

Arbeidsnotat nr. 02/09

**Muligheter og utfordringer i fremtidens
rubrikkmarked på Internett**

av
Morten Danielsen
Magnus Frøysok

SNF prosjekt 1304
”Seamless infrastructures, business models and cultural diversity”

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd

PROGRAMOMRÅDET TELE- OG MEDIEØKONOMI

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

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, FEBRUAR 2009
ISSN 1503 – 2140

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

Forord

Det er nå to fornøyde studenter som er i ferd med å avslutte sitt femårige studieløp her ved Norges Handelshøyskole. Etter mange og lange dager fordypet i litteratur, internett og oss selv kan vi nå puste ut og velge om vi vil se framover på nye muligheter eller bakover på gamle dåder.

I denne oppgaven har vi fått jobbe med temaer som vi opprinnelig ikke kjente så godt til, men som vi etter hvert har lært å kjenne riktig så godt. Vi har fordypet oss selv i internett, teknologi og konsumentatferd på en måte vi aldri før har gjort. Vi har lært mye både akademisk og personlig.¹

Vi ønsker å takke Torgeir Drabløs ved Schibsted Classified Media som var tilrettelegger for oppgaven, Hans Jarle Kind for uvurderlig inspirasjon og kontorplass samt Tor Fredriksen for god veiledning.

Bergen, 17.desember 2008

Magnus Frøysok og Morten Danielsen

¹ Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet."

Sammendrag

Denne masterutredningen tar for seg muligheter og utfordringer i det internettbaserte rubrikkmarkedet. Den ser på teknologiutvikling på internett og utvikling av teknologiske plattformer samt konsumenter sin tilbøyelighet til å ta i bruk nye teknologier og software av ulik karakter.

Det argumenteres for at bransjen befinner seg i en moden fase der nye innovasjoner forholdsvis lett kan utkonkurrere de eksisterende tradisjonelle rubrikksidene. Utredningen ser på hvilke faktorer som vil være viktige for disse nye løsningene og hvordan aktørene kan tilpasse seg for at konsumentene vil ønske å ta i bruk den nye teknologien, og på den måten skape en enda mer effektiv og tiltrekkende markeds plass på internett.

Ved hjelp av empiri kommer det fram at situasjonen slik den er i dag med all sannsynlighet vil forandre seg betraktelig og at aggregatortjenester som søker opp og presenterer alt relevant rubrikkinhold vil være en del av framtidens rubrikkmarked.

Voksende teknologier som GPS baserte mobilløsninger vil sammen med tracking og logging av internettbrukere åpne opp for muligheter i form av skreddersydde tilpasninger opp mot den enkelte bruker. Leverandører og annonsører vil få enda mer kunnskap om forbrukerne, og hvis dette brukes riktig kan det føre til betraktelig mer effektiv bruk av rubrikktjenester på internett både for bransje og konsumenter.

English summary

This master's thesis looks at opportunities and challenges in the internet based classified ads market. It is particularly concerned with the development of internet technologies and technological platforms, and also the consumers' inclination to utilise new and different technologies and software.

It is argued that the business is now in a mature phase, where new innovations can quite easily outcompete existing traditional classified ad sites. The analysis discusses what factors would be important for these innovations, and how businesses may adjust in order for the consumers to wish to utilise the new technology, thus creating a more efficient and attractive market place on the internet.

Empirical study shows that the current situation in all likelihood will change significantly, and that aggregator services that search and present all relevant ad content will be part of the classified ad market in the future.

Growing technologies, such as GPS based mobile solutions, will, in combination with the tracking and logging of internet users, present new opportunities in the form of tailored adaptations for individual users. Suppliers and advertisers will have even more information about consumers. Used correctly, this may lead to a significantly more efficient use of classified ad services on the internet, both for the industry and the consumers.

1 Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
English summary	3
1 Innholdsfortegnelse.....	5
2. Innledning.....	9
3. Problemstilling og motivasjon	10
3.1 Leserveiledning og beskrivelse av hvordan problemstillingen skal besvares	10
4 Bakgrunn for problemstilling og litt historie	12
4.1 Rubrikkens historie.....	13
4.2 Digitalisering av hverdagen	14
4.3 Grafisk og tallmessig framstilling.....	15
4.4 Fra fokus på innhold til fokus på mottaker	17
5 Teoretisk rammeverk	18
5.1 Innovasjon og industriell utvikling.....	19
5.1.1 Produktinnovasjon	19
5.1.2 Prosessinnovasjon tar over for produktinnovasjon og organisasjonen endres deretter.....	20
5.1.3 Nye aktører og innovatører	22
5.1.4 Dominant Design	23
5.1.5 Porters Five Forces	24
5.1.6 Tradisjonell "Five Forces" er ikke alltid nok	27
5.1.7 Informasjonsteknologien gir nye muligheter	28
5.1.8 Etablering av nye selskaper og bransjer	30
5.1.9 Absorpsjon og Diffusjon	30
5.1.10 Innovasjonsspranget	32
5.1.11 Kjernekompetanse og komplementære ressurser.....	33
5.1.12 Førstetrekksfordeler og førstetrekksulemper.....	33
5.1.13 Disruptiv innovasjonsteori	35
5.1.14 På randen av bransjen.....	36
5.1.15 Technology push.....	37
5.1.16 Technology pull	37
5.1.17 Nettverk og allianser	38

5.1.18 Oppsummering.....	41
5.2 Konsumentteori.....	41
5.2.1 Kjøpsatferd på internett.....	41
5.2.2 Hva påvirker kjøpsatferden på internett.....	42
5.2.3 Hvilke faktorer påvirker kjøpsatferden?	43
5.2.4 Hvordan frembringe disse faktorene?	45
5.2.5 Oppsummering tradisjonell konsumentatferd på internett	46
5.2.6 Men er kjøpsglede nok til å skape relasjoner?.....	47
5.2.7 Tillit på et overordnet nivå	47
5.2.8 TAM – Technology Acceptance Model som fører til intensjon om bruk av en internettside	49
5.2.9 Tillit som fører til intensjon om å benytte en internettside.....	50
5.2.10 Utvikling av relasjoner	51
5.2.11 Vil tillit og sosial interaksjon forbedre e-handel?.....	52
5.3 Teoretisk oppsummering – hva har vi sagt til nå?.....	53
6 Metode	55
6.1 Forskningsdesign	55
6.1.1Eksplorerende forskningsdesign	55
6.1.2 Beskrivende forskningsdesign	55
6.1.3 Kausale forskningsdesign	55
6.1.4 Vårt valg.....	56
6.2 Kvalitative metoder	56
7 Tilstandsrapport	58
7.1 Anvendelse av Porters Five Forces	58
7.1.2 Trusselen fra inntrengere	59
7.1.3 Trusselen fra substitutter	63
7.1.3 Trusselen fra leverandørene	63
7.1.4 Trusselen fra kunder.....	64
7.1.5 Rivalisering på konkurransearenaen i et dynamisk perspektiv	66
7.1.6 Konklusjon på rivaliseringen.....	68
8 Analyse - Muligheter i fremtidens rubrikkmarked	69
8.1 Teknologiske muligheter	69
8.1.1 Disruptiv innovasjonsteori.....	69
8.1.2 Aggregatorer	71

8.1.3 Hva kan så dette brukes til?	75
8.2 Konsumenten er viktigere enn innhold	77
8.2.1 Individuelt tilpasset innhold	77
8.2.2 Hva er det som gjør at denne teknologien kan komme over <i>the Chasm</i> ?	82
8.2.3 Oppsummering	84
8.2.4 Er det tilstrekkelig for å skape relasjon mellom bruker og leverandør?	84
8.2.5 Hvem er menneskene som skal bruke denne teknologien?	88
8.3 Sosiale nettverksfaktorer	89
8.3.1 Sosiale siders fremgang	90
8.3.2 Hva er en markeds plass?	93
8.3.3 Kan et sosialt nettverk bli en effektiv markeds plass?	94
8.4 Oppsummerende konklusjon	96
9 Implikasjoner for rubrikkbransjen og nødvendige tilpasninger	97
9.1 Eiendom	97
9.2 Jobb	102
9.3 Kjøretøy	107
9.4 Ting og tang	111
9.5 Oppsummering	113
10 Konklusjon	115
11 Referanseliste	117

2. Innledning

Vårt formål med denne utredningen er å kartlegge de utfordringer og muligheter rubrikkmarkedet på internett står ovenfor i den nærmeste fremtid. Vi har valgt å legge vekt på generelle utviklingstrekk innen teknologi og trender som rører seg, sett i sammenheng med den sosialisering vi den senere tid har sett på internett i form av fremveksten av sosiale nettverk og stadig mer personlig tilpassede løsninger. På toppen av det hele kommer så den rene teknologiske utvikling i form av eksempelvis nye plattformløsninger for bruk og tilgang til internett, samt ulike teknologier og software som muliggjør mer avanserte brukerløsninger på internett.

Denne utredningen er altså et forsøk på å se inn i fremtiden. Antagelsene vi gjør er for det meste basert på nøye vurderte data som har kommet frem under intervjuer, blogglesing, lesing av artikler og bøker samt informasjonsinnhenting på internett. En god del av påstandene er selvfølgelig våre egne og dermed noe vi fullt og helt står ansvarlig for.

Siden vi ser på de generelle utviklingstrekk som Schibsted Classified Media står ovenfor, har vi valgt å bruke minst mulig geografispesifikke eksempler. Det som dog er viktig å huske på er at det meste av analysen er gjort med henblikk på et teknologisk velutviklet samfunn som ligger nokså langt framme hva angår tilgjengelighet og bruk av internett. Vi avgrenser altså oppgaven dit hen at vi ser på internett, teknologi og konsumenter som en helhet, der vi drar ut spesifikke geografiske eller markedsrelevante case for å eksemplifisere vår argumentasjon. Det er derfor mye opp til deg som leser å bestemme hvor eller i hvilke spesifikke markeder disse argumentene passer og hvor de ikke passer.

3. Problemstilling og motivasjon

I denne utredningen skal vi se på følgende problemstilling:

Hvilke faktorer og utfordringer påvirker den fremtidige utvikling av rubrikkmarkedet på internett, og hvilke implikasjoner har disse på rubrikkmarkedet tre til seks år fram i tid?

- En objektiv og uavhengig utredning gjort for Schibsted Classified Media(SCM) med vekt på de internasjonale trender og bevegelser som er anvendelige og nødvendige for å danne et bilde av fremtidens rubrikkmarked på internett. Det mottas ingen godtgjørelse for denne utredningen.

3.1 Leserveiledning og beskrivelse av hvordan problemstillingen skal besvares

Vi har valgt å besvare problemstillingen tredelt.

Den første delen vil omhandle hvordan enkelte faktorer innenfor teknologi og innovasjon virker inn på selskaper og markeder i og rundt rubrikkbransjen.

Vi ser på innovasjon av teknologi som en av de viktigste faktorene for enhver organisasjon som ønsker å lykkes i et online rubrikkmarked. Videre er det mange forhold rundt innovasjonsprosessene som påvirker graden av suksess ute i markedet.

Vi ønsker derfor å presentere innovasjonsteoriene i følgende rekkefølge:

- Produkt- og prosessinnovasjon
- Nye aktører og innovatører
- Dominant design
- Porters Five Forces
- Diffusjon
- Innovasjonsspranget
- Disruptiv innovasjonsteori
- Nettverk og allianser

Med disse momentene i bakhodet vil det så være lettere å forstå bakgrunnen for den analyse av markedet vi senere kommer tilbake til. De teoriene som er tatt opp dekker ikke alle sider av kreftene

som fungerer i slike markeder, men vi har begrenset oss til de vi mener er viktigst i denne sammenheng. Vi ønsker med denne delen å legge til rette for en diskusjon av følgende påstand:

Teknologisk utvikling og teknologiske skift vil åpne opp for helt nye måter å bruke internett og rubrikkbaserte tjenester.

Videre vil vi undersøke hvordan menneskene som faktisk benytter de ulike rubrikkjentene oppfører seg. For å forstå hvordan fremtidens konsumentatferd på internett vil bli ønsker vi derfor først å analysere hvordan konsumenter oppfører seg i en e-handelssituasjon i dag og hvordan faktorer som *opplevd kontroll, kjøps glede, konsentrasjon og opplevd nytte og brukervennlighet* påvirker en konsuments atferd i en e-handelssituasjon. Vi ønsker å presentere konsumentatferdsteoriene i følgende rekkefølge:

- Faktorer som påvirker kjøpsatferden og hvordan de kan frembringes
- Teorier om tillit i e-handel
- Technology acceptance modell
- Utvikling av relasjoner i e-handel
- Teorier om hvordan tillit og sosiale relasjoner kan forbedre e-handel

Siden mye av tendensen på internett går mot mer personlig skreddersydde løsninger for hver enkelt konsument kommer vi til å diskutere følgende påstand:

Individuelt tilpasset innhold og aggregerte tjenester vil endre måten konsumentene bruker dagens rubrikkjenester.

Videre ønsker vi å analysere de mer menneskelige sidene ved e-handel og se på hvordan *tillit og sosiale aspekter* kan føre til at konsumentene *adopterer ny teknologi*, får mer *tillit* til både *teknologien og tilbyderen*, samt får en optimal *kjøpsopplevelse*. Grunnet en nokså stor vekst i antallet brukere som benytter seg av diverse sosiale nettverksider på internett diskuterer vi så denne påstanden:

Sosiale nettverksider vil tendere mot å fungere som markeds plasser, og derfor representere en trussel for dagens tradisjonelle rubrikkaktører.

Vi ønsker med andre ord å forstå dagens konsumentatferd på internett og se dette sammen med dagens teknologiutvikling for å forstå hvordan fremtidens teknologiutvikling og konsumentatferd på internett vil se ut.

Videre ønsker vi å analysere de tre ovennevnte påstandene hver for seg. Først vil vi analysere den teknologiske utviklingen og se nærmere på hvilke muligheter denne gir for rubrikkmarkedet.

Dernest ønsker vi å analysere hvordan brukerne reagerer på den nye teknologien, og spesielt hvordan individuelt tilpasset innhold kan påvirke internetthverdagen til brukerne.

Den tredje og siste analysen vil omhandle fremveksten av sosiale nettverk, for å se om slike nettverk kan utnytte den ideoende tilliten som eksisterer mellom brukerne til å danne effektive markeds plasser.

Etter analysen av de tre påstandene vil vi presentere hvilke implikasjoner ovennevnte utvikling har på de fire rubrikksegmentene: eiendom, kjøretøy, jobb og "ting og tang." Vi vil også foreslå enkelte tiltak som eksisterende aktører kan gjennomføre for å posisjonere seg mot konkurransen som kommer som følge av utviklingen diskutert i analysedelen.

4 Bakgrunn for problemstilling og litt historie

Rubrikkmarkedet er et sterkt voksende marked som forflytter seg mer og mer over mot nettbasert virksomhet. Digitaliserte rubrikk tjenester er en bransje med høye marginer og mulighetene for høy avkastning er så absolutt til stede for den eller de som tar de riktige grep. I Norge har vi Finn.no som er et meget godt eksempel på dette. Norge har ligget nokså langt framme på utviklingsfronten innen nettbaserte tjenester, og det er således litt vanskelig og misvisende å sammenligne de norske forhold med resten av den industrialiserte verden.

For å kartlegge de utfordringer og muligheter SCM vil møte på, med sine rubrikksider i de europeiske, asiatiske, og søramerikanske land selskapet i dag er inne i, er det nødvendig først å se på de generelle trender som rører seg i onlinemarkedet for deretter å kunne analysere seg fram til et klart og mest mulig relevant fremtidsbilde.

Finn.no har vist at det er mulig å gjøre et opprinnelig ikke-eksisterende marked lønnsomt slik som vi så i årene etter 2000. Dette viser oss at potensialet i slike markeder er stort. Mange vil da spørre hvorfor man ikke bare kan kopiere oppskriften fra den tidlige Finn.no perioden og implementere denne inn i både værende og potensielle markeder. Svaret på dette tror vi ligger i kompleksiteten og ulikhetene i ulike regioner og land i form av faktorer som teknologisk utvikling og kulturelle betingelser. Dermed finner vi det nødvendig å begynne i et fugleperspektiv og se på motiverende faktorer for teknologiinnovasjon innen internett og medieplattformer samt de generelle bevegelser som skjer blant internettbbrukere i dag.

Mylderet av nettsider som tilbyr en eller annen form for kjøp og salg og transaksjonstilrettelegging er enormt, og tilgang til internett med en eller annen bredbåndshastighet er stadig voksende over store deler av verden. Det vi den senere tid har sett er en tendens mot at telefoner/datamaskiner i lommeformat vinner terreng i massemarkedet grunnet mer brukervennlige løsninger til mer forbrukervennlige priser. Internetttilbyderbransjen satser i tillegg på enda flere og raskere aksesspunkter både på fjelltopper, i kjøpesentre og på hustak. Dette betyr med andre ord at internett vil bli stadig mer tilgjengelig for alle forbrukere uansett hvor man befinner seg.

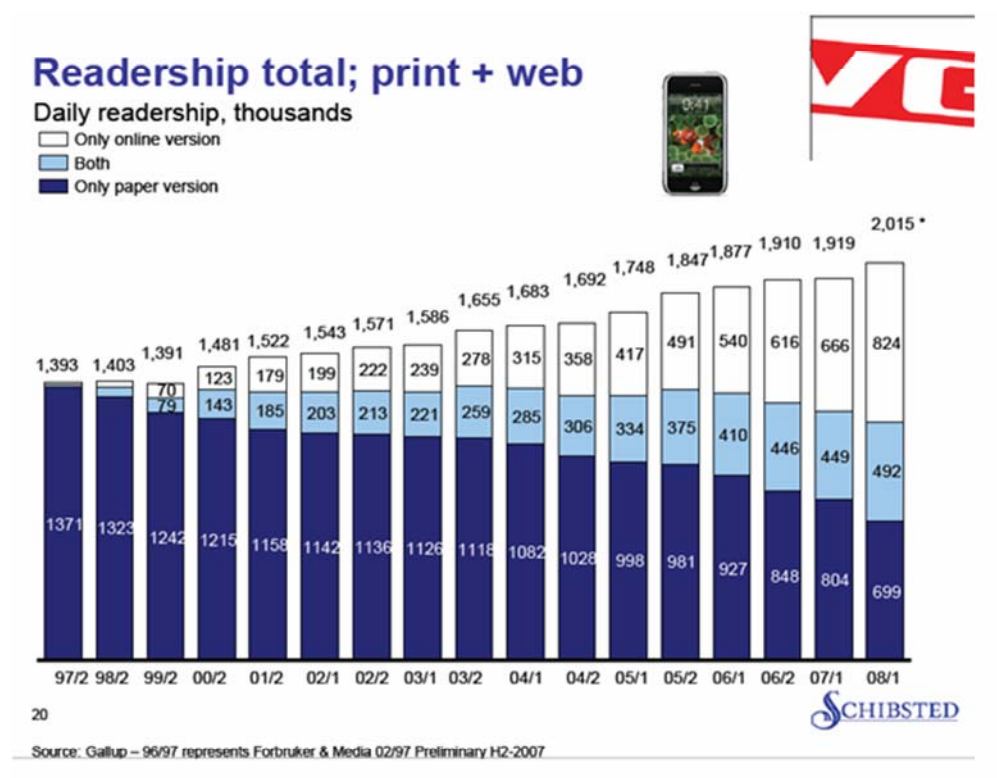
I 2007 stod annonseinntektene for hele 84 % av driftsinntektene til SCM. Dette viser oss at det ikke er rubrikkmarkedet isolert sett som genererer de største marginene, men salget av annonseplass inne på rubrikk-tjenestene. Muligheten til å tjene penger på annonsering ligger i brukerbasen. En rubrikkside med et stort publikum og relativ høy markedsrett vil kunne øke sine priser ettersom flere annonsører ønsker å benytte seg av deres kanaler i sin markedsføring. Vi vet at tilgang til bredbånd, både fastlinje og mobilt, vil øke framover i flere land. En rubrikkaktør som greier å kapre dette økende markedspotensialet vil kunne tiltrekke seg store brukermasser og dermed skape en stor markedsrett som vil være svært ettertraktet for annonsører.

4.1 Rubrikkens historie

Fram til midten av 90-tallet var papiravisene det eneste utstillingsvinduet for rubrikkannonser i de aller fleste deler av den vestlige verden. Nettaviser var på fremmarsj, men de hadde enda ikke fått noe vesentlig fotfeste i menigmann sin mediehverdag. Ute i Europa har det i minst 40-50 år eksistert rene rubrikkaviser som kun har fokusert på rubrikkbasert innhold. I mange land finnes konseptet fremdeles. Ofte er rubrikken bestående av så mange og kryptiske forkortelser og koder at en uerfaren og ukjent leser ikke har forutsetning for å skjønne annonsene.

Norge var et av de landene som var svært tidlig ute med å lansere rubrikksider på nett. Så tidlig som i 1995 gikk flere av de store regionalavisene sammen og dannet det som skulle vise seg å bli forløperen til en stor nettsuksess i Norge, nemlig Finn.no. Denne samlingen av flere rubrikksider under en fane ble så standarden for bransjen slik vi kjenner den helt opp til i dag. De som ønsket å annonsere noe i papiravisen ble spurt om de ville legge ut på nett med et lite tillegg på noen ubetydelige kroner, hvorpå man i dag heller blir spurt om man ønsker å annonsere på print i tillegg. Denne forlengelsen av annonsene på papir bestod i Norge noen år, før Finn.no etter år 2000 begynte å spise opp mer og mer av papiravisene sitt rubrikkmarked. Norge er og har lenge vært et land med nokså høy tetthet av teknologisk interesserte og endringsvillige mennesker. Slik sett ligger Norge per definisjon noen år foran de fleste andre land i Europa når det gjelder teknologiadopsjon og generell bruk av ny teknologi i befolkningen. Den teknologiske utvikling vi har sett i Norge de seneste fem-åtte

Utvikling i online- og printmarkedet



Kilde: (Rohde 2008)

Figur 1

år kan altså sies å ha gått raskere og vært mer dyptgående enn flere av våre europeiske naboland. Som sagt finnes det fremdeles rene rubrikkaviser i flere europeiske land og storbyer, dette til tross for at et utall nettbaserte konkurrenter og substitutter har etablert seg.

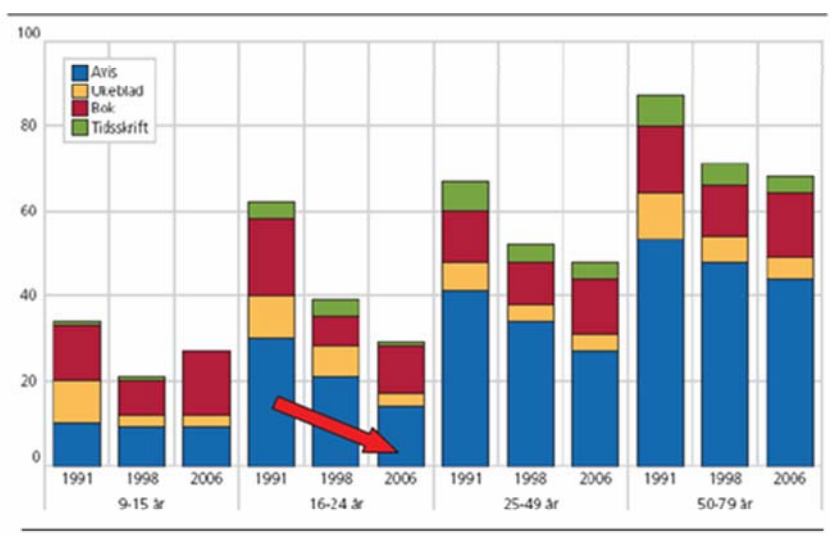
Grafen over viser utviklingen vi ser mellom papiravisen VG og VG Nett. Vi ser en klar utvikling i form av en sterk nedgang i antall lesere av papiravisen fra 1997 til i dag, samt en klar oppgang i antallet som leser nettutgaven. I tillegg ser vi også en klar økning i det samlede antall lesere av papir og nett til sammen.

4.2 Digitalisering av hverdagen

Med framveksten av internett og datamaskiner kom som vi alle vet en stadig økende grad av digitalisering i alt vi gjør. Det er nesten ikke vanlig lenger å sende brev i posten, bestille pizza per telefon eller lese en bok bestående av papir og trykksverte. Innenfor media har denne digitaliseringsrevolusjonen også ført til store forandringer. Ikke minst når det kommer til effektivitet i distribusjon, produksjon og lagring har dette medført store omveltninger i avishusene rundt omkring. Med framveksten av nettaviser og andre nettbaserte tjenester kunne man treffe enda flere brukere samtidig, enda raskere, med enda mer innhold (gjærne skreddersydd til den enkelte bruker) og som regel til vesentlig lavere priser.

For avisene har det de siste årene vært en stadig mer krevende utfordring å holde på sine abonnenter og lesere. Gratis tilgang til tilnærmet samme produkt på nett har ført til stadig nedgang for trykte medier som det fremkommer av grafen under.

Tid brukt på ulike trykte massemedier fordelt på alder. 1991, 1998 og 2006. Minutter



Kilde:(Statistisk-Sentralbyrå 2007)

Figur 2

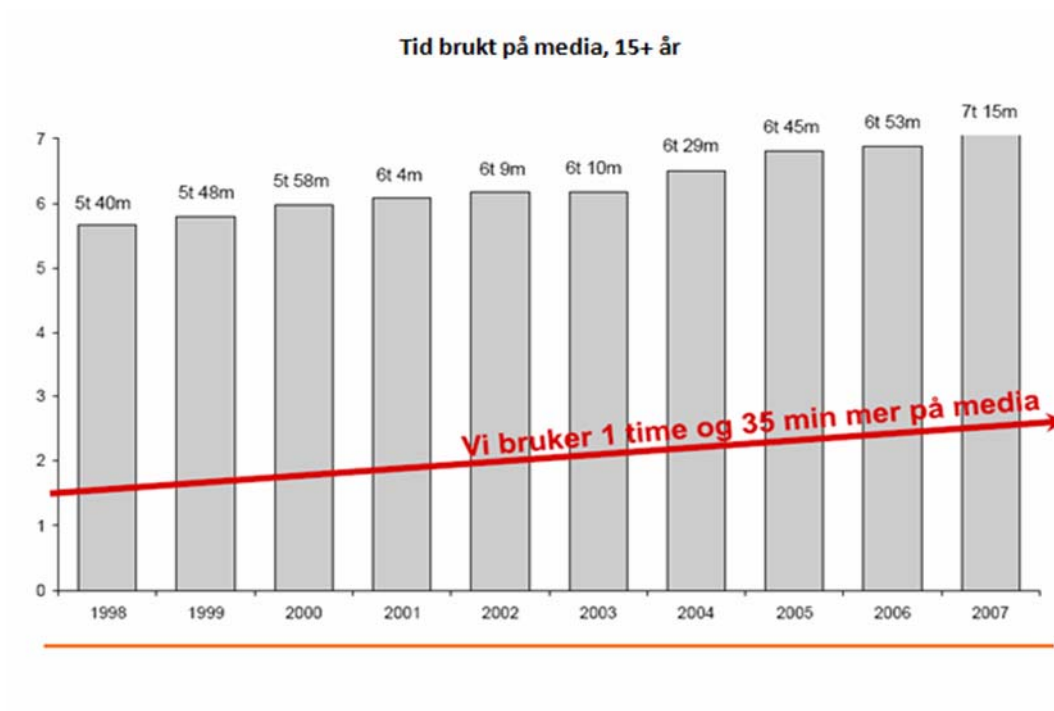
Rohde 2008)

4.3 Grafisk og tallmessig framstilling

Det er her viktig å huske på forskjellene som finnes rundt omkring i ulike land og regioner. I Norge har avisene alltid hatt en svært spesiell plass i den norske befolkning med en husstandsdekning på ca. 50-80 % litt avhengig av landsdel. Eksempelvis har NY Times ca. 5 % mens italienske aviser har rundt 1,2 og 3 % husstandsdekning. Tar vi så utgangspunkt i Norge må vi altså ha dette i bakhodet, men når det så gjelder teknologisk utvikling så er det mer riktig å tenke at Norge er et foregangsland i Europa i så måte.

Når man så har konstatert at bruken av papiraviser er synkende er det betimelig å legge merke til at bruken av medier generelt har en motsatt tendens. Som det kommer fram av grafen under ser vi en økning i tid brukt på medier hvert døgn.

”På ett eller annet tidspunkt vil det komme en tid der det ikke går an å tjene penger på print fordi du har større faste kostnader enn inntekter” (sitat

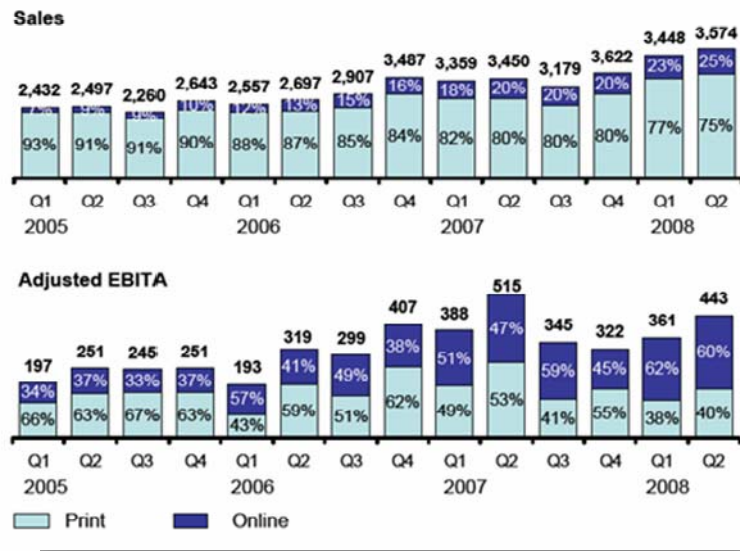


Kilde: (Synovate 2008)

Figur 3

Hvis vi holder oss i Norge og ser på suksesshistorien Finn.no, så var det ikke før i år 2000 at Finn.no virkelig fikk en eierstruktur og ikke minst klarsignal som gjorde at veien mot å bli en hovedaktør på rubrikk i Norge kunne begynne. Til tross for stor uenighet innad i avishusene som var involvert, så fikk altså Finn lov til å kannibalisere egne eieres virksomhet ved å trekke brorparten av rubrikkvirksomheten vekk fra papir og over på nett. Resultatet ble ikke en nedgang i profitt, tvert imot er marginene på nett betraktelig høyere enn på papir, samtidig som salget av rubrikk øker. På denne måten klarte altså Schibsted å skape et større marked enn opprinnelig ved å tilby nye tjenester som lå på siden av den opprinnelige markedsplassen.

Økende viktighet av online for Schibsted



Kilde: (Rohde 2008)

Figur 4

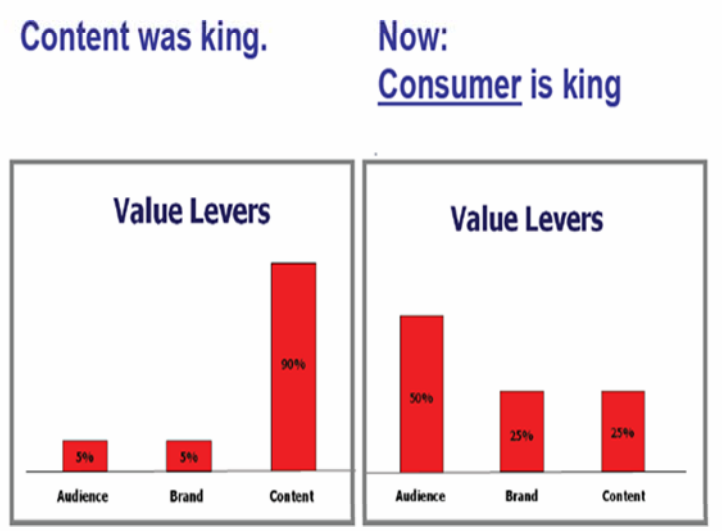
Viktigheten av annonseinntekter for rubrikkbransjen

Mange tenker kanskje at den summen man betaler for å legge ut en annonse på en rubrikkside er hovedinntektskilden til tjenestetilbyderen. Dette er direkte feil, da brorparten av inntektene hos en slik tjenestetilbyder ligger på annonsesiden. Som det kommer frem i Schibsted sin årsrapport for 2007 kom så mye som 84 % av driftsinntektene fra annonsesalg (Schibsted 2008). Det er derfor svært viktig å huske på at motivet for å skape en markeds plass av rubrikktjenester ikke kun begrenser seg til brukerne som kjøper og selger men også til annonsører som ønsker å treffe disse nettbrukerne.

4.4 Fra fokus på innhold til fokus på mottaker

I gamle dager stod avisene bak så å si hele verdikjeden. De eide nesten alt fra journalist til trykkeri til avisgutt. Det viktigste var og ble innhold. Så lenge forbrukeren betalte sitt abonnement så var resten nokså uviktig. I dag tenderer vi mot en helt annen måte å tenke på i mediehusene. Det er nå kontekst og konsument som er i fokus. Det å kunne tilby interessant innhold til hver enkelt bruker er nå hovedkjernen i de fleste mediehus sin framtidige strategi. Gjennom digitaliseringsalderen har tilgangen til alt innhold blitt bedre og bedre. Det er ikke lenger nok å gi tilgang, man skal nå også gi personlig tilpasset innhold akkurat når konsumenten ønsker det. Problemet for de fleste som virrer rundt på nettet er ikke å finne innhold, det er heller det å finne akkurat det man leter etter og faktisk vil ha. Valgmulighetene på tilbydersiden er så mange at problemet for mange som beveger seg på

internett ikke lenger er manko på muligheter men heller for mye å velge imellom, og da med en teknologi som i mange tilfeller er utilstrekkelig i forhold til å søke fram de små og smale ønsker og preferanser.



Kilde: (Rohde 2008)

Figur 5

Vi ser derfor nå enda et skift i utviklingen av internett og internettbasert teknologi. Gamle teknologier blir nå utfordret av nye konsepter med helt nye måter å tilnærme seg informasjonsbehandling på hva angår tilgjengelighet, kapasitet og søkemetoder. Dette vil med stor sannsynlighet forandre på måten det konkurreres på innen rubrikkmarkedene, samtidig som det vil forandre på de krav som vi brukere vil og kan stille.

5 Teoretisk rammeverk

Vi vil nå presentere vårt teoretiske rammeverk som skal hjelpe oss besvare vår tredelte problemstilling som omhandler teknologisk utvikling, individuelt tilpasset innhold og sosiale nettverksider. Vi deler teoripresentasjonen inn i to deler, der den første omhandler innovasjon og industriell utvikling og den siste konsumentatferd på internett.

Innledning innovasjon og teknologisk utvikling

Tanken bak de følgende avsnitt er et ønske om å legge til rette for forståelsen av hvordan enkelte faktorer innenfor teknologi og innovasjon virker inn på selskaper og markeder i og rundt rubrikkbransjen. Som tidligere nevnt ønsker vi derfor først å presentere teori knyttet til produkt og prosessinnovasjon, før vi ser på inntreden av nye aktører og utviklingen av dominant design. Videre

vil vi presentere Porters Five Forces som gir et rammeverk for å beskrive bransjen som helhet og hvor i produkt/prosessutviklingsfasen bransjen befinner seg. Deretter vil vi presentere teori om innovasjonsspranget og diffusjon der vi også belyser teori om kjernekompetanse og førstetrekkfordeler og -ulempes. Avslutningsvis vil vi se litt nærmere på disruptiv innovasjonsteori og teori angående nettverk og allianser.

Med disse momentene i bakhodet vil det så være lettere å forstå bakgrunnen for den analyse av markedet vi senere kommer tilbake til. De teoriene som er tatt opp dekker ikke alle sider av kreftene som fungerer i slike markeder, men vi har begrenset oss til de vi mener er viktigst i denne sammenheng.

5.1 Innovasjon og industriell utvikling

5.1.1 Produktinnovasjon

Alle bransjer og bedrifter som har eller har hatt en eller annen form for suksess, er eller har vært preget av innovasjon på ett eller annet stadium. Flere studier er gjort rundt prosessene som fører til innovasjon, rett og slett av den naturlige grunn at innovasjon er selve nøkkelen til markedssuksess for alle bedrifter, uansett bransje. Det er imidlertid noe som ofte blir neglisjert i denne sammenheng, nemlig det faktum at en organisasjon har mange skift av ulike karakterer opp igjennom sin livssyklus, og dermed skjer det ofte en generalisering om at innovasjon skjer på samme måte i de fleste organisasjoner i løpet av organisasjonens utviklingsløp. En annen og enda viktigere svakhet som ofte kommer til syne ved innovasjonsdrøfting er det endimensjonale syn der innovasjon er den eneste dimensjon. William Abernathy og James Utterback (Utterback 2007) har gjort en del arbeid der de ser på to viktige faktorer, nemlig produktinnovasjon som den ene og prosessinnovasjon som den andre. Så tidlig som i 1974 startet de med utviklingen av en mer dynamisk modell som er hyppig referert til av akademikere innen feltet. Modellen beskriver hvordan en forandring i produkt- og prosessinnovasjon samt i organisasjonsstruktur oppstår og danner mønstre som er observerbare på tvers av industrier og sektorer. Modellen i seg selv er anvendelig på mange områder da den ikke er spesifikk på type innovasjon, men på samhandling mellom innovasjon av produkt og innovasjon av prosess. En av observasjonene Abernathy og Utterback gjorde i sine studier var at etter en storm med innovasjon av nye produkter, dukket det som regel opp ett dominant design som så tok over det markedet som innovasjonen hadde dannet. Dette dominerende designet trengte ikke nødvendigvis være verken det smarteste, det mest effektive eller det mest opplagte valget blant alle konkurrenter, det ble rett og slett bare det dominerende designet. Vi kommer tilbake til dominant design om litt.

Utterback (*Innovation and Industrial Evolution, 2007*) viser til studier som har funnet at ett eller annet sted på produkt-innovasjonslinjen forandrer prestasjonskriteriene som danner grunnlaget for

konkurransen i bransjen seg fra å være udefinert og usikre til å være klare og tydelige. Når et markedspotensiale er påvist og en løsning er funnet, vil det som regel samle seg en klynge med aktører som vil inn i det samme markedet. På samme tid begynner en prosess innad i organisasjonen som fører til reduksjon av hyppigheten på produktinnovasjon. Ettersom tydelige produktforbedringer oppstår blir det vanskeligere og vanskeligere å forbedre både ytelse og prestasjoner for bedriften. Kundene opparbeider lojalitet og preferanse til produktene, og dette fører til høyere krav innen standardisering av markedsføring, distribusjon, utvikling og vedlikehold. Det er med andre ord kundene som mer og mer overtar makten i forhold til utvikling av nye produkter eller løsninger. Hvis den nye løsningen eller det nye produktet er vanskelig å sammenligne med et allerede akseptert og/eller elsket produkt, vil det kunne medføre vanskeligheter for produsenten av den nye løsningen å skaffe seg en stor nok kundebase til å gjøre produktet levedyktig. Mange selskaper forsøker i stedet å kommunisere produktet sitt *utviklingspotensial* for å kapre markedsandeler og holde på de allerede etablerte kundene. Utterback sier videre at ettersom perioden med stor produktinnovasjon er i ferd med å avta, kommer andre kreative krefter inn som stedfortredere i organisasjonen.

5.1.2 Prosessinnovasjon tar over for produktinnovasjon og organisasjonen endres deretter

Disse to typer innovasjon er begge avhengige av hverandre. Utterback fant ut at ettersom hyppigheten av produktinnovasjon avtar, er det vanlig å observere en økende andel av prosessinnovasjon. Han sier at en organisasjon som er formet rundt en innovasjon, vil i likhet med enhver entreprenørbedrift med et suksessrikt produkt skifte fra å være en organisasjon med fokus på innovative produkter, til å bli en storskala bedrift med fokus på standardisering, effektivisering og økt markedsrett. Denne transformasjonsprosessen er karakterisert av følgende momenter:

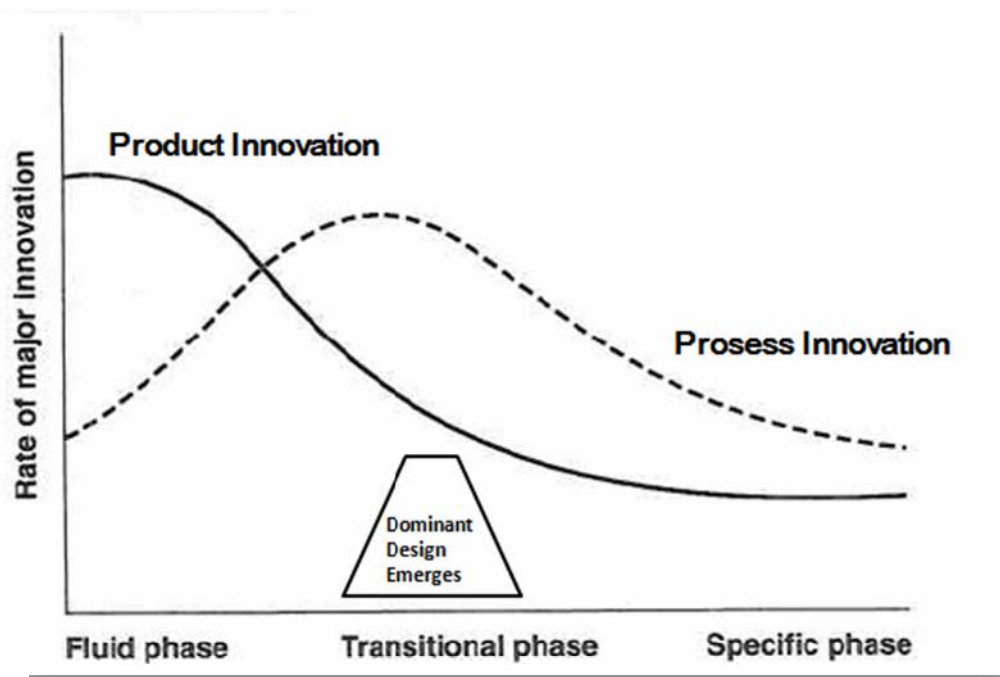
- Uformell kontroll viker for vektlegging av struktur, mål og regler.
- Strukturen blir hierarkisk og rigid, og oppgaver blir mer formelle.
- Store innovasjoner – en gang selve kjernen i bedriften – blir mindre og mindre fremmet; kontinuerlige inkrementelle forbedringer står på agendaen.

I tider med stor teknologisk og markedsrettig usikkerhet, må individene i organisasjonen handle tett sammen for å kunne gjøre de løpende tilpasninger og definere oppgavene og målene som svinger i takt med markedsutviklingen. Denne type struktur kalles organisk og vektlegger i stor grad lateral kommunikasjon, organisatoriske tilpasninger og innebærer ofte et begrenset hierarki. Ofte ser man her at radikale innovasjoner på produktsiden blir verdsatt ekstremt høyt, noe som fører til at slike organisasjoner ofte har en høy frekvens av innovasjoner. Ettersom organisasjonen mister denne organiske karakteren, begynner ofte et skifte i maktstrukturen fra personer med entreprenøregenskaper til de med ledelsesegenskaper. Dette fører til et større fokus på

standardisering, sekvensorientering og internkontroll, og dermed en stagnering på den innovative fronten, en såkalt mekanistisk struktur. Det dominante designet som har etablert seg i løpet av den organiske og flytende fasen setter seg og fører her til større avhengigheter mellom organisasjonens avdelinger, dermed blir det lagt store hindringer i veien for nye store innovasjoner. Den inkrementelle innovasjon står i fokus for organisasjonen, og de med nye ideer blir ofte skjøvet til side for de med produktforlengende og effektiviserende ideer. Kostnadene forbundet med nyutvikling av et nytt produkt blir sett på med bekymring og ikke som en nødvendig og god investering. Den mekanistiske organisasjonen tynger nå ned og demper innovasjonskraften som en gang fantes i den organiske organisasjonen.

Etter hvert som ett dominant design begynner å se dagens lys, forandrer markedssituasjonen seg fra å være sterkt konkurransedrevet og fremadstormende, til å bli et marked der produktet tar store markedsandeler over en avgrenset periode. Som nevnt trenger ikke dette være verken det beste, mest effektive eller smarteste produktet, men mer en bransje/konsumentkonsensus om et konsept. I denne fasen faller veldig mange aktører fra, og kun et fåtall aktører, nye eller gamle, forblir i markedet. Denne utviklingen fører til bedre effektivitet hos de overlevende aktører, og favoriserer dermed de aktørene som har størst suksess med prosess- og styringsinnovasjon.

Oppnåelsen av Dominant Design



Kilde: (Utterback 2007) 1

Figur 6

5.1.3 Nye aktører og innovatører

Utterback viser til Mueller og Tilton (Utterback 2007) som var de første til å påvise sammenhengen mellom hyppigheten av viktige og radikale innovasjoner gjort av nye aktører, og den påfølgende teknologiske utvikling og dertil en fallende kurve innen radikale innovasjoner gjort av samme selskap. Ifølge disse er det dermed lite eller ingenting som tilsier at det er de største selskapene som nødvendigvis har de beste forutsetningene for å komme med nye og vellykkete løsninger. De sier også at så snart en ny løsning eller produkt er funnet, kommer det en strøm av nye aktører som enten kopierer eller videreutvikler. Men så snart situasjonen og konkurransen har stabilisert seg, vil det ifølge arbeidet til både Utterback og Mueller&Tilton (Utterback 2007) bli flere og større inngangsbarrierer for inntrengere på markedet. Posisjonene i markedet er tatt, og prosessintegrasjonen akselererer. Priser på produktet faller som en følge av dette, ergo er det de allerede store aktørene som tjener på en videre ekspansjon.

En annen effekt av denne markedsstabiliseringen er at de overlevende bedriftene beveger seg i retning av en vertikal integrasjon, der hele eller større deler av verdikjeden blir implementert i selskapet, og selskapet dermed inntar en sårbar posisjon i form av en altfor smal nisjeproduksjon.

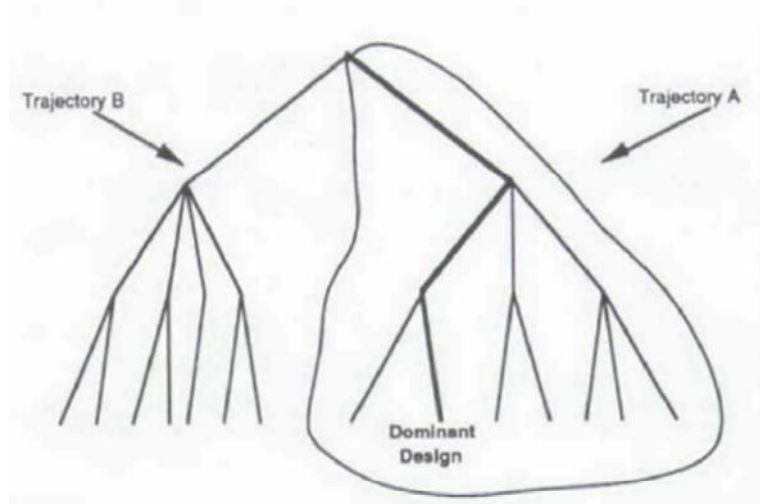
Innovasjon og nysatsing i bransjen blir dermed vanskelig å ta del i, da store deler av kapitalen er fastlåst i en tung og treg verdikjede.

5.1.4 Dominant Design

Suárez og Utterback (Suarez and Utterback 1995) har gjennom hypotesetesting sett på sammenhengen mellom et selskaps overlevelsesevne i et marked og dets inntreden i forhold til når markedets dominante design oppstår. Hypotesen de testet gikk ut på at det konkurransemessige miljø i en industri, og derfor en del av overlevelsesgrunnlaget til et selskap, er vesentlig påvirket av evolusjonen til den teknologien som markedet/bransjen er tuftet på, da spesielt basert på utviklingen av det Utterback og Abernathy kaller *dominant design*.

Ett dominant design er den løsningen eller det produkt som står frem som det vinnende konsept etter det som ofte har vært en sterk konkurranse rundt konseptutvikling. Det dominante designet er så det som alle konkurrenter eller nykommere må forholde seg til hvis de har tenkt å posisjonere seg i markedet. En vanlig antagelse er at antallet nykommere på markedet er aller størst i det øyeblikk ett dominant design utmerker seg. Først i denne fasen kan et selskap virkelig begynne å utmerke seg med stordriftsfordeler. Ett dominant design er ofte et design som treffer den bredeste kundemassen, men har ofte en tendens til å falle utenfor spesifikke kundegrupper.

Dominant design vokser fram



Kilde: (Suarez and Utterback 1995)

Figur 7

Figuren viser enkelt livsløpet til ett dominant design, der det oppstår etter å ha fulgt et mønster gjennom en bransjes design-hierarki. Det kan være rene tilfeldigheter som bestemmer hva slags design som blir dominant, eller det kan være strategiske beslutninger i ett selskap, en allianse eller i

selve bransjen som fører til dette. Et velbrukt eksempel er kampen i videomarkedet mellom Beta og VHS. Her var det ikke den teknisk beste løsningen som vant, men den løsningen som ble frontet av det selskapet som hadde størst og best utnyttelse av sitt nettverk, og best forståelse for nytten av teknologispredning ved at vinneren (her JVC) frigga teknologien gjennom lisenser og OEM-avtaler. Den flytende fasen som Utterback nevner, kaller Teece (Teece 2003) for preparadigmatisk designfase. Denne perioden er det stor eksperimentering med design, og som en følge av dette er det stor utskiftning av selskaper som er med i denne tidlige fasen i en bransje. Innenfor teknologi, og spesielt internettvirksomhet kan det nok sies at tidenes hittil største mengde av eksperimenterende krefter eksisterer, da inngangsbarrierene for slik virksomhet er forsvinnende liten. Teece kaller så den påfølgende fasen for paradigmatisk designfase der designet har fått feste i markedet. Innovasjonen avtar som nevnt tidligere, og de inkrementelle innovasjoner som går mer i retning av standardisering, prosessorientering og små produktforbedringer er de som står i fokus.

5.1.5 Porters Five Forces

En bransjeanalyse er ofte nødvendig for å se hvor i prosessen bransjen befinner seg. Bedriver bransjen produkt eller prosessinnovasjon, eller befinner den seg i en overgang? Rubrikkbransjen har over lengre tid etablert seg med tradisjonelle rubrikkportaler på internett, og portalene har etter hvert utviklet seg til å bli relativt like, på tvers av geografiske landegrenser. Dette betyr at vi i dag har noe som for så vidt kan kalles ett *midlertidig* dominant design. Det foregår nemlig en betydelig produktinnovasjon fra nye aktører og mindre konkurrenter i kullissene. Men de største og mest fremtredende aktørene har nok allerede gjennomgått mye av overgangen fra produkt- til prosessinnovasjon. Det betyr at de store aktørene i dag befinner seg til høyre i modellen over, mens utfordrerne og de nye aktørene bedriver produktinnovasjon på siden av bransjens dominante design. Utfordringen til de etablerte aktørene blir dermed å posisjonere seg mot den fremtidige produktutviklingen som garantert kommer. For å forstå hvordan denne utviklingen kan påvirke dagens situasjon, vil det være hensiktsmessig å se nærmere på et rammeverk som beskriver hvilke trusler en bransje står ovenfor. Vi har valgt å se nærmere på Porters Five Forces, for å danne et grunnlag for en senere analyse av dagens tilstand.

Porters Five Forces

For å få en grunnleggende forståelse av rubrikkannonsermarkedet vil det være hensiktsmessig å studere hvordan markedskreftene interagerer med hverandre. Porter gir oss et enkelt rammeverk for å forstå nettopp dette med sin *Five Forces Model* (Barney 2007). Denne modellen tar hensyn til fem av de viktigste markedskreftene, nemlig trusselen for nyetablering, kunder, leverandører og substitutter. Disse fire kreftene definerer den femte, nemlig rivaliseringen på konkurransearenaen. Ved systematisk å analysere de ulike kreftene, vil vi kunne beskrive rubrikkmarkedet og hvilke krefter

som driver dette. Ved å benytte Porters five forces rammeverk vil vi spesielt kunne ta hensyn til *trusselen* fra de ulike kreftene, noe som forenkler prosessen med å forstå hvilken strategi og posisjon som vil være optimal for Schibsted Classified Media. Ved å fokusere på trusler i et marked er det lettere å utnytte egne komparative fortrinn enn hvis fokuset begrenser seg til konkurransesituasjonen (Barney 2007). I tillegg påpeker (Porter 1979) at ved å fokusere på trusler fremfor konkurransefortrinn vil det være enklere å innta en posisjon som er mindre attraktiv å angripe for konkurrenter. Med andre ord, ved å forstå konkurransearenaen og hvilke trusler den står ovenfor vil det være enklere å beskrive hvordan aktører i bransjen burde posisjonere seg i fremtiden.

Det er naturlig å stille spørsmålstegn vedrørende nytten av å analysere et dynamisk og raskt skiftende teknologisk marked med en statisk modell. Porter argumenterer mot dette synet ved å påpeke at ved " å analysere kreftene i et marked vil det være mulig å belyse den fundamentale attraktiviteten til markedet, eksponere de underliggende driverne for gjennomsnittlig profitabilitet i industrien samt gi en pekepinn på hvordan profitabiliteten vil utvikle seg i fremtiden. Selv om leverandører, kanaler, substitutter eller konkurrenter skulle endre seg." (Porter 2001)

Trusselen fra nykommere

Nykommere kjennetegnes ved at de enten har, eller truer med å etablere seg i en bransje. Etableringen er ofte motivert av at de eksisterende aktørene har oppnådd resultater som er bedre enn hva som kan forventes. Når nye aktører forsøker å kapre en del av profitten i markedet, vil det øke konkurransen i markedet og redusere resultatet for de eksisterende aktørene (Barney 2007).

Nykommere tilfører en industri ny kapasitet, ønsket om å vinne markedsandeler og ofte betydelige ressurser (Porter 1979). Hvor seriøs trusselen er fra nykommere vil avhenge av inngangsbarrierene og den forventede adferden til de eksisterende aktørene. Hvis inngangsbarrierene er store, og nykommerne kan forvente en aggressiv adferd fra de truede aktørene vil nykommeren naturligvis ikke representere en særlig alvorlig trussel. Videre vil etableringskostnaden til nykommeren være avgjørende for hvor alvorlig denne trusselen er for de eksisterende aktørene. Hvis etableringskostnaden er høyere enn den potensielle profitten vil ikke nykommeren representere en reell trussel (Barney 2007).

Porter (1979) nevner flere faktorer som påvirker inngangsbarrierene. Blant annet skalaøkonomi, kostnadsfordeler, myndighetenes politikk og produktdifferensiering. Med bakgrunn i oppgavens problemstilling vil kun produktdifferensiering være relevant for rubrikkmarkedet.

Produktdifferensiering omhandler i stor grad merkevaren til de eksisterende aktørene, og dermed også kundelojalitet. Dette fungerer som en inngangsbarriere da nykommere *både* må dekke

standardkostnaden for etablering i tillegg til kostnaden knyttet til merkevarebygging og overvinning av kundelojalitet(Barney 2007).

Trusselen fra substitutter

En generell definisjon på et substitutt er at når prisen på ett produkt øker, øker etterspørselen etter et annet produkt(Pindyck and Rubinfeld 2000). Med andre ord, et substitutt er et produkt som møter de samme kundebehovene på en annerledes måte. Substitutter representerer ofte et tak for den prisen aktørene i bransjen kan ta. Hvis prisen blir for høy kan i ekstreme tilfeller substituttet erstatte det originale produktet. Et godt eksempel på dette er MP3 spillerens totale dominans i markedet for bærbar musikk. Minidiscspilleren ble rett og slett erstattet av et bedre og billigere substitutt(Barney 2007).

Trusselen fra leverandører

Den tredje trusselen kommer fra leverandørene. Leverandører har ofte helt sentrale roller i en industri ved at de leverer råvarer, arbeidskraft og andre kritiske innsatsfaktorer til aktørene. Leverandører kan derfor true lønnsomheten i en bransje ved enten å øke prisene på innsatsfaktorene eller redusere kvaliteten eller servicen. Denne trusselen blir spesielt alvorlig hvis det eksisterer en skjevhet i avhengighetsforholdet mellom leverandør og bedrift.

Trusselen fra leverandører representerer likevel ikke en reel trussel for lønnsomheten i rubrikkmarkedet da det er eksepsjonelt få leverandører til en industri som hovedsakelig baserer seg på en nettside. I tillegg er jo kunden både kjøper og leverandører av produkt, så de kritiske innsatsfaktorene er helt og holdent kundebasert. Derfor vil det være naturlig å tillegge denne trusselen lite oppmerksomhet(Barney 2007).

Trusselen fra kundene

Den fjerde trusselen kommer fra kundene. Kunder kjøper en bedrifts produkter eller tjenester og påvirker dermed inntektene til bedriften. Hvis industrien er preget av kun en eller noen få store kunder vil dette representere en stor trussel. Kundene vil da ha mye forhandlingsmakt, og muligheten til å tvinge tilbyderer til å opptre på deres premisser. Dette er ikke situasjonen i rubrikkmarkedet, og dermed er det mer naturlig å fokusere på en situasjon med mange små kunder som benytter seg av en relativt homogen tjeneste. I et slikt scenario vil kundenes forhandlingsmakt være avhenge av byttekostnader. Hvis byttekostnadene er lave vil aktørene være avhengig av å oppnå kundelojalitet ved enten å være best på pris eller kvalitet(Barney 2007).

Rivalisering

Den siste faktoren er rivalisering innad i bransjen. Denne rivaliseringen er størst om det er flere jevnstore aktører på markedet som har svært like produkter eller tjenester. Om det i tillegg er stor

vekst i produksjonskapasitet og lav vekst i markedet reduseres lønnsomheten kraftig. Høy grad av rivalisering kjennetegnes ofte av at det er priskonkurranse mellom bedriftene i bransjen, nye produkter blir lansert ofte, hyppige markedsføringstiltak og raske forhastede reaksjoner.

Disse fem faktorene vil altså representere ulike trusler for de eksisterende aktørene i en bransje. Ved å analysere alle fem vil det være mulig å danne et bilde av konkurransesituasjonen og hvilke drivere som er avgjørende for fremtidig inntjening i bransjen. Likevel blir det som tidligere nevnt stilt spørsmålsteget ved nytten av å analysere en dynamisk bransje med en statisk modell. Når bransjen som analyseres i tillegg har teknologi som en av de viktigste innsatsfaktorene blir det enda vanskeligere å si noe sikkert om fremtidig inntjening da teknologien kan utvikle seg raskt og endre fundamentale forhold i en bransje på kort tid.

5.1.6 Tradisjonell "Five Forces" er ikke alltid nok

For å ta høyde for den teknologiske utviklingen er det nødvendig å ta hensyn til de strategiske betydningene ny teknologi kan medføre. Teknologi kan endre måten selskaper opererer på, måten de forholder seg til hverandre og deres forhold til leverandører og kunder (Porter and Millar 1985). Informasjonsteknologi kan med andre ord endre fundamentale forhold i konkurransesituasjonen, og analysen av en bransje må derfor ta hensyn til denne faktoren. Porter og Millar viser til tre måter informasjonsteknologi kan endre en industri. For det første kan selve strukturen i en industri bli endret over natten, videre vil informasjonsteknologien åpne store muligheter for hvordan selskaper tilegner seg komparative fortrinn ved å tilpasse seg teknologiutviklingen på strategisk måte. Til slutt vil teknologiutviklingen ofte føre til etablering av helt nye selskaper og bransjer, ofte som et forbedret substitutt av den originale bransjen (Porter and Millar 1985).

Strukturendring

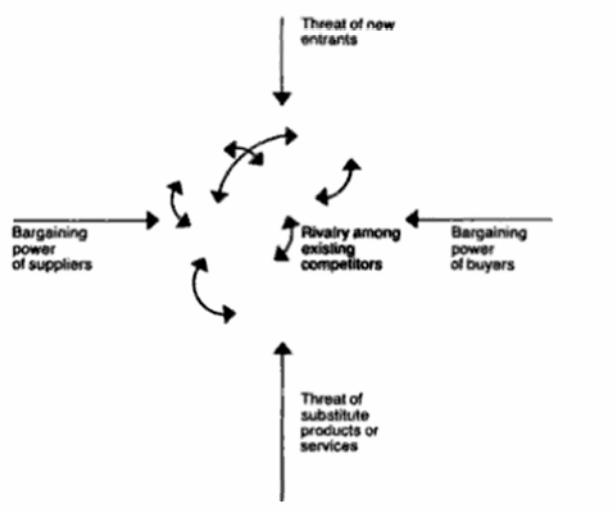
Informasjonsteknologi kan endre alle de fem kreftene som inngår i *Five Forces* og dermed gjøre enhver industri mindre attraktiv. Teknologien kan myke opp eller endre fundamentale strukturer, og dermed også skape behov, og muligheter for endring. Informasjonsteknologi endrer forholdet mellom skalafordeler, automatisering og fleksibilitet med potensielt store konsekvenser. Produksjon i stor skala er ikke lenger nødvendig for å oppnå automatiserte løsninger og skalafordeler. Et direkte resultat av dette er at inngangsbarrierene reduseres. Videre er det slik at med dagens teknologiske utvikling er det ikke lenger en så sterk sammenheng mellom automatisering og lite fleksibilitet. Ser vi spesielt på rubrikkmarkedet er det helautomatisert og svært fleksibelt.

Ved å se på innsatsfaktorene i et internettbasert rubrikkmarked ser vi at kostnaden ved å utvikle og drifte en portal som tilbyr de nødvendige tjenestene ikke lenger er vanskelige eller kostbare å etablere. Dette skyldes den raske utviklingen av internetteknologi, og i 2008 er det nesten blitt en

uvesentlig kostnad å utvikle en nettside, eller å videreutvikle nye tjenester for en allerede eksisterende nettside.

Rubrikkannonsermarkedet har eksempelvis gått gjennom en slik endring med introduksjonen av rubrikkannonser på internett. Internettaktører tar stadig markedsandeler fra de tradisjonelle printmediene, og det er ingenting som tyder på at denne utviklingen skal reverseres. (Schibsted 2008). Informasjonsteknologi eller internett, har rett og slett vist seg å være et fleksibelt og godt substitutt til printmediene, og det er derfor naturlig å påstå at teknologien har endret den

Porter og Millar sin dynamiske Five Forces modell



Kilde: (Porter and Millar 1985)

Figur 8

fundamentale strukturen i bransjen. Ved å se på rubrikkmarkedet de siste åtte årene ser vi at det har skjedd store forandringer i hele bransjen, og det vil derfor være ekstremt viktig å ta høyde for en fremtidig teknologisk utvikling i samme tempo.

Det vil derfor være mer hensiktsmessig å vurdere *Five Forces* som noe mindre statisk, slik som modellen til venstre viser. Den benytter det tradisjonelle *Five Forces* rammeverket, samtidig som den viser at rivaliseringen på konkurransearenaen må vurderes i et mer dynamisk perspektiv.

5.1.7 Informasjonsteknologien gir nye muligheter

Porter og Millar fremhever tre mulige faktorer som vil kunne føre til konkurransemessige fordeler. Informasjonsteknologi kan bidra til å redusere kostnader, øke differensieringen og endre konkurransemessige rammer.

Historisk sett har informasjonsteknologi hovedsakelig redusert kostnader knyttet til repetitive informasjonsbehandlingsaktiviteter. I dag derimot, er slike grenser visket ut, og selv aktiviteter som hovedsakelig baserer seg på fysisk arbeidskraft kan gjøres mer effektivt med riktig bruk av informasjonsteknologi. Dette skyldes at informasjonsteknologi kan brukes til å skape dynamiske prosesser og aktiviteter. Eksempelvis har Canon basert sitt produksjonsapparat på automatiserte deler og materialbehandlingssystem. Systemet sørger for at alle nødvendige deler er tilgjengelige til

enhver tid, og de ansatte kan sette sammen ulike modeller av kopimaskinene etter kundens behov uten særlig store omstillingskostnader (Porter and Millar 1985).

I tillegg til å påvirke kostnader kan informasjonsteknologi også påvirke kostnadsdriverne som igjen kan forbedre, eller erodere en aktørs relative kostnadsposisjon. Ved å utnytte informasjonsteknologi til å endre de fundamentale aktivitetene i produksjonen av en vare eller tjeneste er det altså mulig å oppnå store kostnadsreduksjoner. Et godt eksempel på dette er banknæringen som etter introduksjonen av konseptet nettbank har kunnet redusere antall filialer, ansatte og åpningstider. Dette medfører at de store kostnadene knyttet til stor stab samt leiekostnader er enten borte eller kraftig redusert.

Informasjonsteknologi kan også gi bidra til økt differensiering. Dette må da sees i sammenheng med bedriftens rolle i verdikjeden. Informasjonsteknologien åpner nemlig for at produkter i større grad kan optimaliseres og tilpasses den enkelte kundes behov. I mange tilfeller vil dette innebære å redusere behovet for andre aktører i en verdikjede. Musikkindustrien har nylig opplevd en slik endring med distribusjon av musikk i MP3 formatet. iTunes tilbyr musikk direkte til konsumentene og reduserer dermed den sterke posisjonen utsalgsstedene nøt godt av tidligere. Ved å bundle stadig mer informasjon med et fysisk produkt, som for eksempel video, bilder og tekst av musikkartister i forbindelse med kjøp av en MP3, vil det være mulig å differensiere produktet fra konkurrenter (Porter and Millar 1985).

Når det gjelder å endre de konkurransemessige rammene, ser vi at informasjonsteknologien kan endre forholdet mellom konkurransemessige rammer og fordeler. Teknologien bidrar til å øke en aktørs evne til å koordinere sine aktiviteter regionalt, nasjonalt og globalt. Den bidrar til å gi et bredere geografisk perspektiv som kan føre til konkurransemessige fortrinn.

Videre fører informasjonsteknologien til at industrier som tidligere var klart separert nå kan samkjøres i større grad. Dette kan vi tydelig se i finanssektoren, der de store aktørene nå tilbyr både banktjenester, forsikring og meglertjenester. Dette skyldes i stor grad informasjonsteknologien som gjør det mulig å betjene flere markeder med samme type teknologi, samt et redusert behov for fysisk arbeidskraft.

Ettersom teknologien blir mer utviklet og spredt vil slike muligheter bare øke. I 2007 så vi nok et eksempel da flyselskapet Norwegian etablerte banktjenester. En nokså uvanlig kombinasjon, men informasjonsteknologien åpnet dører som tidligere var lukket, i tillegg til at Norwegian kunne utnytte sin eksisterende nettbaserte teknologi til å etablere denne tjenesten. Likevel vil fordelene ved å utnytte informasjonsteknologien på denne måten ikke kunne øke hvis ikke teknologien som benyttes

i en organisasjon kommuniserer. Desentraliserte systemer og organisasjonsdesign kan sperre for å utnytte fordelene fordi de ikke er kompatible med hverandre. Derfor er kommunikasjon og kompatibilitet et absolutt krav for å kunne utnytte fordelene ved informasjonsteknologien (Porter and Millar 1985).

5.1.8 Etablering av nye selskaper og bransjer

Porter og Millar mener informasjonsteknologien kan føre til etablering av helt nye bransjer eller industrier. For det første vil teknologien i seg selv gjøre bransjer tilgjengelige, lønnsomme og gjennomførbare (som tidligere nevnte iTunes som nå distribuerer musikk direkte til forbrukerne via en nettløsning). Teknologien har i dette tilfellet åpnet et mulighetsrom som aktører finner lønnsomt å fylle. Videre kan teknologien skape etterspørsel blant konsumentene. Eksempelvis skapte internett et behov for trådløse nettverkskort til bærbare datamaskiner. Til slutt vil teknologien også kunne skape nye bransjer med utgangspunkt i gamle og etablerte bransjer. Selskaper som allerede har et velutviklet informasjonssystem med ledig kapasitet kan selge denne kapasiteten til andre, eller bruke den selv til noe annet som genererer inntekter. Alternativt kan en tradisjonell bransje benytte informasjonsteknologi til å frembringe informasjon som er verdifull for andre. Som for eksempel dagligvareindustrien som med sine strekkodete varer kan tilby verdifull konsumentadferdsinformasjon til produsenter og annonsører (Porter and Millar 1985).

Viktigheten av informasjonsteknologi er udiskutabel. Det er riktigere å fokusere på om informasjonsteknologien kan føre til komparative fortrinn snarere enn når og hvordan bransjen eller den enkelte bedrift blir påvirket. De aktørene som forutser hvordan informasjonsteknologien vil påvirke dem vil kunne ta riktige strategiske grep som fører til at utviklingen vil foregå på deres premisser. De aktørene som ikke tar hensyn til utviklingen vil bli tvunget til å tilpasse seg endringer på andre aktørers initiativ, noe som kan føre til en komparativ ulempe.

5.1.9 Absorpsjon og Diffusjon

Som nevnt blir ofte veien fra produktinnovasjonsfasen til et ferdig akseptert produkt gjerne både lang og brokete. Everett Rogers (Rogers 1995) karakteriserer fire hovedelementer i diffusjonen som en innovasjonsprosess i seg selv, og (1) hvordan denne blir kommunisert (2) gjennom ulike kanaler (3) over tid, (4) blant medlemmer av et spesielt sosialt system.

Det første elementet er selve *innovasjonens nyhetsgrad* for individet. En innovasjon trenger ikke være ny i ordets rette forstand, det kan også bety en avgjørelse om adopsjon av en allerede kjent innovasjon som ikke har vært akseptert eller vurdert god nok. En stor utfordring i denne sammenheng er heterogenitet blant individene. Her er vi over på det andre elementet Rogers nevner; *kommunikasjonskanalen*. Heterogenitet i brukergruppen kan medføre store

kommunikasjons- og standardiseringsvansker når nye innovasjoner skal markedsføres og eller tas i bruk. Rogers viser til den manglende forskning hva angår innovasjonsabsorpsjon på programvare og tjenestemessig innhold. Siden denne innovasjonen ofte er vanskelig å spore mener han den er mindre hyppig enn rene teknologiske innovasjoner. Dette mener vi er fullstendig feil sett i lys av dagens internetthverdag. Denne type programvare- og innholdsinnovasjon er vanvittig viktig, og absolutt til stede i denne bransjen. Men når det gjelder innovasjonens sporbarhet kan nok Rogers ha fullstendig rett mht. hvor raskt denne typen innovasjoner dukker opp ifra ingensteds og er dermed særdeles uoversiktlige av natur.

Et tredje element i denne diffusjonsfasen er den faktoren Rogers kaller *tid*. Et vanlig fenomen innen høyteknologiske sektorer er at tiden fra utviklingsstadiet til ferdig markedsprodukt er for lang, og at produktet dermed er "utdatert" før det når markedet. Tidsdimensjonen inkluderer også antallet medlemmer av et system som adopterer innovasjonen over et gitt tidsrom. Dette er av avgjørende betydning for innovasjonens spredning i det sosiale system. Rogers navngir fem hovedsteg i denne beslutningsfasen: (1) *kunnskap*, (2) *overtalelse*, (3) *beslutning*, (4) *implementering*, og (5) *bekreftelse*. *Kunnskap* rundt innovasjonen er den mest kritiske faktoren mht. tiden fra F&U til ferdig produkt. *Kunnskap* er det som først skaper et forhold mellom innovasjonen og adoptøren. *Overtalelse* er når adoptøren får inngående nok kjennskap til innovasjonen til å opparbeide seg en positiv eller negativ holdning til innovasjonen. *Beslutning* oppstår ved at et individ eller en annen avgjørende enhet involverer seg i aktiviteter som fører til adopsjonen eller forkastelsen. *Implementering* er når den avgjørende enhet tar i bruk innovasjonen. Reinnovasjon sier Rogers er mest sannsynlig at oppstår i implementeringsfasen. *Bekreftelse* er når den avgjørende enhet søker forsterkende argumenter for den allerede adopterte innovasjonen. Her kan det forekomme reversering dersom man blir eksponert for tvetydige eller negativ informasjon om innovasjonen.

Det siste elementet i Rogers diffusjonsprosess er det *sosiale systemet*. Diffusjon skjer inne i et sosialt system. Et sosialt system definerer Rogers som et sett av sammenhengende enheter som er opptatt med felles problemløsning for å oppnå et felles mål. Hvis vi løsner litt på denne definisjonen kan vi få den til å defineres av en eller flere kundegrupper som befinner seg på internett med en eller flere like hensikter. Det sosiale systemets struktur er avgjørende for hvordan diffusjonen vil foregå. Det være seg sterke sosiale bånd, opinionsledere, endringsagenter, konsekvenser for innovasjonsadopsjon osv. Alt dette påvirker strukturen i det sosiale systemet og dermed diffusjonsprosessen i systemet. En side av dette sosiale systemet Rogers er inne på er gradene av selvpåført adopsjon. Han er inne på valgfri adopsjon (vi kan selv velge om vi vil kjøpe en Ipod), kollektiv adopsjon (en gruppe adopterer innovasjonen), og autoritær adopsjon (man blir påtvunget adopsjonen slik vi så når Windows Vista ble introdusert i nye datamaskiner).

5.1.10 Innovasjonsspranget

Geoffrey A. Moore (Moore 1996) har et begrep for det store spranget som enhver innovasjon må over for å greie å komme seg videre fra produktinnovasjonsfasen; "the great chasm". Dette spranget mener Moore er gapet mellom de som er først ute med å prøve nye teknologier (teknologientusiaster) og det konvensjonelle massemarkedet. Før en innovasjon kommer så langt som til dette "spranget" må den ofte gjennomgå noen endringer for å tilpasse seg forbrukermarkedet godt nok, og for å oppnå ett dominant design. Det er dette dominante designet som i de fleste tilfeller faktisk greier spranget over denne kløfta. Som tidligere nevnt kaller Teece denne fasen for den preparadigmatiske fasen. Denne fasen består som kjent av mange aktører som deltar i ett kappløp for å få igjennom nettopp sin løsning som det dominante designet. Det som fører en innovasjon over denne kløfta er ofte innovatørens forståelse for sluttbrukerens behov og ønske. Majoritetsmarkedet ønsker i de aller fleste tilfeller et "100 % produkt", dvs. ikke et produkt som trenger videre utvikling eller prøving, men et produkt som kan brukes med det samme det blir adoptert.

The Chasm

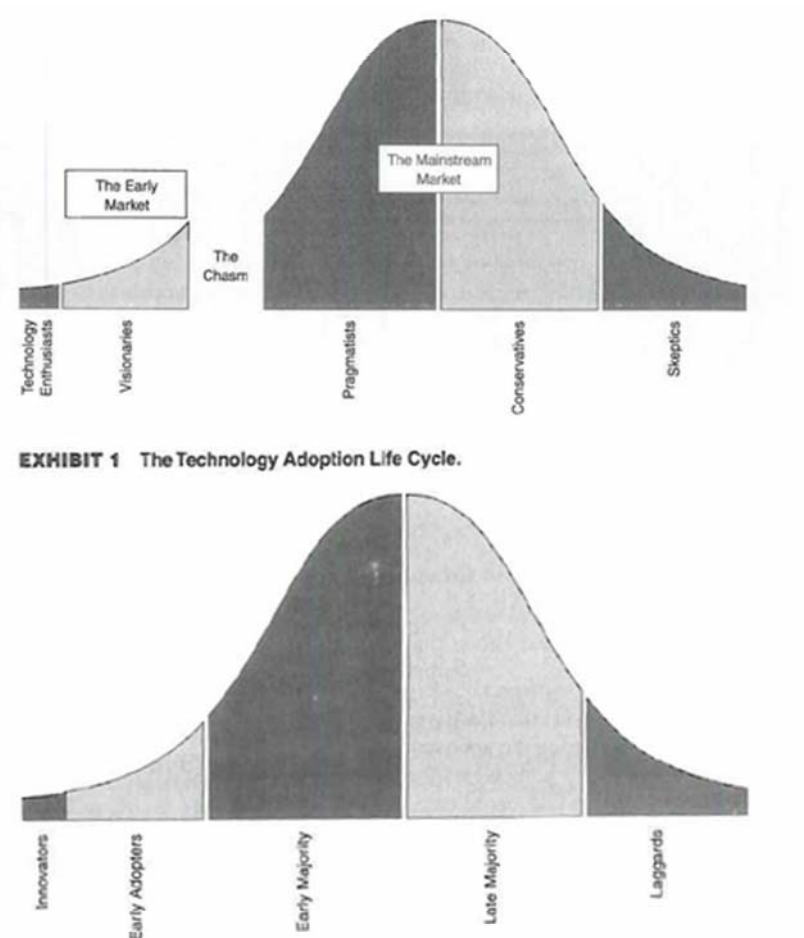


EXHIBIT 1 The Technology Adoption Life Cycle.

Kilde: (Moore 1996)

5.1.11 Kjernekompetanse og komplementære ressurser

Konkurransfordelene til en bedrift ligger ifølge Barney(Barney 2007) i at bedriftens ressurser må være verdifulle, sjeldne, ikke imiterbare og vanskelig substituerbare, det såkalte VRIO-rammeverket. Et annet rammeverk vi kjenner er SVIMA-rammeverket(Jakobsen and Lien 2001) som sier at en ressurs må være *sjelden, viktig, ikke imiterbar, mobilisert og approprierbar* for at den skal kunne være en del av en bedrift sin strategiske kjerne. Bedriftens kjernekompetanse burde følgelig oppfylle disse nevnte kriteriene for å kunne gi bedriften konkurransefortrinn. De aller fleste organisasjoner er avhengige av komplementære ressurser. Dette er ferdigheter og kompetanser som innehas og kontrolleres av andre organisasjoner.

Utterback(Utterback, Vedin et al. 2006) henviser til Henry Chesbrough som sier at innovasjon i den senere tid har skiftet fra å være en lukket prosess som foregår mellom organisasjoner til å bli en åpen prosess som trekker på kunnskap fra mange ulike hold, eksempelvis høyskoler og universitet, kunder, leverandører, nasjonale laboratorier, konsortium, konsulenter og små nystartede selskap.

5.1.12 Førstetrekksfordeler og førstetrekksulemper

Som Teece(Teece 1987) sier er det et stort vendepunkt mellom den preparadigmatiske og den paradigmatiske fasen der det dominante designet oppstår. Innovatøren kan ha stått for både selve det vitenskapelige gjennombrudd og det fundamentale designet for nyvinningen, men dersom imitasjon er relativt enkelt så vil imitatorer lett komme på banen og benytte seg av små modifikasjoner eller forbedringer og så profitere på dette. Dermed kan innovatøren fort ende opp med store førstetrekksulemper. Spesielt den som kopierer i den preparadigmatiske fasen, og som så kan frata innovatøren dens kommende dominante design til fordel for egen replika vil kunne tjene stort.

Montgomery og Liebermann(Montgomery and Liebermann 1988) bruker tre hovedkilder som grunnlag for å skape førstetrekksfordeler; *teknologisk lederskap, forhåndsdisponering av ressurser og kjøpers byttekostnader*. Det å være først ute skaper i tillegg et kjent navn og i mange tilfeller skaper dette så en assosiasjon til produktet som dermed kan sies å være en førstetrekksfordel. Denne bølgen kan da bringe med seg muligheter til å skape kortsiktige "monopol" gjennom for eksempel å legge beslag på distribusjonsnettene eller rett og slett gjennom nettverkseffekten ved at "hele" markedet har valgt en løsning før en ny aktør kommer på markedet. Dette skaper da store inngangsbarrierer for potensielle inntrengere. Ifølge Montgomery og Lieberman finnes det bevis på at kundenes *perseptuelle rom* påvirkes på en måte som favoriserer den som er først ute. Kundene vil også kunne opparbeide seg *byttekostnader* ettersom de får erfaring og kunnskap rundt produktet. I

tillegg kommer *nettverkseksternaliteter* inn vha. mulig standardisering og lignende. Det som dog til slutt vil avgjøre om organisasjonen har bærekraftige førstetrekksfordeler er kvaliteten til de initielt ervervede ressursene samt de viderutviklede ressursene, relativt til kvalitet og kvantum på ressursene som de senere aktørene kommer inn med. Ett moment som er spesielt interessant er dette med nettverkseksternaliteter. Kundene eller brukerne oppnår større fordeler (eller et fall i kostnadene) når flere bruker produktet. Det mest brukte eksempelet er telefonapparatet; jo flere som eier en telefon, desto høyere verdi har telefonen for hver eier. Dette medfører så at tjenestetilbyderen sin største og viktigste ressurs er kundemassen. Man kan også legge merke til at i alle disse tre tilfellene ligger ressursbasen ikke hos tilbyderen men hos brukerne.

I artikkelen til Hwang og Oh (Hwang and Oh 2008) blir suksessen av to eller flere mer eller mindre like online servicetilbydere vurdert opp mot konsumentene sin tilbøyelighet til å adoptere løsningene. De ser på komplementariteten med mer eller mindre utfyllende tjenester hos ulike aktører. Graden av komplementaritet skifter fra bruker til bruker avhengig av brukerens behov og brukskunnskaper rundt de ulike løsningene. Generelt sett er den komplementære nytten av å benytte seg av flere tilbydere høyere enn nytten av å bruke en enkelt servicetilbyder. Det at slike løsninger på internett ofte er gratis og innebærer få eller ingen former for nedlastings-, installerings- eller registreringsbehov medfører også at brukerne har en tendens til å ta i bruk flere løsninger av samme sort på en gang. Noen viktige bakenforliggende faktorer her er kvalitet og størrelsen på brukernetverket rundt løsningen på bakgrunn av nettverkseksternalitetene i online servicemarkeder. For at en tilbyder som entrer et eksisterende marked skal kunne kompensere for nettverkseffekten som den eksisterende aktør allerede har opparbeidet seg, mener Hwang og Oh at nykommeren må tilby overlegen kvalitet i sine tjenester. Dersom det ikke eksisterer så store nettverkseffekter, så er ikke behovet for overlegen kvalitet så prekært for å overleve. En annen måte å entre slike markeder på er gjennom utnyttelse av heterogenitet i konsumentmassen. Ved å forandre på sitt produkt i forhold til eksisterende produkt, vil man kunne være i stand til, ved hjelp av den kundegruppen som kommer til å like tjenesten, å øke sin markedsandel, siden denne kundegruppen vil være med på å skaffe nykommeren kritisk masse. Her ser vi da et eksempel på hvordan en relativt liten førstetrekksfordel kan utnyttes av en nykommer i et voksende marked. Forfatterne tar for seg adopsjon i et voksende marked, og de finner ut at markedsandelene beveger seg over tid, siden nettverkseffektene øker ettersom markedet modnes. Denne undersøkelsen ble kun utført på gratistjenester. Servicetilbydere som tar seg betalt vil i tillegg til kvalitet og nettverkseksternaliteter også bli vurdert i forhold til pris. Vi må derfor være forsiktige med å blande inn betalingstjenester i dette resonnementet.

Montgomery og Lieberman (Lieberman and Montgomery 1998) påpeker at pionerer ofte bommer på de beste mulighetene som ligger skjult under teknologiske og markedsmessige usikkerheter. Dette

betyr at de som er først ute kan tilegne seg "gale" ressurser som viser seg å være av begrenset verdi ettersom markedet utvikler seg. Robinson, Fornell og Sullivan sin artikkel tar for seg betydningen av å være det de kaller *markeds pionér, tidlig etterfølger eller sen etterkommer* (Robinson, Fornell et al. 1992). De legger til grunn at merkevarenavn er en nøkkelressurs for en etablert organisasjon.

Sullivan beskriver i en studie en korrelasjon mellom pionérvirksomhet og negative effekter for allerede etablerte merkevarenavn (Sullivan 1992). Videre forteller hun at de merkevarenavn som har stor kundemasse har en tendens til å entre markedet senere enn de med mindre kundemasse. Alle vil helst unngå en produktfiasko, men et kjent merkevarenavn har mye mer å tape enn en ukjent nykommer. Det kan også være vanskeligere å posisjonere en videreutvikling enn et nytt produkt da en videreutvikling drar med seg forventninger fra forbrukerne hva angår både posisjonering og attributter. Det vil i tillegg være betraktelig lettere for en velkjent aktør med mer markedsføringsmuskler å utkonkurrere nykommeren, for ikke å glemme effekten et allerede kjent merkevarenavn har på forbrukeren. Alt annet konstant forventes det dog at nykommere oppnår større markedsandeler enn etterfølgende konkurrenter. Sullivan foreslår dermed at dersom tidlig inntreden vil medføre kapring av store markedsandeler så burde den allerede eksisterende aktøren introdusere sitt nye konsept under ett annet navn. En åpenbar svakhet ved denne studien er at den er gjennomført på ikke-varige forbruksvarer, og ikke på varige goder eller tjenester. Allikevel legger vi merke til at konsumentene har en tendens til å adoptere produkter som enten er (1) revolusjonerende nye fra helt nye aktører eller (2) de som ivaretar viktige egenskaper fra produktet sin opprinnelige versjon introdusert av allerede kjente aktører.

Robinson (Robinson, Fornell et al. 1992) sier også at pionerer som ønsker å skape en ny industristandard, som regel burde gjøre dette under et nytt merkevarenavn. Det å dele et eksisterende merkevarenavn kan medføre uønskete psykologiske assosiasjoner til det etablerte markedet. Videre argumenterer de for at studien deres har funnet grunn til å anta at et relativt lite selskap med høy markedsføringskompetanse kan lykkes med en sen etterfølgelse. De kaller det en riflestrategi som treffer et umettet nisjemarked i motsetning til en haglestrategi som sikter bredt.

5.1.13 Disruptiv innovasjonsteori

Selv om store forandringer i teknologi kan føre til kolossale skift på markedsfronten, fremvekst av nye konkurrenter og nye industrier er det også andre mekanismer som påvirker dette spillet. Clayton Christensen (Tidd, Bessant et al. 2005) fokuserte på situasjoner der markedet har vært den utløsende faktor. Han studerte flere industrier, men fokuserte spesielt på harddiskmarkedet siden det her fantes en mengde dominante design over forholdsvis korte tidsrom. Han observerte at nesten enhver generasjon av produsenter bestod av nye aktører som hadde skvist ut de gamle aktørene fra dette

multimilliondollar markedet. Alle de store aktørene arbeidet tett sammen med sine kunder for lettere å forstå behov og den utvikling som var nødvendig. De kom fortløpende med produkt- og prosessinnovasjoner og møtte konkurrentene sine i det definerte innovasjonsrommet som var i markedet. Christensen fant så ut at det ikke var selskapenes manglende evne til å tilpasse seg teknologiske sjumilssteg som førte til deres endelikt. Det som forandret på alt var fremtreden av nye markeder med nye behov og forventninger. Generelt sett søkte disse nye markedene noe enklere og billigere til å fylle helt andre behov utenfor de konvensjonelle markedsstrømninger. De etablerte aktørene gikk som regel glipp av disse skiftene i behov og forventninger i markedet, og våknet som regel ikke opp før etter det nye markedets fødsel. Det eneste alternativ som så gjensto var å imitere. I tillegg hadde de gått glipp av læringskurven(om enn bratt og kort) de nye aktørene hadde vært gjennom før markedet skiftet. Slik ville det gå neste gang også, når neste generasjon aktører laget nye regler i markedet. Det er altså ikke dumme aktører som bukker under på grunn av denne nedbrytende innovasjonen men det faktum at oppskriften til suksess skifter ettersom nye dominante design oppstår og bestemmer retningslinjene for framtidens oppfatning av marked og muligheter.

Disruptiv innovasjon betyr ikke nødvendigvis en nedbrytning av ett dominant design, heller en utvidelse av produktdefinisjonen som i neste omgang øker markedet eller litt etter litt øker prestasjonsevnen før den til slutt overtar plassen etter den nåværende innovasjonen. Forskning har vist at disruptive innovasjoner er i mindretall i forhold til vanlige inkrementelle innovasjoner som øker ytelse eller brukervennlighet på et produkt.

Originalt var det den østerrikske økonomen Joseph Schumpeter som kom med teorien om "creative destruction". Han mente at de fleste markeder en eller flere ganger opplever store skift i rammeverket og spillereglene rundt seg, og dette medfører store omveltningsbehov hos aktørene for at de skal kunne overleve. De åpner opp for nye muligheter, men utfordrer samtidig de eksisterende aktørene til å forandre sine handlingsmønstre etter de gitte vilkår.

5.1.14 På randen av bransjen

Ifølge Hagel og Brown er det på bransjenes ytterpunkt eller rand potensialet for innovasjon er på sitt sterkeste(Hagel and Brown 2007), - det de kaller "the edge". Denne randen utgjør den ytterste periferi i den globale bransjen, og er det stedet en burde befinne seg hvis man har ønske om å oppnå en strategisk innovasjonsfordel. De karakteriserer dette ytterpunktet som alt fra grensen til selskapet, markeder, industrier, geografiske, intellektuelle disipliner og generasjoner. Her møtes ufullendte kundebehov, uforutsette løsninger og nedbrytende innovasjoner. Her diskuteres det nyeste av det nye og dets potensialer i markedet. I en verden som akselerer jevnt og trutt vil disse

omveltningene som finner sted " på randen" skifte bransjens kjerne, og det med blendende hastighet. Randen er med andre ord et foretrukket sted eller tilstand for alle foretak som er avhengige av å være i første vogn på innovasjonstoget.

5.1.15 Technology push

Et selskap som kommer med en revolusjonerende innovasjon vil med stor sannsynlighet konkurrere mer mot sitt eget produkts utilstrekkelighet og markedets skepsis til produktet enn mot sine rivaler. Utterback(Utterback 2007) viser til den gryende optimisme i pc-markedet da IBM kom på banen med sine produkter. De bedrifter som allerede var på markedet så på IBM sin inntreden med stor positivitet av den grunn at de håpet på at IBM ville legitimere markedet og overvinne skepsisen konsumentene hadde til datamaskiner. Et fenomen ofte sett i den flytende fasen er ustabiliteten i markedet. Det finnes ingen organiserte og mobiliserte aktører, dermed råder det både teknisk usikkerhet og usikkerhet rundt hva som er målet i seg selv. Som et resultat av dette fraværet av et marked, vokser så markedet fram rundt innovasjonene og innovasjonene blir dyttet på konsumentene uten at det finnes en reell etterspørsel. Forskjellige teknologiske løsninger blir regelrett spyttet ut, så blir det opp til konsumentene å akseptere eller avslå. I rubrikkmarkedet kan man med visse forenklinger og antagelser si at Finn.no var en løsning som oppstod på denne måten. Markedet var per definisjon ikke til stede da nettsiden ble opprettet, og løsningen ble massivt markedsført og på den måten dyttet inn på markedet.

5.1.16 Technology pull

Jacob Schmookler gjorde to antakelser når han på 60-tallet undersøkte hvilken rolle etterspørsel spilte på innovative aktiviteter(Scherer 2005). Den ene var at evnen til å komme med innovasjoner var utstrakt, fleksibel og påvirket av profittmaksimerende muligheter. Den andre var at jo større et marked eller et potensielt marked var, desto større innsats ble gjort i forbindelse med innovasjon og kreativitet.

Etter hvert som produktene eller løsningene blir flere og flere og det dominante designet vokser fram, blir bransjen mer og mer over til å fokusere på videreutvikling og skreddersøm av tilgjengelige løsninger. Brukerne av produktet krever mer og mer spesialtilpassede produkter, og de har i tillegg gjerne selv en løsning på hvordan de ønsker dette. iPhone kan til dels sies å være et resultat av slik etterspørsel. Kundene vet at teknologiene er der, tilbyder er klar over at kundene ønsker en løsning som kombinerer flere teknologier og utvikler dermed en telefon som møter behovet på flere områder.

5.1.17 Nettverk og allianser

I artikkelen til Robinson(Robinson, Fornell et al. 1992) blir det sagt at store muskuløse foretak er avhengige av små innovative foretak, på samme måte som de små er avhengige av de store for midler til utvikling, utprøving, markedsføring, produksjon og distribusjon. I mange tilfeller har en av ulike grunner ikke mulighet eller kompetanse til å utføre oppgavene selv. For å kunne utnytte den kompetanse og de ressurser som bor i en organisasjon er det derfor ofte opportunt å søke samarbeid og allianser med andre aktører som innehar en eller flere komplementære ressurser og kompetanser som mangler i eget selskap. Dette området er et usikkert område for et selskap å entre. Hvem skal man søke samarbeid hos, når skal man gjøre det, og i hvilken grad? Man står overfor mange faremomenter ved alle samarbeidsformer. Det være seg faren for uttømming av egne ressurser, faren for å miste kjernekompetanse, fare for store kulturkrasj og lignende.

Det kan være lettere å identifisere samarbeidspartnere med nært beslektede ressurser enn de med komplementære ressurser. De feil man så kan gjøre ved utvelgelsen av samarbeidspartnere på bakgrunn av komplementære ressurser kan forårsake alvorlige komplikasjoner under integrasjonen(Harrison, Hitt et al. 2001). En grunn til dette er fordi det er lettere å foreta en integrering av et selskap med like ressurser enn et selskap med komplementære ressurser. Det er i tillegg ikke en selvfølge at ressursene i et selskap som blir kjøpt opp blir utnyttet effektivt i det kjøpende selskap. Resultatet kan da fort bli at selskapet ikke klarer å oppnå de stordriftsfordeler eller breddefordeler som var tanken bak oppkjøpet. Den organisatoriske og menneskelige analysen er derfor svært viktig for å identifisere riktig samarbeidspartner.

Som nevnt må ressursene ifølge ressursbasert teori være særegne, kostbare og vanskelige å imitere(Barney 2007). Det antas at ressursene er heterogene, så det er da en spesielt viktig oppgave forut for samarbeidet å analysere hvilke ressurser de ulike foretakene sitter på, slik at den samlede "ressurs-poolen" er definert, utfyllende og ikke minst appropriable. Dollinger(Dollinger 1999) har fire faktorer som er viktige for å definere bedriftens interne ressurser. Den er *viktig* hvis den bidrar til å utnytte muligheter og nøytralisere trusler. Den er *sjelden* hvis den er unik for bedriften og/eller svært kostbar å skaffe til veie. Den er *ikke imiterbar* hvis det er vanskelig for andre å etterligne eller opparbeide seg samme ressurs. Den er *ikke substituerbar* hvis ressursen ikke kan erstattes av andre ressurser i selskapet eller av andre aktører sine ressurser eller løsninger. Mange selskap viser ofte til sin organisasjonskultur som den om mulig mest fremtredende ressurs selskapet innehar. I en undersøkelse gjort av Tidd, Bessant og Pavitt(Tidd, Bessant et al. 2005) fant de at i mange av bransjene med høy andel av FoU var det tendens til at selskapene hadde høy andel av teknologisk orienterte joint ventures. De underbygger også dette med at små selskap er avhengige av store muskuløse selskap, og de store er avhengige av små innovative foretak.

Tidd, Bessant og Pavitt bruker to hoveddimensjoner når de snakker om en bedrifts vilje og behov for å foreta teknologianskaffelser; teknologi- og arvdimensjonene. Teknologidimensjonen tar for seg betydningen en anskaffelse av ny teknologi har for bedriften. Hvorvidt det skapes konkurransefortrinn eller ikke ved å anskaffe eller investere i ny teknologi, og hvorvidt det faktisk er i kundene sin interesse eller ikke å få tilgang til den nye teknologien. Kundene kan se på ny teknologi med frykt eller motvilje hvis det medfører byttekostnader i form av penger, kunnskap, tid, eller lignende. De tar også opp hvorvidt teknologien er troverdig og er politisk akseptabel.

Arvdimensjonen går på hvorvidt organisasjonen har en forhistorie som viser vilje og kraft til å ta i bruk ny teknologi. En bedrift som har operert i bransjen over lengre tid kan ha større tilbøyelighet til å ønske å være markedsleder, men i mange tilfeller kan dette også medføre en tungrodd fortid innen teknologiutvikling, - noe som kan resultere i at imitasjon blir eneste alternativ. En ny bedrift ønsker også ofte å bli markedsleder med sin nye teknologi, men kan møte store hindringer siden de mangler tyngden og troverdigheten et større og bedre kjent selskap har.

Allianser deles som regel inn i to hovedformer. Vi snakker om horisontale allianser, der komplementære ressurser, markedstilgang og markedsrett ofte er grunnlaget for samarbeidet. Og vi snakker om vertikale allianser der selskapene drar ut fordeler av å være nærmere sine respektive tilbydere og kunder for å redusere kostnader, spare tid og/eller kontrollere større deler av verdikjeden.

En annen aktuell fremgangsmåte er oppkjøp. Roberts og Liu (Roberts and Liu 2001) benytter seg av Utterback (Utterback 2007) og Teece (Teece 1987) sin faseinndeling der Utterback deler inn i *flytende fase, overgangsfase, moden fase og diskontinuitetsfase*

I den *flytende fasen* inntar de tidligste innovative pionerene markedet som består av usikkerhet og et stort antall løsninger. Siden markedet er i stadig endring og inngangsbarrierene for nye aktører er forholdsvis lav, er det få som er villige til å investere tungt i en enkel teknologisk løsning. En av de viktigste grunnene til at selskaper inngår allianser og kjøper opp både små og store foretak i denne fasen er dannelsen av bransjestandarder samt tilgang på kritisk kompetanse. Ved å sikre seg tilgang og rettigheter til ulike teknologier og løsninger, garderer, jobber og lobber selskapene for at ens egne løsninger skal kunne bli standarden eller det dominante designet.

I *overgangsfasen* har det som kjent oppstått ett dominant design. Fokus består nå av å forbedre det dominante designet gjennom FoU. Hvis det dominante designet er tilgjengelig er nå inngangsbarrierene enda lavere enn før, og aktørene må derfor ta i bruk aggressive strategiske midler. Posisjonering og samarbeid på tvers av organisasjoner for å utvikle og forbedre både produkt,

prosess og tilgjengelighet blir ofte benyttet i denne fasen. De største aktørene som sitter på det dominante designet har gjerne i tillegg store nok økonomiske muskler til å foreta fiendtlige oppkjøp eller rene teknologiske overtakelser.

Den *modne fasen* kjennetegnes som kjent av vridningen fra produktinnovasjon til prosessinnovasjon. Denne typen innovasjon er kostbar og tidkrevende. Derfor dannes det her ofte allianser mellom FoU-aktører, slik at kostnad og risiko kan fordeles. Oppkjøp er i denne fasen følgelig en enda mer attraktiv vekstform når det kommer til å skaffe seg kritisk teknologi som ikke kan eller vil være for ressurskrevende å utvikle innomhus.

Diskontinuitetsfasen kommer til syne når teknologien blir frakjørt av neste generasjon teknologi, en mer avansert teknologi eller ved at markedene konvergerer eller at nye markeder oppstår. Inngangsbarrierer som for eksempel produksjonsfasiliteter, teknologiportefølje og investering i FoU forsvinner og øker dermed sannsynligheten og faren for at nykommere entrer markedet. Det hele bringer oss tilbake til den flytende fasen der produktinnovasjon nok en gang står sentralt og altså en ny syklus.

Hvorvidt et selskap skal kjøpe opp eller inngå en allianse er som vi har sett sterkt avhengig av markedets modenhet og struktur i tillegg til selskapets posisjon og utviklingspotensial. Allianser oppstår nokså hyppig i den modne fasen, mens det avtar i diskontinuitetsfasen. Aggressive oppkjøp tiltar i overgangsfasen og den modne fasen da selskapene konkurrerer om å ligge ett hode foran konkurrentene.

Lærdommen fra dette er at alle som ønsker å konkurrere på et skiftende teknologisk marked, har mulighet og er i mange tilfeller avhengig av å benytte seg av et utall strategiske verktøy for å gjennomføre sine planer. For å være i stand til å avgjøre hvilke strategiske veier man ønsker å gå kreves det en nøye vurdering av teknologiske muligheter, markedsmuligheter og selvfølgelig ens egne finansielle og organisatoriske muligheter.

Veldig mye av den utvikling vi har sett den senere tid har funnet sted i små selskaper som normalt ikke blir sett på som verken en trussel eller en seriøs aktør. Det er ingenting som tyder på at dette bildet kommer til å forandre seg i framtida. Tvert imot kan det se ut som det nettopp under små og innovative foretak at store innovasjoner vokser fram. På toppen sitter det så noen store kapitalsterke aktører med muskler nok til å kjøpe opp disse gründervirksomhetene. Kjente navn som står for mange av disse oppkjøpene av mindre aktører som utvikler internetteknologi er Microsoft, Yahoo, eBay, Amazon, AOL og Google.

”Vi tror og ser at de (nett)stedene som har vært vellykkede hos oss har vært basert på selskaper vi har kjøpt opp. Dette er kjempefint når vi tenker på at kun ett av ti prosjektert er vellykket, og da er det greit å hive seg på noe som er vellykket og heller betale litt ekstra for det. Så kan andre ta kostnadene med å utvikle og teste ut de ni andre som ikke fungerte” (Rohde 2008).

5.1.18 Oppsummering

Vi har nå tatt for oss teorier som kan settes i sammenheng med det rammeverkt som ligger rundt de produkter og tjenester som til sammen danner rubrikkmarkedet på internett. Som en generell påminning er det spesielt viktig å huske på momentene om hvordan ett dominant design oppstår gjennom ulike innovasjonsprosesser, hvordan denne så bringes ut i markedet og hvor raskt teknologiske innovasjoner forandrer markedsbildet (disruptiv innovasjonsteori).

Dette er viktige momenter å huske på når vi nå går videre for å se på faktorer innen konsumentadferd på internett og de bakenforliggende teorier som forklarer nærmere hvilke forventninger, krav, behov, ønsker og egenskaper som er drivkreftene i mottakerenden av dette teknologiske markedet.

5.2 Konsumentteori

Teorien over har i all hovedsak beskrevet innovasjonsprosesser og spredning av innovasjoner. Men slik teori belyser kun en teoretisk side av hvordan omgivelsene reagerer på innovasjoner. Teorien er til dels mekanisk og tar ikke hensyn til de mer menneskelige faktorene som hvilken nytte innovasjonen gir konsumentene, og hva som fører til at konsumentene ønsker å ta innovasjonen i bruk.

For å kunne trekke noen slutninger om hvordan konsumentatferden vil endre seg i takt med den teknologiske utviklingen, vil det derfor være nødvendig først å få et klarere bilde av hvilke faktorer som påvirker kjøpsatferden på internett, og hvordan disse faktorene kan forvaltes på best mulig måte. Videre vil det være ønskelig å analysere de viktigste faktorene, slik at vi får et best mulig utgangspunkt for å trekke noen slutninger om hvordan konsumentatferden vil endre seg og tilpasse seg den fremtidige teknologiske utviklingen.

Det vil være naturlig å dele denne undersøkelsen i to deler, der den første delen er knyttet til hvilke faktorer som påvirker e-handel og den andre delen omhandler de viktigste faktorene som tillit og sosial interaksjon, og hvordan disse kan forvaltes.

5.2.1 Kjøpsatferd på internett

Siden internett ble introdusert til publikum i 1983 har populariteten vokst hurtig. Etter bare fire år hadde internett over 50 millioner brukere, og i 2008 har dette tallet steget til nærmere 1,5 milliarder. (www.Internetworldstats.com 2008). Årsaken til denne historisk hurtige veksten er nok at

internett har styrker og muligheter knyttet til både underholdning, læring, kommunikasjon og sist men ikke minst elektronisk handel (e-handel).

Koyuncu og Lien gjennomførte i 1998 en omfattende undersøkelse basert på ti tusen amerikanske forbrukere (Koyuncu and Lien 2003). Denne undersøkelsen skulle gi svar på hvilke determinanter som påvirket konsumentadferden på internett. I begrepet konsumentadferd begrenset Koyuncu og Lien seg til kun å se på om en konsument hadde handlet på internett eller ikke, og hvilke faktorer som bidro til dette.

Undersøkelsen viste som ventet at utdanning, inntekt samt ferdigheter og erfaring med internettpåvirket e-handel på en positiv måte. Videre viste undersøkelsen at den fysiske plasseringen til internettkoblingen også spilte en sentral rolle. Konsumenter foretrekker å handle på internett fra trygge og privat omgivelser slik som i hjemmet. Dette vil si at konsumenter som hovedsakelig benytter internett fra arbeidsplassen eller skolen er mindre villige til å handle på internett (Koyuncu and Lien 2003).

5.2.2 Hva påvirker kjøpsatferden på internett

Noe av problemet knyttet til å forstå konsumentatferden på internett har vært at både kundene og bedriftene har endret seg drastisk de siste ti årene. Først og fremst ved at alle konsumenter nå også er pc-brukere. Konsumentene gjennomfører alle oppgavene som tidligere, men nå gjøres det samtidig som brukeren interagerer med et IT-system. En slik interaksjon kan være å bestille flybilletter online eller bruke en nettbank. Videre har de tradisjonelle fysiske lokalene blitt forvandlet til virtuelle butikker ved hjelp av informasjonsteknologi. I den fysiske verden var IT systemene skjulte for forbrukeren, men med e-handel har IT systemet blitt flyttet frem og er nå selve butikken i form av en internettløsning. Det store spørsmålet blir dermed om internettkonsumenter tenker og handler annerledes enn sine offline motparter?

For å svare på dette kan vi ta utgangspunkt i en undersøkelse gjennomført av Koufaris i 2002. I denne undersøkelsen setter Koufaris søkelyset på hvordan konsumentene har utviklet seg etter at e-handelen ble introdusert, og videre forsøker han å gi svar på hvilke faktorer som fører til at konsumenter ikke bare velger å handle på nett, men også hva som skal til for at de skal foreta gjentakende transaksjoner.

Det første Koufaris peker på er at konsumenter som handler elektronisk ikke kan utnytte alle sine fem sanser. De må i stor grad basere sine vurderinger på begrenset tekstinformasjon og bilder. Samtidig viser studier at representasjonen av produktene, som i realiteten representerer selve kvaliteten på kjøpsopplevelsen, i stor grad påvirker både *holdingen* til å handle på nett og *intensjonen*

om faktisk å handle(Koufaris 2002). Dette stiller dermed store krav til tilbydere som skal overbevise konsumentene kun ved bruk av tekst og bilder i 2D. Videre skiller forbrukere som handler på nett seg fra de tradisjonelle forbrukerne ved at intensjonen om å kjøpe blir påvirket av hvor lite fritid konsumenten har, da tradisjonell handling stort sett foregår på fritiden(Bellman, Lohse et al. 1999). En annen vesentlig forskjell på online og offline konsumenter er at en konsument som handler online er mer krevende og nytteorientert. Et resultat av dette er at kunder som handler på internett vil bli mindre lojale, selv om lojaliteten til internettforbruker så vel som tradisjonelle forbrukere vil bli påvirket av tilgjengeligheten av godt og relevant innhold i en behagelig kontekst(Koufaris 2002).

Videre er det mye som tyder på at makten i kjøper-selger forholdet er i ferd med å skifte fra selger til kjøper. Dette skyldes trolig at forbrukere på internett i større grad kan kontrollere hvilken informasjon og kommunikasjon de ønsker å bli utsatt for. Slik atferd kan beskrives som "avvis hvis ikke interessant," og betyr i praksis at hvis informasjonen en konsument utsettes for ikke er relevant vil denne byttes ut med noe mer interessant i løpet av få sekunder(Raman 1997).

Onlinekonsumenter skiller seg også kraftig fra tradisjonelle forbrukere ved at de er mer fokusert på risiko knyttet til kjøpet. Trusselen fra kredittsvindler er alltid reell, samt frykten for å få feil vare, eventuelt ikke få varen i det hele tatt. Dette påvirker viljen til å handle på internett, og stiller derfor store krav til tilbyder både når det gjelder tillit og sikkerhet(Bhatnager, Misra et al. 2000).

Med andre ord, en onlinekonsument er mer krevende å overbevise da leverandøren må tilfredsstille mer eller mindre de samme kravene som i den virkelige verden, men kun med begrenset grafikk og tekst som hjelpemiddel. Til gjengjeld vil en online konsument være vesentlig rimeligere å betjene.

Men det vil ikke være tilstrekkelig bare å se på forskjellen mellom forbrukere som handler på internett og de som ikke gjør det. Koufaris så i sin undersøkelse i 2002 på hvilke variabler som påvirket atferden til konsumenter som handlet på internett. Videre ville Koufaris også undersøke hvilke kognitive og følelsesmessige reaksjoner en konsument får etter å ha besøkt en nettside, og hvordan disse påvirker viljen til å returnere eller handle på impuls (Koufaris 2002).

Resultatet av denne undersøkelsen blir beskrevet i kapittelet under.

5.2.3 Hvilke faktorer påvirker kjøpsatferden?

For å forstå hvordan emosjonelle og kognitive responser på en internettside påvirker kjøpsadferden valgte Koufaris å velge ut følgende variabler som mest sannsynlig påvirket kjøpsadferden: *opplevd kontroll, kjøpsglede, konsentrasjon, opplevd nytte og opplevd brukervennlighet*.

Opplevd kontroll

Opplevd kontroll kan defineres som i hvilken grad en forbruker føler at han eller hun har kontroll over omgivelsene og egne handlinger. For konsumenter som handler på internett vil omgivelsene være veldig forskjellige i forhold til en tradisjonell forretning. Kombinasjonen av lite tid til overs til tradisjonell handling og en eksplosjon av informasjon og tilgjengelige produkter har ført til at kundene har blitt mer utilitaristiske, eller nytteorientert, som krever mer kontroll, enklere løsninger og mer effektivitet når de handler (Koufaris 2002). For å imøtekomme dette kravet har e-handelsbedrifter utviklet ulike add-ons² som søkefunksjoner og anbefalinger for å øke kjøpsopplevelsen til konsumentene.

Kjøpsglede

Kjøpsglede er like viktig på internett som i den fysiske verden. I den fysiske verden vil en kjøpsopplevelse kunne være både berikende og emosjonelt tilfredsstillende, mens på internett vil begrensningen til todimensjonale bilder og tekst gjøre opplevelsen mindre verdt. Internettløsningen vil med andre ord kunne påvirke kjøpsgleden, lojaliteten til nettstedet og tilbøyeligheten til å handle der igjen. Dette synet har riktignok blitt kritisert da forbrukere som generelt får glede av å handle også vil få glede av å handle på internett (Koufaris 2002).

Konsentrasjon

Konsentrasjon og oppmerksomhetsfokus vil helt klart påvirke atferden til en internettkonsument. Internettbrukere vil ofte ha et kortere konsentrasjonsspenn på grunn av tidsmangel eller mengden informasjon som må prosesseres. Konsentrasjon er en helt avgjørende faktor for å gjennomføre et kjøp, men også den vanskeligste å oppnå på internett. Det finnes et utall avbrytelser i dagens internettverden der alt fra e-mail og messengertjenester til musikk og nyheter kan distrahere. Dette står i sterk kontrast til å handle i den fysiske verden, der all konsentrasjon rettes mot selve handlingen, og det finnes svært få distraksjoner. På den annen side kan en internettforbruker multitasking og dermed oppnå fordeler med dette. Det er ikke noe problem å hoppe mellom e-butikker og sammenligne priser eller undersøke forbruker anmeldelser av produkter på en gang.

Opplevd nytte og opplevd brukervennlighet

Opplevd nytte og opplevd brukervennlighet er begge variabler som vil påvirke kjøpsadferden på internett. Dette omhandler i stor grad hvorvidt teknologien som benyttes til kjøpet oppleves som nyttig og brukervennlig. Når forbrukere handler på nett blir de møtt med en viss type teknologi. Dette kan enten være nettsiden i seg selv, eller ulike betalingsløsninger eller tilleggsprogrammer som musikk og video. Hvis forbrukerne tror, eller opplever, at ved å bruke denne teknologien vil deres

² Add-on er i denne sammenhengen tilleggsprogrammer eller periferienheter som kan brukes i sammenheng eller som tillegg til den bakenforliggende nettsiden.

varekjøp bli mer effektivt eller bedre, og hvis brukervennligheten til teknologien er tilstrekkelig vil dette nødvendigvis få en positiv påvirkning på kjøpsopplevelsen og dermed sørge for at forbrukeren returnerer og handler mer på nett.

5.2.4 Hvordan frembringe disse faktorene?

Når det er klart hvilke faktorer som påvirker kjøpsatferden vil det være naturlig å undersøke hvordan disse faktorene kan frembringes. Koufaris velger å se på fire områder som kan påvirke atferden, nemlig produktinvolvering, internettkunnskap/erfaring, søkemekanismer og utfordringer.

Produktinvolvering

Produktinvolvering handler i stor grad om motivasjonen til en forbruker som blir aktivert av viktigheten eller relevansen av produktet (Mittal 1989). Det interessante i denne sammenhengen er å se hva som skjer med forbrukerne når de besøker en nettside. Hvilke følelsesmessige og kognitive reaksjoner som konsumenten får, og da spesielt med tanke på opplevd kontroll, kjøpsglede og konsentrasjon. Disse faktorene vil i stor grad definere hvorvidt forbrukeren er involvert i produktet. Forbrukere som involverer seg vil naturlig nok få en bedre kjøpsopplevelse og mer konsentrasjon grunnet deres høye interesse i produktet. Når det gjelder den opplevde kontrollen vil det kunne føre til økt fokus på den aktuelle aktiviteten, men er mer et resultat av interaksjonen med IT-systemet som nettsiden er bygget på.

Internettkunnskap/erfaring

Internettkunnskap/erfaring er en av de viktigste faktorene når det gjelder å holde fokus og gjennomføre et kjøp. Kunnskaper er definert som "et individs individuelle bedømmelse av ens egen evne til å bruke en datamaskin," (Compeau and Higgins 1995). Kunnskaper om databruk vil naturlig nok påvirke databruken, og påvirker den emosjonelle tilstanden til forbrukeren ved at stress og usikkerhet reduseres. Konsumenter med høy pc kunnskap vil derfor sannsynligvis være mer tilbøyelige til å handle på internett og oppnå en høyere kjøpsglede.

Produktsøkmekanismer

Produktsøkmekanismer er et resultat av konsumentenes stadig strengere krav til enkelhet og brukervennlighet. Produktsøkmekanismer deles ofte inn i to undergrupper; informasjon med og uten merverdi. Informasjon uten merverdier er den tradisjonelle informasjonen som alltid vil forfølge et produkt som beskrivelser objektive tilbakemeldinger på produktet. Merverdiinformasjon er en mer subjektiv informasjon, ofte bestående av informasjon som er produsert av tilbyderen. Dette kan være ukentlige bestselgerlister, eller informasjon fra en tredjepart som anmeldelser fra forbrukere som allerede har prøvd produktet. Denne tjenesten appellerer både til informasjonsbehovet for forbrukere som aktivt ønsker å gjennomføre et kjøp, men også for de brukerne som bare ønsker å "vindushoppe," altså se og drømme om produkter de enten ikke har tenkt til å kjøpe, eller bare er

genuint interessert i (Koufaris 2002). Generelt er det forventet at et berikende, informativ og underholdende søk vil føre til en høyere grad av opplevd kontroll, kjøps glede og konsentrasjon. Da merverdisøk er så underholdende vil slike tilbud totalt sett forbedre kjøpsopplevelsen.

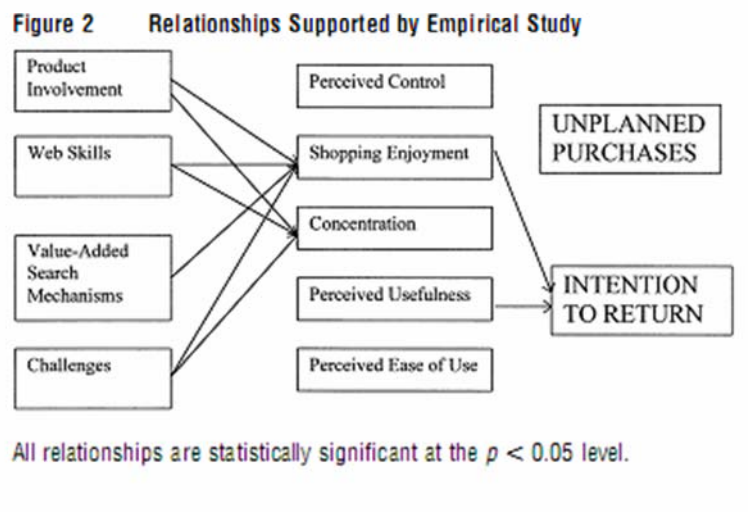
Utfordringer

Utfordringer er sammen med individuelle ferdigheter den viktigste faktoren for å oppnå full konsentrasjon og fokus. Positive utfordringer vil påvirke opplevelsen på en positiv måte. Med utfordringer menes ikke vanskelige nettsider der konsumentene sliter med å finne relevant informasjon, men heller onlinespill og leker som krever full konsentrasjon fra konsumentens side. Prosessen med å oppdage informasjon og å bruke spesielle internettløsninger kan oppleves som utfordrende og underholdende med positive effekter på selve opplevelsen av å besøke en internettside(Koufaris 2002).

5.2.5 Oppsummering tradisjonell konsumentatferd på internett

Koufaris har undersøkt hvordan følelsesmessige og kognitive responser fra e-handling på internett påvirker online konsumentatferd. Mer spesifikt har Koufaris sett på hva som fører til gjenkjøp og uplanlagte kjøp. Ved å vurdere konsumenten som både en pc-bruker og en forbruker for deretter å se dette i lys av markedsførings-, psykologisk- og teknologisk teori har Koufaris kunnet konkludere med at den todelte naturen til en online konsument fører med seg visse konsekvenser. Undersøkelsen viste at kjøps glede, som både refererer til psykologi og markedsføring, og opplevd nytte av internettsiden, som er en ren teknologisk faktor, begge påvirker viljen til gjenkjøp hos en ny konsument.

Faktorer som fører til intensjon om merbruk



Kilde: (Koufaris 2002)

Figur 10

Modellen til venstre viser hvilke variabler som var signifikante, og hvordan disse variablene kan frembringes.

Produktinvolvering, internetterfaring og utfordringer vil påvirke både konsentrasjonen og kjøps gleden på en positiv måte. Sistnevnte, hvis egenskap påvirker intensjonen om gjenkjøp.

Når det gjelder

produksøkmekanismer ser vi at denne kun får en positiv effekt på kjøps glede, som igjen påvirker intensjonen om gjenkjøp. Opplevd nytte av internettsiden kan ikke forklares av noen av faktorene knyttet til internettsiden, men hvis siden oppleves som nyttig vil dette føre til økt sannsynlighet for gjenkjøp.

Det er også viktig å legge merke til at opplevd kontroll, konsentrasjon og opplevd brukervennlighet ikke påvirker verken intensjon om gjenkjøp eller ikke-planlagte kjøp. Sistnevnte utfall kan faktisk ikke forklares av noen av variablene tidligere diskutert, noe som også er et viktig funn.

5.2.6 Men er kjøps glede nok til å skape relasjoner?

Overnevnte teori beskriver hvilke faktorer som påvirker kjøpsatferden på internett, og hvordan disse faktorene kan frembringes. Men utelukkende å vurdere hvilke håndfaste faktorer som påvirker kjøpsatferden er ikke tilstrekkelig for å forstå online konsumentatferd. Skal vi få nok innsikt til å kunne trekke noen konklusjoner om hvordan denne atferden vil utvikle seg i fremtiden vil det også være nødvendig å vurdere de mer "svevende" sidene av konsumentatferden som tillit og sosiale aspekter.

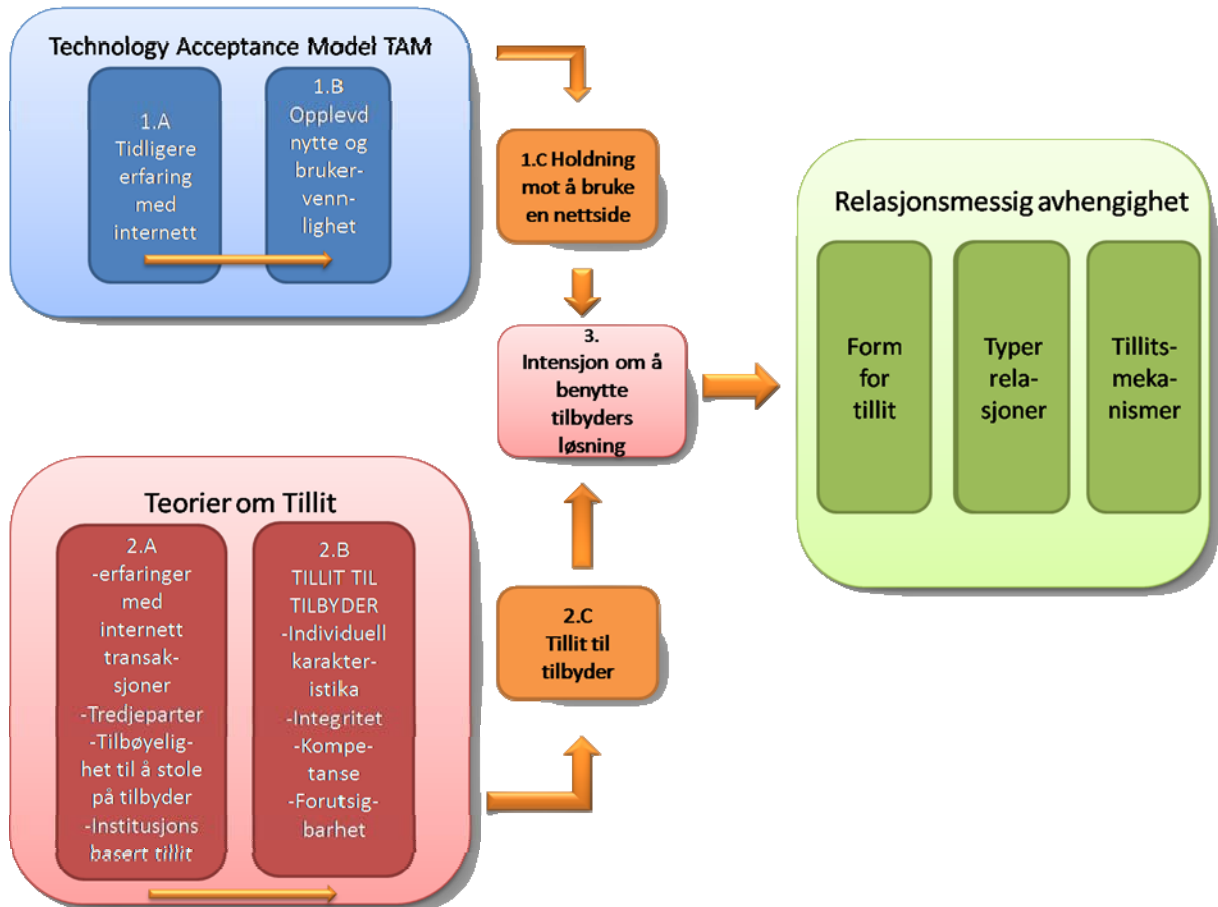
5.2.7 Tillit på et overordnet nivå

Mayer, Davis et al. (1995) definerte tillit som *"the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other party will perform a particular action important to the trustee, irrespective of the ability to monitor or control that other party."* (Mayer, Davis et al. 1995)

Denne definisjonen beskriver godt hva essensen av tillit i e-handel dreier seg om, nemlig at online transaksjoner sjeldent inkluderer en simultan utveksling av varer og betaling. Dette, i tillegg til at det ofte er en geografisk og tidsmessig avstand mellom selger og kjøper, fører til at konsumentene er nødt til å dele sensitiv informasjon, både av personlig og finansiell karakter, med aktører som potensielt verken bor i samme land eller har erfaring med slike transaksjoner. Det kan argumenteres for at *tillit* er den viktigste faktoren for å kunne utnytte mulighetene for e-handel fullt ut. Dette fordi det ikke er uvanlig at konsumentene tviler både på ærligheten til aktøren, samt aktørens evne til å kunne tilby produktet eller tjenesten på en tilfredsstillende måte.

I tillegg er det også verd å påpeke at fremveksten av sosiale nettverk har påvirket hvordan dagens internettbukere kommuniserer, søker etter og deler data (Swamynathan, Wilson et al. 2008). Nettverk som Facebook, MySpace og MSN representerer på mange måter en sosial revolusjon på internett, som potensielt kan endre måten tillit skapes mellom kjøper og selger og dermed setter nye standarder for hvordan relasjoner mellom kjøper og selger kan oppnås.

Vi ønsker å undersøke nettopp hvordan tillit mellom kjøper og selger oppstår, og hvordan denne tilliten kan føre til en varig relasjon, sett i lys av den teknologiske utviklingen og de sosiale aspektene ved en slik transaksjon. For å klare dette vil vi ta utgangspunkt i Salam et al. sitt rammeverk for tillit i e-handel (2005). Denne modellen viser hvordan tillit oppstår mellom kunde og tilbyder, og hvordan denne tilliten kan utvikles til en varig relasjon.



Kilde: (Salam et al. "trust in e-commerce modell" 2005)

Figur 11

Denne modellen bygger på fire hovedemner; Technology acceptance modell (TAM), teorier om tillit og teorier om relasjonsmessig avhengighet. Hvordan disse tre emnene er integrert blir vist gjennom teorien om "reasoned action" (TRA).

TAM omhandler adopsjon, diffusjon og bruk av teknologi i forretningsorganisasjoner. Teorier om tillit belyser selve konseptet "tillit," og ser på hvordan det er mulig å utvikle og vedlikeholde tillit. Teorier om relasjonsmessig avhengighet utforsker faktorer ved ulike typer relasjoner og deres karakteristika. TRA-teorien som beskriver hvordan det hele henger sammen deles inn i fem områder: eksterne faktorer, tro (beliefs), holdninger, intensjoner og resultat av atferd. Denne teorien

identifiserer eksterne faktorer, inkludert tidligere erfaring og kommunikasjon som påvirker strukturen på konsumentenes tiltromønster (Salam, Lakshmi et al. 2005).

5.2.8 TAM – Technology Acceptance Model som fører til intensjon om bruk av en internettside

Technology acceptance modell betyr som navnet tilsier hva som skal til for at konsumenter aksepterer teknologiske løsninger. Det er mange faktorer som må oppleves som tilfredsstillende, og mange av disse har vi allerede nevnt i forbindelse med Rogers fire elementer som må oppfylles for å oppnå en god diffusjonsprosess: Innovasjonens nyhetsgrad(1) hvordan denne blir kommunisert(2) gjennom ulike kanaler(3) over tid(4). På mange måter vil disse faktorene virke sammen med de litt mykere faktorene opplevd nytte og opplevd brukervennlighet av en nettside. (Salam, Lakshmi et al. 2005).

Sammen representerer faktorene til Rogers og Salam, Lakshmi et al. kriteriene som må oppfylles for at en innovasjon skal kunne overvinne Moors *Chasm*. Først når teknologien fungerer like bra som den markedsføres vil massemarkedet få en nytte av å absorbere innovasjonen.

Når vi ser nærmere på modellen ser vi at akkurat som Koufaris tidligere har påpekt, vil erfaring med internettbruk være en ekstern variabel som vil påvirke hvordan konsumentene forholder seg til online aktiviteter som e-handel og lignende. Uten erfaring med internett vil det være vanskelig å utvikle meningsfulle transaksjoner over internett.

Når det gjelder konsumentenes *tro* om internettbruk bør dette som sagt sees på i lys av to faktorer: Opplevd nytte og opplevd brukervennlighet av en nettside. Disse to faktorene omhandler i stor grad hvorvidt konsumentene finner relevant og riktig informasjon på en nettside. Videre vil disse to elementene i stor grad være med å påvirke holdningen mot å benytte IT til forretningsformål (som e-handel). Dette er akkurat de samme faktorene som Koufaris påpekte ville føre til økt tilbøyelighet til å handle på internett. Med andre ord, opplevd nytte og brukervennlighet er viktige faktorer å ta hensyn til i designfasen av internettsiden, slik at det senere skal bli enklest mulig å etablere et tillitsforhold mellom kjøper og selger. For det er jo nettopp tillitsforhold mellom kjøper og selger som er målet, og konsumentenes holdninger til en e-handelsaktør blir til først idet konsumenten bedømmer totalløsningen på bakgrunn av sin tiltro og opplevde følelse av løsningen.

Opplevd følelse av nytte og brukervennlighet påvirker dermed hvordan faktiske holdninger blir til, som igjen resulterer i en *intensjon* om å besøke en internettside. På denne måten ser vi hvordan teknologisk utvikling, diffusjon og konsumentens opplevelse direkte påvirker grunnlaget for å skape en relasjon.

Men technology acceptance modellen representerer bare den ene siden av saken. Ingen kan motstride at å få konsumentene til å akseptere den teknologiske løsningen er viktig, men en annen faktor har vist seg å være vel så viktig, nemlig *tilliten* til at teknologien og at aktøren står for det den gir uttrykk for.

5.2.9 Tillit som fører til intensjon om å benytte en internettside

Tidligere erfaringer (gode og dårlige) påvirker fremtidige kjøpsbeslutninger og konsumentenes lojalitet. Konsumentenes erfaringer forsterkes av selgers kommunikasjon, markedsføring, e-poster, produktbrosjyrer og andre promoteringer fra tilbyderen. Videre vil mange av konsumentenes holdninger bli påvirket av diverse tredjeparter. Dette kan være nyhetsendinger, produktevalueringer eller sikkerhetsgodkjenninger. Dette betyr at både interne og eksterne kilder kan påvirke en konsuments trossett og holdning til en bestemt løsning eller aktør. Slike eksterne variabler, sammen med erfaringer med internettransaksjoner, tilbøyelighet til å stole på tilbyderen samt institusjonsbasert tillit har en direkte effekt på i hvilken grad en konsument kan oppnå tillit til sin tilbyder.

TRA (Theory of Reasoned Action) teorien tilsier at det finnes fire ulike tillitstyper som sammen vil fastsette en konsuments holdning mot en e-handelsaktør. Den første typen involverer konsumentens betraktninger rundt ulike menneskelige karakteristika som tilbyderen allerede har vist. Dette kan være bidrag til veldedige formål, nestekjærlighet eller rett og slett en positiv innstilling.

Den neste typen omhandler integriteten til e-handelsaktøren. Dette inkluderer konsumentens betraktninger om hvorvidt tilbyderen har ulike egenskaper som kredibilitet, pålitelighet og er tilstrekkelig diskret. Ved å tro at selger har tilstrekkelig integritet vil konsumenten ha lettere for å dele sensitiv og privat informasjon med tilbyderen (Salam, Lakshmi et al. 2005).

Videre vil tro på at selgeren har tilstrekkelig kompetanse være avgjørende for å oppnå tilstrekkelig tillit til at en internettransaksjon kan gjennomføres. Kompetanse hos en tilbyder inkluderer hele kjøpsprosessen fra å håndtere en ordre, til å levere et ferdig produkt i henhold til ordren med lovet kvalitet.

Den siste typen tillit omhandler forutsigbarheten til tilbyder. Sett fra en konsuments synspunkt vil det være viktig at selger er forutsigbar og konsekvent. Dette vil i tur være med på å redusere den opplevde risikoen for å gjennomføre en transaksjon på internett. Hvis selger kommuniserer at de selger et veldig billig produkt med rask levering, er det viktig at dette faktisk er riktig. Ellers vil tilbyder ha misbrukt tilliten fra konsumenten, og sannsynligheten for et gjenbesøk minker.

På denne måten ser vi at det er mange faktorer som påvirker hvorvidt en konsument er villig til å vise en tilbyder tilstrekkelig tillit til å gjennomføre en transaksjon. Om en konsument finner en aktør tillitsvekkende avhenger altså *både* av konsumentens tidligere erfaringer og ikke minst hvilke signaler aktøren sender når det gjelder integritet, kompetanse og forutsigbarhet.

Dette kan så sees i sammenheng med faktorene som førte til at teknologien ble akseptert som brukervennlig og nyttig. Sammen danner disse to modellene grunnlaget for en konsuments *intensjon* om å benytte en e-handelsløsning som til slutt kan føre til et faktisk besøk. Og sistnevnte må jo sies å være det overordnede målet i enhver e-handel sammenheng. Fordi uten faktisk å besøke en internettside er det umulig verken å gjennomføre en finansiell transaksjon på internett eller å etablere en relasjon mellom selger og kjøper.

5.2.10 Utvikling av relasjoner

Å delta i et forhold som omhandler e-handel forutsetter altså en viss grad av tillit mellom konsumenten og tilbyderen. Det vil nemlig alltid være en viss risiko knyttet til å oppgi personlige data og finansiell informasjon, og tillit kan dermed redusere den opplevde risikoen. En selger kan faktisk *forvalte* tilliten som blir vist på en måte som forbedrer holdningene til konsumentene fra første gang de møter nettsiden. Hvis tilliten blir forvaltet på en riktig måte er det store muligheter for at forholdet kan utvikle seg til et langsiktig forhold der konsumentene besøker nettsiden regelmessig eller etter behov. For å kunne forvalte tillit og dermed etablere fremtidige relasjoner, må selgeren være observant på at det finnes ulike typer tillit. Først når selgeren er oppmerksom på at ulik tillit bør håndteres ulikt vil det være mulig å forvalte tilliten på en fornuftig måte.

Markedsprisrelasjoner er de grunneste relasjonene som finnes. Markedsprisrelasjoner betyr at konsumentene gjennomfører en engangstransaksjon og besøker aldri nettsiden igjen. Å bygge tillit med et slikt utgangspunkt kalles ofte "kalkulerende" eller "avskrekkendebaserte mekanismer" (Salam, Lakshmi et al. 2005). Med dette menes frykten for straff etter å ha brutt et tillitsforhold eller å miste en potensiell belønning ved å opptre illojalt. I grunne relasjoner vil konsumenter ofte bruke kalkulerende mekanismer for å vurdere om de skal involvere seg i en relasjon. Hvorvidt en konsument vil involvere seg vil ofte avhenge av hvor tillitsvekkende tilbyderen opptrer. Hvis det er enkelt for konsumenten å stole på selgeren vil relasjonen mellom partene kunne styrkes og dermed bevege seg fra "grunn og overfladisk" mot "dyp og langvarig".

Med dette forsøker Salam et al. å poengtere at det viktigste i en e-handelssituasjon er å etablere en relasjon med konsumenten slik at konsumenten ønsker å returnere til akkurat den løsningen. Videre påpeker Salam et al. at for å oppnå en relasjon må konsumenten først ha akseptert de teknologiske løsningene knyttet til e-handelen. Videre må tilbyderen bygge tillit hos konsumenten, og det på flere

nivåer, og først etter at disse to dimensjonene er oppfylt vil det være mulig å etablere en varig relasjon.

5.2.11 Vil tillit og sosial interaksjon forbedre e-handel?

Basert på teorien beskrevet over er det mye som tyder på at tillit i stor grad påvirker kjøpsatferden på internett. Men det er ikke bare Salam et al. som har en formening om hva som skaper tillit. Yun et al. har faktisk påvist at sosial interaksjon er en av de beste måtene å skape nettopp tillit i en online handelssituasjon. Som tidligere nevnt har fremveksten av sosiale nettverk påvirket måten dagens internettbrukere kommuniserer, søker etter og deler data. (Swamynathan, Wilson et al. 2008). Tillit og sosial interaksjon er altså nøkkelord når vi nå skal se på hvordan nettopp sosial interaksjon kan påvirke en e-handelssituasjon, og om en sosial interaksjon virkelig kan skape mer tillit mellom selger og kjøper eller rett og slett forbedre kjøpsopplevelsen.

Det blir ofte påstått at de sosiale aspektene ved å handle er minst likt viktige som selve produktet. Spesielt er dette en vanlig påstand når det kommer til "normal" gateshopping. Shopping er som alle vet også blitt som en vane å regne på internett. Nettsteder som for eksempel eBay tilbyr eller krever av sine brukere at de skal legge igjen en karakter på brukeren de nettopp har gjort en handel med. Poenget med dette er å øke tilliten mellom brukerne, og forsøke å luke ut svindlere og lurendreiere. Dette systemet har vist seg å være manipulerbart ved at man enkelt og greit oppretter flere brukere for på den måten å kunne blåse opp sin egen karakter på forumet.

Den amerikanske nettsiden Overstock Auction (<http://auctions.overstock.com>) tilbyr som et svar på dette to typer medlemskap i tillegg til den vanlige karaktersettingen i sitt nettbaserte auksjonshus. Man kan enten bli medlem ved å bli venn med andre brukere på nettauksjonen, eller man blir en del av forretningsnettverket gjennom å handle på nettauksjonen. Videre oppfordrer Overstock Auction sine brukere til å legge ut personlige informasjon om seg selv, som bilder, historie og forbindelsen til andre brukere. For at brukerne lettere skal kunne gjøre seg opp en mening om en forestående finansiell transaksjon tilbyr nettstedet informasjon om hvordan brukerne er forbundet med hverandre. En studie gjennomført i 2008 (Swamynathan, Wilson et al. 2008) på Overstock Auction sine brukere viste at majoriteten av brukerne *ikke* engasjerte seg i det sosiale tilbudet. Samtidig fant de ut at av de som handlet med venner eller venners venner oppnådde betydelig høyere grad av tilfredshet ved gjennomføringen av finansielle transaksjoner.

Systemet fungerer slik at de som gjennomfører en handel automatisk blir lagt til i de respektive partene sine transaksjonsnettverk. Når det så blir flere og flere brukere som er tilknyttet disse ulike nettverkene skaper dette en stor, effektiv og nokså rimelig markedsføringskanal. Undersøkelsen tok for seg i overkant av 470.000 brukere på Overstock Auction. Resultatene viste blant annet at 86 % av

brukerne ikke hadde et sosialt nettverk i det hele tatt. Ergo kan det virke som brorparten kun er interessert i de finansielle transaksjonene, eller at de ikke er klar over det sosiale tilbudet. Videre viste det seg at 38 % av alle brukerne hadde en sosial tilstedeværelse uten noen gang å ha gjennomført en handel. En grunn til dette er det psykologer kaller *public displays of connections*, der sosiale nettverk blir brukt som indikator og forsterker for sosial popularitet. Et meget spennende funn i undersøkelsen var at 94 % av brukerne hadde mindre enn 50 % overlapping av kontakter både i det sosiale og det transaksjonsbaserte nettverket. Faktisk hadde så mye som 82 % av brukerne mindre enn en prosent overlapping som nevnt over. Dette viser da at flertallet av brukerne av en eller annen grunn ikke gjennomfører handler i sine sosiale nettverk.

Seks prosent av brukerne hadde en andel på 100 % av sine sosiale kontakter som også deltok i deres transaksjonsnettverk. Dette indikerer at de enten har handlet kun med venner, eller at de har invitert transaksjonspartnere inn i sitt sosiale nettverk. Når de i studien går inn på hvor nært i nettverket de som handler befinner seg, finner man noen virkelig interessante funn. Andelen handler øker betraktelig når man beveger seg lenger vekk fra sin egen nærmeste krets. Det vil si at venners-venners-venner blir foretrukket som handelspartner fremfor å handle med enn en venn av en venn eller enda nærmere venner. På den annen side økte tilbøyeligheten til å gjennomføre en handel også desto nærmere i ens eget sosiale nettverk selger eller kjøper befinner seg. De fant også ut at det tradisjonelle nettstedet Overstock (www.overstock.com), som tilbyr merkevarer og B2C tjenester, hadde en kraftig synkende transaksjonssuksessrate når man kom tre steg ut i nettverket, og at tillit i transaksjonsnettverket dermed synker betraktelig raskere enn i det sosiale nettverket.

Konklusjonen fra denne undersøkelsen blir dermed at en "sosial nærhet" til de man skal gjøre en handel med fører til høyere sikkerhet og større tilbøyelighet til faktisk å gjennomføre en handel. Allikevel blir det gjennomført få handler mellom aktørene i det sosiale nettverket. Ettersom man beveger seg lengre ut i nettverkene, ser man en tendens til at tilfredsheten ved handelen minker, men det er ikke før man kommer ut til sjette ledd av venners venner at man begynner å se klart at tilfredsheten synker. En av grunnene til at dette fungerer så bra som det gjør kan være det at slike sosiale nettverk siler ut de som er samvittighetsløse jukse siden de naturlig ikke vil ha så mange sterke tilknytninger til seriøse og samvittighetsfulle brukere. Dette er analogt med Mark Granovetter sin teori om *embeddedness*, der han tar opp avhengighetene mellom sosiale bånd og finansielle transaksjoner (Granovetter 1985).

5.3 Teoretisk oppsummering – hva har vi sagt til nå?

Vi har nå presentert et omfattende teoretisk rammeverk som er grunnlaget for å besvare problemstillingen. For lesevennlighetens skyld ønsker vi nå å presisere de teoriene vi vil legge særlig

vekt på i den påfølgende analyseringen av problemstillingen og de ulike påstandene vi har kommet med.

Teknologi og industriell innovasjon

Hovedessensen i teoriene rundt teknologisk innovasjon ligger i forståelse av hvor markedet befinner seg og hvordan det har kommet dit det er i dag. Produkt- og prosessinnovasjon danner grunnlaget for den videre implementering og suksessrate for produkter og løsninger som blir presentert for markedet og som til slutt ender opp som det dominante designet. For å få med seg hele bildet må man også huske på diffusjonsprosessen og spranget fra å være et innovativt og nytt produkt til å bli adoptert av massemarkedet (the Chasm).

En annen sentral faktor her er aktørene og deres kompetanse og forutsetninger for å lykkes med sine innovasjoner. Disruptiv innovasjonsteori viser oss at nye innovasjoner kan komme ingensteds fra og omrokkere bransjer der noen få store aktører er dominerende. Disse skiftene kommer som regel overraskende, men det er også mulig å beskytte seg delvis ved å inngå strategiske samarbeid og allianser.

Konsumentteori

Vi har sett på hvilke faktorer som påvirker kjøpsatferden til konsumenter på internett, og hvordan disse faktorene kan frembringes. Teorien tilsier at opplevd kontroll, kjøpsglede, konsentrasjon og opplevd nytte og brukervennlighet alle bidrar til å skape en positiv opplevelse for brukeren. Videre har vi sett at produkt involvering, erfaring med internett, produktsøkmekanismer og utfordringer bidrar til å fremme disse faktorene.

Videre har vi presentert teori knyttet til å skape gode relasjoner mellom bruker og tilbyder av en tjeneste. Dette omhandler Technology Acceptance modellen som sier noe om hva som skal til for at en konsument aksepterer ny teknologi, ulike typer tillit som kan oppstå og hvordan disse to elementene spiller sammen og danner grunnlaget for en varig relasjon mellom bruker og tilbyder.

Vi har også sett på hvordan tillit og sosiale interaksjoner kan forbedre e-handel, ved en case studie av Overstock Auctions. Den viste at det var svært få brukere som faktisk benyttet seg av muligheten til å handle med sine venner og kontakter innad i et nettverk, men at de til gjengjeld opplevde en mye bedre kjøpsopplevelse.

6 Metode

Vi vil i dette kapittelet beskrive teori om metode, samt begrunne den metoden vi har valgt.

6.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan for hvordan en utredning skal gjennomføres. Det finnes tre typer forskningsdesign: eksplorerende, beskrivende og kausale forskningsdesign (Greve 2008). Valget av design vil bero på problemstillingens karakter som skal belyses. Det er viktig å merke seg at det ikke er et klart skille mellom de tre designene, og i mange undersøkelser vil metodene skli inn i hverandre.

6.1.1 Eksplorerende forskningsdesign

Eksplorerende forskningsdesign benyttes ofte i forbindelse med problemstillinger som er vage eller uklare. Målet med et slikt design er nemlig å øke innsikt eller forståelse for et tema eller emne. Slik forskning avdekker ofte mer konkrete forhold rundt det aktuelle temaet som kan være aktuelt for videre forskning der et beskrivende eller kausalt design kan benyttes. (Greve 2008) Eksplorerende forskning kjennetegnes nemlig ofte ved at fremgangsmåten er fleksibel og variert. Datainnsamlingen gjennomføres ved å innhente så mye og variert informasjon som mulig om temaet, noe som gir forskeren gradvis mer innsikt i temaet. Dette kan ofte virke som en noe ustrukturert og lite planlagt datainnsamling, men strukturen ligger i den kontinuerlige læringsprosessen som oppstår i løpet av datainnsamlingen. Kvalitative undersøkelser, som intervjuer, er den vanligste metoden som benyttes i forbindelse med et eksplorerende forskningsdesign, sammen med utstrakt bruk av sekundærdata som internettsider, statistikkdatabaser eller arkivdata.

6.1.2 Beskrivende forskningsdesign

Beskrivende forskningsdesign, eller deskriptiv strukturert design, benyttes hovedsakelig når problemstillingen omhandler en beskrivelse av en eller flere begrep/variabler og sammenhengen mellom disse. (Greve 2008) Et beskrivende design skiller seg fra de andre designene ved at størrelser tallfestes. På denne måten er det mulig å presentere en kvantifisert skildring av både variablene og deres omgivelser. Metoder som er vanlig å benytte i beskrivende forskningsdesign er krysstabeller & klassifikasjoner, korrelasjoner som kan tilskrive årsak, tverrsnittundersøkelser eller prosessbeskrivelser. Typisk valg av metode for datainnsamling er spørreundersøkelser, enten panel eller såkalte surveys.

6.1.3 Kausale forskningsdesign

Kausale forskningsdesign benyttes når det er ønskelig å måle effekten av en aktivitet eller stimulus, eller å sammenligne effekten av ulike stimuli (Greve 2008). Dette kan eksempelvis være å undersøke hvilket utbytte NHH studenter har av et utenlandsopphold i jobbsøkingprosessen. Et slikt design vil

ofte være både tids- og kostnadskrevende da effekten av stimuli ofte skjer lenge etter at selve stimulansen har funnet sted.

6.1.4 Vårt valg

Vi valgte å benytte et eksplorerende forskningsdesign, da vi i utgangspunktet visste lite om tilstanden i det aktuelle markedet. Ingen av oss hadde inngående kjennskap til rubrikkmarkedet fra før, og dermed ville et eksplorativt design gi oss den innsikten vi trengte for å kunne belyse problemstillingen vår. Dette førte til at vi brukte mye av tiden vår på å innhente informasjon om markedet. Vi benyttet sekundærkilder som internettsider og intervju av ansatte i bransjen som kilder i denne prosessen. Utviklingen av internett, både teknologisk og konsumentatferdsmessig er det forsket mye på fra før av, så noe av hovedutfordringen vår var derfor å finne ut hvilken informasjon som var relevant for rubrikkmarkedet. Derfor falt valget vårt på et eksplorativt design.

6.2 Kvalitative metoder

Kvalitative metoder egner seg best til et eksplorerende design fordi det gir en god innsikt i problemstillingen. Kvalitative data presenteres ofte i ord og bildeformat, i motsetning til kvantitative data som baserer seg på tall. Dette fører til at det ofte blir vanskeligere å tolke og analysere resultatene, da datainnsamlingen vil foregå på forskjellige premisser. Det finnes fire typer kvalitative datainnstillingsmetoder: dybdeintervjuer, fokusgrupper, projektive teknikker og case-studier. Vi valgte å benytte dybdeintervjuer i tillegg til sekundær datainnstilling.

Dybdeintervjuer

Fordelene ved å benytte et dybdeintervju er at metoden er fleksibel og lar oss adressere ulike aspekter ved en problemstilling. Denne metoden egner seg godt til å diskutere en bred problemstilling, da den gir oss muligheten til å se ulike nivåer av problemstillingen. I tillegg så er det en bred oppfatning om at en slik fremgangsmåte er en valid metode for å belyse problemstillinger. (Greve 2008). Bakdelene er at det er meget tidkrevende, både for intervjueren og intervjuobjektet, samtidig som et intervju lett kan miste fokus og dermed føre til såkalt "information overload." Likevel er den største bakdelen faren for at resultatene blir mistolket og generalisert til å gjelde hele befolkningen. Det er derfor viktig hele tiden å huske på at et intervju kun er et objekts oppfatning, ikke oppfatningen til en hel populasjon.

Det finnes tre typer intervjuer: åpne, semi-strukturerte og pre-kodede intervjuer (pre-coded interviews). (Fisher 2007). Vi valgte en semi-strukturert tilnærming, noe som medførte at vi benyttet en intervjuguide som hadde til hensikt å sørge for at vi beveget oss innenfor det relevante tema, men samtidig åpnet for at vi kunne ta avstikkere underveis.

Vi gjennomførte seks semi-strukturerte dybdeintervjuer av personer i og utenfor rubrikkbransjen. Vi intervjuet fire personer fra Schibsted konsernet, samt professorer fra Norges Handelshøyskole og Universitetet i Bergen.

- Eivind Thomsen, Senior Vice President , Schibsted International
- Mikal Rohde, Vice President, Schibsted ASA
- Dan Ouchterlony, Vice President Strategi, Schibsted ASA
- Torgeir Drabløs, Business Developer, Schibsted Classified Media
- Helge Thorbjørnsen, Associate professor, Norges Handelshøyskole
- Helge Østby, professor, Universitetet I Bergen

Ved å benytte en semi-strukturert intervjuguide fikk vi en viss sammenlignbarhet mellom intervjuene. På denne måten fikk vi belyst problemstillingen på en relativt lik måte fra de ulike personene. Videre tolket vi resultatene, og forsøkte å gi en så nyansert analyse av problemstillingen som mulig, uten å generalisere for mye.

Sekundærdata

Når det gjelder innhenting av sekundærdata så har vi som nevnt over benyttet internettsider, årsrapporter, forelesninger og statistikkdatabaser som informasjonskilder. Fordelen med å benytte sekundærdata er at det er tid og kostnadsbesparende og det gir ofte en høy reliabilitet. Bakdelene er at informasjonen i de fleste tilfellene er samlet inn til et annet formål enn vårt eget. Dermed er det viktig å hele tiden vurdere hvor godt informasjonen passer til vår konkrete problemstilling. Det er også alltid en fare for at informasjonen er feil eller unøyaktig, så det er viktig å være nøye med hvilke kilder som blir valgt (Saunders, Lewis et al. 2007).

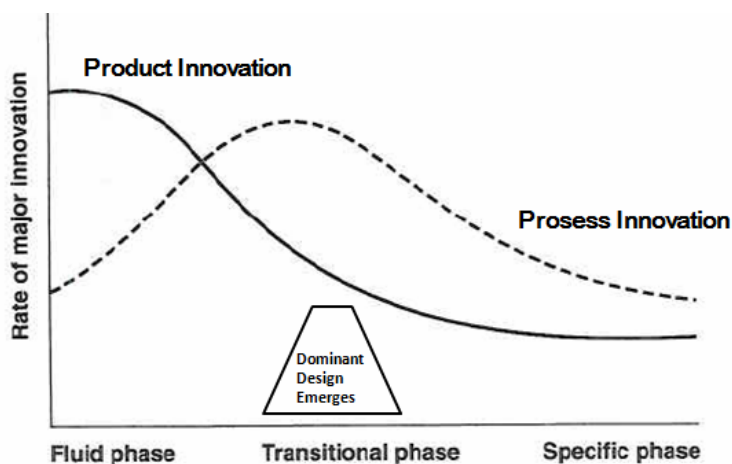
Av spesielle kilder vi har fått tilgang til kan vi nevne TNS Gallup sin "forbruker og media" undersøkelse, som to ganger i året gjennomfører en undersøkelse som tar utgangspunkt i nordmenns forbruk av media, samt en medieundersøkelse utført av Synovate. Videre har vi benyttet statistisk sentralbyrå, samt Schibsted sine interne rapporter. Dette er kilder vi finner pålitelige og har stor tiltro til. Når det gjelder artikler har vi benyttet biblioteket ved NHH, samt Google Scholars, som gir tilgang til ulike akademiske tidsskrifter og bøker. Også disse kildene finner vi pålitelige.

7 Tilstandsrapport

Når det gjelder bransjebeskrivelsen vil vi begrense oss til å gi et øyeblikksbilde av dagens situasjon, for å forstå rubrikkbransjen slik den ser ut i 2008. I de etterfølgende kapitlene vil vi derimot gå dypere inn i de ulike mulighetene som den teknologiske utviklingen representerer, og se på hvordan konsumentene vil tilpasse seg denne utviklingen.

Som tidligere nevnt har rubrikkbransjen allerede gjennomgått en enorm teknologisk utvikling da den tok steget fra papir til nett. I den forbindelsen utviklet det seg et dominant design blant de aktørene vi i dag definerer som de "store og etablerte." I henhold til Utterback (2007) sin teori om at en bransje utvikler seg fra å drive produktinnovasjon til prosessinnovasjon er det nå naturlig å anta at de etablerte aktørene befinner seg i prosessutviklingsmodus. Vi har derfor valgt å legge fokuset for denne tilstandsrapporten på de etablerte aktørene som befinner seg lengst ute i Utterback sitt diagram, for dermed å kunne se på eventuell ny produktinnovasjon som en trussel og utfordring for de etablerte aktørene.

Rubrikkbransjen 2008 i Utterbacks "Dynamics of Innovation" modell



Kilde: Utterback (2007)

Figur 12

7.1 Anvendelse av Porters Five Forces

For å få en grundig forståelse av hvordan dagens marked ser ut vil vi analysere bransjen etter Porters fem krefter slik de er beskrevet i Barney (2007): trusselen fra inntrengere, trusselen fra substitutter, trusselen fra leverandørene og trusselen fra kundene. Når det gjelder rivaliseringen på konkurransearenaen vil vi følge Porter og Millar sitt oppsett fra 1985, der de ser spesielt på hvordan den teknologiske utviklingen påvirker konkurransen fra de fire kreftene.

I dette kapitlet vil vi begrense oss til å gi et øyeblikksbilde av dagens situasjon, for å forstå bransjen slik den ser ut i 2008. I de etterfølgende kapitlene vil vi derimot gå dypere inn i de ulike mulighetene

som den teknologiske utviklingen representerer, og se på hvordan konsumentene vil tilpasse seg denne utviklingen.

7.1.2 Trusselen fra inntrengere

Som teorien over indikerer, finnes det to åpenbare trusler fra inntrengere. Den første trusselen kommer fra de sosiale nettverkens fremvekst, mens den andre er ulike aggregatorløsninger som er et direkte resultat av teknologisk utvikling. Først vil vi presentere noen av de største og mest fremtredende sosiale nettverkene, og se spesifikt på hvordan de utgjør en trussel for rubrikkbransjen. Videre vil vi se på hvordan aggregatorløsninger kan representere en trussel for bransjen.

Sosiale siders fremgang

Det finnes mange typer nettsamfunn, og det er store forskjeller blant ulike bruksområder for nettsamfunn med tanke på både aktivitet, innhold og hvilke behov de møter. Figuren til venstre viser



noen av de ulike aktørene, og hvilket innhold de baserer seg på. Selv om mange nettsamfunn dekker flere behov, gir dette en grov oversikt over hvilke aktører som finnes. I vår sammenheng vil det være mest naturlig å se nærmere på de aktørene som driver med sosial arena & dating, nettverksbygging og transaksjoner.

Figur 13

Sosial Arena og Dating



Brukere av de sosiale nettverkene som baserer seg på sosial interaksjon og dating er først og fremst interessert i å komme i kontakt med andre mennesker, eksponere seg selv og utveksle meninger og inntrykk. Identitet, personlige interesser og meninger står altså i fokus. Det spesielle med slike sider er at mennesker kan eksponere seg selv med den online identiteten de selv velger og dermed få kontakt med potensielt endeløse nettverk og kontakter.

Nettverksbygging



Denne typen nettverk gir brukeren muligheten til å profilere seg kommersielt. Dette kan eksempelvis dreie seg om å tilegne seg kontrakter eller få innpass til viktige nettverk som kan gi karrieren et løft. Sider som LinkedIn (www.linkedin.com) vektlegger seriøsitet og profesjonalitet fremfor underholdning og flørt, men de sosiale interaksjonene er drevet av sosiale søkemotorer på lik linje som i øvrige sosiale arenaer. I slike nettverk har brukerne altså en klar motivasjon for å presentere seg selv, med klare rammer for innhold.

Transaksjoner



Tradisjonelle nettbutikker har allerede tatt i bruk elementer fra nettsamfunn for å bygge opp rundt transaksjoner, der Amazon.com er det beste eksempelet. De har klart å involvere brukerne sine til å anmelde produkter, bidra til kjøpsstatistikk og diskutere produkter som tilbys. Spesielt er kommunikasjon som omhandler hva andre brukere har kjøpt, hvor mange som har klikket på akkurat din annonse og anbefalinger fra likesinnede interessant. Selvsagt er det mulig å ha en "vanlig" interaksjon med andre brukere på lik linje som eksempelvis MySpace, men stort sett er kommunikasjonen motivert av råd og tips om kjøp, sikkerhet mot svindel og ikke minst tillit mellom kjøpere og selgere. På denne måten kan elementer fra nettsamfunn føre til at transaksjonen får en merverdi og dermed styrke brukerens tilknytning til den aktuelle e-handelsaktøren.

Hvorfor er dette en trussel mot rubrikkbransjen?

Rubrikkbransjen fungerer som en markeds plass, der kjøpere og selgere møtes for å gjennomføre transaksjoner. Men som tidligere diskutert er det mange faktorer som påvirker en bruker til å benytte en portal. Det som kjennetegner en velfungerende e-handelsportal i dag er når brukerne blir selgere av produktene. Anbefalinger og kommentarer fra andre kjøpere og selgere er mye mer verdifullt for en bruker, da brukerne ofte vil ha mer tillit til hva en annen kunde mener, enn hva en salgsperson forteller. Dette betyr at ved utelukkende å tilby en markeds plass der folk kan gjennomføre transaksjoner uten å integrere noen av elementene over vil redusere kjøpsopplevelsen og i verste fall føre til at mange potensielle kunder avstår fra å delta i handelen fordi de ikke har tilstrekkelig tillit til markeds plassen.

Grunnen til at Amazon.com har blitt en så stor suksess er at de har designet en løsning der brukerne kan gi karakter og gi anmeldelser av de produktene de har kjøpt. Dette er et konsept som har gradvis blitt utviklet og implementert, og står nå som en av bærebjelkene til nettbutikken. Det er enkelt å gi en tilbakemelding, og gode tilbakemeldinger blir igjen premiert eller hedret. Statistikk som "de som kjøper dette produktet kjøper også dette produktet" gjør at Amazon.com klarer å gi brukerne informasjon om produkter de selv ikke visste de var interessert i. Igjen gjelder teorien om at

konsumenter er mer villige til å høre på andre forbrukere enn salgspersonell eller reklame, ergo blir dette en form for individuelt tilpasset markedsføring som er basert på de ulike kundenes handlemønstre.

Konklusjonen blir dermed at ved å involvere brukerne er det mulig å skape omgivelser og samfunn der brukerne har mer tillit til tilbyderne av portalen, samt blir eksponert for produkter som faktisk interesserer de. Måten brukerne blir involvert på må ha lave barrierer og generere en verdi for andre konsumenter. En av hovedutfordringene for brukergenererte løsninger, som en rubrikkside eller et sosialt nettverk, er å kvalitetssikre innholdet. Ved å sørge for at rammene rundt portalen oppfordrer til gode og relevante innlegg og annonser, samt en mulighet for å rangerer innlegg og brukere, vil en løsning som gjør dette bedre enn dagens rubrikkløsninger representerer en potensiell trussel.

Aggregatorer

Aggregatorer vil vi komme nærmere tilbake til under analysedelen der vi ser nærmere på hvordan aggregatorteknologi gir store og spennende muligheter for rubrikkbransjen. I dette kapitlet nøyer vi oss med å presentere dagens situasjon, og kort vise hvordan aggregatorer benyttes i dag.

En aggregator er en klient basert på en software eller internett applikasjon som aggregerer internettinnhold som nyheter, overskrifter, blogger, rubrikker eller i teorien hva som helst. Hensikten er å samle alt relevant innhold på ett sted for på den måten forenkle søkeprosessen for brukeren. (www.wikipedia.com 2008) En søkeaggregator er en søkemotor som samler resultater fra multiple søkemotorer samtidig. Den kombinerer ulike brukerspesifiserte søkeord (RSS parametre som returnerer søkeresultater) og dermed gir brukeren kontroll over relevant innhold på lik linje som en generell aggregator.(www.wikipedia.com 2008)



Figur 14

Norske Sesam (www.sesam.no) er en typisk søkeaggregatortjeneste som gir brukeren muligheten til å gjøre et søk og få treff fra mange forskjellige søkemotorer. Sesam spesialiserer seg på nyheter, men prinsippet kan i teorien overføres til alle kategorier.

Hensikten med en slik aggregatortjeneste er å redusere tiden og innsatsen brukerne er nødt til å legge ned for å holde seg oppdatert via mange forskjellige nettsider. På denne måten er det mulig for en bruker å lage en unik informasjonssfære, eller for eksempel sin egen personlig avis. Brukerne slipper dermed å søke gjennom VG, dagbladet, Aftenposten og lignende for å holde seg oppdatert

innenfor de områdene brukeren finner interessant, og kan få "alle treff på et sted".(www.sesam.no 2008)

Brukeren kan enten hente innholdet ved såkalte "pull" søk, altså at brukeren selv henter informasjonen direkte fra aggregatoren. Alternativet er såkalte "push" søk der en innholdsleverandør eller aggregator gir brukeren relevant innhold via annonser på nettsider, e-post eller lignende, eller så kan brukeren abonnere på "feeds" der aggregatoren kontinuerlig søker etter relevant innhold på internett og sender brukeren oppdateringer via eksempelvis e-post.

En av grunnene til at slike tjenester ikke har slått gjennom før i nyere tid er at det er først de siste årene store deler av innholdet på internett er blitt gratis. Produsenter av innhold, som forleggere, journalister, kunstnere og lignende har lært at restriktive holdninger til publisering ikke alltid er i deres beste kommersielle hensyn. De har nå innsett fordelene med å bruke sitt publiserte materiale til å trekke mer trafikk til sin egen side, som nemlig kan føre til eksempelvis større annonseinntekter. Og dette er nøkkelen til suksess for aggregatorløsningene. En aggregator kan scanne tusenvis av nettsider i hyppige intervaller, registrere overskrifter, lagre de og deretter levere de i skreddersydde pakker til brukerne. Så lenge aggregatoren redistribuerer klikkene tilbake til den originale kildesiden, vil produsentene av innhold oppleve fordeler knyttet til økt trafikk og sirkulasjon på sine sider (Sefton-Williams 2005). Det som virkelig gjør aggregatortankegangen tiltrekkelig kommersielt sett, er at alle tre aktørene, både brukeren, produsenten og aggregatoren, får en gevinst. Brukeren forenkler og forbedrer sine søk, mens både produsenten og aggregatoren får økt trafikk og dermed høyere annonseinntekter.

Hvorfor er dette en trussel mot rubrikkbransjen?

Rubrikkbransjen består i dag av ulike aktører med ulik markedsandel, og spesielt i andre europeiske land ser vi ofte at det er to til tre store rubrikkaktører. Dette fører naturlig nok til at brukerne er nødt til å søke gjennom flere ulike portaler for å være sikre på at de er oppdatert eller har funnet det beste tilbudet. En slik løsning er tungvint for brukerne, samtidig som det skaper en viss usikkerhet blant de brukerne som ønsker å selge produkter i på rubrikksidene. Hvilken portal passer best til mitt produkt? Hvilken portal har flest besøk av akkurat min målgruppe? Dette er spørsmål som er vanskelig å besvare og fører til mye merarbeid for konsumentene.

Derfor er det klart at en aggregatortjeneste vil kunne forenkle hverdagen til både selgere og kjøpere. Kjøperne får treff fra alle aktuelle portaler på ett sted, mens selgerne ikke lenger trenger å bekymre seg for hvilken portal som er best å legge ut annonsen på, fordi alle annonsene blir hentet av aggregatoren.

Per i dag er ikke en slik løsning en direkte trussel for rubrikkbransjen, fordi som tidligere nevnt sender aggregatoren brukeren tilbake til den originale siden. Likevel er det verdt å merke seg at hvis en aggregatorside får veldig stor andel av den initiale trafikken, vil den få en veldig sterk posisjon i markedet, og som vi vil diskutere senere kan dette føre til endringer i selve strukturen i markedet.

7.1.3 Trusselen fra substitutter

Trusselen fra substitutter er ikke så veldig fremtredende i dagens marked da vi utelukkende ser på et online rubrikkmarked. Rubrikker i printmedier er kanskje nærliggende å se for seg som et substitutt, og det er nok riktig, men som tidligere diskutert er rubrikk i printform et format som er i ferd med å bli faset ut. Riktig nok ikke på kort sikt, men å tro at avisen kan representere en reel trussel for et online marked er lite sannsynlig.

For hva er egentlig alternativet til å selge et produkt på en rubrikkside? For å svare på det må vi se på de ulike kategoriene hver for seg. Eiendom og kjøretøy er relativt kapitalintensive produkter der det er spesielt viktig for selgeren å nå så mange potensielle kjøpere som mulig. Da blir det kanskje mer aktuelt å *supplere* med printannonser. Men det skal nok mye til før en selger ønsker utelukkende å annonsere for sitt hus eller bil via lokale markedsføringskanaler som lokalaviser, oppslagstavler eller lignende.

Når vi derimot ser på "ting og tang" kategorien er det naturlig å tro at selgerne er villige til å prøve litt mer utradisjonelle portaler som nettopp en oppslagstavle eller et garasjesalg. Og det er nettopp disse kanalene som er de mest fremtredende substituttene hvis vi velger å anta at aviser ikke representerer en særlig trussel.

Hva jobbsegmentet angår vil fremdeles en stor andel av stillingsannonserne distribueres gjennom bedriftens hjemmeside, lokale institusjoner som NAV eller karrieresentre. Dette er ikke et veldig truende substitutt, da det aldri vil få noen konsekvenser for markedsandelen til en rubrikkaktør. Ellers ser vi at for akkurat jobb, så er geografi en viktig faktor. Derfor vil nok spesielt lokalaviser ha en sterk posisjon også fremover, men som sagt vil de nok neppe stjele markedsandeler fra rubrikksidene.

Som en konklusjon er det naturlig å si at det ikke finnes noen store truende substitutter i dagens marked, da den eneste store substitutt allerede er på vei ned i markedsandeler, og det (enda) ikke har kommet noen nye aktører på banen med et alternativt konsept som kan true dagens situasjon.

7.1.3 Trusselen fra leverandørene

Vi antar at et online rubrikkmarked i svært liten grad er avhengig av sine leverandører. Dette fordi kjerneproduktet i rubrikkbransjen i realiteten kun består av å tilby brukerne en markeds plass. En

markeds plass som ikke trenger mange innsatsfaktorer for å fungere effektivt, da selve innholdet på en online rubrikkside er brukergenerert. Det betyr at så lenge kundene besøker markedsplassen, så vil ”innholdet”, eller rubrikkene, generere seg selv.

De eneste leverandørene det er verd å ta hensyn til er eventuelle IT-utviklere, medierådgivere eller lignende. Med andre ord, kunnskap som i dagens marked ikke er verken knapp eller vanskelig å anskaffe.

Konklusjonen når det gjelder leverandører er at det ikke er å anse som en trussel for rubrikkbransjen. Verken web-utvikling eller medierådgivning er å anse som unike innsatsfaktorer, så det er lite trolig at denne gruppen vil få mer forhandlingsmakt eller på noe annen måte kunne ta en større andel av verdiskapningen i rubrikkmarkedet.

7.1.4 Trusselen fra kunder

I rubrikkmarkedet finnes det to typer kunder; brukere og annonsører. Begge typene representerer en trussel for rubrikkbransjen hovedsakelig fordi de representerer fundamentale innsatsfaktorer på hver sin måte.

Brukere

Det finnes to typer brukere; kjøpere og selgere, og begge har det samme incentivet for å benytte en rubrikkportal, nemlig å få effekt. Enten ved å finne riktig produkt til riktig pris eller å få solgt et produkt til en pris som føles riktig for selger. Den viktigste faktoren for å oppnå effekt er uten tvil trafikk. Uten stor trafikk fra både selgere og kjøpere vil ikke markedsplassen fungere optimalt, og brukerne vil oppnå mindre effekt. På denne måten kan vi si at den største trusselen denne gruppen representerer er at de *ikke* ønsker å bruke rubrikkportalen lenger. Hvis brukerne ikke er fornøyd med hvordan markedsplassen er designet vil de uten vanskeligheter kunne finne et bedre alternativ, noe som vil føre til mindre trafikk på rubrikkportalen. Uten trafikk vil kjøperne få færre produkter å velge mellom, og selgerne vil ikke ha like lett for å finne riktig kjøper.

Dette fører til at rubrikkportaler er nødt til å tenke like mye på selgerne som på kjøperne for å opprettholde den nødvendige trafikken som får markedsplassen til å fungere effektivt. Det er tross alt brukerne som genererer selve innholdet og gjennomfører transaksjonene i markedet, og uten disse vil det ikke være en markeds plass. Så selv om kundegruppen består av mange små kunder tilsynelatende uten forhandlingsmakt, så har de likevel en enorm kollektiv makt. Hvis først en del av brukergruppen velger å forlate en portal til fordel for en annen, kan dette få ringvirkninger for resten av kundesegmentet og en uheldig spiral kan i verste fall føre til at markedsplassen ikke lenger blir

attraktiv. Det er nemlig viktig å huske på at byttekostnadene for brukerne tilnærmet null, det vil si at det vil være svært enkelt å bytte portal hvis dagens løsning ikke er bedre enn beste alternativ.

Strengt tatt er det mulig å argumentere for at det finnes en tredje type kunde, som bare leser rubrikkannonser for å holde seg oppdatert, eller for underholdningens skyld. Denne gruppen er også svært viktig fordi den er med på å generere trafikk til rubrikksiden, noe som gir positive utslag for både selgerne som ønsker å bruke den portalen med mest trafikk, og selvsagt annonseinntektene som ofte er klikk-baserte. Denne gruppen tilfredstilles utelukkende ved et godt utvalg, et utvalg som kan dekke eksempelvis et behov for å forstå hvordan boligprisene i et bestemt område utvikler seg eller hvilken pris en kan forvente å oppnå på en bruktbil.

De tre gruppene har alle ulike motivasjoner for å benytte en rubrikkside, men de har en ting til felles: nemlig at ingen har særlig høye byttekostnader. Hvis det finnes en bedre markeds plass et annet sted vil det ikke koste brukerne mye innsats å bytte. Dette er den mest alvorlige trusselen for rubrikkbransjen, da hver enkelt aktør hele tiden må arbeide for å tilby den beste markeds plassen, og være oppmerksom på brukernes behov.

Annonsører

Som nevnt under kapitlet "aktører" bidrar annonsører med en betydelig andel av omsetningen til en rubrikkportal. Prisen annonsører betaler for en annonse beregnes ut i fra antall sidevisninger og klikk, noe som fører til at det er en direkte sammenheng mellom trafikk og annonseomsetning. Som nevnt over er det mest vesentlige for å oppnå trafikk at markeds plassen fungerer effektivt. En effektiv markeds plass vil automatisk tiltrekke seg flere brukere, som igjen fører til at annonsørene får bedre effekt på sine annonser.

Det er dermed også viktig å generere trafikk til egne sider fra store søkemotorer. Da mange av brukerne velger å benytte en søkemotor som første steg på vei mot en transaksjon, vil det være viktig for rubrikkportalen å være benytte løsninger som Google adwords. Dette innebærer å linke nøkkelord til egen portal slik at en rubrikkaktør kan sørge for at brukerne blir sendt rett fra søkemotoren og inn til rubrikkportalen. Ved ikke å dirigere trafikk fra store søkemotorer kan i verste fall brukeren aldri oppdage at rubrikkportalen eksisterer, eller enda verre, en konkurrent med en mindre effektiv markeds plass kan oppnå høyere treff i søkemotoren, og dermed stjele trafikk fra den mest effektive portalen.

Hvis trafikken avtar, vil portalen bli mindre interessant for annonsørene, og de vil forflytte seg til den mest portalen med mest trafikk. Det er altså slik at heller ikke annonsøren har særlige byttekostnader ved å skifte portal.

Som en oppsummering kan vi si at så lenge en rubrikkportal tilbyr *den mest effektive markedsplassen* vil både brukere og annonsører ønske å benytte akkurat den portalen. Men med en gang det finnes et bedre alternativ som tilfredstiller kundene bedre vil trafikken forsvinne fort. Et godt eksempel på dette var da den amerikanske rubrikk og auksjonsportalen eBay (www.ebay.com) i 2001 innførte transaksjonsgebyr, listepriis og reklamegebyr i Kina. Deres brukermasse sank umiddelbart med utrolige 40 prosent, og selv om de etter kort tid reduserte prisene, hadde mange av kundene allerede forlatt portalen for godt. Det hører med til historien at i fra 2003 til 2005 økte konkurrenten Taobao (ww.taobao.com) sine markedsandeler fra 7,8 prosent til 58,6 prosent, og det er nærliggende å tro at dette skyldes at de rett og slett kunne tilby en like effektiv markedsplass som eBay, men til lavere pris. Som eksempelet viser kan en portal kun på noen få år miste store markedsandeler hvis konsumentene mener det finnes et bedre alternativ.

7.1.5 Rivalisering på konkurransearenaen i et dynamisk perspektiv

For å forstå rivaliseringen på konkurransearenaen må vi se på de fire truslene fra inntrengere, substitutter, leverandører og kunder under ett. I tillegg må vi som Porter og Millar poengterte i 1985 ta høyde for den dynamiske påvirkningen teknologisk utvikling har på bransjen. I likhet med analysen av de fire kreftene over, vil vi også i denne delen avgrense oss til utelukkende å beskrive dagens teknologisituasjon, for deretter å gå nærmere inn på mulighetene disse innovasjonene gir i de senere kapitlene.

I de fleste europeiske markedene finnes det en til tre store rubrikkaktører. Disse aktørene deler ofte en stor andel av markedet mellom seg, selv om det selvsagt finnes unntak som Finn.no og Blocket.se. Sistnevnte eksempler har tilnærmet monopol og er derfor mindre konkurranseutsatt i dagens marked enn eksempelvis spanske infojobs.net (www.infojobs.net) som er i en direkte konkurranse med infoempleo.com. (www.infoempleo.com). Denne konkurransen er preget av et marked med mange små kunder, og et homogent produkt, nemlig markedsplassen. De ulike aktørene tilbyr altså i realiteten det samme produktet i litt forskjellige varianter, og med de samme grunnleggende funksjonene. Målet er det samme for alle aktørene, nemlig å legge til rette for transaksjoner mellom kjøpere og selgere på den mest effektive måten. Kundene er som sagt mange og små, med få eller ingen byttekostnader. Det vil si at ingen kunder representerer en individuell trussel mot bransjen, men kollektivt vil brukerne kunne utgjøre en betydelig trussel.

Kjernen i konkurransen er altså å lage den beste markedsplassen som tiltrekker seg flest brukere som igjen kan genererer mest annonseinntekter. En slik konkurranse hadde vært veldig oversiktlig og enkel å forholde seg til, hadde bare alle aktørene hatt like forutsetninger og benyttet lik teknologi. Men slik er det jo selvsagt ikke. Som tidligere nevnt er teknologien under en stadig utvikling, og vi ser

at de ulike aktørene benytter seg av ulike nye teknologiske løsninger som øker både graden av differensiering og kostnadene knyttet til å utvikle nye tjenester. Derfor er det viktig å ta hensyn til Porter og Millar sitt poeng fra 1985, nemlig at det er viktig å analysere dagens statiske situasjon med hensyn til den dynamiske utviklingen teknologien fører med seg.

Teknologisk utvikling fører først og fremst med seg muligheter. Spesielt med tanke på en aktørs evne til å koordinere sine aktiviteter regionalt, nasjonalt og globalt. Da Blocket.se ble startet i 1996 var det som et lokalt kjøp- og salgsmarked i Skåne i Sør-Sverige. Virksomheten ble drevet av en eneste person fra en garasje Fjällkinge. I dag er situasjonen en ganske annen: Blocket har tre millioner unike brukere på sin side hver uke. Mer enn annenhver svenske fra hele Sverige har kjøpt eller solgt noe via Blocket. Verdien av varer og tjenester som ble annonsert i 2007 var SEK 161 milliarder. Videre har Blocket konseptet blitt videreført av Schibsted til Spania, Frankrike, Italia og Malaysia. (årsrapport Schibsted ASA 2007). Som vi ser av dette eksempelet har teknologien gjort det mulig for Schibsted å endre et lokalt konsept fra Sør-Sverige til et globalt konsept.

Teknologisk utvikling har også ført til at det stadig blir mindre kostbart å utvikle nye applikasjoner og tjenester til allerede eksisterende tjenester. Finn.no har eksempelvis etablert en "Finn reise-aggregator" som skanner ulike fly og reiseselskap for å finne de beste tilbudene på fly, hotell og sydenturer for sine brukere. Dette er en typisk tilleggstjeneste som verken var vanskelig eller kostbar å utvikle med dagens teknologi, men som gir Finn en mulighet til å differensiere seg fra sine konkurrenter som rubrikk.no (www.rubrikk.no).

Hvilke andre applikasjoner og tjenester vi vil se implementert i rubrikkbransjen i fremtiden kan kun fantasien sette en grense for, men det virker rimelig klart at teknologien vil sørge for at fremtidens konkurransebilde vil se mye mer differensiert ut enn det vi ser i dag.

Som Porter og Millar også påpekte kan teknologisk utvikling føre til etableringen av helt nye bransjer. I utgangspunktet er jo det online rubrikkmarkedet en bransje som har vokst seg stor på grunn av den teknologiske utviklingen vi så på nittitallet. Om rubrikkmarkedet vil skille seg ut i nye industrier som følge av utviklingen fremover er derfor ikke så usannsynlig. Spesielt når vi tenker på tidligere diskuterte sosiale nettverk og aggregatorløsninger ser vi at dette kan kombineres med rubrikkbransjen og danne grunnlag for helt nye bransjer. En aggregatorløsning kan jo som kjent hente alle annonsene fra samtlige rubrikkportaler og gi brukerne en bedre brukeropplevelse. Mens de sosiale sidene kan utnytte sin store medlemsmasse og tilby brukerne sine egne applikasjoner som muliggjør kjøp og salg. Allerede i dag ser vi at brukerne på Facebook.com (www.facebook.com) lager egne grupper knyttet til salg av ulike produkter. Et eksempel er gruppen som forsøker å samle alle som ønsker å kjøpe og selge skolebøker knyttet til bestemte utdanningsinstitusjoner.

7.1.6 Konklusjon på rivaliseringen

Konkurransetilstanden slik vi ser den i dag er relativt oversiktlig med få store aktører i markeder separert ved geografi. Aktørene konkurrerer med hverandre om å tilby brukerne den beste markedsplassen, slik at brukermassen kan bli størst mulig. Annonsørene søker etter den portalen som har flest besøkende og som dermed gir mest effekt per annonserte krone. Men dette er ikke hele historien. Teknologisk utvikling fører til et mer dynamisk bilde av situasjonen, der aktørene stadig utvikler tilleggstjenester som fører til økt differensiering. Videre ser vi at utviklingen gjør det mulig å koordinere konsepter over landegrensener og at spesielt sosiale sider og aggregatorløsninger åpner opp for en fundamental endring av konkurransesituasjonen i rubrikkmarkedet.

Når vi nå har fått et innblikk i hvordan inntrengere, substitutter, leverandører og kunder påvirker konkurransesituasjonen og har satt dagens situasjon opp mot den teknologiske utviklingen, er det på tide å se inn i krystallkulen for å forsøke å trekke noen slutninger om hvordan de overnevnte poenger kan kombineres og føre til nye løsninger, konsepter og bruksmåter.

8 Analyse - Muligheter i fremtidens rubrikkmarked

Da vi frem til nå har tatt for oss dagens situasjonsbilde og sett på dette i form av tidligere presentert teoretisk rammeverk, er det nå på tide å se på hvilke utviklingstrender vi ser og hvilke implikasjoner dette har for fremtiden til rubrikkmarkedet. Mye har skjedd både på teknologi- og markedsfronten den siste tiden, og mye av dette vil være toneangivende for hvordan rubrikkmarkedet kommer til å se ut de kommende årene. Teknologien utvikler seg, og konsumentene skifter både vaner, behov og krav. Samtidig som teknologien blir bedre blir brukerne mer avanserte og stiller høyere og/eller andre krav både til teknologien og til tjenestene.

Dette kapittelet er delt inn i tre deler, der følgende temaer blir presentert:

- 8.1 Teknologisk utvikling og mulighetene dette gir oss
- 8.2 Konsumenttilpasset innhold og hva dette innebærer for rubrikkbransjen
- 8.3 Sosiale nettverkssider og betydning dette har for rubrikkbransjen

8.1 Teknologiske muligheter

I denne første delen av kapittelet går vi dypere inn på og analyserer noen spesielle teknologiske løsninger for å se nærmere på hvordan vi mener teknologien kommer til å utvikle seg videre og hvordan den kan eller vil bli tilrettelagt slik at den blir mest mulig brukervennlig for dagens og morgendagens brukere.

Innledning

I dette kapittelet vil vi analysere rubrikkbransjen med særlig fokus på disruptiv innovasjonsteori. Videre vil vi se på hvordan den teknologiske utviklingen fører til nye og bedre aggregatorløsninger, der vi spesielt ser nærmere på søk-i-søk teknologi, tanken om at best klikk er bedre enn flest og en diskusjon rundt nettliv vs. privatliv. Til slutt vil vi oppsummere og se hva denne teknologien konkret kan brukes til.

8.1.1 Disruptiv innovasjonsteori

Helt fra de første spede forsøk på å lage en datamaskin ved hjelp av hullkortteknologi på midten av 1800-tallet og frem til i dag har vi sett utallige it-teknologier komme og gå. Noen har vært brukbare, noen har vært direkte ubrukelige og andre har ligget langt forut for sin tid. En kjent disruptiv innovasjon (Tidd, Bessant et al. 2005) som daglig er i bruk er Google. Denne avanserte søkemotoren har sin opprinnelse fra to doktorgradsstudenter ved Stanford som mente at en søkemotor som analyserte forholdet mellom websider samtidig som den tok høyde for antall ganger søket fantes på de enkelte websidene ville kunne gi bedre rangering av søkene enn vanlige søkemotorer. Resultatet ble som kjent en søkemotor som i dag står for store deler av verdens søk. Her åpnet de altså opp en

ny retning innen dette markedssegmentet ved å redefinere måten nettsøk gjøres på, og på den måten overtok de nokså hurtig et stort marked som de også i ettertid har greid å øke betraktelig.

En annen veldig kjent aktør som kan sies å ligne litt på dette konseptet er Facebook. Denne sosiale plattformen vokste seg fram fra oppstarten i 2004(www.facebook.com 2008) til å bli den mest brukte sosiale møteplassen på nett i den vestlige verden i løpet av svært kort tid. Konseptet var ikke helt nytt da flere andre nettsider var enda tidligere ute med lignende løsninger. Hva som egentlig førte til at facebook så raskt vokste opp til å bli en ledende aktør på dette markedet skal ikke vi gå nærmere inn på her. Det som er interessant for vår del er mulighetene som ligger innen dette nettverket. Med en så stor brukerbase som Facebook tilegnet seg i løpet av nokså kort tid, finnes det et stort potensial for annonsører og andre markedskrefter. Vi kommer senere tilbake til mulighetene som ligger i slike sosiale nettverk.

De to eksemplene nevnt over kan sies å være nokså rene software-eksempler. Ettersom det komplementære bildet på nettbasert virksomhet er veldig viktig må man også se på innovasjoner innen hardware. Den nyeste og mest omfangsrike innovasjonen vi har sett den siste tiden er Apple sin iPhone. Denne multimediale smarttelefonen har plutselig åpnet mulighetene for et håndholdt og portabelt aksesspunkt til internett nesten uansett hvor man er. Brukere av mobiltelefoner har en stund skreket etter mer komplette og brukervennlige klienter. Apple greide så å fylle både et skrikende behov samt et tomrom som mange brukere selv ikke visste at fantes. Som en kuriositet kan det nevnes at dette året så står omkring 20 000 iPhones for hele 40 prosent av den mobile internettrafikken til VG Nett, mens de resterende 5 millioner telefonene i Norge står for resten. Og dette skjedde i løpet av kun tre måneder etter lanseringen av iPhone i Norge. Google er også på banen med en G1 telefon med sitt Android operativsystem³. Det er bare et spørsmål om tid før andre giganter som Nokia og Sony Ericsson kaster seg på toget og lanserer sine versjoner og nyutviklinger.

Blant andre Google sin CEO, Eric Schmidt har uttalt at han ser for seg at mobiltelefoner i framtiden blir gratis, da spesielt bruken av mobiltelefon. Måten dette gjøres på blir ved at brukeren må godta å motta en eller annen form for personlig målrettet annonsering slik at annonsøren har noe igjen for å betale for brukerens mobilbruk.

Kombinerer man så hardware og software kan man se for seg utallige muligheter. Her ligger det altså et kolossalt potensial i form av disruptive innovasjoner. Går man nærmere inn på disse ovennevnte

³ Android er Google sitt operativsystem for mobile plattformer. T-Mobile sin G1(tilgjengelig i USA fra 22.10.08) var den første mobiltelefonen med dette operativsystemet som er av såkalt "open standard". Dette betyr at systemet er åpent slik at de som vil kan utvikle og legge til nye momenter og programmer i systemet.

eksemplene ser man at det er få av disse aktørene som har forutsetninger for å skape en komplett salgbar løsning. De aller fleste aktører er avhengige av å knytte til seg komplementær kompetanse for å fylle de hull deres egen kjernekompetanse ikke makter å fylle (Teece 1987). I mange tilfeller kan det være formålstjenelig å inngå allianser for å skaffe seg tilgang på nyttig og komplementær kunnskap og ressurser. Apple inngikk et samarbeid med YouTube i det som kan sies å være et forsøk på å skaffe seg det dominante designet innen videodeling/tilgang på mobilfronten. Ved å være først ute med en slik løsning vil denne løsningen kunne oppnå førstetrekksfordeler i form av teknologisk lederskap og eventuelt øke kjøpers byttekostnader (Lieberman and Montgomery 1998). Som Hwang og Oh (Hwang and Oh 2008) tar opp tilbyr her Apple og YouTube en løsning som overgår andre løsninger hva kvalitet angår, rett og slett fordi det ikke finnes andre aktører som har benyttet seg av denne typen innlåsning av så populære tjenester i sine produkter. Som vi ser fra dette finnes det her enorme muligheter for tjenestetilbydere som ønsker å tilrettelegge for størst mulig publikumstilgang til sine tjenester.

For en rubrikkside er som kjent nettverkseksternaliteter (Lieberman and Montgomery 1998) ekstremt viktig. Det å knytte flest mulig brukere til markedsplassen er det som faktisk *skaper* markedsplassen. Ved å knytte til seg brukere på den måten YouTube her gjør gjennom iPhone greier de så å kapre kunder som kanskje ellers ikke ville vært brukere av YouTube, samtidig som de knytter enda sterkere bånd til allerede eksisterende brukere.

Ser man på andre muligheter innen denne mobile teknologien, så har vi en nokså gammel og godt kjent teknologi som vil kunne revitaliseres og utnyttes i nye disruptive teknologier, nemlig GPS(www.wikipedia.org 2008). Kombinasjonen av mobiltelefon, trådløst bredbånd og GPS vil innbefatte det meste av tilgjengelig bærbar teknologi på markedet i dag. Rask nedhenting av relevant informasjon for området definert av GPS'en vil medføre nye og store muligheter både for sender og mottaker.

8.1.2 Aggregatorer

Som nevnt tidligere er aggregater et nokså kjent begrep i dagens netterminologi. Hensikten med en aggregator er at vi som brukere skal kunne hente ut noe mer eller mindre spesifikt materiale fra en eller mangfoldige sider på internett samtidig. Ved enten å legge inn spesifikke søkeparametre, eller ved å la aggregatoren selv bestemme gjeldende parametre(avhengig av mulighetene aggregatoren gir oss) vil vi få opp ulike treff med forhåpentligvis mest mulig relevans for vårt opprinnelige søk. Dette er en teknologi som er spesielt mye brukt innen nyheter og blogger. Aggregatoren tilbyr eksempelvis søk ned i flere nyhetssider, der den trekker ut relevant informasjon basert på brukerens

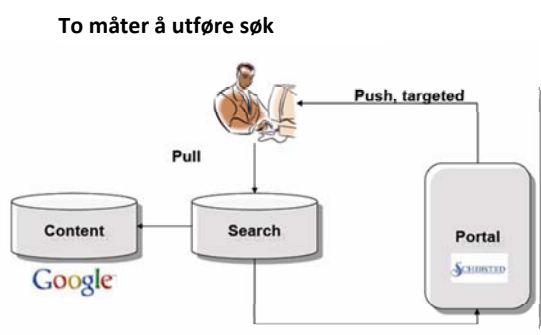
valgte preferanser. Det er så mulig å abonnere på disse tjenestene, slik at du kontinuerlig kan få tilsendt nylig publiserte artikler med oppdateringer om for eksempel helsetilstanden til Kim Jong il.

Et av kjennetegnene som er i ferd med å utkrystalliseres over store deler av internett, er at generelt innhold blir gratis. Slik det er i dag så tilbyr de aller fleste nettsider gratis generell informasjon. Mange sider krever deretter betaling for å gi deg tilgang til å dykke lenger nedover i materien, mens andre gir deg fri tilgang til informasjonen på alle nivåer. For normale brukere av internett blir det dermed ofte en nokså stor utfordring å prosessere all den informasjon man finner enten ved at man bare surfer rundt eller ved at man gjennomfører spesifikke søk. Dagens teknologi er i ferd med å legge til rette for en betraktelig bedring i gjennomføringen av de fleste typer informasjonshenting. Med en normal internettkobling betyr det at man kan benytte seg av en aggregator som kan hente opp informasjon fra flere ulike kilder, sette dette sammen og egentlig gi et nokså komplett bilde av ønsket målinformasjon uten at vi som brukere trenger verken å gå inn på hver enkelt side eller søke oss gjennom bakenforliggende sider. Det er altså mulig for nærmest hvem som helst å skape en forretning på toppen av kjernevirksomheten til alle servicetilbydere.

En av de viktigste ressursene til de aller fleste servicetilbydere er i bunn og grunn deres eierskap til eget innhold. Dersom aggregatoren ikke "stjeler" treffene men heller viser vei videre til kildesiden, så vil innholdsleverandørene se en økning heller enn en minking i antall besøk på sine sider. Ifølge The Guardian er Google News såpass stort i England at så mye som 80 prosent av Google News brukerne aldri forlater Google News. (www.theguardian.co.uk 2007) Det betyr dermed at innholdsleverandørene får vist sitt innhold til kun 20 % av brukerne (Rohde 2008). Aggregatortjenester utgjør dermed både et stort potensial men også en stor trussel for leverandører av innhold. Effekten en aggregator har på profitten til innholdsleverandøren kommer an på hvordan aggregator setter opp sine søkekriterier, samt hvordan innholdsleverandøren sikrer seg mot at innholdet lett kan ekstraheres og dermed vises på eksterne nettsider.

Google har lansert en tjeneste i Russland som aggregerer alt som har et snev av rubrikkarakter rundt seg (New York Times 2007). De søker opp, laster inn og presenterer så de mest relevante søkene i kjent Google stil, - privatannonser og kommersielle annonser side om side. Dette prosjektet viser litt av potensialet en aggregatortjeneste har. Ved å tilby en søkeside der man kan innhente all ønskelig informasjon fra flere sider samtidig vil man kunne trekke brukere vekk fra de opprinnelige sidene.

Når man så har opprettet en stabil og stor nok brukerbase er det ingenting i veien for selv å



tilby brukerne muligheten til å laste opp rubrikken på aggregatorens side.

Det er i dag to måter å utføre et søk på. Den ene måten er det som i modellen kalles *push*, her får man strukturert og relevant innhold ved å abonnere på ulike tjenester hos tilbydere eller ved at tilbyderen selv sender relevant ut relevant innhold. Den andre måten er ved å gjennomføre et *pull* søk der man henter fram ustrukturerte data ved hjelp av en søkemotor/aggregator som for eksempel Google eller Sesam.(Rohde 2008)

Kilde: (Rohde 2008)

Søk i søk

Et fenomen som også Google ser ut til å klare bra er det vi velger å kalle "søk i søk". Siden Google sin kjernekompetanse blant annet er å lage søkemotor, utviklet de likegodt en søkemotor som går direkte inn i avisen sin hjemmeside og utfører søket der (<http://news.google.com>). Dette betyr at vi som brukere ikke lenger trenger å besøke avisen, men vil få enda bedre og mer nøyaktige søk ved å søke via Google News enn avisen sin egen søkemotor. Vi slipper med andre ord å bla oss gjennom utallige avissider, i stedet går vi direkte til den aktuelle ettersøkte nyheten. I USA har dette ført til at flere aviser har sett en nedgang i antall treff på sine hjemmesider, noe de selvfølgelig er avhengige av mtp. å blidgjøre og bevare sine annonsører. Med en forretningsmodell som baserer seg på antall sidevisninger får vi en kraftig inntektsreduksjon på grunn av dette hoppet direkte til ønsket nettside. Denne typen søk i søk kan med nokså stor letthet videreføres til enhver nettside. Uansett type eller mengde innhold vil det med slike søkemotorer være nokså hurtig og lett å søke seg gjennom store mengder informasjon i løpet av kort tid. Dette betyr at antall sidevisninger innholdsleverandøren har kan gå betraktelig ned, noe som vil medføre mindre makt til innholdsleverandøren i forhold til annonsøren og dermed en nedgang i annonseinntektene.

Når dette kan gjøres med så stor nøyaktighet på nyheter er det også nærliggende å tenke seg samme søk på rubrikksider. Det vil da være lett for en søkemotor eller lignende å drive med web scraping⁴ og web crawling⁵ og hente opp treffene direkte til søkeren uten at søkeren trenger å være inne på gjeldende rubrikkside i det hele tatt. Her finnes det riktignok visse reguleringer i forhold til åndsverklover og lignende som vil kunne begrense denne aktiviteten. Eksempelvis kan det nevnes at il 2007 ble Google dømt til å betale erstatning til en belgisk avis etter å ha publisert linker til avisen uten forhåndsgodkjenning (New York Times 2007).

⁴ Web scraping: en teknikk der et dataprogram trekker ut data fra en nettside eller annet program der hensikten er å kunne fremvise eller lagre innholdet i et annet format eller i en annen kontekst.

⁵ En web crawler er et program eller automatisert script som søker gjennom internett på en systematisk og automatisk måte for å indeksere eller lagre nettinnhold etter ønskede parametre.

Fra flest til best klikk

Det massive tilbudet av nettsteder med all verdens tenkelig informasjon kan i teorien føre til at brukere blir spredt over alle vidder, uten noen spesielle tilholdssteder som trekker massene til seg. Dette ser mange av de store nettaktørene på som en direkte trussel mot sitt hegemoni. Der det tidligere var enkelt å tilrekke seg mange besøkende og dermed mange klikk fordi antall sider av høy kvalitet relativt sett var lavere, samt at antallet kvalitetsbevisste brukere muligens også var lavere, er det nå mange flere sider av god kvalitet og mange flere brukere med mye høyere krav og internettferdigheter. Der søkene før kunne være nokså åpne og usikre, har de nå utviklet seg til å bli mer spesifikke og kravstore, helt analogt med utviklingen av internettbrukerne. Implikasjonene dette egentlig har for alle tilbydere, og ikke bare de store, er dermed et skift i fokus fra flest klikk til best klikk. Med best klikk mener vi altså at riktig bruker, dvs. nøyaktig den brukeren som er tilbøyelig til å kjøpet akkurat dette produktet. Selv om fokus på antall besøkende på en side fortsatt er viktig, må man også fokusere mer på at det er den reelle målgruppen som kommer på besøk. En markeds plass skapes som nevnt av antallet tilbydere og kjøpere, altså graden av eksponering en annonse får overfor publikum. Men dersom denne markeds plassen ikke tilbyr muligheten av effektive og nøyaktige søk, så vil brukeren ende opp med aldri orke å bla seg fram til side 7 der ønsket treff befinner seg.

Tanken om at det er viktigere med riktige klikk enn flest klikk spiller en sentral rolle når det gjelder hvordan både mediehusene og teknologien utvikler seg. Derfor vil vi se nærmere på hvordan en innholdsleverandør, som en rubrikkside, kan oppnå nettopp flere riktige klikk under neste kapittel.

Privatliv versus nettliv

De aller fleste steder vi besøker som innebærer bruk av en annen part sin teknologi eller idè, krever at vi krysser av for at vi har lest og forstått brukerbetingelsene og at tilbyder har alle rettigheter. Her

Utdrag fra Google Chromes lisensbetingelser

11. Innholdslisens fra deg

11.1 Du beholder opphavsrett og alle andre rettigheter du allerede har, til innhold som du sender inn, poster eller viser på eller gjennom tjenestene. Ved å sende inn, poste eller vise innhold gir du Google en ikke-tidsbegrenset, ugjenkallelig, verdensomspennende, vederlagsfri og ikke-eksklusiv lisens til å gjengi, tilpasse, endre, oversette, publisere, fremføre offentlig, vise offentlig og distribuere det innholdet du sender inn, poster eller viser på eller gjennom tjenestene. Denne

har spesielt Google og Facebook gått foran og krevd spesielt dyptgående aksept hos sine brukere.

kilde: www.digi.no

Figur 16

Ved å forbeholde seg retten til å bruke nærmest alt de lærer om oss brukere gjennom sine produkter og portaler, har de greid å skaffe seg en vanvittig oversikt og kjennskap til store deler av brukermassen, helt ned på individnivå. De fleste av oss krysser av i boksen lenge før vi har orket å lese oss gjennom femten sider tettskrevne retoriske bøy & tøy øvelser. I mange slike tilfeller

aksepterer vi dermed at den andre parten kan lagre alt vi foretar oss for så å bruke det for eller mot oss på ett eller flere senere tidspunkt. Uavhengig av hvem du er, hva du gjør eller hvordan du gjør det har du rett og slett gitt avkall på din egen frihet til å handle alene og uten overvåkning bare ved å bevege deg rundt omkring på internett og klikke et par ganger her og der. Eksempler på konkret informasjon som kan være interessant for tjenestetilbydere og annonsører å logge er; alder, kjønn, bosted, vanlige søkeord, sosial bakgrunn, handlevaner, omgangskrets, hyppighet på internett, økonomi osv. Noe av dette lærer de om oss pga sporene vi legger igjen ved vanlig surfing mens noe av denne informasjonen velger mange av oss å legge inn selv på diverse brukerprofiler. De spor vi legger igjen når vi surfer på internett lagres som regel opp imot den IP⁶ adresse vi opererer ut ifra. Google er en av de største aktørene på dette området. Selskapet er i ferd med å skape seg en nokså stor og oversiktlig database med atferdsmønstre til en stor del av sine brukere. Når vi i tillegg vet at andelen nettbrukere som daglig bruker Google er nokså høy, er det kanskje ikke så mange nettbrukere igjen som Google ikke har noe som helst informasjon om. Google sin forretningsfilosofi er å tilby sine tjenester gratis til forbrukeren, mens det er selskaper som kjøper eksempelvis søketeknologi samt alle som kjøper annonser hos Google som finansierer det hele. Da sier det seg selv at alle disse ulike parametrene som blir lagret om hver enkelt kan være med på å danne nokså oversiktlige bilder av hver enkelt person når det settes sammen i ulike øyemed.

8.1.3 Hva kan så dette brukes til?

Her åpnes så mulighetsrommet opp på vidt gap. Alt vi gjør på internett av transaksjoner og utlevering av informasjon registreres og lagres. Hvis vi så setter dette sammen med annen tilgjengelig teknologi, som for eksempel mobilt internett og GPS åpner det seg opp uante muligheter. Det har allerede en god stund eksistert mobiltelefoner med innebygd GPS, og det selges snart ikke mobiltelefoner i de øvre prisklasser uten innebygd GPS. Til og med enkelte datamaskiner selges nå med innebygd GPS. Denne GPS'en kan vise på meteren hvor enheten befinner seg til enhver tid (vel og merke med fri sikt til satellittene over oss). Når vi i tillegg vet at blant annet Nokia er i ferd med å utvikle en teknologi som vil kunne lokalisere mobiltelefonen innendørs ved hjelp av trådløse nettverk så begynner muligheten for å forsvinne fra kartet å bli forsvinnende liten (www.nokia.com 2008). Eneste mulighet (la oss håpe det fortsetter å være en mulighet) blir å skru av enheten.

Hvis man så kombinerer alt dette; kunnskapen om hver enkelt person sine vaner og preferanser, sosiologisk og demografisk bakgrunn, samt bevegelsesmønstre og konkret oppholdssted har vi altså muligheten til å treffe hver enkelt person med så nøyaktig annonsering og informasjon at det

⁶ An Internet Protocol (**IP**) **address** is a numerical identification (logical address) that is assigned to devices participating in a computer network utilizing the Internet Protocol for communication between its nodes www.Wikipedia.com. (2008). "IP Adress." from http://en.wikipedia.org/wiki/IP_address.

egentlig kun er teknologien som setter grenser. I bakgrunnen har vi en søkemotor som konstant ligger og crawler nettet etter relevante treff. La oss anta at vi har en person som har søkt opp en spesiell italiensk veske på internett. I tillegg til å vite dette vet vi også at denne personen har et forbruk over gjennomsnittet (med andre ord enten mer penger enn gjennomsnittet eller mindre lemfeldig med egen pengebruk), ringer ekstremt mye, er glad i å reise, har altfor lite tid til overs og har et stort forbruk av hygieneartikler. Når vi så i tillegg via denne personen sin telefon får vite hvor personen til enhver tid befinner seg har vi gode muligheter til å sende akkurat riktig informasjon på et riktig tidspunkt. Vi sender ikke meldingen som gjør vedkommende oppmerksom på salget av vesker i veskeforretningen mens vedkommende er på jobb eller hjemme og lager mat, innholdet kommer når vedkommende benytter sin mobile enhet i nærheten av kjøpesenteret og når det attpåtil viser seg at vedkommende er i handlemodus (noe vi vet fordi mobilen akkurat ble benyttet til å ringe kontofonen). Alt dette kan gjøres automatisk ved hjelp av programmerte algoritmer som passer personer med akkurat dette definerte mønsteret, basert på kjøp av annonser gjort av butikken, kjeden eller markedsføringsagenten. Utsendelse av direkte reklame i form av eksempelvis SMS er forbudt i Norge i følge markedsføringslovens § 2b (Lovdata 2008). Det er altså gjennom de nye mulighetene som ligger i den mobile teknologien at vi har muligheten til å treffe konsumentene når de selv ønsker å bli nådd, uten å måtte omgå noe som helst lovverk. Om dette så kommer i form av e-post direkte til mobilen eller annonser i forbindelse med tjenester som brukes via mobile blir opp til både annonsør og konsument å velge.

Hva har så dette å si for rubrikk? La oss anta en rubrikkaggregator med en interfaceløsning for mobil. Denne aggregatoren kjenner deg gjennom ditt bruk på internett, i tillegg har du skreddersydd søkeparametrene til å passe deg. Du abonnerer også på treff angående ett eller flere spesifikke objekt, eksempelvis ferieleilighet i Benidorm og toroms på Grønland. Valgmulighetene dine er da mange. Du kan velge enten manuelt gå inn å søke, eller gå inn å sjekke treffene hver gang du selv finner det for godt. Eller du kan velge å la denne tjenestetilbyderen sende deg aktuelle leiligheter som er til salgs når du tilfeldigvis rusler forbi Tøyen eller lander i Spania. Som forsøkt visualisert her er mulighetsrommet ved å benytte seg av mobil teknologi og personlig lagrete data kombinert med internett nokså enormt.

Et annet spørsmål som er lett å spørre seg i denne sammenhengen er hvorvidt konsumentene er villige til å ta i bruk all denne formen for ny teknologi og teknologimiks. Det er allerede i dag en del brukere som utnytter alle de mulighetene teknologien gir oss. Selv om ikke alle fasiliteter rundt de scenarioene beskrevet over ligger til rette riktig enda, går det an å gjøre mye av dette på eget initiativ. Disse brukerne er de som Moore kaller "visionaries" eller "lead users", altså teknologientusiaster (Moore 1996). Ifølge Østby så er forutsetningen for å bevege seg fra

teknologifreakene til massemarkedet at folk ser det er en klar gevinst for dem i måten å orientere seg på (Østby 2008). Det finnes et utall teknologier som aldri har kommet lenger enn å ta 1 -2 % av markedet.

”Det gjelder å tilrettelegge på riktig måte for at folk skal bli interessert i å ta slikt i bruk. Midt i kurven (the Chasm) vil det fortsatt være mange som heller slår opp i avisen enn går på nett for å se etter leilighet” (sitat Helge Østby 2008).

På bakgrunn av analysen og diskusjonen rundt teknologiske muligheter samt analyse av den teknologiske utvikling og tendens vi har sett den senere tid ser vi at det er grunn til å tro at vår antagelse om at *teknologisk utvikling og teknologiske skift vil åpne opp for helt nye måter å bruke internett og rubrikkbaserte tjenester* på kan forsvares.

8.2 Konsumenten er viktigere enn innhold

”Teknologien endres raskt, men folks vaner endres langsomt” (sitat Helge Østby 2008).

Dette betyr at det er like viktig å ha fokus på de menneskene som faktisk skal bruke teknologien. Teknologien skal jo føre til en bedre eller mer effektiv opplevelse enn tidligere, og derfor er det nødvendig å se litt nærmere på hva konsumenten ønsker og har behov for.

Innledning

I dette kapittelet vil vi diskutere individuelt tilpasset innhold, samt tanker rundt temaet *innhold i kontekst*. Videre vil vi se nærmere på om teknologien beskrevet over vil bli tatt i bruk av konsumenten og i så fall hvorfor. Til slutt vil vi se på mulighetene til å skape relasjoner mellom tilbydere av teknologi og brukerne, samtidig som vi tar en nærmere kikk på det vi mener er dagens *lead users*.

8.2.1 Individuelt tilpasset innhold

Historisk sett har *innhold* alltid vært det viktigste i nesten enhver form for media. Innhold var det som trakk publikum, og følgelig var det der fokuset til redaksjoner, journalister og andre innholdsprodusenter befant seg. For ikke mange år siden kunne et mediehus kontrollere nesten hele verdikjeden, fra Innhold til distribusjon. Hvem som leste innholdet eller hvem annonsene traff var ikke like viktig som å sørge for at innholdet var godt. For Aftenposten var det eksempelvis viktigere å fremstå som en avis med godt innhold slik at konsumentene kjøpte abonnementer. Hva den enkelte konsument måtte mene om innholdet var det svært få som bekymret seg for, så lenge abonnementet ble betalt. (Rohde 2008)

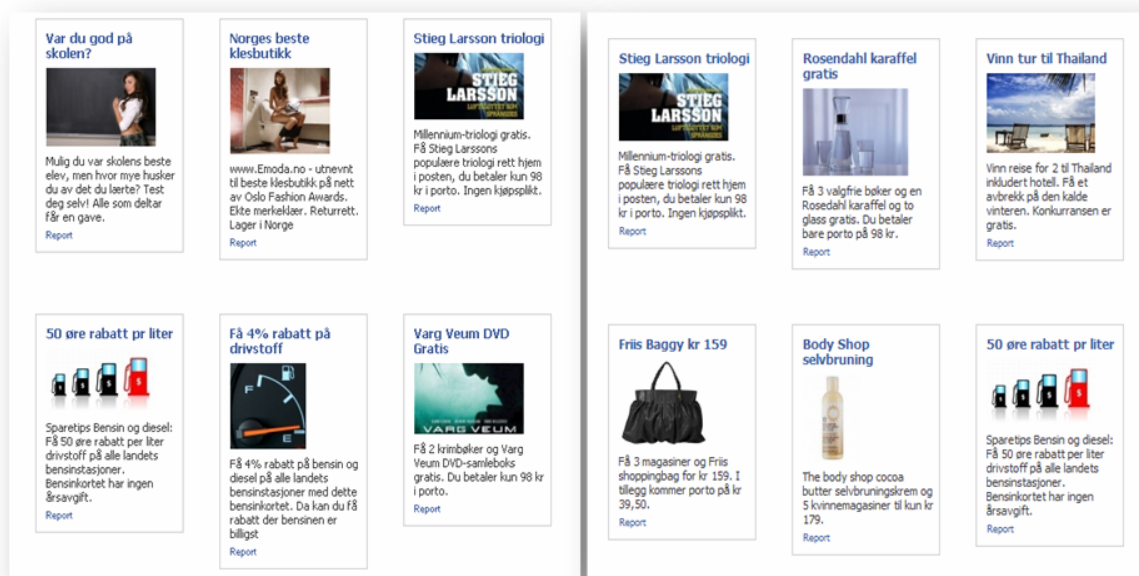
Dette fokuset har for alvor endret seg de siste årene. I dagens medie verden er det nå konsumenten som står i fokus, ikke innholdet. Mediehusene fokuserer mye mer på å *treffe riktig konsument med*

riktig innhold, fremfor å tilby det generelt beste innholdet. Måten et mediehus kan tilpasse innhold til den enkelte konsument er å fokusere på kombinasjonen mellom *innhold og kontekst*.

Innhold i kontekst

”Innhold i kontekst” er et spennende konsept som vi kun ser konturene av i dagens medie verden. Konseptet tar utgangspunkt i målet om å dekke akkurat de bestemte behovene en bestemt konsument har akkurat når behovet oppstår. Det finnes mange eksempler på aktører som har forsøkt dette, og noen har vært mer vellykkede enn andre. Facebook har som skjermbildene under viser

Annonser tilpasset to ulike brukere på Facebook



kilde: www.facebook.com 2008

Figur 17

tilpasset annonseinholdet etter kjønn og alder. Bildet til venstre er beregnet på en gutt på 25 år, mens bildet til høyre er beregnet på en kvinne på 25 år. Selv om mange av annonsene er identiske, så er det likevel neppe en tilfeldighet at to av annonsene beregnet på en mann inneholder lett-kledde damer, mens vesker og selvbruningskrem er forbeholdt kvinner.

Eksempelet over viser hvordan en statisk vurdering av konsumenten gir ulike annonser. Det er på ingen måte en dynamisk vurdering av hvilke behov en konsument har, men mer en vurdering av hvilke behov en gutt på 25 år *mest sannsynlig* har.

De store nettavisene har også gjort tilsvarende forsøk på å treffe konsumentene med riktig innhold i riktig kontekst. Tanken har vært at en konsument som leser en reiseartikkel fra Australia naturligvis må være interessert i fly og hotellpriser i Australia. Dette har også fungert til en viss grad, da tradisjonelle bannerannonser tilknyttet artikkelen har gitt informasjon som etter artikkelens innhold

er relevant. Likevel er det veldig optimistisk å tro at de som leser artikler fra Australia er interessert i å kjøpe flybilletter dit. Litt mer realistisk er det å tro at konsumenten faktisk er interessert i Australia og ønsker å lese blogger og annet innhold om temaet, og slike linker blir det derfor også ofte henvist til. Alt for å gi konsumenten all ønskelig informasjon på et sted. Det er også verd å merke seg et paradoks om relevant innhold. Selv om annonser eller annen informasjon er relatert til en artikkel, så er det alltid en fare for at artikkelen i seg selv vil ødelegge det videre innholdet. Hvem er interessert i at Apollo tilbyr billige reiser til Tyrkia, hvis artikkelen annonsen er linket til handler om at Utenriksdepartementet fraråder all form for turisme til landet? Da hjelper det ikke å ha riktig innhold som treffer konsumenter som er interessert i Tyrkia.

Likevel må denne typen innhold i kontekst kunne sies å være et steg videre fra tradisjonell annonsering der alle blir truffet med det samme innholdet. Men eksemplene over utnytter ikke på langt nær de mulighetene som dagens teknologi har og vil åpne for. Tanken bak innhold i kontekst er nemlig så mye mer avansert enn som så.

Amazon.com (www.amazon.com) er en nettbutikk som har kommet enda lenger. De har utviklet en mer dynamisk modell som i større grad treffer behovene til konsumentene. Når en konsument søker frem et produkt, vil konsumenten samtidig få informasjon om produkter som konsumenter som har kjøpt det samme produktet *også har kjøpt*. Denne strategien videreføres til direkte markedsføring gjennom at konsumenter som gjennomfører et kjøp vil motta en e-post med informasjon om hvilke andre produkt de som har kjøpt det samme produktet *også har kjøpt*. Grunnen til at Amazon.com velger å annonsere for sine produkter på denne måter er som tidligere nevnt at en konsument er mer tilbøyelig til å lytte til andre konsumenter enn en salgsperson eller institusjon som nettopp Amazon. Amazon.com klarer likevel ikke å treffe konsumenten med relevant innhold når behovet oppstår hos den enkelte konsument, men de klarer å sende informasjon om produkter som i alle fall konsumenten har en ekte interesse for, samtidig som de faktisk treffer ganske bra. Dette fører følgelig til at konsumentene får mer tillit til at Amazon.com kan gi relevant informasjon til den enkelte konsument basert på deres tidligere handlemønster.

”Da sier jeg: ok, de har kartlagt meg såpass god at da stoler jeg på at de vet hva jeg vil ha!” (sitat Eivind Thomsen 2008)

Ved å kartlegge handlevaner og så gi informasjon til den individuelle forbruker basert på disse vanene er det altså mulig for en tilbyder å treffe en konsument vesentlig bedre enn de dyreste bannerannonsene på de mest populære nettstedene. En e-handelsaktør kan nå gi brukerne informasjon om produkter de ikke visste de var interessert i, og basert på den tilliten de har til både Amazon og de andre brukerne er de nå i alle fall *mer* tilbøyelige til å lytte på budskapet.

Som nevnt innledningsvis er målet med innhold i riktig kontekst å dekke et behov der det oppstår. Dette er meget vanskelig hvis vi forholder oss til det tradisjonelle rammeverket der konsumenten enten passivt mottar massegenerert innhold, eller aktivt søker opp det innholdet som er relevant for den situasjonen de er i. I dagens digitaliserte verden er det nødvendig å flytte disse rammene for virkelig å se de mulighetene den digitaliserte verden har ført med seg. Dette fører dermed til at nye løsninger vil bli stadig mer integrert med den individuelle forbrukeren og at innholdet vil bli stadig mer individuelt tilpasset.

Hva vil den neste løsningen bringe?

Digitaliseringen endrer mediearenaen slik vi kjenner den i dag. Det finnes i dag ca 150 milliarder dokumenter som er indeksert i Google (Rohde 2008). Problemet er altså ikke lenger å finne innhold, da generelt innhold som nyheter, artikler, bøker, musikk og annet vil bli gratis. Mye av innholdet på internett er allerede gratis i mer eller mindre lovlige utgaver. Men fremover er det mye som tyder på at innhold vil bli en råvare som vi har overflod av. Dette vil føre til at det gode og eksklusive innholdet vil bli mer prissatt enn tidligere, da informasjonsflyten i verden bare vokser og vokser. Dette fører naturlig nok til at aggregatortjenestene vil vokse i verdi, og eksterne tjenester vil bli bygget på toppen av andres innhold. (Thomsen 2008). Som vi har diskutert tidligere trenger ikke en slik aggregatortjeneste å representere en trussel, så lenge brukerne blir henvist tilbake til originalsiden. Likevel vil det alltid være en trussel hvis aggregatortjenestene får så mye makt og trafikk at de kan åpne for at brukerne kan bidra med sitt innhold direkte til aggregatoren. Det interessante i denne sammenhengen er derimot ikke hvorvidt en slik aggregatortjeneste kan endre rollene i dagens marked, men snarer hvilke muligheter vi vil se for individuelt tilpasset innhold. I mye større og direkte grad enn tidligere nevnte Facebook, VG og Amazon eksempler.

I dagens internettverden er det slik at de store mediehusene lagrer og strukturerer alle bevegelsene brukerne gjør på deres nettsider. Dette gjøres kort fortalt ved å følge en unik IP adresse som er knyttet til den enkelte PC på et nettverk. På denne måten er det enkelt å spore aktiviteten til brukerne og dermed sette sammen en brukerprofil.

La oss se på et eksempel. Hvis en bruker benytter sin bærbare datamaskin til å surfe etter Tyrkiareiser på Vg.no og Aftenposten.no, kan Schibsted registrere hvilken IP adresse som åpenbart er interessert i feriereiser til Tyrkia. Det finnes selvsagt mange måter å registrere data om konsumenter på. Ikke bare ved hjelp av lagring av MAC⁷ eller IP adresser. Dette skal gå vi ikke gå nærmere inn på her, det nevnes kun for å vise hvor personlig og spesifikk slik informasjon kan være. Ikke bare vet

⁷ In computer networking, a Media Access Control address (MAC address) is a quasi-unique identifier assigned to most network adapters or network interface cards (NICs) by the manufacturer for identification

Schibsted at vedkommende bruker er interessert i Tyrkia, brukeren er *akkurat nå mottakelig* for mer informasjon om nettopp Tyrkia. Ved eksempelvis å krysse IP adressen mot databasen der tidligere informasjon om akkurat denne IP adressen er lagret er det mulig å se hvor i verden brukeren befinner seg, samt et estimat på andre interesser og alder basert på tidligere webaktivitet. Da blir det plutselig mulig for en innholdsleverandør å sørge for at innhold som er tilpasset *akkurat* denne brukeren treffer brukeren på optimal måte på et optimalt tidspunkt.

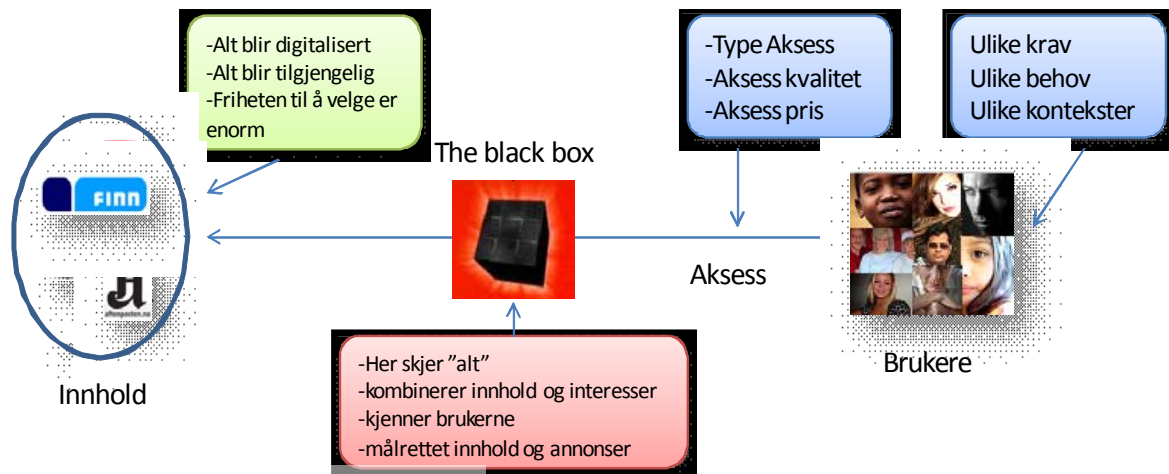
Eksempelet over er ikke teknologisk utilnærmelig. Snarere tvert i mot. Det skal ikke mye til før slike databaser som vi nevnte ovenfor blir både store, detaljerte og ikke minst verdifulle. Spørsmålet er hvordan informasjonen om brukerne vil bli brukt, og hvordan brukerne tar imot slike løsninger.

La oss tenke litt!

Hvis vi ser på modellen under ser vi at det store spørsmålet knytter seg til den svarte boksen, altså hvordan alt det digitale innholdet skal bli koblet mot alle de forskjellige behovene vi mennesker har.

Den aktøren som klarer å lage en aggregatortjeneste som har mer fokus på brukerens opplevelse enn de originale sidene som faktisk produserer innholdet, vil kunne fungere som den svarte boksen. Ved å tilby alt innhold innenfor en kategori på et sted samtidig som det er brukeropplevelsen som står i fokus vil det være mulig å nå brukere med akkurat det de vil ha, til og med når de vil ha det.

Individuelt tilpasset innhold til konsumentene



kilde: Rohde 2008

Figur 18

Ser vi på muligheter som knytter aggregert innhold, mobile løsninger, GPS og individuelt tilpasset innhold sammen, blir plutselig løsningen ikke bare kompleks, men også revolusjonerende.

La oss se på et nytt eksempel. Hvis vi ser for oss en forbruker som befinner seg på et geografisk område vedkommende ikke vanligvis befinner seg og finner området fascinerende og flott. "Her

kunne jeg tenkt meg en hytte!” er en naturlig tanke som gjerne dukker opp hos forbrukeren. Uavhengig av om forbrukeren har råd til en hytte i området, eller om interessen bare skyldes underholdningsverdi er brukeren interessert i hytter i dette området. Hvis vi videre antar at brukeren har en mobil internettløsning som iPhone, og i tillegg velger å benytte denne til å gjøre et søk, vil en aggregatortjeneste ha store muligheter til å gi forbrukeren riktig innhold ved å kombinere innhold og kontekst. Ved å benytte GPS funksjonen til å se hvor i landet konsumenten befinner seg, vil den automatisk kunne scrape internett og gi forbrukeren en nøyaktig oversikt over hytter i nærområdet, hvilke av disse som er til salgs, og ikke minst hvilke som har visning akkurat nå!

Dette må sies å være definisjonen på riktig innhold til riktig tid til riktig person.

Om du er på Myspace, et annet community eller bare er en søker, så kan vi følge deg gjennom den reisen du er på. Så kan vi ettervert med kunnskap om hvordan denne verden fungerer og hvordan man bygger opp tjenester kunne tilby mye bedre tjenester der vi treffer eksakt hva du er ute etter! (Sitat Mikal Rohde 2008).

Men vil internettbrukerne slippe aktører som her er beskrevet helt inn på kroppen? Vil det være greit at Google eller andre aggregatortjenester lagrer internettbruken og bruker den informasjonen til å lage en profil på brukerne sine for igjen å tilby individuelt tilpasset innhold? Overnevnte teknologiutvikling fører med seg mange utfordringer, men også noen klare forbedringer for konsumentene, og det kan nettopp være disse fordelene som gjør at denne teknologien vil kunne ta *innovasjonspranget* over Moores *The Chasm*)

8.2.2 Hva er det som gjør at denne teknologien kan komme over *the Chasm*?

For at en teknologisk løsning skal kunne utvikle seg forbi *the chasm* er det essensielt at den tilbyr brukerne en opplevelse som er bedre enn det beste alternativet. Derfor ønsker vi å se på hvordan individuelt tilpasset innhold til den enkelte konsument vil påvirke deres hverdag. Vi ønsker videre å benytte Koufaris sitt teoretiske rammeverk fra 2002 når vi ser på hvilke faktorer som overnevnte teknologi kan føre med seg. Det vil dermed være lettere å kunne argumentere for en bestemt teknologisk løsning hvis vi først analyserer hvilke effekter løsningen får på brukerne.

Opplevd kontroll

Noe av problemet knyttet til innhenting av informasjon eller kjøp av produkter på internett i dag er mangelen på kontroll. Det er et hav av innhold som naturlig nok ikke er strukturert på en såpass oversiktlig måte at det er lett å finne frem, og ofte vil akkurat det en bruker leter etter være gjemt bort på en side langt ute i et Googlesøk, eller på den siste siden på en rubrikkportal.

En aggregator vil i seg selv gi brukeren mer kontroll, enten det gjelder push- eller pullsøk. Ved å samle mer informasjon på ett sted vil aggregatoren redusere den totale søkeinnsatsen som ofte er nødvendig for å finne akkurat den riktige informasjonen. Det er dermed naturlig å si at en forbruker vil ha mer kontroll over sine egne omgivelser ved å benytte aggregatortjenester.

Hvorvidt en forbruker får mer kontroll over egne handlinger hvis søkene som blir gjennomført hele tiden blir linket opp til den enkelte forbrukers internetthistorikk, IP adresse eller andre typer av kategorisering, det er mer tvilsomt. Å ikke vite nøyaktig hvilke parametre som ligger til grunn for den informasjonen som blir presentert som relevant vil på ingen måte fremkalle en følelse av kontroll over egne handlinger. *Så fremt ikke informasjonen faktisk er relevant.*

Likevel er det nærliggende å tro at aggregatortjenester som kan kombinere mobilteknologi og individuelt tilpasset innhold vil kunne gi forbrukeren en bedre opplevelse enn det beste alternativet, som jo per i dag er dagens løsning; altså en situasjon med for mye informasjon og for lite struktur.

Kjøpsglede

Hvilken glede en bruker kan få av fysisk å gjennomføre en transaksjon vil ikke være endret av teknologiutviklingen diskutert i denne sammenhengen. En aggregatortjeneste, eller Google for den saks skyld, vil sende forbrukeren tilbake til originalsiden for å gjennomføre selve kjøpet. I alle fall en god stund fremover. Som tidligere nevnt er det jo klart at en aktør som får mye trafikk etter hvert vil kunne distribuere eget innhold, men det vil ta lenger tid enn denne oppgaven tar hensyn til.

Likevel var noe av hovedpoenget til Koufaris at en god kjøpsopplevelse vil føre til lojalitet og ønske om å gjenta transaksjonen. Dette er lett å overføre til en aggregatortjeneste, fordi ved å kunne levere bedre treff enn tidligere vil tjenesten implisitt bidra til at forbrukeren får en bedre opplevelse, og dermed vokser ønsket om å benytte tjenesten ved en senere anledning noe som igjen får en positiv effekt på trafikken til tjenesten.

Konsentrasjon

Konsentrasjon er helt avgjørende for å kunne gjennomføre et søk eller en transaksjon på internett. Men med så mange potensielle avbrytelser og blikkfang som internett faktisk besitter er det ikke alltid like lett å holde på konsentrasjonen. En aggregatortjeneste vil kunne redusere tiden det er nødvendig å være helt fokusert for å finne det innholdet en bruker leter etter. Ikke bare vil en aggregatortjeneste kunne gi bedre treff på kortere tid, den kan også fange oppmerksomhet ved å adoptere en Amazon modell og gi brukeren innhold som brukeren selv ikke visste at han eller hun var interessert i. Dette vil øke tiden en bruker er på aggregatorens nettside, på bekostning av ulike originalsider, samtidig som aggregatoren får flere sidevisninger og dermed en økning i

annonseinntektene. Så lenge aggregatoren til slutt sender sluttbrukeren tilbake til originalsiden vil alle interessentene vinne på en slik løsning.

Opplevd nytte og brukervennlighet

Det er den viktigste faktoren knyttet til hvorvidt en løsning kan bli adoptert av massemarkedet. Hvis ikke forbrukerne finner løsningen nyttig og brukervennlig, så er det ingen mulighet for at løsningen får en fremtid. Dette er den eneste faktoren som vi ikke på forhånd kan analysere. Det de ulike bransjene som e-handel, rubrikk eller sosiale nettverk frykter mest er jo alltid at en ny aktør kan lage en løsning som er *enda* mer nyttig og brukervennlig. Det er internett i et nøtteskall, og som tidligere diskutert er vi nå inne i en tid der innovasjonene overgår hverandre hver dag, samtidig som kostnadene med å utvikle nye konsepter synker. Hvem vet, kanskje vil den neste store løsningen bli utviklet i en garasje av personer uten finansiering, men med gode ideer? Eller kanskje det blir Google som kan være den store aktøren som kjøper eller utvikler de nye løsningene. Uansett, synes det ekspertene liten tvil, dagens situasjon er ikke perfekt med tanke på opplevd nytte og brukervennlighet, ergo vil vi se nye og bedre løsninger i tiden som kommer. Bedre både for konsumenter, leverandører og innholdsprodusenter.

Dermed kan vi konkludere med at selv om vi ikke vet noe konkret om hvordan neste generasjons innholdsleverandør eller aggregator vil se ut, kan vi med rimelig trygghet si at den vil øke nytten samt være mer brukervennlig. Hvis ikke så vil den ikke bli definert som neste generasjons løsning!

8.2.3 Oppsummering

Som vist over vil alle faktorene som Koufaris fant å være signifikante for en god kjøpsopplevelse være oppfylt. Vi ser også at hvis forbrukeren får mer relevant og riktig innhold vil mest sannsynlig forbrukeren bli mer motivert for å involvere seg i innholdet eller produktet. Eksempelvis kan det hende at forbrukeren faktisk går på en visning for den hytten, noe som aldri ville skjedd hvis ikke akkurat den riktige informasjonen hadde kommet til riktig tid. Videre ser vi at dette også i mer eller mindre grad tilfredsstillende de elementene som inngår i *Technology Acceptance Model* som vi beskrev under Salam et al. sin modell *Trust in e-commerce*. Dette betyr at løsningene beskrevet over i alle fall skal ha en teoretisk mulighet til å overkomme *the Chasm*.

Den løsningen som fokuserer på den enkelte bruker og klarer å kombinere teknologien riktig vil derfor kunne vokse seg stor på relativt kort sikt og dermed over *the chasm* og inn i massemarkedet.

8.2.4 Er det tilstrekkelig for å skape relasjon mellom bruker og leverandør?

Technology acceptance modell representerer bare den ene siden av saken. Ingen kan motstride at å få konsumentene til å akseptere den teknologiske løsningen er viktig, men en annen faktor har vist seg å være vel så viktig, nemlig *tilliten* til at teknologien og aktøren står for det de gir uttrykk for.

Aggregatorløsninger vil på lik linje med en e-handelsaktør være prisgitt konsumentenes tillit til at produktene, eller treffene og innholdet, er bedre enn beste alternativ og til en rettferdig pris. Om en kunde benytter en aggregatortjeneste til å finne et relevant treff som senere fører til en transaksjon, så vil også aggregatortjenesten bli vurdert som en del av transaksjonen. Selv om selve kjøpet ble gjennomført via originalsiden. Det er dermed like viktig med *måten* konsumentene kommer frem til den riktige siden, som den riktige siden i seg selv. Derfor er det essensielt at også aggregatortjenesten kan vinne så mye tillit at konsumenten velger å benytte tjenesten også neste gang vedkommende leter etter et bestemt innhold eller produkt. Ved at aggregatortjenesten fokuserer på tillit vil også kundens tilbøyelighet til å godta annet innhold og andre produktforslag på bakgrunn av en brukerprofil vokse.

Om brukerne vil utvikle et tillitsforhold til en ny teknologisk løsning avhenger av mange faktorer. Hvorvidt sluttresultatet er tilfredsstillende vil nemlig på ingen måte være avgjørende. Salam et. Al poengterte tidligere at konsumentenes erfaringer forsterkes av selgers kommunikasjon, markedsføring, e-poster, produktbrosjyrer eller annen promotering. I tillegg vil mange av konsumentenes holdninger bli påvirket av tredjepartsløsninger som nyhetsmeldinger, produktevalueringer eller sikkerhetsgodkjenninger. Dette henger tett sammen med Rogers (1995) fire elementer som må oppfylles for å oppnå en god diffusjon: Innovasjonens nyhetsgrad(1) hvordan denne blir kommunisert(2) gjennom ulike kanaler(3) over tid(4). I tillegg vil disse overnevnte faktorene virke sammen med de litt mykere faktorene til Salam et al, det være seg opplevd nytte og opplevd brukervennlighet av en nettside. På denne måten ser vi at mye av den tidligere nevnte teorien handler om akkurat det samme, nemlig å danne en relasjon mellom en bruker og en tilbyder. Om det er knyttet til hvordan en innovasjon blir kommunisert eller hvilken tjeneste den utfører så vil alle tidligere nevnte faktorer kunne bidra positivt til at en bruker er villig til å etablere en langvarig relasjon med tilbyderen eller den teknologiske løsningen. Uten tillit og gode erfaringer vil det verken bli en god diffusjonsprosess eller en langvarig relasjon. Og hvorvidt en konsument finner en aktør tillitsvekkende avhenger altså *både* av konsumentens tidligere erfaringer og ikke minst hvilke signaler aktøren sender når det gjelder integritet, kompetanse og forutsigbarhet. (Salam, Lakshmi et al. 2005)

La oss derfor se litt på hvordan denne nye teknologiske utviklingen vil kunne oppnå tillit og dermed skape en relasjon med forbrukerne.

Kommunikasjon fra selger og andre tredjeparter

Kommunikasjon, markedsføring, e-poster og brosjyrer er alle med på å påvirke en forbrukers syn på en tilbyder. I dagens nettverden er det ingen som ikke har opplevd ubehagelighetene av å få e-postkassen oversvømt av mer eller mindre useriøst og urelevant innhold. Dette er enhver

innholdsleverandør eller internettjenestes store utfordring, nemlig å kommunisere med brukerne uten at brukerne opplever det som masete eller irriterende.

Amazon har lenge hatt denne utfordringen. Hvordan skal de få kundene sine til å forstå at en e-post som kommer i ettertid av en transaksjon faktisk er relevant for brukeren? Og selv om brukeren ikke ønsker å lese den, så er det viktig at den ikke blir assosiert med annen type søppelpost. Eneste måten å løse et slikt problem på er å være kort, konsis og relevant. Ved å gi brukerne noe de er genuint interessert i vil det være mulig å skille relevant kommunikasjon fra e-post spam.

Å kommunisere godt med brukerne vil derfor bli mye lettere når utviklingen åpner for mer individuelt tilpasset innhold. Desto mer relevant kommunikasjonen er for den enkelte konsument, desto mindre blir sannsynligheten for at kommunikasjonen blir oppfattet som masete. Videre kan dette øke graden av tillit mellom en konsument og en tilbyder. Ved konsekvent å sørge for at kommunikasjonen er relevant, slik som Amazon allerede nå gjør, kan de opprette en relasjon med sine brukere, der brukerne reagerer positivt på kommunikasjonen da de *vet* den er relevant for seg selv, og ikke nødvendigvis noen andre.

Med andre ord, tilbyders kommunikasjon må benytte ny teknologi for både å forstå hvem den enkelte konsument er, deretter kommunisere kort, konsist og relevant med vedkommende. Først da er det mulig å etablere en relasjon.

Videre har vi bruken av tredjeparter. Dette blir stadig viktigere i en internetthverdag der gode kilder stadig blir vanskeligere å finne. Spesielt er andre brukere en viktig tredjepart, da det som tidligere nevnt ofte er lettere for brukere å stole på hverandre enn tilfeldige selgere og tilbydere. Dette kan muligens forklare noe av suksessen til Amazon som i stor grad baserer sin kommunikasjon med brukerne på hva andre brukere har ment om produkter. Når dette så settes sammen med en brukerprofil blir det med en gang mulig for en tilbyder å levere relevant og personlig kommunikasjon som i tillegg er forankret i en tredjepart som mottakeren av kommunikasjonen kan være tilbøyelig til å stole på. Andre tredjeparter som godkjenningsorganer, nyhetsmeldinger og lignende vil være vanskelig å påvirke eller utnytte, da dette allerede i dag er rimelig utbredt, uten at det nødvendigvis fører til så mye mer tillit mellom tilbyder og bruker av den grunn.

Rogers fire elementer for en god diffusjonsprosess

Å oppnå en god diffusjonsprosess er ikke enkelt. Det er mange hindre i veien, alt fra patenter til generell teknologisk ubrukelighet, og sist men ikke minst, menneskene som skal bruke teknologien. Derfor er det viktig å tenke på overnevnte faktorer som alle er med på å forme en brukers tillit til en teknologi og ikke bare fokusere på selve teknologien. Samme hvor flott en ny teknologi er, vil den

ikke bli akseptert av massemarkedet uten den nødvendige tilliten fra brukerne om at teknologien er god.

Rogers påpeker at graden av nyhet vil påvirke diffusjonsprosessen, og det er et viktig poeng. Hvis teknologien enten er eller oppfattes som ny av brukeren vil brukeren automatisk ha noen spørsmål som må besvares. Dette kan være spørsmål om teknologien faktisk virker så bra som reklamen sier, eller mer konkret i dette tilfellet: "er det virkelig mulig at teknologi kan gi meg det jeg virkelig har lyst på, selv om jeg ikke engang vet jeg har lyst på det?" Hvis aktørene som velger å forsøke å markedsføre "neste generasjons aggregatortjenester" fokuserer på å besvare slike spørsmål med konkrete resultater vil mye ligge til rette for en hurtig og effektiv diffusjonsprosess. Bare ved å vise en bruker at basert på brukerprofiler og tredjeparts anbefalinger så er det mulig å generere innhold som er spesielt tilpasset den enkelte, så vil nok diffusjonsprosessen vil gå lettere.

Videre er Rogers veldig opptatt hvordan informasjon blir kommunisert, og hvilke kanaler som blir brukt. Og dette kjenner vi igjen fra Salam et al. sitt rammeverk, og som vi diskuterte under forrige avsnitt er dette et vanskelig område som fort kan føre til at brukeren misforstår relevant og god kommunikasjon med generell reklame og spam.

Det siste elementet som vi ikke har diskutert særlig nøye er tidsperspektivet. Overnevnte teknologi er ikke en radikal innovasjon, men for mange internettbrukere er det en radikal *forbedring* av måten de bruker internett på. Men likevel er det som Professor Helge Østby sier:

"teknologi endres raskt, men folks vaner endres langsomt." (sitat helge Østby 2008)

Dette betyr at selv om en teknologi i utgangspunktet kan være veldig nyttig og brukervennlig, så er det viktig å gi brukerne (i massemarkedet spesielt) god nok tid til å venne seg til de nye løsningene. Det er nok ingen god strategi å bruke et kjent merkenavn som Finn.no, ny teknologi og en stor brukerdatabase til å pumpe ut "individuell tilpasset innhold." Selv om kanskje innholdet hadde vært relevant så trenger mennesker litt mer tid til å venne seg til at en aktør faktisk kan gi de det innholdet de er på utkikk etter. Igjen vil det være naturlig å referere til Amazon. Da Jeff Bezos, administrerende direktør, grunnla selskapet i 1995 forventet han ikke et positivt resultat før etter fem år. Sakte og jevn vekst var nødvendig for virkelig å kunne venne brukerne til "Amazon-måten" å handle over internett på. Og det har fungert over all forventning. I dag er Amazon kjent for å ha revolusjonert e-handelen på internett, og kom i 2005 inn på S&P 500 indeksen. (USAs 500 største selskaper).

Med andre ord, for en ny løsning så vil ikke måten å oppnå en god diffusjon være å skynde seg med å presse den nye teknologien og mulighetene på brukerne. Snarere tvert i mot. Hvis løsningen og tjenesten er god, vil brukerne komme på egen hånd. Da kommer distribusjonen og trafikken, og da

tar det ikke lang tid før annonsørene også melder sin ankomst. Og med annonsører kommer også ofte et positivt resultat.

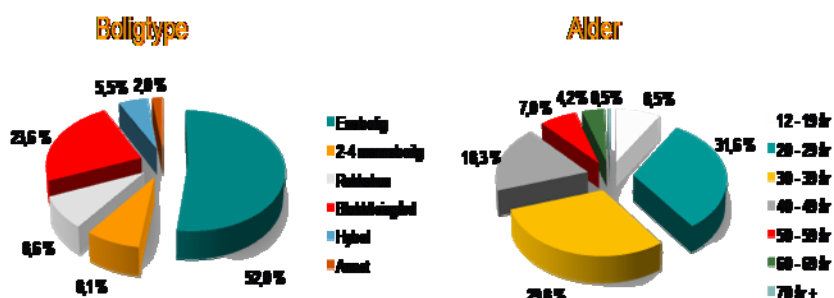
8.2.5 Hvem er menneskene som skal bruke denne teknologien?

Som kjent er det vanskelig å si noe sikkert om hvilke løsninger som vil bli adoptert, men ved å studere *lead users*, eller *visionaries* som Moore kaller de, er det mulig å trekke noen slutninger om hvilke løsninger som vil bli gjeldende i fremtiden. Vi definerer derfor de mest innovative medieforbrukerne i dag som en gruppe som har *bredbånd hjemme* og *braker internett daglig*. De foretrekker *nettaviser fremfor printutgaver* og *leser disse daglig*. De er mennesker som *prøver nye ting før sine venner*, og er *ikke fremmed for nye teknologiske løsninger*. I tillegg *kommuniserer de mye på internett* og *braker ofte mobilt internett (3G/WAP)*.

Ved å benytte disse faktorene i TNS Gallup sin "forbruker og media" undersøkelse fra 2007, basert på en landsomfattende undersøkelse for aldersgruppen 15 + , kan vi trekke ut noe mer statistisk informasjon om denne gruppen.

- Ca 60 % er menn, og ca 60 % er mellom 20 – 40 år.
- Utgjør 11,1 % av Norges befolkning i 2007
- Ca 70 % bor i enebolig eller rekkehus
- Én av tre har barn under 13 år
- 38 % av husstandene har en inntekt over kr 600 000
- Kilde TNS Gallup

Grafisk fremstilling av lead users i Norge



kilde: TNS Gallup 2008

Figur 19

Vi ser altså at dagens innovative medieforbrukere representerer en ganske stor andel av Norges befolkning, samtidig som

det gjelder en vid aldersgruppe som er i ulike stadier i livet. Det eneste de har til felles er at de er brukere av ny teknologi, og det er nettopp det som gjør de interessante.

Hva denne "moderne" gruppen gjør i dag, vil ofte være toneangivende for den store brukermassen om noen få år. Men dette menes at teknologiene de mest innovative mediebrukerne benytter i dag

ofte kommer over *the chasm* og blir akseptert av massemarkedet, selv om det selvsagt ikke er noe automatikk i dette.

Det vi derimot kan si, er at basert på den brede brukergruppen beskrevet over, som alle foretrekker nettet fremfor analoge substitutter, benytter mobilt internett og ikke er redde for å prøve nye ting, er at *denne gruppen mest sannsynlig vil være åpen for en kombinasjon av aggregatorteknologi, individuelt tilpasset innhold og GPS teknologi.* Dette fordi det ligger innenfor de områdene de allerede benytter i dag, det er bare en annen måte å få tilgang til de samme markedsplassene eller innholdet som tidligere. Kanalene endres, mens kjerneinnholdet tilpasses.

”Mobilløsninger i seg selv vil ikke påvirke markedet. Det er bare en kanal til samme markedsplass.”
(sitat DanOuchterlony 2008)

Det er derfor naturlig å tro at denne gruppen ikke bare vil sette pris på større grad av individuelt tilpasset innhold, men etter hvert også *kreve* det. Derfor mener vi at basert på denne analysen og troen på at det lead users ønsker i dag vil smitte over til massemarkedet i fremtiden betyr at det er hold i vår påstand om at *individuelt tilpasset innhold og aggregatortjenester vil endre måten konsumenter bruker dagens rubrikkjenester på.*

8.3 Sosiale nettverksfaktorer

Som sagt innledningsvis ønsker vi å analysere de mer menneskelige sidene ved en e-handel og se på hvordan *tillit og sosiale aspekter* kan føre til at konsumentene *adopterer ny teknologi*, får mer *tillit til både teknologien og tilbyderen*, samt får en optimal *kjøpsopplevelse*. Grunnet en nokså stor vekst i antallet brukere som benytter seg av diverse sosiale nettverkssider på internett finner vi det naturlig å se litt nærmere på de ulike sosiale nettverkene, for deretter å se om de kan utvikle seg til å bli nye markedsplasser. Spesielt vil vi se nærmere på om sosiale nettverk kan utvikle seg til å bli en effektiv markedsplass samt om verdien av de relasjonene som brukerne har med hverandre i et nettverk kan overføres til en e-handelssituasjon, og dermed gjøre brukeropplevelsen bedre enn dagens løsninger.

Innledning

Konkret ønsker vi å beskrive de sosiale siders fremgang, se på hva som egentlig definerer en effektiv markedsplass før vi deretter ser på om de sosiale sidene kan utvikle seg til å bli en markedsplass. Et viktig poeng her vil være om brukerne av et sosialt nettverk vil være interessert i å handle med sine kontakter, og om produktets natur kan spille en rolle. Produktets natur vil her bety om det er et kapitalintensivt produkt, om det er lokalt forankret eller lignende.

8.3.1 Sosiale siders fremgang

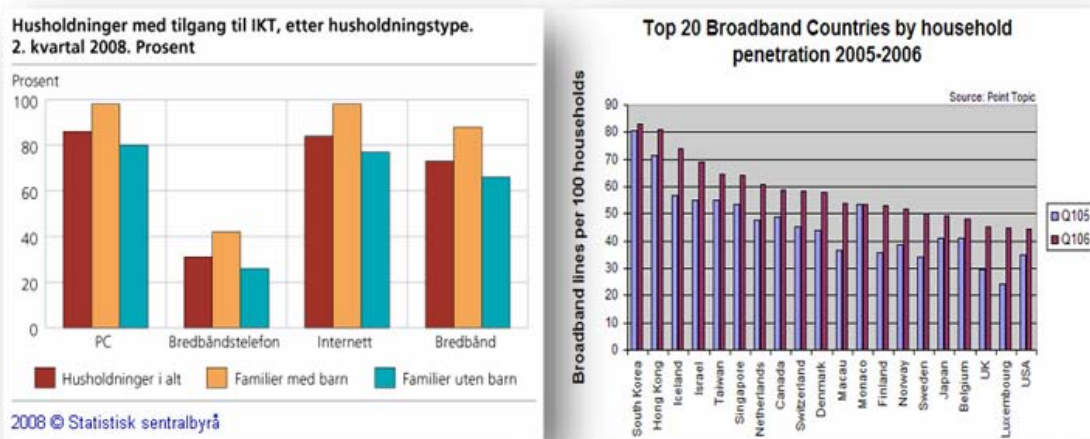
De siste årene har det skjedd en revolusjon på internett der brukergenerert innhold i form av tekst, bilde og video har hatt en eksplosjonsartet vekst. Deling av innhold og relasjoner mellom mennesker i online sosiale nettverk preger nåtidens utvikling i stor grad. Denne utviklingen beskrives ofte med uttrykk som social computing, social networking eller som en del av det større begrepet web 2.0. I denne sammenheng ser vi på begrepet nettsamfunn i bred forstand, både som eksempler på nettsider som definerer utviklingen, og benevnelse for de sosiale aktivitetene den innebærer.

Nettsamfunn er altså et vidt begrep, men vi snakker om en kombinasjon av mennesker og infrastruktur, ofte med grunnleggende fellesnevnerer som formål og retningslinjer. Et typisk nettsamfunn har registrerte medlemmer med egne profiler som er knyttet sammen i sosiale nettverk. Brukerne kan benytte såkalte "sosiale søkemotorer" som opererer med søkeord eller "tags" for å navigere mellom profiler til andre brukere. Det spesielle med nettsamfunn er at brukerne selv sørger for innholdet. Dette kan være seg bilder, videoer, annonser, blogger, karaktergivning eller lignende. En slik type brukergenerert innhold kalles ofte for "bottom up" distribusjon, som betyr at medlemmene selv stemmer frem profiler og innhold, og at kategoriene og inndelingen følger de mest brukte tags og søkeord.

Såkalte Social Networking Sites(SNS) der mennesker i utgangspunktet kommuniserer eller interagerer via internett har hatt en enorm utvikling og popularitetsvekst de siste årene. Ifølge Wikipedia finnes det i dag mer enn 100 populære SNS på internett. Fem av disse hevder å ha mer enn 50 millioner registrerte brukere. De tre største, MySpace, Orkut og facebook, har cirka 430 millioner brukere, og fanger dermed opp rundt 7 prosent av klodens befolkning(det er da ikke tatt høyde for at en bruker er registrert på flere sider) (Www.wikipedia.org 2008).

Mesteparten av kommunikasjonen i et nettsamfunn er asynkron. Dette gjelder spesielt innlegg i diskusjonsfora, karaktergivning på innhold, kommentarer eller deling av opplastede mediefiler. Slike nettsamfunn virker etter nettverkseffekten. Det vil si at kvaliteten på innholdet og brukeropplevelsen vokser med antall medlemmer. Et nettsamfunn er med andre ord avhengig av å oppnå en kritisk masse med hensyn til aktivitet og antall medlemmer for å appellere til bruk.

Det er mange grunner til at nettsamfunn blir stadig mer populært. En av disse grunnene er at internettbruken har modnet hos konsumentene. Som vi ser av grafen under til venstre, har



kilde: www.SSB.no og Rohde 2008 1

Figur 20

utviklingen i Norge ført til at over 80 prosent av alle husholdninger har tilgang til internett hjemme. Av grafen til høyre ser vi at det er et internasjonalt fenomen at tilgangen til bredbånd vokser fort.

Brukerne gjør stadig flere aktiviteter på internett, som å administrere bankkontoen, musikk, film, nyheter, kommunikasjon og mye mer. Videre har økt bredbåndstilgang og trådløse nettverk frigjort konsumentenes internettbruk. 84 prosent av husholdningene i eksempelvis Norge har tilgang til Internett, og 73 prosent av disse kobler seg til via bredbånd.(SSB 2008). Videre har byer som Trondheim og San Fransisco prosjekter om trådløst bredbånd i hele byen, noe som indikerer at om ikke mange år kan vi forvente oss billig/gratis internetttilgang veldig mange steder.

En stadig enklere internetthverdag er også med på å forklare nettsamfunnenes eventyrlige vekst. Utbredelsen av mobilkamera, MP3 spillere og gratis netjtjenester som legges opp rundt sosial interaksjon har hatt enorm effekt på aktiviteten på nettsamfunnene. Den sosiale aksepten har også vokst, og nå er det for eksempel ikke lenger en uting å bedrive "internett-dating" og online spill resulterer ikke lenger i vanvittige telefonregninger.

En annen årsak er muligheten til å fremstå som akkurat den vi vil være. I det virkelige liv velger vi den oppførselen og rollen som passer og tjener oss best, investerer i moteriktige klær og kjøper eiendeler som kommuniserer "hvem vi er". Nettsamfunn gir oss mulighet til å fremstå som akkurat den vi egentlig har lyst å være, eller eventuelt late som vi er noen andre. Personlige profiler og "avatarer" (rollefigurer i nettsamfunn) er på ingen måte bundet til det virkelige liv.

Men kanskje viktigst av alt er at konsumenter generelt har blitt mer villige til å legge igjen personlig informasjon på internett.

Men disse årsakene har ikke bare ført til at nettsamfunn har vokst kraftig i popularitet, brukerne har samtidig blitt mer kravstore til bedre og mer variert innhold. Passivt mottak av informasjon har gradvis blitt byttet ut med kritisk holdning og interaktiv deltakelse. Nyheter blir ikke lenger bare sett, de blir diskutert og alternative kilder kontrolleres. Nettsamfunn fører til at alternative synsvinkler og virkelighetsbilder som skiller seg fra "mainstream" media blir brakt frem av brukerne i stedet for å bli valgt av en redaksjon.

Hva er populært hvor?

Det er store forskjeller fra kontinent til kontinent og fra land til land på hvilke sider som er populære og hvilke som er sett på som upopulære. Orkut er den desidert største siden i Asia og Sør-Amerika, med et spesielt godt fotfeste i India, Pakistan og Brasil. (www.wikipedia.org 2008) Orkut ble introdusert av Google sin medarbeider Orkut Büyükkökten i 2004. MySpace har amerikansk opprinnelse som et undergrunnsnettverk for artister og band, men har spredd seg til store deler av kloden og er i dag det største sosiale nettverket på internett. MySpace så dagens lys i 2003 og ble kjøpt opp av Rupert Murdoch i 2005 (www.wikipedia.org 2008). Facebook ble utviklet ved Harvard som et nettverk der studenter og venner skulle kunne holde kontakten på en lett og effektiv måte. Facebook ble opprettet av Mark Zuckerberg i februar 2004. (www.wikipedia.org 2008)

Sidene Facebook og Orkut har svært mange likhetstrekk og konsentrerer seg mye om de samme funksjonene. Samtidig er det visse ting som differensierer dem fra hverandre. Vi skal ikke analysere sidene, men vi nevner et par viktige forskjeller. Orkut sine brukere kan i motsetning til Facebook se alle profiler som er lagret der. Facebook tillater bruk av reklame på sidene i motsetning til Orkut som har et forbud. Siden Orkut er eid av Google er reklamefraværet sannsynligvis et blivende konsept på ett eller annet vis. En undersøkelse gjort ved University of Houston (Wan, Kumar et al. 2008) viste at nettopp fraværet av reklame på Orkut var det som gjorde siden mest tiltrekkende. En annen svært populær egenskap ved Orkut var muligheten til å danne såkalte *online communities* på tvers av landegrenser og organisasjoner. Facebook sin *community-struktur* er mer geografisk og organisatorisk bundet enn det vi finner i Orkut.

Et interessant funn i undersøkelse var at den best likte egenskapen ved Facebook, sett ifra Orkut brukernes sitt perspektiv, var muligheten for å hindre egen profil i å bli sett av alle på nettverket. På denne måten tilbyr Facebook mer sikkerhet og konsumentvalg i så måte. Man kan altså ta grep som hindrer ukjent i å ta kontakt med en, og dermed hindre oppsøkende kommersiell virksomhet innenfor det sosiale nettverket. Vi vil her gjøre oppmerksom på at Orkut sin største brukermasse befinner seg i nokså konservative og antikommersielle kulturer.

Facebook tilbyr såkalt *Open Platform* teknologi som inviterer brukere til å utvikle innovative applikasjoner til Facebook sin nettside. Orkut og Google fremmer sin såkalte *OpenSocial* strategi som oppfordrer brukere til å utvikle applikasjoner som fungerer på tvers av plattformer og SNS(Social Networking Sites) nettverk. Forfatterne av undersøkelsen mener at denne sist nevnte strategien ikke har slått helt igjennom enda muligens fordi den ble introdusert litt for tidlig i et ukonsolidert marked.

8.3.2 Hva er en markeds plass?

Definisjonen av hva som blir oppfattet som en markeds plass⁸ har med fremveksten av internett måtte tåle en god del forandring. Der det tidligere var snakk om et nokså tid- og/eller stedbundet evenement ment for handel av varer, har ordet nå fått en videre betydning. En normalt populær portal som omsetter rubrikkannonser⁹ på internett er nå kanskje blitt en av de mest omfangsrike markeds plassene vi har i konkurranse med både vanlige butikker og elektroniske varehus.

Selve kjennetegnet ved den meste effektive markeds plassen er at alle kjøpere og selgere møtes på en og samme plass. Den fundamentale bevegelsen er at diverse tilbud blir lagt ut, så kommer etterspørselen løpende til markeds plassen og danner en konsentrasjon av tilbud og etterspørsel.

En effektiv markeds plass har altså så mange tilbydere og budgivere at prisgapet mellom høyeste tilbud og selger sin reservasjonspris blir minimal. En stor risiko for selger er faren for ikke å treffe den beste kjøperen for akkurat sitt produkt.

En av grunnpilarene i et velfungerende marked er ofte tillit. Det å ha tiltro til at de omkringliggende faktorer er det de har blitt beskrevet som og at menneskene man handler med kan stoles på og har en moralsk standard sammenlignbar med ens egen er viktige momenter for å skape en god og tillitsvekkende markeds plass. Nettopp på de sosiale sidene vil dette være et godt argument for at transaksjonspartnere kan se på hverandres profiler og gjerne de omkringliggende venner for å danne seg ett bilde av om dette er en person man kan ha tillit til eller ikke. Ser man på tillitsfaktoren isolert sett så vil sider som Facebook og Orkut utgjøre en stor trussel mot rubrikksiden så fremt det er lagt til rette for transaksjoner ved en form for tilleggstjeneste oppå den tradisjonelle nettverkstjenesten. En introduksjon av en ny markeds plass på Facebook vil i tillegg kunne trekke på en annen positiv faktor, nemlig merkevarenavnet Facebook. De assosiasjoner som ligger i dette navnet kan være med på skape positive effekter i form av en stor kundemasse villig til å prøve tjenesten. På den annen side kan dette også medføre negativ innlåsing i merkenavnet ved at den nye tjenesten ødelegger det

⁸ *Markeds plass, def: (tidfast, stedfast) kjøpstevne (for bestemt(e) vare(r)), (www.ordnett.no)*

⁹ *Rubrikkannonse, def: annonse som har plass ell. passer innenfor en viss rubrikk, (www.ordnett.no)*

bilde brukerne har av opprinnelig tjeneste. Som Sullivan(Sullivan 1992) og Robinson(Robinson, Fornell et al. 1992) kom fram til er det ikke udelt positivt å introdusere helt nye produkter under eksisterende merkenavn. Ergo vil det kunne være vanskelig for de sosiale sidene å trekke ut kun positive effekter av et eventuelt forsøk på også å tilby en plattform for en ny markeds plass.

8.3.3 Kan et sosialt nettverk bli en effektiv markeds plass?

Som vi vet har sosiale nettverkssider hatt en enorm popularitetsutvikling de seneste årene. De mest populære sidene har nokså store brukerbaser med MySpace som den største med sine drøye 246 millioner brukere(Www.wikipedia.org 2008). Med et stort antall personer som besøker de ulike nettverkssidene hver dag finnes det her et enormt potensial for annonsører og andre som ønsker en billig og effektive måte å nå ut til flest mulig personer med minst mulig innsats. Dessverre for annonsørene har de fleste av disse sidene ikke åpnet opp for muligheten til massekommunikasjon mellom brukere. Det vil si at det ikke er mulig for én bruker å kommunisere med alle på hele nettverket samtidig. Det som dog er en vanlig mulighet i slike nettverk er for annonsører og andre å kjøpe seg annonseplass som vises på de sidene brukerne besøker, eller eventuelt på brukernes private profilsider. Orkut er som nevnt tidligere en side eid og drevet av Google og siden tillater dermed ikke distribusjon av reklame. Dette har vist seg å være en egenskap brukere av slike sider setter stor pris på, som undersøkelsen til Wam, Kumar et al. fant ut(Wan, Kumar et al. 2008).

Alle med en e-post adresse har vært borti såkalt e-mail spam eller søppelpost. Dette innebærer nesten identiske meldinger sent til et utall mennesker via e-post.(www.wikipedia.org 2008). I tråd med ovennevnte undersøkelse er det nærliggende å tenke seg at brukere ville forsvinne fra de sosiale nettsidene dersom det skulle blitt åpnet opp for ulike muligheter til å overøse brukerne med e-mail spam eller andre former for masseutsendt annonsering.

Det finnes andre muligheter som muliggjør dannelsen av en markeds plass uten nødvendigvis å måtte kunne sende ut informasjon til alle på en gang. Facebook sin *open platform*¹⁰ teknologi muliggjør utarbeidelse og installering av brukerutviklet teknologi og såkalte *add-ons*. Dette betyr at brukere har mulighet til for eksempel å legge til en egen programfunksjon med fokus på kjøp & salg. Denne trusselen er reell av den grunn at trafikken på enkelte sosiale sider er veldig stor og en av faktorene som kreves for å skape en markeds plass er dermed til stede.

Flere hybrider av sosiale sider og e-handelshus benytter seg også av en karaktersetting av brukerne for å skape en sikrere markeds plass både for brukerne og nettsiden selv. På eBay har man muligheten til å legge igjen en karakter og kommentar på den brukeren man har gjennomført en

¹⁰ En måte å omtale software som er åpen for ekstern programmering som kan medføre at gjeldende software kan brukes på andre måter enn den opprinnelige intensjonen utvikleren hadde.

transaksjon med. Amazon benytter seg av brukergenererte produktanmeldelser og anbefalinger. Slike tilbakemeldingsmuligheter kan være med på å heve brukeropplevelsen da man har større mulighet til å vurdere et kjøp eller salg opp mot mulige kjøpere og selgere. eBay har greid å gjøre dette nokså effektivt siden alle brukere må være innlogget for å gjennomføre en handel og på den måten har man et incentiv til å handle ærlig og redelig for å opparbeide seg en høy score. Slik oppnår man at brukere låses fast til eBay siden byttekostnaden ved å ta i bruk en ny tilsvarende markeds plass er å miste sin positive score som kanskje er opparbeidet over lengre tid. Dette fører oss tilbake til det etter hvert kjente argumentet om at vi har en tendens til å tro mer på en vurdering gjort av en objektiv bruker eller kontakt enn av en selger eller annonsør sin subjektive mening.

Vil vi handle med våre venner?

Dette er et meget viktig spørsmål, og er ikke enkelt å besvare. Som vi så tidligere har det vært gjort undersøkelser som fokuserer på hvordan en relasjon mellom kjøper og selger kan påvirke en kjøpsopplevelse. Undersøkelsen viste at kun seks prosent av brukerne av nettstedet Overstock Auctions handlet med sine kontakter. Til gjengjeld hadde disse en betydelig høyere grad av tilfredshet ved gjennomføringen av den finansielle transaksjonen. Det er mange måter å tolke et slikt resultat på, men det viktigste funnet blir nok at 94 prosent bevisst ikke ønsket å handle med sitt kontaktnett. De 6 prosentene som faktisk valgte å gjøre dette representerer nok snarere en minoritetsgruppe som foretrekker dette enn et fenomen som vil vokse i fremtiden. I tillegg sier undersøkelsen ingenting om hvilke type produkter disse seks prosentene faktisk har handlet. Det er jo klart at hvis vi snakker om lokale produkter, så vil det i mange tilfeller være vanskelig å unngå å handle med sine kontakter, da disse er de eneste som er interessert i produktet.

Når det gjelder mer kapitalintensive produkter som eiendom og kjøretøy er det mindre sannsynlig at brukerne ønsker å handle med sine venner. Dette fordi det vil innebære en risiko for å ødelegge en relasjon hvis handelen ikke går som planlagt. Bruktbil er et godt eksempel. Dette er et nokså vanskelig produkt å kjøpe fordi det er vanskelig å avdekke alle feil og mangler. Derfor vil tilliten til selger være avgjørende. Det vil si at for en kjøper kan det være en fordel å kjøpe bilen av en bekjent, men for selgeren vil det nok være mer behagelig å selge til en fremmed for å sikre et profesjonelt forhold hvis det i ettertid viser seg at det er noe i veien med bilen. Dessuten er det viktig å tenke på at det ikke er sikkert at selgeren ønsker at alle sine kontakter skal få innsyn i deres transaksjoner. Dette fører oss igjen tilbake til at det nok er hvilken type vare som blir omsatt som er den viktigste faktoren når vi ser på hvorvidt et sosialt nettverk kan bli en markeds plass, i tillegg til at det er rimelig sikkert at kapitalintensive produkter ikke egner seg så godt som rimeligere og lokalt forankrede produkter gjør.

Det er derfor mye som tyder på at en sosial nettverksside aldri kan oppnå status som en effektiv markeds plass på lik linje med de store rubrikkportalene. Mye av grunnen ligger i at brukerne i et slikt nettverk er medlemmer av nettverket hovedsakelig for å kommunisere og holde kontakten med andre brukere på forskjellige måter. I veldig få tilfeller vil en stor andel av brukermassen til et sosialt nettverk ha som hovedformål å bedrive eller være *interessert i kjøp og salg*. Dermed vet vi fra tidligere diskusjoner at hvis en bruker ikke er interessert i et innhold, så vil brukeren enkelt overse det og dermed vil markeds plassen minke i antall aktive brukere. Men det er ikke bare distribusjonen som vil hindre sosiale nettverk fra å utvikle seg til å bli en fullverdig markeds plass. Mye av innholdet og kommunikasjonen som foregår i et nettverk er veldig lokalt- eller sjangerbepfestet. Det vil si at ofte vil brukerne kommunisere med andre brukere i sitt eget lokalmiljø eller innenfor en avgrenset sjanger, og de vil diskutere ting som gjelder deres miljø. Det vil si at de sosiale sidene ofte mister den regionale effekten som de store rubrikkportalene har. Hvis noen ønsker å selge eksempelvis en dyr klokke, som enkelt kan sendes i posten hvor som helst i landet (eller verden), så er det ikke interessant å ha en dyp lokal forankring i distribusjonen. Da vil det for selger være et mål at så mange brukere som mulig ser annonsen. Dette blir vanskelig med mindre selgeren har et utbredt regionalt kontaktnett. Dermed ser vi at sosiale nettverk kanskje har et fortrinn når det gjelder veldig lokale varer som eksempelvis skolebøker til en bestemt linje på et bestemt universitet, der det er viktigere å treffe de få som faktisk er interessert i disse bøkene enn en stor andel kjøpere som ikke har bruk for bøkene.

Under kapitlet "implikasjoner" vil vi videreføre denne diskusjonen og diskutere konkret hvor hensiktsmessig et sosialt nettverk er for å distribuere ulike typer rubrikker som eiendom, kjøretøy, jobbbannonser og "ting og tang". På den måten vil vi belyse at noen produkter vil egne seg bedre enn andre for å omsettes i sosiale nettverk.

8.4 Oppsummerende konklusjon

Som diskusjonen over viser, er det vanskelig å trekke noen konkrete løsninger om hvorvidt et sosialt nettverk kan utvikle seg til å bli en markeds plass. Likevel har vi identifisert noen faktorer som leder oss mot en oppfatning av at sosiale nettverkssteder *ikke* vil utvikle seg til å bli en *mer effektiv* markeds plass enn de som allerede finnes i dag. Dette begrunner vi med at selv om Facebook har 130 millioner brukere, så vil kun en forsvinnende liten andel være innstilt på å delta i en markeds plass. Det er ikke interessant å ha mange brukere, det er interessant å ha mange kjøpere og selgere. I et sosialt nettverk vil det være sosiale relasjoner som er det viktige, ikke nødvendigvis kjøp og salg av varer og tjenester. Dessuten vil overnevnte argumenter om at det for mange vil være direkte ubehagelig å handle med sine venner føre til at når det gjelder kapitalintensive produkter så vil nok ikke sosiale sider kunne tilby en effektiv markeds plass.

Dermed kan vi til en viss grad avvise at *Sosiale nettverksider vil tendere mot å fungere som markedsplasser, og derfor representere en trussel for dagens tradisjonelle rubrikkaktører*. Ikke totalt sett, for som vi senere vil se, så vil det være mulig for noen typer produkter å bli omsatt i sosiale nettverk, men at et sosialt nettverk kan utvikle seg til å bli et fullverdig substitutt til en markedsplass er lite trolig.

9 Implikasjoner for rubrikkbransjen og nødvendige tilpasninger

Innledning

Vi har nå analysert vår tredelte problemstilling og vurdert holdbarheten i de tre ulike påstandene. Vi har sett på de overordnede tendensene for hele bransjen som en enhet. Vi skal nå gå nærmere inn på de spesielle enhetene i bransjen og trekke ut de ovennevnte argumentene som hører hjemme i hver av disse enhetene.

Dagens rubrikkbransje kan deles inn i fire segmenter(Drabløs 2008):

- Eiendom
- Kjøretøy
- Jobb
- Ting & tang

Selv om det finnes en del likheter mellom segmentene, er det klart at utviklingen vil ha en ulik påvirkning på de respektive segmentene. Vi vil derfor analysere hvordan den teknologiske utviklingen, individuelt tilpasset innhold og sosiale nettverk påvirker de ulike segmentene individuelt, slik at vi får en bedre oversikt over hvordan utviklingen vil påvirke rubrikkbransjen i sin helhet.

9.1 Eiendom

Eiendom er den mest kapitalintensive varen i dette markedet. For de fleste konsumentene er det å selge eiendom noe som skjer kun få ganger i livet, og det er avgjørende for konsumenten å selge eiendommen i det mest effektive markedet der den kjøperen som har høyest betalingsvillighet befinner seg.

Teknologi

Det store spørsmålet her er hvorvidt teknologien kan lage bedre og mer effektive markedsplasser. Ved å aggregere alle eiendomsportalene på internett, vil det helt klart i teorien være mulig å lage en større, bedre og mer effektiv markedsplass. En portal som ligger over alle de ulike kildesidene og henter ut ekstrakter etter behov kan helt klart fungere mer effektiv enn dagens løsning med noen få store og tunge aktører. Fordelen med en aggregator er jo at den kan fange opp *alle* relevante treff, ikke bare de relevante treffene fra den største aktøren. Dette har som kjent Google gjort med sin

russiske rubrikksatsning, og selv om det er for tidlig å vurdere om satsningen er en suksess, så er det i alle fall et klart tegn på at aggregatortjenester kan forbedre dagens markedsplass.

En aggregatortjeneste kan dermed endre måten brukerne finner sine annonser, men det er ikke så revolusjonerende da brukerne vil bli sendt tilbake til kildesidene for å få tilgang til bilder og annen informasjon, og dermed får kildesiden trafikken til slutt. Det som derimot kan føre til en fundamental endring er hvor selgerne i markedet velger å legge ut annonsene sine. Hvis en aggregatortjeneste har blitt allment akseptert som den beste måten å finne informasjon, så vil det eneste en selger bryr seg om være at deres annonser blir lagt ut på et nettsted som aggregatoren finner. Det er altså ikke lengre nødvendig å betale dyrt for å legge ut annonsen på den største rubrikkportalen. Så lenge aggregatoren finner annonsen kan den like gjerne bli lagt ut på den billigste og minste portalen.

Dette kan føre til at de største portalene mister forhandlingsmakten ovenfor konsumentene. Når noe få store portaler har all makt, kan de i teorien ta hvilken pris de vil for at konsumentene skal få tilgang på den beste markedsplassen. Dette fungerer hovedsakelig fordi konsumentene vet at selv om annonseprisen er høy, vil de tape mye mer på ikke å delta i det mest effektive markedet. Å gå glipp av en budrunde med flere interessenter kan bli katastrofalt for en selger. Men hvis selgerne finner billigere måter som er like effektive, vil mye av monopoleffekten forsvinne for de store aktørene. Trafikken på de største sidene vil også synke da færre selgere vil ha de største sidene som førstevalg.

Individuelt tilpasset innhold

En av de største utfordringene til de største portalene per i dag er at det er vanskelig å finne frem til akkurat den riktige annonsen. Det er ikke nok å søke etter "hytte i Fredrikstad," det vil gi altfor generelle treff.

Ny teknologi sammen med mulighetene til å kategorisere og registrere brukeratferd kan gjøre noe med dette problemet. Hvis portalen allerede vet mye om brukeren vil det være lettere å strukturere et søk slik at det som er mest relevant for brukeren blir mer tilgjengelig. Det skal ikke være nødvendig å lete helt til side syv for å finne et relevant og interessant treff. Ved å vite mer om brukeren vil det også være muligheter for å lage bedre push tjenester, der portalen vet hva brukeren er på utkikk etter, og dermed kan sende relevante treff til brukeren.

Likevel er det slik at i eiendomssegmentet så er ikke nødvendigvis enkelthet og effektivitet det viktigste. For både kjøpere og selgere er *oversikt* i eiendomsmarkedet viktigere enn å få treffene strukturert etter personlige preferanser. I tillegg så vil enhver eiendomskjøper og -selger bruke god tid på å saumfare markedet etter akkurat riktig eiendom til riktig pris. Det vil si at en portal som kan

gi bedre søkefunksjoner ikke nødvendigvis vil være bedre enn sine konkurrenter. Det er effekten av markedsplassen som er viktigst. Det markedet som klarer å samle flest annonser, og flest kjøpere vil naturlig nok representere den beste markedsplassen.

Individuelt strukturerte søk vil altså ikke kunne representere en fundamental forbedring av markedsplassen for eiendom. Men individuelt tilpassede push tjenester vil nok være noe som i større grad enn i dag blir viktig fremover. Det representerer en unik mulighet for brukerne å slippe søke aktivt selv, men heller få beskjed hver gang det noe nytt og relevant legges ut. Dette fordrer selvsagt at brukerne har tillit til at portalen faktisk sender *all* relevant informasjon til brukeren, slik at brukeren både føler seg, og faktisk *er* oppdatert til enhver tid.

Dette betyr nok at de tradisjonelle portalene som har store markedsandeler per i dag ikke trenger å være bekymret for at andre eller nye aktører skal designe mer individuelt tilpasset søkefunksjoner og dermed ta større markedsandeler. I eiendomssegmentet er det først og fremst størrelsen på markedet og effekten en kan oppnå som er viktig. Ikke at søkene er strukturert individuelt eller at push tjenestene er blitt mer tilpasset den enkelte bruker. Det er en brukervennlig utvikling, men ikke en radikal forandring som får konsekvenser.

Sosiale nettverk

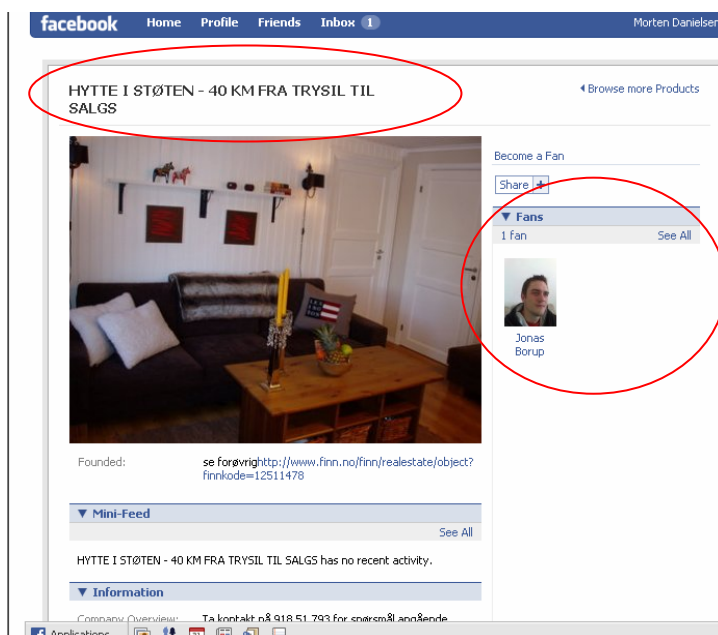
Å utnytte de relasjoner som finnes i sosiale nettverk i en e-handelssituasjon er en spennende tanke. Det kan til og med virke naturlig at hvis det allerede eksisterer en relasjon mellom selger og kjøper, så vil handelen ikke bare gå bedre, men også virke styrkende for relasjonen. Det er likevel mye som tyder på at et sosialt nettverk ikke vil kunne fungere som en effektiv markedsplass. I eiendomsmarkedet er som sagt de viktigste faktorene størrelse og effekt. Og ingen av disse blir nevneverdig forbedret ved å forsøke å danne en markedsplass i et sosialt nettverk.

For det første vil ikke selgerne ha tillit til at det sosiale nettverket er den mest effektive markedsplassen. Selv om nettverket inneholder mange hunder millioner mennesker, så gir det ikke selgerne ønsket effekt hvis bare en brøkdel av nettverket faktisk er interessert i å delta i et marked. Det spiller altså ingen rolle hvor stort et nettverk er så lenge det ikke er den mest effektive markedsplassen. Videre er det naturlig å stille et stort spørsmålstegn vedrørende selgernes ønske om å selge eiendommer til bekjente. Veldig kapitalintensive varer som eiendom kan fort være med å ødelegge relasjoner hvis ikke handelen går 100 prosent knirkefritt. Feil og mangler som ikke er opplyst om på forhånd blir derfor ikke bare en kinkig sak mellom selger og kjøper, det blir en personlig affære mellom to bekjente. Det er derfor naturlig å anta at til mer kapitalintensiv en vare er, desto mindre villig vil markedet være til å gjennomføre transaksjoner med bekjente.

For det andre vil selgerne ha et problem med å kommunisere med kjøperne. Et sosialt nettverk er i de fleste henseende laget for at brukerne skal kunne kommunisere med hverandre, ikke nødvendigvis handle med hverandre. Dette betyr at det må utvikles ulike add-ons (tilleggsprogrammer) som åpner for at brukerne som er interessert i å delta i en markeds plass gjør dette i egne applikasjoner innenfor nettverket. Eventuelt kan selgere linke til egne annonser på måter som blir vist til venner og bekjente som en form for kommunikasjon. Dette fordrer likevel at mottakerne velger å se på linken og allerede her vil nok mange mottakere ha hoppet av. Da eiendom er et så kapitalintensivt produkt er det naturlig å si at det kanskje er det siste produktet som vil bli omsatt i et sosialt nettverk. En bruker som i all hovedsak er deltaker i et sosialt nettverk for å kommunisere vil nok neppe ønske å bli eksponert for andres eiendomsannonser da dette *verken er relevant eller interessant for brukeren*, og dermed vil annonsen bli oppfattet som spam, eller i beste fall uinteressant form for kommunikasjon. Dette kan også få ringvirkninger for nettverket som helhet, hvis for mye av kommunikasjonen mellom brukerne vil omhandle annonser og eiendomsreklamer.

Som eksempelet under viser så er det per i dag gjort noen forsøk på å omsette eiendom via det sosiale nettverket Facebook. Annonsen under er utformet som en "produktside," en funksjon i nettverket som lar brukerne lage en side for det produktet de ønsker å selge. På produktsiden er det linket til en mer anerkjent eiendomsside, i dette tilfellet Finn.no. Alle kontaktene til brukeren som utviklet denne produktsiden vil få melding om at bruker X har laget en produktside om "Hytte i Støten." Deretter er det opp til kontaktene hvorvidt de ønsker å se på siden eller bare ignorere den. Andre brukere på nettverket som ikke er tilknyttet bruker X får ingen beskjed. For brukere som ikke er bekjente av brukeren som utviklet

Skjerm bilde eiendomssalg på Facebook 1



kilde: www.facebook.com

100

Figur 21

siden, vil det være nødvendig å søke etter veldig generelle nøkkelord som "hytte" eller "Støten" for å finne produktsiden.

Videre kan andre brukere bli "fan" av produktet hvis de mener dette er et godt produkt. Ved å bli "fan" vil også all kontaktene til de som har blitt "fan" få beskjed om at noen av deres venner har blitt "fan" av produkt X. På denne måten

Figur 22

vil annonsen potensielt kunne få en stor distribusjon innad i nettverket.. Men hvor stor andel av kontaktene som faktisk er interessert i å kjøpe hytte i Trysil er nok mer uvisst.

Derfor er det slik at når det gjelder eiendomsmarkedet, så vil ikke de egenskapene de sosiale nettsidene besitter være fordelaktige. Det vil rett og slett være veldig overraskende hvis brukerne av eksempelvis Facebook la ut sine hjem til salgs i nettverket *fremfor* en eiendomsportal. Per i dag er dette mer som et gratis tilleggs supplement for å nå noen ekstra personer som kanskje er interessert.

Tilpasninger for de etablerte aktørene

Eiendomssegmentet vil nok være det mest robuste segmentet fremover. Trygghet og tillit til at annonseportalen representerer den beste markedsplassen er det viktigste. Derfor vil nok de etablerte aktørene med store markedsandeler også i fremtiden være det beste alternativet. Selgere av eiendom vil nok være lite tilbøyelige til å forsøke nye markedsplasser og kanaler, og vil dermed holde seg til de aktørene de har tillit til.

Mye tyder derfor på at innenfor tidshorizonten til denne utredningen vil det ikke være mye som vil endre seg innenfor eiendomssegmentet. Likevel er det verd å merke seg at aggregatorteknologien før eller siden vil kunne lage en enda bedre markedsplass. Dette kan som skissert over få store konsekvenser for de etablerte aktørene, men det er lite trolig at dette vil skje på kort eller mellomlang sikt. "Teknologien endres raskt, men folks vaner endres langsomt" er et sitat det er naturlig å trekke frem igjen. Spesielt kjøp og salg av eiendom vil endres langsomt. Det skal nok mye til før en familie velger å legge ut hjemmet sitt til salgs på en liten, men gratis, rubrikkside, fordi en aggregator *i teorien* skal kunne hente den opp og vise den på lik linje med alle andre annonsene på "den nye aggregerte markedsplassen." Det vil nok være å anse som et sjansespill, og det er nok veldig få som ønsker å ta noen sjanser med egen eiendom.

Når det gjelder individuelt tilpasset innhold så vil nok dette ha mindre å si for eiendomssegmentet enn de andre segmentene. Dette fordi deltakerne i eiendomsmarkedet er mer tilbøyelige til å lete lenge og nøye etter akkurat riktig treff, og mener at oversikt over markedet er viktigere enn at de får tilsendt nøyaktig det treffet som er interessant og relevant for dem.

De etablerte aktørene i dag bør derfor være oppmerksom på trusselen fra aggregatortjenestene som garantert vil øke både i kvalitet og omfang i nær fremtid. Men så lenge aggregatortjenestene henviser treffene tilbake til kildesiden, vil det ikke utgjøre en veldig stor risiko. Så lenge kildesidene klarer å opprettholde et image som tillitsfull og være en representant for en trygg, stor og

tradisjonelt effektiv markeds plass, vil nok dette være måten konsumenter ønsker å selge eiendom på i fremtiden.

Et lite apropos når det gjelder aktører som kan tilby en bedre markeds plass er at de fleste eiendomsannonsene blir lagt ut av eiendomsmeglere. Eiendomsmeglerne representerer dermed et fordyrende mellomledd mellom annonseportalen og selger. Så fremt annonseportalen ikke lager løsninger som åpner for at selgere kan legge ut sine egne eiendomsannonser betyr det at eiendomsmeglerbransjen har et tilnærmet monopol på eiendomsrubrikker og kan dermed ikke bare ta en større andel av fortjenesten, men også potensielt etablere sin egen eiendomsrubrikkportal. Dette vil kunne være en spesifikk eiendomsportal som utelukkende er størst på eiendomsrubrikker, ikke kjøretøy, jobb eller ting & tang. For en forbruker som er aktiv i eiendomsmarkedet spiller det jo ingen rolle om den aktuelle markeds plassen *også* er størst på kjøretøy og jobb! Det viktigste er å være den portalen som gir best og mest mulig effektiv oversikt over det spesifikke markedet.

9.2 Jobb

Stillingsmarkedet er et helt unikt marked som skiller seg ut kraftig i forhold til de tre andre segmentene. Dette markedet dreier seg nemlig ikke om produkter, men jobbstillinger som inneholder beskrivelser av arbeidsoppgaver og kompetansekrav. Hensikten med et slikt marked er at ved å samle all etterspørsel på et sted vil naturlig nok tilbudet også komme. Alle arbeidstakere vet at for enkelt å finne frem blant det mylderet av arbeidsplasser som finnes, så er det best å gå rett på kilden, nemlig selve markedet.

Teknologi

Kan så teknologien endre måten jobbmarkedet fungerer i dag? Hvis vi hovedsakelig analyserer aggregator og GPS-teknologi så ser vi at teknologien faktisk ikke representerer en stor endring, kun en forbedring.

For det første er stillingsannonser allerede per i dag relativt aggregerte. Det vil si at de aktørene som trenger arbeidskraft kommer til den største portalen med sine annonser, uavhengig av hvilken arbeidsplass de kommer fra. Likevel finnes det fremdeles mange stillinger som kun blir utlyst på hjemmesidene til bedriftene, og disse vil dermed ikke bli fanget opp av markeds plassen. Den aggregatoren som klarer å samle sammen enda flere ulike stillingsannonser vil nok oppleve å få flere tilbydere av arbeidskraft (personer som søker jobb) på lang sikt. Det er derimot vanskelig å si noe sikkert om hvor mange stillinger som bare blir utlyst lokalt, men det er rimelig å tro at det er en del. Derfor vil det være viktig for markeds plassen å sikre seg så stor dekning av alle annonsene som mulig. Dette kan gjøres på flere måter, men en aggregatorløsning vil være det aller mest effektive. Hvis en portal tilbyr kundene et større marked enn det eksisterende, så vil de tradisjonelle

markeds plassene som ikke fulgte med i timen bli valgt vekk til fordel for nye og mer innholdsrike løsninger.

GPS-teknologi vil nok heller ikke føre til en stor radikal utvikling for jobbmarkedet. Dette fordi det ligger liten verdi i å få tilgang til jobbrubrikker på ulike geografiske lokasjoner. Selv om muligheten til å få jobbannonser hvor og når som helst gir merverdi for kunden, vil det ikke representere en radikal forbedring. Kunder som er på utkikk etter nye eller bedre jobber vil alltid henvende seg til den største markeds plassen, og da spiller det liten rolle hvilken kanal som blir brukt.

Individuelt tilpasset innhold

Denne utviklingen kan potensielt representere en reell endring for jobbmarkedet. Ved å kjenne brukeren bedre enn tidligere kan push søk gi bedre resultater og jobbsøkere få relevante stillingsannonser basert på hvem de er og hvilke typer jobber de tidligere har søkt frem. Ved første øyekast kan dette virke lite nytt og spennende, men en av utfordringene innen jobbsøking er at jobbsøkeren ikke alltid har tilstrekkelig oversikt over de ulike jobbannonsene. Som bruker er det lett å henge seg opp i definisjoner knyttet til den eksisterende eller tidligere jobben, og dermed blir det vanskelig å tenke nytt og utenfor den berømte boksen.

Men hvis en portal kan tilpasse innhold etter den individuelle bruker, kan den også basere innholdet på de *interessene* brukeren har. Ikke nødvendigvis de faktorene brukeren selv tror han eller hun er på jakt etter. Dette betyr at en aggregator kan saumfare internett etter stillingsannonser som ikke bare matcher jobbkravene brukeren *tror* er viktige, men aggregatoren kan finne frem til annonser basert på brukerens *interesser*. Og det representerer en helt unik mulighet. En bruker som er misfornøyd med sin eksisterende jobb kan dermed få annonser som omhandler både tilsvarende jobber som han allerede har og om stillinger basert på hans interesser, hobbyer og verdier.

På denne måten kan arbeidssøkere få tilgang til annonser de ikke visste at de var interessert i, og som de aldri ville aktivt søkt frem på egen hånd. Dette er nok en av de mest avanserte måtene å utnytte denne teknologien på, men det representerer altså neste generasjons jobbsøking.

Videre er det også klart at tradisjonell jobbsøking også kan ha godt av litt individuell tilpasning. Det er uhyre vanskelig å søke opp akkurat den rette jobbannonsen, og i likhet med eiendomsmarkedet så er jobbsøkerne tilbøyelige til å lete ganske hardt og lenge for å finne akkurat riktig annonse. Dermed vil nok de fleste arbeidssøkende ta seg bryet med å lese seg gjennom mange urelevante treff på jakt etter de som passer bedre. Dette er likevel en unødvendig tungvint søkeprosess, og tjenester som tilpasser søketreffene på en bedre måte vil gi brukerne en lenge etterlengtet forbedring i brukervennlighet. Det er likevel usikkert om brukerne vil forlate den største og mest effektive

markedsplassen kun for å få en mer brukervennlig tjeneste. I likhet med eiendomsmarkedet er nok størrelse på markedet og effekten brukerne oppstår det viktigste, også i fremtiden.

Sosiale nettverk

Stillingsannonser er nok det segmentet som er best tilpasset sosiale nettverk. Dette fordi av natur er jobbsøking en prosess forbundet med kontakter, bekjenskaper og relasjoner. Ovenfor argumenterte vi med at mange stillinger aldri finner veien til markedsplassen fra bedriftenes hjemmesider, men det er samtidig et faktum at mange stillinger ikke engang finner veien bedriftens hjemmeside. Derfor kan bruken av et sosialt nettverk være et reelt alternativ til den tradisjonelle jobbsøkningsprosessen der jobbsøkeren finner en stillingsannonse og søker på den med relativt standardiserte verktøy som CV og motivasjonsbrev.

Ved å benytte et sosialt nettverk kan relasjoner skapes mellom nær sagt alle lag i et arbeidsmiljø. Medarbeidere, mellomledere og administrerende direktører vil alle kunne skape relasjoner med hverandre basert på felles interesser, bakgrunn eller yrke. I mange tilfeller vil dermed en nyutdannet student kunne få helt unik innsikt i hvilke jobber som finnes ved å etablere kontakt med ulike arbeidsgivere på nettverket fremfor å søke i ulike jobbportaler.

Det finnes argumenter både for og imot at jobber distribueres bedre i et sosialt nettverk enn på en tradisjonell portal. Den største fordel er nok at det blir etablert en relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver *før* en eventuell søknad blir sendt. På denne måten blir ikke lenger kandidaten bare et navn på en CV for arbeidsgiveren, og kandidaten selv vil ha bedre muligheter til å skrive en søknad som er mer tilpasset til arbeidsgiveren. Videre vil arbeidsgiveren ofte ha et inntrykk av kandidaten, og kan dermed unngå eventuell unødvendig tid med å forsøke å "forstå" hvem kandidaten er, og hvorvidt kandidaten vil passe inn i organisasjonen.

Likevel er det ikke bare fordeler med å distribuere arbeidsplasser på denne måten. For arbeidsgivere i store organisasjoner vil det være håpløst å etablere en relasjon med titalls eller hundrevis av jobbsøkere. Da faller hele meningen med det sosiale nettverket bort. Men sosiale nettverk vil kunne fungere godt i små organisasjoner eller på et høyere nivå i organisasjonen, der det er få men gode søkere.

For en arbeidsgiver vil det også kunne være lettere å finne konkret kompetanse. Fremfor å måtte søke på tradisjonell måte, og kun kunne sette generelle krav, vil det nå være mulig for arbeidsgiver å "shoppe" i kompetanse. Dette vil si at det er mulig å søke gjennom ulike profiler og dermed finne kandidater som har akkurat den kompetansen som arbeidsgiver ser etter, som ville vært vanskelig å finne utenfor det sosiale nettverket der slik informasjon bli delt.

Det største sosiale nettverket i dag som baserer seg på jobb, karriere og utdanning er LinkedIn (www.linkedin.com). Dette nettverket åpner for at brukerne kan vise sin egen utdanning og arbeidserfaring, for deretter å skape relasjoner med likesinnede på tvers av geografiske grenser. Som skjermbildet under viser har dette nettverket også tatt høyde for at brukerne kan søke i stillingsannonser. Det som virkelig gjør denne løsningen til en trussel for en tradisjonell jobbannonsportal er at søkemotoren som er integrert i nettverket er en aggregator som crawler nettet for relevante stillinger og sender søkeren tilbake til kildesiden. Men ikke før nettverket har søkt gjennom brukerens kontakter for å se om det finnes noen linker til den interessante jobben.

Skjermbilde fra et jobbsøk i LinkedIn

The screenshot shows the LinkedIn job search interface. At the top, there's a search bar with 'Search Jobs' and a 'Close Tab' button. Below that, the 'Jobs' section is visible with 'Jobs Home' and 'Advanced Job Search' tabs. The main heading is 'Job Search Results'. A message indicates that jobs are found through SimplyHired, with keywords 'manager, norway' and sorted by 'Keyword relevance'. There are tabs for 'LinkedIn Jobs' and 'The Web'. Below this, it says 'Results provided by simplyhired' and 'Displaying jobs 1 - 10 of 123 results'. A table lists job results with columns for Title, Company, Location, Date, and Jobs Insider. The first four results are:

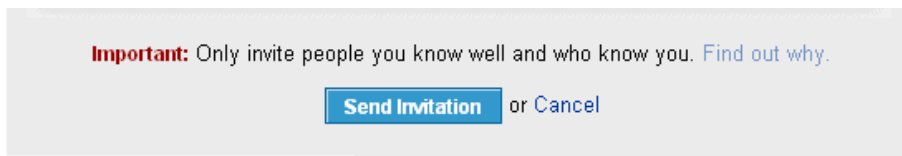
Title	Company	Location	Date	Jobs Insider
SPONSORED				
Sales Executive	International Contract Manufacturing Firm	Atlanta, GA	Nov 15	Who do I know at International Contract Manufacturing Firm?
Business Information Coordinator	BP Petroleum	Houston, TX	Nov 27	Who do I know at BP Petroleum?
Western Business Development Manager	Businessdevelopmentcrossing	Long Beach, CA	Nov 27	Who do I know at Businessdevelopmentcrossing?
Oracle Training Developer	Sacc	Houston, TX	Nov 27	Who do I know at Sacc?

kilde: www.linkedin.com

Figur 23

Denne løsningen gir en bruker en fantastisk kombinasjon av sosiale faktorer i et profesjonelt nettverk, samtidig som nettverket gir brukerne muligheter til å søke frem stillinger fra en aggregator som kan gi flere treff enn mange av de tradisjonelle portalene. Denne kombinasjonen kan tilsynelatende virke både bedre og mer effektiv enn de tradisjonelle løsningene, men vi ser allerede i dag tegn på at denne løsningen vil måtte komme seg ut av noen voksesmerter som ingen kunne forutse. Det er nemlig slik at grensen for hva som kan anses som en "bekjent" er i ferd med å bli visket ut. Det er ikke uten grunn at LinkedIn gjør et nummer ut av at en bare burde invitere bekjente som *virkelig* er bekjente til en sosial nettverksrelasjon.

skjermbilde fra en invitasjon i LinkedIn



Kilde: www.linkedin.com

Figur 24

Hvis en bruker får for mange kontakter for langt ute i relasjonsfæren vil det ikke være like interessant å følge med hva alle disse brukerne driver med til daglig, og følgelig vil hele nettverket miste litt av sitt originale konsept, nemlig å hjelpe brukerne med å være oppdatert på sine venner, samtidig som relasjoner blir vedlikeholdt.

Den selektiviteten som mennesker viser i det virkelige liv med tanke på hvem man omgås, må også kunne overføres til internett og de sosiale nettverkene. Først da vil man kunne få dette til virkelig å fungere. Det er jo tross alt veldig få i arbeidslivet som ville vært komfortable med å anbefale eller ansette en gammel klassekamerat som ikke hadde latt høre fra seg siden ungdomsskolen, bare fordi det eksisterte en relasjon på linkedIn.

Tilpasninger for de etablerte aktørene

Jobbannonser er det eneste segmentet som virkelig kan dra nytte av både aggregatorteknologi, individuelt tilpasset innhold og sosiale nettverkseffekter. Dette fordi jobbmarkedet er så annerledes, og historisk basert på kontakter og relasjoner at det gir en god løsning for brukerne å kombinere alle funksjonene.

En tradisjonell stillingsannonseportal bør derfor for det første arbeide for virkelig å være den største markedsplassen for stillinger. Å sitte på gjerdet å tro at siden dagens løsning fungerer så bra så vil aldri brukerne velge andre løsninger er blåøyd. Tilbydere av arbeidskraft er alltid på leting etter den beste markedsplassen. Derfor vil den markedsplassen som ikke bare har flere annonser, men også en mer intelligent søkemotor og som åpner for å utnytte eksisterende relasjoner faktisk være en bedre løsning. Som vi har diskutert tidligere finnes det i realiteten ingen byttekostnader for arbeidssøkerne, og dermed vil det bare være et spørsmål om tid før de velger den beste løsningen fremfor den "de alltid har valgt."

Det er riktig nok ikke sikkert at LinkedIn løsningen vil være bedre for brukerne. For det første krever den registrering, og allerede her vil det være mange jobbsøkere som kvier seg. Videre er slike nettverk ofte internasjonale, mens jobb er et veldig geografisk betont segment. Det er ikke interessant å få vite om gode jobber hvis de er lokalisert på uaktuelle steder.

En annen fare ligger i størrelsen på enkelte jobbtilyder. Det vil ikke være vanskelig for store stillingsannonser å danne egne sider og dermed trekke en stor andel rubrikkannonser ut av

markedet og inn i sin egen markeds plass. Vi kan for eksempel se for oss at NAV, Manpower og Adecco med flere lager en egen side. Evt. trenger de ikke engang gjøre dette da en aggregator vil finne og vise annonsene fra deres egne hjemmesider, noe som gjør den tradisjonelle markeds plassen overflødig.

Så hvordan kan de tradisjonelle portalene tilpasse seg for å holde tritt med utviklingen? Mest sannsynlig vil det ikke falle i god jord for brukerne hvis en kjent aktør innen jobbrubrikk plutselig lanserte nye sosiale tjenester som krevde at alle brukerne registrerte seg. Dette vil kun skremme en stor andel av markeds plassen. Men ved å jobbe mot stadig å presentere mer individuelt tilpasset søketreff vil kunne gi brukerne en bedre brukeropplevelse. I tillegg til å sørge for enten selv å aggregere alle de stillingene som aldri finner veien til markeds plassen, eller å posisjonere seg fornuftig i forhold til en potensiell aggregator. Med fornuftig mener vi gode løsninger som vi har skissert tidligere, der arbeidssøkerne blir henvist tilbake til kildesiden slik at alle interessentene får en merverdi av aggregatortjenesten.

9.3 Kjøretøy

Varer som bil, båt, mc, campignvogn eller lastebiler omsettes alle i et så likt marked at vi kan slå de sammen. Kjøretøysegmentet er dermed det nest mest kapitalintensive produktet vi tar for oss, dog er det ikke i nærheten av å være så kapitalintensivt som eiendomsmarkedet. En gjennomsnittlig forbruker vil handle vesentlig flere kjøretøy enn eiendommer i løpet av et liv, og da prisene knyttet til kjøretøy er vesentlig lavere enn på eiendommer er det klart at hele dette markedet ser ganske annerledes ut enn eiendomsmarkedet. Likevel er det ikke det samme å selge en bil som å selge en sofa, en selger vil nok legge ned en større innsats for å finne akkurat riktig kjøper til bilen sin enn for sofaen, og derfor vil markedet for kjøretøy være ganske annerledes enn "ting og tang" markedet også.

Teknologi

For å se hvordan teknologien vil påvirke kjøretøysegmentet må vi se på hvordan dette markedet fungerer i dag. Grunnet manges forkjærlighet til nettopp biler har det i årevis eksistert et utall bilsider på internett som i mer eller mindre grad har forsøkt å bli markeds plasser. I et slikt komplekst marked er det nesten åpenbart behov for en aggregator som presenterer treff fra alle de andre portalene på en oversiktlig og strukturert måte. Selvsagt finnes det forsøk på slike aggregatorer i dag, men felles for veldig mange av dem er at de ikke fokuserer nok på brukeren. Tanken om best klikk fremfor flest og at det er viktigere å tilfredsstille brukeren enn å lage godt innhold har tydeligvis ikke sunket inn hos mange av aktørene enda.

Geografi er også en sentral faktor når det gjelder kjøp av kjøretøy. For noen konsumenter vil det være interessant og kjøre på tvers av landegrenser for å finne akkurat riktig bil, mens for andre er det en forutsetning at bilen enten leveres eller befinner seg i umiddelbar nærhet. Nettopp dette gjør at teknologi som for eksempel skjønner hvor brukeren geografisk befinner seg kan forbedre brukeropplevelsen betraktelig. Dette betyr at en konsument kan søke frem kjøretøy som både er interessante og som befinner seg i umiddelbar nærhet av brukeren. Selv om dette til en viss grad kan gjøres ved å legge inn geografiske parametere i eksisterende søkemotorer vil eksempelvis en GPS løsning og en mobilløsning i det minste øke brukervennligheten og være konsistent med tanken om at det er bedre med riktige klikk enn flest. Men GPS mulighetene stopper ikke her. En ting er at det blir lettere for brukerne å søke i det område de befinner seg, men det blir også mulig å treffe en kjøper med annonser for kjøretøy som kjøperen tidligere har søkt etter, når kjøperen befinner seg i det nabolaget selgeren er i. Så selv om ikke brukeren originalt var på utkikk etter kjøretøy så vil annonser som nesten garantert vil interessere komme automatisk i det aktuelle området. Vi kan se for oss en student som har lett etter en billig studentbil i sin hjem- eller studieby uten hell og at studenten er på helgetur til en annen by i nærheten. Det er ganske sikkert at brukeren ikke kommer til å være i bilkjøpmodus denne helgen, men ved å tilby akkurat det studenten har lett etter akkurat der studenten befinner seg vil i hvert fall interessen hos studenten vekkes.

Individuelt tilpasset innhold

Overnevnte teknologiutvikling vil sammen med teorien om individuelt tilpasset innhold potensielt kunne gjøre kjøretøymarkedet mye mer brukervennlig for konsumenten. Dette fordi kjøretøy rett og slett er et vanskelig marked for konsumentene å orientere seg i. Det finnes tusenvis av ulike modeller, typer og versjoner, i all verdens stand. Det er ikke lett å navigere en nettside med tusenvis av kjøretøyrubrikker, når selv ikke brukeren vet nøyaktig hva som er målet med søket.

Derfor er det slik at desto mer individuelt tilpasset kjøretøyinnhold en bruker kan få, desto mer verdifull blir søketjenesten for brukeren. I forhold til veldig mange produktkategorier er det naturlig å tro at kjøretøy er et av de mest kompliserte og uoversiktlige markedene som finnes på internett. Derfor vil en individuell tilpasning gi en høyere merverdi for brukere av kjøretøyubrikktjenester enn andre segmenter innen rubrikk.

Å strukturere treff basert på hvem som søker kan altså gi treff som konsumenten bare kunne drømme om tidligere. Ser vi bort fra de brukerne som vet nøyaktig hva de leter etter, vil de som er mindre bilentusiaster plutselig oppleve at de klarer å navigere i kjøretøyjungelen kun fordi de benytter en tjeneste som strukturer innhold etter hvem som søker.

Dette henger også tett sammen med GPS teknologien der vi nå kan se konturene av en løsning som kan gi kjøretøykjøpere unike treff og annonser basert på hvem de er, hvor de er og hva de er på utkikk etter. Ved å sende innhold til mobile enheter kan innholdsleverandøren gi brukerne annonser for akkurat den bilen de er på utkikk etter når de er inne og leser VG-nett på mobilen. På denne måten reduserer de søkeprosessen for brukeren, samtidig som selgeren trenger færre sidevisninger (kortere annonsetid på nett) for å få solgt produktet.

Sosiale nettverk

Nettsider om kjøretøy har en tradisjon for først og fremst å være blogger, nettverk og møteplasser for brukere som er interessert i ulike kjøretøy. Dette vil si at miljøet for bilforum eksisterer i høyeste grad på internett. Så da gjenstår det å se hvorvidt forholdene ligger til rette for at disse nettverkene kan utvikle seg til også å bli markedsplasser.

I utgangspunktet så er det et klart skille når det gjelder seriøsitet mellom et bilforum på internett og en markedsplass for kjøretøy. Bilforumene og nettverkene er jo bygget opp rundt en felles interesse om at kjøretøy er et interessant tema. Dette fører nødvendigvis til at mye av diskusjonene på slike fora dreier seg om personlige oppfatninger om hva som er bra eller dårlig med de ulike merkene og typene. Eksempelvis vil diskusjoner om Mercedes-Benz E-klasse ruster på grunn av norsk klima være et typisk tema. Et tema som er nokså uinteressant for brukere som ikke er Mercedes-Benz kjøpere eller bilentusiaster.

I utgangspunktet er det en god tanke å samle alle bilinteresserte en plass, eksempelvis det mest besøkte bilforumet, for så å la markedsplassen utvikle seg herfra. Det er riktig nok ikke sikkert at slike fora egentlig er velegnet som markedsplasser. Dette fordi en vanlig seriøs bilkjøper uten særlig interesse for bil nok ville druknet i irrelevant informasjon. Tilliten til at markedsplassen er stor og effektiv kan nemlig bli drastisk redusert hvis markedsplassen fremstår som lite relevant eller direkte useriøs. For det er ikke til å stikke under en stol at slike fora til tider kan være nokså lite saklige.

Dermed er det en forutsetning at hvis det skal være mulig å selge biler ved hjelp av sosiale nettverk, så er det essensielt at seriøsiteten til nettsiden blir ivaretatt. Det fordrer ofte en viss form for sensur, og det er på mange måter en hindring for at det sosiale aspektet skal få utfolde seg. Å ødelegge et sosialt nettverk for å danne en effektiv markedsplass vil også være umulig, da nettverket vil være grunnsteinen til markedsplassen og uten denne vil ikke markedsplassen vokse og bli effektiv.

Dermed kan vi med rimelig trygghet forkaste tanken om at et bilforum kan utvikle seg til å bli effektive markedsplasser. En annen løsning som derimot er mer sannsynlig at kan utvikle kjøretøysegmentet er å trekke ut elementer fra et sosialt nettverk for å øke brukeropplevelsen.

Å kjøpe et brukt kjøretøy er ofte forbundet med en stor risiko. Er det noen feil eller mangler som ikke er avdekket på forhånd? Er det et skjevt informasjonsforhold mellom selger og kjøper, og forsøker selger å utnytte dette? Det er spørsmål en bruktbilkjøper ofte vil stille seg. Dermed ser vi at risikoen i kjøp og salg av brukte kjøretøy omhandler både risiko for selve produktet og selgeren.

Et tredjeparts anbefalingssystem vil kunne redusere noe av risikoen i bruktbilmarkedet, og dermed gi kjøperen en bedre opplevelse av kjøpet. Å vite at selger har solgt flere biler før, uten at det har vært store problemer knyttet til handelen kan være verdifull informasjon for en selger. Dette vil føre til at tilliten mellom kjøper og selger vokser, og usikkerheten knyttet til hvorvidt selger forsøker å lure kjøper reduseres. Selvsagt er det noen bakdelene med et slikt anbefalingssystem brukere imellom. eBay har hatt denne muligheten lenge, og tidvis hatt problemer med at brukerne legger feil motiver til grunn for å gi tilbakemeldinger til selger. I noen tilfeller har også uærlige selgere opprettet flere brukerprofiler for å gi seg selv ekstremt gode tilbakemeldinger for å lure kjøperne.

Dette problemet er vanskelig å unngå, men hvis en aktør klarer å øke graden av sosialisering mellom sine brukere, slik at de gir hverandre skussmål, så vil dette gjøre bruktbilmarkedet tryggere for kjøper i alle fall. Så kan vi alltid diskutere om det vil øke effektiviteten til markedet ved å legge til slike sosiale funksjoner, og det er vanskelig å si før en har prøvd.

Tilpasninger for de etablerte aktørene

Kjøretøysegmentet minner som sagt om eiendomssegmentet ved at det er kapitalintensivt, og brukerne har høy tilbøyelighet til å lete og grave i markedet for å finne akkurat riktig produkt, sammen med dette som handler om mulighetene for informasjonsskjevheter mellom kjøper og selger.

Dette fører til at den aktøren som kan skape en effektiv markeds plass som samtidig reduserer risikoen og usikkerheten knyttet til å kjøpe bruktbiler vil gi den beste brukeropplevelsen. Det er lite trolig at en ny aktør kan overvinne eksisterende konkurrenter utelukkende ved å redusere risiko. Det er først når aktøren tilbyr flere og bedre strukturerte annonser at konkurransetrusselen blir stor. Dermed står vi ovenfor det vanlige dilemmaet, hvordan skal en etablert aktør svare på trusselen fra en aggregator som har flere annonser?

Svaret virker todelt, og for det første vil det være viktig å sørge for at alle treff henvises tilbake til kildesiden. Videre vil det være viktig for den eksisterende aktøren og endre dagens statiske struktur til å bli mer dynamisk. Reduser risiko ved å åpne for anbefalinger og tilbakemeldinger, fortsett å gi brukerne inntrykk av at den aktuelle portalen er den mest effektive markeds plassen ved å dirigere trafikk fra store søkemotorer og gi brukerne strukturerte søk på bakgrunn av hva vi vet om dem.

Dette er ikke enkle tiltak, men hvis de store etablerte aktørene fortsetter å tilby statiske treff, mens konkurrerende aggregatorer virkelig klarer å være mer brukervennlig, så vil det ikke ta lang tid før det i alle fall finnes et godt og stort alternativ.

9.4 Ting og tang

Dette er en type "rest-segment" for alle de andre typer produkter som omsettes i et rubrikkmarked. Ting og tang inkluderer alt fra sofaer til marsvin, og det er egentlig kun fantasien som setter grenser for hva som kan omsettes i dette markedet. I dagens ting og tangmarked ser vi mange produkter som tidligere aldri ville blitt omsatt på en markeds plass, rett og slett fordi det ville blitt for dyrt å sette inn en annonse i avisen for å selge en lampe til 50 kroner. Tidligere var dermed alternativet å arrangere et garasjesalg eller rett og slett gi bort varene, noe mange aktører for så vidt også tilbyr i sine rubrikkannonser. Så på mange måter kan vi si at teknologiutviklingen har senket transaksjonskostnadene så mye at det nå faktisk er lønnsomt å selge selv de billigste varene. I tillegg eksisterer det et stort gratismarked, der verdien for selger først og fremst ligger i å bli kvitt gjenstander de vanligvis ville måttet betale for å bli kvitt. Når kjøper kan sørge for transport i tillegg til å spare selger for kostnaden ved å kaste varen, har gratismarkedet plutselig fått verdi for både kjøper og selger.

Teknologi

Den teknologiske utviklingen vil nok også ta dette segmentet med storm på lik linje med de andre segmentene. Aggregatorsider vil samle opp annonser fra nettet og presentere alt under en fane. Dette gir store muligheter for de mindre aktørene som i dag har hovedfokus på nisjesjanger som antikviteter, bildeler eller andre mindre nisjer som kun tiltrekker seg spesielt interesserte. Dette fører til at det blir større sjanser for at den ene kjøperen som skal til for å gjennomføre en transaksjon av et nisjeprodukt nå vil få større muligheter til faktisk komme over annonsen uten aktivt å søke seg frem til den gjennom nisjeportaler.

Likevel gjelder det etter hvert gjentatte argumentet om at den største og mest effektive markeds plassen alltid vil bli foretrukket. Dette fører til at utfordringen til de etablerte aktørene ligger i å kunne tilpasse innholdet på en slik måte at brukerne finner det de leter etter på en enklere måte enn hos konkurrerende portaler.

Individuelt tilpasset innhold

Igjen vil det samme som gjelder for segmentene over gjelde for dette segmentet. Ved å tilpasse innhold, både annonser og rubrikker, vil det være mulig å skape en brukeropplevelse som er mye mer personlig enn tidligere. Dette vil øke brukerens opplevelse og dermed føre til at brukeren besøker portalen flere ganger.

Litt spesielt med dette markedet er at GPS teknologi kan påvirke på en positiv måte. Varer som omsettes i ting & tang markedet vil ofte være veldig geografisk betont. Det vil si at det ikke er noe hensikt å handle med varer som koster mer i frakt enn i pris hvis det må sendes langt. Eller eventuelt at varen ikke tåler postfrakt eller noe lignende. Derfor vil tjenester som vi beskrev for kjøretøy være veldig brukervennlig for brukerne. Hvis en bruker er på jakt etter en spesiell bruktvare men ikke har funnet et eksemplar i nabolaget, kan en aggregatorportal vise rubrikker i det geografiske området konsumenten befinner seg hvis akkurat det produktet konsumenten er ute etter befinner seg der.

Sosiale nettverk

I dette tilfellet har vi allerede i stor grad sett en utvikling mot at brukere i sosiale nettverk kjøper og selger produkter. Selv om ingen av de store sosiale nettverkene har gode løsninger for handel, så har de en klar fordel i forhold til store rubrikkannonsører. De er lokale. Et sosialt nettverk kan være så lokalt brukerne bare vil. Det vil si at det ikke er noe problem å lage en egen gruppe innad i et sosialt nettverk som bare inkludere eksempelvis et lite kull på et universitet. Og hva er dermed mer naturlig enn å kjøpe og selge eksempelvis skolebøker som kun er interessante for denne lille gjengen i det sosiale nettverket? Brukerne har ingen grunn til å ønske seg en større distribusjon, de får jo distribuert annonsene sine til utelukkende de brukerne som har en interesse for produktet og ingen andre. Dette er i tråd med at det er kun nødvendig med ett riktig klikk for å få en transaksjon. I mange sammenhenger er ikke den aktuelle varen interessant for så mange flere enn de som allerede er med i et lite lokalt nettverk. Da er det ikke noe hensiktsmessig å betale en listepriis til en portal, som igjen blir fanget opp av en aggregator og potensielt vist til millioner av andre brukere. De interessante brukerne er jo allerede tilgjengelige i det lille nettverket.

Skjerm bilde fra boksalg-gruppe på Facebook

The screenshot shows a Facebook group page for 'Kjøp og salg av bøker' (Buy and sell books) at NHH. The page header includes the Facebook logo and navigation links (Home, Profile, Friends, Inbox). The user 'Morten Danielsen' is logged in. The group's basic info is as follows:

- Basic Info:** Type: Student Groups - General; Description: Side for kjøp og salg av brukte bøker på NHH.
- Contact Info:** Office: NHH

The 'Members' section shows two members:

- Kaja Grepperud** wrote at 7:30am on February 12th, 2008: "Sent ute med å skaffe pensum?"
 - Selger følgende:
 - Statistikk for økonomer, Ubøe 2, utgave 2004
 - Arbeidsbok til driftsregnskap og budsjettering, Hoff 4, utgave 2005
 - Kompendium BED030
 - Kompendium VOA025
 - Organisasjon og Ledelse, Busch og Vannebo 5, utgave 2003
 - Jus for økonomer, Gundersen og Brudvik 9, utgave 2005
 - Fundamentals of Corporate Finance, Brealy, Marcus, Myers 4, utgave 2004
 - Marketing, Troye 1999
 - Macroeconomics, Gärtner, 2, utgave 2006
 - Send mld her om interesse:)
 - Write on Kaja's Wall - Report
- Harald Ims** wrote at 2:49pm on February 2nd, 2008: "Selger"
 - SOL040: Johnson, Scholes, Whittington: Exploring Corporate Strategy (7 utg)
 - Financial Modeling (2nd utg)

kilde: www.facebook.com

Figur 25

Slike varer vil vi nok se at blir omsatt innad i de sosiale nettverkene i større grad fremover. Som bildet viser er det allerede gjort noen forsøk blant studenter på Norges Handelshøyskole (NHH), der en egen gruppe har blitt opprettet for at studentene kan kjøpe og selge NHH pensum.

Det er viktig å poengtere at dette

hovedsakelig er en god løsning for veldig lokalt innhold. Altså innhold som ikke trenger en stor distribusjon for å bli omsatt, eller som rett og slett ikke er interessant for andre brukere enn de lokale. I tillegg gjelder dette hovedsakelig veldig lite kapitalintensive varer som selgerne ikke bryr seg like mye om som de tidligere diskuterte segmentene. Mange av de produktene vi ser florerer på de sosiale sidene er typiske produkter som ikke ville funnet veien til en rubrikkportal uansett. Enten på grunn av lite relevans for de store brukermassene, eller fordi kostnaden blir for høy. Det er også mulig å tenke seg at en bruker har lettere for å prøve nye løsninger for å omsette varene sine hvis varene ikke har en stor verdi for brukeren. Det er morsomt å prøve en ny markeds plass når objektet er en brukt skolebok og det ikke er så viktig å få solgt den. Det er derimot ikke særlig interessant å legge ut en leilighet utelukkende på et sosialt nettverk da slike varer representerer en større verdi for brukeren, og følgelig er det ikke så interessant å eksperimentere med nye kanaler.

Tilpasninger for etablerte aktører

I likhet med de andre segmentene så er det viktig å ha fokus på brukeren fremfor innhold. Ved å tilpasse søkene til den individuelle bruker er det mulig å skape en bedre brukeropplevelse. På den måten kan eventuelle aggregatortrusler motvirkes og trafikken til kildesiden opprettholdes.

Videre er det viktig å ta inn over seg de muligheter mobile løsninger og GPS-teknologi kan tilføre ikke bare i dette segmentet, men alle fire. Nemlig det å nå riktig person med riktige rubrikker og annonser når som helst og i henhold til brukerens geografiske lokasjon.

Ved å skreddersy løsninger for mobile enheter er det mulig å gjøre rubrikksøking enda mer populært, ved å legge til et underholdningsperspektiv. For mange brukere vil det være like spennende å søke gjennom rubrikker som å besøke Youtube. Ved å øke den mobile brukervennligheten vil også trafikken øke til den aktuelle portalen, og selv om det eksisterer aggregatorer som kan tilby flere rubrikker så vil brukerne få en bedre opplevelse av å benytte den spesialtilpassede løsningen til akkurat sin mobile enhet.

9.5 Oppsummering

Basert på overnevnte diskusjon så ser vi at de ulike segmentene blir påvirket i ulik grad av utviklingen. Likevel er det en del fellestrekk det er viktig å fokusere på. Aggregatorteknologien er allerede kommet ganske langt, og i dag finnes det flere nykommere som tilbyr et større utvalg av rubrikker enn de etablerte markeds plassene. Men å tilby flere rubrikker fører ikke til en bedre markeds plass. Ved å tilby en markeds plass som er brukervennlig og som gir brukerne effekt vil en aktør opprettholde sine markedsandeler. For det er som vi har argumentert for viktigere med riktige klikk enn flest, og dermed er det om å gjøre å tiltrekke seg de riktige konsumentene. Å tilby flere rubrikker som eksempelvis har lavere grad av relevans eller kvalitet vil ikke nødvendigvis føre til en

mer effektiv markeds plass. Det er først når aggregatoren kan tilby en bedre brukeropplevelse at markedsandelene til de etablerte aktørene vil bli redusert.

Videre ser vi at individuelt tilpasset innhold, både annonser og rubrikker, er en trend som bare vil forsette. Brukerne kommer nok til å forvente en mer tilpasset internetthverdag, og dette gjelder både annonser og rubrikker. Ved å tilby konsumenten akkurat det konsumenten søker etter, samtidig som annonsene blir tilpasset brukerens interesser og internetthistorikk, vil opplevelsen av å besøke en rubrikkside bli betraktelig hevet. I dag har alle iPhones en egen funksjon der man kan laste videoen direkte opp på YouTube fra mobilkameraet. Det er muligens ikke store forandringene som skal til før de samme enkle trykkene legger bilen eller katten ut på en dedikert rubrikkside.

Siste faktor er de sosiale sidene. Som vi har sett over finnes det mange eksempler på sosiale sider som forsøker å implementere handel for sine brukere. Men som vi har argumentert for vil dette neppe kunne representere en mer effektiv arbeidsplass. Med unntak av jobbrubrikker, der vi så at LinkedIn faktisk allerede nå har kombinert en aggregator med sitt sosiale nettverk, og kan dermed gi brukerne en unik mulighet til å dra nytte av sine relasjoner i sin jobbsøkingprosess. Til en viss grad vil vi også argumentere for at veldig lokale og lite kapitalintensive produkter med hell kan omsettes i sosiale nettverk. Men konklusjonen blir nok at et sosialt nettverk aldri kan ta helt over for de tradisjonelle markeds plassene. Dette skyldes nok også psykologiske faktorer, som at det er heller tvilsomt at brukere ønsker å selge bruktbiler og leiligheter til personer de har en relasjon til. Det vil heller være en bedre løsning for de etablerte aktørene å adoptere noen sosiale funksjoner i sine portaler som eksempelvis muligheten til å rangere selgere og kjøpere for dermed å redusere risikoen i markedet.

10 Konklusjon

I denne oppgaven har vi belyst ulike muligheter og utfordringer i fremtidens rubrikkmarked. Vi har sett på hvilke muligheter den teknologiske utviklingen har ført med seg, samtidig som vi har satt søkelyset på hva brukerne ønsker og krever av individuelt tilpasset innhold. Videre har vi analysert hvilket markedspotensial som ligger i de store sosiale nettverkene som har vokst frem de siste årene, og analysert hvorvidt de representerer en mulig fremtidig markedsplass.

I analysen kom vi frem til at den teknologiske utviklingen vil føre til en mer utstrakt bruk av aggregatortjenester på internett. Den siste tids internettutvikling har tendert mot at stadig mer innhold blir tilgjengelig og gratis, noe som fører til at det blir stadig vanskeligere å finne relevant og godt innhold. En aggregatortjeneste vil kunne crawlle et utall nettsider og hjelpe brukeren med å finne akkurat det innholdet som er relevant på en nettside. Videre vil teknologien åpne for en stadig større tracking og logging av forbrukernes internettvaner, noe som åpner for at innholdsleverandørene kan tilpasse innhold til den enkelte bruker basert på brukernes egne interesser og vaner. Når dette kombineres med GPS-teknologi, blir det mulig å nå brukerne med relevant innhold når og hvor som helst med individuelt tilpasset innhold.

Aggregatortjenestene vil ikke representere en stor trussel for de etablerte aktørene i første omgang, da brukerne vil bli henvist tilbake til kildesiden når de finner et relevant treff. Likevel er det et poeng at aggregatorene i stadig større grad dirigerer trafikk til seg selv fra innholdsleverandørens sider. Dette gjøres ved såkalt søk-i-søk teknologi, der aggregatortjenestene lar brukerne søke direkte i kildesidene fra aggregatorsidene. Dette fører til at selv om innholdssidene får trafikken til slutt, så vil antall sidevisninger bli redusert da brukerne slipper å lete etter innhold på selve kildesiden.

Når så trafikken på aggregatorsidene begynner å vokse, er det ingenting som hindrer aggregatoren i selv å tilby rubrikkannonsering til brukerne. Dermed har det som i begynnelsen bare var en god teknologisk løsning som nyttemaksimerte for alle involverte parter endt opp med å bli en av de største truslene for de etablerte aktørene.

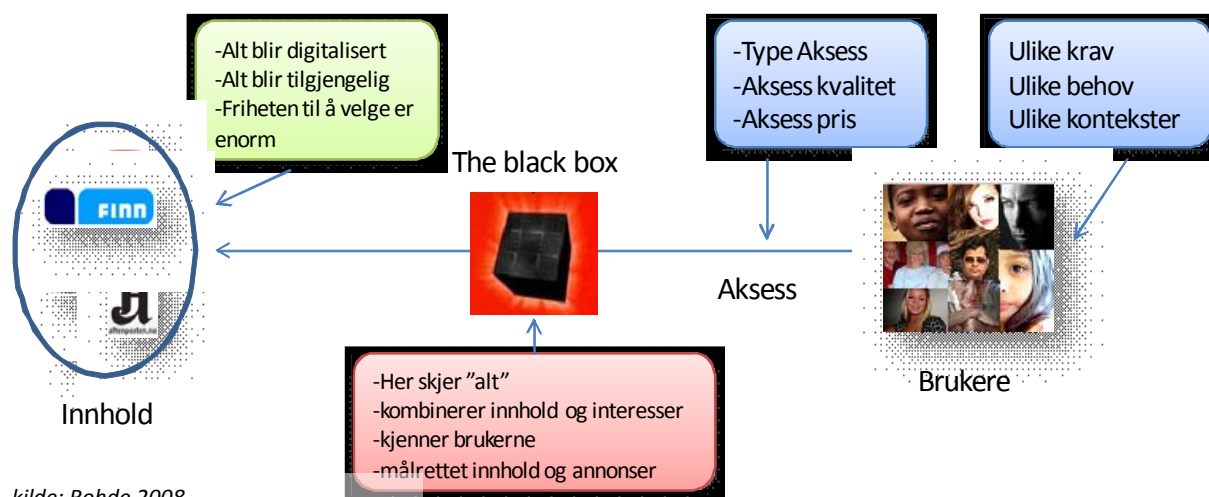
Dette beviser at det i dagens internettverden kan være en tendens til at det blir viktigere for innholdsleverandørene å søke etter de *riktige* klikkene, fremfor å forsøke å få *flest*! Dette må ikke misforstås dit hen at få klikk i seg selv ikke er viktig for en rubrikkside.

Dette fører oss over til brukerne, og hva de forventer av individuelt tilpasset innhold. Teknologien har altså åpnet for at det er mulig å gi brukerne innhold som er tilpasset ulike kontekster. Det vil si at både brukeren, kildesidene og aggregatoren får sine interesser ivaretatt. Brukeren får bedre treff

basert på hva de er interessert i og hvor de befinner seg, kildesiden får en større distribusjon og bedre treff, samtidig som aggregatoren får mer trafikk.

Analysen vår peker altså i retning av at brukerne av internettjenester har forskjellige behov, samtidig som alt innhold på internett blir digitalisert og tilgjengelig. Dette fører til at alle behov kan møtes når innholdsleverandørene blir kjent med brukerne. Da blir det mulig å kombinere innhold med kontekst og dirigere målrettet og individuelt tilpasset innhold til de ulike brukerne. Som modellen under viser vil vi altså se en "black box" løsning som klarer å kombinere de ulike databasene og søkemotorene. Hvordan denne løsningen konkret og teknologisk vil fungere er foreløpig uvisst, og vil nok være gjenstand for mye forskning og utvikling i nær fremtid.

Individuelt tilpasset innhold til konsumentene



Figur 26

Til slutt har vi sett på utviklingen av de ulike sosiale nettverkene som eksisterer på nett, og hvorvidt disse har forutsetninger for å danne større og bedre markedsplasser enn de allerede eksisterende. Analysen av disse nettverkene og menneskene som bruker dem peker i retning av at disse nettsidene nok ikke har nødvendige forutsetninger for å fungere som store og effektive markedsplasser på lik linje med de store rubrikkportalene i dag. Det vi derimot ser er at de egner seg godt til å omsette lite kapitalintensive og lokale produkter. Videre ser vi også at jobbannonser kan omsettes via slike nettverk. Spesielt ser vi at LinkedIn har klart å utnytte relasjonene som eksisterer blant brukerne sine, da de kombinerer relasjonene med en aggregert jobbannonse portal. Aggregatoren søker opp tilgjengelige jobbannonser fra ulike jobbannonseportaler, samtidig som den linker brukere som allerede jobber i det aktuelle firmaet med brukere som søker jobb.

Men da hovedtyngden av sosiale nettverksbrukere benytter de sosiale sidene til kommunikasjon og relasjonsbygging, vil nettverkene neppe kunne utvikle seg til å bli effektive markedsplasser.

11 Referanseliste

Barney, J. B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, N.J., Pearson Prentice Hall.

Bellman, S., G. L. Lohse, et al. (1999). "Predictors of online buying behaviour." *Communications of the ACM* **42**(12): 32-38.

Bhatnager, A., S. Misra, et al. (2000). "On risk, convenience, and internet shopping behavior." *Communications of the ACM* **43**(11).

Compeau, D. R. and C. A. Higgins (1995). "Computer self-efficacy: development of a measure and initial test."
." American council on education, washington D.C.

Dollinger, M. J. (1999). *Entrepreneurship. Strategies and Resources*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Fisher, C. (2007). *Researching and writing a dissertation - a guidebook for business students*, Prentice Hall.

Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *The American Journal of Sociology* **91**(3): 481-510.

Greve, A. (2008). "Forelesninger "metode for masterutredning" " NHH.

Hagel, J. and J. S. Brown (2007). *Embrace the Edge -- or Perish*. Business Week Online: 12-12.

Harrison, J. S., M. A. Hitt, et al. (2001). "Resource Complementarity in Business Combinations." *Journal of Management* **27**(6): 679-690.

Hwang, W. and J. Oh (2008). "Adoption of new online services in the presence of network externalities and complementarities." *Electronic Commerce Research and Applications*.

Jakobsen, E. W. and L. B. Lien (2001). *Ekspansjon: strategi for forretningsutvikling*. Oslo, Gyldendal fakta.

Koufaris, M. (2002). "Applying the technology acceptance model and flow theory to online consumer behaviour." *Information systems research* **13**(2): 205.

Koyuncu, C. and D. Lien (2003). "E-commerce and consumer's purchasing behaviour." *Applied Economics* **35**: 721-726.

Lieberman, M. B. and D. B. Montgomery (1998). "First Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link With the Resource-based View." *Strategic Management Journal* **19**: 1111-1125.

Lovdata. (2008). "Lov om endringer i lov 16. juni 1972 nr. 47 om kontroll med markedsføring og avtalevilkår (markedsføringsloven). ." Retrieved 24.11.08, from <http://lovdata.no/cgi->

wift/wiftldles?doc=/usr/www/lovdata/ltavd1/filer/nl-20050121-007.html&emne=markedsf%28ringslov*&.

Mayer, R. C., J. H. Davis, et al. (1995). "An integration model of organizational trust." *Academy of Management Review* **20**(3): 709-734.

Mittal, B., Ed. (1989). *A theoretical analysis of two recent measures of involvement*. Advances in consumer research, Association for consumer research, Provo, UT.

Montgomery, D. B. and M. B. Liebermann (1988). "First Mover Advantages." *Strategic Management Journal* **9**: 41-58.

Moore, G. A., Ed. (1996). *Crossing the Chasm - and Beyond*, HarperPerennial.

Pindyck and Rubinfeld (2000). *Microeconomics*, Prentice Hall.

Porter, M. J. (1979). "How competitive forces shape strategy." *Harvard Business review* **79208**.

Porter, M. J. (2001). "Strategy and the internet." *Harvard Business review* **Mars 2001**.

Porter, M. J. and V. E. Millar (1985). *How information gives you competitive advantage: The information revolution is transforming the nature of competition*. Knowledge and special libraries. J. M. Matarazzo and S. D. Connolly, Butterworth-Heinemann. **1999**.

Raman, N. V. (1997). "A qualitative investigation of web-browsing behavior." *Advances in consumer research* **24**: 511 - 516.

Roberts, E. B. and W. K. Liu (2001). "Ally or Acquire, How Technology Leaders Decide." *MIT Sloan Management Review*.

Robinson, W. T., C. Fornell, et al. (1992). "Are Market Pioneers Intrinsically Stronger Than Later Entrants." *Strategic Management Journal* **13**(609-624)

Rogers, E. M. (1995). *Elements of Diffusion*, The Free Press.

Salam, A. F., I. Lakshmi, et al. (2005). "Trust in e-commerce." *Commun. ACM* **48**(2): 72-77.

Saunders, M., P. Lewis, et al. (2007). *Research methods for business students*, Prentice Hall.

Scherer, F. M. (2005). *Patents: Economics, Policy, and Measurement*, Edward Elgar Publishing.

Schibsted, A. (2008). *Et nettverk av merkevarer - årsrapport 2007*.

Sefton-Williams, P. (2005). "Re-inventing aggregation." *Electronic Publishing Services*.

SSB. (2008). "IKT i husholdningene." Retrieved 17.11.2008, from <http://www.ssb.no/vis/emner/10/03/ikthus/main.html>.

Suarez, F. and J. M. Utterback (1995). "Dominant Designs and The Survival of Firm." *Strategic Management Journal* **16**: 415-430.

Sullivan, M. W. (1992). "Brand Extensions: When To Use Them." *Management Science* **38**(6): 793-805

Swamynathan, G., C. Wilson, et al. (2008). "Do Social Networks Improve e-Commerce? A Study on Social Marketplaces." ACM, WOSN'08: 1-6.

Swamynathan, G., C. Wilson, et al. (2008). *Do social networks improve e-commerce?: a study on social marketplaces*. Proceedings of the first workshop on Online social networks. Seattle, WA, USA, ACM.

Teece, D. J., Ed. (1987). *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal. Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy*, Ballinger Publ. Co.

Teece, D. J. (2003). *Essays in Technology Management*. Profiting from Technological Innovation. D. J. Teece, World Scientific

Tidd, J., J. Bessant, et al. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester, Wiley & Sons Ltd.

Times, N. Y. (2007). "Google Said to Violate Copyright Laws." Retrieved 19.11.08, from http://www.nytimes.com/2007/02/14/business/14google.html?_r=1&oref=slogin.

Utterback, J., B.-A. Vedin, et al. (2006). *Design-inspired Innovation*. Singapore, World Scientific Publishing Co. Pte.Ltd.

Utterback, J. M. (2007). *Innovation and Industrial Evolution*. The Strategy of Managing Innovation and Technology. M. R. W. D. Wilemon, Prentice Hall.

Wan, Y., V. Kumar, et al. (2008). "Will the Overseas Expansion of Facebook Succeed?" IEEE Internet Computing **12**(3): 69-73.

www.facebook.com. (2008). "facebook." Retrieved 19.11.08, from <http://www.facebook.com/facebook>.

www.Internetworldstats.com. (2008). "*Internet usage statistics*." Retrieved 18.09.2008, 2008, from www.internetworldstats.com.

www.nokia.com. (2008, 23.09.08). "Indoor positioning coming to life." Nokia Conversations Retrieved 21.11.08, from <http://conversations.nokia.com/home/2008/09/indoor-position.html>.

www.sesam.no. (2008). "Om Sesam." Retrieved 18.11.2008, from <http://sesam.no/search/?q=&page=1&catid=33>.

www.theguardian.co.uk. (2007). "Publishers warned over Google News deal." Retrieved 12.11.2008, from <http://www.guardian.co.uk/media/2007/oct/03/digitalmedia.pressandpublishing>.

www.wikipedia.com. (2008). "Aggregator." Retrieved 18.11.2008, from <http://en.wikipedia.org/wiki/Aggregator>.

www.Wikipedia.com. (2008). "IP Adress." from http://en.wikipedia.org/wiki/IP_address.

www.wikipedia.com. (2008). "Search Aggregators." Retrieved 18.11.2008, from http://en.wikipedia.org/wiki/Search_aggregator.

www.wikipedia.org. (2008, 03.12.2008). "e-mail spam." from http://en.wikipedia.org/wiki/E-mail_spam.

www.wikipedia.org. (2008). "Global Positioning System." Retrieved 19.11.08, from <http://en.wikipedia.org/wiki/Gps>.

Www.wikipedia.org. (2008). "List of social networking sites." Retrieved 24.11.08, from http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_social_networking_websites.

www.wikipedia.org. (2008). "MySpace." 21.11.2008, from <http://en.wikipedia.org/wiki/Myspace>.

www.wikipedia.org. (2008). "Orkut." Retrieved 21.11.2008, from <http://en.wikipedia.org/wiki/Orkut>.

PUBLICATIONS WITHIN SNF'S TELE AND MEDIA ECONOMICS PROGRAM

2008-

- Morten Danielsen
Magnus Frøysok
Muligheter og utfordringer i fremtidens rubrikkmarked på Internett
SNF Working Paper No 02/09
- Johanne R. Lerbrekke
Markedssvikt i TV-markedet og behovet for offentlige kanaler - sett i lys av digitaliseringen av bakkenettet
SNF Working Paper No 01/09
- Tore Nilssen
The television industry as a market of attention
SNF Working Paper No 39/08
- Øystein Foros
Bjørn Hansen
The interplay between competition and co-operation: Market players' incentives to create seamless networks
SNF Working Paper No 22/08
- Per E. Pedersen
Leif B. Methlie
Herbjørn Nysveen
An exploratory study of business model design and customer value in heterogeneous network services
SNF Report No 09/08, Bergen
- Hans Jarle Kind
Tore Nilssen
Lars Sjørgard
Business models for media firms: Does competition matter for how they raise revenue?
SNF Working Paper No 21/08, Bergen
- Helge Godø
Anders Henten
Structural conditions for business model design in new information and communication services – A case study of multi-play and MVoIP in Denmark and Norway
SNF Working Paper No 16/08, Bergen
- Hans Jarle Kind
Marko Koethenbueger
Guttorm Schjelderup
On revenue and welfare dominance of ad valorem taxes in two-sided markets
SNF Working Paper No 08/08, Bergen
- Øystein Foros
Kåre P. Hagen
Hans Jarle Kind
Price-dependent profit-shifting as a channel coordination device
SNF Working Paper No 05/08, Bergen
- Hans Jarle Kind
Marko Koethenbueger
Guttorm Schjelderup
Efficiency enhancing taxation in two-sided markets
SNF Working Paper No 01/08, Bergen