

Bokhandelen

- et nytt kapittel eller en lukket bok?

En kvalitativ studie av utfordringer i norske bokhandlers konkurransemiljø

The bookstore

- a new chapter or a closed book?

A qualitative study of challenges in the Norwegian bookselling industry

Helene Svabø og David Wamstad

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP
Institutt for økonomi og ressursforvaltning
Masteroppgave 30 stp. 2012



Forord

Denne masteroppgaven i Entreprenørskap og Innovasjon er skrevet ved institutt for økonomi og ressursforvaltning, ved Universitetet for miljø- og biovitenskap (UMB) våren 2012.

David Wamstad sin utdanning består av en 3-årig bachelorgrad i samfunnsøkonomi, 2007-2010 ved UMB. Helene Svabø sin utdanning er en bachelorgrad i Medier og Kommunikasjon ved Høgskolen i Oslo, 2007-2010. Våren 2012 avslutter de begge en 2-årig mastergrad i Entreprenørskap og Innovasjon ved UMB.

Mars 2011 dro vi sammen til Houston, Texas i regi av Gründerskolen. Vi har også jobbet i gruppe på flere prosjekter i løpet av mastergraden, og det føltes derfor naturlig å fortsette det gode samarbeidet. Et samarbeid som har resultert i denne oppgaven.

Masteroppgavens tema kom vi frem til etter et møte med Fredrik Nissen og Bjarne Buset i Gyldendal Norsk Forlag. Vi vil spesielt takk Fredrik Nissen for god oppfølging i begynnelsen av prosessen med blant annet hjelp å finne passende respondenter.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Silja Korhonen- Sande for gode og konkrete tilbakemeldinger, spennende innspill, og for at hun har hjulpet oss å holde roen hele veien. Med Silja som veileder har det å jobbe med denne masteroppgaven både vært interessant og lærerikt, og ikke bare stressende og frustrerende.

Bokhandlerbransjen i Norge har vært spennende og utfordrende å sette seg inn i. Spennende fordi bransjen gjennomgår store endringer, og derfor vekker mye følelser, noe som kommer til syne i blant annet debatten i media. Utfordrende fordi bransjen er så kompleks.

Universitet for Miljø- og biovitenskap Ås

14/05-2012

David Wamstad

Helene Svabø

Sammendrag

Denne masteroppgaven har som formål å skape en forståelse av de utfordringer som ligger i norsk bokhandlerbransjes konkurransemiljø i dag, og hvilke utfordringer som vil gjøre seg gjeldene i årene som kommer.

Studien er gjennomført etter kvalitativ metode, og bygger på dybdeintervju av syv informanter med sterk tilknytning til bransjen, samt sekundærdata som omhandler bransjestatistikk.

Vi har gjennom vårt arbeid identifisert to nøkkelfaktorer vi mener vil være av avgjørende betydning for den landfaste bokhandelens videre eksistens i Norge.

For det første mener vi at hvorvidt prinsippene i dagens bokavtale mellom Bokhandlerforeningen og Forleggerforeningen videreføres i form av en boklov, vil være av avgjørende betydning. Hovedargumentet for dette er at fastprissystemet denne avtalen innebærer for nye bøker, er med på å finansiere bredden i norsk litteratur. Dersom en boklov ikke innføres når bokavtalen opphører 31. desember 2014, mener vi at det vil bli en økt prisrivalisering i bransjen. I følge teorien som benyttes i denne oppgaven kan dette føre til en lavere lønnsomhet i bransjen, noe som igjen betyr at det vil bli en nedgang i antall bokhandlere i Norge som evner å tilby et bredt utvalg.

Den andre nøkkelfaktoren oppgaven identifiserer er teknologisk utvikling. Internettbaserte løsninger for distribusjon av bøker, samt en forbedret løsning for distribusjon og lesing av norske e-bøker, kan på sikt bli en trussel mot den landfaste bokhandelen. Etersom denne teknologien modnes og forbedres, kan vi se sosiokulturelle trender som beveger seg bort fra den fysiske butikken og dens papirbøker, over til de digitale løsningene.

Abstract

The object of this master thesis is to create an understanding of the main challenges that lie in the competitive environment of the Norwegian bookselling industry today, and in the future.

The study is qualitative in its approach, and it is based on seven interviews with respondents tightly connected to the bookselling industry.

Two key drivers for change have been identified in this thesis.

First, because Norway consists of a relative small language area, and therefore a small market, we see the importance of an agreement that regulates prices on new books thru a fixed price system. This way, bestselling books can contribute to financing a broader selection. Today's agreement between Bokhandlerforeningen and Forleggerforeningen, that involves a fixed price system, expires in 2014. If this agreement doesn't get legislated, we believe there will be an increased price competition in the industry. According to theory, this will cut in to the industry profitability, and will therefore lead to fewer booksellers that will be able to offer a broader selection.

Second, the thesis identifies technological development as a key driver for change. Internet based solutions for distributing books, along side with improved solutions for buying and reading Norwegian e-books can on a longer term become a threat to the brick-and mortar bookstores. As this technology matures and improves, socio-cultural trends might move away from the physical stores and its paper books, and towards digital solutions.

Innhold

<u>1</u>	<u>INTRODUKSJON</u>	<u>1</u>
1.1	Bakgrunn for oppgaven	1
1.2	Problemstilling	3
<u>2</u>	<u>TEORETISK RAMMEVERK</u>	<u>5</u>
2.1	Punkttert likevekt – en bransje i endring	6
2.2	Viktigheten av å forstå konkurransemiljøet	8
2.3	PESTEL	11
2.4	Å definere den relevante industrien	13
2.5	Femkraftsmodellen	14
2.5.1	Trusselen fra nye aktører i markedet	15
2.5.2	Leverandørens forhandlingsstyrke	17
2.5.3	Kjøpernes forhandlingsstyrke	18
2.5.4	Trusselen fra substitutter	18
2.5.5	Rivalisering mellom eksisterende konkurrenter	19
2.5.6	Kritikk av femkraftsmodellen	21
2.6	Strategiske grupper	22
2.7	Å bygge scenarioer	23
<u>3</u>	<u>METODE</u>	<u>25</u>
3.1	Forskningsdesign	25
3.2	Data og analyse	26

3.2.1	Dybdeintervjuets struktur og fremgangsmåte	26
3.2.2	Data	28
3.2.3	Analyse av data	29
3.2.4	Oppsummering av datainnsamling og analyse	29
3.3	Reliabilitet og validitet	30
4	RESULTATER	32
4.1	Introduksjon	32
4.2	Makroforhold med innvirkning på bokhandlerbransjen	32
4.2.1	Teknologiske faktorer	33
4.2.2	Politiske og juridiske faktorer	36
4.2.3	Økonomiske faktorer	40
4.2.4	Sosiokulturelle faktorer	40
4.3	Konkurransanalyse: Femkraftsmodellen	43
4.3.1	Rivalisering mellom eksisterende aktører	43
4.3.2	Trusselen fra nye aktører i markedet	46
4.3.3	Trusselen fra substitutter	52
4.3.4	Leverandørens forhandlingsstyrke	56
4.3.5	Kjøpernes forhandlingsstyrke	57
4.3.6	Oppsummering av eksterne faktorer på bransjenivå	58
4.4	Scenarier: Fremgangsmåte	59
4.4.1	Omfang	59
4.4.2	Identifisere <i>nøkkelfaktorer for endring</i>	60
4.4.3	Motstående nøkkelfaktorer	60
4.4.4	Gode historier	61
4.4.5	Identifisere innvirkninger/effekter	62
4.5	Scenarier	63
4.5.1	Scenario 1: Boklov og stabil økning i e-handel	63
4.5.2	Scenario 2: Boklov og rask økning i e-handel	65
4.5.3	Scenario 3: Ingen norsk boklov og lav økning i e-handel	66
4.5.4	Scenario 4: Ingen norsk boklov og rask økning i e-handel	67

5	<u>DISKUSJON</u>	68
5.1	Oppsummering: Oppgavens funn	69
5.2	Sammenligning med annen forskning	73
5.3	Konklusjon	75
5.3.1	Svar på oppgavens problemstilling	75
5.3.2	Oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning	76

Liste over figurer

<i>Figur 1: Teoretisk konseptmodell</i>	5
<i>Figur 2: PESTEL-modell</i>	11
<i>Figur 3: Tilpasset PESTEL-modell</i>	13
<i>Figur 4: Femkraftsmodellen</i>	14
<i>Figur 5: Datainnsamling og analyse</i>	30
<i>Figur 6: Motstående nøkkelfaktorer</i>	63
<i>Figur 7: Sannsynlighet og innvirkning for scenarioene</i>	64
<i>Figur 8: Revidert teoretisk konseptmodell</i>	70

Liste over tabeller

<i>Tabell 1: Oversikt over respondenter til dybdeintervju</i>	28
---	----

Litteraturliste

A

Vedlegg

<i>Vedlegg 1: Intervjuguide</i>	C
---------------------------------	---

C

1 Introduksjon

1.1 Bakgrunn for oppgaven

"The Times They Are a-Changin'" (Bob Dylan, 1962)

Bokhandelen har eksistert helt siden de masseproduserte bøkernes opprinnelse. I Norge har de spesialiserte bokhandlene eksistert siden 1500-tallet, og i mange hundre år hadde de nærmest monopol på distribusjon av bøker (Hognestad 2000). Etterspørselen etter bøker steg i takt med at analfabetismen blant befolkningen sank, og det kom stadig flere spesialiserte bokhandlere på markedet. På begynnelsen av 1900-tallet gjorde salg fra katalog og postordre sitt inntog, og enkelte fryktet at bokhandelens dager var talte. Men det var ikke før på midten av 1990-tallet at det som mange mente at for alvor skulle true bokhandelens enevælde begynte å vokse frem: Internett og e-handel.

I Internettets spede barndom dukket det opp nettsider som solgte nye bøker, og som gjorde det mulig for forbrukerne å bytte og selge brukte bøker seg i mellom. Uttrykket "kanibalisme" ble brukt for å beskrive hvordan salg av brukte bøker ville spise opp salget av nye bøker, både på nett og i butikkene (Ghose et al. 2005).

Da Jeff Bezos startet Amazon i 1995 var det få eller ingen andre aktører som hadde satset kun på e-handel. Internett som salgskanal har siden den gang hatt en nærmest eksplosiv vekst.

Man trenger ikke se lenger enn til film-, foto- og musikkbransjen for å se at det er store omveltninger i sving med tanke på hvordan mennesket anno 2012 deler, opplever og kjøper underholdning. Makten er i ferd med å bytte hender. Et eksempel på dette er 26 år gamle Amanda Hocking som i løpet av ett år har blitt en av verdens mestselgende forfattere for ungdom. Det har hun fått til ved å publisere sin egen e-bok, uten forlag, bokhandel eller en faktisk, fysisk bok (Aftenposten 2012). Selv om slike historier i dag er sjeldne, kan det på sikt få konsekvenser for hvordan bokens vei fra forfatter til leser vil se ut.

På det amerikanske bokmarkedet har e-handel de siste årene vunnet store markedsandeler på den fysiske butikkens bekostning (www.fonerbooks.com 2011). Så langt har dette blant annet resultert at kjeden Borders har gått konkurs. Borders valgte tidlig å tjenestestutsette sine internettjenester til Amazon. Barnes & Nobles, den største bokhandlerkjeden i USA, valgte derimot en strategi der de selv ivaretok alle aspekter ved e-handel, og er i dag fremdeles i virksomhet som en betydelig aktør i det amerikanske markedet for salg av bøker via landfaste bokhandlere og over internett (www.fonerbooks.com 2011). Dette er en utvikling vi ennå ikke har sett i Norge, men som av mange ansees for å være en uunngåelig konsekvens av den digitaliserte utviklingen vi ser på stadig flere områder i samfunnet.

Bokbransjen er på mange måter en egenartet bransje, noe som kan gjøre det utfordrende å evaluere dens fremtidsutvikling. Det er blant annet godtatt at bokhandlene er eid av forlagene. I tillegg er deler av bransjen unntatt konkurranselovgivningen gjennom bokavtalen. Bokavtalen medfører fastpris på nye bøker, en abonnentsordning som legger føringer for hvilke bøker bokhandlene skal ta inn, samt at den pålegger medlemsbokhandlene en leveringsplikt på bøker som

lagerføres av forlagene. Avtalen er et frivillig samarbeid mellom Bokhandlerforeningen og Den Norske Forleggerforeningen, og ble til som et intensiv "for å bevare og utvikle norsk språk og litteratur" (Bokhandlerforeningen 2012). Den pågående debatten rundt norsk bokbransje handler for mange om kulturpolitikk, en nasjonal arv og et maktspill. Som Rune Nicolaisen, administrerende direktør i bokhandlerkjeden Notabene, sa det:

"Bokbransjen er en litt rar bransje på mange måter. Det er jo bare oss, apotekene og vinmonopolet som har en forskrift som sier hva man har lov til å gjøre på noen områder. Her blir man jo på mange måter brukt som en form for kultur- politisk alibi."

Bokhandlerbransjen i Norge består i 2011 av 626 bokhandlere. Norli/Libris er den største aktøren med 34% markedsandel, deretter følger Ark med 21%, Notabene med 9% og Tanum med 7% markedsandel. Gyldendal Norsk Forlag eier Ark, Cappelen Damm eier Tanum og Aschehoug eier NorliLibris AS. Notabene er ikke forlagseid (Oslo Economics 2011).

Utfordringene og endringene bokindustrien står overfor engasjerer sterkt. Debatten går daglig i mediene, og stadig nye aktører uttaler seg om måten bokindustrien praktiserer på i dag, og om hvordan praksis bør være i årene som kommer. Vi vil i denne oppgaven se nærmere på utvalgte faktorer i bokhandelens konkurransemiljø for å forsøke å identifisere hvilke som er de største truslene mot norske bokhandlere på sikt.

1.2 Problemstilling

Norske bokhandlere står først og fremst overfor utfordringer som er knyttet til endringer i eksterne forhold. Blant annet har teknologisk utvikling ført til at internett har blitt en markeds plass for de aller fleste varer og tjenester. Selv om dette i flere år

også har vært tilfelle for bøker, har bokhandlerkjedene hovedsaklig solgt sine varer over disk i fysiske butikker, og i tillegg tilbudt muligheten for å kjøpe bøker via bokhandelens hjemmeside på internett. Videre teknologisk utvikling har ført til at e-bøker har blitt et stadig mer populært media for boklesing på det internasjonale markedet. En økende etterspørsel etter e-bøker kan i Norge, som i de marked som allerede har vært igjennom denne utviklingen, føre til en mer kompleks konkurranse i markedet. Nye, så vel som etablerte aktører vil kunne utfordre bokhandlene på distribusjon av bøker over internett. Disse aktørene er gjerne spesialiserte på e-handel, og har allerede etablerte rutiner og strukturer, samt et sterkt merkevarenavn innenfor dette segmentet. Det vil sannsynligvis koste disse aktørene lite å utvide sitt sortiment til også å inneholde bøker og e-bøker.

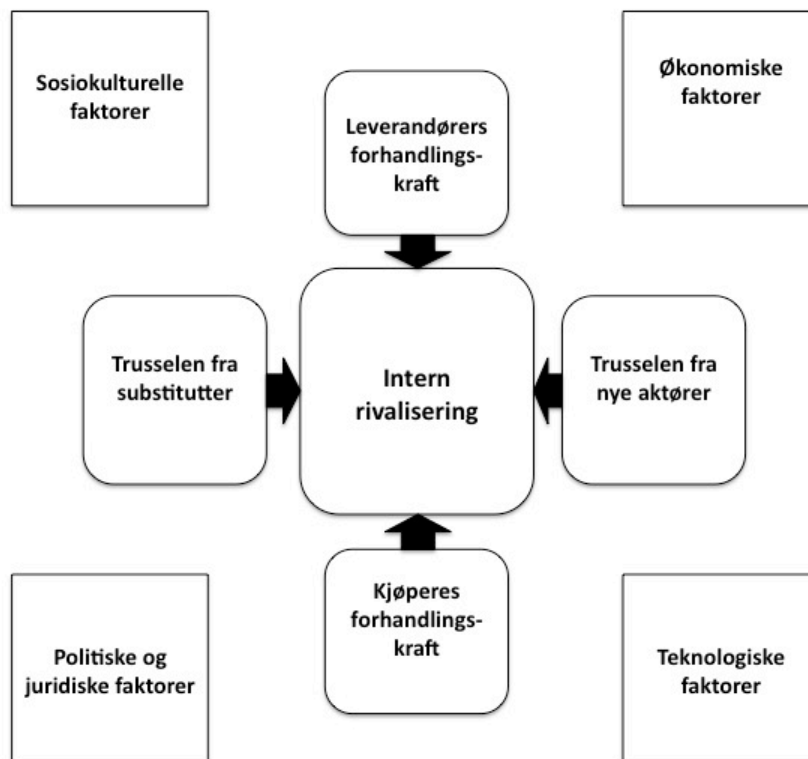
Vi ønsker i denne oppgaven å skape en forståelse av de utfordringer som ligger i bokhandelens konkurransemiljø i dag, og hvilke utfordringer som vil gjøre seg gjeldene i årene som kommer. Utarbeidelsen av oppgavens problemstilling har blitt gjort på bakgrunn av følgende antagelser:

1. Bokhandlerbransjens konkurransemiljø vil i de kommende årene være gjenstand for store endringer knyttet til teknologisk utvikling, konsumentenes forbruksvaner og politisk lovgivning.
2. Disse endringene vil få konsekvenser for den landfaste bokhandelens rolle som distributør av bøker.

På bakgrunn av dette blir vår hovedproblemstilling:

Hvilke faktorer i konkurranseomgivelsene til norske bokhandlere vil på sikt ha størst innflytelse på den landfaste bokhandelens rolle som distributør av bøker, og kan den landfaste bokhandelen forsvare denne rollen i fremtiden?

2 Teoretisk rammeverk



Figur 1: Teoretisk konseptmodell

Vi vil i denne delen presentere teorigrunnlaget som anvendes i resten av oppgaven. Siden vi i oppgaven fokuserer på eksterne forhold som vil ha innvirkning på den landfaste bokhandelens konkurransemiljø og lønnsomhet, vil vårt teoretiske rammeverk være bygd opp rundt teorier som har til hensikt å analysere hvordan bedrifter påvirkes av endringer og uroligheter i deres eksterne omgivelser. Figur 1 viser en oppsummering av de aktuelle teoriene, og hvordan de forholder seg til hverandre.

2.1 Punkttert likevekt – en bransje i endring

Som nevnt i oppgavens innledning står bokhandlerbransjen overfor utfordringer som gjør at det stilles spørsmål ved bransjens fremtid, og at disse utfordringene i stor grad er knyttet til teknologisk utvikling. Teknologisk utvikling er ofte hovedårsaken til at det skjer endringer innenfor konkurransemiljøet i en industri. Teorien om punkttert likevekt er en evolusjonsteori som forklarer innovasjon som et resultat av teknologisk utvikling (Smith 2006). Teorien tar for seg perioden som oppstår etter at en radikal innovasjon skaper ubalanse i en industri. Abernathy og Utterback (1978) skiller mellom inkrementell og radikal innovasjon for å vise hvordan industrier gjennomgår perioder preget av stabilitet, med endringer som oppstår som et resultat av inkrementell (stegvis) innovasjon. Når stabiliteten i industrien så blir brutt, er dette ofte et resultat av en radikal (disruptiv) innovasjon. I bokhandlerbransjen ser vi nå hvordan e-handel er i ferd med å vokse seg til en reel utfordrer til den landfaste bokhandelen, og at e-bøker flere steder i verden er i ferd med å ta stadig større del av bokmarkedet.

I faglitteraturen brukes uttrykkene *disruptive innovation* eller *disruptive technology* for å beskrive hva som skjer når nye teknologier eller produkter oppstår, og uventet tar over store markedsandeler. Radikal (disruptive) innovasjon blir beskrevet av innovasjonsteoretiker Clayton Christensen som en prosess der et produkt eller en tjeneste starter på bunnen av et marked, og deretter stadig beveger seg opp markedet, og til slutt fortrenger de etablerte konkurrenter (Christensen 1995). En slik forstyrrelse oppstår som regel når det kommer et redesignet produkt som er bedre enn det forrige, og som tiltaler en ny kundegruppe eller tilbys til en lavere pris.

I følge Tushman og Anderson (1986) er det teknologisk utvikling som først og fremst forbindes med innovasjonsmønsteret som fremgår i teorien om punkttert likevekt, og at teknologisk utvikling er en stegvis, kumulativ prosess inntil den punkteres av et stort fremskritt. Videre hevder de at slike store teknologiske innovasjoner

representerer en teknologisk utvikling som er så betydningsfull at den gamle teknologien ikke kan utvikles, forbedres eller endres på noen måte som gjør den konkurransedyktig i forhold til den nye.

Tushman og Anderson (1986) klassifiserer denne formen for innovasjoner som enten kompetanseødeleggende eller kompetanseforbedrende, da de enten ødelegger eller forbedrer kompetansen til eksisterende bedrifter i en industri. Dersom den nye teknologien virker kompetanseødeleggende, kreves det ny kunnskap og ny kompetanse både i utvikling og produksjon av produktet. Slike store skift i krav til kunnskap og kompetanse forbindes med store endringer i maktfordelingen i en industri (Tushman and Anderson 1986). Eksisterende firmaer i en industri som over perioder med likevekt i industrien har samlet kunnskap og erfaring, opplever at dette ikke lenger kan benyttes. Gitt at den eksisterende kunnskapen representerer store investeringer fra firmaene sin side, kan man anta at de ønsker å kunne benytte seg av denne, og derfor vil være mer henfallen til inkrementelle innovasjoner (Smith 2006).

Her er det enkelt å trekke paralleller til den situasjonen norske bokhandlere står ovenfor i dag. Etter mange år med fokus på salg av papirbøker over disk, stilles det nå krav til økt fokus mot den digitale verden, hovedsakelig på grunn av at folks internettvaner har gjort dette til en stadig mer naturlig markeds plass, men også på grunn av teknologiske innovasjoner som den e-boka representerer.

Kompetansefremmende innovasjoner er derimot forbedringer i pris og ytelse som bygger på eksisterende knowhow innenfor en produktklasse (Tushman and Anderson 1986). Disse innovasjonene fungerer som substitutter for gammel teknologi, men gjør likevel ikke kompetansen som krevdes for å mestre den gamle teknologien overflødig.

Tushman og Anderson hevder videre at teknologiske diskontinuiteter og dominante design kun kan identifiseres i retrospekt, og at teknologisk overlegenhet ikke er en garanti for suksess. Et dominant design er en funksjon av teknologiske,

markedsmessige, juridiske og sosiale faktorer som ikke fullt ut kan forstås på forhånd (Tushman and Anderson 1986) .

For å forstå konsekvensene en slik teknologisk utvikling kan føre med seg for en industri, vil det være hensiktsmessig å se nærmere på industriens konkurransemiljø.

2.2 Viktigheten av å forstå konkurransemiljøet

Skal man analysere konkurransemiljøet til en bedrift må man ta i betraktning alle eksterne faktorer som virker inn på dette miljøet. For at dette skal bli en overkommelig oppgave er det nyttig å ta i bruk et system eller et rammeverk for å organisere informasjon (Grant 2007). Men selv med et godt teoretisk rammeverk på plass kan mengden med faktorer bli så stor at oppgaven blir umulig å gjennomføre på en hensiktsmessig måte. I følge Grant (2007) er det derfor hensiktsmessig å skille det vitale fra det viktige. For å gjøre dette viser han til tre prinsipper:

1. For at en bedrift skal være lønnsom, altså gå med profitt, må bedriften skape verdier for sine kunder. Altså, bedriften må forstå sine kunder.
2. For å skape disse verdiene trenger bedriften varer og tjenester fra leverandører. Altså, bedriften må forstå sine leverandører, og arbeide med forholdet til sine leverandører.
3. Evnen til å generere profitt avhenger av konkurranseintensiteten i industrien blant bedrifter som er ute etter å dra nytte av de samme verdiskapende aktivitetene. Altså, bedriften må forstå sin konkurranse.

I denne oppgaven fokuserer vi på å bygge en forståelse av konkurransemiljøet til bokhandlerbransjen. Selv om både forbrukerne og leverandører til en viss grad vil bli berørt i oppgaven, vil vårt hovedfokus ligge på punkt tre.

Utgangspunktet for en industrianalyse er i følge Grant (2007) ett, enkelt spørsmål; Hva avgjør lønnsomheten i en industri?

En forutsetning for lønnsomhet er verdiskaping for kunden. Verdiskaping finner sted når prisen kunden er villig til å betale for et produkt overskrider kostnaden bedriften har med å produsere produktet (Grant 2007). Grant påpeker at verdiskaping ikke transformeres direkte om til profitt. Overskuddet av verdi i forhold til kostnader fordeles mellom kunder og produsenter gjennom konkurransekraftene (Grant 2007). Desto høyere konkurransen er mellom bedrifter i industrien, desto mer av overskuddet tilfaller kundene gjennom at prisen blir presset lavere enn det konsumentene faktisk hadde vært villige til å betale. Man får altså et konsumentoverskudd. Produsentoverskuddet vil også avgjøres av forhandlingsstyrken til leverandørene.

I følge Grant ender vi derfor opp med spørsmålet: Hva må bedriften gjøre for å overleve konkurransen?

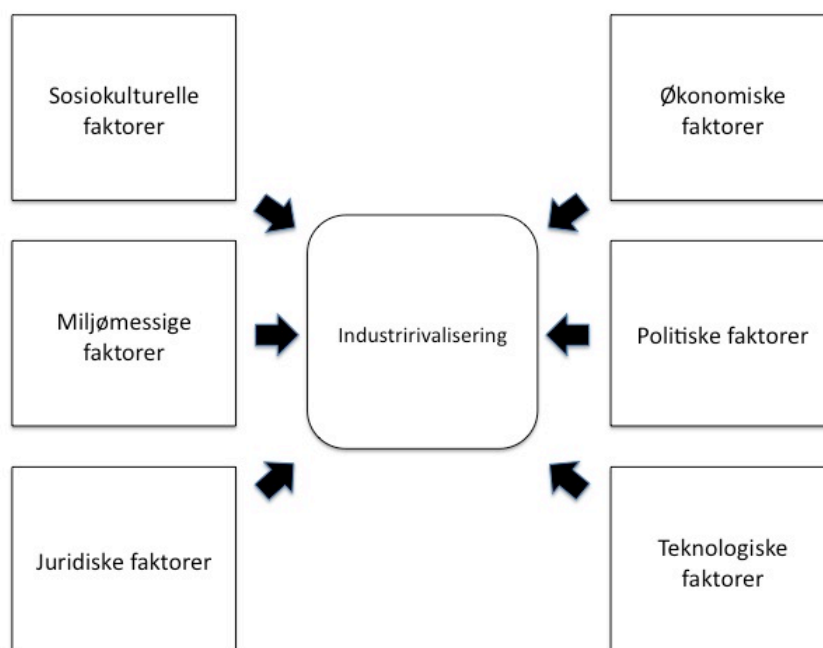
For å besvare dette spørsmålet sier Grant (2007) at man må studere konkurransens natur. Hvor intens er konkurransen og hva er dens hoveddimensjoner. Grant (2007) sier at målet ikke er å identifisere generiske strategier som garanterer suksess, men å gjenkjenne fellestrekk ved konkurransens natur.

I det følgende vil vi gjøre rede for et utvalg av teoretiske verktøy som vil bli anvendt for å analysere nettopp disse aspektene ved bokhandlerens konkurransemiljø for å finne ut om de landfaste bokhandlerne kan forsvare sin rolle som distributør av bøker. Til analyse av eksterne påvirkninger har vi valg å legge vekt på Michael Porters *Femkraftsmodell*. I denne modellen tar Porter for seg hvordan trusselen fra nye aktører i markedet, trusselen fra substitutter, kjøpernes og leverandørens forhandlingsstyrke, og rivalisering mellom etablerte konkurrenter påvirker lønnsomheten i en industri. Som en bakgrunn for denne analysen har vi valgt å bruke

PESTEL, et teoretisk verktøy som har til hensikt å analysere eksterne faktorer som har innvirkning på en bedrift eller en industri. Når det gjelder kundenes preferanser og behov, ønsker vi å benytte oss av empiriske tall for å belyse hvordan etterspørselen i markedet er i dag, og hvordan vi tror denne kommer til å endre seg over tid.

På bakgrunn av resultatene som fremkommer av disse analysene, vil vi bygge scenarioer for bokhandlerbransjen for å kartlegge det vi mener er sannsynlige utfall basert på utvalgte nøkkelfaktorer (Key Drivers for Change).

2.3 PESTEL

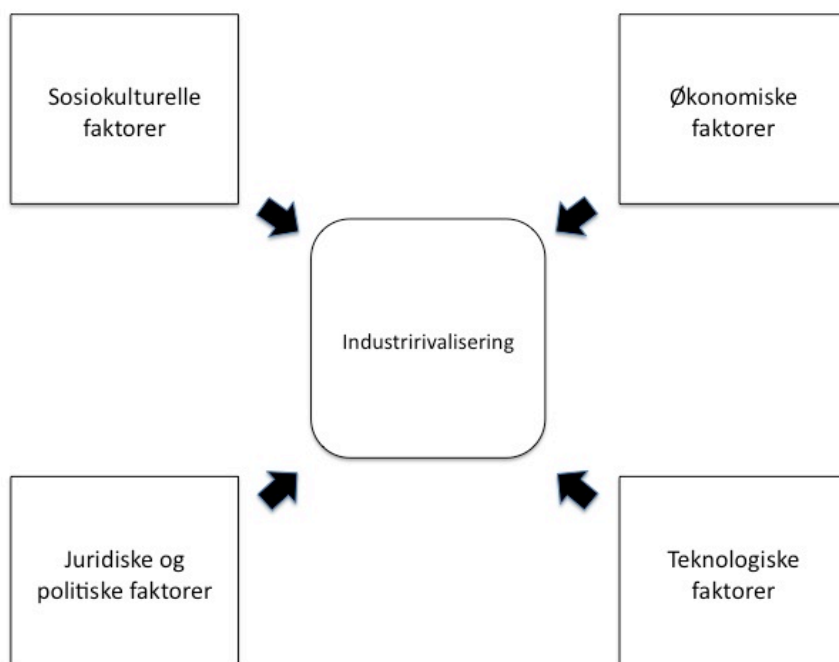


Figur 2: PESTEL-modell

PESTEL er et teoretisk verktøy som har til hensikt å analysere eksterne faktorer som har innvirkning på en bedrift eller en industri. PESTEL deler disse faktorene inn i seks kategorier; politiske (*political*), økonomiske (*economical*), sosiale (*social*), teknologiske (*technological*), miljømessige (*enviromental*), juridiske (*legal*), slik det fremkommer av figur 2. Gjennom disse kategoriene redegjør PESTEL for potensielle faktorer som kan påvirke hvor vellykket eller mislykket en strategi vil være (Johnson et al. 2011). For ledere i en bedrift vil det alltid være viktig å forstå hvordan disse faktorene utvikler seg og forandrer seg, og hvordan dette påvirker bedriften. De ulike faktorene kan også være linket sammen, og påvirke hverandre. For eksempel kan politiske beslutninger påvirke de økonomiske og sosiale faktorene, som igjen får betydning for andre faktorer (Johnson et al. 2011).

I en slik analyse er det viktig å identifisere nøkkelfaktorer for endring (*The Key Drivers For Change*). Dette kan defineres som de eksterne faktorene som har spesiell høy innvirkning på en bestemt strategis sannsynlighet for å lykkes (Johnson et al. 2011). Hvilke disse faktorene er vil variere fra industri til industri. Ved å identifisere disse spesielt viktige faktorene kan man unngå å henge seg opp i mindre viktige detaljer som kan fremkomme av en slik analyse, og det lar seg lettere gjøre å identifisere hvilke PESTEL-faktorer som bør prioriteres.

Med tanke på oppgavens tema og problemstilling, og gjennom det forarbeidet som er lagt ned i denne oppgaven, har vi valgt å eliminere miljømessige faktorer fra vår PESTEL-analyse, fordi vi tidlig i arbeidet så at innvirkning fra denne faktoren ville være av ubetydelig karakter. Vi har i tillegg valgt å slå sammen de politiske og de juridiske faktorene, da vi mener at disse i vårt tilfelle blir tilstrekkelig overlappende til at dette kan forsvares. Vi sitter dermed igjen med følgende modell (figur 3):



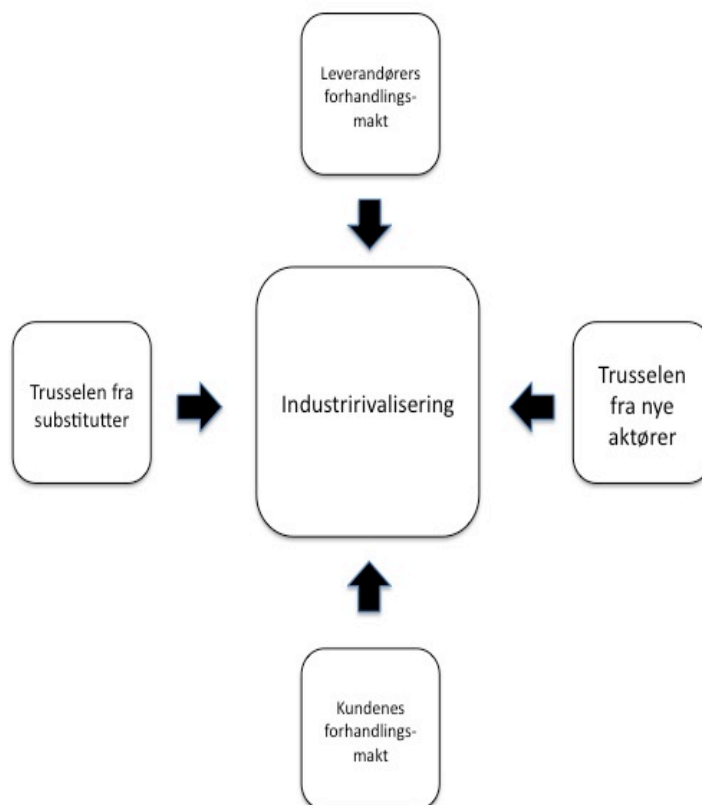
Figur 3: Tilpasset PESTEL-modell

2.4 Å definere den relevante industrien

Før enhver industrianalyse er det viktig å definere grensene for industrien. I følge Porter (2008) defineres ofte industrien for bredt eller for smalt. Dersom man skal analysere en industri eller utvikle strategier for den, vil det være avgjørende med gode redskaper for å definere industrien. Industriegrensene består hovedsakelig av to dimensjoner. Den første dimensjonen forklares som omfanget av produktet (eller tjenesten) som leveres av industrien. Den andre dimensjonen er geografisk omfang, altså hvor konkurransen starter og slutter rent geografisk.

En tydelig definert industri kan forbedre resultatet som fremkommer av en industrianalyse som for eksempel femkraftsmodellen. Men Porter (2008) understreker at selv om man skulle mislykkes med å definere industrien, vil fortsatt de fem kreftene være en nyttig modell som vil avdekke trusler og konkurrenter, om enn på et annet nivå (direkte konkurrenter kan for eksempel avdekkes som trusler) enn om industrien hadde vært definert helt korrekt.

2.5 Femkraftsmodellen



Figur 4: Femkraftsmodellen

Teorien om de fem grunnleggende konkurransekraftene ble utviklet av Michael E. Porter i 1979. Rammeverket har som formål å identifisere hvor attraktiv en industri er på grunnlag av fem konkurransekrefter. Som vist i figur 4, er de fem kreftene som følger: Trusselen fra nye aktører i markedet, trusselen fra substitutter, kjøperes forhandlingsstyrke, leverandørens forhandlingsstyrke, og rivalisering mellom etablerte konkurrenter. Porter hevder at ledere ofte definerer konkurranse for smalt, og at man må se utenfor direkte konkurrenter for å forstå det komplette trusselbildet (Porter 2008).

Porter (1979) hevder at selv om de ulike industriene kan skille seg markant fra hverandre, er kreftene som styrer lønnsomhet og konkurranse fortsatt de samme i alle industrier. Porters rammeverk skal altså da kunne benyttes for å si noe om konkurransetettheten og lønnsomheten uansett industri. Nøkkelen blir å analysere industriens struktur på bakgrunn av femkraftsmodellen.

Graden av lønnsomhet i en industri avhenger av hvor sterke kreftene er i den aktuelle industrien. Hvis presset fra de fem kreftene er svakt i en industri, vil dette tyde på at lønnsomheten er høy blant industriens aktører. Hvis presset fra kreftene derimot er sterkt, vil dette bety at industrien lider av generell liten lønnsomhet. Mens en mengde faktorer vil ha innvirkning på en industris lønnsomhet på kort sikt, vil kun de fem kreftene kunne si noe om lønnsomheten på mellomlang og lang sikt (Porter 2008).

2.5.1 Trusselen fra nye aktører i markedet

Den første kraften som presenteres er trusselen fra nye aktører i markedet. Nye aktører i et marked bringer med seg ny kapasitet og et ønske om vinne markedsandeler. Dette legger et press på priser, kostnader og graden av investeringer som er nødvendig for å kunne konkurrere. Porter (2008) hevder at trusselen fra nye aktører i markedet legger et tak på den potensielle lønnsomheten i en industri. Når presset fra denne trusselen øker, må de etablerte aktørene i industrien holde prisene nede, og foreta store investeringer for å gjøre inngangsbarrierene så høye som mulig for nye aktører.

Inngangsbarrierer forklares som fordeler som etablerte aktører i en bedrift har fremfor nye aktører. Porter (2008) identifiserer syv hovedbarrierer:

1. Skalaøkonomi – dette forekommer når en aktør drar nytte av lavere kostnader per produserte enhet, når antall produserte enheter er høyt. Dette skyldes at man kan spre faste kostnader ut over flere enheter, ta i bruk mer effektiv

teknologi, eller at man er i stand til å forhandle frem bedre betingelser fra leverandører.

2. Nettverkseffekt – dette forekommer når kjøpers betalingsvillighet for en aktørs produkt øker i takt med antall andre kjøpere som kjøper aktørens produkt. Porter mener at dette kan ha noe å gjøre med at kjøpere har en tendens til å stole mer på produkter som kommer fra store firmaer, eller at kjøpere søker dit det finnes flest kjøpere fra før. Denne effekten skaper en barriere for nye aktører ved å holde tilbake betalingsvilligheten i markedet for produkter fra nye (mindre) aktører med mindre etablerte kundebaser.
3. Byttekostnader – dette er kostnader som kjøpere står ovenfor når de bytter leverandør. I følge Porter oppstår denne type kostnad når kjøper tvinges til endre produktspesifikasjoner, eller modifisere prosesser eller informasjonssystem som følge av bytte av leverandør. Desto høyere disse kostnadene er, desto vanskeligere vil det være for nye aktører å vinne kunder på bekostning av de etablerte aktørene.
4. Krav til kapital – dette er kostnader knyttet til krav til store finansielle investeringer som en forutsetning for å kunne konkurrere. Dette kan være investeringer knyttet til faste innretninger, utvidet kundekreditt, etablering av varelager, eller for å dekke utgifter knyttet til oppstart. Denne barrieren blir ekstra stor dersom investeringene er uopprettelige. Dette kan være investeringer i forbindelse med reklame, eller forskning og utvikling.
5. Absolutte kostnadsfordeler – etablerte aktører kan ha kostnads- og kvalitetsfordeler sammenlignet med potensielle inntrengere – uavhengig av størrelse på aktøren. Disse fordelene kan stamme fra forhold som proprietær teknologi, førsterett på tilgang til de beste råvarene, å være i besittelse av de beste geografiske lokasjonene, etablerte varemerker eller erfaring som gjør at den etablerte aktøren har lært seg å produsere mer effektivt enn potensielle inntrengere som mangler denne erfaringen.
6. Ujevn tilgang til distribusjonskanaler – nye aktører i et marked er avhengig av distribusjonskanaler for å distribuere sine produkter. I et marked har typisk

etablerte aktører lagt beslag på de viktigste distribusjonskanalene, noe som gjør det vanskelig for nye aktører å sikre distribusjon av sine produkter. Denne barrieren kan til tider være så avgjørende at nye aktører kan bli tvunget til å utelate å ha distribusjonskanaler i det hele tatt, eventuelt å måtte skape sine egne.

7. Restriktiv politikk – offentlig politikk kan indirekte hindre etablering gjennom å øke eller minske inngangsbarrierene, eventuelt hindre etablering direkte.

2.5.2 Leverandørens forhandlingsstyrke

Mektige leverandører kan utnytte sin styrke til å kapre mest mulig verdi til seg selv. Dette kan i følge Porter (1979) gjøres blant annet gjennom å kreve høyere priser, begrense kvalitet og tjenester, eller ved å legge kostnader på aktører i industrien. Slike leverandører kan føre til at lønnsomheten i en industri minsker eller forsvinner dersom aktørene som overtar kostnadene ikke klarer å dekke disse gjennom å heve egne priser.

En bedrift er avhengig av et bredt spekter av leverandørgrupper for levering av varer tjenester. Han forklarer videre hva som gjør en slik leverandørgruppe mektig:

- Dersom leverandørgruppen er mer konsentrert enn industrien den leverer til
- Dersom leverandørgruppen ikke er avhengig av industrien for skape inntekter
- Dersom aktører i industrien står ovenfor byttekostnader ved å skifte leverandør
- Dersom leverandørene tilbyr differensierte produkter
- Dersom det ikke eksisterer substitutter for produktet leverandørgruppen leverer
- Dersom leverandørgruppen troverdig kan true med selv å ta del i industrien, og dermed nekte å levere til de etablerte aktørene

2.5.3 Kjøpernes forhandlingsstyrke

Mektige kjøpere kan kapre en høyere verdi ved å tvinge priser ned, kreve bedre kvalitet eller flere tjenester (og derved øke kostnadene for leverandøren), og generelt sette aktørene i industrien opp mot hverandre, og på denne måten kutte i aktørenes lønnsomhet (Porter 2008) .

I likhet med leverandører, er det i følge Porter (1979) også grupper av kjøpere som skiller seg ut med tanke på forhandlingsstyrke. En kjøpergruppe med sterk forhandlingskraft kjennetegnes i følge Porter av:

- Det er få kjøpere, eller at hver kjøper handler i kvanta som er store relativt til størrelsen på hver leverandør. Kjøpere som handler i slike stor kvanta er spesielt mektige i industrier med høye faste kostnader.
- Industriens produkter er standardiserte og lite diversifiserte. Dersom kjøperne føler at de alltid kan finne et likeverdig produkt, kan de sette leverandørene opp mot hverandre.
- Kjøperne opplever lave byttekostnader ved å bytte leverandør.
- Kjøperne kan med troverdighet true med å integrere bakover i verdikjeden, og selv produsere industriens produkt dersom tilbyderne krever for stor profit.

2.5.4 Trusselen fra substitutter

Et substitutt tilbyr den samme, eller en lignende funksjon som et bestemt produkt, men ved hjelp av andre virkemidler. Porter (2008) bruker blant annet eksempelet med videokonferanse som et substitutt for reising. Han argumenterer for at substitutter ofte kan være lett å overse, men at det alltid vil finnes substitutter for et produkt.

I følge Porter går det ut over lønnsomheten i en industri når trusselen fra substitutter er høy, da denne trusselen effektivt vil legge et tak på prisene. Det blir da viktig for

industrien som produserer produktet å distansere seg fra substituttet gjennom kvalitet, markedsføring, og andre virkemidler hvis de ikke skal tape lønnsomhet og redusere sitt vekstpotensial.

Trusselen fra et substitutt er høy dersom:

- Det tilbyr muligheten til et pris/kvalitet kompromiss i forhold til industriens produkt. Desto høyere relativ verdi substituttet har, desto mer vil det kunne begrense industriens lønnsomhet.
- Byttekostnadene mellom produktet og substituttet er lave.

2.5.5 Rivalisering mellom eksisterende konkurrenter

Porter (2008) argumenterer for at en høy grad av rivalisering mellom eksisterende konkurrenter, begrenser lønnsomheten i en industri. Hvor mye en slik dette begrenser lønnsomheten, avhenger av for det første intensiteten i, og for det andre grunnlaget for rivaliseringen.

I følge Porter (2008) er intensiteten i rivaliseringen høy dersom:

- Det er mange konkurrenter, eller at konkurrentene er relativt like i størrelse og innflytelse.
- Veksten i industrien er treg. Dette skyldes at sen vekst i en industri fører til en sterkere kamp om markedsandeler.
- UtgangsbARRIERENE er høye. Dersom disse er høye kan det føre til at bedrifter blir værende i markedet selv om de underpresterer med tanke på profitt, noe som gjør at disse aktørene spiser av de "friske" bedriftenes lønnsomhet.
- Rivaler er sterkt knyttet til industrien.

- Bedrifter ikke makter å lese hverandres signaler godt nok fordi de ikke kjenner hverandre godt nok, at de har ulik tilnærming til konkurrering eller at de har forskjellige mål.

Graden av rivalisering kjennetegnes også av grunnlaget det konkurreres på.

Rivalisering kan være spesielt destruktivt med tanke på lønnsomheten i en industri dersom den gjør utslag i priskonkurransen. I følge Porter (2008) kommer dette av at priskonkurransen overfører lønnsomheten/profitten fra industrien, og direkte til kundene. Prisreduksjon som virkemiddel i rivalisering mellom konkurrenter er lett å observere og å kjenne igjen for konkurrentene, noe som øker sjansen for gjengjeldelse i form av ytterligere reduserte priser. Under langvarig priskonkurransen vil kundene innta en holdning der prisen blir viktigere enn service og kvalitet i tilbudet.

Rivalisering på grunnlag av pris har størst sannsynlighet for å forekomme dersom:

- Produkter og tjenester rivalene tilbyr er tilnærmet identiske, og byttekostnadene er lave for kjøperne. Dette gir konkurrentene insentiver til å senke prisene for å vinne kunder.
- Det er høye faste kostnader og marginalkostnader er lave. Dette gir insentiv til å kutte priser under gjennomsnittskostnad, og ned mot marginalkostnad for å stjele kunder mens man fortsatt får dekket sine faste kostnader
- Kapasiteten må utvides i store bolker av gangen. Dette kan føre til en ubalanse i forholdet mellom tilbud og etterspørsel i industrien, og fører ofte til lengre perioder med overkapasitet og priskutting.
- Produktet er forgjenglig. Dette kan føre til at man kan bli fristet til å kutte prisen for å få solgt produktet mens det fortsatt har verdi.

Konkurransen på andre faktorer enn pris, som for eksempel kvalitet, tilbud, support, service, leveringstid og merkevareimage, har i følge Porter (2008) ikke like stor sannsynlighet for å gå ut over industriens lønnsomhet da disse kan øke kunde verdien,

og dermed forsvare høyere priser. Rivalisering på slike faktorer kan i tillegg forbedre produktet til industrien i forhold til eventuelle substitutter, og dermed heve inngangsbarrierene med tanke på nye inntrengere.

Like viktig som dimensjonene rivalene konkurrerer på, er i følge Porter (2008) om det konkurreres på de samme dimensjonene. Han understreker at dersom alle, eller mange bedrifter, i en industri har som mål å imøtekomme de samme behovene eller konkurrerer på de samme betingelsene, er resultatet det som kalles for nullsumspill. I en slik situasjon vil ofte én bedrifts gevinst være en annen bedrifts tap. Rivalisering behøver ikke føre til et nullsumspill i industrien, det til og med føre til økt gjennomsnittlig lønnsomhet i en industri. Dette skjer når hver aktør (konkurrent) har som mål å tilfredsstille forskjellige kundesegment med ulik blanding av pris, produkt, tjeneste, egenskaper og merkevareidentiteter (Porter 2008).

Strukturen i industrien som fremkommer gjennom analyse av de fem kreftene avgjør den langsiktige lønnsomheten i industrien da den sier noe om hvordan industriens verdiskapning fordeles, hvor mye som blir igjen hos aktørene i industrien, hvor mye som forsvinner ut av industrien til kunder og leverandører, og hvor mye av lønnsomheten som begrenses av substitutter eller trusselen fra nye inntrengere (Porter 2008).

2.5.6 Kritikk av femkraftsmodellen

Det har blitt rettet noe kritikk mot Porters femkraftsmodell. Recklies (2001) oppsummerer kritikken i fire punkter:

- Modellen antar et klassisk, perfekt marked. Jo mer regulert markedet er, jo vanskeligere vil det være å anvende modellen.

- Det kan være vanskelig å gjennomføre analyse av alle kreftene i modellen dersom industrien som analyseres er veldig kompleks. På den annen side kan utelatelse av krefter føre til at man går viktige faktorer blir oversett.
- Modellen antar relativt statiske markedsstrukturer, noe som ikke kan sies å være tilfelle i dagens markedsituasjon.
- Modellen fungerer på grunn av dette i dag best som et utgangspunkt for videre analyse.

Nalebuff og Brandenburger (2002) fremhever at modellen bør utvides med "den sjette kraften". Dette mener forfatterne at bør være komplementører, altså at en bedrifts produkter blir mer verdt dersom et komplementære produkter blir levert i samme marked.

I vår oppgave har målet hovedsakelig vært å kartlegge de utfordringer bokhandlerbransjen står overfor i sitt konkurransemiljø. På bakgrunn av dette mener vi at femkraftsmodellen, sammen med PESTEL, gir oss et godt utgangspunkt for å besvare oppgavens problemstilling, samt å legge grunnlag for eventuell videre forskning. Det faktum at vi er klar over modellens begrensninger, gjør at vi kan ta høyde for dette når vi skal konkludere våre funn.

2.6 Strategiske grupper

På bakgrunn av de gjennomførte analysene, ønsker vi å definere og gruppere industriens aktører. Selv om en industri består av mange ulike aktører, i vårt tilfelle flere forskjellige bokhandlere som enten står alene, eller tilhører en bokhandlerkjede med flere butikker, kan det la seg gjøre å identifisere fellestrekk hos aktører, for enklere kunne generalisere analyseresultater på bransjenivå. En måte å gjøre dette på er å dele industriens aktører inn i strategiske grupper.

Det som skiller bedrifter som konkurrer i en industri fra hverandre, og som muliggjør det for bedriftene å reagere på sine omgivelser og oppnå sine mål, er deres konkurransestrategi (Feka et al. 1997). Utviklingen av konkurransestrategien i en bedrift er tuftet på bedriftens styrker og svakheter. Det kan derfor argumenteres at bedrifter som følger like strategier, også har de samme styrkene og svakhetene (Feka et al. 1997). På denne måten lar det seg gjøre å dele bedrifter i en industri inn i strategiske grupper bestående av lignende bedrifter. Man antar at bedrifter innenfor en strategisk gruppe, i kraft av sin homogenitet, vil reagere tilnærmet likt på ekstern påvirkning, noe som gjør at man kan se på bedrifter innenfor en gruppe som en helhet, i stedet for å se på én og én bedrift individuelt (Feka et al. 1997).

Vi vil på bakgrunn av dette iden videre behandling av oppgavens problemstilling anta at norske bokhandlere som har hovedfokus på salg av skjønnlitterære bøker, tilfredsstiller kravet til homogenitet, og at de derfor kan defineres innenfor samme strategiske gruppe.

2.7 Å bygge scenarioer

På bakgrunn av analysene vi gjennomfører, og de resultatene vi har kommet frem til, ønsker vi til slutt å lage noen scenarioer som baserer seg på det vi mener er nøkkelfaktorene for bokhandlene i fremtiden.

Å bygge scenarioer kan være hensiktsmessig dersom bedriften befinner seg i omgivelser preget av hyppig utvikling og usikkerhet. Scenarioanalyser gir ledere i en bedrift mulighet til å danne seg et bilde av ulike mulige utfall, slik at ingen alternativer utelukkes. Scenarioene skal gjenspeile sannsynlige alternative utfall av hvordan industrien kan komme til å utvikle seg basert på PESTEL-analyser og nøkkelfaktorer for endring (*Key drivers for change*). Formålet med scenarioanalyse er ikke å spå fremtiden, men å gjøre bedriften oppmerksom på mulige utfall av ulike faktorer påvirkning på industrien den opererer i (Johnson et al. 2011).

I følge Johnsen et al. (2011) kan scenarioanalyser gjennomføres gjennom følgende fem trinn:

1. Identifisere omfang: Dette er et viktig første steg. Omfang refererer til analysesubjekt og tidsspenn. En scenarioanalyse kan utføres for en hel industri globalt, for en avgrenset region eller et utvalgt marked. Den kan være for noen få år frem i tid, eller for lengre tid.
2. Identifisere nøkkelfaktorer for endring (*Key drivers for change*): Neste skritt i analysen er å identifisere nøkkelfaktorer for endring (*Key drivers for change*). Her kan en PESTEL-analyse anvendes for å avdekke faktorer som er av spesiell betydning for industriens, regionens, eller markedets fremtid.
3. Velge ut motstående nøkkelfaktorer: Det er avgjørende å identifisere motstående nøkkelfaktorer for å generere et utvalg av forskjellige, men sannsynlige scenarioer. Det vanligste er å velge ut to motstående nøkkelfaktorer som potensielt vil føre til helt avvikende scenarioer.
4. Utvikle gode historier: Etter å ha valgt ut to nøkkelfaktorer, er neste steg å sy sammen sannsynlige historier som involverer disse to, og andre elementer i en sammenhengende historie.
5. Identifisere innvirkninger/effekter: Det siste steget er å identifisere de innvirkningene de ulike scenarioene vil ha på analyseobjektet.

3 Metode

Bak enhver forskning ligger det et vidt spekter av avgjørelser og valg som har blitt tatt. Spørsmål man må stille seg selv før og underveis i studien er med på å bestemme hva slags redskap og verktøy man skal anvende for å så nøyaktig som mulig kunne svare på studiens problemstilling. Dette kan være spørsmål knyttet til hvem eller hva som skal studeres, hvordan studien skal gjennomføres, og hvorfor man ønsker å finne svar på nettopp disse spørsmålene.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om alt som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen et al. 2011). Dette innebærer tidsdimensjonen studien skal ha, hvem eller hva forskningsobjektene er og hvordan disse skal studeres, og til slutt hva slags data man ønsker å sitte igjen med. Forskningsdesignet vil fungere som et rammeverk for innsamling og analyse av data som anvendes i studien.

I denne oppgaven anvendes et kvalitativt forskningsdesign. Vi har samlet inn data på bakgrunn av dybdeintervjuer med nøye utvalgte informanter. Dette er den vanligste måten å samle inn kvalitative data på (Johannessen et al. 2011). Bakgrunnen for dette valget ligger i temaets og problemstillingens natur. Vi ønsker å kartlegge og beskrive utfordringer knyttet til bokhandlerindustriens konkurransemiljø på bakgrunn av ulike aktørers bransjeerfaring og tanker om fremtiden. Dette krever et forskningsdesign som tillater innsamling av denne typen data. Et kvalitativt forskningsdesign tillater i større grad enn kvantitative forskningsdesign å reflektere holdninger og følelser knyttet til et bestemt tema. Vi vil i det følgende gå nærmere inn på dybdeintervjuene vi har foretatt.

3.2 Data og analyse

Vi ønsker i denne oppgaven å identifisere det vi mener er de største truslene mot den landfaste bokhandelen i dens konkurranseomgivelser, og hvorvidt norske bokhandlere på sikt står i fare for å miste sin rolle som distributør av bøker. På bakgrunn av dette ble dybdeintervju gjennomført med til sammen syv informanter med kunnskap om og/eller erfaring fra norsk bokbransje. Grunnen til at valget falt på dybdeintervju fremfor for eksempel spørreskjema, var at vi ville gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et spørreskjema tillater. Ved å samle inn data ved hjelp av et dybdeintervju får man bedre frem det enkelte menneskets erfaringer og oppfatninger da informanten selv kan være med på å bestemme hva som tas opp i samtalen (Johannessen et al. 2011).

Et annet viktig aspekt ved valg av datainnsamlingsmetode, var at informantene har til dels svært forskjellig bakgrunn. Dybdeintervju tillot oss å skreddersy hver samtale med tanke på hvem det var vi intervjuet. I noen tilfeller falt det seg mest naturlig å la informanten styre mye av samtalen selv, mens det andre ganger var nødvendig for oss å innta en mer kontrollerende rolle.

Sosiale fenomener er komplekse, og det kvalitative intervjuet gjør det mulig å få frem kompleksitet og nyanser. Strukturerte spørreskjemaer begrenser muligheten til å få frem informasjon utover det som det spørres om (Johannessen et al. 2011).

3.2.1 Dybdeintervjuets struktur og fremgangsmåte

Et dybdeintervju kan være mer eller mindre tilrettelagt på forhånd (Johannessen et al. 2011). For å danne oss et bilde av hvordan vi ønsket at intervjuene skulle gjennomføres, utformet vi en intervjuguide. En slik guide deler samtalen opp i ulike deler, og sier noe om hva som er viktig i hver del. Til eksempel bør et dybdeintervju starte med at forskeren eller forskerne presenterer seg selv, informerer om prosjektet og hva samtalen skal dreie seg om. Her følger i tillegg informasjon rundt informantens

rettigheter hva gjelder eventuell anonymitet og taushetsplikt. Etter samtykke med respondentene er vår oppgave ikke taushetsbelagt.

Vi har i vår oppgave valgt å spille inn intervjuet i form av lydopptak. Dette ble gjort for at vi enklere og mer nøyaktig skulle kunne benytte oss av den informasjonen som kom frem ved en senere anledning. Dette ble det informert om i begynnelsen av hvert intervju. Lydopptakene ble gjort ved hjelp av iPhone (mobiltelefon) og MacBook (laptop), og transkribert direkte etter at intervjuet var ferdigstilt. Informantene ble informert om at lydopptakene kun ville være tilgjengelige for oss, og at disse vil bli slettet så fort oppgaven er ferdigstilt.

Hvert intervju startet med at forskerne la opp til en uformell samtale med informanten. Her var målet å gjøre oss litt bedre kjent med hverandre, og for å legge til rette for en hyggelig tone i samtalen før det offisielle opptaket startet. Deretter fulgte mer konkret informasjon fra forskerne rundt intervjuet, før spørsmålene fra intervjuguiden kom på banen. Vi erfarte at generelle spørsmål rundt informantens bakgrunn, kombinert med informasjon om oppgavens problemstilling ofte ledet samtalen inn på de ønskede temaene.

Hvert intervju ble avsluttet med en kort oppsummering av hovedpoengene som var kommet frem i løpet av samtalen, samt eventuelle oppfølgingsspørsmål for å dekke ting vi følte vi ikke hadde fått tilstrekkelig svar på. For en mer detaljert beskrivelse av intervjuguiden, viser vi til vedlegg 1.

Før oppgaven ble trykket, fikk samtlige informanter mulighet til å lese sitatene fra deres intervju, som vi benytter i oppgaven Dette ble gjort for å ivareta informantens integritet, og for å sikre at dataen ikke inneholder feilsiteringer eller misforståelser.

3.2.2 Data

Utvalget av respondenter ble avgjort på grunnlag av møter og epost-korrespondanse med Fredrik Nissen, administrerende direktør i Gyldendal Norsk Forlag. Vi tok kontakt med 10 potensielle kandidater, og fikk mulighet til å intervju 7 av dem. Disse 7 kan beskrives som industrieksperter, bransjeledere og kunnskapsrike "outsiders", noe som er en anbefalt sammensetning når man skal foreta en kvalitativ analyse som skal føre til scenarioer (Schoemaker 1993).

	Dato	Navn	Int.	Tittel
1	20.03.12	Espen Andersen	E.A.	Førsteamanuensis BI
2	21.03.12	Magnus Rudolfsen	M.R.	Utvikler i Den norske Bokdatabasen AS
3	21.03.12	Anitra Figenschou	A.F.	Gyldendal Event/ BI
4	22.03.12	Rune Nicolaisen	R.N.	Administrerende direktør i Notabene
5	29.03.12	Arne Krokan	A.K.	Foreleser ved OMH og forfatter
6	30.03.12	John Tørres Thuv	J.T.	Administrerende direktør i ARK
7	10.04.12	Nils Sund	N.S.	Administrerende direktør i NorliLibris AS

Tabell 1: Oversikt over respondenter til dybdeintervju

Dybdeintervjuene ble utført i perioden 20.03.12 til 10.04.12. Til sammen var det 6 intervjuer hvor vi møtte respondenten ansikt-til-ansikt og ett intervju utført via Skype. Det ble gjort opptak av 285 minutter med intervju. Ansikt-til-ansikt intervjuene varte mellom 34 minutter og 57 minutter, med en gjennomsnittlig lengde på 44,8 minutter. Skype-intervjuet varte i 16 minutter. Det ble snakket uformelt i 5-15 minutter før og etter hvert intervju. Alle intervjuene ble transkribert kort tid etter at de ble gjennomført. Til sammen utgjorde de transkriberte intervjuene 40 sider med tekst. Tabell 1 viser en oversikt over respondentene med dato for intervjuet, initialer

som vi har brukt som henvisning enkelte steder i oppgave, og yrkestittel. I den videre behandlingene vil de ulike respondentene bli omtalt ved hjelp av sine initialer.

I tillegg har vi benyttet statistiske data fra følgende kilder:

Rapporter:

MMI, I. (2012). Leserundersøkelsen 2012: Lesing, kjøp & handelskanaler.

Oslo Economics (2011). Utredning om litteratur- og språkpolitiske virkemidler. Oslo.

Websider:

Bokhandlerforeningen (2012). "Bokavtalen." Retrieved 23.03.2012, 2012, from <http://www.bokhandlerforeningen.no/Bransjeavtalen>.

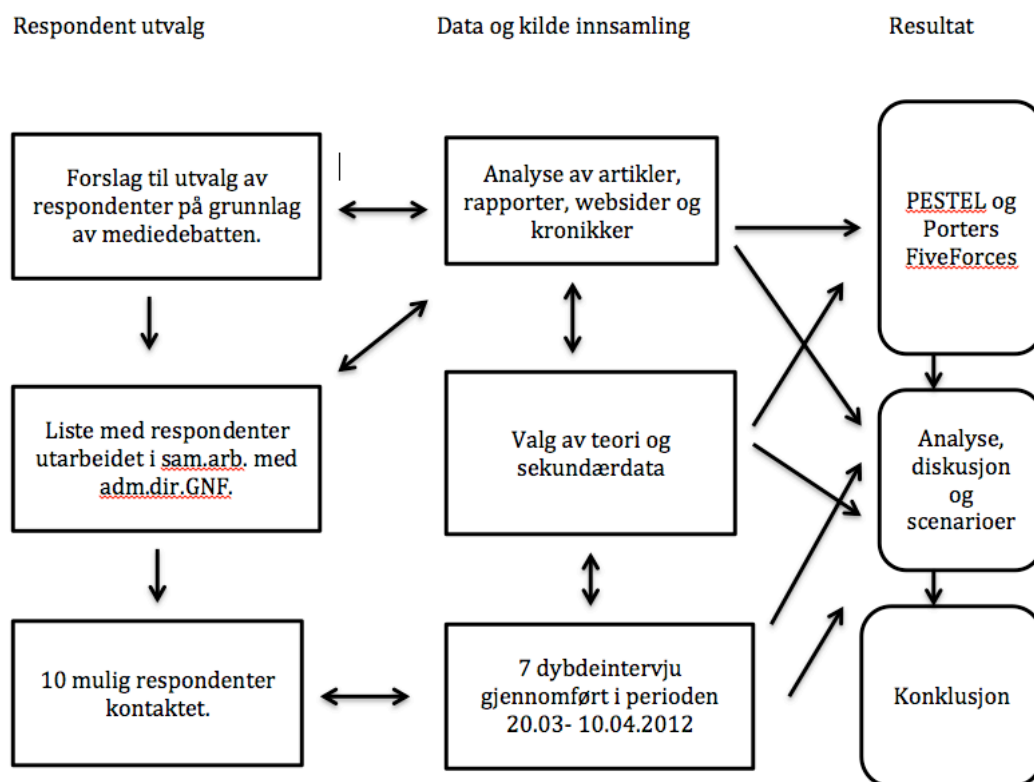
Books, F. (2011). "Book Sales Statistics." Retrieved 23.03.2012, from www.fonerbooks.com/booksale.htm.

3.2.3 Analyse av data

Etter hvert intervju ble lydopptaket umiddelbart transkribert. Disse transkripsjonene ble deretter nøye gjennomgått for å identifisere temaer og påstander som gikk igjen i intervjuene. På grunnlag av dette arbeidet opprettet vi tematiske grupper som intervjuenes innhold ble kategorisert og gruppert etter. Dette gjorde det enklere for oss å analysere datamaterialet vårt. Analysen ble gjennomført ved hjelp av oppgavens teoretiske rammeverk. Utvalgte utsagn og påstander ble brukt i oppgaveteksten for å belyse eller understreke visse funn.

3.2.4 Oppsummering av datainnsamling og analyse

Figur 5 viser prosessen for hvordan vi har gått frem i vår datainnsamling, og hvordan denne dataen har blitt behandlet.



Figur 5: Datainnsamling og analyse

3.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet sier noe om hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides. Reliabilitet er mer hensiktsmessig å snakke om i kvantitativ forskning enn i kvalitativ forskning (Johannessen et al. 2011). Dette begrunnes med følgende tre punkter:

1. Vanligvis benyttes ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker; det er ofte samtalen som styrer datainnsamlingen i kvalitativ metode.
2. Observasjoner er klart verdiladet og kontekstavhengige. Det vil være umulig for andre å duplisere en kvalitativ forskers forskning.

3. Som forsker bruker man seg selv som instrument. Ingen andre har samme erfaringsgrunnlag som forskeren, og ingen andre kan derfor tolke på samme måte.

Johannessen, et al. argumenterer videre at forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, og en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten under forskningsprosessen.

Validiteten sier noe om i hvilken grad man måler det man tror man måler. Er det sammenheng mellom fenomenet som skal undersøkes og dataene som er samlet inn? Validitet i kvalitativ metode dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al. 2011).

Guba og Lincoln (1989) introduserer pålitelighet og gyldighet som alternative måletermer innenfor kvalitativ forskning. Pålitelighet tar for seg hvordan undersøkelsens data samles inn, og hvordan dataen anvendes og bearbeides.

Gyldighet sier noe om man måler det man faktisk tror man måler.

Vi har i denne oppgaven forsøkt så godt som mulig å redegjøre for hvordan vi har gått frem for å besvare oppgavens problemstilling, og hvordan tankeprosessen har vært underveis. Vi har gjort rede for valg av forskningsdesign og metode, beskrevet datainnsamlingsprosessen og hvordan vi har analysert dataene våre for å komme frem til mest mulig pålitelige resultater.

For å sikre oppgavens gyldighet, har vi intervjuet informanter med ulik bakgrunn og tilknytning til bokhandlerbransjen. I prosessen med å utarbeide oppgavens problemstilling og intervjuguide, har vi gjennomført intervjuer med eksperter innenfor områder vi mente det var viktig å ha inngående kunnskap om. Det er viktig å investere nok tid til å bli kjent med forskningsfeltet slik at en kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon (Guba and Lincoln 1989).

Vi vil i det følgende redegjøre for resultater fra våre analyser, og gjennom en diskusjon besvare oppgavens problemstilling. Dette ønsker vi å gjøre på en måte som sikrer oppgavens validitet og reliabilitet på best mulig måte.

4 Resultater

4.1 Introduksjon

Vi vil i denne delen av oppgaven, ut i fra teori og innsamlet data, forsøke å kartlegge de største utfordringene norske bokhandlere står overfor i sitt konkurransemiljø i dag, og hvilke utfordringer vi mener kan dukke opp i fremtiden. Disse utfordringene vil bli identifisert ved hjelp av Porter sin Femkraftsmodell for analyse av trusler på bransjenivå, samt utvalgte faktorer fra PESTEL.

4.2 Makroforhold med innvirkning på bokhandlerbransjen

Vi vil i det følgende ta utgangspunkt i PESTEL for å se nærmere på makroforhold vi mener vil ha innvirkning på bokhandlerbransjen. Analysen vil ta utgangspunkt i data som er samlet inn ved hjelp av dybdeintervju, og vil belyses med utvalgte sitat fra disse. Vi vil i tillegg anvende noe sekundærdata.

PESTEL er som tidligere nevnt et rammeverk for å analysere makroforhold som har innvirkning på en bedrift eller en industri. Fordi de ulike faktorene vil variere i viktighet fra industri til industri, har vi i forbindelse med analysen av bokhandelen valgt å fokusere på økonomiske, teknologiske, sosiale, og politiske/juridiske faktorer, da vi anser disse som de mest betydningsfulle for denne bransjen.

4.2.1 Teknologiske faktorer

Den teknologiske utviklingen har i de siste årene satt bokhandelens rolle på spill gjennom stadige nyvinninger som utfordrer den tradisjonelle måten mennesket forholder seg til bøker og annet lesestoff på. Det være seg teknologiske innovasjoner som lesebrett og nettbrett, eller den stadig økende handelen av varer og tjenester over internett. Bokhandlerbransjen har tradisjonelt sett ikke vært spesielt teknologisk orientert. Spørsmålet som oppstår blir da hvordan bokhandelen skal tilpasse seg disse utfordringene, og om den i det hele tatt vil overleve en stadig mer digitalisert hverdag.

Under følger et sitat av A.K. om slik han vurderer bokhandelens fremtid i lys av den økende digitaliseringen.

"De (bokhandlenen) har etter mitt syn ingen rolle i en digital verden. Bokhandlene er et utstillingsvindu for fysiske produkter. Spillereglene for hvordan du skaffer oppmerksomhet for ting på nett er helt annerledes, og hva du kan få til av tilleggsfremvisninger for eksempel korte intervjuer av forfatterne, bygge tjenester rundt som utnytter nettverkseffekter. Jeg tror det er den veien man må gå om man skal greie å få en levende bokbransje."

Vi ser her at bokhandelen med sine tradisjonelle, trykte bøker, og det digitale holdes adskilt ved at den landfaste bokhandelen har sin tradisjonelle rolle som distributør av fysiske produkter, mens den digitaliserte utviklingen forbeholdes internett. A.K. understreker også at han ser på internett som den arenaen som kommer til å dominere salg av bøker i fremtiden.

På spørsmål om han tror papirboka er død, fortsetter A.K.:

"Ja. Det tror jeg. Men det er bare et spørsmål om at det kommer et format som er bedre enn papir, og det er bare et tidsspørsmål. Men per i dag er det ikke noe som er bedre enn

bok. Jeg synes jeg har bedre oversikt over faglitteratur på papir enn jeg har på skjerm. Skjønner ikke helt hvor jeg er og mister muligheten til å bla. Men jeg regner med at sånn ting kommer til å orden seg 100%. ”

Det kan ut i fra dette synes som at informantens syn på papirboka som død i stor grad baserer seg på noe som ligger i fremtiden, men som ikke ennå er realitet. Dette kan tyde på en umoden teknologi som befinner seg i en umoden fase, og som har tilhengere som tradisjonelt sett er tidlig ute med å støtte opp under ny teknologi

En annen informant, A.F. kommenterer:

”Det som man ser tar av nå er internettbokhandelen. Trusselen er jo nettopp den at du får tak i bøker så mye enklere.”

Her ser vi at A.F. identifiserer internettbokhandelen som en trussel mot den landfaste bokhandelen på bakgrunn av at ting blir enklere. Med *enklere* forstår vi at prosessen med å finne frem til, og å gå til anskaffelse av en bok, blir forenklet når kunden kan gjennomføre hele prosessen over internett. Her ser vi internett som en disruptiv teknologi som er i ferd med å ta over for bokhandlerens tradisjonelle rutine for distribusjon av bøker. I et tilfelle der internett blir den foretrukne plattformen for distribusjon av bøker, vil vi kunne se en oppblomstring av aktører som spesialiserer seg i nettopp denne teknologien. Et eksempel på dette er Amazon og Apple, som begge har blitt betydelige aktører i den amerikanske bokindustrien. Verken Amazon eller Apple er i utgangspunktet en del av bokindustrien. Deres spesialitet ligger ikke i salg av bøker, men i internettbasert teknologi for distribusjon av varer og tjenester. Dette har ført til at en stadig økende del av det amerikanske boksalg nå går gjennom disse aktørene, og flere bokhandlerkjeder har måttet legge ned sine butikker som følge av manglende lønnsomhet. Utfordringen for bokhandlene i disse tilfellene er å endre og tilpasse de rutiner og den teknologien som har etablert seg som standard i bransjen.

E.A. kommenterer:

"Situasjonene i Norge er slik at det er en klassisk disrupsjon. Det vil altså si at de som er minst i stand til å gå over til den nye ordningen er de som er ledende i dag. Altså det er de tre store bokhandlerkjedene."

Vi ser her at E.A. underbygger teorien om at de tunge, etablerte aktørene i et marked ofte kan være de som er tregest med å skifte kurs. Informanten hevder også her at det i dette tilfelle er de største aktørene innenfor bokhandlebransjen som kommer til å ha størst problemer med å tilpasse seg et paradigmeskifte innenfor distribusjon av bøker.

Også for e-bøker kan denne problematikken gjøre seg gjeldende for bokhandelen. I den grad selve boken endrer seg som følge av teknologisk utvikling, vil dette kreve nye tilpassninger for bokhandlene.

M.R. kommenterer:

"Min teori er at e- bøker vil bli kortere enn papirbøker nettopp fordi du ikke trenger å markedsføre den på størrelse, bare på substans. Og hvis vi da får en endring i hvordan bøker skrives, lagres og leses samtidig som at teknologien blir slik at det blir ikke noe problem å lese i direkte sollys for eksempel og at det tåler, la oss si, sand og vann. At teknologien blir så billig at det ikke er så farlig om det knuser eller mistes. At det er tilnærmet gratis. Da vil jeg tro at det meste av sånne bøker som er korte og konsise og greie å lese som, skjønnlitteratur, krim og alle de tingene der - de tror jeg at er veldig utsatt for å bli helt overkjørt av e- bøker."

Her ser vi at informanten fremhever potensialet som ligger i e-bokens teknologi, og vurderer det slik at dersom dette potensialet videreutvikles, vil dette gjøre e-boken overlegen den trykte boken. Spesielt mener M.R. at dette vil gjelde for skjønnlitteratur. A.K. bygger videre på dette synet, og fremhever muligheter som ligger i e-bokas teknologi:

"Amazon kan jo vite hvordan jeg leser boka. De kan vite hvor lang tid jeg bruker på hver side. Om jeg streker under ting og de kan aggregere opp de dataene og hvilke deler av bøkene som er av interesse. De kan da lenke nye produkter til de delene av boken jeg synes er interessant og basert på det andre syntes er interessant."

Vi konkluderer med at teknologisk utvikling vil ha mye å si for den landfaste bokhandlerens fremtid. Spesielt vil internettbaserte løsninger for distribusjon av bøker, og teknologi knyttet til elektroniske bøker, kunne være avgjørende. Men teknologisk utvikling må sees i lys av politiske og juridiske faktorer som er med på å regulere den norske markedet for distribusjon av bøker. I det følgende ser vi nærmere på disse.

4.2.2 Politiske og juridiske faktorer

Omsetningen av bøker i Norge reguleres i stor grad av bokavtalen. Dette er en frivillig avtale mellom forlag og bokhandlere, og har som formål å bevare og utvikle norsk språk og litteratur. Avtalens krav om fastpris på nye bøker gjør at handel av bøker i Norge har dispensasjon fra konkurranseloven. Denne dispensasjonen ble gitt av konkurransetilsynet på bakgrunn av avtalens kulturpolitiske målsetning (Bokhandlerforeningen 2012).

Bokhandleravtalen trådte i kraft 1. januar 2011, og varer ut 2014. Den pågående debatten omhandler spørsmålet om hvorvidt det da skal innføres en boklov som tar over for, og viderefører prinsippene som ligger til grunn for bokavtalen. Bokavtalen, fordi den er en frivillig avtale mellom forlegger og bokhandler, og som derfor kun gjelder for avtalens medlemmer, vil i så fall bli lovbestemt, og dermed gjelde for all omsetting av bøker i Norge.

Vi ønsker under dette punktet å se nærmere på hva slags rolle bokavtalen spiller for bokhandlerne i dag, og hvordan en boklov, eller eventuelt fravære av en slik, vil spille inn på norske bokhandleres fremtid.

R.N. kommenterer:

"Den (bokavtalen) går jo ut 31.12.2014, og det er ganske klart fra politisk hold at den ikke blir forlenget. Enten så blir det en boklov eller så blir det ikke en boklov, det er vel sånn det ser ut per i dag."

J.T. kommenterer bokloven slik;

"Bokloven er veldig viktig. Det handler om at det norske markedet er veldig lite. Og skal du greie å få et sånt marked til å fungere kulturelt.. I forhold til forfatteren først og fremst, ikke i forhold til bokhandelen - bokloven handler jo ikke om å beskytte bokhandelen, den handler om at de bøkene som kommer ut blir eksponert ute i Norge."

Ut i fra dette kan det synes som at en eventuell boklov vil vær viktig for å verne om det norske markedet for bøker. J.T. tar til ordet for at bokloven ikke først og fremst skal beskytte bokhandelen, men at det er forfatteren, og selve bokens innhold som beskyttes og ivaretas. Det synes som at informanten ikke nødvendigvis ser bokhandelen som noe som skal beskyttes og bevares, men heller noe som vil eksistere så lenge det er behov for det.

J.T. kommenterer videre;

"Den viktigste årsaken for bokloven er størrelsen på markedet. Selv Frankrike har boklov med 15 ganger så stort marked som Norge. Og de roper etter det i Sverige, Danmark og USA. "

Vi ser her at informanten peker på størrelsen på det norske markedet når han forklarer viktigheten av en boklov. Videre sier han at nasjoner som Sverige, Danmark og USA "roper" etter boklov. Dette er større nasjoner, og konklusjonen må dermed bli

at selv store marked kan tjene på å ha boklov, men at et land som Norge utgjør et såpass lite marked at det eneste som kan bevare lønnsomheten i bransjen er en boklov. Dette er interessant med tanke på hvordan forholdene er i et land som USA. Som nevnt tidligere er dette et marked som er vanskelig å sammenligne med det norske, hovedsakelig på grunn av størrelsen på det engelskspråklige markedet. Utviklingen i USA har gått i retning av færre og færre aktører innenfor det landfaste bokhandlermarkedet, og Amazon og Apple har kapret den største delen av markedet for salg av bøker og e-bøker over internett. Spesielt er Amazon kjent for å konkurrere hardt på pris, og har blitt beskyldt for å være den direkte årsaken til at flere store bokhandlerkjeder har måttet stenge sine butikker. Det kan tenkes at situasjonen hadde sett annerledes ut dersom USA hadde hatt en boklov med et fastprissystem på nye bøker. På bakgrunn av dette kan det også tenkes at dersom en boklov ikke innføres i Norge når det nåværende bokavtalen utgår, vil dette åpne opp for en annen type konkurranse enn den vi ser i dag, med flere teknologibaserte aktører som spesialiserer seg på salg av bøker og e-bøker over internett, og som først og fremst vil konkurrere på pris.

N.S. kommenterer bokloven;

"Jeg tror at utfallet av dette med boklov kommer til å påvirke bransjen i mye større grad enn e-bok og digitalisering. Med en full liberalisering av bokbransjen i forhold til fastpris, så kommer norsk bokhandel til å være halvert."

Vi ser ut fra dette at N.S. ser på en boklov som essensielt for at norske bokhandlere skal kunne fortsette å eksistere i samme målestokk som det de gjør i dag. Det kan også synes som at N.S. nedjusterer betydningen av digitaliseringens innvirkning på bokbransjen dersom en boklov vedtas. Ut fra dette kan vi anta at N.S. mener at dersom en boklov ikke vedtas, vil norsk bokhandlerbransje få problemer, uansett hvor omfattende digitale tjenesters inngripen i markedet blir.

R.N. kommenterer:

"Hvis fastprisavtalen går ut 31.12.2014 så blir det klart en annen konkurransesituasjon, men det blir litt hipp som happ for Notabene. Det blir nok mer aktuelt med salg via dagligvare, i den grad det er lettsolgt og man får "turnover" på det. Og så ser man som med film, Elkjøp bruker jo i stor grad film som lokkevare. For eksempel: Kommer det en ny Harry Potter film, dumper de prisen på den for å tiltrekke seg kunder for å kjøpe andre ting. Sånne ting kan vi komme til å se mer av i bokbransjen."

Her ser vi at informanten trekker paralleller til andre bransjer når han ser for seg hvordan konkurransen i bokhandlerbransjen kan utvikle seg dersom det ikke innføres boklov. Han ser for seg at det kan bli mer aktuelt å selge bøker via andre utsalgssteder enn bokhandelen. Med uttrykket "lettsolgt" kan det tolkes dit hen at aktører vil presse prisen ned på bestselgere for å tiltrekke seg kunder. Dersom dette blir tilfellet, kan det gå ut over bredden i boksalg. N.S. forklarer i det følgende hvordan de mestselgende bøkene i dag finansierer de bøkene som selger mindre.

"Så er det slik at i dette økonomiske kretsløpet at er det spissen, bestselgerne som er med på å finansierer bredden. Hvis det blir en liberalisering så kommer mye av bestselgervolumet til å bli flyttet til dagligvare, Narvesen og andre aktører. Da er det ingen som har økonomisk evne til å opprettholde bredden."

Dette forklarer også noe av hensikten med bokavtalens fastprissystem. Dersom nye bøker blir gjenstand for priskonkurranse, kan dette derfor gå ut over eksistensgrunnlaget til bokhandelen, og ikke minst bredden i utvalget.

På bakgrunn av dette konkluderer vi med at politiske og juridiske faktorer kan spille en avgjørende rolle for norsk bokhandlerbransje. Den viktigste faktoren vil være hvorvidt dagens bokavtale blir forlenget i form av en boklov.

4.2.3 Økonomiske faktorer

Økonomiske faktorer som vil påvirke bokhandelen er i første omgang finansielle faktorer som påvirker kjøpekraften til bokhandelens kunder. En slik nedgang i kjøpekraft kan komme som et resultat av økonomiske uroligheter tilsvarende den vi har sett i de siste årenes finanskriser. Vi antar at skjønnlitterære bøker hovedsakelig inngår i folks underholdningsbudsjett, og vil derfor kunne være en av de tingene som vil bli påvirket av en forverret privatøkonomi. Nå viser det seg riktignok at Norge i mindre grad blir påvirket av den globale økonomien, og at nordmenns privatøkonomi i vesentlig grad ikke har blitt rammet i de siste års konjunkturedganger. Det har ikke blitt registrert noen nedgang i boksalg som kan sees i sammenheng med nedgangen i den generelle verdensøkonomien. Dette taler for at økonomiske faktorer spiller en mindre rolle for nordmenns kjøpekraft når det gjelder bøker.

4.2.4 Sosiokulturelle faktorer

"Man har ikke det forholdet til boka som man hadde for 40- 50 år siden. Da var det liksom sånn: gå og vask deg på henda før du tar i boka og ikke brett den, bla pent og les pent. Vi er ikke der lengre med bøker. Det hadde vært utenkelig å bruke bøker på en slik måte som vi gjør i dag da." – R.N.

Med sosiokulturelle forhold menes her sosiale trender i det norske samfunn som vi mener kan ha innvirkning på bokhandlerbransjen. Dette kan være snakk om folks forhold til bøker, endringen i antall bøker som blir solgt, gjennom hvilke salgskanaler folk handler, folks generelle oppfattelse av e-handel med tanke på sikkerhet og brukervennlighet, antall lesebrett/nettbrett blant den norske befolkning, og hvordan disse ratene har utviklet seg gjennom de siste årene.

E.A. kommenterer:

"Min hypotese er at bokhandlene kommer til å bli mer og mer irrelevante. Og det er man nødt til å se på, ikke ut fra hvordan markedet ser ut i dag, men atferdsendringen til de

som kjøper lesebrett. Jeg trodde faktisk først at barnebøker kom til å være en sånn greie som i hvert fall kom til å bestå, men nå tror jeg ikke det heller etter å ha sett hvordan unger nå leker med iPads. Jeg har to lesebrett selv og har kjøpt tre papirbøker selv de siste to årene. Før så kjøpte jeg omtrent tre i måneden.”

E.A. peker her på et viktig poeng, nemlig hvordan vi forholder oss til teknologisk utvikling. En økende trend i bruk av digitale medier kan på sikt gjøre det mer naturlig å benytte internett til å handle varer og tjenester, enn det vil være å gå å handle i den fysiske butikken. Når Andersen peker på adferdsendringen til de som kjøper lesebrett, kan dette tyde på at lese- og nettbretteknologien er i ferd med å modnes, og at de som kjøper og benytter seg av disse brettene, ikke kun inkluderer ”teknologinerder”, men også den mer gjennomsnittlige forbrukeren. I en utvikling der internettbaserte tjenester blir mer og mer vanlig, kan den landfaste bokhandelen, slik den fremstår i dag, vise seg å bli overflødig.

I en undersøkelse utført av TNS Gallup kommer det frem at 17% av Norges befolkning over 15 år eier et medie Brett (nettbrett eller lesebrett). Dette tilsvarer omtrent 500 000 personer. I tillegg oppgir 21% at de har planer om å kjøpe et medie Brett i løpet av det neste året.

Vi antar at andelen medie Brett i befolkningen vil forsette å stige i årene som kommer.

En undersøkelse utført av Ipsos EMI for Bokhandlerforeningen og Forleggerforeningen, viser at 75% av Norges befolkning ser på e-bøker som uaktuelt fordi de enten foretrekker papir, ønsker å holde boken, ikke leser så mye, eller fordi de ikke har nettbrett eller lesebrett (MMI 2012). At en såpass stor andel av befolkningen ser på e-bøker som uaktuelt kan tale til den landfaste bokhandelens fordel.

Den samme undersøkelsen viser at 25% av befolkningen mener det er ganske eller meget aktuelt å lese e-bøker i løpet av 2012. Dette kan være et tegn på at E-bøker er

en voksende trend i det norske samfunnet, og at det på sikt, i takt med antall mediebredd og folks anerkjennelse av teknologien, kan bety at folks lesevaner vil bevege seg fra papiret og over i det digitale.

Når det gjelder handel av papirbøker over internett ser vi at 26% kjøpte minst én bok over internett i 2011, og at 2% av befolkningen handlet bøker kun på internett (MMI 2012).

Sosiokulturell endring som resultat av den teknologiske utviklingen får også konsekvenser for substitutter til bokhandlene. Et eksempel på dette er bokklubbene, og den tilbakegangen de har opplevd de siste årene. J.T forklarer:

"En av de største suksessene i norsk bokbransje de siste 30 årene er jo de norske bokklubbene. Og hva var det de gjorde for noe? De plukket ut 12 eller 18 bøker i året og sendte det hjem til deg. Uten at du skulle ha noe å si i det hele tatt. Hvor dumt er det egentlig? Det er jo helt feil i dagens verden. For i dag så sitter du på så mye informasjon at det valget tar du selv. Det betyr ikke at du ikke vil ha anbefalinger eller informasjon om det fra forskjellige kanaler, men det er du som bestemmer det. For 10 år siden var det bokklubbene som bestemte det."

Her ser vi hvordan J.T. forklarer bokklubbenes tilbakegang med teknologisk utviklings påvirkning på sosiokulturelle forhold.

På bakgrunn av det overnevnte konkluderer vi med at sosiokulturelle forhold kan spille en viktig rolle med tanke på den landfaste bokhandlerens fremtid. Dersom forbrukermønsteret, og dermed etterspørselen beveger seg i retning av det digitale, blir det opp til bokhandlerkjedene å tilpasse sin strategi for å imøtekomme dette behovet.

4.3 Konkurransanalyse: Femkraftsmodellen

I det følgende vil vi med utgangspunkt i Porters femkraftsmodell foreta en analyse av konkurransen i bokhandlerbransjen basert på informasjon fra dybdeintervjuene vi har foretatt. Dette vil kunne si noe om bokhandlerbransjens konkurransemiljø, og vil kunne avdekke potensielle utfordringer den landfaste bokhandleren vil stå ovenfor i årene som kommer. Hver enkelt "kraft" vil bli behandlet for seg, og eventuelle konklusjoner og resultater vil bli oppsummert mot slutten av kapittelet.

4.3.1 Rivalisering mellom eksisterende aktører

Vi begynner med å se på konkurransen mellom allerede eksisterende aktører innenfor bokhandlerbransjen, og vi vil forsøke å belyse momenter som er viktige for å forstå denne rivaliseringen. Porter (2008) argumenterer for at en høy grad av rivalisering mellom eksisterende konkurrenter begrenser lønnsomheten i en industri. Hvor mye en slik rivalisering begrenser lønnsomheten i industrien, avhenger av for det første intensiteten i rivaliseringen, og for det andre grunnlaget for rivaliseringen.

"Men det vi har fokusert mye på, det vi har ønsket, eller det bransjen har ønsket, er jo at alle sammen skal bli med. At man skal ha med seg alle. Men samtidig så ønsker enn jo at en skal ha med seg alle som er glad i bøker videre. Ikke bare all profitten og alle markedsandeler og alt det der, men en ønsker å konkurransen. Sånn som i USA har en jo nesten ikke reel konkurranse lengre. Det er mellom Apple, Amazon og Barnes & Noble. Før Apple kom var det jo bare mellom Amazon og Barnes & Noble. Så forlagene i USA hadde jo bare to store kunder, så de ble jo veldig glad da Apple kom, da fikk de i hvert fall tre!" – M.R.

I 2011 var det i overkant av 600 bokhandlere i Norge. Bokhandlerbransjen domineres i Norge i dag av Norli/Libris, Ark, Tanum og Notabene som til sammen har en markedsandel på 71 prosent av bokhandlersalget (Oslo Economics 2011). Av disse er Norli/Libris den største aktøren med 34% markedsandel, deretter følger Ark med

21%, Notabene med 9% og Tanum med 7% markedsandel. Rapporten som er utarbeidet av Oslo Economics på vegne av Kulturdepartementet fastslår at konkurransen i norsk bokhandlerbransje er moderat konsentrert dersom kun salg gjennom den fysiske bokhandelen legges til grunn, men dersom andre utsalgskanaler inkluderes er konkurransen lite konsentrert.

Norsk bokbransje er unntatt norsk konkurranselovgivning gjennom bokavtalen. I følge nettsidene til Norsk Bokhandlerforening er bokavtalen et frivillig samarbeid mellom forlag og bokhandlere for å bevare og utvikle norsk språk og litteratur (Bokhandlerforeningen 2012). Bokavtalen og dens videre implikasjoner for bokhandlerne ble behandlet nærmere i punkt 4.2.2.

Bokavtalen har en viktig innvirkning på den interne rivaliseringen i bokhandlerbransjen ved at den legger opp til en fastpris på bøker i utgivelsesåret, og frem til 30. april det påfølgende året. Dette gjør at bokhandlene i svært liten grad kan konkurrere på pris på nye bøker, og prisbetinget konkurranse blir derfor en faktor som først gjør seg gjeldende på eldre bøker.

Bokhandlerbransjen er av natur slik at dens aktører i all hovedsak tilbyr svært identiske produkter. Det er vanskelig å argumentere for at en bokhandel selger bøker av høyere kvalitet enn konkurrerende bokhandlere gjør. Det kan selvfølgelig variere noe i utvalg, noen bokhandlere er for eksempel større arealmessig enn andre, og vil dermed kunne tilby flere titler, men i hovedsak vil de aller fleste bokhandlere med fokus på skjønnlitteratur kunne tilby de aller fleste titler. Dersom bokhandelen er medlem i bokhandlerforeningen, følger det også med en leveringsplikt på bøker som er inkludert i avtalen. Det naturlige ville på bakgrunn av dette vært at bokhandlene konkurrerer på pris. Som nevnt vil bokavtalen sette en effektiv stopper for prisbasert konkurranse på nye bøker, og bokhandlerne må derfor forsøke å konkurrere på andre faktorer. Dette vil typisk manifestere seg i et økt fokus på andre konkurransefaktorer som beliggenhet, service og andre produkter i tillegg til bøker, som for eksempel spill, kontorrekvisita og gaveartikler.

Ut fra det overstående konkluderer vi med at konkurransen mellom rivaliserende aktører innenfor bokhandlerbransjen ikke først og fremst er basert på pris, i alle fall ikke på nye bøker som gjerne utgjør bestselgerlisten. Porter argumenterer for at dersom rivaliseringen mellom aktører i en bransje er basert på pris, vil dette kunne være ødeleggende for lønnsomheten i bransjen. Bokavtalen er således med på å dempe rivaliseringen, og dermed øke lønnsomheten i bransjen.

Det at aktørene i bransjen kompenserer med å konkurrere på andre faktorer enn pris, kan på sin side være med på å øke lønnsomhetene i bransjen, fordi økt kvalitet vil kunne forsvare høyere priser. Dersom bokhandlene øker kvaliteten på sine tjenester vil dette også kunne styrke bokhandlenes stilling i forhold til substitutter. Trusselen fra substitutter vil behandles nærmere i punkt 4.3.3.

Porter (2008) hevder at dersom aktører innenfor en bransje konkurrerer på de samme dimensjonene, vil dette kunne medføre et nullsumspill. Et nullsumspill vil ha den konsekvensen at én aktørs fortjeneste blir en annen aktørs tap. Dette kan forekomme dersom aktørene er ute etter å tilfredsstille de samme forbrukerbehovene. Dersom aktørene derimot søker å tilfredsstille ulike behov hos forbrukerne, vil et nullsumspill kunne unngås. I bokhandlerbransjen vil hovedmålet hos aktørene i utgangspunktet være å tilfredsstille det samme forbrukerbehovet, nemlig tilgangen på bøker. På bakgrunn av dette kan vi konkludere med at rivaliseringen mellom aktørene fører med seg et nullsumspill, men at dette kan begrenses noe ved at aktørene forsøker å differensiere seg gjennom å tilby andre produkter enn kun bøker.

På bakgrunn av dette konkluderer vi med at det i dag er moderat rivalisering blant aktører innad i norsk bokhandlerbransje. Dersom lønnsomheten i bransjen synker, og antall aktører i markedet går ned, vil dette føre til en sterkere rivalisering enn den vi ser i dag. Utfallet av hvorvidt dagens bokavtale blir videreført i form av en boklov, vil også ha avgjørende betydning for rivaliseringen blant aktørene i bransjen. Dersom

bokloven ikke vedtas, og man går over til et friprissystem, vil dette føre til en betydelig forsterket rivalisering.

4.3.2 Trusselen fra nye aktører i markedet

Med nye aktører menes her fysiske bokhandlere som ikke befinner seg på markedet i dag. I vår datainnsamling har det vært gjennomgående at bokhandlerbransjen slik den ser ut i dag neppe vil ha noen omsetningsvekst når det kommer til salg av papirbøker i fremtiden. Dette belyses blant annet av et utsagn av N.S.:

”Omsetningen av fysiske bøker i bokhandlene kommer til å gå ned, det er jeg helt overbevist om. Vi ser ikke for oss omsetningsvekst de neste årene av fysiske bøker. Det betyr at om vi skal vi opprettholde de arealene vi nå har, må vi øke andelen av andre varer.”

Dette kan indikere at lønnsomheten i bokhandlerbransjen forventes å være avtagende. I en bransje med avtagende lønnsomhet vil normalt presset fra inntrengere være lavt.

R.N. uttaler følgene som kan bygge opp under denne antagelsen:

”Dette er litt av problemstillingen i Norge: Jeg tror det er for mange bokhandlere i forhold til befolkningsgrunnlaget, så det er ikke økonomisk grunnlag for så mange. At det kommer til å bli færre bokhandlere i Norge, det er jeg ikke i tvil om.”

Ut i fra dette kan man tolke situasjonen slik at det på grunn av forventet avtagende lønnsomhet i bransjen, vil være lav tilvekst av nye butikker. I og med at det norske bokhandlermarkedet i all hovedsak preges av fire relativt sterke aktører, er det grunn til å tro at i de tilfellene der det åpnes nye bokhandlere, så vil disse tilhøre en av de allerede eksisterende bokhandlerkjedene. Disse vil ofte kunne dra nytte av

stordriftsfordeler og skalafordeler, og det vil være vanskelig for en inntrenger å ta opp kampen om markedsandelene med disse. Allerede eksisterende bokhandlerkjeder vil også ha et større insentiv til å åpne nye butikker enn det en inntrenger vil ha i et marked som preges av forventet fallende lønnsomhet. Dette baserer seg på flere faktorer, blant annet investeringer som er gjort i teknologi og kunnskap. I følge teorien om disruptive innovasjoner, vil det være slik at aktører som allerede er etablert i en bransje med avtagende lønnsomhet, og som har foretatt store investeringer i kunnskap og teknologi, vil ha større insentiv til å bli værende i bransjen, enn det nye, uetablerte aktører vil ha.

Det er altså grunn til å tro at antall bokhandlere i fremtiden vil gå ned. Dette synet støttes opp under av dette utsagnet fra M.R.:

"Jeg tror bokhandlene må bli enda mer spesialiserte, enda mer faglig sterke, det er nødt til å bli færre av dem - og de selger jo allerede ganske mye annet."

Ut fra dette kan man også se for seg en endring i bokhandelens struktur. *Spesialisert* og *faglig sterk* er egenskaper som påpekes som viktige hos fremtidens bokhandlere. Dette kan tolkes dit at dersom den landfaste bokhandelen slik den ser ut i dag skal kunne forsvare sin plass i fremtiden, må være en forbedret utgave av det de er i dag. Dette kan tale for at de etablerte bokhandlene som vil ha et fortrinn overfor inntrengere i bransjen da disse allerede sitter på kunnskap og teknologi som er opparbeidet gjennom lang fartstid i bransjen, og som vil være viktig for å overleve. Vi tar da som utgangspunkt at de potensielle inntrengerne begrenses til fysiske bokhandlere, og ikke aktører som kan oppfylle det samme behovet gjennom andre salgskanaler. Dette blir behandlet nærmere senere i oppgaven.

Med tanke på trusselen fra utenlandske aktører, kommenterer N.S. følgende:

"Norge har jo en fordel som også er en ulempe, og det er jo språket vårt. Fordi vi er et marked på 5 millioner mennesker, selv om vi er en befolkning som leser mye, så er vi et

bitte lite marked. Og det gjør jo at jeg ikke tror utenlandske aktører ser på Norge som det største og mest attraktive markedet, men utenlandske aktører som konkurrent på nett er jo allerede ganske stor og vil bli større.”

Informanten påpeker her at det faktisk at vi i Norge tilhører et såpass lite språkområde, kan være både en fordel og en ulempe. Fordelen, i følge informanten, er at store aktører som Amazon ikke ser på det norske markedet som attraktivt nok til å etablere seg med norske titler. Dette kan synes å være en fordel for norske bokhandlere som da slipper å konkurrere med en så stor og ressurssterk aktør som Amazon. Ulempen kan synes å ligge hos forbrukerne. Siden et lite språkområde begrenser den eksterne konkurransen som oppstår i markedet, altså konkurranse fra aktører som står utenfor språkområdet, vil man heller ikke oppleve at prisen presses ned i noen særlig grad. Selv om bokavtalen i stor grad regulerer prisen på nye bøker, kunne flere aktører vært med på å presse prisen ned på eldre bøker, eventuelt tvunget eksisterende aktører i markedet til å heve kvaliteten på faktorer som for eksempel service.

Porter identifiserer syv inngangsbarrierer som representerer fordeler en etablert bedrift har fremfor potensielle inntrengere i en bransje. Vi vil i det følgende redegjøre for hvordan disse inngangsbarrierene gjør seg gjeldende i bokhandlerbransjen i Norge.

Skalaøkonomi

Bokhandlere forhandler frem prisen de betaler for hver enkelt boksittel med forlaget. Dersom en bokhandel er del av en større kjede med flere butikker, vil det være behov for et større kvantum bøker, noe som igjen kan gi kvantumsrabatter. Dette vil være vanskelig å oppnå for en inntrenger som mest sannsynlig vil bestå av kun en enkeltstående butikk. Bokavtalen pålegger medlemsbokhandlene til å enhver tid kunne bestille inn en bok som er ønsket av kunde, dersom boken lagerføres av forlagene (Bokhandlerforeningen 2012). Dette betyr at en bokhandlerkjede i

prinsippet kan selge bøkene som finnes på bokhandlerkjedens lager i hvilken som helst av kjedens butikker. På denne måten kan man unngå å gå tom i en butikk, mens man sitter med et overskudd av bøker i en annen. Dette er meget kostnadseffektivt i forhold til det å kun ha en butikk med tilhørende lager.

Vi konkluderer på bakgrunn av det overnevnte at skalafordeler representerer en betydelig inngangsbarriere i bokhandlerbransjen.

Nettverkseffekt

Nettverkseffekt sier noe om hvorvidt kunder foretrekker å kjøpe produkter fra leverandører som har et kjent navn og en stor kundegruppe, noe som kan gjøre det vanskelig for nye aktører å etablere seg i et marked.

Bokhandlere konkurrerer i all hovedsak på bakgrunn av samme type produkter. Som nevnt tidligere er det vanskelig å argumentere for at man får kjøpt bedre bøker i én bokandel enn man får gjort i en annen. Nettverkseffekt vil dermed spille en liten rolle som inngangsbarriere. Kunder vil mest sannsynlig ha like stor tiltro til kvaliteten på en bok enten den blir solgt i en etablert bokhandler, eller om den blir solgt i en ny og mer ukjent forhandler. Bokavtalen kan også bygge opp under dette ved at prisen på nye bøker blir lik i alle deltagende forhandlere.

Vi konkluderer derfor med at nettverkseffekt ikke representerer en betydelig inngangsbarriere.

Byttekostnader

Så lenge bokhandlere hovedsakelig konkurrerer på identiske produkter, medfører dette svært lave byttekostnader. Forutsatt at den fysiske bokhandelen også i fremtiden først og fremst vil være forbundet med fysiske bøker, vil ikke dette endre seg. Skulle derimot for eksempel e-bøker bli en større del av bokhandelens repertoar,

kan det tenkes at man binder seg mer til en bestemt bokhandels teknologiske løsning. Dette kan føre til større byttekostnader.

Vi konkluderer med at slik situasjonen er i dag, representerer ikke byttekostnader en betydelig inngangsbarriere.

Krav til kapital

Det kan som nevnt tidligere synes som at antall aktører i bokhandlerbransjen vil gå ned i takt med lønnsomheten i markedet. Dette vil sannsynligvis føre til en fortetting av konkurransen om den resterende lønnsomheten. Vi har gjennom vår datainnsamling sett at bokhandlere i fremtiden mest sannsynlig vil være avhengig stadig flere faktorer som ikke direkte er knyttet til salg av bøker for å overleve. En god beliggenhet er en av disse faktorene som kan vise seg å bli viktig for å kapre kunder. En god beliggenhet vil i de fleste tilfeller bety en dyr husleie, noe som igjen stiller store krav til betalingsevnen til bedriften. Dette må beregnes som en betydelig inngangsbarriere.

De fleste av de allerede etablerte aktørene på det norske bokhandlermarkedet har i tillegg eksistert lenge, og har opparbeidet seg sterke merkevarenavn. Dersom en inntrenger skal kunne konkurrere mot disse etablerte aktørene (og deres ofte store markedsføringsbudsjett) vil dette stille krav til store investeringer i markedsføring. Spørsmålet blir om kravet til kapital for en inntrenger i bokhandlerbransjen vil stå i stil med forventet avkastning på investeringen. Som nevnt tidligere er det mye som tyder på at denne avkastningen i fremtiden vil være avtagende, og at det derfor kan vise seg å bli vanskelig å forsvare slike investeringer.

Vi konkluderer med at krav til kapital representerer en betydelig inngangsbarriere.

Absolutte kostnadsfordeler

Dette er kostnadsfordeler etablerte aktører har overfor nye aktører i en bransje. I bokhandlerbransjen er de tre største forlagene eier eller deleier i hver sine bokhandlerkjeder. Dette kan gi disse kjedene noen absolutte fordeler ved at man får tilgang til bedre betingelser gjennom sine respektive forlag. Uttrykket vertikale eksternaliteter er også knyttet til slike absolutte kostnadsfordeler som oppstår ved at bokhandelen eies av forlaget. Med vertikale eksternaliteter menes de fordelene som oppstår for både bokhandel og forlegger ved at det eksisterer et felles insentiv til å prestere godt mellom de to aktørene. Dette insentivet er basert på at forleggeren vil tjene på at bokhandelen selger mange bøker, så lenge bokhandelen betaler forlaget mer enn marginalkostnaden per bok (Oslo Economics 2011). Bokhandelen på sin side er avhengig av god kvalitet på titlene de får fra forlaget. Den beste måten å dra utnytte effekten av slike vertikale eksternaliteter er at disse internaliseres, altså at de gjøres til en naturlig del av et samarbeid (Oslo Economics 2011). Dette gjøres best ved å integrere leddene i et vertikalt samarbeid, ved at for eksempel forlag og bokhandel har samme eier. Dersom dette er tilfelle vil denne eieren tjene på at begge ledd ivaretas på best mulig måte, og vil derfor alltid være oppmerksom på hvilken effekt en handling eller en avgjørelse vil ha på både bokhandel og forlag. Dette vil gi de forlagseide bokhandlene en stor fordel i forhold til de bokhandlene som står alene.

På bakgrunn av dette konkluderer vi med at absolutte kostnadsfordeler vil være en betydelig inngangsbarriere.

Ujevn tilgang til distribusjonskanaler

Den vertikale integreringen mellom forlag og bokhandel vil også her kunne gi de bokhandlerkjedene som dette gjelder noen fordeler når det kommer til distribusjonskanaler. På den annen side ser vi at Notabene, som ikke eies av noe forlag, evner å hevde seg i konkurransen med de forlagseide bokhandlerkjedene, og at

man stort sett kan få tak i de samme titlene hos Notabene som man kan hos bokhandlere som er eid av forlag.

Vi konkluderer derfor med at ujevn tilgang til distribusjonskanaler ikke representerer en betydelig inngangsbarriere.

Restriktiv politikk

Bokavtalen er per dags dato ikke lovpålagt, men fungerer som en etablert sedvane blant de etablerte forlagene (Bokhandlerforeningen 2012). Avtalens medlemmer forplikter seg til å levere kunden samtlige titler som lagerføres av forlaget. Dette kan være problematisk for mindre, enkeltstående bokhandlere. På den annen side vil bokavtalen sikre nye aktører på markedet mot å bli utkonkurrert på pris. Dette gjelder på nye bøker som rammes av fastprisordningen i bokavtalen.

Slik vi ser det vil restriktiv politikk representere en moderat inngangsbarriere.

4.3.3 Trusselen fra substitutter

Bokhandlene er avhengig av at folk bruker tid og penger på bøker. Bokundersøkelsen fra desember 2011 gjennomført av Synovate og Bokhandlerforeningen viser at 70% av de spurte hadde kjøpt en bok i løpet av året (Oslo Economics 2011). Dette tallet har steget jevnt over flere år, og kan tyde på at lesing av bøker fortsatt er å anse som en reel utfordrer til nordmenns øvrige fritidssystemer.

I følge Porter (2008) tilbyr et substitutt den samme eller lignende funksjon som et bestemt produkt, men ved hjelp av andre virkemidler. Dersom man anser lesing av skjønnlitterære bøker som en rekreasjon eller fritidssysse, vil i bred forstand alle andre fritidsaktiviteter med mer eller mindre lik kostnadsramme måtte ansees som et mulig substitutt.

I snever forstand vil det først og fremst være andre kilder til tekstbasert opplysning og underholdning som vil fungere som direkte substitutt til en bok. For en bokhandel som selger fysiske bøker, blir dermed internettbokhandelen et mer direkte substitutt. Utfordringen for den landfaste bokhandelen blir å differensiere seg fra internettbokhandlene gjennom å spesialisere seg på de tingene en internettbokhandel ikke kan tilby kunden. Dette kan for eksempel være ansikt-til-ansikt service, eller det faktum at du får boken i det du kjøper den.

I friprismarkeder som for eksempel USA ser vi at internettbokhandelen har klart å tilby bøker til en lavere pris enn det den landfaste bokhandelen har klart. Presset fra substitutter har dermed ført til en markant nedgang i lønnsomheten i bokhandlerindustrien i landet. Dette vil ikke være tilfelle i Norge når det gjelder prisen på nye bøker da disse som nevnt tidligere blir regulert av fastprisordningen i bokavtalen. Når det gjelder eldre bøker som ikke rammes av fastprisordningen, vil det derimot kunne tenkes en situasjon der internettbokhandlere utkonkurrerer landfaste bokhandlere på pris.

Mer konkret om hvordan bokhandelen bør forholde seg til sin egen netthandel, kommenterer M.R.;

"Optimalt sett burde bokhandlene og nettbutikk henge mer sammen. Jeg har inntrykk av at i visse tilfeller så konkurrer de også mot hverandre. Altså den fysiske butikken konkurrerer mot nettbutikken innenfor samme kjede."

M.R. sier her noe om hvordan den landfaste bokhandelen kan redusere trusselen fra e-handel av bøker, gjennom å fokusere mer på strategier som ivaretar bokhandelens fysiske butikk, så vel som nettbutikken.

Et annet nærliggende substitutt for bøker og den landfaste bokhandelen vil være e-bøker. E-bøker er av et format som på mange måter kan gjør den landfaste bokhandelen overflødig ved at den tilbyr mer eller mindre den eksakt samme

tjenesten, men uten den faktiske, håndfaste boka. E-bøker leses digitalt på et nettbrett, et lesebrett eller en datamaskin, og den kjøpes hovedsakelig over internett.

R.N. uttaler:

"Jeg tror ikke e- bok sånn som jeg ser det er en stor mulighet for fysisk bokhandel. Jeg tror ikke det. "

I dette utsagnet ligger det en anerkjennelse av at e-bøker i fremtiden i hovedsak ikke vil bli distribuert gjennom landfaste bokhandlere.

På den andre siden kommenterer M.R.:

"Jeg tror at for bokhandlene kan selge e- bøker for en periode. Jeg tror ikke at man skal undervurderer behovet for at noen bygger en bro fra en papirbok til en elektronisk hverdag. For mange er det verdifullt å kunne gå et sted og få den hjelpen. Men når den generasjonen som er ung nå blir gammel så blir det jo helt annerledes. Den terskelen vil jo ikke finnes lenger."

Dette utsagnet kan tyde på at det kan være en mulighet for bokhandelen å gjøre e-bok til en del av sitt utvalg. Men det ligger også i utsagnet at denne muligheten vil være tidsbegrenset, og at den først og fremst ligger i støtte og informasjon rundt e-bøker, så lenge denne teknologien fortsatt kan virke noe ukjent.

Følgende utsagn fra R.N. viser riktignok at slik situasjonen er i dag, er ikke e-bøker tilstrekkelig utbredt til at det fører til en umiddelbar trussel for norske bokhandlere:

"Etter de tallene jeg kjenner til var salget av e- bøker i Norge i 2011 var på 3 millioner kroner, og det er jo størrelsen på en liten bokhandel. I forhold til totalmarkedet er dette fryktelig beskjedent. De regner vel med at de muligens kommer opp i tosifferet beløp i år, altså rundt 10 - 11 millioner. Så hvis du tenker da at Gjenferd av Jo Nesbø solgte 200 000 eks (eksemplarer) til en utsalgspris på ca 350 kroner, så kan du jo gange opp det og

se hva den ene boka tjente inn. Det vil si at e-bok handelen in 2012 i sin helhet vil ligge på samme omsetningsnivå som en middels god norsk roman.”

R.N. forklarer videre at selv om ikke han ser på e-bøker som en trussel i dag, ser han likevel på e-bøker som et substitutt til den trykte boka som på sikt kan sette den landfaste bokhandelen i en vanskelig situasjon:

”Det er klart at dette er en trussel mot fysiske bokhandlene. Du kan si at i vår kjede er vi veldig glad for at vi får inntektene våre 48% fra bøker og 52% fra andre varer. Vi selger ikke fagbøker og vi selger ikke skolebøker. Vi selger skjønnlitteratur, hobby- og håndbøker, paperbacks. Hvis man tenker på e-bøker som en trussel så er vi kanskje litt heldigere stilt enn andre som har opptil 70- 80% av omsetningen sin fra bøker.”

Vi ser ut i fra dette at R.N. på sikt ser for seg at presset fra substitutter som e-bøker og internettbokhandlere blir så stort at landfaste bokhandlere må belage seg på salg av andre varer enn kun bøker for å overleve.

Et annet direkte substitutt til den landfaste bokhandelen vil være bokklubbene. Trusselen fra disse virker å være avtagende. J.T. forklarer dette slik:

”Norsk bokhandel har jo vunnet over norske bokklubber. Bokklubbene er jo mer en halvert. Bokhandlene er jo veldig tilgjengelige og de har alt. Men bokklubbene hadde jo et fortrinn, de kunne gi 25% rabatt, det kan de ikke nå lenger. Det kunne aldri bokhandlene.”

J.T forklarer her hvorfor han mener bokklubbenes markedsandel er avtagende, og at dette muligens skyldes bokavtalen som eliminerer muligheten for rabattordninger utover det som reguleres i avtalen.

Vi konkluderer på bakgrunn av det overnevnte med at presset fra substitutter i den norske bokhandlerbransjen i dag ikke er stort nok til å utgjøre en reel trussel mot bokhandlene, men at dette på sikt mest sannsynlig vil endre seg i takt med teknologisk utvikling. Hvorvidt det innføres en boklov eller ikke, vil også ha innflytelse på denne trusselen.

4.3.4 Leverandørens forhandlingsstyrke

Det sentrale under dette punktet er at norsk bokbransje preges av fire store aktører som deler mesteparten av bokmarkedet i mellom seg. Forlagene Cappelen Damm, Gyldendal, Aschehoug og Schibsted har tett opptil 80% av markedet av boksalg i Norge. Forleggerforeningen har igjen har ca. 70% av dette markedet (Oslo Economics 2011).

Det vil være mer avgjørende for en bokhandel å sikre seg tilgang til forlagets bøker, enn det vil være avgjørende for et forlag å selge til en gitt bokhandel. For et forlag vil det alltid finnes bokhandlere å selge boken til. Nå er riktignok situasjonen litt spesiell i Norge, i og med at de største bokhandlene eies av de største forlagene. Forholdet mellom forlaget og bokhandlene med tanke på forhandlingsmakt kan oppsummeres som følgende:

Forlagene er mer konsentrert enn bokhandlene. I utgangspunktet styrker dette forlagenes forhandlingsmakt ved at de kan velge å ikke levere til de bokhandlerne som ikke er villig til å imøtekomme forlagets vilkår.

Samtidig er forlagene avhengig av bokhandlene for å distribuere bøker, og dermed generere inntekter. Dette reduserer forlagenes forhandlingsmakt.

Situasjonen i Norge er som nevnt noe spesiell ved at de største bokhandlerkjedene eies av forlagene. Denne vertikale integreringen gjør at forlagenes forhandlingsmakt

reduseres gjennom et delt insentiv for at bokhandlene skal lykkes. Dette eierskapsforholdet gjør også at forlagene lite troverdig kan true med å overta bokhandelens ledd i verdikjeden. Til det synes den vertikale integrasjonen mellom forlag og bokhandel å være for sterk.

4.3.5 Kjøpernes forhandlingsstyrke

Kjøpernes forhandlingsstyrke må sees i forbindelse med mengden av substitutter til bøker, og den relative kvaliteten på disse, samt rivaliseringen innad i bokhandlerbransjen.

I følge femkraftsmodellen kan kjøpere kapre en høyere verdi ved å tvinge prisene ned, kreve bedre kvalitet eller flere tjenester. I teorien vil dette kutte i aktørenes lønnsomhet.

Ettersom bokavtalen regulerer prisen på nye bøker, reduserer dette kjøpernes forhandlingsmakt når det gjelder pris.

Når det gjelder produktene som bokhandlene tilbyr, vil disse som nevnt tidligere fremstå som lite diversifiserbare fra butikk til butikk, og på tvers av ulike kjeder. Dette fører til lave byttekostnader, noe som igjen øker forhandlingskraften til kundene. Dersom butikkene ønsker å diversifisere seg, må dette skje på bakgrunn av andre faktorer som beliggenhet, service, utvalg i andre varer og prisen på eldre bøker.

Kjøperne i bokhandlerbransjen er mange, og hver kunde handler i relativt lite kvanta. Dette reduserer kjøpernes forhandlingsmakt.

Ut i fra dette konkluderer vi med at kjøperne har relativt lav forhandlingsmakt slik situasjonen er i dag. Dersom markedet i fremtiden skulle bevege seg i retning av fripris også på nye bøker, vil kjøpernes forhandlingsmakt kunne øke.

4.3.6 Oppsummering av eksterne faktorer på bransjenivå

Vi anser rivaliseringen innad i bokbransjen for å være relativt stor. Det er flere sterke aktører med store ressurser som konkurrer om markedsandelene. I dagens situasjon med den fungerende bokavtalen reduseres denne rivaliseringen noe i og med at prisen på nye bøker blir satt i bokavtalen. Prisen på eldre bøker er derimot gjenstand for prisbetinget konkurranse. Vi ser også at norske bokhandlere har funnet andre faktorer å konkurrere på. Vi ser blant annet at beliggenhet har blitt en viktig faktor i forhold til det å kapre flest mulig kunder.

Bokhandlene går også i stadig større grad over til å selge andre produkter enn kun bøker. Andelen av slike andre produkter går i enkelte tilfeller opp i mot 50% av butikkens salg, og gir dermed bokhandlene nok en viktig faktor å konkurrere på. Vår antagelse er at slike faktorer som ikke direkte er knyttet til salg av bøker kommer til å bli enda viktigere i fremtiden.

Vi har kommet frem til at inngangsbarrierene i norsk bokhandlerbransje er såpass store at trusselen fra potensielle inntrengere er særdeles liten. Den største trusselen for norske bokhandlere ligger slik vi ser det heller hos substitutter, både direkte substitutter som e-bøker og internettbokhandlere, og hos mer indirekte substitutter som film og TV, samt andre fritidsaktiviteter. Vi ser også muligheten for at aktører som er etablerte i andre bransjer enn bokhandlerbransjen, etter hvert kan utgjøre en trussel gjennom å fungere som distributører av direkte substitutter som e-bøker og salg av bøker over internett.

N.S. kommenterer:

”Utfordringene i et sånt bilde er jo at de små selvstendige bokhandlene ikke har muligheter eller ressurser til å være med i et sånt løp. Derfor tror jeg nok at det som kommer til å skje i vår bransje er at vi blir færre. Både færre aktører, men også færre

utsalg. De som da overlever, er de som dekker kundens behov i ulike kanaler og medium.”

Når det gjelder muligheter for å utøve markedsrett ser vi at det er forholdsvis balansert mellom forlag og bokhandlerne og at begge parter dermed skal ha mulighet til å kunne sikre seg profitt. Det avgjørende her vil være prisen som gis til sluttbrukeren. De lave byttekostnaden for kundene, det være seg mellom de interne rivalene eller til substitutter, gjør at man kan anta at prisen vil presses nedover dersom bokavtalen opphører eller konkurransen fra e-bøker og ulike nettaktører tiltar.

4.4 Scenarioer: Fremgangsmåte

De fire scenarioer som presenteres her er utarbeidet på grunnlag av svarene vi fikk på dybdeintervjuene, Porters femkraftsmodell og PESTEL-analysen. Scenarioene vil ta for seg mulige utfall som følge av de identifiserte nøkkelfaktorene for endring, og hva slags konsekvenser dette kan få for de landfaste bokhandlerne. Vi vil se på hvordan bransjen vil påvirkes som helhet, selv om utfallet for hver enkelt bokhandelkjede/butikk kan variere noe.

I følge Johnson, et al. (2011) kan scenarioanalyser gjennomføres gjennom følgende fem trinn:

4.4.1 Omfang

Tidsperspektivet vil være fem år frem i tid. Fem år er satt som ramme fordi 31.12.2014 vil det bli avgjort om det blir en boklov i Norge eller ikke. Etter dette kan markedet endres i større eller mindre grad. Dette vil presenteres nærmere i scenarioene.

4.4.2 Identifisere *nøkkelfaktorer for endring*

I følge Schoemaker (1993) bør man begynne med å identifisere trendene i dagens marked, og undersøke om industrieksperter, bransjeledere og kunnskapsrike "outsiders" har en konsensus om de endringene som skjer, og muligens vil skje. Dette bør da også være innen for en gitt tidsramme (Schoemaker 1993). Dette ble gjort i dybdeintervjuene. Svarene vi fikk gjør det mulig å identifisere noen nøkkelfaktorer for endring. Ett av spørsmålene vi stilte alle våre respondenter i dybdeintervjuene var:

"Hvordan tror du en vanlig norsk bokhandel vil se ut om fem år?"

Dette spørsmålet ga grunnlag for mange åpne refleksjoner rundt hvilke trender som vil påvirke bokhandlene, og bokhandlene ser ut i dag.

Vi har da identifisert fire nøkkelfaktorer for endring:

1. Det blir boklov i Norge fra og med 31.12.2014.
2. Det blir *ikke* boklov i Norge fra og med 31.12.2014.
3. E-handel i Norge øker markant i de neste fem årene som følge av at det kommer et nytt produkt eller en ny teknologi.
4. E-handel i Norge øker ikke betydelig de neste fem årene.

4.4.3 Motstående nøkkelfaktorer

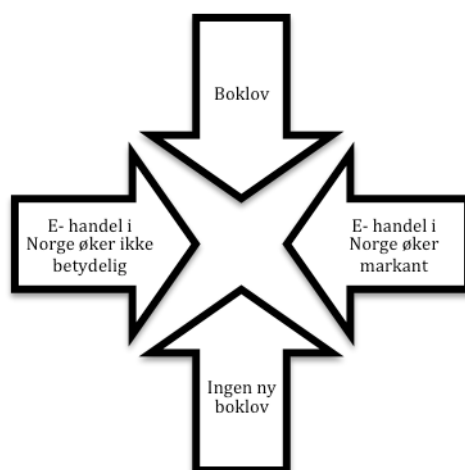
Etter at man har foretatt en trendanalyse bør man ha identifisert nøkkelfaktorene og deres motstående nøkkelfaktorer (Schoemaker 1993).

Boklov/ikke boklov

Det ble veldig tydelig da dybdeintervjuene ble analysert at de fleste av respondentene er overbevist om at en boklov vil bli innført 31.12.2014, og at markedet vil være like regulert som før. Derfor er boklov/ikke boklov to motstående nøkkelfaktorer, men likevel er det en enighet om at boklov mest sannsynlig blir innført.

Økt e-handel/konstant e-handel

Hvorvidt det vil bli økt e-handel eller ikke er også to motstående nøkkelfaktorer. Her er det ikke spørsmål om det blir så kraftig økning i økt e-handel at det vil utgjøre en trussel for bokhandlene, men heller når. Dette vil utforskes videre i scenarioene.



Figur 6: Motstående nøkkelfaktorer

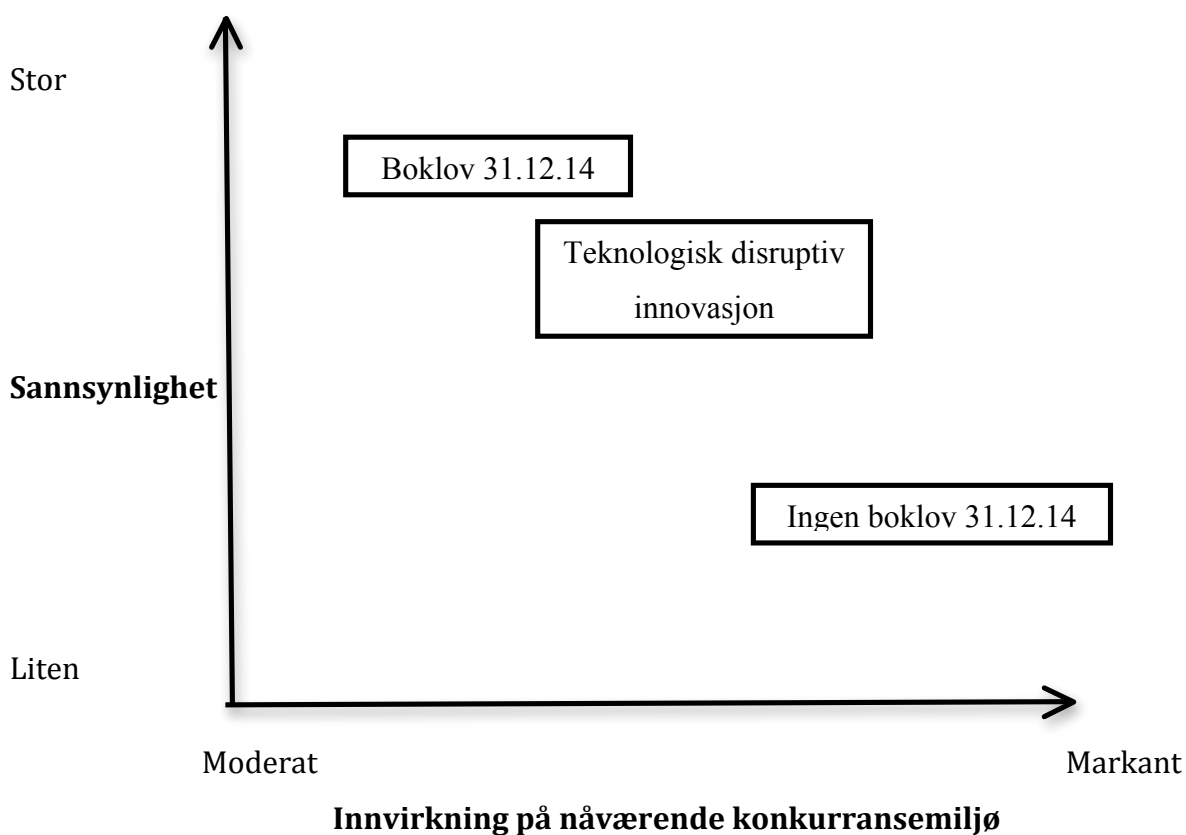
4.4.4 Gode historier

Ordet scenario har flere betydninger og blir brukt i alt fra filmmanuskript og enkle tankeeksperiment om fremtiden, til statistiske kombinasjoner av usikkerheter. I ordets videste forstand er scenariotankegang like gammelt som historiefortelling. (Schoemaker 1993). For at scenarioene man lager skal være virkningsfulle og kunne

komme til nytte må historiene være gode, troverdige og bestå av tydelige motsetninger.

4.4.5 Identifisere innvirkninger/effekter

Til slutt bør man identifisere hva slags effekt/innvirkning de gitte scenarioene har på bransjen. I vårt tilfelle blir det å peke på hva slags effekt *nøkkelfaktorer* som om det blir en boklov eller ikke, og hvordan e-handelen sin utvikling i løpet av de neste fem årene vil påvirke de landfaste bokhandleren.



Figur 7: Sannsynlighet og innvirkning for scenarioene

Figur 7 viser en oversikt over de ulike nøkkelfaktorene. Deres plassering i grafen gjenspeiler den sannsynlighet vi mener de har for å inntreffe, og hvor stor innvirkning de vil ha på bokhandelens konkurransemiljø.

I det følgende vil vi skissere fire scenarier som tar utgangspunkt i de ulike nøkkelfaktorene.

4.5 Scenarier

4.5.1 Scenario 1: Boklov og stabil økning i e-handel

Det er en svak nedgang i antall bokhandlere. Markedet er tilnærmet likt slik det er i dag, hovedsakelig fordi bokloven er en videreføring av dagens bokavtale. Dette gjør at konkurranseforutsetningene ikke endres nevneverdig. En stabil økning i e-handel gjør at internettmarkedet ikke i vesentlig grad spiser av bokhandlermarkedet. Årsaken til den stabile økningen er en trend i samfunnet hvor teknologien blir mer utbredt og allment anerkjent, men denne utviklingen skjer langsomt og inkrementelt. De bokhandlere som legges ned er i hovedsak de med dårligst beliggenhet, og de som satser på bøker som er spesielt attraktive digitalt, for eksempel pensumlitteratur, fagbøker og bøker som krever oppdatering ofte, som for eksempel lovsamlinger og lignende. Bokhandlere med sentral og god beliggenhet som hovedsakelig har solgt denne type bøker, går nå over til å selge mer skjønnlitteratur og andre varer enn bøker.

Priskonkurransen endres heller ikke i løpet nevneverdig. Bokloven regulerer fortsatt utsalgsprisen på nye bøker, noe som hindrer bokhandlerbransjens aktører i å konkurrere på pris. Denne reguleringen gjør også at trusselen fra nye aktører forblir lav.

I 2012 er det vanlig at bokhandlene får ca. 30 prosent av inntektene sine fra andre produkter enn bøker. Dette øker moderat. Veksten i andelen av ikke-bøker øker for å møte den svake nedgangen i salg av papirbøker. Beliggenhet forblir en viktig faktor. Flere bokhandlerkjeder satser mer på de større byene, enn på distriktene, og det blir gradvis en nedgang i hvor geografisk spredt bokhandlene i Norge er. De fleste nye butikkene som åpnes er i storbyer, mens de som legges ned er i utkantstrøk og mindre byer.

Det juridiske rammeverket er altså det samme, men det er likevel flere bokhandlere som nedlegges enn det er nye som åpnes. De faste kostnadene til en gjennomsnittlig bokhandelen øker, mens lønnsomheten synker. Dette gjør at driftsvilkårene hardner til. Bokhandlene opplever likevel ikke den samme massenedleggelsen som fotobutikkene, videoutleien og CD-butikkene fordi det ikke er noen ny teknologi som utgjør en sterk nok konkurrent mot boken, slik det var mot filmrull, CD og VHS/DVD. Dette stiller krav til at bokhandlene er flinke til å utvikle multikanalstrategier som gjør at nettsidene blir mer funksjonelle, og er godt knyttet opp mot den fysiske butikken. Dette generer også inntekter til de landbaserte butikkene, samtidig som det bidrar til å styrke merkevaren til den enkelte butikk. Dette forutsetter at nettsiden er brukervennlig, har samme tilbud som butikken, og at den tydelig tilhører samme kjede. De utvikler også sine egen medie Brett som fungerer godt til å laste ned norske og utenlandske e-bøker. Disse medie Brettene fungerer godt til sitt bruk, og fordi de to største konkurrentene, Amazons Kindle og Apples iPad, ikke satser på norske e-bøker, vil dette tilbudet appellere til mange forbrukere.

4.5.2 Scenario 2: Boklov og rask økning i e-handel

Det er en stadig hyppigere nedgang i antall landfaste bokhandlere i Norge, hovedsakelig som følge av en radikal teknologisk innovasjon som gjør at flere handler bøker og e-bøker over internett. Denne teknologien kan enten være i form av en tjeneste, et nytt medie Brett eller en lignende teknologi som er billigere, mer slitesterk og vesentlig mer brukervennlig enn dagens teknologier. Den kan konkurrere med boken med tanke for eksempel hvor praktisk den er å reise med, og ikke minst på pris.

I takt med sosiokulturelle trender som i stadig større grad omfavner teknologisk utvikling, ser vi også en oppblomstring av aktører som satser på e-handel av bøker. Vi ser at mange forbrukere foretrekker å handle papirbøker og e-bøker på internett, selv om prisen er den samme som den man betaler i den landfaste bokhandelen. Dette fører til at bokhandlere som ligger i mindre sentrale strøk, og som allerede har et sviktende kundegrunnlag, nå legges ned.

Lojaliteten overfor den enkelte bokhandels merkevare på nett er ikke sterk, og forbrukerne handler der det er best priser og utvalg når de skal kjøpe norske bøker. På grunn av dette mister norske landbaserte bokhandler enda mer av sitt inntektsgrunnlag fra nettbutikkene sine, som igjen fører til at flere landfaste bokhandlere legges ned.

Det er en uendret grad av priskonkurransen på nye bøker. Dette reguleres fortsatt av bokloven. Derimot ser vi en økt priskonkurransen på eldre bøker, da dette nå blir en viktig måte å differensiere seg på for internettbokhandlene som ikke kan konkurrere på faktorer som personlig service, estetiske lokaler og god beliggenhet. For å ta opp konkurransen med internettbokhandlene, tvinges de landfaste bokhandlene til også å senke prisen på eldre bøker. Dette fører til at flere forfattere mister mye av inntektsgrunnlaget sitt fra *backlisten*, altså de eldre bøkene. Mange forfattere ser at det også er viktig å gi ut bøkene sine digitalt da dette kan føre til en revitalisering og

resirkulering av eldre utgivelser. Fordi bokhandlene kun kan sette ned prisen betydelig på eldre bøker, velger en del forfattere å digitalisere bøkene sine selv, og selge dem ved hjelp av eget nettverk. Dette gjør at de kan selge de nye bøkene sine som digitaliserte utgaver på internett, og på den måten skape blest om de eldre titlene deres i tillegg. Dette fører til at bokhandlene mister en inntektsmulighet.

Det blir stadig viktigere for de landfaste bokhandlene å differensiere seg fra internettbokhandlene gjennom økt fokus på beliggenhet og service. Det blir også viktigere med estetisk fine butikker fordi det skal gi kunden en merverdi å gå i en bokhandel. Denne merverdien kan også bestå av muligheten til å kjøpe kaffe og kaker, at man skal kunne kjøpe interiørartikler, eller at man kan kjøpe medie Brett og e-bøker på samme sted som man kjøper bøker. Denne merverdien som kundene tilbys er også viktig for bokhandlene fordi andelen ikke-bøker må dekke inn tapet som økt salg av e-bøker og e-handel fører med seg.

4.5.3 Scenario 3: Ingen norsk boklov og lav økning i e-handel

Det er en hyppig nedgang i antall bokhandlere i bransjen. Det legges ned drastisk mange flere bokhandler enn det åpnes nye. Bokavtalen opphører uten at den etterfølges av en boklov, og det er derfor fripris på alle bøker fra den dagen de gis ut. Dette gjør at andre aktører, som i utgangspunktet ikke er spesialiserte i salg av bøker, nå tar opp konkurransen med de landfaste bokhandlerne gjennom å tilby bestselgere til en meget lav pris. Dette kan ofte være som en lokkevare for å få folk inn i butikkene. Siden den landfaste bokhandelen ikke kan tilby like lave priser, og samtidig bevare lønnsomheten med et bredt utvalg, velger mange butikker å legge ned. Siden vi ikke ser noen kraftig økning i e-handel, utgjør ikke internettbokhandlere noen markant trussel. Likevel er den moderate stigende i bruken av medie Brett og e-handel med på å begrense lønnsomheten i bransjen, og å gjøre markedet tøffere for bokhandlene.

De bokhandlene som overlever, vil være de som har de beste beliggenhetene i de største byene. Butikkene blir mer spesialiserte, og det blir et økt fokus på personlig service. Kunnskapsnivået rundt litteratur til de ansatte blir lagt vekt på ved ansettelse. Andelen av varer som ikke er bøker blir i disse butikkene meget stor.

4.5.4 Scenario 4: Ingen norsk boklov og rask økning i e- handel

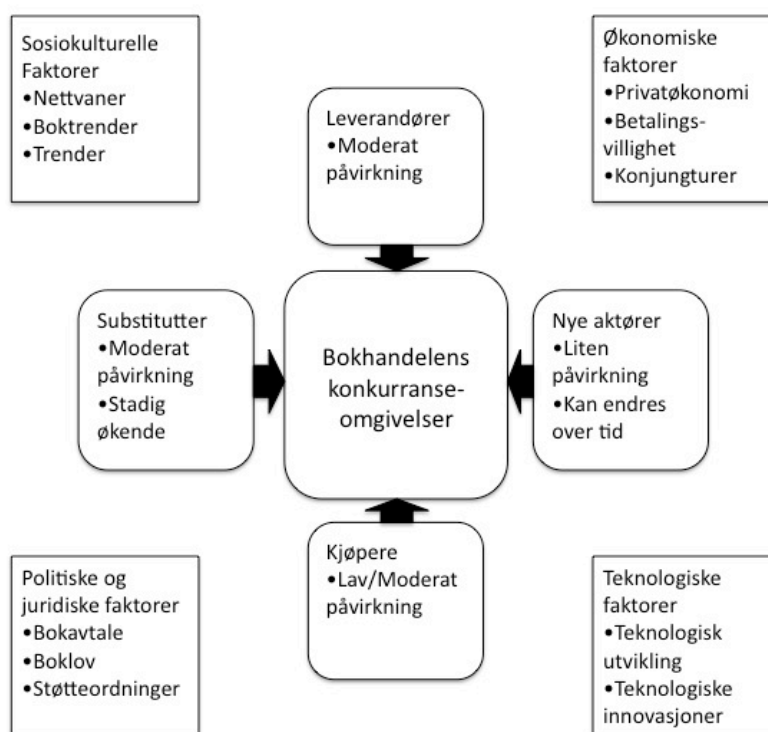
Antall aktører går drastisk ned. Bokavtalen opphører, og fordi det ikke innføres en boklov, er det nå fripris på alle bøker. Økt priskonkurransen fører til en nedgang i lønnsomheten i bransjen.

Antall internettaktører går drastisk opp som følge av liberaliseringen i markedet. Aktører som Amazon og Apple etablerer seg i det norske markedet, og utnytter sine finansielle muskler til å presse norske aktører ut. Ett år etter at fripris på bøker blir innført er antall bokhandlere halvert.

De få landfaste bokhandlene som overlever vil måtte ha meget god og sentral beliggenhet. De vil også måtte tilby en stor andel produkter som ikke er bøker. Vi kan også se en tydeligere strategi på å koble sammen butikkens internettsider med den landfaste bokhandelen. I selve butikken vil det være stort fokus på atmosfære, og at kundene skal oppleve en merverdi av å faktisk bruke de landfaste bokhandlene. Dette gjøres som nevnt tidligere ved å ha kafé i butikken, ha mange forskjellige *events*, som for eksempel møte med forfattere og salg av andre varer. Butikken kan bli brukt mer som et *showroom* hvor man viser frem ny litteratur, forfatter holder foredrag og nye medie Brett vises frem.

5 Diskusjon

Vi har i kapittel 4 presentert resultater fra dybdeintervjuene som ble gjennomført i forbindelse med denne oppgaven. Vi har analysert data på bakgrunn av oppgavens teoretiske rammeverk, og vi har gjennomført en analyse av bokhandlerbransjens konkurranseomgivelser ved hjelp av Porters femkraftsmodell og PESTEL. Resultatene vi kom frem til er oppsummert i den reviderte utgaven av oppgavens teoretiske konseptmodell vist i figur 8.



Figur 8: Revidert teoretisk konseptmodell

Vi vil i det følgende se nærmere på hva vi har kommet frem til, og hvordan vi mener disse funnene vil få innvirkning på norsk bokhandlerbransje. De mest sentrale funnene er oppsummert i figur 8.

Vi vil begynne med å se nærmere på hvordan våre resultater enten taler for eller i mot den landfaste bokhandleren, og vi vil peke på hvilke konsekvenser dette kan få for norsk bokhandlerbransje. Deretter vil vi se nærmere på tidligere arbeid som har blitt gjort på området, for å sammenligne våre resultater med disse. Til slutt følger det en konklusjon der vi besvarer oppgavens problemstilling, og kort redegjør for våre forslag til videre forskning på området.

5.1 Oppsummering: Oppgavens funn

For å skape en forståelse av hvilke faktorer i norsk bokhandlerbransjes eksterne miljø som vil ha størst innvirkning på industriens konkurranseomgivelser, har vi som nevnt over gjennomført analyser ved hjelp av PESTEL og femkraftsmodellen.

Gjennom våre analyser har vi kommet frem til flere faktorer vi mener kan vise seg å bli avgjørende for den landfaste bokhandlerens fremtid i Norge. Faktorene varierer i grad av innvirkning de vil ha på bokhandlerbransjen.

Vi identifiserte på bakgrunn av dette hvordan rivaliseringen, og dermed lønnsomheten, i bransjen potensielt kan utvikle seg ved hjelp av femkraftsmodellen. I det følgende vil vi presentere våre funn, og hvordan vi mener disse enten taler for eller mot den landfaste bokhandlerens fremtidige rolle som distributør av bøker. Vi så tidlig i arbeidet at flere forhold innenfor den landfaste bokhandlerens konkurransemiljø på sikt vil avhenge av to eksterne faktorer: Teknologisk utvikling med tanke på internettløsninger for distribusjon av papirbøker og e-bøker, og hvorvidt dagens bokavtale blir lovfestet gjennom en boklov etter 2013.

Bokavtalen, som blant annet regulerer prisen på nye bøker gjennom et fastprissystem, synes å være nødvendig for å sørge for at man opprettholder en tilstrekkelig bredde i hva som tilbys av litteratur. Dette er også hovedhensikten med bokavtalen. Det kan synes som at en av de viktigste årsakene til at en slik avtale

ansees som nødvendig, er at Norge består av et lite språkområdet, og at markedet for bøker på norsk, derfor blir svært lite. Argumentet blir at dersom det skal genereres nok inntekter fra de nye, mestselgende bøkene til å i stor grad finansiere bredden bestående av de bøkene som selger mindre, er bransjen avhengig av å ha et fastprissystem som sikrer en viss minimumsinntekt per solgte bok.

Dersom dagens bokavtale ikke videreføres etter dens utgang i 2013, mener vi dette kan få stor innvirkning på konkurransen i bokhandlerbransjen. For det første mener vi det vil gå ut over antall aktører i bransjen som vil være rene bokhandlere der minimum 50% av inntekten kommer fra bøker. For det andre mener vi at det vil åpne opp for andre aktører som ikke i utgangspunktet er en del av bokhandlerbransjen, men som vil velge å tilby de mest populære bøkene, og da gjerne til en lav pris. Disse aktørene vil da altså hovedsakelig konkurrere på pris. Dersom bokhandlene skal kunne møte denne konkurransen, vil de måtte senke sine priser på nye bøker, og dermed gå glipp av det inntektsgrunnlaget som i utgangspunktet skal sikre en bredde i utvalget som tilbys. Dette vil også føre til en prisbettinget konkurranse innad i bransjen. Vi har tidligere i oppgaven vist hvordan en prisbettinget rivalisering mellom bransjens aktører, kan føre til at lønnsomheten i bransjen avtar, samt at kundenes forhandlingskraft øker.

Den teknologiske utviklingen er den andre faktoren vi mener vil spille en betydelig rolle i årene som kommer. Vi ser allerede en økende trend innenfor e-handel av bøker og e-bøker. Dersom disse løsningene forbedres ytterligere, og dersom flere aktører er villige til å satse på, og å utvikle løsninger for e-handel av bøker, vil dette på sikt bli en reell utfordrer til den landfaste bokhandleren.

Sosiokulturelle trender vil preges av den teknologiske utviklingen ved at en mer moden teknologi vil kunne appellere til et bredere marked, og dermed potensielt på sikt kunne endre forbrukermønsteret i samfunnet. Internett er som nevnt allerede en kjent markeds plass for kjøp og salg av varer og tjenester, men slik

forbrukermønsteret ser ut i dag er ikke internettbokhandlene å anse som reelle trusler mot den landfaste bokhandelen. Dette skyldes nok i stor grad at de fleste bokhandlerkjedene har valgt å ikke investere i sine respektive internettsider, men heller har hatt fokus på å fremme og å distribuere litteratur gjennom sin fysiske butikk. Tilstedeværelsen av en bokavtale som begrenser muligheten for priskonkurransen har nok i tillegg gjort sitt til at nye aktører ikke i større grad har utfordret de etablerte kjedene på dette området. Dersom bokavtalen ikke blir forlenget, vil vi derimot kunne se en oppblomstring av aktører som vil være rendyrkede internettbokhandlere, og som vil ha et sterkt fokus på prisdifferensiering.

E-bøker ser vi også som en potensiell utfordrer til den landfaste bokhandelen, men da hovedsakelig på lengre sikt. Dette vil som nevnt henge sammen med at teknologien stadig utvikles, og at vi på det internasjonale markedet ser en stadig økende popularitet rundt e-bøker og medie Brett. Også her mener vi at sosiokulturelle faktorer vil spille en viktig rolle. Ettersom stadig flere nordmenn går til anskaffelse av medie Brett, kan man etter hvert se en økende etterspørsel etter e-bøker også i Norge. Spørsmålet blir hvorvidt den landfaste bokhandleren vil bli den naturlige distributør av e-bøker, eller om dette utelukkende kommer til å forbeholdes internettbaserte løsninger. Rundt dette er det delte meninger. I følge informant R.N. vil ikke den landfaste bokhandleren kunne spille noen rolle i forhold til e-bøker. Informanten ser for seg at dette blir overlatt til internetttaktører. J.T. ser derimot for seg at den landfaste bokhandleren vil kunne fungere som en brobygger mellom papirbøker og e-bøker, ved at man tilbyr alle produkter gjennom alle salgskanaler, og at hver salgskanal maksimerer sitt potensial gjennom å spisse sine spesialiteter. Dette betyr at den landfaste bokhandelen spesialiserer seg på for eksempel veiledning og informasjon ansikt-til-ansikt, mens butikkens internettsider spesialiserer seg på for eksempel bredt utvalg og brukervennlighet, og at man gjennom begge kanaler skal kunne handle både papirbøker og e-bøker.

Et økende internettsalg og en økt etterspørsel etter e-bøker kan få implikasjoner for den landfaste bokhandelen på flere måter. Bokhandleren må nå ta et valg. Et alternativ er at man ser bort fra internett og e-bøker, og kun fokuserer på salg av papirbøker og andre varer bokhandelen fører. Argumentet for å føre en slik strategi for bokhandelen, vil være at man kan fokusere på å forbedre den prosessen de allerede er spesialisert på, altså en inkrementell innovasjon, og at man dermed ikke bruker ressurser på å tilegne seg en ny teknologi og kunnskap. Enkelte debattører har hevdet at bokhandlere vil innta denne strategien for å forsøke å motarbeide den digitaliserte utviklingen i frykt for at denne på sikt vil gjøre bokhandelen overflødig, mens bransjen selv tilbakeviser dette.

Argumentet mot å føre denne type strategi vil være at man kan risikere å stå uten et konkurransegrunnlag dersom det viser seg at kundene på sikt foretrekker å handle papirbøker og e-bøker over internett. Ved å tidlig innta en strategi der man velger å fokusere på *både* den landfaste bokhandleren og på internettbaserte løsninger for distribusjon av bøker, vil man kunne utnytte potensialet i begge kanalene. På denne måten kan man tiltrekke seg kunder som er ute etter et bestemt produkt, gjennom flere kanaler, som potensielt kan føre til mersalg av andre produkter.

Dersom dagens bokavtale ikke forlenges gjennom en boklov, vil man som nevnt tidligere kunne se en oppblomstring av digitale aktører som vil konkurrere på pris. Dersom man som etablert aktør tidlig inntar en strategi som ivaretar hensynet til e-handel, vil man stå bedre rustet i møte med denne typen konkurranse. Ulempen med en slik strategi kan være kostnadene knyttet til å tilegne seg ny kunnskap og teknologi, og at man på sikt kan gjøre kunnskap og teknologi aktøren allerede innehar, overflødig.

En stadig voksende andel av bokhandelens inntekter kommer fra andre varer enn bøker. Dersom konkurranseforholdene endrer seg i retning av et større fokus på prisdifferensiering, og dersom andelen bøker solgt over internett går opp, vil vi nok se

at denne tendensen vil fortsette i fremtiden. I en slik prosess ser vi at beliggenhet kan bli en stadig viktigere forutsetning for å overleve.

J.T. poengterer dette;

”Bokhandlene må ha veldig god beliggenhet. Hvis du har en bokhandel med god trafikk så kan du nesten selge hva som helst. Det som er utfordringen er å komme ut i andre enden og fortsatt være bokhandel. Vi kan begynne å selge masse forskjellige ting på disse senterbutikkene våre, det er jo masse kunder der, men utfordringen blir å fortsatt være bokhandel. Det er det som er vanskelig.”

5.2 Sammenligning med annen forskning

Det har ikke vært lett å få tilgang til annen, relevant forskning å sammenligne våre resultater med. Årsaken til dette er at det meste av den forskningen som har vært gjennomført på dette området, stammer fra bransjen selv, og er derfor ikke offentlig tilgjengelig. Som sammenligningsgrunnlag har vi derfor valgt å se på andre masteroppgaver som berører de samme temaene som det vi gjør i vår oppgave.

Å koke suppe på krimbøker er en masteroppgave skrevet av Jørgen Bakke Fredriksen. Oppgaven tar for seg hvilke konsekvenser vertikale og horisontale ekspansjoner i den norske forlagsbransjen kan ha fått for 1) utgivelsespolitiske målsettinger hos de store forlagshusene og 2) de mindre forlagenes levekår (Fredriksen 2009). Hans oppgave ser på hvilke konsekvenser det har for konkurransemiljøet at forlagene kjøpte opp bokhandlene for ca 15 år siden. Dette er interessant for vår oppgave fordi det er en viktig faktor i vilkårene for bokhandlene hvilke eierstruktur de opererer under. Selv om dette ikke er noe vi har drøftet inngående i vår oppgave, er det en interessant vinkling fordi dette mer eller mindre er noe vi har lagt til grunn for vår oppgave. Spesielt interessant er at Fredriksen konkluderer med at den vertikale integrasjonen ikke har påvirket bransjen i like stor grad som lovgivingen har. Dette samstemmer i

stor grad med funnene i vår oppgave, da vi også har identifisert lovgivingen som den viktigste faktoren for bokhandlernes fremtid.

Konklusjonen til Fredriksen er at visse forlags oppkjøp av bokhandlere ikke direkte har ført til dårligere vilkår for mindre aktører. Derimot har endringer i bokbransjens rammebetingelser over de siste 15 årene gitt bokhandlerkjedene økt makt i forhandlinger. Dette har bydd på store utfordringer for små forlag. Dette stemmer også overens med våre funn ved at inngangsbarrierene således vil bli høye, og at forhandlingsmakten til bokhandlerne har økt som et resultat av en fungerende bokavtale.

Det som tydelig skiller vår oppgave fra Fredriksens, er at han har lagt lite vekt på digitaliseringens betydning for utviklingen i bokhandlerbransjen. Dette kan muligens forklares med at oppgaven ble ferdigstilt i 2009, og at denne problemstillingen er mer fremtredende i dag.

Til bokas pris (Rønning et al. 2012) er en utredning som ble gjort på bestilling av Kulturdepartementet og Anniken Huitfeldt for å kartlegge hvordan økonomisk-politiske virkemidler påvirker bokbransjen i flere sentraleuropeiske land.

Utredningen peker på at det kreves en digital infrastruktur for at digitalisering skal bli en betydelig trussel i den landfaste bokhandelens konkurransemiljø, en infrastruktur som ikke i tilstrekkelig grad er på plass i dag. Politisk regulering fremheves også her som den viktigste påvirkningsfaktoren på bokhandelens konkurransemiljø. Samtidig påpekes det også i utredningen at utviklingen har gått en annen vei i USA, der digitalisering er den største utfordreren til den tradisjonelle boken. Dette stemmer også overens med vår antagelse om at dette sannsynligvis vil skje i Norge dersom dagens bokavtale ikke videreføres i form av en boklov.

5.3 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven sett på eksterne faktorer i bokhandlerbransjens konkurransemiljø som vi mener vil ha innvirkning på bransjens fremtid som distributør av litteratur. Våre antagelser var på forhånd at bokhandlerbransjen står ovenfor utfordringer knyttet til teknologisk utvikling, endring i sosiokulturelle forhold og politisk lovgivning. Vi har gjennomført semi-strukturerte dybdeintervjuer av syv informanter med tilknytning til bokbransjen. På bakgrunn av disse intervjuene, samt sekundærdata og relevant litteratur, har vi gjennomført bransjeanalyser for å besvare oppgavens problemstilling.

5.3.1 Svar på oppgavens problemstilling

Problemstillingen i denne oppgaven er:

Hvilke faktorer i konkurranseomgivelsene til norske bokhandlere vil på sikt ha størst innflytelse på den landfaste bokhandelens rolle som distributør av bøker, og kan den landfaste bokhandelen forsvare denne rollen i fremtiden?

Oppgavens hovedfunn er at bokhandlerbransjen i Norge de kommende fem årene, først og fremst kommer til å bli preget av hvorvidt dagens bokavtale blir videreført i form av en boklov. Deretter vil teknologisk utvikling og sosiokulturelle forhold knyttet til e-handel være av betydning.

Når det gjelder den landfaste bokhandelens rolle som distributør av bøker, tror vi at vi i årene som kommer vil se en markant nedgang i antall bokhandlere, og at det på sikt kun vil være de største, og mest sentralt beliggende bokhandlene som vil være igjen. Hvor raskt dette vil skje mener vi vil avhenge av først og fremst politiske reguleringer, og deretter av etterspørselen i markedet som et resultat av teknologisk utvikling og sosiokulturelle forhold.

5.3.2 Oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning

Oppgaven er en rent kvalitativ studie som kun baserer seg på dybdeintervjuer og sekundærdata. Oppgavens konklusjon kan derfor være lite generaliserbar. Siden oppgaven benytter seg av sekundærdata rundt forbrukerstatistikk, er ikke disse dataene innhentet med tanke på denne oppgaven. Dette kan være en ulempe med tanke på dataens relevans.

Oppgaven har hovedfokus på landfaste bokhandlere som først og fremst har fokus på skjønnlitterære bøker. Vi har valgt å se på utfordringene bokhandlene møter på bransjenivå, og ikke på et internt nivå i den enkelte bokhandel. Oppgaven beskriver de politiske styringene som bokbransjen er underlagt, men går ikke i detalj når det gjelder partipolitikk og lignende.

Kvalitativ forskning egner seg best til å kartlegge forhold med tanke på videre forskning. Oppgavens formål har derfor ikke vært å identifisere kausale sammenhenger, men heller å kartlegge hvilke utfordringer bokhandlerbransjen potensielt kan stå overfor i årene som kommer.

Oppgavens validitet er ivaretatt ved nøye utvalgte intervjuobjekter med en sterk tilknytning til bokhandlerbransjen. Informasjonen som kom ut fra dybdeintervjuene mener vi derfor har gitt oss grunnlag til å gjøre de antagelsene vi har gjort i oppgaven, og at disse i stor grad representerer virkeligheten. På den annen side var oppgavens formål å identifisere potensielle, fremtidige utfordringer i bokhandlens konkurransemiljø. Hvorvidt disse viser seg å få den innvirkning som vi forventer, er noe bare tiden kan vise.

Vi har hatt hovedfokus på eksterne faktorer som virker inn på bokhandlerbransjens konkurransemiljø. Siden oppgavens data er basert på dybdeintervju og

sekundærdata, mener vi det kunne vært interessant å studert forbrukerperspektivet rundt oppgavens problemstilling nærmere.

Vi mener at våre funn gir bokhandlerbransjen grunn til å følge nøye med på utviklingen i deres konkurransemiljø i årene som kommer. Vi mener også at ved å allerede nå legge strategier som tar høyde for disse utfordringene, kan bransjen lettere gå disse utfordringene i møte. Vi vil derfor foreslå en videre utredning av konsekvensene disse utfordringene kan få for bokhandlerbransjen, og hvordan man skal utvikle strategier for å møte disse.

Litteraturliste

Aftenposten (2012, 31.mar. 2011). "Tjener millioner på e-bøker." from <http://www.aftenposten.no/kultur/article4078172.ece#.T2xIpcypQSU>.

Bokhandlerforeningen (2012). "Bokavtalen." Retrieved 23.03.2012, 2012, from <http://www.bokhandlerforeningen.no/Bransjeavtalen>.

Christensen, J. L. B. C. M. (1995). "Disruptive technologies: catching the wave".

Economics, O. (2011). Utredning om litteratur- og språkpolitiske virkemidler. Oslo.

Feka, V., D. Xouris, et al. (1997). "Mapping strategic groups: an international example." Journal of business & industrial marketing **12**: 66-75.

Fredriksen, J. B. (2009). Å koke suppe på krimbøker. Oslo, The University of Oslo.

Ghose, A., M. D. Smith, et al. (2005). Internet exchanges for used books: an empirical analysis of welfare implications.

Grant, R. (2007). Contemporary strategy analysis, Wiley-Blackwell.

Guba, E. G. and Y. S. Lincoln (1989). Fourth generation Evaluation. California, Sage Publications.

Hognestad, K.-H. R. (2000). "Det trykte ord - bokens historie." Til opplysning **3**.

Johannessen, A., L. Christoffersen, et al. (2011). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Oslo, Abstrakt forlag.

Johnson, G., R. Whittington, et al. (2011). Exploring strategy. Harlow, Prentice Hall.

MMI, I. (2012). Leserundersøkelsen 2012: Lesing, kjøp & handelskanaler.

Nalebuff, B. J. and A. M. Brandenburger (2002). Co - opetition. London, Profile Books Ltd.

Porter, M. E. (1979). "How competitive forces shape strategy." Harward business review.

Porter, M. E. (2008). "The five competetive forces that shape strategy." Harward business review.

Recklies, D. (2001) Porters 5 forces.

Rønning, H., O. Torvund, et al. (2012). Til bokas pris - utredning av litteraturpolitiske virkemidler i Europa.

Schoemaker, P. J. H. (1993). "Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation." Strategic Management Journal **14**(3): 21.

Smith, D. (2006). Exploring innovation. London, McGraw-Hill.

Tushman, M. L. and P. Anderson (1986). "Technological Discontinuities and Organizational Environments." Administrative Science Quarterly **31**(3): 439-465.

www.fonerbooks.com (2011). "Book Sales Statistics." Retrieved 23.03.2012, from www.fonerbooks.com/booksale.htm.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Fase 1: <i>Rammesetting</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Løs prat<ul style="list-style-type: none">- Uformell samtale2. Informasjon<ul style="list-style-type: none">- Si litt om tema for oppgaven og hva samtalen skal brukes til- Informer om eventuell taushetsplikt og anonymitet- Informer om opptak- Start opptak
Fase 2: <i>Erfaringer</i>	<ol style="list-style-type: none">3. Overgangsspørsmål<ul style="list-style-type: none">- Spørsmål rundt deltagerens forbindelse til bransjen- Ta utgangspunkt i respondentens erfaring med det aktuelle temaet
Fase 3: <i>Fokusering</i>	<ol style="list-style-type: none">4. Nøkkelspørsmål<ul style="list-style-type: none">- 3-5 nøkkelspørsmål- Oppfølgingsspørsmål
Fase 4: <i>Tilbakeblikk</i>	<ol style="list-style-type: none">5. Oppsummering<ul style="list-style-type: none">- Oppsummering av samtalen.- Oppfølgingsspørsmål

Spørsmål

Fase 2	<ol style="list-style-type: none">1. Hva slags erfaring har du fra bokbransjen?2. Hva er din nåværende stilling?3. Oppfølgingsspørsmål
Fase 3	<ol style="list-style-type: none">1. Hvordan synes du dagens situasjon når det gjelder e-handel i den norske bokbransjen?2. Hvordan mener du norske bokhandlere bør posisjonere/organisere seg med tanke på e-handel.3. Hva/hvilke mener du er de største utfordringene for norske bokhandlere det neste året? Om 5 år? Om 10 år?4. Hvordan bør norske bokhandlere agere for å på best mulig måte møte disse utfordringene?5. Hvordan tror du norske bokhandlere kommer til å se ut om 5 år?6. Oppfølgingsspørsmål
Fase 4	<ol style="list-style-type: none">1. Har jeg forstått deg riktig...?2. Er det noe du ønsker å legge til?3. Oppfølgingsspørsmål4. Takk for oss

