt att motivera för konsumenterna. Osterwalder (2009) beskriver en sådan prissättning som dynamisk vilket även är det som Anderson (2007) förespråkar för en digital produkt vars marginalkostnad för produktion och distribution ligger nära noll. För att avsluta prisdiskussionen tror vi att priset kommer att avgöras av marknaden och förlagen måste vara lyhörda och villiga att experimentera. Vi anser dock att en dynamisk prissättning är att föredra.

Osterwalder (2009) beskriver värdet av flera parallella intäktsströmmar. Vi tror att det finns potential för förlagen att utveckla flera intäktsströmmar förutsatt att förlagen integrerar distributionskanalen och själva äger konsumentkontakten. En intäktsström som möjliggörs i ett sådant scenario är reklamintäkter.

Sammanfattningsvis anser vi att förlagen bör minska kostnaderna förenade med e-boken genom att anpassa produktionsprocessen efter e-böcker. Samtidigt anser vi att en dynamisk prissättning är det bästa alternativet för e-böcker eftersom det tillåter förlagen att prissätta e-boken i relation den tryckta utgåva som finns tillgänglig på marknaden. Möjligheter att skapa parallella intäktströmmar bör även kontinuerligt beaktas och utvärderas. Den möjlighet som vi kan identifiera idag är att förse den integrerade distributionskanalen med annonser som genererar reklamintäkter.

5.3.3 Key resources

5.3.3.1 Samarbeten

Elib är noden för ett samarbete mellan svenska förlag som i princip är unikt i världen. Vi menar att detta samarbete är mycket värdefullt för att skapa en lönsam e-boksmarknad oavsett hur erbjudandet e-böcker konstrueras. Förlagen oroas av att värde äts upp av globala dominanter och för att kunna stå starkt mot dessa är samarbete förlagen emellan nödvändigt. Det erbjudande vi föreslagit bygger i stor utsträckning på förlagens förmåga att samarbeta då vi menar att de på så vis kan skapa alternativ till de amerikanska aktörerna. Samarbetet är även viktigt ur en annan synpunkt. En tjänst likt den vi föreslår gynnas av att innehålla i princip all svensk litteratur vilket rimligen bör vara svårt att uppnå om inte samarbetet ligger till grund. Johan Greiff tar exempelvis upp svårigheterna med att samla alla titlar och menar att streamtjänster ofta endast konkurrerar med lågt konsumentpris och att det därför inte är ett gott alternativ. Vi menar att ett samarbete kring en tjänst kan lösa problemet.

5.3.3.2. Kompetens

Att förlagens kärnkompetens finns i att förädla text och författarskap råder det samstämmighet kring. Hur kompetensen ska utvecklas och förändras är man dock inte helt överens kring. Kortfattat menar det ena lägret att förlagen även i framtiden bör ägna sig åt att förädla och ge ut traditionell litteratur och att e-böcker enbart är ett nytt format. Det andra lägret hävdar att framtidens bok kan komma att se annorlunda ut och framförallt att olika media integrerar i boken. Detta kräver i sin tur att förlaget har tillgång till kompetenser som säkerställer en sådan produktion och man menar att detta är en nödvändighet såväl som självklarhet. Vi anser att det senare bör gälla och att förlagen måste förbereda sig på en framtid där begreppet bok vidgas och närmar sig andra medier.

Intåget från Apple och Google visar att förlagen och återförsäljare i en digitaliserad bokbransch utsätts för konkurrens av aktörer som traditionellt sett inte ägnar sig åt böcker men som är kompetenta inom digitala tjänster. Vi menar att det är tydligt att förlagen måste se över sin kompetenssituation för att kunna förbereda sig för framtiden. Följdfrågan är om denna kompetens ska integreras i den nuvarande organisationen eller om den ska hämtas utifrån genom samarbeten.

5.3.4 Key Process

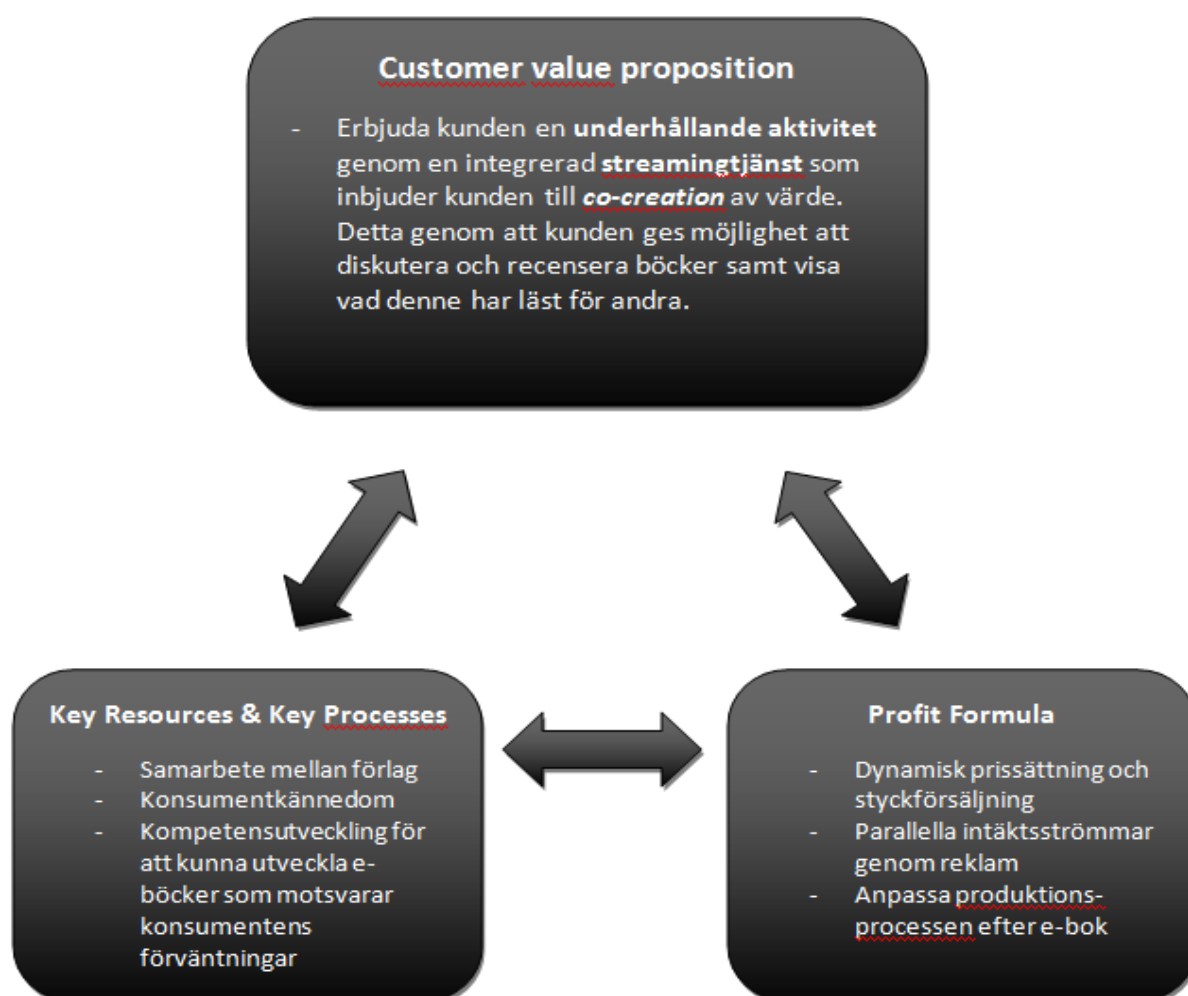
Att känna konsumenten och trenderna inom dessa led kommer att vara nödvändigt för att kunna följa med i utvecklingen av den digitala boken. I ett läge där, som Håkan Rudels säger, förlagen egentligen inte vet någonting om var man är på väg är kännedom om de strömningar som råder livsviktig. Här ligger att kontinuerligt kunna förändra erbjudandet till konsument både vad gäller innehåll och distribution. Digital teknik inbjuder inte enbart till informationsinsamling utan även tvåvägskommunikation med marknaden. Vi vill alltså lyfta fram det ständigt fortgående interaktionen med konsumentledet som en nyckelprocess i utformningen och utvecklingen av det erbjudande vi föreslagit. För att denna process ska kunna kapitaliseras och nyttjas krävs dock även att organisationen är mottaglig och kapabel att föra vidare kunskapen. Respondenterna på Bonnierförlagen har gett uttryck för att det kan vara svårt att genomföra genomgripande förändringar i en organisation som arbetat enligt i princip samma modell under mycket lång tid. Icke desto mindre menar vi att förlagen måste bli bättre på att ta till vara kunskap om läsarna samt omvandla denna till värde.

Produktutveckling är en aktivitet som bör ses som en naturlig följd och en nödvändig kapitalisering av marknadskännedom. Utvecklingen av tjänster som konsumenterna faktiskt vill och kan använda särskiljer sig distinkt från utvecklingen av nya teknologier vilket exempelvis Clay Shirkey ger uttryck för när han beskriver det förra som kännetecknet för en branschrevolution. På detta område har förlagen mycket information att hämta från musikbranschens Spotify och iTunes, skillnaderna medierna emellan ska dock inte underskattas och därmed är vi återigen inne på marknadskännedom. Processen beskriver vi därför som ett ständigt snurrande hjul.

6. Slutsatser

Syftet med denna uppsats har varit att ta fram en affärsmodell för förlagen som tillåter dem att bygga upp en lönsam verksamhet baserat på e-böcker. Vi kommer här att sammanfatta de viktigaste slutsatserna från analysen samt sammanfatta vårt förslag på affärsmodell i en grafisk modell.

I figuren nedan sammanfattas vårt förslag på affärsmodell för e-böcker utifrån *the four-box business model framework*. Texten i respektive box förklaras utförligare i texten som följer efter figuren.



Erbjudandet E-boken

I analysen vidgades kundens *job to be done* till att hitta en underhållande aktivitet. Anledningen till den något vida definition är att vi anser att förlagen idag inte enbart konkurrerar med andra förlag. Förlagen konkurrerar med all media som kan erbjuda kunden

en underhållande aktivitet. En utvidgad definition av kundens *job to be done* får konsekvenser för hur *CVP* utformas både vad det gäller innehåll och distributionssätt. Även definitionen av konceptet e-bok utvidgades till att förutom själva berättelsen även innefatta köpet distributionen, hårdvaran samt aktiviteter som möjliggör *experience innovation* tillsammans med kunden. En vidare definition av e-bok anser vi är viktig för att belysa vikten av att förlagen inte myopiskt fokuserar på berättelsen som värdeskapare, utan även möjligheterna att skapa värde med hjälp av övriga delar i konceptet e-bok .

Distribution

Distributionen av e-böcker är en viktig faktor i fråga om att skapa en fungerande marknad. Vi bedömer att e-boken de närmsta åren kommer att läsas på många olika hårdvara men att utvecklingen går mot att mediet böcker konsumeras där andra media konsumeras, troligen i stor utsträckning via konsumenternas mobiltelefoner. Branschens utmaning ligger i att skapa enkelhet i köpet oavsett hårdvara. Skapar branschen inte en tjänst som är enkel att använda kommer fildelningsalternativ anses som mer attraktiva och värde riskerar att förloras dit. Enkelheten är alltså en självklarhet och en nödvändighet.

Synen på om distributionen ska ske genom nedladdade filer eller streaming går i branschen isär. Vi vill framhålla alternativet streaming då det skapar värde både för konsumenten och förlagen. Ur konsumentens synvinkel är det positivt att ha tillgång till sina böcker oavsett hårdvara samt att inte riskera att böckerna försvinner om hårdvaran blir obrukbar. Vår bedömning är att konsumenter skulle vara beredda att betala styckpris för böcker via streaming vilket många i branschen också föredrar framför en prenumerationslösning. I exempelvis Spotifys fall har detta åtminstone hittills inte varit särskilt framgångsrikt. Ur företagets synvinkel är det positivt då piratkopiering och fildelning försvåras. Via streaming skapas även ett konkurrensmedel gentemot biblioteken som vi bedömer har goda möjligheter att konkurrera med försäljningen av e-böcker om erbjudandet e-boken endast betraktas som en digital berättelse. En plattform för streamade e-böcker är fördelaktigt ur det konceptuella angreppssättet. Konsumenten läser böckerna, recenserar böckerna, interagerar med andra användare via plattformen. Härigenom skapas möjligheter för alternativa intäktsströmmar som reklam. Även möjligheterna för att skapa konsumentkännedom är stora om böckerna läses via streaming. På så vis kan leverantören få exakt information om när, vad och hur ofta konsumenten läser.

Status och identitet

En betydande anledning till att människor idag väljer att läsa böcker tycks vara att mediet har hög status. Läsande anses positivt och utvecklande och lästa böcker blir ofta en del av konsumentens identitet. Vi identifierade därför att konsumenten utgår från målet att framstå som bildad och intellektuell när denne väljer mellan olika lösningar som erbjuder en underhållande aktivitet. Det är viktigt att detta tas till vara av förlagen i utformningen av CVP. Dagens fysiska bokhyllor bör ersättas av en digital möjlighet att visa upp sina böcker i direkt anslutning till tjänsten där e-boken säljs. Vi har tidigare lyft fram Spotify som framgångsrika i att ge konsumenter utrymme för att dela med sig av sin identitet. Detta är i sig värdeskapande och vi ser därmed goda förutsättningar för en process präglad av customer co-creation, där kunden deltar i värdeskapandet.

Co creation

Vår beskrivning av e-boken som koncept präglas i stor utsträckning av att kunden deltar i värdeskapande processer. Vi bedömer att förlagen inte har samma inställning till hur värde skapas. Snarare ser man sig som leverantörer och konsumenten som mottagare. Diskussionen som förs är på vilket sätt den digitaliserade boken ska levereras snarare än vilka behov den fyller och hur konsumenten kan bli en del av den värdeskapande processen. Respondenterna i undersökningen har gett uttryck för att förlagsbranschen är konservativ och att det tar tid att genomföra förändringsprocesser. Icke desto mindre är det mycket viktigt att detta blir en attityd som genomsyrar organisationen.

Konsumentkännedom

Vid utformningen och utvecklingen av e-boksmarknaden och tjänster inom denna anser vi att förmåga att tillvarata konsumenters åsikter och trender i dess beteende är helt avgörande för framgång. Vi har under arbetets gång sett ett flertal olika tjänster och aktörer lanseras på marknaden och vilka tjänster och erbjudanden som kommer att lyckas tror vi beror mycket på vilken aktör som är bäst på att förstå konsumenterna. För förlagen handlar det om att komma konsumenterna nära och utveckla verktyg och processer för informationsinsamling och behandling. Integrering i återförsäljarledet är viktigt ur denna aspekt menar vi. I mångt och mycket handlar det dock om ett förhållningssätt som vi bland annat tar upp i avsnittet kring co-creation. Om förlaget kan skapa förutsättning för co-creation finns goda förutsättningar för att förstå kunden utifrån denna.

Samarbetet

Det koncept och den tjänst vi ser som adekvat för e-boken är beroende av att utbudet på titlar i den tillfredsställer konsumenten. I klarspråk innebär detta att i princip all svensk skönlitteratur bör finnas tillgänglig i tjänsten för att kunna utgöra ett alternativ till de amerikanska jättarna. Vi menar att en tjänst med svensk litteratur har goda förutsättningar att dominera den svenska marknaden då läsandet är kopplat till det svenska språket vilket, av naturliga skäl, de svenska förlagen är överlägsna globala konkurrenter.

Samarbetet mellan svenska förlag är kritiskt i denna fråga. Uppslutning kring Elib menar vi är en god förutsättning för att verka även i återförsäljarledet. Här ser vi dock en problematik då de dominerande svenska förlagen äger egna återförsäljare som man har att förhålla sig till. Samarbetet i branschen bör dock vara överordnat detta då motsatsen kan leda till att kontrollen över distributionen förloras till aktörer som Google och Apple, vars villkor försämrar förlagens marginaler. Eller till fildelning som är ett än värre alternativ. Förlagen måste alltså se bortom sina egna kortsiktiga intressen och se samarbetet i ett strategiskt långsiktigt perspektiv.

6.1 Förslag till vidare forskning

Studien är begränsad både vad det gäller tid och resurser och under arbetets gång har många frågor väckts som fallit utanför studiens ramar. Den affärsmodell som presenterats ovan är att betrakta som ett förslag då djupare studier och förmodligen mycket testande från förlagen kommer att krävas innan en tydligt definierad modell som tillvaratar alla e-bokens möjligheter kan utformas.

Studien är begränsad till att infatta ett studieobjekt samt två ”illustrativa case”. En mer omfattande studie som inbegriper fler fallföretag hade kunnat ge fler intressanta perspektiv på hur förlagen kan bemöta de nya förhållanden som e-boken medför.

Vi har i studien antagit förlagens perspektiv. Vår uppfattning är dock att samtliga aktörer i branschen påverkas. Vi ser en uppenbar risk att dagens bokhandlar blir förbigångna i skiftet från tryckt bok till digital bok. En studie som antar bokhandlarnas perspektiv och undersöker hur de ska bemöta de nya omständigheterna vore därför intressant.

De slutsatser som presenteras ovan är utformade från förlagens situation på den svenska marknaden och påverkas således av förutsättningar och omständigheter som är unika för den svenska marknaden. Studiens relevans för förlag som befinner sig på en annan marknad kan därför begränsas varför vi anser att en studie som spänner över flera länder hade varit intressant för att hitta mönster som kan vara giltiga ur ett globalt perspektiv.

Vi avgränsade inledningsvis studien till att endast omfatta e-bokens inverkan på förlagen. ICT och digitalisering ger dock upphov till fler effekter som påverkar branschen. Bland annat anser vi att konvergensen mellan olika media som delvis har behandlats i denna studie är av stort intresse och att en studie av enbart detta fenomen skulle vara intressant.

E-boken befinner sig fortfarande i ett inledningsstadium och vi tror inte att marknaden än har sett alla effekter som den kan ge upphov till. Vi har därför försökt anta ett framåtblickande perspektiv men anser att uppföljande studier som undersöker e-bokens effekter på förlagen retrospectivt skulle vara mycket intressanta.

I vårt arbete med affärsmodellen som teoretiskt verktyg har vi funnit affärsmodellen som forskningsområde har en rik flora av olika modeller och koncept. En studie med avsikt att kartlägga och sammanställa dessa hade varit till stor hjälp för att urskilja såväl likheter som skillnader mellan de olika koncepten.

7. Referenser

Tryckta källor

- Amit, R. Zott, C 2007 "*Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms*" Organization Science, Vol. 18, No. 2, March–April 2007, pp. 181–199
- Amit, R. Zott, C 2008 "*The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance*" Strategic Management Journal 29: 1–26 (2008)
- Amit, R. Zott, C 2001 "*Value Creation In E-business*" Strategic Management Journal 22 pp. 493–520
- Anderson, C. 2009 "*Free: The Future of a Radical Price*", New York: Hyperion
- Andersson, C. 2008 "*Long Tail*" Bonnier Pocket, Sverige
- Anthony, S D. 2008 "*The innovators guide to growth, putting disruptive innovation to work*" Harvard Business Press, USA
- Alvesson, M. Sköldberg, K. 1994 "*Tolkning & Reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*" Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. Bell, E. 2005 "*Företagsekonomiska forskningsmetoder*", Liber, Sverige
- Chesbrough 2007 "*Business model innovation: it's not just about technology anymore*" Strategy and Leadership, Vol. 35 No. 6 2007, pp. 12-17
- Christensen C M et al. 2003 "*The innovators dilemma*" Harper Business Essentials, USA
- David, C, J. Rukstad, M, G. 2008 "*Can You Say What Your Strategy Is?*" Harvard Business Review, April 2008
- De Young N. 2009 "*How Digital Content Resellers are Impacting Trade Book Publishing*" Publishing Research Quarterly, 10 June 2009
- The Economist "*Clicking for gold*" Economist; 2/27/2010, Vol. 394 Issue 8671, p9-11
- Grossman, L, Sachs, A. 2009 "*Publishing Big River*" Time International (Atlantic Edition); 6/22/2009, Vol. 173 Issue 25, p45-47.
- Holme, I. Solvang, B. 1991 "*Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*" Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D, I. 2002 "*Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*" Lund: Studentlitteratur.
- Johnson, M W. 2010 "*Seizing the white space, Business model innovation for growth and renewal*" Harvard Business Press, USA

- Johnson, M, W. Christensen, C, M. Kagermann, H 2008 *“Reinventing Your Business Model”* Harvard Business Review December 2008
- Kvale, S. 1997 *”Den kvalitativa forskningsintervjun”* Lund: Studentlitteratur
- Karakas, F. *“Welcome to the World 2.0; the new digital ecosystem”*, Journal of business strategy, Spring 2007
- Osterwalder, A. 2009 *“Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers”* John Wiley & Sons
- Osterwalder, A. 2004 *“The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach”* Doctoral Thesis, Universite De Lausanne
- Magretta, J. 2002 *“Why Business Models Matter”* Harvard Business Review, May 2002
- Motoko, R. 2010 *“With Kindle, the Best Sellers Don’t Need to Sell”* New York Times, January 23, 2010
- Motoko, R, Stone 2010 *“Publishers Wins Fight With Amazon Over E-books”* New York Times, February 1, 2010
- Porter, M, E. 1996 *“What is strategy”* Harvard Business Review, November 1996
- Porter, M, E. 2001 *“Strategy and the Internet”* Harvard Business Review, March 2001
- Prahalad, C K. Ramaswamy, V. *“The new frontier of experience innovation”* MIT Sloan Management Review, summer 2003
- Rolling Stone Magazine *“The Record Industry's Decline; The Music Biz's Long Decline”*, 2009-02-05, Issue 1071
- Shafer, S, M. Smith J, H. Linder J, C. 2005 *“The power of business models”* Business Horizons 48, 199—207
- Styvén, M. 2007 *“Exploring the Online Music Market – Consumer Characteristics and Value Perceptions”*, Doctoral Thesis, Luleå University of Technology
- Stone & Motoko, 2010 *“Apple Courts Publishers, While Kindle Adds Apps”* New York Times, January 21, 2010
- Smith, 2008 *“Amazing Pace”* New Media Age, 16 October 2008
- Thulin, K. 2010 *“Spotify siktat på mobile”* Dagens Industri, 2010-02-17
- Yin, R K. 2003 *“Case study research, Design and methods”* Sage publications, USA
- Åkesson, N. 2010 *”Så många betalar för Spotify”* Dagens Industri, 2010-01-26

Elektroniska källor

- URL 1: www.publit.se, info hämtad 2010-04-05
- URL 2: www.vulcan.se, info hämtad 2010-04-05
- URL 3: www.lulu.com, info hämtad 2010-04-05
- URL 4: www.librarything.com, info hämtad 2010-04-02
- URL 5: www.boktipset.se, info hämtad 2010-04-02
- URL 6: <http://mindpark.se/mindpark-052-nar-forfattarna-tog-makten-fran-forlagen-gastblogg>, info hämtad 2010-04-06
- URL 7: <http://www.dn.se/dnbok/tid-for-e-boken-1.1019986>, info hämtad 2010-04-06
- URL 8: http://www.sydsvenskan.se/kultur-och-nojen/kultur_bocker/article619114/Danska-forlag-samarbetar-om-e-bocker.html, info hämtad 2010-04-07
- URL 9: <http://www.gutenberg.org/wiki/Gutenberg>About> info hämtad 2010-04-12
- URL 10: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=119&sid=c261fa52-e7b9-4f03-b3d0-620165c697d2@sessionmgr112>, info hämtad 2010-04-12
- URL 11: www.elib.se, info hämtad 2010-04-05
- URL 12: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_e-book_readers, info hämtad 2010-04-15
- URL 13: <http://www.dn.se/dnbok/tid-for-e-boken-1.1019986>, info hämtad 2010-04-15
- URL 14: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_e-book_readers, info hämtad 2010-04-19
- URL 15: www.matthiasboström.com, info hämtad 2010-04-19
- URL 16: <http://www.dailyfinance.com/story/company-news/amazons-e-book-market-share-may-plummet-great-news-for-amazon/19361847/>, info hämtad 2010-04-20
- URL 17: <http://www.businessweek.com/news/2010-02-16/amazon-e-book-market-share-to-fall-as-industry-grows-update1-.html>, info hämtad 2010-04-20
- URL 18: http://www.huffingtonpost.com/mark-coker/ebook-market-exploding-co_b_507107.html, info hämtad 2010-04-20
- URL 19: <http://forlaggare.se/om-bokbranschen>, info hämtad 2010-04-23
- URL 20: www.bonnierorlagen.se, 2010-04-23
- URL 21: www.norstedts.se, 2010-04-23
- URL 22: <http://www.idg.se/2.1085/1.263111/inga-svenska-bocker-nar-kindle-blir-blagul>, info hämtad 2010-04-23
- URL 23: <http://www.dn.se/dnbok/tid-for-e-boken-1.1019986>, info hämtad 2010-04-23
- URL 24: www.itresearch.se, info hämtad 2010-04-23
- URL 25: http://www.huffingtonpost.com/susan-piver/book-publishers-stop-scar_b_452164.html, info hämtad 2010-04-21
- URL 26: <http://www.dn.se/kultur-noje/slaget-om-fildelningen-1.798877>, info hämtad 2010-04-21
- URL 27: <http://abcnews.go.com/Technology/story?id=98767&page=1>, info hämtad 2010-04-21
- URL 28: <http://www.dn.se/ekonomi/botten-ur-for-skivindustrin-1.675814>, info hämtad 2010-04-21
- URL 29: <http://www.dn.se/dnbok/miljoner-bocker-laddas-ned-olagligt-1.1027541>, info hämtad 2010-04-21
- URL 30: http://www.huffingtonpost.com/susan-piver/book-publishers-stop-scar_b_452164.html, info hämtad 2010-04-25
- URL 31: <http://www.dn.se/dnbok/danmark-storsatsar-pa-e-bocker-1.869367>, info hämtad 2010-04-25
- URL 32: <http://thedigitalist.net/2008/05/a-book-publishers-manifesto-part-ii/#more-140>, info hämtad 2010-05-10
- URL 33: www.bokensframtid.se, info hämtad 2010-05-10
- URL 34: <http://radar.oreilly.com/2009/10/safari-books-online-60-a-cloud.html>, info hämtad 2010-05-10
- URL 35: <http://publishing2.com/2007/12/06/the-future-of-print-publishing-and-paid-content/#ixzz0nbkKya00>, info hämtad 2010-05-11
- URL 36: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703866704575224232417931818.html>, info hämtad 2010-05-11

URL 37: http://www.nyteknik.se/nyheter/it_telekom/internet/article773972.ece, info hämtad 2010-05-12

URL 38: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703866704575224232417931818.html>, info hämtad 2010-05-12

URL 39: www.mathiasbostrom.se, info hämtad 2010-05-12

URL 40: <http://publishing2.com/2007/12/06/the-future-of-print-publishing-and-paid-content/#ixzz0nbt2e00>, info hämtad 2010-05-12

URL 41: <http://publishing2.com/2007/12/06/the-future-of-print-publishing-and-paid-content/#ixzz0nbt2e00>, info hämtad 2010-05-14

URL 42: <http://thedigitalist.net/category/saras-manifesto/>, info hämtad 2010-05-16

URL 43: <http://www.idg.se/2.1085/1.239983/sa-fick-spotify-skivbolagen-med-sig>, info hämtad 2010-05-17

URL 44: www.spotify.com, info hämtad 2010-05-17

URL 45: http://entertainment.timesonline.co.uk/tol/arts_and_entertainment/music/-article5786408.ece, info hämtad 2010-05-17

URL 46: <http://www.idg.se/2.1085/1.314320/socialt-spotify-ska-fa-anvandarna-att-betala>, info hämtad 2010-05-17

URL 47: www.wired.com, info hämtad 2010-05-19

URL 48: <http://www.idg.se/2.1085/1.302149/premium-ar-grejen>, info hämtad 2010-05-18

URL 49: <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/article5908344.ece>, info hämtad 2010-05-19

URL 50: <http://www.expressen.se/1.1789039>, info hämtad 2010-05-19

URL 51: <http://www.dn.se/kultur-noje/musik/magnus-uggla-arg-pa-spotifyavtal-1.930113>, info hämtad 2010-05-19

URL 52: <http://www.aftonbladet.se/nojesbladet/musik/article5641858.ab>, info hämtad 2010-05-19

URL 53: <http://www.publishers.org/main/PressCenter/Archives/2010-February/SalesUp4.1in2009Release.htm>, info hämtad 2010-05-16

URL 54: http://www.huffingtonpost.com/mark-coker/ebook-market-exploding-co_b_507107.html, info hämtad 2010-05-16

URL 55: www.amazon.com, info hämtad 2010-05-16

URL 56: www.shelfari.com, info hämtad 2010-05-16

URL 57: www.libraryThing.com, info hämtad 2010-05-16

URL 58: http://www.nyteknik.se/nyheter/it_telekom/internet/article773972.ece, info hämtad 2010-05-16

Intervjuer

Dimert, Magnus 2010-04-12, 2010-05-06 samt löpande kommunikation

Greiff, Johan 2010-04-12, 2010-05-05

Nytell, Magnus 2010-05-11

Rudels, Håkan 2010-05-07

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide

Intervjuguide

Inledande frågor

- Vilken är din position och vad har du för roll i jobbet med e-böcker?
- Hur skulle du beskriva den nuvarande situationen på den svenska e-boksmarknaden?
- Hur har ICT och digitalisering påverkat branschen?

Customer Value Proposition

- Hur skulle du beskriva e-bokens kunderbjudande, vad är erbjudandet och vilka ”problem” löser det för kunden?
- (Hur skiljer det sig från den tryckta bokens kunderbjudande?)
- Vilka värden erbjuder e-boken kunden? (Jmf med tryckt bok)
- Vad tror du kunden värdesätter i erbjudandet?
- Vilka olika möjligheter till att leverera e-boken till kunden ser du? (abonnemang, styck, följetonger etc.)
- Vilka för- och nackdelar ser du med de olika alternativen?

Profit Formula

- Vilka fasta och rörliga kostnader är förenade med att ta fram en e-bok?
- Finns det någon form av storskalsfördelar (billigare ju fler titlar som erbjuds)?
- Vilka kritiska aspekter ser du för att kunna prissätta e-boken optimalt?
- (Nödvändig marginal? skillnad tryckt bok?)
- (Hur anser du att e-boken bör prissättas kontra den tryckta boken?)

Key Resources/Processes

- Vilka är de kritiska resurser som krävs för att kunna leverera e-boken till kunden? (t.ex. teknologi, kanaler, partners, kompletterande produkter mm.)

Övriga frågor

- Vad anser du driver försäljningen av e-böcker idag och vad tror du kommer driva den i framtiden?
- Vad har du för syn på affärsmodeller som utvecklats för digitalt innehåll i andra branscher som Spotify (freemium). Free och Long tail (Lulu)?
- Strategi att bemöta illegal nedladdning?
- Hur ser du på e-bokens framtida utveckling?
- Vilka nya aktörer kan komma att spela en viktig roll?
- Vilka är de kritiska aspekterna för att värde ska skapas i processen att ta fram och sälja e-böcker?
- Vad anser du är de kritiska faktorerna för att ni skall kunna tillgodogöra er en del (som motsvarar den tryckta boken) av det skapade värdet?