

# **Publishing in a Digital Era**

## **An analysis of the Norwegian publishing industry**

**Master's Thesis**

Ludvig Ovtun van der Hagen: 260389-xxxx

Hand-in date: August 14<sup>th</sup>, 2014

Supervisor: Jonas Hedman

Pages: 79,7

Characters (incl. spaces): 181.347

MSc in Economics and Business Administration, Cand.merc.:

Management of Innovation and Business Development

Copenhagen Business School 2014

## Acknowledgements

This final product is the result of a process starting with the notion of Norwegian publishing houses struggling in the face of digitalization. Considering different approaches to an analysis substantial enough to constitute a master's thesis, many aspects and issues have been evaluated. The process has indeed been challenging, yet intriguing, and sparked a true interest in the book industry.

For his significant assistance in the academic process of writing this thesis, I would like to express my gratitude to my supervisor Associate Professor Jonas Hedman. The thesis would lack impact if it were not for the cooperative efforts of the thesis' interviewees. All interviewees have contributed with perspectives and energy that made working with the thesis a very positive experience. For that, I am grateful for the time of, in no particular order, Harald O. Fougner, Elizabeth Sellevold, Anders Storbråten, Anne Schiøtz, Kristenn Einarsson, Terje E. Vik, Thomas B. Nilsen, Sigmund Løvåsen, Knut Georg Andresen, and author Tom Egeland.

Last but not least, I would like to express my thankfulness to my family and friends for encouragement and enlightening discussions. In particular, I am grateful to my sister and father for supportive sparring sessions and their constructive feedback.

## Executive Summary

This master's thesis researches the Norwegian book publishing industry, and the capabilities of incumbent publishers in ensuring long-term competitiveness and industry health. The impact of digitalization and the disruptive potential it presents to the publishing industry is the phenomenon deeming the thesis relevant. Departing from the resource-based view, the thesis applies dynamic capabilities theory in the creation of an initial framework investigating whether incumbent publishers have the capabilities required in a dynamic context characterized by digitalization.

The initial framework emphasize that capabilities related to sensing market changes, seizing opportunities, and managing threats and reconfigurations are needed to succeed in the future publishing industry. However, distinctive aspects of the Norwegian publishing industry are highlighted: the Book Agreement legitimizing retail price maintenance, the level of vertical integration, and a standardization of contracts with authors. The distinctive aspects contribute to incumbents dominating the industry, and are analyzed to constitute sources of inertia. Consequently, dynamic capabilities theory is found insufficient in explaining how incumbent Norwegian publishers are to be relevant in a digital era.

Thus, the need for a new framework emerges, resulting in the application of ecosystem and activity system theory. The subsequent analysis shows that thinking of publishing as an ecosystem reveals the potentially detrimental effect of leveraging bottlenecks and extracting, rather than sharing, value. On the same note, incumbent publishers are found to be dominators in the activity system, although they have the capability of coordinating activities in their network. The findings require the need for reframing the publishing industry in order to reveal the potential of thinking of the publishing business model in new terms.

The contribution of the thesis is that aspects related to openness and flexibility are what is deemed necessary for incumbent publishers to stay relevant in the digital era. However, important to note is that the contribution is not to be considered definitive, as there are important aspects to the book industry in general, e.g. the promotion of national literature, which is not considered in the thesis. Nevertheless, the thesis aims to be a source of inspiration to incumbent publishers and industry stakeholders alike, as it casts new light on a traditional and important national industry.

***Keywords:*** *publishing, e-book, digitalization, resource-based view, dynamic capabilities, incumbent inertia, ecosystem, activity system, Prime Movership, value-creating system, reframing, business model reconfiguration*

## Index

<b>Acknowledgements</b>	<b>2</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>3</b>
<b>1. Introduction</b>	<b>6</b>
<i>1.1 Motivation</i>	6
<i>1.2 Research Question</i>	7
<i>1.3 Research Objective and Importance of Topic</i>	8
<i>1.4 Outline of the Thesis</i>	8
<i>1.5 Industry Presentation</i>	9
1.5.1 The publishing industry	9
1.5.2 The Norwegian book industry	9
<b>2. Literature Review</b>	<b>12</b>
<i>2.1 Review of Existing International Research</i>	12
<i>2.2 Theoretical Framework</i>	13
<i>2.3 Summary</i>	16
<b>3. Initial Framework</b>	<b>17</b>
<i>3.1 Theoretical Background for the Framework</i>	17
3.1.1 The resource-based view	17
3.1.2 Dynamic capabilities	18
<i>3.2 Summary</i>	22
<b>4. Methodology</b>	<b>23</b>
<i>4.1 Scope of the Thesis</i>	23
<i>4.2 Research Design</i>	23
<i>4.3 Empirical Presentation</i>	24
4.3.1 Contextualization of the Norwegian book industry	24
4.3.2 Primary data	26
4.3.3 Secondary data	27
<i>4.4 Reliability and Validity</i>	29
<i>4.5 Method Description</i>	29
<i>4.6 Limitations</i>	30
<b>5. Analysis</b>	<b>32</b>
<i>5.1. Introduction</i>	32
<i>5.2 Sensing Changes</i>	33
5.2.1 Coordination and integration	33
5.2.2 Learning	36
5.2.3 Reconfiguration and transformation	37
5.2.4 Summary	37
<i>5.3 Seizing Opportunities</i>	38
5.3.1 Publishers' core competence	38
5.3.2 Asset positions of established publishers	39
5.3.3 Publishers' evolutionary paths	41
5.3.4 Summary	42
<i>5.4 Managing Threats and Reconfigurations</i>	43
5.4.1 Reconfiguration	43
5.4.2 Managing threats	45
5.4.3 Summary	47
<i>5.5 Conclusion</i>	47
<b>6. Emergent Framework</b>	<b>50</b>

<i>6.1 Incumbent Inertia</i>	50
<i>6.2 Ecosystem Theory</i>	51
<i>6.3 Activity Systems Theory and Business Modeling</i>	51
<b>7. New Analysis</b>	<b>53</b>
<i>7.1 Incumbent Publishers' Sources of Inertia</i>	53
7.1.1 Incumbent publishers' knowledge set	53
7.1.2 Incumbent publishers' sources of friction	55
7.1.3 Summary	57
<i>7.2 Publishing as an Ecosystem</i>	57
7.2.1 Publishers as Keystone Organizations	58
7.2.2 Ecosystem health	60
7.2.3 Summary	61
<i>7.3 Publishing as a Business Model</i>	61
7.3.1 Current business model	62
7.3.2 Proposed business model	63
7.3.3 Summary: Design themes of the new business model	69
<i>7.4 Conclusion</i>	70
<b>8. Discussion and Managerial Implications</b>	<b>72</b>
<i>8.1 How Dynamic are Incumbents' Capabilities?</i>	72
<i>8.2 The Publishing Industry as an Activity System</i>	73
<i>8.3 Managerial Implications</i>	74
8.3.1 Practical Limitations	75
<i>8.4 Theoretical Implications and Limitations</i>	76
<i>8.5 Further Research</i>	77
<b>9. Reflections and Conclusion</b>	<b>78</b>
<i>9.1 Reflections</i>	78
<i>9.2 Conclusion</i>	79
<b>10. Bibliography</b>	<b>81</b>
<b>11. Appendices</b>	<b>85</b>
<i>Appendix 1 - Table of relevant international research</i>	85
<i>Appendix 2 - Transcription of interview w/ Harald O. Fougnier (NOR)</i>	86
<i>Appendix 3 - Transcription of interview w/ Kristenn Einarsson (NOR)</i>	90
<i>Appendix 4 - Transcription of Interview w/ Knut Georg Andresen (NOR)</i>	93
<i>Appendix 5 - Transcription of interview w/ Tom Egeland (NOR)</i>	98
<i>Appendix 6 - Transcription of interview w/ Elizabeth Sellevold (NOR)</i>	101
<i>Appendix 7 - Transcription of interview w/ Anne Schiøtz (NOR)</i>	104
<i>Appendix 8 - Transcription of interview w/ Thomas B. Nilsen and Terje E. Vik (NOR)</i>	108
<i>Appendix 9 - Transcription of interview w/ Sigmund Løvåsen (NOR)</i>	114
<i>Appendix 10 - Incumbents' structure and vision</i>	119

## 1. Introduction

### 1.1 Motivation

The international publishing industry has since the inception of the movable printing press been characterized as a stable industry (Picard, 2003). Books have been more or less constrained to ink on sheets of paper, combined by two covers. Moreover, authors have traditionally relied on publishing houses to get their work published. In turn, publishers have and do indeed rely on authors to provide the content they materialize. On the other side of the publishing platform are retailers, who as the sales channel are of equal importance to publishing houses' business, as authors are as content providers. Nevertheless, the last decades' advancements in technology and digitalization presents new opportunities to produce, sell, and consume books. Hence, advancements in technology often signify the creation of new capabilities in an organization, as well as it often renders some existing capabilities irrelevant. As advancements in technology have provided entrants with opportunities and incumbents with challenges in ample industries, it might be reasonable to believe that the impact of digitalization on the publishing industry follows a comparable trajectory. However, literature is in most countries considered as part of national culture and identity, where some countries even employ regulations to ensure the promotion of its literature. Consequently, acknowledging that a publishing industry may not only be subject to commercial market forces adds an intriguing perspective to an analysis of the impact of digitalization. Thus, of significance to this thesis is the selection of a highly regulated market where the publishing industry receives support to retain a favorable position in the market. Living up to the terms is the publishing industry of Norway.

The fact that the Norwegian market for literature is relatively small in an international context has resulted in a few, but large and long-established publishing houses. In ensuring the promotion of Norwegian culture and identity, the industry benefits from various political measures. Over the course of history, the political measures have contributed to the establishment of the Norwegian publishing industry as highly regulated, effectively creating a protective environment on account of vertical integration and standardized contracts. Nevertheless, digitalization has come to Norway, and its impact is inevitable as it opens national markets to international competition. Thus, how digitalization affects incumbent publishers and the publishing industry is arguably even more interesting to analyze in the

highly regulated market of Norway than in an unregulated market where the impact of technological change is thoroughly researched.

Before moving on to the presentation of the research question, four terms require clarification:

- *Digitalization* is understood as the integration of digital technologies in everyday life, by the digitization of everything that can be digitized (Businessdictionary.com, 2014).
- *Publishers* and the *publishing industry* are for simplicity the terms used to represent the more specific terms *book publishers* and the *book publishing industry*.
- An *e-book* is simply defined as a digital representation of the paper book (Vik & Nilsen, 2014). Different is the concept of e-book *apps* that is an e-book specifically developed as a more interactive application for digital devices (Colbjørnsen, 2013).

## 1.2 Research Question

As stated above, incumbent publishers are fronted with a challenging task when facing the disruptive potential of digitalization. For incumbent publishers to be of continued relevance in a digital future, a range of different avenues for research is presented. In particular, I find it interesting to explore the relevance of incumbent publishers' current capabilities in an increasingly digital environment. Thus, the topic of the thesis results in the following research question:

*How is digitalization affecting the current capabilities of incumbent publishers and the development of the Norwegian publishing industry?*

In addressing the research question, I have developed the following sub-questions:

- What is the impact of incumbent publishers' current capabilities on their long-term performance?
- What is the impact of incumbent publishers' position in the Norwegian publishing industry on the development of the industry as whole?
- How can incumbent publishers' business model be designed in order to support both incumbents' long-term performance *and* industry development?

### **1.3 Research Objective and Importance of Topic**

The contribution of this thesis is not to be considered as a definitive model of publishing in the Norwegian publishing industry. For such a contribution, the empirical data, which will be elaborated in chapter 4, is too limited. Nevertheless, due to the importance of the industry to Norwegian culture and identity, I consider it significant for incumbents to adapt to changing contexts. Consequently, the analyses of the thesis can be considered as a steppingstone to further research and practical experimentation.

By the beginning of the period of which I have focused on my master thesis, the publishing industry was subject to much debate. In that respect, the thesis can contribute to the debate with arguments based on theoretical concepts and empirical research. In short, the thesis should be of interest to the diverse actors of the Norwegian book industry as a starting point in an evaluation of the publishing industry in particular.

### **1.4 Outline of the Thesis**

After a brief presentation of the Norwegian publishing industry, the thesis will review existing research on e-books as a review of the impact of digitalization on the book industry as a whole. Existing international research on e-books and the publishing industry will be presented. Lastly, the most significant theoretical concepts employed throughout the thesis will be outlined.

Divided into two overall parts, an initial framework will be established in chapter 3. By means of the methodology presented in chapter 4, the framework will be utilized in the analysis of chapter 5. Based on the results of the analysis, a new framework emerges as the thesis goes deeper into analyzing the effect of digitalization on the publishing industry. The second part of the thesis presents the emergent framework in chapter 6, followed by a second analysis in chapter 7.

Drawing on the two analyses of the thesis, managerial implications will be presented in chapter 8, and offer the thesis' theoretical and practical limitations. In tying up the threads of the analyses, the conclusion of chapter 9 will offer reflections and highlight the findings of the thesis.

## 1.5 Industry Presentation

### 1.5.1 The publishing industry

More than five centuries after Gutenberg invented the movable printing press, the book is still a medium widely used in distribution of information and promotion of culture. In Norway, as in many other countries, the publishing industry has established itself as an important arena for the promotion of national culture and identity. In combination with political supportive measures, the Norwegian publishing industry has consequently evolved into an industry dominated by large publishing houses and tight relationships. The specifics of the industry will be elaborated in the following section.

### 1.5.2 The Norwegian book industry

In presenting the Norwegian publishing industry, the aim is to first illustrate the structure of the industry and to highlight the distinctive position and reach of incumbent publishers. Second, elaborations and specifications of the distinctive national industry structure are presented.

#### *The structure of the Norwegian book industry*

Figure 1 simplifies the value chain of the Norwegian book industry. The illustration shows how the different actors are linked, and to a great extent depend on each other. Although the outline of the value chain may look similar in many other industries, the significant factor in the Norwegian book industry is the level of vertical integration. The largest publishing houses own or have stakes in both distribution companies and the major retailers (bookstores, both “brick-and-mortar” and online)(Strøm, Furuly, & Korsvold, 2014). As there are no wholesaler in the industry (Oslo Economics, 2011), the publishers deal with the bookstores directly, as indicated by the darker orange arrow, while the publishing houses have established distributors that take care of physical distribution (Strøm et al., 2014). While the current industry mainly revolves around print books, e-books present new opportunities regarding production, sales, and consumption, implicating the value chain structure.

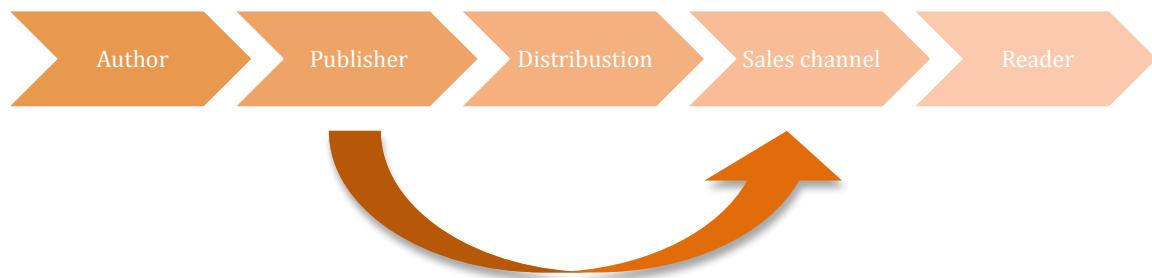


Figure 1: The value chain of the book industry

### Distinctive aspects

There are three main distinctive aspects of the Norwegian publishing industry that are important to notice. First, the term *industry incumbents* will be assigned to three dominant publishing houses. Second, the Norwegian book industry has established *an agreement* between publishers and retailers that is of significance. On the same note is the established *standardized contract* that has a significant impact on the industry. Third and lastly, the publishing industry is extensively *integrated in a vertical manner*, which has its own set of implications on the industry.

### *Industry incumbents*

Based on the argument of the current book industry as more or less dominated by a few large publishing houses, this thesis will apply the term *incumbent publishers* to the following publishing houses:

- Gyldendal
- Cappelen Damm
- Aschehoug

The three publishing houses have long-established roots in Norwegian culture, and are the largest and widely considered to be the most influential publishing houses in the industry (Colbjørnsen, 2013; Strøm et al., 2014). Hence, the use of the term *incumbents* is quite applicable and justified.

### *The Book Agreement and the standardized contract*

The Book Agreement (Bokavtalen, 2014) is an agreement between the Publishers' Association and the Bookstores' Association, which outlines a set of terms that is decisive on the level of competition in the industry. One aspect of the agreement is of particular importance. The

Book Agreement legalizes fixed resale prices, in economic terms called resale price maintenance (Encyclopedia Britannica, n.d.), in effect eliminating price as a factor of competition. When a fixed resale price for a book is set, it exists until the 30<sup>th</sup> of April of the year following its launch (Bokavtalen, 2014). Moreover, the Book Agreement is also of importance to the development of the e-book as the current proposition includes e-book pricing in its terms: An e-book is to be priced no lower than the cheapest paper book, and it is to be “released” from its fixed price once a paperback edition of the same book is published (*ibid*).

Incumbent publishers also operate with a standardized contract (“Normalkontrakt for skjønnlitteratur,” 2009), where issues such as author royalties and rights governance are covered. The contract is mandatory for all members of the Publishers’ Association, and is built upon a principle of solidarity among authors (Løvåsen, 2014). The principle is based on the notion that without the contract, successful authors would be able to negotiate better royalty-deals than unknown authors, which would result in a polarized environment for literature, and argued by industry participants to be harmful to national culture (Fougner, 2014; Løvåsen, 2014).

#### *Vertical structure*

The previous section presented the book industry value chain and emphasized the level of vertical integration. The issue is of importance to this thesis as the level of vertical integration is to a great extent only present in the largest publishing houses. Along with the Book Agreement, the size and impact of the largest publishing houses have been publicly discussed (e.g.: Juritzen, 2014). An argument is that the largest publishers dictate the development of the industry by having to “agree with themselves” (Juritzen, 2014) on the terms of the Book Agreement. The argument is, caricatured, based on the fact that the largest publishing houses own the largest bookstores, and as such are involved in both sides of the negotiations of the Book Agreement.

## 2. Literature Review

The aim of this section is twofold. First, I will briefly present existing international research concerning e-books. The research ranges from efforts of establishing a definition of an e-book to presenting pricing strategies. Second, I will in brief present the most important theories utilized in constructing the frameworks of the thesis and emphasize their contribution.

### 2.1 Review of Existing International Research

Even though a relatively young field of research, the concept of the e-book has received fair attention. In the early 2000's, much focus was on the new experience e-books provided (Ardito, 2000) and whether the e-book is a "fad or the future" (Zahda, 2007), but the focus quickly changed to the impact on business and digital rights (Clarida, 2009; Živković, 2008). Much research has also been concerned with pricing options (Guillon & Thierry, 2013; Hua, Cheng, & Wang, 2011), as well as definitions of the e-book and identification systems (Clarida, 2009; Manley & Holley, 2012), ranging from simple to more intricate definitions based on ISBN numbers. Business models have been a central theme (De Young, 2009; Proctor, 2013; Tian & Martin, 2011) as digitalization opens up for new opportunities (Publishers Weekly, 2013) and pose new challenges (Buschow, Nölle, & Schneider, 2014; M. Gibson & Ruotolo, 2003; Picard, 2003). After the introduction of tablets and surge in e-readers later in the 2000's, focus returned to the reader experience (Antón, Camarero, & Rodríguez, 2013; Jung, Chan-Olmsted, Park, & Kim, 2012; Kirk, Chiagouris, & Gopalakrishna, 2012; Lai & Chang, 2011) and e-book formats (McIlroy, 2012). More specifically, researchers has also focused on factors for adoption (Lai & Chang, 2011) and the usability of devices (C. Gibson & Gibb, 2011; Richardson & Mahmood, 2012). Lastly, research has also acknowledged the role of libraries in securing literary heritage (Litsey & Ketner, 2013), as well as how e-books affect the working environment of librarians (Zipke, 2014) and school teachers (Larson, 2010).

The review above can be categorized into two broad camps (see Appendix 1 for an overview). The first concerning the impact on business, the other concerning the impact on readers. However, the above review did not uncover research concerning the significance of various capabilities in a dynamic context. Although there has been research on print versus digital formats in publishing (e.g.: Picard, 2003), the impact of regulation on publishers' competitiveness in a dynamic context has not been explored. The fact that high levels of

regulation in the publishing industry is a phenomenon that is rarely employed might be an explanation, but a gap that demands closer examination is nevertheless identified in the research. The gap in the reviewed research is as such the basis for the establishment of the theoretical framework briefly outlined below.

## 2.2 Theoretical Framework

In this section, I will briefly review the theoretical concepts this thesis builds upon. Through initial research, I became aware how developments in technology and digitalization pose a challenge to incumbent publishers. Chief among these developments can be ascribed to the opportunities provided by the internet, combined with the introduction of tablets as handheld devices. Normann (2001) offers a starting point to consider how such developments in technology create new opportunity space, and his contribution provides a neat introduction to the analysis. Firms that do not act upon the opportunities in the new opportunity space are said to be subject to incumbent inertia (Leonard-Barton, 1992). Consequently, I find it useful to apply theories concerning factors explaining incumbent inertia to incorporate a focus on how incumbent publishers might react in the face of new opportunities and challenges related to them.

New opportunities are in many cases provided by innovations in technology (Normann, 2001). Broadly speaking, one can look at innovation as either incremental or radical, and in that respect either competence-enhancing or competence-destroying, respectively (Tushman & Anderson, 1986). However, Henderson and Clark (1990) argue that this categorization is incomplete, and distinguish between innovations in single components and innovations in the way the components are integrated into the product architecture. The authors present an innovation as architectural when incremental changes in components are combined with radical changes in how components are linked together (*ibid*). Such situations might be hard for incumbents to identify, as the foundation of the architectural innovation is easy to confuse with simple incremental innovations (*ibid*). Hence, architectural innovations have significant competitive implications, which according to Bettis and Prahalad (1995) might be due to a firm's *dominant logic*.

A dominant logic serves as an information filter, filtering what is deemed relevant information from irrelevant information (*ibid*). Consequently, the firm's dominant logic might prove to

create an interpretation-poor filter (*ibid*) where some of the capabilities an organization has acquired through successes in its history may prove counterproductive in the new competitive environment (Afuah & Utterback, 1997; Henderson & Clark, 1990). In these situations, new entrants are argued to be in a advantageous position as they are not weighed down by earlier investments (Christensen, Kaufman, & Shih, 2008), and can leverage a fundamentally different skill set (Tushman & Anderson, 1986). However, the literature also provides possibilities for incumbents to survive innovation. Existing capabilities might still be useful in the new environment (Afuah & Utterback, 1997), and as long as new values and behaviors are supported by the organizational management, it is possible to evolve with the moving technology frontier (Leonard-Barton, 1992; Tushman & Anderson, 1986).

Taken together, the theories mentioned above call for an organization that is capable of both exploiting existing capabilities and exploring new opportunities (March, 1991). March (*ibid*) argues that focusing on one aspect without considering the other will be detrimental to a company's success. Accordingly, there are challenges in balancing exploration and exploitation, being what is called *ambidextrous* (Duncan, 1976). In research, ambidexterity is argued to be possible to achieve in a sequential, structural, or contextual manner, where March (1991) argues for a sequential approach. O'Reilly and Tushman (O'Reilly & Tushman, 2004, 2008; Tushman & O'Reilly, 1996) criticize the sequential approach, and explore the challenges of ambidexterity further as they focus on the importance of organizational structure (O'Reilly & Tushman, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996). The concept of contextual ambidexterity (Raisch, Birkinshaw, Probst, & Tushman, 2009) focus on traits of individuals' behavior in creating an ambidextrous organization, rather than the organizational structure of a unit.

On a different note, research has shown that innovative firms may encounter challenges in profiting from their innovations, recognizing the necessity of complementary assets (Mitchell, 1989; Teece, 1986). In addition, a firm's ability to reconfigure existing capabilities to secure long-term competitive advantage has been an area of research (O'Reilly & Tushman, 2008). Normann (2001) has worked extensively with developing a framework for reconfiguration, based upon a process of unbundling and rebundling (Normann, 2001), which will be elaborated on in later section. Reconfiguration of assets is however essential to what is

termed *dynamic capabilities* (e.g.: Teece, Pisano, & Shuen, 1997), and builds upon the theory of the resource-based view (RBV).

Barney (1991) and Prahalad and Hamel (1990) have contributed with seminal work in developing the RBV. Whereas Barney (1991) speak of capabilities as a part of a firm's resources, Prahalad and Hamel (1990) present a firm's most valuable resources as core competencies. To the reader, the difference between capabilities and competencies may not be clear, although the two terms are often used interchangeably in the context of RBV. Marino (1996) offers a distinction between the terms, based on whether the resource in question has a knowledge/technology-based foundation. Competencies are often discussed as resources with such a foundation, while it is not necessarily the case for capabilities, which are more often built upon processes and business routines (Marino, 1996). When it comes to *dynamic* capabilities, Teece and his colleagues (Teece et al., 1997) emphasize the importance of building capabilities that are not only competitively advantageous in static environments (as the classic RBV often assumes (Barney, 1991)), but capabilities that are useful in environments characterized by rapid change. Eisenhardt and Martin (2000) argue that dynamic capabilities have more commonalities across firms than what is often assumed, and that the characteristics of dynamic capabilities differ depending on a firm's processes and the pace of change in an environment. In this regard, dynamic capabilities can be considered as a firm's capacity to sense opportunities and threats, subsequently seizing the opportunities while managing threats (Teece, 2007).

However, dynamic or not, resources are argued to also span wider than the boundaries of the firm, and be the result of interorganizational relations (Iansiti and Levien, 2004a). When one moves on to considering an industry as a whole, firm-specific capabilities and competencies are argued to be possible bottlenecks to innovation and industry development (Henningsson & Hedman, 2013; Iansiti & Levien, 2004a, 2004b). Iansiti and Levien (2004a) argue that products are to be considered not in isolation, but in the context of other products. A company and its products therefore rely on the health of the entire industry, which by the authors is analogously referred to as an ecosystem (*ibid*). In an ecosystem, firms are positioned differently, implying different challenges in innovation and interdependence. Providing more practical propositions are theories of activity systems and its application to the concept of business modeling (Zott & Amit, 2010, 2013). These theories, and the related concept of

value-creating systems and Prime Movership (Normann, 2001), are found useful when analyzing the impact of business models on the development of the Norwegian publishing industry.

### 2.3 Summary

The impact of digitalization on the publishing industry has received quite some attention in research. According to my review however, there is no focus on the impact of digitalization on the capabilities of publishers, nor how incumbent publishers might need to adapt their resources if they are to leverage the potential of digitalization. More specifically, the impact of digitalization on a regulated industry such as the Norwegian market demands research in order to understand the consequences of both regulation and digitalization, which emphasize the relevance of the framework presented in the following chapter.

The established framework departs from the notion of incumbent inertia, i.e. that incumbents become inert when facing disruption. However, as the literature review has shown, publishing has been a vital hub in the industry of book publishing. Therefore, the framework adopts a resource-based view of incumbent publishers and applies dynamic capabilities theory in order to analyze if incumbent publishers have what is required to survive in the new dynamic context characterized by digitalization. It might be logical to assume that Norwegian incumbent publishers are more susceptible to incumbent inertia than other actors in less regulated industries as they are more or less protected by the Book Agreement. Nevertheless, key to dynamic capabilities is the ability to reconfigure in the face of change, and adapt to changing contexts. Whether this is an ability incorporated in incumbent publishers is the aim to uncover by the use of dynamic capabilities theory. In essence however, crucial aspects to incumbent publishers' ability to reconfigure and their impact on the industry as a whole is what this thesis' analyses endeavors to unveil.

### 3. Initial Framework

This chapter will serve the purpose of developing a framework that will be utilized to critically analyze the Norwegian publishing industry. As emphasized in the research question, a focus is on how digitalization affects the capabilities of incumbent publishers. Central to the analysis are the presented theories of dynamic capabilities and ambidexterity, while the theories will be complemented with elements of ecosystem theory and activity system theory, as well as the theory of incumbent inertia.

#### 3.1 Theoretical Background for the Framework

As presented, the theory of dynamic capabilities departs from the resource-based view (RBV) of the firm. In the following, I will shortly introduce the field of RBV and its position in management research, before I move on to elaborating on the characteristics of dynamic capabilities.

##### 3.1.1 The resource-based view

The RBV is a view of firm performance that differentiates itself from the Porterian view, which achieved much attention in the early 1980's. Porter (1979) developed his theory of forces that shape a firm's strategy based on the bargaining power of suppliers and customers, risk of substitution, and the threat of new entrants to the industry. Porter (1979, 1980) assumes that firms' resources are homogeneous and mobile, and as such, the five forces framework highlights the level of industry competition as the factor of significance when crafting a strategy. The RBV on the other hand, assumes heterogeneity and "stickiness" (Teece et al., 1997, p. 514) among firm resources, thus focuses on firm-specific resources as the source of competitive advantage, and not a firm's positioning within the industry. The classic works of Prahalad and Hamel (1990), and Barney (1991) identifies resources' potential competitive advantage as core competencies and capabilities, respectively.

Barney (ibid) makes a distinction between the concepts of competitive advantage and *sustained* competitive advantage. A firm is said to have a sustained competitive advantage when it implements "a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors *and* when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy" (Barney, 1991, p. 102). Barney (1991) furthermore argues that unanticipated changes in the economic environment may render sources of even sustained

competitive advantage less competitive. Put together with the definition of core competencies as a company's collective knowledge of certain skills and technologies (Prahalad & Hamel, 1990), the RBV has an implicit focus on competitive advantage in *static* environments. This issue is the point of departure for theories pertaining to dynamic capabilities. Nonetheless, the essence of the RBV is of great significance to the theories of dynamic capabilities, which I will consider next.

### **3.1.2 Dynamic capabilities**

In the effort to adapt the RBV to the context of dynamic environments, Teece et al. (1997) and Teece (2007) observed that the successful actors in a market have been those who were responsive and flexible to change, while being able to reconfigure their existing competences. On the same note, Eisenhardt and Martin (2000) argue that resources have to be manipulated into new value-creating strategies in order to be of value in dynamic markets. Lacking the aspect of strategy-making, I adapt Teece et al.'s (1997) definition of dynamic capabilities to the definition of Eisenhardt and Martin (2000), and highlight the interchangeable use of core competences and organizational capabilities (Marino, 1996). The definition is intended be supportive to the reader as the thesis later contemplates on the effects of dynamic capabilities.

*Definition: Dynamic capabilities are a firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external core competences/organizational capabilities in order to create new value-creating strategies addressing changing environments (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997).*

Fundamental to the theory of dynamic capabilities is a firm's ability to explore new opportunities while exploiting existing capabilities (O'Reilly & Tushman, 2004; Teece et al., 1997). According to March (1991), the key to exploration is experimentation and flexibility, whereas exploitation concerns refinement and efficiency. As such, one might argue that exploitation is the essence of the traditional RBV, while the addition of exploration sums up to the essence of dynamic capabilities. Exploration is however associated with greater uncertainty than is exploitation, resulting in an often difficult tradeoff for firms when considering their business in the long run. Tushman and Anderson (1986) identify the pattern of technological change as one of periods with competence-enhancing discontinuities, disrupted by competence-destroying discontinuities. In terms of innovation, competence-enhancing discontinuities are incremental, while competence-destroying discontinuities are

radical (Henderson & Clark, 1990). Linking the terms with exploitation and exploration, a firm often exploits their capabilities through incremental innovations that enhance their value. Conversely, radical innovations often destroy the value of existing capabilities, benefitting firms that engage in exploratory activities. Recalling the research question, the established framework essentially focus on how incumbent publishers can leverage, i.e. exploit, their existing capabilities, while being able to adapt to, i.e. explore the potential of, the dynamic context in which they are positioned.

Teece et al. (1997) and Teece (2007) provide a good groundwork in establishing a set of categories that makes the foundation of a firm's dynamic capabilities. The logic behind the categorization is that a firm's capabilities and competences are embedded in the firm's routines and processes (Teece et al., 1997). According to Eisenhardt and Martin (2000) it is these routines and processes that constitute competitive advantages rather than the capabilities and competences themselves. Furthermore, the opportunities these routines and processes present are the result of the asset positions a firm has acquired through its evolutionary path (Teece et al., 1997). In the terms of Teece (2007), a firm's processes should secure its ability to sense the dynamic market, while the asset positions and path should enable it to seize the opportunities that arise. Lastly, the paths that enable the organization to seize opportunities should present strategic alternatives that provide the ability to successfully manage threats (*ibid*).

The thesis will build upon the logic of sensing and seizing market opportunities, and managing threats and reconfigurations (Teece, 2007) to thoroughly analyze the potential dynamic capabilities in the Norwegian incumbent publishers.

### Sensing

The essence of sensing is explorative in its nature as it concerns "scanning, creation, learning, and interpretive activity" (Teece, 2007, p. 1322). Such activities put demands on an organization's processes and routines, as well as its employees. As one employee may inhabit attributes favorable to recognizing opportunities, another may have characteristics favorable to the support of existing capabilities. Consequently, an organization's routines and processes are very much the result of the mix of employee attributes, whose value in turn is dependent on the organizational structure (O'Reilly & Tushman, 2004). Reflecting the challenge of balancing exploration and exploitation, an incumbent organization has to be ambidextrous

(ibid) in its structure in order to support the development of dynamic capabilities. The ambidextrous organization separates the new exploratory unit from the exploitative, while it integrates its senior-teams, aligns mission and values, and establishes common senior-team rewards and incentives (O'Reilly & Tushman, 2004). An organizational structure as the one presented by O'Reilly and Tushman (2004) should accordingly support the organizational processes identified by Teece et al. (1997) as coordination/integration, learning, and reconfiguration.

#### *Coordination/integration*

Coordination of internal activities and the integration external ones are important in sensing the dynamics of an industry. Eisenhardt and Martin (2000) argue that in dynamic environments, the threat to a firm can be generated from the inside as well as the outside of the firm. The firm-specific nature in which this coordination and integration is conducted is indeed a potential source of competitive advantage, although it might as well be explanatory of incumbent inertia. It is thus essential to keep up-to-date with the external market and coordinate internal activities accordingly in order not to generalize from past and irrelevant situations (Eisenhardt & Martin, 2000). A key element in the coordination/integration process is the ability to identify which parts of the dynamic environment that have implications on a firm's market (Teece, 2007). The boundaries define a firm's industry position, its competitors and customers, and have implications on complementary assets and industry development (ibid).

#### *Learning*

A firm is an organization of individuals, hence the firm benefits from the skills of its employees. However, as stressed above, the value of individual skills are dependent on their employment within the organization. It is argued that learning mechanisms are decisive in the development of routines and processes (Eisenhardt & Martin, 2000). Moreover, the outcome of collective knowledge in an organization might well be different depending on the firm's logic of organization. As routines are the result of successful experiences (Tushman & O'Reilly, 1996), a lack of learning in the organization may as a result be detrimental to an organization's dynamic capabilities.

#### *Reconfiguration and transformation*

A key attribute of sensing as a fundamental aspect of dynamic capabilities is the ability to sense the need for asset structure reconfiguration (Teece, 2007). As markets are dynamic, flexibility in ambidextrous organizations is an essential skill, while identifying the right time for reconfigurations poses a challenge. Based on a firm's coordination, integration, and learning skills, it is critical for a firm to gather information on what is demanded in its dynamic environment (Teece et al., 1997).

### Seizing

While sensing is fundamental to dynamic capabilities, the position of assets is decisive in a firm's ability to act upon opportunities. As a foundation of both the RBV and dynamic capabilities, the ability of seizing is supported by the theory of core competences (Prahalad & Hamel, 1990). The identification of core competences is supportive in understanding the foundation of an organization's asset position (Teece et al., 1997). Teece et al. (ibid) are quite specific in the classification of assets, resulting in eight classes that in theory are equally able to generate a foundation for dynamic capabilities.

- *Technological assets*: Know-how related to a given technology. As the analysis will show, technological assets are not that relevant in the case study of Norwegian publishers.
- *Complementary assets*: Assets that may have multiple uses, also related to delivering new products or services to market.
- *Financial assets*: A firm's financial position.
- *Reputational assets*: An intangible asset deriving from a firm's market position and engagement.
- *Structural assets*: Both formal and informal organizational structure, which determine how a firm's capabilities co-evolve.
- *Institutional assets*: Although not necessarily firm specific, public policies and regulatory systems affect a firm's capabilities.
- *Market (structure) assets*: Market position is an important asset, yet fragile in environments characterized by rapid change.
- *Organizational boundaries*: the degree of (vertical) integration is of importance, especially in cases where intellectual capital needs protection.

The path a firm has created through its evolution impacts its ability to seize opportunities. A firm's path and past investments shapes its asset positions, which in turn constrains its range of alternatives in the present (Eisenhardt & Martin, 2000). Furthermore, as short-run logic supports incremental innovations because of increasing returns to adoption and learning, firms may over time become entrenched in existing routines (Teece et al., 1997). The dominant logic thus acts as an interpretation-poor filter, hindering development (Bettis & Prahalad, 1995). In this regard, it is vital to correctly identify or select an enterprise's boundaries to accurately address the dynamic markets (Teece, 2007).

### Managing threats and opportunities

Although the ambidextrous organization is the organizational form that should best secure a firm's ability to sense the dynamics of the market (O'Reilly & Tushman, 2004), it is not without its challenges when it comes to managing threats. In particular, flexibility and responsiveness need to be nurtured, but decentralization might be at the expense of integration and knowledge management (Teece, 2007). Issues also arise with aspects of governance, linking back to O'Reilly and Tushman's (2004) concern of aligning rewards and incentives. A firm's business needs to be continuously designed and realigned with the market, possibly signifying a break from the organization's past and identity (O'Reilly & Tushman, 2008). In this process, identifying the firm's boundaries correctly is of the essence (Teece, 2007), as complementary assets may prove significant in adapting to new innovations (Taylor & Helfat, 2009; Teece, 2007). Of equal importance is the necessity of identifying assets of decreased value in the new, dynamic context, i.e. dying assets (Teece, 2007).

## **3.2 Summary**

The established framework is founded on the RBV, and departs from the work of Teece (2007) and incorporates aspects of exploration and exploitation (March, 1991), the ambidextrous organization (O'Reilly & Tushman, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996), and organizational processes, position and paths (Teece et al., 1997). In this manner, the framework should be suitable to its task of later analyzing different aspects of Norwegian incumbents' capabilities in a publishing industry faced with digitalization.

## 4. Methodology

### 4.1 Scope of the Thesis

This thesis is, broadly speaking, an analysis of the Norwegian publishing industry, and the impact of digitalization in terms of the development of the e-book and related services. Thus, the thesis is a case study as it empirically investigates a contemporary phenomenon within a real-life context, and uses multiple sources of evidence (Yin, 1994). In order to gain the knowledge needed to analyze the industry and the challenges associated with digitalization, the study is based on interviews with 10 actors of the industry. Furthermore, actors of the industry have partaken in public discussions regarding the development of the new Book Agreement (Bokavtalen, 2014), of which the characteristics of the current industry structure are central issues. Accordingly, relevant newspaper articles and blog posts have been used to gain knowledge of the dynamics of the industry, as well as they will complement the analysis.

### 4.2 Research Design

This case study has an inductive approach to the analysis, implying that I have worked with qualitative empirical data to gain knowledge of the publishing industry, and that the analyses aim at generalizing towards the applied set of theories and concepts. After extensive work with the data, I found it suiting to pose the aforementioned research question, for simplicity mentioned below:

*How is digitalization affecting the current capabilities of incumbent publishers and the development of the Norwegian publishing industry?*

The overall research question is deliberately broad in order for the thesis to incorporate and challenge different theories and characteristics concerning the aspect of capabilities, mainly departing from the resource based view (e.g.: Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1990). Related issues that will be discussed are linked to the aforementioned sub-questions.

Being a case study involving many actors of the book industry, interviews are vital to build a good case and respectable foundation for the analysis (Patton & Appelbaum, 2003). There was however a natural challenge in getting in touch with relevant actors of considerable importance. In that regard, the fact that a proposition for the new Book Agreement was presented in early 2014 was significant. The proposition resulted in increased media

attention and an increased workload for many actors, making them unavailable for interviews. Luckily, I had by the time of the proposition already interviewed some actors, and set dates for interviews with others, as well as the increased attention from media was helpful in gathering information that I was unable to gather through interviews. By interviewing different actors, I have sought to gain insights into the actors' different perspectives on the book industry. Time has been an issue when it came to the number of interviews, as more time would have allowed for more interviews and probably a more nuanced view of the industry and its challenges. Regardless, I believe I have accomplished to cast a wide net and sought out both large and small actors, consequently been able to create a relatively solid foundation for the analysis.

## **4.3 Empirical Presentation**

The thesis builds primarily upon qualitative research, where both primary and secondary data is utilized. The secondary data has been of great help in filling in gaps not covered by the primary data, as well as it has helped in highlighting aspects of relevance to different actors. If and when I had the opportunity, I explored these aspects further in the interviews. This section starts with a description of the existing research on the Norwegian book industry as a means to contextualize the focus of the empirical approach.

### **4.3.1 Contextualization of the Norwegian book industry**

Due to the national importance of literature, the Department of Culture engaged Oslo Economics in 2011 to investigate the effects of the different political measures on the industry. Two of the measures are the Book Agreement and tax exemption mentioned in section 1.5.2. The report concluded that although it is difficult to link individual measures to a given effect, the overall impact of policy measures is positively linked to the achievement of literary political goals, e.g. the promotion of Norwegian language and culture (Oslo Economics, 2011).

Another report was performed on request from the Publishers' Association, and focused specifically on the issue of fixed resale prices (Kind & Foros, 2012). The proposed Book Agreement (Bokavtalen, 2014) suggest it mandatory to fix resale prices, but as the Agreement is not industry comprehensive, the option of fixed resale price is in reality flexible. Thus, in contradiction with the current reality, and in contradiction with what was found by Oslo

Economics, Kind and Foros found that a mandatory fixed price system is the best option both to the economics of business and society if a fixed resale price system is to be maintained (*ibid*).

Although the thesis will not explore the politics of the book industry further (see 4.6 for limitations), what is presented above demonstrates that there are many actors and resources involved in the book industry and its development. Consequently, the industry is more complex than many other commercial industries due to its national significance.

Of greater interest to this thesis is however the less political research conducted to understand the impact of digitalization on the book industry. In relation to a project called “Ebøker i Norge” (“E-books in Norway”) financed by Arts Council Norway, the aspects of the e-book technology in its infant years are explored, focusing on devices and formats (Lekvam, 2001). As part of the same project, rights management issues concerning the development of a market for e-books were presented (Asbjørnsen, 2002). The last report in the project focused on the need for mobile reading devices in the era of the e-book (Hillesund, 2002). Although relatively old, these reports show that there has been a focus on e-books in Norway for more than a decade, in spite of low levels of public interest. However, over the recent years, the national interest in e-books has blossomed, resulting in two new reports. These reports were also financed by the Arts Council Norway, and the first aims to give a status report on Norwegian e-book projects (Olsen, 2009). After the 2009 report, technology evolved, and tablets were introduced, which spawned greater interest in e-books and demanded an update regarding new opportunities and perspectives on the e-book (Olsen, 2011).

In his work on digital strategies, the PhD student Colbjørnsen has authored two articles with a focus on the Norwegian publishing industry. The first article considers the Norwegian publishing industry and international competition (Colbjørnsen, 2012), revealing that Norwegian incumbents try to keep international actors at bay by aiming to provide user friendly services. The second article focuses on e-book app development in Norway and unveils the rather extensive use of third parties (Colbjørnsen, 2013). Lastly, Prytz is currently working on a research project titled “Litteraturen i digitale omgivelser” (“The Literature in Digital Surroundings”) (Prytz, 2013), where he focuses on the impact of digitalization on the literature as an art form.

### 4.3.2 Primary data

#### The interviews

I have conducted nine interviews, with a total of 10 interviewees, over the course of two months – March and April 2014. Aiming to build a comprehensive foundation for the analysis, I initially mapped out different actors and their position in the book industry. As there are many actors in the industry, I had to be selective in order to not be overwhelmed by the data (Patton & Appelbaum, 2003). With this in mind, I first contacted the most prominent actors in each position, or the ones I believed to sit on the most relevant information, hoping to get interviews of certain significance. Secondary data such as news articles and blog posts were helpful in this process, as it helped me identify these actors. In some cases, I decided to interview more than one actor in a given position due to their relative importance, and to reduce potential bias toward the largest actor's views. Furthermore, in interviewing different actors, I believe to have reduced the potential bias toward the view of any specific actor to a minimum. The interviews were of a semi-structured form where I as the interviewer had different topics I wanted to discuss, at the same time as I was open to explore topics that presented themselves in the process. In this manner, I had the opportunity to gain deeper knowledge of the topics most relevant to the actors (Kristensen, 2007). The interviewees were contacted with a personalized email, which explained that the intention for the interview was my master thesis, and in what way their potential participation would be helpful. The following actors responded to my email, and interviewed shortly after.

**Table 4.1: Overview of Interviews**

Name	Position	Date and Duration	Type
Harald O. Fougner (HF)	Digital Editor at Gyldendal publishing house	11/03/14 52 mins	Face-to-face <i>Appendix 2</i>
Kristenn Einarsson (KE)	CEO of the Norwegian Publishers' Association	18/03/14 35 mins	Face-to-face <i>Appendix 3</i>
Knut Georg Andresen (KA)	CEO of Fair Forlag	19/03/14 37 mins	Face-to-face <i>Appendix 4</i>
Tom Egeland (TE)	Norwegian author and board member of the Norwegian Authors' Association	24/03/14 40 mins	Face-to-face <i>Appendix 5</i>
Anders Storbråten (AS)	CEO of e-book streaming service eREADZ	28/03/14 ca 45 mins	Face-to-face No recording
Elizabeth Sellevold (ES)	CEO of online e-bookstore ebok.no	25/03/14 33 mins	Face-to-face <i>Appendix 6</i>

Anne Schiøtz (AS)	Digital Advisor at Norwegian Bookstores' Association	02/04/14 46 mins	Face-to-face <i>Appendix 7</i>
Terje E. Vik (TV)	Digital Consultant at Aschehoug publishing house	10/03/14 42 mins	Face-to-face Together with TN <i>Appendix 8</i>
Thomas B. Nilsen (TN)	Digital Consultant at Aschehoug publishing house	10/03/14 42 mins	Face-to-face Together with TV <i>Appendix 8</i>
Sigmund Løvåsen (SL)	CEO of the Norwegian Authors' Association	23/04/14 46 mins	Face-to-face <i>Appendix 9</i>

Eight out of the nine interviews were recorded and subsequently transcribed. The exception was Storbråten who, due to sensitive information, refused to be recorded. Respecting his objection, no transcription is available. Regardless, what is of interest to this thesis is an industry entrant's thoughts on the dynamics of the current industry and its effect on barriers to entry. Transcriptions of all the other interviews are to be found in Appendix 2 through 9.

#### The 1-day Introductory course to the book industry

In getting an overview of the challenges faced by many of the actors in the book industry, the introductory course held by Fagskolen for Bokbransjen (the Norwegian Book Industry College) (Fagskolen for bokbransjen, 2014) was of great value. The course consisted of four presentations:

- **Helge Kaasin**, Principal of the *Fagskolen for Bokbransjen* (Kaasin, 2014)
- **Trine Steensen**, CEO of the *Norwegian Bookstores' Association* (Steensen, 2014)
- **Ingunn Lindborg**, Lecturer of Media Science at *Fagskolen for Bokbransjen* (Lindborg, 2014)
- **Anne Schiøtz**, Digital Advisor at *the Norwegian Bookstores' Association* (Schiøtz, 2014b)

In combination with notes taken during the course, the PowerPoint slides were subsequently sent by email to the participants. Fagskolen, the Publishers' Association, and the Bookstores' Association jointly organized the course. This fact limited the bias toward any actor or point of view in particular. However, I am aware of the fact that each presenter had a motivation to promote his or her employer's role in the industry, as well as the course as a whole is likely biased toward the current industry structure.

#### **4.3.3 Secondary data**

##### The Ipsos MMI Reader Survey

As previously mentioned, secondary data has been of great assistance in creating an overview of the dynamics in the Norwegian book industry, as well as a source of inspiration and information when planning the interviews. Of particular importance have been the reader surveys on reading and purchasing habits, conducted by Ipsos MMI on behalf of the Bookstores' Association and the Publishers' Association (Ipsos MMI, 2012: 2014). The two surveys show trends that are confirmed to be applicable to the current industry developments (Schiøtz, 2014a). Ipsos MMI, a respected research corporation, conducted the survey, hence it secures the validity and reliability of the results in a better way than I as a student would have been able to due to more limited resources.

#### *International surveys*

International surveys, especially from the USA and the UK, have been useful in looking beyond the Norwegian market for future trends. Perhaps unsurprisingly, Norway is lagging behind the two Anglo-American markets (Einarsson, 2014). Thus, highlights of reports from the Book Industry Study Group ([bisg.org](http://bisg.org)) and Pew Research ([pewinternet.org](http://pewinternet.org)) have been of relevance. A survey of e-book publishers has also been of significance in detecting future trends (Sullivan, 2012). Again, the actors' relative position in the industry secures the validity and reliability in a better manner than I could have.

#### *Other*

Newspapers, web pages and blogs have been of assistance in keeping up to date with the national and international book industry. Public discussions regarding the Book Agreement have been publicized in quite a few Norwegian newspapers, e.g. Aftenposten (e.g. Juritzen, 2014) and Dagens Næringsliv (e.g. Sellevold, 2014). Blogs and podcasts on [londonbookfair.com](http://londonbookfair.com) were interesting during the London Book Fair in early April, as were blog entries on the home pages of the Publishers' and Authors' Association. Examples of web pages are [bok365.no](http://bok365.no) – a Norwegian independent online news site with a focus on books and literature, and [digitalbookworld.com](http://digitalbookworld.com) – the homepage for the Digital Book World Conference and Expo. Digital Book World also arranges webinars, highlights of which have often been interesting.

#### **4.4 Reliability and Validity**

Reliability is key when intending to respectably solve a research question (Everett & Furseth, 2012). In my research, I have intended to identify important, yet reliable, actors to secure reliability of the empirical data. Furthermore, the number of interviews and the interviewees' different roles in the industry has made it possible to evaluate the reliability of each interview. A consequence of the relative short time frame for the thesis has been the reduced opportunity of additional interviews. Interviewing multiple actors with similar roles in the industry would have reduced the potential for bias, but by having interviewed as many as I have, I will argue that the bias is brought down to a minimum. Moreover, I do not believe that the value of additional interviews would have exceeded the cost of my time, nor had a proportionate impact on my conclusion. However, I will argue that reliability in terms of reproducing the outcome of the interviews is not upheld, as the interviews were semi-structured.

In addition, I will argue that the selection and restriction on the number of interviews has not had a significant negative impact on the validity, i.e. the relevance, of the data. Judging by the interviewees' position in their respective corporation or association, and their position in the industry as a whole, I will argue that I have succeeded in securing the relative reliability and validity of the interviews. The issue of the validity of the case study as a research method deserves to be noted. Case studies have been blamed for being subjective and of little use in a generalization matter (Patton & Appelbaum, 2003). However, it is argued that the level of generalizability is for the reader to determine on the basis of the case study's context description and empirical foundation (*ibid*), making the study at hand more generalizable in a Norwegian, rather than international, context. Triangulating the interviews with other sources of information, e.g. newspapers, blogs, and conferences, argue further for the reliability and validity of the empirical data, and the foundation of the case study and thesis as such.

#### **4.5 Method Description**

By applying the case study method, I am intending to generalize my findings toward theory, and to challenge existing theories regarding their applicability to the context at hand. I find a case study particularly appropriate to the context as it provides new insight into an empirical area that is faced with significant challenges in relation to digitalization. Although there are

different points of view when it comes to the sequence of which activities to undertake in a case study, Patton and Applebaum (2003) have combined some of the different views to come up with five steps. The five steps are the ones on which this thesis is founded, and has firstly secured that the object of study (the publishing industry) have been broad enough to allow the case to unveil new issues of publishing (step 1). Simultaneously, the case selection (step 2) was made when deciding that the disruptive potential of digitalization was what made the object interesting to investigate further. Following, the thesis has presented an initial framework of theories based on a literature review (step 3), which will be combined with empirical data (step 4) to analyze and challenge the selected theories and develop a new framework (step 5).

When it comes to qualitative research, on which case studies are largely built, the identity of the researcher will influence the study based on his or her access to the object of study and preunderstanding (Patton & Appelbaum, 2003). With regards to access to the object of study, I am pleased to have gotten in touch with as significant actors as I have. This is probably based on both the relevance of the subject to their current work, as well as well-formulated first emails communicating professional intentions and signaling a reasonable competence in the area.

Considering the aspect of preunderstanding, I had to spend some time getting to know the industry and its dynamics, while I to some extent have worked with the applied theoretical concepts in previous projects. Of importance is my bias toward the development of the e-book, a position I made known to the interviewees and which some of them share. Furthermore, my research question also reflect a positive attitude towards e-books, and considering the digitalization trend in the publishing industry, I will argue that my bias towards e-books is of little impact when critically reflected upon in concluding chapters.

## 4.6 Limitations

This thesis has a focus on the Norwegian book industry, involving characteristics that in many cases are quite distinctive in an international context. Furthermore, Norway is a small country with just over five million inhabitants, implying a small market for any good that is in short demand internationally. Considering the international market for the Norwegian written language compared to the market for the written English language, the challenge for authors

of Norwegian literature to make a living is great. Consequently, sales volumes are inherently more or less restricted to the Norwegian population. While these facts present both opportunities and challenges, incumbents and entrants alike are limited by the existing structure and policy measures. As this thesis is a case study of a fundamentally commercial industry performed by a student of innovation, I will not focus on nor evaluate the impact of the different policy measures on literature itself (for an example, see: Oslo Economics, 2011). Rather, I will focus on incumbent publishers' resources and their applicability in a regulated environment influenced by digitalization. The outcome of the thesis will as such propose an "idealized model" (Normann, 2001) of the Norwegian publishing industry.

## 5. Analysis

### 5.1. Introduction

The thesis' analysis will make use of the previously established framework in its approach to the Norwegian publishing industry. Departing from the first research question, the following analysis will focus on incumbent publishers' capabilities and their impact on the long-run performance of publishers, i.e. incumbents' dynamic capabilities. While focused on aspects of dynamic capabilities, the framework will be put to use on the collected empirical data, which in turn might challenge the theoretical concepts of the framework. Hence, the analysis will utilize the threefold sectioning of the framework; a firm's ability to sense, seize, and managing threats and reconfigurations in the environment, to logically structure the analysis. In conclusion, the threads of the analysis will be gathered in order to highlight the findings.

Having presented the outline of the analysis, it is found supportive to introductory present the logic behind market evolution and why markets are considered to be dynamic. As previously stated, the RBV does not consider time a relevant factor in determining a firm's competitive advantage (Barney, 1991). Dynamic capabilities theory (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Teece, 2007) however, builds upon empirical findings, which argue that markets are subject to rapid change and periods of competence-destroying discontinuities (Christensen, 1997; Henderson & Clark, 1990; Tushman & Anderson, 1986). Normann (2001) suggest that there are certain drivers of change in an environment, and that the effect of technological innovations in general always have been a liberation of constraints.

Specifically, there are four types of constraints that are affected by developments in technology (Normann, 2001, p. 28):

- Time – *when* things can be done
- Place – *where* things can be done
- Actor – *who* can do what
- Constellation – *with whom* it can be done

The liberation of constraints provides opportunities to new entrants, at the same time as it may have implications on incumbents' existing asset configurations. Thus, a process of restructuring involves processes of *unbundling* and *rebundling* (Normann, 2001), where the

drivers of *unbundleability* are of immediate concern. The breakthrough of information technology has provided the basis for *unbundleability - dematerialization* and *liquification*. The fact that information can be removed from physical objects allows information to move more freely, and is in effect establishing the potential for firms to be more flexible and markets to be more dynamic than they were before. Hence, the reality of dematerialization and liquification is what drives dynamic environments, as what it creates is a vacuum for value creation (ibid). The vacuum principle argues that the ones who are flexible and able of sensing the potential for new value creation must seize the opportunity as “the rewards for economic actors who do so are potentially so great” (Normann, 2001, p. 41).

## 5.2 Sensing Changes

A key challenge to any incumbent is the challenge of fitting into an environment in a changing context (Normann, 2001; Teece et al., 1997). The quote from the Lampedusa novel *The Leopard* “if we want things to stay as they are, things will have to change” (quoted in: Normann, 2001) highlights the essence of dynamic capabilities and the importance of reconfiguration and sensing the environment. As the analysis will show, identifying exactly what needs reconfiguration is a challenging task, but Normann (2001) identifies three “hubs” as sources of reconfiguration and reframing in a changing context. Supporting the focus in this thesis, a hub of reframing may be a firm’s existing capabilities and customer relationships (ibid). The established framework of the thesis identifies capabilities as embedded in a firm’s processes and routines. Furthermore, these processes should allow for the coordination and integration of activities, learning, and sensing the need for reconfiguration and transformation. The three aspects of sensing are analyzed in the following.

### 5.2.1 Coordination and integration

Coordination and integration concerns how capabilities are embedded in a firm’s routines and processes. Different methods of coordination and integration of activities have an impact on the ability of a firm to sense, and act upon, changes in its environment. Henderson and Clark’s (1990) framework for determining the characteristics of an innovation is illustrative in showing how a firm’s method of coordination and integration has an impact on sensing the market. Although focused on innovations in technological products, the framework, which is elaborated in chapter 3, is of use to characterize the changes in the publishing industry. The key contribution of the framework is the concept of *architectural* innovations (Henderson &

Clark, 1990). When the concept is related to the digitalization of the publishing industry, publishers are argued to be fronted with innovations that alters the way their capabilities, i.e. components, are linked together, while their core competences, i.e. core components, are left intact.

*"The editorial aspect is essentially the same in a digital world, although there are different approaches to some issues, especially concerning sales and marketing."* (TN)

Nevertheless, architectural innovation poses a challenge to incumbents as it renders some firm capabilities inadequate to the new context (Henderson & Clark, 1990; Teece et al., 1997). The challenge is amplified by the fact that architectural innovations often require new organizational processes and routines. However, a firm's current processes and routines are created on the basis of recurrent tasks, which in the traditional context was a source of competitive advantage (Teece et al., 1997). Eisenhardt and Martin (2000) support the observation as they argue that while a source of competitive advantage is a firm's processes, it can also be a source of inertia, based on what is called the success syndrome (Tushman & O'Reilly, 1996). The success syndrome explains how experiences of success support repeated behavior (ibid). Thus, as the coordination of the external environment reveals opportunities, measures have to be taken to integrate activities supportive of the identified opportunities. Teece et al. (1997) argue that radical re-engineering of the organization is what best adapts an organization to a new context, and as such enables sensing.

Similarly, O'Reilly and Tushman (1996; 2004) argue that the ambidextrous organization is one that should separate its exploratory endeavors from its exploitative activities. In this manner, an organization will benefit from cross-fertilization without the downside of cross-contamination (ibid). Key in a successful restructuring of an organization are the three aspects introduced in the framework concerning integration and alignment, which are elaborated in the following.

### Integration of senior teams

While the large publishing houses have established positions for digital development, they have yet to integrate the digital developers into the senior-teams of top management (Appendix 10). Nevertheless, the digital developer of Gyldental finds a tight integration of digital developers and the existing organization important to the development of digital offerings.

*"The challenge is that we are too close to the core, so it is more about platform independence and thinking how to best reach the customer. A disassociation of the paper book from the e-book would result in an artificial separation." (HF)*

The CEO of the Publishers' Association agrees:

*"I believe that a publishing house cannot go wholly digital unless it wants to work in the niches of the industry. Consumers apparently want it different as they want both paper and e-books." (KE)*

Similar to the challenge of publishers, the bookstores also have to be available to the customer "wherever the customer is" (Schiøtz, 2014a). However, after the spawn of the internet, books have become possible to sell online, providing new opportunities for publishers to earn revenue. An example is the online bookstore ebok.no, which is partially owned by the publishing house Schibsted Forlag (Sellevold, 2014b). Ebok.no is separated from the publishing business of Schibsted Forlag, and is not a part of the senior team, but according to the ebok.no CEO, the separation still allows for synergies to be benefitted from (ibid).

#### Alignment of mission and values

O'Reilly and Tushman (2004) argue that the alignment of mission and values across the organization is important to the success of an ambidextrous organization. As the thesis now has identified, the large publishing houses of the Norwegian book industry do not see the need for a separation of units to develop new *products* due to the closely related core business. However, the example of ebok.no shows that a separation probably is beneficial when it comes to developing new product *services*. Nevertheless, alignment of mission and values are of importance when it comes to creating a foundation for organization-wide business development (O'Reilly & Tushman, 2004). In that respect, incumbent publishing houses have an explicit vision of providing books in print *and* electronic formats (Appendix 10). In this manner, the publishers' strategies are motivating its employees to include the development of e-books to their "filter" of relevant opportunities (Teece, 2007).

#### Common rewards and incentives

The establishment of common incentives is important to avoid employees working against the development of a new product (Leonard-Barton, 1992). A critical aspect of the book industry is however the fact that many readers of today are hybrid, i.e. they want *both* paper and e-books, and the trend seems to grow stronger (Ipsos MMI, 2012; 2014). Consequently, the set of incentives employed by a publisher needs to be motivating for the development of digital

products, as well as print media. Furthermore, the fact that experiments with new digital products might be expensive to conduct, while their payoff is uncertain and hard to calculate, is a disincentive to be engaging in explorative activities.

*"Let's say you put 20.000 [NOK ≈ 3.300 USD] into a functionality that may only be a small part of the product – does it contribute with added value to the consumer? Do we sell more because of it? What is really good enough?" (TN)*

This constitutes a challenging task, which in itself argues for decentralization based on avoiding cross-contamination (O'Reilly & Tushman, 2004). Thus, on the one hand, e-books and paper books are so closely linked that decentralization probably would create more harm than good (Fougnier, 2014; Teece, 2007). On the other hand, digital products entail increasing costs and an experimental mindset, with potential cross-contamination, implying benefits of decentralization.

### **5.2.2 Learning**

According to the framework identifying architectural innovations (Henderson & Clark, 1990), the successful product development requires two types of knowledge. First, an organization needs knowledge of what capabilities contribute to its product. Second, the organization needs knowledge of how these capabilities are linked together into a coherent product. In the publishing industry, publishers are aware of the capabilities required to develop a book, and how the capabilities put together contributes to successful book development. Publishers have over the course of their existence had success in providing a complete set of services to authors, taking on full responsibility for its development. Based on the observation of learning as a successful reaction to recurrent tasks (Tushman & O'Reilly, 1996), publishers' current set of processes and routines can be sources of inertia. Accordingly, Teece et al. (1997) argue that interorganizational cooperation can be a way out of inertia. Elements of interorganizational cooperation can be identified as publishers engage in outsourcing (Colbjørnsen, 2013), and state their readiness to engage in new relationships to offer new products.

*"We try to liberate ourselves from the consequences of being a large actor in the value chain by signing deals with different actors who want to sell our books through business models new technology allows." (HF)*

Furthermore, the ability of learning is in itself a capability (Danneels, 2010), which has previously been of little concern to publishers in the traditionally stable context of book publishing (Picard, 2003). Today however, in terms of new products, publishers are learning

that learning from developments in other industries, e.g. music and streaming, can be beneficial (Einarsson, 2014; Fougner, 2014).

### 5.2.3 Reconfiguration and transformation

It is argued that ambidextrous organizations have the flexibility needed to implement adjustments based on their scanning of the environment (O'Reilly & Tushman, 2004; Teece et al., 1997). However, adjustments can be costly, especially if they do not pay off, as highlighted in the previous quote by TN. In that respect, publishers acknowledge that there is a need for experimentation, but they keep it small-scale due to the immaturity of the market. Furthermore, the experimentation is limited to the development of new book concepts (Fougner, 2014; Vik & Nilsen, 2014), rather than more comprehensive services. In terms of what is demanded by customers, as previously mentioned, publishers are confronted with the issue of hybrid readers. Hence, incumbents do gather information on customer demands, yet they find it difficult to address the development in an effective manner.

*"In the US, the development of the e-book market has come to a halt at about 30% of the total book market. That might have something to do with early adopters who caught on due to technology, but it also shows how readers probably want a mode of reading that allows for both paper and e-books, depending on the situation." (KE)*

Lastly, to highlight the responsibility of publishers in bringing products to market, TN (2014) remarked:

*"They [the readers] might not know what's possible. If we come with a cool idea, it's quite possible that they would appreciate it." (TN)*

### 5.2.4 Summary

The analysis above shows that publishers do indeed have in place processes that enable them to sense the environment. However, there are some interesting findings. First, in contrast to theory, publishers do not see the need for decentralization when developing new digital products due to product commonalities. Conversely, as the risk and cost of experimenting with new products argue for decentralization, as does the case of ebok.no show how decentralization is favorable when developing new services. Second, while large publishers state that they will be available in print and electronic form, the relative high cost and immaturity of the market pose a great disincentive to invest in development. Publishers say they are well aware of the phenomenon of incumbent inertia (Fougner, 2014), but, as will be elaborated in the next section, the phenomenon may be more subtle than what is obvious at the surface. Third, publishers are scanning and learning from their environment, but they take

little responsibility in establishing interorganizational relationships. Rather, incumbents wait for other actors to develop business models suitable to their existing framework (Einarsson, 2014). Lastly, as the theories argue, it is important to identify the right assets to reconfigure (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997), but publishers focus mainly on one side of their business, namely the side facing the reader. Publishers seem to neglect the potential of their business concerning the author, and the services they provide the author in developing their book. In that respect, their capabilities are quite configurable, and rely on the publishers' ability to *seize* the market, which will be analyzed next.

### 5.3 Seizing Opportunities

The sensing-section argued that an ambidextrous organization is needed to sense the environment and changes in customer demands. When changes are identified, seizing opportunities is what is subsequently required in order to be dynamic (Teece, 2007). An organization's ability to seize market opportunities rely mainly on its asset positions, and its ability to leverage existing capabilities (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007). However, in order for the capabilities to be of value in the first place, several authors have argued that they should be "core" to the firm (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1990), and not widely adopted in the industry (Teece, 2007). In that respect, of significance to the ability of seizing opportunities is the identification of core competences and capabilities that are of sustainable value in a competitive market. Consequently, as a foundation of the RBV and dynamic capabilities, it is foundational to include the identification of core competences to the ability of seizing. Thus, the subsequent analysis will concisely identify a core competence of publishers. Following the identification of the core competence will be the analysis of certain assets' significance to publishers in a changing context. When the asset positions are identified, the analysis will move on to consider the range of opportunities available as a result of publishers' evolutionary paths.

#### 5.3.1 Publishers' core competence

When considering the book as the end product a publisher produces, it is sold in a market with books of more or less the same quality. The industry applies "best practice", not recognized as a sustainable competitive advantage (Teece, 2007), by following the norm of offshore printing of print books (Andresen, 2014), and the rather extensive use of external actors in e-book app development (Colbjørnsen, 2013). The value of a book over another is

furthermore a subjective matter, dependent on an individual's preferences. A book is therefore neither inimitable nor non-substitutable, and the potential of any given book to be a source of sustained competitive advantage is thus non-existent. However, a book is a product that indeed is the result of a long process, which is argued to be required to produce a book of a certain quality.

*"There are not many authors who are capable of writing a novel without the sparring publishers contribute with. Editors contribute to a book getting better, and that is probably publishers' most important task."* (TE)

The notion was supported by the CEO of the small publishing house Fair Forlag, stating that one of their new releases had gotten noticed for its "lack of editorial handling" (Andresen, 2014). Consequently, a publisher has to rely on its capabilities in processing a manuscript, rather than the book itself, when identifying their competitiveness in the industry. The process of developing a manuscript from the idea of an author is the result of organizational interplay and close relationships, and is as such, despite of being industry "best practice", supported by Barney (1991) as a causally ambiguous capability that is imperfectly imitable. Prahalad and Hamel (1990) agree with such a process being a core competence as it, besides being inimitable, provides benefits to customers, while providing access to a variety of markets.

### **5.3.2 Asset positions of established publishers**

This section will identify the eight assets presented by Teece et al. (1997), which are employed in the framework in order to uncover the significance of incumbent publishers' asset positions in the Norwegian publishing industry.

First, incumbent publishers' *technological assets* are of little value in the dynamic context when considering the e-book. The reason for the insignificance is that an e-book relies on a given standard that is more or less standard to the industry. Technological assets would have been more significant if any incumbent publisher had the assets of an international actor such as Amazon who has created their own "silo" with an e-book standard and dedicated e-reader (Sellevold, 2014b).

As part of a publisher's book development process, *complementary assets* are of value when new products and services are to be developed (Teece et al., 1997). As presented, new innovations can render certain capabilities less competitive (Henderson & Clark, 1990), hence

it is vital to identify existing capabilities that are fungible in a dynamic context. The previous section started with identifying the services publishers offer authors as their core competence. A book has to be developed and produced regardless of the format, implying a continued need for managerial and editorial services in a digital market. Accordingly, a publisher can utilize many of its book development capabilities in the new context, adapted to the digital environment. Furthermore, the relationships publishers have established with their authors and other industry actors are likely to be of value in a dynamic environment.

Another asset that is beneficial to the established publishers are their *financial position*. As argued by the small publishing house Fair Forlag, smaller publishers do not have the financial capability to market their books in the same manner as large publishers (Andresen, 2014). Furthermore, there is even less financial ability in smaller publishers to leverage innovations and develop new products and services (Dohle, 2013). However, that incumbent publishing houses have the ability to invest does not mean that they capitalize on their investments straight away. Illustrative is the incumbent Gyldendal's decline in profits, which is assigned to their investment in digital products (Eckblad, 2014).

*Reputation* has proved to be an important asset in the publishing industry (Andresen, 2014). Although the recent years have seen a rise in smaller publishers (NFFO, 2011), the reputation of the established publishers, combined with their size and financial assets, provide the capability to retain the most popular authors.

*"I know the industry quite well, and the successful authors are treated as rock stars. Some have their books in the international market where the large publishing houses do a good job. They have connections and resources the smaller publishers simply can't compete with."* (KA)

Furthermore, reputation allows for leverage in dealing with retailers, although this issue is somewhat irrelevant due to the strong vertical integration of the industry, which indeed is a *structural asset*. It is not to be avoided that the level of vertical integration in the industry is a significant factor in the competitive advantage established publishers have over smaller publishers and new entrants. Moreover, the *institutional asset* constituted in the ability to set a fixed price for a book, is quite significant as the Book Agreement (Bokavtalen, 2014) eliminates price as a factor of competition. The publishers who are not members of the Publishers' Association do not however have to heed the agreement, but are on the other hand excluded from joint negotiations and distribution channels. In effect, nonmembers are

facing a tough reality on their own, regardless of their flexibility on price issues (Andresen, 2014; NFFO, 2011).

Finally, established publishers' *market position* is of great significance to their competitive advantage. Publishers have a mediating role, which they themselves believe to be of continued value to their customers in the future.

*"Is it continued room for the middle man – the one between the content producer and the consumer? Yes, there is. Neither you nor I stand to embrace everything that is out there."* (KE)

However, the current market position is strongly related to the *organizational boundaries*. Again, an effect of the Book Agreement is the level of vertical integration. In fact, the vertical integration and publishers' boundaries are so extensive that the industry is argued to be an oligopoly (Andersen, 2014). Added together, the current market position and organizational boundaries are indeed assets contributing to a competitive advantage.

In sum, incumbent publishers' assets certainly provide an advantage over new entrants. With the exception of technological assets, incumbents possess various assets that provide a strong foundation for establishing dynamic capabilities.

### **5.3.3 Publishers' evolutionary paths**

While asset positions are of great significance, they rely on a firm's paths to be put to adequate use in a dynamic context. Consequently, investment decisions made by publishers in the past have an impact on how publishers are positioned to act upon market opportunities in the present (Eisenhardt & Martin, 2000). Eisenhardt and Martin (2000) argue that in a less dynamic market, which the traditional publishing market is argued to have been (Picard, 2003), managers continue to gain experience with routines and processes, establishing a dominant logic (Bettis & Prahalad, 1995). A manifestation of such processes and routines, hence also the dominant logic, is the Book Agreement (2014) that states the terms of industry interaction. In more dynamic environments however, established routines become sources of inertia (Eisenhardt & Martin, 2000), where the dominant logic acts as an interpretation-poor filter (Bettis & Prahalad, 1995). Thus, regardless of publishers' stated awareness of the perils of incumbent inertia (Einarsson, 2014; Fougnier, 2014), the path they have evolved through has established a set of routines that over the course of history has become embedded in the organizations and industry as a whole.

*"The challenge is that the type of loyalty the standardized contract is based upon has emerged out of quite static relationships. Naturally, the contract will be threatened when new business models present themselves (...) but we have to be careful not to throw out the baby with the bathwater."* (HF)

The entrenchment is in theory justified with incremental innovations, which pays off in the short run (Teece et al., 1997), and is supported by an organization's dominant logic (Bettis & Prahalad, 1995). Accordingly, it is with time becoming increasingly difficult for incumbents to assume the flexibility required to adapt to customer needs.

Different from the flexibility to sense market dynamism, i.e. ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 2004), is the flexibility to seize opportunities with new business models, anchored in a firm's asset positions and evolutionary path (Teece, 2007). Despite strong asset positions, which the analysis shows has potential to provide such flexibility, established publishers do not adequately address this issue of flexibility. The reason is that incumbents, as previously argued, probably focus more on the book as an end product than the book as a result of a process starting with the author. A key factor in the challenge for incumbent publishers is the opportunities provided by innovations in technology. As argued by Normann (2001), developments in technology allow for a liberation of constraints, constraints that established publishers traditionally have thrived on. The established publishers have focused on providing a "package" of services, which since the early days of publishing houses has been their value proposition to authors. Recognized as a tough challenge in leveraging dynamic capabilities, yet important in eliminating the false sense of security, is the identification of "dead assets" (Teece, 2007, p. 1333). On the same note, Teece (2007) however argues that control over "bottleneck assets" (Teece, 2007, p. 1331), which related to incumbent publishers are e.g. copyrights and distribution, are critical in capturing value from innovation, and as such an important aspect in an organization's ability to manage threats and reconfiguration. The analysis of incumbents' ability of managing threats and reconfiguration will be presented after a brief summary of publishers' ability to seize opportunities.

### 5.3.4 Summary

Although the presented core competences and asset positions provide a decent point of departure and a promising foundation for dynamic capabilities, the evolutionary paths of incumbent publishers hamper them. Whereas the traditional publishing industry had rather clear boundaries due to the relative immobile book development process (Picard, 2003), the

developments in digitalization and information technology are blurring the boundaries of the existing industry and creating opportunities to be exploited. As argued by Normann (2001), the opportunity space will be filled, analogous to the physical principle of vacuum. Thus, it is essential for publishers to acknowledge the paths of the past and consciously reconfigure on the basis of the identified core competences in order to realign with the market (O'Reilly & Tushman, 2008). The importance of managing these developments and reconfigurations is what will be considered next.

## 5.4 Managing Threats and Reconfigurations

### 5.4.1 Reconfiguration

The nature of managing threats and reconfigurations relies on a firm's capabilities of seizing opportunities. As discussed however, inertia among established actors in any industry often occurs based on intentions to make a profit, if only in the short run (Teece et al., 1997). In the fear of cannibalizing own market shares, the rationale behind new investments is to limit them to innovations related to the existing assets (Teece, 2007), i.e. incremental innovations. In relation to developments made by incumbent publishers, innovations can again be viewed from either the perspective of the author or the perspective of the reader. To start with the latter, the e-book as an electronic version of the paper book is not considered to be in competition with the paper book. Accordingly, investments in developing the e-book concept are not hindered by a view of the e-book cannibalizing the book market.

*"We believe that it [the e-book] rather contributes to a greater total, and that it therefore isn't cannibalization in its true sense." (TN)*

The notion is supported by the most recent Norwegian reader survey, as well as the trend internationally confirms that readers do not buy e-books because of price alone (Ipsos MMI, 2014; Sullivan, 2012). Furthermore, the identification of publishers' core competences did not identify the book, regardless of format, as a source of sustainable competitive advantage. Thus, competitive advantages due to innovations in the book as an end product have to be considered short-term. Moreover, as previously discussed, the publishing industry relies on a certain set of common standards. The standard in itself is consequently not a source of competitive advantage as all actors in the industry rely on the same standard, and developed the standard in agreement of adhering to it (Schiøtz, 2014a). Different however, is the development of e-book apps for devices such as tablets and smartphones, where there is no

standard per se (Colbjørnsen, 2013). Regardless, e-book apps are neither considered to be cannibalizing publishers' existing book business (Ipsos MMI, 2014), but investments in development are impaired due to the risk associated with the immature market (Vik & Nilsen, 2014).

From the perspective of the author, the product a publisher offers is a set of services related to the development of the author's idea:

*"The editorial process starts with an author bringing an idea. The author writes a synopsis, receives feedback, and writes some more. This goes on for a couple of rounds, resulting in a long manuscript where we look at the characters and the story, etc. For that reason, the relationship between author and editor therefore often becomes close and confidential. Last comes proofreading and corrections." (HF)*

Moreover, the industry also notes the international trend of self-publishing (Einarsson, 2014; Sellevold, 2014b) that, provided by the technological infrastructure of today, allows aspiring authors to publish their work without the intermediation of a traditional publisher. While it is seen as an opportunity to discover new talent (Einarsson, 2014; Fougner, 2014), the trend shows that not all authors need the full "package" provided by incumbent publishers. However, a lack of reconfiguration in this respect can be justified with a fear of cannibalization, as it is rational to believe that if publishers start offering individual aspects of their services, they will lose part of their existing business.

*"If we look to self-publishing and think that 'our best customers doesn't want this', and let them [self-publishing platforms] take away 10% of our revenue... Well, then we actually lose 10% of our revenue." (HF)*

The quote highlights how identifying what existing assets incumbents have that might be of decreasing value is an emotionally though process (Eisenhardt & Martin, 2000).

Nevertheless, an organization should be structured in a way that does not support rigidities (Teece, 2007). The analysis has looked into the ambidextrous organization (O'Reilly & Tushman, 2004) as a way to managing exploration and exploitation (March, 1991), and showed that a decentralization as proposed by O'Reilly and Tushman (2004) would impair the level of integration required by the fact that the two end products (i.e. e-book and paper book) are too similar at the core. However, the fact that incumbents are a result of their paths and past investments is illustrated by a consideration of the small publishing house Fair Forlag that entered the market in 2013. Starting from scratch, the publishing house established their own online bookstore, and has the ability to offer greater royalties to their

authors, as they do not have to consider discounts to retailers in their division of profits. Furthermore, a newly established publisher has the ability to configure its services to address the flexibility of the modern-day market. However, these opportunities do not come without challenges:

*"The hard part is generating sales. We thought the problem would be to receive enough scripts, but that hasn't been difficult at all. We could've launched a lot more books if we had the money." (KG)*

#### **5.4.2 Managing threats**

Decentralization may also imply relying on external partners for their products. In some situations, this is already the norm in the industry, for instance manufacturing of both e-books and paper books, which is commonly done out of country for cost and efficiency reasons (Andresen, 2014; Fougner, 2014; Vik & Nilsen, 2014). The division of the publishing activities and bookstores is another decentralization, but more recently, incumbent publishers have begun to rely on external actors to develop new book concepts. For instance, incumbent publishing houses have relied on external developers when introducing e-book apps for digital devices (Colbjørnsen, 2013), identifying new boundaries for their business in the process (Teece, 2007). Furthermore, incumbents have bought e-book app concepts already developed for the digital market (Colbjørnsen, 2013), utilizing their complementary assets to bring the titles to market. However, recalling the analysis of incumbent publishers' core competence, relying on industry norm and "best practice" when developing new products is hardly a source of sustainable competitive advantage.

Hence, in relation to outsourcing is the significance of complementary assets. When working with external actors to develop new book concepts, e.g. e-book apps and purchasing concepts already developed (*ibid*), incumbent publishers rely on their assets of distribution and marketing. However, the fact is that publishers do not want to be considered as "complementary", but rather the *primary* actor in the industry. The argument is supported by the presence of the Book Agreement (Bokavtalen, 2014) that ensures the dominant role of the publisher in the industry. Illustrative is the case of Google Play, an online e-book sales platform that has just entered the Norwegian market. Publishers have yet to sell their books on the platform, as they consider the economic terms unfair, although smaller publishers are quite positive to new platform (Furuly & Ashraf, 2014). Linked to the concept of complementary assets is the nature of cospecialized assets, whose value is a function of its use

with another asset (Teece, 2007). Considering incumbent publishers, the concept of cospecialized assets supports the decision of both providing a preset “package” of services to the author, and the leveraging of distribution and marketing in the outsourcing of products. That the value of the services provided to the author are a result of cospecialized assets are argued by incumbents and authors alike, and highlighted in a previous quote emphasizing close relationships (Fougner, 2014). Furthermore, the leveraging of cospecialized assets are adequate sources of sustainable competitive advantage, as the asset combination creates a competence difficult to imitate, resulting in what is called “thin” markets (Teece, 2007, p. 1338). “Thin” markets reflect the difficulty competitors have in acquiring the same resources and offering the same product. The advantage of cospecialization can also be extended to the concept of lock-in (Teece, 2007). In relation to the publishing industry, the cospecialized assets incorporated into a publisher’s offering effectively constrain the author to the publisher’s services. In sum, complementary assets and cospecialized assets are of significance to incumbent publishers in their current position, yet the analysis has shown how these assets are impaired because of established paths. Thus, it is important to notice that due to the paths created, publishers’ assets more or less eliminate the need for incumbents to reconfigure in the face of contextual change.

Teece (2007) argues however that a firm is not necessarily trapped by its past. Investments do play a central role in readapting, and provides the opportunity to establish a new position in a dynamic market. Related to the publishing industry, the large players established an e-book infrastructure, called Bokskya, in the early days of online e-book purchasing (Bokskya, 2014). The infrastructure was developed to create a solution before individual publishers started to create their own incompatible standards (Schiøtz, 2014a). Bokskya thus removed the opportunity for a publisher to create a silo-effect similar to that of Amazon, who has established their own standard with related e-book readers, but the investment in Bokskya ensured publishers of a position in the digital future.

*“Now there is a foundational infrastructure in place, which works and is safe. It is now also open for everyone to link up to. Earlier it was only the owners [mainly the large incumbents], but now everyone can participate.” (AS)*

Consequently, the investment in Bokskya shaped the foundation for future digital opportunities for incumbents, which in itself is a dynamic capability as it set the market trajectory (Teece, 2007).

### 5.4.3 Summary

When it comes to managing threats and reconfiguration, incumbent publishers are certainly shaped by their past. On the one hand, publishers do not see e-books as a threat to the traditional paper book, but believe that a choice between e-books versus paper books is founded in customer preferences. On the other hand, a lack of flexibility in the services publishers offer authors may be grounded in a fear of cannibalizing their existing offering. Although centralization has been argued to be suitable to publishers because of commonalities among products, decentralization may be beneficial if publishers were to explore flexible author services. In that way, the publishing houses would avoid cross-contamination, but benefit from cross-fertilization (O'Reilly and Tushman, 2004).

The fact that incumbent publishers outsource shows that they are taking measures to manage reconfigurations and that they try to redefine the boundaries of their business. Outsourcing is also argued to be a source of learning (Teece, 2007) that would be beneficial to publishers in the long run. However, in the immature market, publishers engage in low-cost and low-impact experiments, and are "learning-by-doing" (Eisenhardt & Martin, 2000; Vik & Nilsen, 2014), to limit the downside of potential failure.

The theory argues for the significance of complementary and cospecialized assets (Teece, 2007). The analysis showed that established publishers do leverage their assets in bringing external products to market and enjoy the benefits of cospecialized assets. Important to notice is that incumbent publishers are additionally leveraging their market positions to secure profits from products, and are legitimized to do so through the Book Agreement.

## 5.5 Conclusion

The above analysis has focused on theories of dynamic capabilities (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Teece, 2007), and included related theories of ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996) to address the research question asking how digitalization affects the current capabilities in the publishing industry. Incumbents' ability to sense and seize opportunities, and managing threats and reconfigurations, has provided the framework utilized to identify the impact of incumbent publishers' capabilities relative to dynamic environments.

The analysis has shown that incumbent publishers indeed are a product of their heritage and the paths they have created. Incumbents are well positioned in the industry with respect to sensing the environment, while their existing assets have been analyzed to provide a solid foundation for dynamic capabilities. More specifically, the identified assets have, due to publishers' heritage, allowed the incumbents to establish dominant positions in the industry. Incumbents control "bottleneck assets", e.g. copyrights and distribution channels, which in theory is argued to be a source of competitive advantage (Teece 2007). Indeed, such control points are helpful in securing profits from products and innovations, but are analyzed to be impeding to the industry in the long term. In the long term, control points can be a steppingstone to inertia as successful experiences are derived from the control of key assets, encouraging continued control (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997). The argument is further supported by the theory of dominant logic (Bettis & Prahalad, 1995). The analysis has revealed that the Book Agreement (Bokavtalen, 2014) is *the* manifestation of incumbent publishers' dominant logic, i.e. incumbent publishers are to be the dominant and coordinating actors of the Norwegian publishing industry, regardless of the digitalization.

Furthermore, incumbents are analyzed to apply "best practices" when developing new book concepts, as the industry norm seems to be outsourcing of such capabilities. However, these developments utilize assets the analysis have found not to be sources of sustainable competitive advantage. Due to strong path dependencies, and the significance of strong asset positions in dynamic capabilities theory, incumbent publishers are encouraged to leverage their strong asset positions. Even though Teece (2007) argues for an ecosystem-view of industries to support long run competitiveness, other aspects of the dynamic capabilities theory overshadow the significance of interorganizational relations. Consequently, incumbents are argued to be inert in the face of digitalization, entrenched in and motivated by their current market position and institutional assets.

The analysis has thus on the one hand found that theories of dynamic capabilities have their strength in identifying significant assets in establishing strong market positions. On the other hand, the theories have their shortcomings in explicating how a focus on an individual firm's asset positions and dynamic capabilities impacts the development of an industry when the focal firm is dominant in the industry. The analysis suggests that a focus on strong asset positions might impede the development of an industry. The observation of publishers who

have achieved dominant market positions through the control of bottleneck assets supports the idea.

In sum, the analysis has shown how a focus on a sole incumbent publisher's assets and capabilities can be detrimental to industry development in the long run. When the actors in question are as powerful as the incumbent publishing houses are found to be, they assume dominant roles that dictate industry activities. In contradiction with dynamic capabilities theory, incumbent publishers are not in need for reconfiguration to be competitive. In maintaining a view of the business environment where reconfiguration is unnecessary to succeed, the long-term impact of control over bottleneck assets is neglected. As dynamic capabilities are argued to be the remedy for long-term competitiveness (Teece et al., 1997), it is surprising to find that a focus on dynamic capabilities can be detrimental to industry development. Nonetheless, the findings of the analysis call for the development of a new framework to fully answer the research question and the sub-questions related to how digitalization and incumbent capabilities affect industry development.

## 6. Emergent Framework

The findings of the previous analysis found that a focus on dynamic capabilities can foster inertia in incumbent publishers, in turn negatively impacting the development of the industry. In addressing the observed contradiction of dynamic capabilities and inertia, and its implications on the industry, a new framework will be established. This section will concisely outline the theories that will be applied in the new framework, whereas the theories will be explicated and applied in chapter 7.

First, in order to better comprehend the concept of inertia and why it occurs despite publishers' best efforts to avoid it, theories of incumbent inertia (Leonard-Barton, 1992; Rumelt, 1995) will be applied. Second, after the identification of sources of inertia, the framework will move on to consider the publishing industry as an ecosystem where actors are interdependent on each other for success (Iansiti & Levien, 2004a; Zott & Amit, 2013). The application of ecosystem theory is warranted by the previous analysis, which uncovered that incumbent publishers are dominant actors that negatively impacts industry development. Lastly, a focus on ecosystem theory warrants the reconfiguration of business models and structure among industry activities and capabilities (Normann, 2001; Zott & Amit, 2010). Reconfiguration implies that publishers must reframe how they conduct business (Normann, 2001) in order to escape the perils of inertia and seize the opportunities offered by digitalization.

Recalling the research question, the new framework will contribute to the initial analysis by providing a more comprehensive view of digitalization's impact on the Norwegian publishing industry through answering the last sub-questions.

### 6.1 Incumbent Inertia

The previous analysis utilized theories of the impact of technological discontinuities and architectural innovation on firms' competitiveness (Henderson & Clark, 1990; Tushman & Anderson, 1986) to analyze the impact of digitalization on publishers' capabilities. The analysis found that the industry is indeed standing in front of an architectural innovation where the opportunities offered by digitalization mainly affects the way publishers' capabilities can be put together, more than it affects the capabilities in themselves. Centered around two issues regarding innovation, the analysis first considered the book as a concept,

where publishers develop new concepts around the book and create new experiences through e.g. e-book apps. The other issue considered the fact that digitalization opens up for increased flexibility in the services traditionally provided by publishers. It was argued that publishing services are needed regardless of format, but that incumbent publishers are leveraging their market position and institutional assets to preserve a dominant position in the industry. Thus, despite having a solid foundation of assets capable of establishing dynamic capabilities, incumbent publishers leverage their assets to a degree argued to be harmful to their future competitiveness and industry development.

Therefore, as dynamic capabilities encourage the development of strong asset positions, which in turn support inertia, the analysis will make use of theories concerning incumbent inertia to uncover what has lead to the current structure of the industry. While Rumelt (1995) presents five potential sources of inertia, called the five frictions, which are generally founded in ways of management, Leonard-Barton (1992) presents incumbent inertia as the result of core capabilities becoming core rigidities. The two approaches will be applied to reveal the sources of inertia in incumbents, which subsequently will be juxtaposed by ecosystem theory.

## **6.2 Ecosystem Theory**

Applying the term ecosystem to business and economics draws on the analogy of ecosystems in the science of biology (Iansiti & Levien, 2004a). The essence of ecosystem theory is that every member of a network eventually shares the faith of the network as a whole (*ibid*). As ecosystem theory centers on the industry as a network, it consequently focus more on interorganizational dynamics than the activities of a focal firm (Zott & Amit, 2013). Regardless, as the initial analysis found that incumbent publishers are facing inertia and affecting the industry as a whole, the application of the theory should yield beneficial insights into how to think of the publishing industry as an ecosystem in order to ensure long-term competitiveness.

## **6.3 Activity Systems Theory and Business Modeling**

It is argued that ecosystem theory is closely linked to the concept of business models as it recognizes that value is created beyond the boundaries of a focal firm (Zott & Amit, 2013). As emphasized in ecosystem theory, value is created on the basis of interdependencies among firms, hence a single firm cannot be considered in isolation (Amit & Zott, 2012). The concept

of value-creating systems (Normann, 2001) builds upon the concept of the activity system, which is “(...) a set of interdependent activities centered on a focal firm” (Zott & Amit, 2010, p. 3). In combination, value-creating systems and activity systems focus on activities and competences in a broader system of organizations (Normann, 2001; Zott & Amit, 2010). In ecosystems, the notion is more general in terms of which *organizations* are interdependent, and not their *activities* or *competences* as such (Zott & Amit, 2013). An application of the theory of activity systems and its application to the business model concept is thus helpful in complementing ecosystem theory in determining how publishers can achieve a healthy ecosystem (*ibid*). In combination with the theory of value-creating systems (Normann, 2001), the analysis will focus on a reconfiguration of activities and competences when identifying a more dynamic business model for the publishing industry. Departing from Zott and Amit’s (2010) three design elements of a business model, the characteristics of incumbent publishers’ current business model will first be identified. Second, leveraging Normann’s (2001) process of reframing, the same elements will be used to identify a business model that is in better correspondence with the notion of the publishing industry as an ecosystem and activity system.

## 7. New Analysis

### 7.1 Incumbent Publishers' Sources of Inertia

#### 7.1.1 Incumbent publishers' knowledge set

Leonard-Barton (1992) adopts a knowledge-based view of the firm, and defines a core capability as “the knowledge set that distinguishes and provides a competitive advantage” (1992, p. 113), and presents four dimensions to the knowledge set.

- Knowledge and skills
- Technical systems
- Managerial systems
- Values and norms

The fourth dimension, values and norms, are infused in the three other dimensions and is as such the foundation of a firm's competitive advantage. Of relevance to the publishing industry, a knowledge set evolves with the success of the firm, and creates a path of accumulated experiences (Leonard-Barton, 1992). It is this heritage that embeds a knowledge set as a firm's core capability, as it is difficult to imitate by competitors. However, as research has shown, changes in environment might render some capabilities inappropriate (Henderson & Clark, 1990; Leonard-Barton, 1992). It is in periods of environmental change that the once competitive advantageous knowledge sets become core rigidities. Largely due to a firm's embedded knowledge set, all or some of the four dimensions affect the level of rigidity.

As identified in the analysis, it is a publisher's heritage that has established the services they provide authors as their core competence, i.e. their core capability. As a result, publishers have developed *knowledge and skills* in providing a coherent set of services to authors, contributing to these services becoming publishers' dominant discipline. Of significance to the development of new book concepts is the *technical systems* dimension. Traditionally, publishers have been used to working with print books as quite standardized items. Today, new capabilities have to be created or outsourced in order to keep up with the technological development (Colbjørnsen, 2013). Incumbent publishers, who are experimenting with new technical systems on a small scale, also acknowledge the fact that new skills are needed due to digitalization:

*"(...) we are responsible as a renowned publishing house to gain knowledge of the opportunities offered by digitalization in order to create the best products possible."* (TV)

In terms of the innovations affecting the author services, the analysis found that there still is a need for editorial and managerial services, but less demand for a complete package. In that respect, the required technical system capabilities of publishers are not that different when it comes to author services, although the new environment opens for the possibility of change in procedures. However, as Leonard-Barton (1992) argues, the technical system, a result of many years of accumulating tacit knowledge, is greater than the sum of its parts. The argument contributes to understanding the difficulty of identifying which capabilities to eliminate in a possible reconfiguration as emphasized in the initial analysis, a process that of itself can be a source of inertia (*ibid*). However, neither knowledge and skills, nor technical systems, are found to be significant sources of inertia. Even though some new skills are required in the face of digitalization, existing knowledge and skills find their application.

A third reason for a core capability to become a source of rigidity is an inappropriate *managerial system*. This dimension of a knowledge set impacts a firm's capabilities by not supporting the required changes in an organization. Again, related to the heritage of incumbent publishers and the challenge of breaking with established firm identity, managerial systems have a wide reach, which makes them hard to alter (Leonard-Barton, 1992). Moreover, added to the challenge is the fact that readers still want print books. Consequently, neither established management systems nor established technical systems can be left for a complete overhaul without considering the impact on incumbents' traditional business:

*"When we do strategic choices, or when new conditions emerge, it is naïve to believe that nothing will happen. Of course there are ripple effects (...) you need to know how things are connected."* (HF)

As this new framework will later consider, the fear of cannibalization may therefore be more real to the publishing industry than for many other industries facing change. Considering cannibalization as part of one "friction" in management systems, Rumelt (1995) goes more in-depth with his analysis of managerial forces as sources of inertia.

Lastly, the *values and norms* dimension is the one hardest to change as it is closely linked with culture, which itself is hard to change (Leonard-Barton, 1992). As incumbent publishers are a

result of their heritage, values and norms are rooted in their history of working close with authors. The close relationships have been their raison d'être:

*"Publishing houses in themselves are of limited value – we are dependent on being of value to the authors."* (HF)

Regardless, the publishing industry has traditionally been a stable industry, not in the need for innovation (Picard, 2003). Thus, publishers have not had a culture fostering innovation, but one that rather fostered and valued strong relationships. According to the theory, it is exactly these values and norms that once supported the core capability through the development of knowledge and skills, and technical and managerial systems, that today constrain publishers from evolving with the dynamic environment (Leonard-Barton, 1992). In conclusion, Leonard-Barton (ibid) argues that new values can take root, but only if associated behavior is rewarded. In achieving this, the new framework will later look into how a firm has to consciously reframe its business.

### **7.1.2 Incumbent publishers' sources of friction**

Rumelt (1995) argues that there are different managerial foundations to inertia. The theory of the five frictions (ibid) can be considered a complement to the analysis above as it focuses on the management system of which a firm's capabilities are part. The five frictions are:

- Distorted Perception
- Dulled Motivation
- Failed Creative Response
- Political Deadlocks
- Action Disconnects

#### *Distorted Perception*

Short-term perceptions are normal and encouraged by financial motivations (Rumelt, 1995). In incumbent publishers, there is myopia in their expressed disbelief in the potential threat of new entrants and business models. The interviewed incumbents replied that they for instance regard self-publishing as an opportunity rather than a threat when they were asked of the potential of self-publishing (Einarsson, 2014; Fougner, 2014). The future will show whether they are right or not, but their disbelief in new entrants implies myopic behavior and hubris (Rumelt, 1995). Related to hubris is denial, which also is an element in the managerial behavior of incumbent publishers. As noted by the author Tom Egeland:

*"Presenting an opportunity to the success of self-publishing in Norway is the development of a market of freelancers, whom the authors can hire similar to the American agency model where the agent is the first editor of a book project." (TE)*

However, that incumbent publishers do nothing to establish similar services implies denial of an *undesired future* (Rumelt, 1995). Related to the theory of dominant logic (Bettis & Prahalad, 1995) applied in the previous analysis, a distorted perception influences publishers' filtering of information, selectively ignoring relevant information because it might be seen as unconventional (Rumelt, 1995). In relation to the traditions of the publishing industry, conventional is probably a keyword, but today just as much an impediment to change, as it once was the key to success.

#### Dulled Motivation

A reason for not engaging more in the development of new services is that publishers probably do not sense the urgency of transforming their business. Protected by the Book Agreement and the long-established asset positions, incumbent publishers have a dominant position in the industry, which as analyzed makes market penetration hard for new entrants. Probably a key factor in the incumbents' resistance to change, dulled motivation can also stem from the fear of cannibalization. As argued earlier in the thesis, the fear of cannibalization might be greater for incumbents in the publishing industry than it is for incumbents of other industries. The argument is based upon incumbent publishers' current tight control over the value chain from the author to the bookstore. If incumbents were to open for other actors to partake in the development of a book, loosing revenue is a rational fear, as is cannibalization of existing services.

#### Failed Creative Responses

A common view when confronted with change is to consider the challenge as facing the industry as a whole, justifying a focal firm ignoring the need for action (Rumelt, 1995). The publishing industry is surely facing the challenge of increased competition (Einarsson, 2014), and is indeed keeping up to date with international trends and developments (Einarsson, 2014; Fougner, 2014; Vik & Nilsen, 2014). However, that the challenges associated with opportunities of flexibility also require new knowledge raises the potential for failed responses to change. Although concerning different aspects of the book industry, the notion of experimentation and "learning by doing" as expressed by ebok.no (Sellevold, 2014b) and the Bookstores' Association (Schiøtz, 2014a) is applicable to the challenges confronting

publishers. As such, the *fear* of failed creative responses may be as relevant to inertia as failure itself.

### Political Deadlocks and Action Disconnects

Agreeing with Leonard-Barton (1992), Rumelt (1995) argue that values vested in an organization can be the greatest impediments to change. The theory (*ibid*) is that by virtue of their heritage, incumbent publishers have come to value the way of working with authors and the establishment of strong relationships. As noted by Rumelt (*ibid*) change inevitably creates winners and losers in an organization, and based on existing values, the process of determining who will lose in an organization can in itself be a source of inertia. In the large incumbent publishers, any decision affects many employees, and the forces partial to the traditional way of publishing are probably strong, establishing political deadlocks as a great potential source of inertia.

### **7.1.3 Summary**

The above analysis has found that there are strong forces of inertia in incumbent publishers. A foundation for all of the sources is the incumbents' vested values. As the analysis of publishers' dynamic capabilities found, the significance of incumbents' evolutionary paths is great. Over the course of incumbent publishers' history, they have developed capabilities and tacit knowledge of how to survive in the once stable context of publishing. History has impacted the perception of publishers, while their knowledge and skills, as well as their market position, impacts their motivation for change. All in all, the sources of inertia are multiple in incumbent publishers, which in the long term are detrimental to their competitiveness (Rumelt, 1995). The initial analysis found that dynamic capabilities are incapable of rendering incumbent publishers more competitive in the long term. More specifically, the analysis of publishers' sources of inertia found that a distorted perception is what might be the greatest impediment to change. Thus, the new framework will next consider how publishers can cognitively reframe their business to adapt to the changing environment.

## **7.2 Publishing as an Ecosystem**

Ecosystem theory defines a business ecosystem as a network of a variety of actors whose actions and feedback affect the development of a focal firm's products and processes (Iansiti &

Levien, 2004a). Related to Normann's (2001) argument of envisioning a broader *value-creating system*, drawing the exact boundaries of an ecosystem is difficult (Iansiti & Levien, 2004a). It is however key to identify which actors a firm is closely related to, and develop a strategy that fits the focal firm's position in the environment (ibid). It has earlier been argued that incumbent publishers obtained a strong market position because of their heritage and their acquired assets. In the terms of ecosystem theory, firms with dominant positions are called *keystone organizations* due to their important role (Iansiti & Levien, 2004a). In terms of Normann (2001), keystone organizations can be *Prime Movers* that mobilize and coordinate the value-creating system. In an environment of unbundling and related opportunities, a single company does not often provide everything a customer needs (Normann & Ramírez, 1993). Accordingly, the keystone organization or Prime Mover is dependent on the health of its ecosystem as any other actor, but the organization has a more decisive role in the development of the ecosystem. First, it has to create value in order to retain members. Related to the publishing industry, the observation is shared by incumbent publishers, illustrated by the following quote:

*"Publishers are of no value if they don't provide value to their authors"* (HF)

It is further noted that publishers believe their services to be in demand in the future, as they argue that authors rarely want to do on their own what the publisher offers to do for them (Einarsson, 2014). As a result, publishers create value in the ecosystem by being a platform through which other capabilities and activities in the ecosystem are mobilized. At the other end of the platform are bookstores and retailers that rely on publishers to develop products for them to sell. In accordance with the theory, incumbent publishers as keystone organizations leave the majority of value creation to others in the ecosystem. On the one hand, authors as content providers are key actors in creating a book, while on the other hand bookstores and other retailers are responsible for selling the book to readers (Schiøtz, 2014a).

### **7.2.1 Publishers as Keystone Organizations**

The publishing ecosystem would not survive in its current structure without publishers. Regardless of their dominance, incumbents as keystone organizations must also share the value they create. As noted by Normann and Ramírez (1993), value does not occur in sequences, but in constellations, which implies a distribution of value. In the publishing

industry, authors are entitled to a royalty of their book sales, whereas bookstores are entitled to retain part of the profits of their sales. The division of profits is decided by the standardized contract. Despite the contract, and in accordance with theory (Iansiti & Levien, 2004a), the balancing act of figuring out the division of profits has always been an issue of particular interest to authors:

*"We have ever since our establishment in 1893 argued that we have received an unfair share of the book profits. Of course, things have gotten better, but still..."* (SL)

Being keystone organizations as incumbent publishers are, they have the power to exercise domination in two different ways (Iansiti & Levien, 2004a). A sustainable strategy for a keystone organization is similar to the strategy of a Prime Mover. Prime Movers are predisposed to thinking of power as power *with* rather than power *over*, and as such reflect the essence of an ecosystem, being the creation and sharing of value. The execution of power is thus inherently negative when thought of as power *over*, which ultimately leads to the demise of the ecosystem.

The aim of the *physical dominator*, similar to the current aim of incumbent publishers, is to integrate vertically in order to have direct control of a large proportion of the ecosystem. However, as the physical dominator gains control, the chance for a successful ecosystem to be established diminishes. Such a strategy might be purposeful in stable industries, but when confronted with more open alternatives that provides flexibility, the strategy may quickly flounder (Iansiti & Levien, 2004a). The argument is of essence to the current development in the publishing industry, and it is an argument incumbent publishers, according to the previous analysis of inertia, deny is true. Rather than distributing the value it creates, the traditional strategy of vertical integration moves toward the strategy of a *value dominator*. When flexibility is not offered in the new environment with opportunities of unbundling, a strategy emphasizing control is more akin to the development associated with value extraction. When a value dominator extracts as much value as it can from an ecosystem, the ecosystem will eventually fold as there is nothing to sustain it (Iansiti & Levien, 2004a). Even though publishers argue that they are of value to the industry (Einarsson, 2014), there has been much debate whether the position of the largest incumbents has become to great (Juritzen, 2014). The discussion has centered on the development of the Book Agreement (Bokavtalen, 2014), and its implications on the whole industry, i.e. the health of the ecosystem.

### 7.2.2 Ecosystem health

One measure of a healthy ecosystem is its *productivity*, for instance measured as return on investment, ROI (Iansiti & Levien, 2004a) or the more industry specific measure of return on assets, ROA. When an ecosystem is suffering, so is the ROA, and the development of declining returns in the publishing industry is not promising (Snoen, 2014). Illustrative is the case of Gyldendal, which is experiencing a two-percent year-on-year decline in ROA (Gyldendal ASA, 2013):

<b>Table 7.1: ROA of the publishing house Gyldendal</b>		
<b>Year</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<i>Net income</i>	31.400 NOK	42.300 NOK
<i>Total assets</i>	499.400 NOK	499.300 NOK
<i>Return on assets, ROA (Net income/Tot. assets)*100</i>	6.3%	8.5%

Another measure of ecosystem health is its *robustness*, characterized by its ability to survive disruptive innovations (Iansiti & Levien, 2004a). In the publishing industry, such a disruptive innovation is, as presented earlier, the developments in digitalization that allows for unbundling of services. The analysis of this thesis has shown that whether or not the publishing industry will survive the disruption is dependent on its flexibility. The notion is supported by authors (Egeland, 2014; Løvåsen, 2014) and publishers (Fougner, 2014) who see the use of freelance agents as an alternative business model.

Lastly, *niche creation* is a third measure of ecosystem health, where a healthy ecosystem is characterized as one where new opportunities are allowed to flourish (Iansiti & Levien, 2004a). As emphasized, the current market dominance in the publishing industry is not partial to the success of niches. As small niche players are dependent on other actors of the ecosystem and often are in conflict with keystone organizations, they need to innovate to survive, which contributes to the development of the industry (ibid). Nevertheless, what is noted in the publishing industry is that incumbents *exploit* niches:

*"Self-publishing offers the opportunity for anyone to publish texts, and publishers can monitor these developments. Then the publisher can move in and sell its value to the [self-publishing] author." (KE)*

In that regard, the publishing ecosystem allows for niches to create value. However, rather than moving toward the edges of the ecosystem as the theory suggest is the key to sustaining a niche (Iansiti & Levien, 2004a), incumbent publishers seize the opportunity to capture and

exploit the value created. Thus, the case of the self-publishing niche is another argument for incumbent publishers being value dominators that extract value from the ecosystem and effectively contribute to its long-term demise.

### 7.2.3 Summary

Applying ecosystem theory to the publishing industry has produced valuable insights into why incumbent inertia contributes to the long-term failure of the current structure of the publishing industry. More specifically, it is essential for interdependent firms to share the value created in the ecosystem, and allow new actors to flourish as they contribute to beneficial diversity. This is arguably not the reality of the current publishing industry, where incumbents are criticized of being too dominant (Juritzen, 2014). As Iansiti and Levien (2004a) argue, a firm cannot ignore the reality of a networked environment.

A focus on ecosystem health is required to escape the perils of inertia, as the analysis has found that incumbents are easily motivated by short-term profits. The challenge is analyzed to grow more difficult with firm size. In the reality of the publishing industry, firms have first integrated vertically, which second give greater incentives to leverage power to capture and exploit the value created by other actors. Accordingly, the feat of succeeding in contributing to the health of the publishing ecosystem requires the cognitive reframing of business. The essence of Prime Movership is to seize the opportunities provided by the context of unbundling and, by looking at the overall network of which they are part, i.e. their ecosystem, to organize and rebundle external capabilities to create value in new value-creating systems (Normann, 2001). In contrast, incumbents were found to be detrimental to the ecosystem as they are more focused on maintaining control over the ecosystem rather than sharing the value generated. Just how incumbent publishers can share the value created instead of leveraging the detrimental position of value domination is the subject of the next section, which contributes with more practical suggestions on how to reconfigure in order to create and share value.

## 7.3 Publishing as a Business Model

Although ecosystem theory offers the view of organizations in a networked environment, it does not consider the practical implications of thinking in networked terms (Zott & Amit, 2013). Activity systems theory is in this regard supportive in that it focuses on the focal firm's

capabilities in coordinating and mobilizing activities in the network. Moreover, when applied to the business model concept, it will become evident how a reframing of the publishing industry impacts the structure of incumbent publishers.

### 7.3.1 Current business model

The *design elements* of a business model are its *content*, *structure*, and *governance* (Zott & Amit, 2010). Whereas content considers what activities to be performed within the activity system, the structure of the system describes how the selected activities are linked. Governance is related to who performs the activities in the activity system. Recalling the market dominance of incumbents, publishers include in their current activity system everything from the development of an author's idea to the distribution and sale of the book through its bookstores (Egeland, 2014; Fougner, 2014). Incumbent publishers thus act as a "one-stop-shop" for authors, while being the provider of books to bookstores. The content they provide is comprehensive, owing to their heritage of being the intermediate that was required to distribute a book to the masses.

The selected activity content of incumbents' business model concerning authors is structured in an interlinked manner, which establishes close relationships (Fougner, 2014). Indeed, authors feel as though they are colleagues with the actual employees of the publishing house (Egeland, 2014). Earlier analysis established the offered services as core to the incumbents, which is further emphasized by the interlinked structure that creates strong relationships. The interlinked structure also uncovers the mode of governance as tight and centralized. Throughout the thesis, incumbent publishers have been found to be dominant. The analysis of the publishing industry as an ecosystem also uncovered how incumbents as keystone organizations seek vertical integration and control of the ecosystem. Thus, when it comes to what is called *design themes*, i.e. the main value creation drivers (Zott & Amit, 2010), incumbent publishers leverage lock-in to a great extent. Besides lock-in, a business model can also create value through novelty, complementarities, and efficiency (*ibid*).

Of significance in establishing lock-in in publishing are switching costs and the mode of governance. Authors' switching costs are arguably high as they develop relationships with their editors and managers, and accumulate experiences over time (Egeland, 2014; Fougner, 2014). Furthermore, due to the standardization of contracts, there is little monetary incentive to switch from one incumbent publisher to another. What is more, the incumbents have

greater resources devoted to their authors than what is possible for new entrants to offer (Andresen, 2014). Consequently, incumbents lock in the most successful authors by treating them well, but more importantly, authors are locked in by means of tight governance.

*"Subject to the [standardized] contract, authors sign over their rights to the publishing house for the mass production of the book. This is obviously in order to ensure the publisher that he gets something in return from working with the author."* (HF)

Accordingly, the author loses ownership over his idea, and is locked to the publisher for the period of which the manuscript is under development. Thus, incumbents leverage complementarities as they bundle all services related to manuscript development and book distribution. Complementarities are part of a design theme that leverages in-house activities, and as such also in-house competences. With the design of incumbent publishers' current business model, the leveraging of complementarities has an impact on incumbents' efficiency. By virtue of being vertically integrated, incumbents for instance reduce transaction costs by not being dependent on other actors for development and distribution (Strøm et al., 2014).

Although the current business model of incumbents seems to be coherent and solid, and has been proven to be valuable in the past (Picard, 2003), it does not offer much in terms of novelty. Nevertheless, the new environment characterized by liberation of constraints creates new opportunity space on the basis of unbundling (Normann, 2001). As emphasized by the vacuum principle of the opportunity space, new opportunities will be exploited (*ibid*). Thus, as the mantra of business today is "reconfigure or be reconfigured" (Normann, 2001, p. 51), it is vital for incumbent publishers to realize that new opportunities call for novel business models.

### 7.3.2 Proposed business model

The analysis has to this point focused on incumbent publishers' services as their core competence, and as a consequence mainly focused on the author side of the publishing business. Business models do however not focus on core competences in isolation, but aim at establishing strong combinations of competences and activities in activity systems (Normann, 2001; Zott & Amit, 2010). Accordingly, in the new business environment, incumbents are faced with multiple opportunities to create new value for their authors, implying new opportunities to generate revenue. In the new environment of publishing, dematerialization and unbundleability are the driving forces when reconfiguring to create novel business models. In terms of design elements, content is no more limited by physical activities, nor

does structure require relationships in the physical world. Moreover, governance issues are not constrained by physical boundaries, allowing new opportunities of value constellation (Normann & Ramírez, 1993; Normann, 2001). In reconfiguration, reframing is a mental process that is supportive in establishing the logic of a business model (Normann, 2001), i.e. its design elements. The reframing process consists of five steps (*ibid*), which will be lineated in the following. Subsequently, the outcome of the reframing process will be translated into new design elements and evaluated on its design themes.

### *Reframing the publishing industry*

#### *1. Taking stock of the current publishing industry*

The thesis has to this point emphasized how incumbents' history has allowed publishers to assume dominant positions in the industry due to the relatively materialized and immobile process of publishing in the past (Picard, 2003). While the business model was suitable to publishers' customers in the days prior to digitalization and dematerialization, incumbents are today facing potential threats as the opportunity space allows for rebundling of competences and activities. Accordingly, incumbents' competences and customer relations have been identified as their hubs of reframing, which provide the foundation for reconfiguring the business model of publishing (Normann, 2001).

#### *2. Upframing the publishing business*

In order to *upframe*, incumbent publishers need to depart from their competences and customer relations as their hubs of reframing to take a wider view of the industry, and redefine their business environment. An effective way to upframe is to look at trends and industry "invaders" (Normann, 2001).

Due to dematerialization, the internet has, among other things, spawned platforms for self-publishing, a trend that uncovers the potential of flexible author services.

*"There is not much of the job we do that is format-dependent. It doesn't go for all authorships however – if we look at self-publishing and genres such as science fiction and fantasy and such, then there are some who has succeeded with self-publishing."* (HF)

Another observation is how developments in digital devices and services have established the e-book not as a competitor of the paper book, but rather as a competitor of other media such as TV, movies and TV-series.

*"One might easily argue that the e-book is in competition mainly with other media. It's not competing with the paper book, because that's really more dependent on which format you prefer." (TV)*

Underscored by the success of various international streaming services for music, movies, and TV-series, incumbents are aware of the trend and its application to the book industry.

*"We have the benefit of approaching streaming after the music industry has tried and failed for a couple of years. There is a new generation that is used to getting everything from the internet and watch movies on Netflix and listen to music on Spotify. Naturally, it's these kinds of media channels people get used to." (SL)*

Upframing thus uncover how incumbents are in the entertainment business, and has the potential to cater more diverse needs than they cater today, rather than being in the book-production business as they were considered in the present.

A procedure to further explicate upframing is the experimentation with different value constellations (Normann, 2001). This seem to be the hardest part for publishers as they are insistent on controlling their activity system, while leaving experimentation to others (Einarsson, 2014). Protected by the Book Agreement, incumbents are enjoying their current market position without the consideration of future contextual developments. Regardless, a process of *time framing* can discover that incumbents' position may not be protected indefinitely as future contextual scenarios are considered.

### *3. Potential future of the book industry – Time framing*

By analyzing trends and considering them as possible future contexts, incumbent publishers can take a proactive stance in the present. Two futures can be identified on the basis of previous analysis and international trends. First is the international trend of self-publishing and flexibility in publishing services. Considering flexible services as the future, incumbents have to restructure their business model in order to accommodate for flexibility. Governance issues are also apparent as it involves changes in who carries out which activities.

Second, the aspect of streaming, which is regarded as an international trend for all media, involves significant changes in governance. Structure and content is also affected as a consequence of new ways of distribution and sales, but new forms of payment and consumption needs to be addressed through new forms of governance. The two possible futures consequently require the establishment of a strategic stance in the present that can accommodate future needs.

*4. Creating strategy scenarios for the opportunity space*

Based on the previous process of time framing, publishers are encouraged to consider changes in their business model. As a potential Prime Mover and keystone organization that mobilizes competences and activities, and shares the created value, publishers need to adopt flexibility. Future contexts require flexibility both in terms of structure to meet different author needs, and flexibility in terms of governance to share value with third parties in the activity system. Related to the upframing of the book industry, the strategic stance of flexibility should allow incumbents to assume the role of Prime Movers as they mobilize competences and acknowledge that they do not control all capabilities and activities needed to succeed in the new value-creating system.

*5. Creating a new business idea*

Based on the reframing and time framing process, incumbent publishers need to redefine their business idea. Before the reframing, incumbents' business idea was narrow and focused on factors of past success. The external environment of the future is more extensive than what was considered initially, as well as incumbents' future offering can be more comprehensive, yet flexible. The upframing process revealed changes that need to be made in incumbents' business design elements in order to take a strategic stance toward the future uncovered by time framing. Accordingly, the next section translates the findings of the reframing process into more specific activities, and how these should be linked and governed, by applying the concept of design elements (Zott and Amit, 2010).

*Design elements of the new business model*

*Content*

The fact that incumbents have developed their relationship with authors to constitute part of their core competence is of value in the future context that was identified by time framing. Although trends show that not every author needs all services, having knowledge of what is essential in book development can be beneficial. The book produced by Fair Forlag, which was criticized for its lack of editorial handling, proves that editorial management is a competence in publishing that is developed over time. Thus, in terms of flexibility in author services, incumbents' content does not require any additions beyond the flexibility option. Concerning book development however, new competences are needed in meeting the digital

environment. Moreover, the possible future context of e-book streaming requires activities concerning new forms of distribution and rights management:

*"I was participating in the negotiations regarding royalties and streaming, but the problem is that we don't know what the entrance fee will be. What is a consumer willing to pay for a monthly subscription?" (TE)*

While these activities are related to incumbents' current business model, new competences need to be developed in order to manage the change in activities (Løvåsen, 2014). The two future contexts also entail new structures, as the new activities affect the existing business model.

### *Structure*

The process of reframing the publishing industry revealed that activities could be linked in new ways in order to create value for the activity system. The changes in content have implications on the current structure in two ways. First, with regards to author services, the current structure is too constrained. By allowing flexibility in the activities related to author services, activities need to be sequenced in a less strict manner. The change in structure implies that rather than relying on a predetermined set of services as a core competence, incumbents should leverage their relationships and know-how of book development to offer a more tailored service to authors.

Second, the possible service of e-book streaming results in new activities within publishers' activity system, and new actors whose activities need to be interlinked and structured. However, publishers have to this day relied on their strict structure to maintain control over the profits from book production. New actors and interactions include new opportunities, but changes in structure have implications on governance, which is a critical issue to incumbent publishers (Einarsson, 2014). Therefore, the change in governance requires elaboration and justification.

### *Governance*

The changes in structure that follows from the new activities bring along issues of who to perform which activities. A consequence of flexible services to authors is that other actors than the incumbent publisher may provide certain services. As observed by Normann (2001), a firm can *relieve* customers of certain tasks that the firm can perform better, or it can *enable* its customers to leverage their own capabilities. In the traditional publishing industry, there is

little doubt that relieving has been the dominant logic, which is also argued by Normann (2001) to be the norm of the industrial era.

However, customers are in many situations today able to carry out tasks of which they earlier needed relieving. Accordingly, publishers can leverage digitalization to enable authors to perform services they previously were relieved of. Examples of such enabling are distribution and sales. Due to digitalization and the related dematerialization, authors can today be enabled to distribute and sell their own books as the necessity of physical distribution declines. A service called ePorten is an author-initiated online platform where authors in principle are enabled to sell their books in an electronic format (Egeland, 2014). Authors can also be enabled to do their own marketing due to the rise of social media, through which they have the possibility of reaching a large audience. By leveraging the concept of word of mouth, authors can create awareness of their work regardless of traditional marketing efforts (Andresen, 2014). However, both modes of enabling have their tradeoffs as they may result in changes in e.g. sales and author royalties:

*"Royalty rates are one thing, but if they [the authors] only sell a few copies of their book, a high royalty rate is of little value"* (KE)

E-book streaming has been an element of discussion both nationally (Ottosen, 2012) and internationally (Digital Book World, 2014). Although new activities have to be structured in new ways, the essential point of discussion has been governance. Streaming as a service implies new modes of book payment and consumption, which are two changes that have been of great importance to incumbents:

*"Publishers are ready to engage in streaming services if they are presented with an economically fair deal. But it's no use in coming with poor deals, and then go crying about it."* (KE)

New modes of governance can nevertheless be the source of new value creation (Zott & Amit, 2010), but incumbents are argued to be too comfortable in their current position (Strøm et al., 2014). The potential of a streaming service to generate revenue in different ways than through traditional channels can nevertheless potentially benefit authors and publishers alike. Illustrative is the case of eReadz, who argues that they are the authors' best friend:

*"By 'best friend' I believe he [Storbråten] implies that eReadz is a great way to reach readers. That's what we think anyway. That all new channels to readers are positive as long as we get paid."* (SL)

Following the two quotes above, one might argue that new channels, depending on the mode of governance, benefit authors *and* publishers if they dare open their platform and allow for the creation and sharing of value.

To sum up on governance issues, the main obstacle to the launch of ePorten and the scaling of services like eReadz is governance issues, or more specifically, issues of rights management. Constrained by the standardized contract, authors are not allowed to sell their books to the masses through services like ePorten (Løvåsen, 2014; "Normalkontrakt for skjønnlitteratur," 2009). Even though some authors have proposed the possibility of "partial rights", i.e. that authors would get rights to sell the e-book version of their book, the proposal was not approved by the Authors' Association (forfatterforeningen.no, 2014). Authors act in solidarity with each other, and realize that partial rights could be the beginning of the end of the standardized contract, which secures every author the same terms (Løvåsen, 2014). In addition to the standardized contract, which also affects the division of revenues from a streaming service, the scaling of eReadz is constrained by the Book Agreement. The Agreement states that a publisher has the right to set a fixed minimum price on a book (Bokavtalen, 2014), which is a term of the agreement that is challenging to heed in a streaming service.

### **7.3.3 Summary: Design themes of the new business model**

The analysis of the traditional business model of publishing revealed that it lacked novelty, and that the consequences of not reconfiguring the business model accordingly could lead to incumbent publishers' demise. The presence of the Book Agreement and the standardized contract is however decisive when it comes to the actual implementation of the proposed business model. However, the business model has diverted from the regulatory constrictions, and as such developed an "idealized model" (Normann, 2001).

The reframing of the publishing industry resulted in a reconfigured set of design elements that is connected in different ways than earlier. Whereas incumbent publishers used to tightly control their activities, the reconfigured business model leverages flexibility to create new value. Consequently, the services offered are not longer what locks authors to publishers, but rather the author-publisher relationships that are established over time. The services provided are in this sense complementarities that on the one hand have the potential to reduce efficiency because of reduced control and multiple partaking actors. On the other

hand, efficiency can be increased because of a focus on what is required by each individual author, and a subsequent exclusion of activities that are deemed insignificant. Certainly, the dematerialized activity system of today offers the possibility of increased efficiency in distribution and sales as physical constraints are removed. Furthermore, dematerialization offers possibilities of cost savings due to globalized markets (Normann, 2001; Zott & Amit, 2010), implying that publishers can outsource less place- and language-sensitive activities to low-cost countries (Fougner, 2014).

In conclusion, the reconfigured business model has established novelty as a value-creating design theme. By introducing new activities and linking existing activities in new ways, publishers have the opportunity to move from being producers of books to focus more on the coordination of activities in the activity system. As an outcome, an incumbent can move from being “a mere participant in a dizzying array of networks and passive entanglements” (Amit & Zott, 2012, p. 48), to becoming a key player in its activity system.

## 7.4 Conclusion

The above analysis has been threefold. The analysis first outlined sources of inertia (Leonard-Barton, 1992; Rumelt, 1995) in order to subsequently address the identified sources with new perspectives on business. Second, ecosystem theory (Adner & Kapoor, 2010; Iansiti & Levien, 2004a) was applied to analyze the effects of thinking of the publishing industry as an interlinked ecosystem. Third, the application of theories of reframing business and value-creating systems (Normann, 2001) was supported by activity systems theory (Amit & Zott, 2012; Zott & Amit, 2010) to propose more practical guidelines to ensuring ecosystem health. In combination, the threefold approach has revealed valuable insights into the challenges of the current publishing industry, and proposed a way out of the current predicament by leveraging coordinative capabilities.

The analysis of incumbents’ sources of inertia revealed that their underlying values are of great significance in their ability and willingness to change. Incumbents’ traditional values result in a distorted perception of reality, which in combination with their industry dominance impedes the development of the industry as a whole. It was found that incumbent publishers do not acknowledge the affect of digitalization on the interlinked structure of the book industry. Whereas ecosystem theory emphasizes the sharing of value among ecosystem

participants, incumbent publishers are more focused on retaining as much value as possible, hence assuming the role of a value dominator, draining the value of the ecosystem, and ultimately causing its demise.

Measured on its design themes, publishers' current business model design elements were found to lack novelty. As the detrimental consequence of incumbents' distorted perception was revealed, actions of reframing were necessary. Through a process of upframing, new industry boundaries were uncovered, as were potential futures, which both require changes in incumbent publishers' business model. Flexibility and openness are key capabilities in the proposed business model, which impacts current design elements and themes. New activities and capabilities are introduced and linked in new ways, resulting in publishers assuming the role of coordinators rather than detrimental dominators. Although the proposed model is more flexible, open, and span wider than the traditional model, it builds upon the logics of ecosystem theory and activity system theory where coordination of capabilities and activities, and the sharing of value, are sources of ecosystem health and industry development.

## 8. Discussion and Managerial Implications

In this section, I will connect the two analyses of the thesis to provide a coherent overview of the Norwegian publishing industry as implied by the research question. The contributions of the analyses will be presented, followed by their implications on current management of the industry incumbents. Lastly, the applied theories will be put in the broader context of strategic management literature, where the limitations of the thesis will be emphasized.

### 8.1 How Dynamic are Incumbents' Capabilities?

Dynamic capabilities are presented as a significant factor in securing long-run business performance in changing and dynamic environments. Based on initial research, I found that the Norwegian publishing industry is facing changes in demand from both readers and authors. Consequently, the dynamic capabilities approach seemed as a reasonable foundation for analyzing the potential of publishers to adapt to the changing environment. Divided into capabilities of sensing and seizing market opportunities, and managing threats and reconfiguration in changing environments, incumbent publishers were critically analyzed. It was found that incumbents have significant capabilities relevant to sensing and seizing market opportunities, and in harmony with dynamic capabilities theory, incumbents' asset positions are leveraged. Although incumbent publishers are analyzed to be in correspondence with the majority of the applied dynamic capabilities theory, the analysis found incumbents to be inert in face of digitalization.

Dynamic capabilities theory suggests that decentralization and an ambidextrous organizational design are called for when addressing changing environments. Conversely, publishers argue for centralization because of similarities in products, and are more partial to what is characterized as contextual ambidexterity, i.e. explorative and exploitative efforts combined *within* a unit (Raisch et al., 2009). Thus, while not discussed in the analysis, the concept of contextual ambidexterity might be more relevant to many of incumbent publishers' explorative and exploitative endeavors. However, the analysis implies that ambidexterity can take many forms, and that applying one concept in isolation might not suit every situation.

The application of dynamic capabilities theory to the publishing industry encourages leveraging of asset positions to gain a competitive advantage. However, as the analysis found, incumbent publishers are so significant in the publishing industry that they *dictate* rather

than *align with* their environment. Due to their solid asset positions, incumbents are not required to reconfigure in order to stay competitive in the short term. Whereas less dominant actors have to sense a market, seize the opportunities that arise, and at the same time manage market dynamics to stay competitive, a dominant actor has less incentive to reconfigure. The dominant incumbents in the publishing industry set the “rules of the game” rather than having to adapt to it, and as such offer an interesting contribution to dynamic capabilities theory. Indeed, in harmony with the theory, incumbent publishers are a result of their past and evolutionary paths, and the paths created are what have made them dominant in the present. Although dynamic capabilities theory might provide an approach to gain a competitive advantage in a dynamic environment, once firms become too dominant in their industry, the underlying logics of dynamic capabilities are more likely to constitute sources of inertia.

## 8.2 The Publishing Industry as an Activity System

As the analysis found that dynamic capabilities theory was unsuitable to identify incumbent publishers’ sources of long-term competitiveness, a new framework emerged. By considering the Norwegian publishing industry as an ecosystem and activity system, more practical propositions were presented as a remedy to the inertia dynamic capabilities theory ignored. Without considering the political aspect of the publishing industry, the analysis identified an “idealized model” of publishing.

The current business models of incumbent publishers emphasize control and vertical integration. The application of activity systems theory uncovered the benefits of thinking of an industry as a networked environment where any one firm does not control every activity. Rather, incumbents should strive for Prime Movership to create new value through coordination and mobilization of activities. On the surface, incumbents may appear as coordinators, but ecosystem theory reveal incumbents as *value dominators* who extract as much value as possible from their industry. Moreover, a reframing of the publishing industry uncovers that incumbent publishers are in competition with a variety of media due to new services emerging in the wake of digitalization. The reconfigured business model of incumbents should allow for openness and flexibility, which in turn includes new activities and governance structures. Surely, a reconfiguration of incumbents’ business models requires substantial changes with significant implications on the industry. However, I believe that the application of ecosystem and activity system theory has highlighted the interlinked nature of

the Norwegian publishing industry that dynamic capabilities theory neglected. In combination, the applied theoretical concepts have given insights into the effects of digitalization on incumbent publishers' capabilities as well as the development of the industry as a whole.

### **8.3 Managerial Implications**

The outcome of the thesis and the proposed "idealized model" presents two key implications on the management of incumbent publishers. First, incumbents need to focus more on the interdependencies of value *creation* in the publishing industry rather than value *extraction*. Evidently, publishers would not exist if it was not for authors providing content, nor would they earn revenue if they did not allow for retailers. The fact is demonstrated when the publishing industry is considered as an ecosystem. In an ecosystem, every actor is dependent on the health of the ecosystem for long-term success. However, the fact seem to be ignored by incumbents as they are analyzed to assume the role of a value dominator seeking to extract as much value as possible from the ecosystem. The outcome of value domination is in theory argued to be the demise of the ecosystem, a fact the current discussions within the publishing ecosystem demonstrates (e.g.: Andersen, 2014; Juritzen, 2014).

Second, the fear of opening up the publishing platform to allow for flexibility should be overcome by the prospect of creating *new and additional* value. The analysis showed that the need for incumbent publishers to open up to their ecosystem is essential to its future health, which in turn is essential to incumbents' future success. The essence of the first managerial implication is that incumbents must realize that they do not control every capability and activity in their ecosystem. Accordingly, incumbents must reconfigure to share more of the value they create through openness. The reconfiguration required may however imply a break with the long-established identity of incumbents, which naturally is a hard break to make due to their strong heritage. Making the identity break even harder is the fact that incumbents are still well protected by the Book Agreement, manifesting their vertical integration and oligopolistic market behavior. Nevertheless, as aspiring authors grow through the means of self-publishing and accumulate successful experiences without traditional publishers, incumbent publishers might face a future where they are in less demand by authors. Furthermore, as readers grow up with tablets and streaming services for every medium, it is argued that they will expect the same services in relation to books. As emphasized time and

time again in public discussions (e.g.: Sellevold, 2014a) and the interviews I have conducted (e.g.: Schiøtz, 2014a), there is a pressing need to establish national services that favor national authors in order to not lose readers to foreign actors.

I will argue that the two implications on management are of great urgency. Although the Book Agreement has established a comfortable environment for incumbent publishers, the Agreement is not indefinite, and digitalization opens the national industry to international actors. If large international actors such as Amazon or Google are to enter the Norwegian market, the potential impact on Norwegian literature is likely to be substantial. Google has just entered the Norwegian market with their Google Play. To this point however, incumbent publishers have been reluctant to allow the platform to market and sell their ebooks. There is no doubt that the Norwegian publishing industry is subject to more forces than commercial ones, but the fact does not need to limit innovation. Although not discussed in the thesis, political measures are of importance, and should be benefit authors more than publishers. Regardless, incumbent publishers extract the value generated by authors and leverage their political support in gaining even greater market positions as they keep dominating the industry. That incumbent publishers have a significant role in developing the industry has been thoroughly argued in this thesis, and new entrants stand little chance to disrupt the industry because of incumbents' market position. Consequently, incumbents need to move away from the outdated mode of industry control and provide the flexibility offered by digitalization. If not, the industry might be facing a bleak future where incumbent publishers must adapt to international actors rather than being national coordinators.

### **8.3.1 Practical Limitations**

First of all, this thesis is based upon a set of interviews limited in number. Its implications are evident in terms of drawing conclusions that cannot be argued to be universal for the industry. The thesis' generalization of incumbents' behavior is another limitation that becomes quite substantial considering their size and reach relative to the number of interviews. Therefore, it should be emphasized that the thesis has not aimed to conclude anything grandiose about the current state of publishing in Norway.

The thesis has been restricted to consider the Norwegian publishing industry, which with its level of regulation is quite unique in an international context. Although the analysis of the publishing industry as an ecosystem is quite generalizable to the business of publishing, there

are some characteristics that are specific to the Norwegian industry. For example is the establishment of the Book Agreement a distinctive factor that has implications on the level of interaction in the ecosystem. Accordingly, the findings of the analyses might be of limited value to international publishers. Nonetheless, thinking of any industry as an ecosystem will uncover potentially detrimental bottlenecks, and the thesis may therefore be of inspiration when analyzing publishing in an international context, as well as many industries in general.

Important to notice is the fact that the proposed business model, and the analyses in general, have disregarded the impact of changes on the literary environment. As initially presented, Norway is a small country where authors are in need of political support to make a living, a fact that was emphasized in almost every interview conducted. As highlighted by the digital developer at Gyldendal: “One must not throw the baby out with the bathwater” in the spirit of being innovative (Fougner, 2014). Accordingly, as this thesis proposes an “idealized model”, it does not consider how authors in the long term are impacted by the suggested changes in incumbents’ business models. Nevertheless, the proposition of the thesis can hopefully serve as a point of departure when evaluating changes in the business model of publishing.

## 8.4 Theoretical Implications and Limitations

The theoretical concepts applied in the thesis mainly depart from the RBV. The chosen theories have implications on the outcome of the thesis, which quite possibly would have generated different results if other theoretical concepts were applied. There are different streams of research on managerial strategy, were the RBV is an influential approach that is found to be complementary to the method of e.g. Porter’s Five Forces (1980). Accordingly, whereas Porter (1980) focuses on industry characteristics when determining a focal firm’s strategic positioning, the RBV focus on leveraging the traits of the focal firm in achieving a sustainable competitive advantage.

Furthermore, a limitation was found in the application of ambidexterity theory. While there in research are different ways to organize for ambidexterity, the thesis applied a structural approach. The analysis found however that the division of explorative and exploitative activities might not always be black and white. Whereas one context call for decentralization, another was partial to centralization, which is a characteristic of *contextual* ambidexterity

(Raisch et al., 2009). Accordingly, ambidexterity is a challenging issue, which might not be easily addressed with either structural or contextual means in isolation.

Business modeling was applied in the final section of the analysis, with a foundation in ecosystem and activity system theory. The business model concept has achieved increasing attention over the last decade, and resulted in various analytical approaches. However, the thesis only applies a fraction of the business model concepts in order to focus on incumbent publishers' capabilities in mobilization and coordination. To be sure, business modeling is an area of managerial strategy that can provide beneficial insights into how to structure a publishing business, and could benefit from a more comprehensive application. Applying the business model concept was however not the ambition of the thesis, but an outcome emerging due to the need for practical propositions.

## **8.5 Further Research**

The analyses of this thesis have disregarded the political impact of its proposed reconfiguration. Naturally, such an impact is important to consider and thus a significant avenue for further research on the Norwegian publishing industry. On the same note, if more time and resources were assigned, a more in-depth empirical foundation would have provided for a more comprehensive view of the implications of a reconfiguration on various stakeholders, including incumbent publishers.

The applied business model concept has been quite limited and deserves further research in order to be fully developed. Surely, there are diverse theories concerning business modeling that are supportive in restructuring a business, and as such an interesting avenue for further research.

In sum, the application of the chosen theoretical concepts has in my view contributed to valuable insights into the dynamics of the Norwegian publishing industry. A focus on incumbents' capabilities and assets has provided the opportunity to better understand and analyze the effect of incumbents' position in the industry. Other theoretical concepts could have been equally interesting to employ, presenting various opportunities of further research.

## 9. Reflections and Conclusion

### 9.1 Reflections

As stated in the chapter 8, there are many possible ways into strategic management analysis. Departing from the RBV, I believe the outcome of the industry study has unveiled some important practical implications to management in the Norwegian publishing industry. By guidance of my supervisor, I established an initial framework that was challenged when applied to the publishing industry. The greater contribution of the thesis was however produced through the emergent framework, which elaborates on the initial findings. Reflecting upon the process, establishing a second framework on the basis of initial findings made the research and writing of the thesis a more interesting endeavor than I expected it to be. Hopefully, this is mirrored in the thesis as a whole.

Nevertheless, when looking back at the process, I clearly see the importance of extensively working with empirical data in order to gain knowledge of an industry. Seeking multiple sources of secondary data is one aspect; another is seeking to extract the most relevant information from interviewees. Guided by my supervisor, I kept exploring possible subjects for interviews on the basis of saturation, i.e. until I would gain no more valuable knowledge from an additional interview. However, this process was challenging, and definitely a question of tradeoffs between time and quantity. Thus, in the absence of time constraints, the primary empirical data would gain from additional interviews and additional interviewees such as the Competition Authority and the Department of Culture.

In sum, I have learned a lot from working with the master's thesis. Most importantly, I have learned that the publishing industry is an area of business where one should be careful in providing definitive answers. Regardless of theories employed and methods applied, case study research presents findings that are for the reader to judge relevant or irrelevant to his or her situation. This practical limitation is mentioned in 8.3.1, but deserves repetition, as I will argue that definitive answers are hard to find in any industry. I therefore believe that this thesis, as other research, should be taken into consideration when contemplating on strategic issues, while juxtaposing views are of equal importance in establishing a comprehensive view of business dynamics.

## 9.2 Conclusion

The current international publishing industry is experiencing forces of disruption founded in digitalization. The thesis has centered on the Norwegian publishing industry, which is quite unique in an international setting, but is nonetheless subject to the same disruptive forces. The thesis has in that respect employed the following research question in order to structure the analyses:

*How is digitalization affecting the current capabilities of incumbent publishers and the development of the Norwegian publishing industry?*

Relying on the Book Agreement, incumbent publishers enjoy significant market positions and the ability to more or less dictate industry development. This thesis has analyzed the potential of dynamic capabilities theory in uncovering incumbent publishers' long-run competitiveness. The theory was found to be less explanatory than what was initially expected, as a focal firm's size relative to the competition seems to be a neglected factor in the theory. Consequently, in order to analyze incumbents' competitiveness in a changing environment, the need for a new framework emerged. The main finding of the thesis is that incumbent publishers have long-established roots in the Norwegian publishing industry, which over time has been established as sources of competitiveness. However, in the new environment of dematerialization and digitalization, the sources that once contributed to success, are today sources of inertia.

The applied literature on dynamic capabilities thus lead to the finding of incumbent publishers as large organizations with long-established traditions and solid market positions. Incumbents have various assets they leverage to sustain market position, but incumbents' current dominance is found to be an impediment to industry development. The paths incumbents have evolved through have contributed to a set of vested values that are argued to today be impediments to change.

Inertia among incumbent publishers was accordingly found sourced mostly in managerial systems founded on these vested values. The values have been established through incumbents' evolution, and are today the reason for incumbents' perception of publishing and motivation for change. When linked to ecosystem theory, it becomes clear that incumbent publishers are keystone organizations as they coordinate actors in their network. While incumbent publishers have the potential of supporting a healthy ecosystem by leveraging

their coordinative capabilities and sharing the value created in the ecosystem, the current behavior is corresponding to the one identified as value domination. As incumbents control bottleneck assets in e.g. copyrights and distribution, their 'distorted perception' of publishing and the 'dulled motivation' for change has a direct effect on ecosystem health and consequently industry development. According to the theory, the outcome of value domination is the demise of an ecosystem, where every ecosystem participant shares the same faith as the ecosystem as a whole, regardless of its individual size and perceived significance.

In proposing a way out of the detrimental inertia, the analysis applied activity system theory to the concept of business modeling. Combined with the notion of the activity system as a value-creating system, incumbent publishers can become Prime Movers by reframing the publishing industry. Following the process of reframing is the proposition of increased openness and flexibility, which allows for new capabilities and activities to be structured and governed in novel ways. The reframing thus calls for a reconfiguration of incumbents' capabilities in a business model that establishes publishers as value coordinators rather than value dominators.

Hence, departing from the theory of dynamic capabilities, and through the application of ecosystem theory, the thesis found that the more practical approach proposed by activity system theory is needed for incumbent publishers to survive in the face of digitalization. Accordingly, as the Norwegian publishing industry is dependent on incumbents as keystone organizations, the industry as a whole is reliant on incumbents' ability to reconfigure its capabilities if it is to be of continued value in a digital and dematerialized world. Fittingly, I will conclude the thesis with a descriptive quote by the CEO of the Publishing Association:

*"I think authors will be concerned with what they get. (...) I personally think that it's great that new business models emerge, which can fulfill different needs. (KE)*

## 10. Bibliography

- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technology interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306–333. doi:10.1002/smj
- Afuah, A. N., & Utterback, J. M. (1997). Responding to Structural Industry Changes: A Technological Evolution Perspective. *Industrial and Corporate Change*, 6(1), 183–202. doi:10.1093/icc/6.1.183
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *Harvard Business Review*, 53(3), 41–49.
- Andersen, V. H. (2014, April 12). Ser vi begynnelsen på kartellenes fall i bokbransjen? *Finansavisen*.
- Andresen, K. G. (2014). Transcription of Interview with Knut Georg Andresen.
- Antón, C., Camarero, C., & Rodríguez, J. (2013). Usefulness, Enjoyment, and Self-Image Congruence: The Adoption of e-Book Readers. *Psychology & Marketing*, 30(4), 372–384.
- Ardito, S. (2000). Electronic Books: To “E” or not to “E”; that is the question. *Searcher*, 8(4).
- Asbjørnsen, D. (2002). Ebøker: rettigheter og marked. *Tidvise Skrifter*, 48, 1–126.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1), 5–14. doi:10.1002/smj.4250160104
- Bokavtalen. Bokavtalen 2015 (2014). Oslo.
- Bokskya. (2014). Bokskya - tar vare på e-bøkene dine | Hvem står bak Bokskya? Retrieved May 14, 2014, from <http://www.bokskya.no/support/hvem-star-bak-bokskya/>
- Buschow, C., Nölle, I., & Schneider, B. (2014). German Book Publishers’ Barriers to Disruptive Innovations: The Case of E-Book Adoption. *Publishing Research Quarterly*, 30(1), 63–76.
- Businessdictionary.com. (2014). What is digitalization? Definition and meaning. *Businessdictionary.com*. Retrieved May 26, 2014, from <http://www.businessdictionary.com/definition/digitalization.html>
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator’s dilemma: When new technologies cause great firms to fail* (p. 252). Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Kaufman, S. P., & Shih, W. C. (2008). Innovation Killers: How Financial Tools Destroy Your Capacity to Do New Things. *Harvard Business Review*, (January), 98–105.
- Clarida, R. W. (2009). Electronic Copyright Rights: Do You Have What You Need? *Publishing Research Quarterly*, 25, 199–204.
- Colbjørnsen, T. (2012). The Janus Strategy: Launching a Norwegian ebook distribution service in an internationalized publishing industry. *International Journal of the Book*, 9(1), 61–78.
- Colbjørnsen, T. (2013). Book app publishing in Norway: Edge- and ad hoc innovations. In R. Defillippi & P. Wikström (Eds.), *Business Innovation and Disruption in Publishing* (pp. 77–110). Media XXI.
- Danneels, E. (2010). Trying to become a different company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32, 1–31. doi:10.1002/smj
- De Young, N. (2009). How Digital Content Resellers are Impacting Trade Book Publishing. *Publishing Research Quarterly*, 25(3), 139–146. doi:10.1007/s12109-009-9122-2
- Digital Book World. (2014). Simon & Schuster Enters Ebook Subscription Distribution Channel. [digitalbookworld.com](http://digitalbookworld.com). Retrieved May 22, 2014, from <http://www.digitalbookworld.com/2014/simon-schuster-enters-ebook-subscription-distribution-channel/>
- Dohle, M. (2013). CEO Panel, Frankfurter Buchmesse 2013. youtube.com. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=RyYp082Laqo>
- Duncan, R. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1, 167–188.
- Eckblad, B. (2014, February 16). Digitalt koster Gyldendal. *Dagens Næringsliv*.
- Egeland, T. (2014). Transcription of Interview with Tom Egeland.
- Einarsson, K. (2014). Transcription of Interview with Kristenn Einarsson.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
- Encyclopedia Britannica. (n.d.). Resale Price Maintenance. Retrieved April 25, 2014, from <http://global.britannica.com/EBchecked/topic/475813/price-maintenance>
- Everett, E. L., & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven* (2. ed., p. 187). Oslo: Universitetsforlaget.
- Fagskolen for bokbransjen. (2014). Fagskolen for bokbransjen | 1-dags introduksjonskurs. Retrieved April 28, 2014, from <http://www.fagskolen.no/nytt-fra-skolen/1-dags-introduksjonskurs>

- forfatterforeningen.no. (2014). Årsmøtet sa nei til delrett. *Den norske Forfatterforening*. Retrieved May 30, 2014, from <http://www.forfatterforeningen.no/artikkelen/arsmotet-sa-nei-til-delrett#.U4iVi5SSzBI>
- Fougner, H. O. (2014). Transcription of Interview with Harald O. Fougner.
- Furuly, J. G., & Ashraf, A. F. (2014, June 4). Google åpner e-bokhandel i Norge. *Aftenposten*. Retrieved from <http://www.aftenposten.no/kultur/Google-apner-e-bokhandel-i-Norge-7590930.html#.U5qN4I2SzBI>
- Gibson, C., & Gibb, F. (2011). An evaluation of second-generation ebook readers. *The Electronic Library*, 29(3), 303–319.
- Gibson, M., & Ruotolo, C. (2003). Beyond the Web: TEI, the Digital Library, and the Ebook Revolution. *Computers and the Humanities*, 37(1), 57–63.
- Guillon, O., & Thierry, C. (2013). Is eBook Pricing Structured to Mirror Paper Book Prices? The cases of France and the USA in 2011. *Candian Journal of Information and Library Science*, 37(3), 207–224.
- Gyldendal ASA. (2013). Årsregnskap Gyldendal ASA. Retrieved June 02, 2014, from [http://www.gyldendalasa.no/filarkiv/pdf/arsrapporter/arsrapport\\_gyldendal\\_asa\\_2013.pdf](http://www.gyldendalasa.no/filarkiv/pdf/arsrapporter/arsrapport_gyldendal_asa_2013.pdf)
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9–30.
- Henningsson, S., & Hedman, J. (2013). Shaping Information Infrastructure Evolution: Governmental Claims of Architectural Control Points. In *European Conference on e-Government* (pp. 1–8).
- Hillesund, T. (2002). Digital lesing. *Tidvise Skrifter*, 49, 1–94.
- Hua, G., Cheng, T. C. E., & Wang, S. (2011). Electronic books: To “E” or not to “E”? A strategic analysis of distribution channel choices of publishers. *International Journal of Production Economics*, 129(2), 338–346.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004a). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, 3(March), 68–78.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004b). *The Keystone Advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability* (p. 304). Harvard Business Review Press.
- Ipsos MMI. (2012). *Leserundersøkelsen 2012: Lesing, kjøp & handelskanaler*.
- Ipsos MMI. (2014). *Leserundersøkelsen 2014: Lesing, kjøp & handelskanaler*.
- Jung, J., Chan-Olmsted, S., Park, B., & Kim, Y. (2012). Factors affecting e-book reader awareness, interest, and intention to use. *New Media Society*, 14(2), 204–224.
- Juritzen, A. (2014). En bokavtale bare for noen? *Aftenposten*. Retrieved May 02, 2014, from <http://www.aftenposten.no/meningen/debatt/En-bokavtale-bare-for-noen-7486311.html>
- Kaasin, H. (2014). Et overblikk over bokbransjen.
- Kind, H. J., & Foros, Ø. (2012). Fastpris på bøker: Bransjeomfattende eller frivillig ?, 1–19.
- Kirk, C. P., Chiagouris, L., & Gopalakrishna, P. (2012). Some people just want to read: The roles of age, interactivity, and perceived usefulness of print in the consumption of digital information products. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 168–178.
- Kristensen, C. J. (2007). Interviews med enkeltpersoner. In L. Fuglsang, P. Hagedorn-Rasmussen, & P. B. Olsen (Eds.), *Teknikker i samfundsvidenskaberne* (1st ed., pp. 278–295). Frederiksberg C, Danmark: Roskilde Universitetsforlag.
- Lai, J.-Y., & Chang, C.-Y. (2011). User attitudes toward dedicated e-book readers for reading: The effects of convenience, compatibility and media richness. *Online Information Review*, 35(4), 558–580. doi:10.1108/14684521111161936
- Larson, L. C. (2010). Digital Readers: The Next Chapter in E-Book Reading and Response. *The Reading Teacher*, 64(1), 15–22.
- Lekvam, K. (2001). Ebokteknologi. *Tidvise Skrifter*, 42, 1–126.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal), 111–125.
- Lindborg, I. (2014). Målgrupper, Sjanger, Kommunikasjon, Mediaarbeid.
- Litsey, R., & Ketner, K. (2013). Oh the possibilities: ebook lending and interlibrary loan. *Interlending & Document Supply*, 41(4), 120–121. doi:10.1108/ILDS-09-2013-0027
- Løvåsen, S. (2014). Transcription of Interview with Sigmund Løvåsen.
- Manley, L., & Holley, R. P. (2012). History of the Ebook: The Changing Face of Books. *Technical Services Quarterly*, 29(4), 292–311.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. doi:10.1287/orsc.2.1.71
- Marino, K. E. (1996). Developing consensus on firm competencies and capabilities. *Academy of Management Executive*, 10(3), 40–51. doi:10.5465/AME.1996.9704111473
- McIlroy, T. (2012). Ebook formats are a mess – here’s why. *Learned Publishing*, 25(4), 247–250. doi:10.1087/20120402

- Mitchell, W. (1989). Whether and When? Probability and Timing of Incumbents' Entry into Emerging Industrial Subfields. *Administrative Science Quarterly*, 34(2), 208–230.
- NFFO. (2011). Eksplosjon av småforlag i Norge - Norsk faglitterær forfatter-og oversetterforening. Retrieved May 13, 2014, from <http://www.nffo.no/nyheter/eksplosjon-av-smforlag-i-norge.aspx>
- Normalkontrakt for skjønnlitteratur. (2009). Retrieved from [http://www.forleggerforeningen.no/filemanager/download\\_file/file/495719.pdf](http://www.forleggerforeningen.no/filemanager/download_file/file/495719.pdf) (Normalkontrakt (etter avtale av 30. april 2009).pdf)
- Normann, R. (2001). *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape* (1st ed., pp. 1–352). Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Normann, R., & Ramírez, R. (1993). From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, (July-August), 65–77.
- O'Reilly, C. A. I., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, (April), 74–82.
- O'Reilly, C. A. I., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. doi:10.1016/j.riob.2008.06.002
- Olsen, M. H. (2009). *E-boka og innkjøpsordningene: Statusrapport og vurderinger* (p. 54).
- Olsen, M. H. (2011). *E-boka, Kulturrådet og støtteordninger: en oppdatering* (p. 36).
- Oslo Economics. (2011). *Utdeling om litteratur- og språkpolitiske virkemidler* (p. 101).
- Ottosen, P. (2012, March 19). Nå kommer «Bok-Spotify». *Dagbladet*. Retrieved from <http://www.dagbladet.no/2012/03/19/kultur/litteratur/bok/eboker/streaming/20716733/>
- Patton, E., & Appelbaum, S. H. (2003). The Case for Case Studies in Management Research. *Management Research News*, 26(5), 60–71.
- Picard, R. G. (2003). Cash cows or entrecôte: Publishing companies and disruptive technologies. *Trends in Communication*, 11(2), 127–136.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, (March/April), 137–145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (p. 396). New York: Free Press.
- Prahлад, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, (May/June), 79–90.
- Proctor, J. (2013). Avoiding ebook “big deals”: alternatives to ebook backlists. *New Library World*, 114(7/8), 301–307.
- Prytz, Ø. (2013). *Litteratur i digitale omgivelser* (p. 94).
- Publishers Weekly. (2013). Oyster offers Access Instead of Ownership. *Publishers Weekly*, 260(38), 6–7.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. doi:10.1287/orsc.1090.0428
- Richardson, J. V. J., & Mahmood, K. (2012). eBook readers: user satisfaction and usability issues. *Library Hi Tech*, 30(1), 170–185.
- Rumelt, R. P. (1995). Inertia and Transformation. In C. A. Montgomery (Ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Enterprise: Towards a Synthesis* (pp. 101–132). Boston, Mass.: Kluwer Academic Publishers.
- Schiøtz, A. (2014a). Transcription of Interview with Anne Schiøtz.
- Schiøtz, A. (2014b). Vår nye digitale hverdag.
- Sellevold, E. (2014a). En bokavtale for fremtiden - DN.no. Retrieved May 02, 2014, from <https://www.dn.no/etterBors/2014/02/27/Debatt/en-bokavtale-for-fremtiden>
- Sellevold, E. (2014b). Transcription of Interview with Elizabeth Sellevold. Personal Interview.
- Snoen, J. A. (2014). Bokas fremtid. *Minervanett*. Retrieved May 19, 2014, from <http://www.minervanett.no/bokens-fremtid/>
- Steensen, T. (2014). Bokavtalen.
- Strøm, T., Furuly, J. G., & Korsvold, K. (2014, April 10). Slik styres boksalget. *Aftenposten*. Retrieved from <http://www.aftenposten.no/kultur/Slik-styres-boksalget-7532629.html>
- Sullivan, D. (2012). Revealing the Business of eBooks: The Fourth Annual Survey of eBook Publishers. *Australian Library Journal*, 61(4), 1–41. Retrieved from [http://www.aptaracorp.com/assets/resources/wp/Aptara\\_eBook\\_Survey\\_4.pdf](http://www.aptaracorp.com/assets/resources/wp/Aptara_eBook_Survey_4.pdf)
- Taylor, A., & Helfat, C. E. (2009). Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718–739. doi:10.1287/orsc.1090.0429
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15, 285–305.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(August), 1319–1350. doi:10.1002/smj

## Publishing in a Digital Era

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tian, X., & Martin, B. (2011). Impacting Forces on eBook Business Models Development. *Publishing Research Quarterly*, 27(3), 230–246.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439–465.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. I. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30.
- Vik, T. E., & Nilsen, T. B. (2014). Transcription of Interview with Terje E. Vik and Thomas B. Nielsen.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltd.
- Zahda, S. A. A. (2007). Electronic books (E-Book): Fad or Future? *scribd.com*. Retrieved May 05, 2014, from <http://www.scribd.com/doc/127635/Electronic-books-EBook-Fad-or-Future>
- Zipke, M. (2014). Building an E-Book Library. *The Reading Teacher*, 67(5), 375–383. doi:10.1002/trtr.1221
- Živković, D. (2008). The Electronic Book: Evolution or Revolution? *Bilgi Dünyası*, 9(1), 1–19.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216–226. doi:10.1016/j.lrp.2009.07.004
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11(4), 403–411. doi:10.1177/1476127013510466

## 11. Appendices

### Appendix 1 - Table of relevant international research

Topic	Author	Country	Theory and/or Method
Rights management	Clarida, R. W.	USA	Case study
Identification systems and E-book formats	Živković, D.	Turkey	Meta study
	Gibson M. and Rutolo C.	USA	Case study
Pricing strategy and Business models	Manley, L. and Holley, R. P.	France and the USA	Case study
	Proctor, J.	USA	Case study
	Tian, X. and Martin B.	USA	Case study
Barriers to e-book adoption by publishers	Bischow, C., Nölle, I. and Schneider B.	Germany	Survey
	Picard, R. G.	USA	Case study
Factors of e-book adoption by readers	Jung, J., Chan-Olmsted, S., Park, B. and Kim, Y.	South Korea	Survey
	Kirk, C. P., Chiagouris, L. and Gopalakrishna, P.	USA	Diffusion theory Sample study
	Lai, J. and Chang, C.	Taiwan	Diffusion theory Sample study
E-book user experience	Gibson, C. and Gibb F.	UK	Focus group
	Richardson, J. V. Jr. and Mahmood, K.	USA	Survey and sample study

## Appendix 2 - Transcription of interview w/ Harald O. Fougnér (NOR)

L: Hva består jobben din av?

H: Selv om tittelen min er redaktør, er jeg like mye forretningsutvikler og prosjektleder som redaktør. Vi jobber mye med hele økosystemet, og se hvordan det er skrudd sammen. Nå jobber jeg også med det største digitalprosjektet vårt, Sallaby, som er et læringsunivers med 200.000 lisenser. Jeg jobber med internasjonaliseringen av det og hvordan de forskjellige forretningsmodellene se ut når vi jobber med store mediehus som skal dele inntjeningen. Når det gjelder eboka alene, er det inntil videre at stykkprisen som gjelder, men vi har vært prinsipielt åpne for andre forretningsmodeller som det er noe hold i. Sånn som eReadz, men det har jo ikke vist at det er mulig.

L: Når dere legger mye energi i Sallaby, er det fordi det er lettere å selge digitalt enn mye annet?

H: Det har mye med salg å gjøre, og det at man selger per skole gjør at det er lettere å realisere den type investering. Det er også for at undervisningsmateriell er lettere å gjøre digitalt. Forretningslogikken i de forskjellige typer forleggeri er veldig forksjellig.

L: Ser du noen ulemper ved å være en del av en stor organisasjon som Gyldendal, og hvordan ville deres strategi se ut hvis dere hadde vært en mindre organisasjon som for eksempel Mofibo?

H: Vi eier jo også (bokhandlerkjeden) ARK, men det er nesten ikke riktig å si at vi eier det, for sånn føles det heller ikke ettersom det er moderorganisasjonen som eier ARK. Men direkte og indirekte kan det godt være at det påvirker våre strategiske valg innimellom. Strategien blir nok også preget av at vi er en stor aktør i næringskjeden, men vi prøver å fristille oss fra det i den grad vi signerer med forskjellige aktører som har lyst til å selge våre bøker gjennom forretningsmodeller som teknologien tillater. I forhold til å være som Mofibo, så handler det litterære forleggeriet om å være til for forfatterne. I det øyeblikk forfatterne slutter å tjene penger på å ha bøkene sine her, burde de også gå et annet sted. Derfor har vi noe å forsvere, man kan ikke bare kutte prisene, for det går ut over forfatterne. Hvis man ser både til Danmark og Sverige hvor det er fripris er det ræva å være forfatter. De landene har ikke det feltet av litterære, godtselgende bøker. Det er dels fordi fripris har fått forfattere til å gå konkurs, og dels fordi kontrakter hadde vært større offer for forhandling enn de er under et normalkontrakts forhold som i Norge.

L: I hvilken grad tror du at normalkontrakten er et resultat av at forlagsbransjen har så dype røtter i Norge?

H: I stor grad. Problemet er jo at den type lojalitet har sprunget ut av ganske statiske forhold, så det er klart at normalkontrakten blir truet når nye forretningsmodeller presenter seg. Det er jeg litt ambivalent til, for det er også normalkontrakten som sikrer gode forhold for forfattere i Norge, samtidig som det kan være det er normalkontrakten som hindrer den strategiske utviklingen. Men her må man være forsiktig med å hive ut babyen med badevannet, for å ofre det at det skal være mulig å leve av å skrive i Norge for en eller annen udefinert forretningsdynamikk som ingen vet hva er ennå, er ganske farlig. Vi er ikke opptatt av kannibalisering per se, men alt du gjør har en effekt. Når vi gjør strategiske valg, eller det kommer nye rammevilkår, så er det naivt å tro at ikke noe vil skje. De som er teknokoptimister tror jo ikke at det finnes konsekvenser av å bare ha en bøkenes Spotify. Artistene i dag må jo rundt å oppdre mer enn de måtte før, så det er klart det er ripple effects. Jeg har ingen svar her, men noen ganger som virker det som om noen ikke tenker på konsekvensene. Jeg er veldig for brukersentrisme, men må skjønne hvordan ting henger sammen, og det er ikke for enhver pris. Man må sørge for at ting blir laget, og den nye delelukturen tar ikke nødvendigvis hånd om det. Gjennom ulovlig nedlastning så deler man kulturen til døde.

L: Mye har vel der allikevel en begrensning fordi Norge er et lite land med et lite marked, men ser dere på Amazon som en trussel?

H: Ja, så vi ser på hvordan vi kan lage en parallel infrastruktur. Men det som er viktig for industrien er at hver aktør må gå i seg selv for å finne ut av nøyaktig hva det er de gjør som er viktig. Vår kjerne er jo

det redaksjonelle og tekstlige som skjer med forfatteren, men det er også der våre kostnader ligger, så i så måte gir det jo mening.

L: Hvis dere hadde gått over til å kun produsere digitalt og ebøker, hvordan ville kostnadsstrukturen sett ut da?

H: Ganske lik som i dag. Det koster ikke mye å trykke bøker, kanskje 4-5 kr. Det koster litt å distribuere og lagre bøker, men det er det bokhandelen som står for. Halvparten av våre ansatte jobber i redaksjonene og med forfatterne, og andre halvparten jobber med salg og markedsføring som også er viktig ift å selge bøker. Det er ikke så mye av den jobben vi gjør som er formatavhengig. Dette gjelder ikke alle typer forfatterskap, hvis man ser til selvpublisering og det vi kaller sjangerlitteratur som er science fiction og fantasy og sånn sjangre, så er det en del som har fått til å selvpublisere. Dette er dog spesielt i USA som har et mye større språkmarked enn i Norge, og som betyr at du ikke behøver åprise så høyt for å leve av det. Jeg tror at selvpublisering kommer til å være et sunt supplement til litterærmarkedet, for forlag plukker jo ikke opp alt som er bra uansett. I tillegg kan det jo være noen som mener at deres skriveprosess er sånn at de skriver og så er de ferdige. Derfor trenger de kanskje ikke noe av det et forlag tilbyr, eller de har kanskje lyst til å stå for det selv, så er det helt utmerket. Forlag er en serviceprovider for forfatteren, for hovedparten består i å utvikle boken til noe salgbart.

L: Hvordan foregår den redaksjonelle prosessen?

H: En forfatter kommer med en idé, og får beskjed om å skrive en synopsis. Deretter får man litt feedback, og skriver litt mer. Det går noen runder, og man ender opp med et langt manuskript hvor man ser på karakterene og historien osv. Vi bruker gjerne noen eksterne redaktører i tillegg, for våre egne har ikke kapasitet til å fullt ut være konsulenter på alt. Forholdet mellom redaktør og forfatter blir gjerne et nært og fortrolig forhold. Til sist kommer korrektur og språkvask, men noen forfattere skriver jo bøker i ett og trenger kanskje litt mindre av det forlag tilbyr. Jeg mener at hvis et forlag ikke har verdi for forfatteren, så må forfatteren vurdere om det er riktig. Som debutant skal man ha en veldig god idé for at Gyldendal skal jobbe med deg. Man må ofte skrive 50-60 sider for å vise at man kan skrive.

L: Hvordan lønnes forlagene?

H: Normalkontrakten gir forfatterne ca 30% av utsalgspisen, bokhandelen sitter igjen med avanse på mellom 35-50%, litt avhengig av kampanjer og sånn. Forlagene sitter så igjen med den siste tredjedelen. Under kontrakten gir forfatteren sin enerett til forlaget om mangfoldiggjøring av boka. Dette er jo for at forlagene ikke skal jobbe med forfatteren uten å være sikre på at de får noe igjen for det. Hvis det er det forfatteren ønsker, altså å gi ut boken selv, så er det jo bare å selvpublisere.

L: Hvordan tror du utviklingen av ehandelsløsninger ser ut?

H: Det er klart at det må være utrolig enkelt å få tak i, men om det er en stykkmodell vi skal operere med er ikke sikkert. Det hadde vært mye enklere å prise ned hvis det hadde vært snakk om en lisensstilgang, altså at man ikke får eierskap over boken. Der kommer bibliotekene inn i bildet, for deres modell er gratis, noe som er vanskelig å konkurrere mot. Det har også konsekvenser for mulige abonnementsløsninger. Jeg tror nok at det blir mer sånn at man har tilgang til/lisens, enn at man skal laste ned og ha eierskap til. Det at mange tror at ting går mot gratis henger ikke sammen med at det er noen som må tjene penger på innholdet. Det som gjør at de store som Amazon tjener penger er gjennom beinhardt siloer og stykkprissalg.

L: Hvis man ser på det å tilby merverdi i form av enhanced ebooks, så er det en mulighet for å differensiere seg

H: Ja, men det er mye dyrere å lage enn vanlige bøker. Det er produksjonen som er dyr. Bundling er også interessant, spesielt i forhold til lyd og ebok. Man kan for eksempel høre lydbok i bilen og fortsette der man slapp når man kommer hjem til eboka.

L: Når man leser Innovator's Dilemma osv, handler det jo om at man ikke ser potensialet i nisjene. Ser du noen sånne nisjer?

H: Den letteste for meg å se av de er selvpubliseringen. Det er så mange forskjellig typer bøker, og vi tjener nok mest på de tunge, velutviklede bøkene. Men vi selger også masse av de lettere underholdningsbøkene. Hvis man da ser på selvpublisering og tenker at våre beste kunder vil ikke ha dette, men at de tar 10% omsetningen til forlaget, så er det jo faktisk 10% av omsetningen. Etter hvert blir også kanskje infrastrukturen og distribusjonen lengre, og selve produktet blir bedre. I tillegg blir det kanskje noen freelancekonsulenter som ikke tar prosenter som forlag gjør, men bor i lavkostland og har digital dialog kjørende, eller noe som vi ikke har forutsett ennå, så blir man kanskje spist opp etter hvert. Vi tjener jo ikke kun penger på de velutviklede konseptene, men hele utgivelsesflaten. Det er mange måter å se det på.

L: Ser du noen fordeler for den digitale boken å løsribe seg mer fra Gyldendal og dets historie?

H: Det som er utfordringen er at vi er litt for nærmekjernen, så det handler mer om å være plattformuavhengig, og tenke hvordan man best kan få boka ut til kunden. Hvis man disassosierer papirboka fra eboka, er det et kunstig skille, i alle fall for Gyldendal Litteratur. Det er viktigere å konsentrere seg om hva boka er, og sørge for at den når ut til så mange som mulig

L: Merker dere press fra leserne hva angår tilgjengelighet av ebøker?

H: Det er mange år siden vi begynte å parallelutgi ebok og papirbok, så alt av nyere litteratur er tilgjengelig digitalt. Vi har også et kjempeprosjekt i India hvor vi sende kasser med gamle bøker for digitalisering, og på den måten får vi digitalisert 1000 bøker i året. Tilbudet er godt nok, men løsningene er for dårlig. Hvis man skal etablere enn konto nå hos ebok.no nå er det kanskje godt nok, men de har fått så dårlig rykte på seg. På den andre side er det også mange teknointusiaster som er mer opptatt av teknologi enn norsk litteratur som ytrer sine meninger, og det er veldig dumt ettersom de ikke leser norske bøker i utgangspunktet. Prisene er også kanskje for høye, men det er også fordi det er 25% moms på ebøker, og 0 på papir. Det betyr at uten moms ville de fleste av våre nye ebøker kostet halvparten av papirboka, og det er ganske stor forskjell. Det at det ikke koster noe å produsere én ny ebok har mer å si når markedet er større enn det er i Norge. Det er begrenset hvor stor oppsiden er på det, og logikken er ikke lik.

L: Så du mener at fastpris er nødvendig i Norge for å holde forfattere i gang økonomisk?

H: De høye prisene handler dels om at vi er rike i Norge, for fastpris betyr bare at det er en fast pris, og den kan forlagene sette til hva de vil

L: Men litt av konkurransen forsvinner jo?

H: Antagelig, men det er ganske mye konkurranse på subsjangre og sånn også. Det er jo en grense også, det går ikke mot null, for da ville alt kostet null. Men det er konkurransen mellom romaner under fastpris også. Det er et spenn mellom 399 hvis man vet at boken vil selge mye uansett til 249 for debutanter, og det er et ganske stort spenn. Under fastpris har du ikke konkurransen mellom sluttaktøren, men mellom forlagene. Litt som i Appstore. Bokhandelen kan ikke under fastprisperioden konkurrere på pris. Grunnen til at jeg er for fastpris er at jeg er redd for det som har skjedd i Danmark hvor Coop eller Rema kjøper inn masse av bestselgerne for å trekke kunder til butikkene, derfor er de heller ikke opptatt av å tjene penger på bøkene, og de tar livet av bokhandlene. Deretter får du en situasjon hvor det er kun bestselgere, og du mister bredden og rekrutteringsarenaen. Konsekvensen er at de bøkene som allerede selger mye vil bli billigere og selge mer, et faktum som ikke nødvendigvis er ille for forlagene, med unntak av at det går utover bokhandlerne. De andre bøkene vil dermed bli færre, dyrere, og selge mye mindre. Dette vil gå utover vannstanden i markedet ettersom bokhandelen er utsalgsstedet til bøker. Så kan man si at det digitale markedet, både for papir og ebok, sikkert ville tatt over litt av salget.

L: Selve nostalgien rundt papirbøker, tror du det er en utdøende holdning?

H: Jo. Jeg er veldig glad i papirbøker, men prøver å forstå at det ikke gjelder alle. Det er også jeg tror på lisenstilgangen, for det er nok ikke så mange bøker du er opptatt av å ha etter at du har lest dem. Men sånn har det alltid vært, selv i papirbokverden. Den grunnleggende utfordringen er at prisen av et tungt, fysisk objekt, og en lisens oppleves forskjellig verdimessig, og det vil derfor senke prisen uansett.

L: Hvis man ser på mulige forretningsmodeller, har dere gjort dere noen tanker om hva som kan fungere?

H: Det er nok viktig å innse at papir fortsatt har potensial. Print-on-demand gjør at lagerkostnaden forsvinner helt, og gjør at forlagene får mye av fordelen ved ehandel, samtidig som kunden får papir om de skulle ønske det. Når det gjelder abonnementmodeller, tror jeg det er to modeller som kan fungere. Det ene er en som akkumulerer stykksalget hvor kunden betaler abonnementet, og hver gang han leser en bok registreres det av tjenesten, og forfatter og forlag tjener ca det samme som om noen kjøpte boka. Incentivet til tjenesten er jo da å få flest abonnenter, samtidig som de leser minst mulig, og gjerne av de bøkene tjenesten har klart å kjøpe billigst. Den andre modellen er mer Spotify-aktig der tjenesten legger sammen hvem som har lest hva etter hver periode og fordeler inntektene på forlag, og sitter igjen med en andel selv, noe som er mer overskuelig for tjenesten. Fordelen med det er at incentivene er like mellom forfatter, forlag og tjenesten ettersom tjenesten ikke ønsker å trekke lesere vekk fra "dyre" bøker. Utfordringen er det at man mister oppsiden ved å ha bøker som kjøpes og ikke leses for eksempel

L: Hva var konseptet bak Bokskya?

H: Forlag laster opp metadata og filer til bokdatabasen, og vips så er det i alle ebokhandlere som benytter seg av tjenesten. Det Bokskya gjør er at den gjør dine ebøker tilgjengelig uavhengig av ebokhandel, noe som fører til at man mister litt av den siloeffekten som Apple og Amazon har. Da Bokskya ble presentert, ble den presentert som en kjøpetjeneste, men det var bare infrastrukturen bak og brukergrensesnittet var helt ræva. Dessuten var ikke alle små forlag tilknyttet tjenesten, så alle bøker var ikke tilgjengelig som ebøker.

L: Hvis man ser på Amazon som en litterær forhandler, synes du at de har en god tjeneste der?

H: Et forlag har de jo aldri vært, og det har nok hatt konsekvenser for hvordan de selger bøker ettersom de har forhandlet hardt med nettopp forlagene, som i siste ende fører til at de kan selge billigere bøker til forbrukere. Av den grunn mener jeg at forlag ikke burde involvere seg i sluttbrukertjenester. Det må outsources til andre. I utviklingen av nye forretningsmodeller synes jeg også det at er galt av et forlag å utvikle nye tjenester. Selv om ARK er en del av Gyldendal, så er det ikke oss. Vi jobber med forfatterne, og gjør det så godt vi kan, så er det noen andre som får selge bøker. Det er nok derfor også selvpublisering er disruptivt – fordi det forbigår vår verdikjede. Men vi merker ikke noe fall i etterspørsel fra forfattere, for de fleste forfatter har behov for de tjenestene forlag tilbyr. Forlag i seg selv har jo begrenset verdi, vi er avhengig av å være av verdi for forfatterne.

### Appendix 3 - Transcription of interview w/ Kristenn Einarsson (NOR)

L: Hvilke tanker har du om hvordan forleggere skal tillegge verdi i en digital fremtid?

K: Teknologien er jo demokratiserende. Den gir alle mulighet til å nå ut lengre gjennom bl.a. sosiale medier, slik at det i en prinsippet er en endeløs strøm fra deg til meg. Da blir spørsmålet: de som tidligere har vært ansvarlig for den type formidling, forlag er et eksempel på en aktør som aggregerer informasjon for kundene, er det plass til the middle man – han som er mellom den som produserer informasjonen og han som konsumerer informasjonen? Ja, det er det. For verken du eller jeg orker å ta inn over oss alt som er der ute. Det handler mer om at de som har en rolle må finne ut av hva er deg jeg har som tilfører verdi? I tillegg til det handler det om å være god til å spotte talenter i alt det som beveger seg utenfor, og bruke teknologien som en rekrutteringsarena. Fremtida handler altså om to ting: hva er det du gjør som tilfører merverdi, og hvor god er du på å spotte talenter? Undersøkelsen fra BISG har delt forfattere inn i tre grupper: selvpublisherende, de som er tilknyttet forlag, og hybridforfattere. Undersøkelsen viste at av de som holder på å skrive, men ennå ikke har publisert, vil 90% til et forlag. Av selvpublisistene ville over halvparten gjerne være tilknyttet et forlag, og det gir jo et bilde av at det er noen verdier i et forlag. Det er klart, du kan kjøpe tjenestene som enkelfunksjoner, men da må du legge inn mer av din tid, og det er en vurdering som forfatterne må finne ut av selv. Det vil sikkert bli litt forskjellige verdikjeder i de forskjellige bokgruppene, men kompetansen til forlag ligger i det redaksjonelle, det utviklingsmessige, og salg og markedsføring.

L: Tror du store forfattere kan lykkes på en selvpublisheringsplattform?

K: Det er få eksempler på store forfattere som går fra forlagshus, og flere eksempler på små forfattere som greier å bli store selvpublisherende, og velger å gå over på forlag. Fifty Shades er et eksempel på det. Mange forfattere er mest opptatt av å være fordypet i manuset og verden rundt boken sin, men ikke bry seg med alt annet som ikke er forfatterskap.

L: Så du ser ikke på selvpublisherende plattformer som en trussel?

K: Jeg ser på det som en mulighet jeg. Det gjør at mange flere får mulighet til å publisere tekster, og man kan som forlegger gå inn og følge med på hva som rører seg. Deretter får forlagene prøve å selge sin verdi til forfatterne.

L: Hva mener du om delrett og det at forfatterne kan, som Gert Nygårdshaug, endre litt på manus for å selge boken billigere gjennom egne kanaler?

K: Jeg tror det var en del av et eksperiment for å se hva effekten var. Jeg tror ikke man kan ha det sånn i fremtida, men at man kan gi dem en del av profitten som tidligere tilfalt salg og markedsføring hvis de har lyst til å stå for den delen selv.

L: Tror du at en forretningsmodell som baserer seg mer på e-handel og ebøker, samtidig som de har høyere royalty satser (FF), kan fungere i det lange løp?

K: Jeg tror forfatterne vil være opptatt av hva de får levert. Royaltiesatser er en ting, men selger de få bøker er det lite verdt selv om royaltiesatsene er høye. Jeg synes det er flott at det kommer flere forretningsmodeller som kan tilfredsstille forskjellige behov.

L: Streaming er jo en modell som har fungert for musikk og film, men kan man dermed si at det vil bli en suksess også for bøker, selv om de konsumeres på forskjellige måter?

K: Streaming for bøker funker det, men det som skiller bokbransjen fra musikkbransjen er at forfattere og forlag har større forhandlingsmakt enn i musikkbransjen. For musikk var det viktig å få noe fremfor ingenting, men sånn er det ikke inntil videre for bøker. Det som ser ut til å bli standard, også utenlands, er at tjenestene betaler forfattere som om boka skulle være solgt. Da spiller det ingen rolle for forlag eller forfattere om boka blir strømmet eller kjøpt. Det er klart, det stiller jo krav til de som skal utvikle tjenesten, for de tar jo hele risikoen. Det er ikke som for musikk at det er en deling av inntekten, så utviklerne er jo ikke interessert i de som leser "for" mye ettersom de da vil koste mer enn det de får

inn i måneden. Hele profilen til sånne tjenester retter seg mot et slags mellomkonsum. Jeg tror nok at det vil fungere best for backlist som tjenestene kan kjøpe bulk, samtidig som de kan få noen spissprodukter. Det legger litt opp til at nisjene kan blomstre, og inndragelse av communities. Hvis forleggerne får tilbud om en økonomisk kontrakt som de synes er real og grei, er de klare, men det nytter ikke å komme med dårlige økonomiske dealer, og så gå ut og skrike. Det er klart det krever dype lommer.

L: Tror du boken kommer til å bli, men at det er mer som kan utvikles rundt boken?

K: Forlag er opptatt av en ting, og det er innholdsproduksjon, og innholdet kan taes ut på mange måter. For første gang har utviklingen av ebokmarkedet fra år til år stoppet opp i USA, på rundt 30% ebøker (bare 15% av omsetningen). Av de som leser ebøker sa 30% at de leser ca like mye papirbøker som før. Ca 40% sa at de leste mindre ebøker enn før, og 30% sa at de leser bare ebøker, men det tallet har gått ned fra året før. Det kan ha noe med at early adopters gjorde det mye pga teknologien, men har deretter gått bort fra det ettersom markedet har vokst. De som leser ebøker vil gjerne kjøpe begge deler som en bundle, og kan godt betale litt mer. Det kan tyde på at ganske mange ønsker seg en modus hvor de kan lese både på papir og ebok, og det kan ha noe med brukssituasjon å gjøre. Jeg mener at forlag ikke kan jobbe heldigitalt med mindre de har lyst til å jobbe i nisjer, for publikum vil ha det annerledes.

L: Det at teknologien tillater å skape mer rundt en bok – enhanced ebooks – kan skape et nytt marked?

K: Det markedet er i forlagsbransjen 15 år gammelt. Da kom de første digitale komponentene sammen med læremidlene. Men nå kommer nye verktøy som gjør det lettere å presentere. Igjen er det nok nisjene som tjener på digitaliseringen

L: For å gå tilbake til det fysiske, er print-on-demand noe forlagsbransjen tar til seg?

K: Det er en interessant måte å gjøre papir tilgjengelig på kort tid, men det er et slags mellomstadie. Jeg tror at nå som alle bøker blir digitale blir det lettere å hente bøker der enn å printe i små opplag. På den måten kan det også være nyttig for små forlag og smale titler. Kostnadene ligger for så vidt ikke i å printe boka, men alt frem til det punkt, nemlig utviklinga av boka. En digital bok tar ca 30% av kostnadene ut av verdikjeden, ettersom du sparer fysisk distribusjon, avskrivninger og mindre avanse til salgsleddet. En ebok burde derfor ligge 30% under en papirbok i pris. Momsen er en håpløs sak som gir et prisbilde som er 25% høyere enn det burde ha vært. Akkurat nå er det den negative hoveddriveren bak utviklingen av et ebokmarked.

L: Hva med størrelsen på markedet, er ikke også det en grunn til både pris og markedsutvikling?

K: Det er hovedgrunnen det. Situasjonen i Norge har vært sånn at hver fjerde bok man leser er en engelsk bok, og det har ikke endret seg dramatisk til tross for Amazon osv. Andelen er naturligvis større på ebøker ettersom det engelskspråklige markedet var tidligere ute med ebøker.

L: Hvordan ser du på fremtiden for bokmarkedet da?

K: Jeg pleier å si at det er tre trender: teknologien, globaliseringen, og sentralisering. Det siste handler om at en stor aktør blir bare større og større. I Norge har en stor aktør kanskje 25% av markedet, men Amazon har for eksempel 80-90% av markedet. Det er framtida, og det er jo en utfordring for de minste forlagene. Når nisjene blomstrer så handler det om at de må være gode i sin nisje, kjenne sine kunder, osv.

L: Når det gjelder fysiske bokhandlere, hvordan ser du på deres fremtid?

K: Jeg tror ikke de behøver å være på størrelse med Eldorado bokhandel, for det åpnes nye bokhandlere stadig vekk. Det legges ned noen, så jeg tror ikke det kommer til å øke totalt, men hvis vi viderefører et fastprissystem, så har vi muligheten til å holde på et bokhandlernett i lang tid. Men her er det også viktig å se på hvilken verdi de tilfører. Noen legger sterkt vekt på å integrere opp mot nettet, som for eksempel klikk-og-hent tjenesten til ARK.

L: Bibliotekene låner per i dag ut gratis ebøker, men det er en trussel for det kommersielle markedet i større grad enn det fysiske biblioteket er?

K: Det er vi i gang med en prøveordning som utløper i 2015, som er slik at bibliotekene kan låne ut på grunnlag av lisenser, og kan låne ut en lisens til en av gangen. Det er derfor avhengig av budsjettet til bibliotekene. Vi må finne en balanse som gjør at vi har et kommersielt marked.

L: Hvordan ser du på DRM?

K: Forlag har hittil delt seg i to – teknisk DRM og sosialt DRM. Det er nå flere som har gått over til det sosiale. Det vil man fortsette å ha så man kan spore opp. Det at noen forlag ikke har sperrer, men det vil overraske meg om flere kommer til å ha i fremtiden. Vi er mer opptatt av å ta de som selger, altså de som tar vekk det økonomiske grunnlaget for forfatterne.

L: Derfor handler det jo også om å lage lovlige løsninger som gjør det lettere enn å laste ned ulovlig

K: Det har du helt rett i, og det er jo musikkbransjen og på, og noe vi prøver å lære av den industrien. Vi er jo i den heldige situasjonen at det er mange som fortsatt vil ha papirbøker, og det har vært mest lydbøker som har vært offer for ulovlige downloads. Når det gjelder ebøker må man ha Nesbø-status for at man skal finne en ulovlig fil. Der kommer fordelen med å være et nisjespråk.

## Appendix 4 - Transcription of Interview w/ Knut Georg Andresen (NOR)

L: Dere står utenfor både Forleggerforeningen og dermed også avtalen med Bokhandlerforeningen. Legger dere mer vekt på å komme inn i de store, frie bokhandlene som Eldorado bokhandel?

G: Nei, vi er ikke inne der vi altså. Jeg har tatt noen stikkprøver fra de små forlagene som er inne der, og de sier at de selger nesten ikke bøker.

L: Fordi de ikke får den eksponeringen som de store forlagene gjør?

G: Tenk deg selv når du kommer inn der... Det er jo en demokratisk bokhandel der alle har lik eksponering med fronte ut. Men du kan tenke deg selv hvis du går inn i en sånn bokhandel med 10.000 eller 15.000 bøker, så er det jo de kjente forfatterne som blir de som selger. Står du da som et ukjent forlag med en ukjent forfatter, da skal du altså være interessert for å lete

L: Hvordan blir det lettere for dere å selge bøker på nettet – har dere store opplag?

G: Nei, altså vi tørre ikke å starte med et stort opplag, for det er jo et økonomisk problem vi har. Vi trykker opp de fleste bøkene i 500 eksemplarer, og produksjonsmessig er forskjellen på 500 og 1000 eksemplarer minimal. Vi tar ikke sjansen på 1000 bøker, for det er jo så dumt å sitte igjen med masse bøker. Så får vi heller trykke nye opplag som vi har gjort på en bok nå. Han har solgt kjempebra lokalt, hos ARK og Notabene og alle sammen, men da i sitt nærmiljø. Og de tar inn bøker så det gyver etter altså.

L: Når det kommer til royalties, så har dere høyere royalties til forfatterne enn de etablerte forlagene?

G: Ja, det har vi, men ikke så mye høyere hvis bøkene selges gjennom en bokhandel, for vi må jo gi samme rabatten som alle andre.

L: Er det da også vanskelig å forhandle med bokhandlerne

G: Altså, det har gått veldig greit. Vi har lagt oss på 40%, og det har alle akseptert. Jeg har hørt at noen bokhandlere forlanger både 50 og 60%, men det har ikke vi vært borti.

L: Hvordan går salget av ebøker gjennom deres egen nettbokhandel?

G: Nei. Så vi skal nå i kontakt med ebok.no som antagelig er stedet å gjøre det på. Så er det neste steget for oss, som nok er et større lerret å bleke, og være på Amazon og iTunes og sånt noe. Det er nok der vi kommer til å selge mest i fremtiden.

L: Okay, så du tror også at Amazon kommer til å få en stor norsk plattform?

G: Ja, det tror jeg.

L: Hva med digitale sperrer, DRM, der har der ingen. Hva er rasjonale bak det?

G: altså, vi har sakt at vi orker ikke å være så restriktive. Folk låner bøker av hverandre, og vi tror ikke folk er skurker. Hvem skulle sitte å... Hvis vanlige mennesker kjøper en ebok, hvorfor skulle ikke de få lov til å låne den til en kompis?

L: Men piratkopiering blir jo lettere når det er digitalt

G: Det er det, men hadde vi holdt på med Jo Nesbø hadde jeg skjønt det. Men vi har ikke så store forfattere, så det blir ikke et problem.

L: Har dere, som de store forlagene, et minstehonorar til dere forfattere?

G: Nei. Vi trodde at forfatterne som sendte in manus til oss ville være veldig opptatt av royalties, men de er ikke det i det hele tatt. De vil bare bli utgitt. Hadde vi vært smarte hadde vi gitt akkurat samme royalties som alle andre, det hadde ikke spilt noen rolle

L: Så forfatterne er opptatt av å få redaksjonell hjelp?

G: Vi lager bøkene, og står for produksjonen – de har ikke noen kostnad ved produksjonen, vi står for alle kostnadene. Jeg har hørt flere som har fått ja hos forlag, mot at de skal selv skyte inn 30.000 kr. Det skjønner ikke jeg noe av

L: Men hvordan tilfører dere verdi forfatternes verk?

G: Vi prøver å gi ordentlige tilbakemeldinger, og leser manus nøye. Vi leser 30-40 sider av alt som kommer inn. Hvis vi ikke finner noe å glede oss over etter 30 sider sier vi at dette var dessverre ikke noe for oss. Og med en begrunnelse. Der vi ser et potensial leser vi fra A til Å. Det er meg som sitter og er flaskehalsen her, det er jeg som leser alt, og nå har vi passert 350 manus på 18 måneder, det er klart at det er en voldsom jobb. Jeg har aldri vært så stressa i mitt liv jeg, som etter at jeg starta et forlag. Jeg har alltid fått samvittighet, for egentlig skulle jeg ha lest mer. Så det er et problem at vi ikke har økonomi ennå til å ansette flere til å lese. Det er vår akilleshæl akkurat nå.

L: Hvordan er det etter du har lest og godtatt et manus, er de mange forfattere dere jobber tett med frem til utgivelsen?

G: Det vi gjør da, og min filosofi, er å komme med gode råd, og ikke så mye føringer. Jeg synes ofte det kan være hemmende, for jeg har prøvd et par ganger å være tøff på tilbakemeldingene, og da har noen forfattere begynt å låse seg og ikke fått det til. Jeg prøver å gi ganske frie tøyler, og sier at sånn burde du kanskje gjøre fremover, dette er bra, her er svakhetene. Jeg vet at mange av de andre store forlagene kan være veldig autoritære, det er ikke vi. Vi har lyst til at forfatterne skal få frem sine egne tanker. Men å være så demokratisk er ikke nødvendigvis alltid like bra, jeg leste anmeldelse av boken vår Anton som fikk så god kritikk, men anmelderen skrev at boken kanskje ikke hadde sett slik ut på et annet forlag. Det måtte jeg le litt av.

L: Har dere i forlaget som har jobbet hos andre forlag før?

G: Nei, jeg har ikke jobbet i forlag, men har jobbet mye med forlag og Bokklubben i sin tid. Jeg kommer fra reklamesiden. Jeg har jobbet med Bokklubben og Tiden forlag, så jeg har jobbet mye med bøker. Jeg har også jobbet litt som en konsulent tidligere for store forlag og lest manus. Bok har alltid vært min store lidenskap. Jeg har ingen universitetsutdannelse innen språk eller noe som helst. Jeg er selvlært.

L: Var det vanskelig å starte et forlag?

G: Nei, det er ikke vanskelig. Det som er vanskelig er å få opp salg. Det vi trodde skulle bli det store problemet var å få inn nok manus, men det har ikke vært vanskelig i det hele tatt. Vi kunne gitt ut mange flere bøker hvis vi hadde hatt penger til det.

L: Men hvordan er kostnadene ved produksjon av en ebok?

G: Det koster ikke mye, det papirboka som koster. Men jeg har ikke vært borti en forfatter som sier det er greit med bare ebok altså. De har et sentimental forhold til papirbøker, og det har de hittil hatt lov til å ha. Men det er det som koster.

L: Tror du også det er derfor det er flere som velger dere fremfor en selvpublisheringsplattform som kun er for ebøker?

G: Ja, det tror jeg. Den dagen vi har kommet oss inn på Amazon osv. og klarer å dokumentere at vi kan selge mange ebøker, så blir saken en annen. Det er nok en overgangsfase.

L: Tror du fremtiden er heldigital?

G: Ja, jeg tror det. Eller kanskje ikke heldigital. Jeg leste et eller annet sted her nå at 40% av folk i Norge under 30 som leser bøker, kjøper ebøker på enten norsk eller engelsk. Veldig mye engelsk. Enten på Amazon osv., og det den biten av det har jo ikke Kulturdepartementet tatt høyde for i det hele tatt. Man snakker så mye om norsk kultur og norsk språk, men hvis resultatet blir at men leser færre norske bøker fordi vi har vært en sinke i forhold til ebøker, så er jo det en større fare.

L: Hva mener du om momsen på ebøker?

G: Nei, det er helt utrolig. At de klarer å definere det som en tjeneste...

L: Ville prisen på deres ebøker vært lavere enn de er nå uten momsen?

G: Jeg vet ikke, altså vi er sjokkerte over at prisnivået på ebøker er så høyt. Produksjonskostnaden er minimal i forhold til papirbøker. Hvorfor det da skal være så liten forskjell på prisnivået er merkelig. Men det varierer jo veldig. Jeg ser nå at ebok.no selger Nesbø-bøker til 69 kr. som ebøker. Det er

vansklig å snakke om en enhetspris på ebøker ettersom det varierer fra 69 til 350 liksom. Det har ikke satt seg et prisnivå ennå synes jeg.

L: Størrelsen på et marked er sikkert litt avgjørende, men hva tror du står i veien for at ebøker kan bli anerkjent blant det norske publikum?

G: Jeg tror det er noe som kommer til å komme suksessivt. Jeg tror den eldre garde, som jeg tilhører, fortsatt foretrekker papirbøker. Folk på 40-45+ foretrekker nok papirbøker, men det er jo en utdøende rase. Og etter at Kindelen kom, som jo har gjort leseropplevelsen helt annerledes... Jeg tror at ebøker kommer til å gå opp, og papirbøker ned, men at det tar 20-30 år før boken er datert ut, det er jeg helt sikker på altså.

L: Har dere snakket om en bundling av ebok og papirbok?

G: Ja, vi har snakket om det, og snakket om å gi bort en ebok ved salg av papirboka. Men det har noe med royalties å gjøre. Det er ingen som er glad i å gi bort bøker. Når vi gir høyere royalties til forfatterne ved salg av ebøker er det fordi vi slipper bokhandlerleddet, og det er den rabatten som går videre til forfatterne. Det er kostnadseffektivt å selge gjennom egen nettbutikk.

L: Du sa tidligere at deres forfattere ikke tenker mye på royalties, er det en generell holdning tror du?

G: Nei, jeg tror de etablerte forfatterne tenker veldig mye på royalties. For å si det sånn, så har ikke Jo Nesbø de vanlige royaltiesene hos Aschehoug, det er jeg helt sikker på.

L: Hvordan er kontrakten mellom dere og deres forfattere?

G: Vi bruker en forenklet normalkontrakt. Alt det som står som er lite hyggelig i den vanlige normalkontrakten har vi sløyfet. Den er skrevet av jurister, det er ikke noe å lure på. Vi har prøvd å gjøre vår litt mer menneskelig. Nesten alt er dekket inn hos oss også. Vi binder ikke forfatterne til å bruke oss, så vår eneste eksistensberettigelse er at vi er så proffe at forfatterne ønsker å bruke oss neste gang. To av bøkene vi har utgitt vet jeg at forfatterne kommer til oss neste gang også, til tross for at de ikke har hatt så stor salgsuccsess ennå, men de føler at de har fått den service de forventet å få. Det som er veldig emosjonelt her er selve tekniske løsningen på papirboken, de synes den har blitt kjempefin.

L: Har dere en løsning for å lese på Kindle? Jeg føler at en hindring for utbredelsen av eboka er at det er så mange løsninger for å lese digitalt i Norge?

G: Ja, vi har en løsning for det, og jeg er enig, men det kommer til å komme.

L: Har dere noen tanker om enhanced ebooks?

G: Jeg er jo ikke den tekniske begavelsen hos oss. Vi har en partner som heter Likenshare. Det er jo disse gutta som er den tekniske biten hos oss med sine underleverandører. Også har vi et geni som lager veldig flotte ebøker for oss, både med Kindle og vanlige lesebrett

L: Likenshare var de som også skulle hjelpe dere med markedsføringen sosialt, men du sa det ikke var så veldig godt?

G: Jo, det var veldig veldig godt med likes og anbefalinger og alt sånt noe, men det har ikke resultert i noe salgsmessig ennå. Så der jobber vi veldig for å finne ut av det. Jeg skrev den første boka vår, og for å ha et sånt eksperiment eller pilotprosjekt gikk vi ut til Likenshares medlemmer, som på det tidspunkt var omtrent 20.000 tror jeg, og spurte om de ville ha en gratis ebok mot at de delte leseropplevelsen på nettet. Det var vel kanskje 1200 som ville ha en ebok og ga fantastiske tilbakemeldinger, men vi merket det nesten ikke på salget.

L: Tror du det har noe med det norske markedet å gjøre, at det ikke legger så stor vekt på venners anbefalinger?

G: Jo, altså Likenshare har hatt kjempesuccsess med pastiller og hageredskap og sånne ting. Bøker er nok litt annerledes. Du kan jo tenke deg seg hvis du hadde fått en Facebook-melding fra en du er venn med at denne boka burde du lese. Det er ikke sikkert du hadde stormet til nærmeste bokhandel.

L: Har dere, som Amazon, en funksjon for at kjøpere kan skrive anmeldelser i deres nettbutikk?

G: Nei, vi har en Facebookside hvor folk kan legge ut sånne ting, men utover det har vi ingen ting. Alt med Fair Forlag er på dugnadsbasis så langt. Alt bærer jo preg av dette. Vi har sagt at vi skal ta oss god tid og lære. Det som forunderer meg er at flere ikke er inne på samme marked. Ebok.no er sikkert ganske gode på ebøker, så vi tar kontakt med dem til uken, og håper vi kan få noen anbefalinger på prisen, for der er det tydeligvis fritt frem. Det er forfatter og forlag som bestemmer prisen.

L: Hvordan ser du på fremtiden til Fair Forlag?

G: Nå prøver vi noe nytt på mandag. Da lanserer vi en ny bok med brask og bram på Litteraturhuset. Da har vi sendt innbydelse til alt som kan krype og gå av kulturjournalister. Han som er forfatter er 70 år, skuespiller, og har skrevet en oppvekstroman som er helt rå. Nå får vi se hvordan det går. Vi vet ikke om det kommer 15 eller 150, men det tror vi kanskje vi kan få noe presse på, og hvis vi får presse, så tror jeg kanskje at vi kan komme inn i de store bokhandlene.

L: Jeg ser at i Eldorado bokhandel for eksempel er det mange arenaer for forfatterbesøk og ting for barn osv. Tror du det er fremtiden for markedsføring?

G: Ja, det tror jeg. Altså bokbad, signering, forfatterbesøk, sånne ting har han som har solgt så veldig bra for oss på Helgelandskysten vært kjempeaktiv med sånne ting. Men de forfatterne som er introverte, men flinke, de har nok et problem altså, dessverre.

L: Har dere vært i kontakt med noen strømmetjenester?

G: Nei, vi har ikke det. Jeg vet ikke nok om det, men vi skal diskutere det på neste partnermøte. I norsk målestokk er vi kanskje innovative, men vi er ikke så innovative egentlig. Vi driver jo med papirbøker og ebøker, og på den måten satt i gang en prosess som har fremtiden foran seg, men når det kommer vet vi ikke. Vi har små ressurser, og vi har bevisst ikke gått ut for å få investorer. Likenshare er bare en partner.

L: Hva sier du til holdningen til selvpublisering og mindre forlag som en grobunn for forfattere som senere kan bli kapret av større forlag?

G: Det tror jeg absolutt. De store forlagene er helt hjelpeøse på dette område, og de vet at de små forlagene har dårlig økonomi og kommer når de ser at en forfatter kan være en suksess

L: Når du sier at de store forfatterne er opptatt av royalties, tror du det kan være motsatt også ettersom de små forlagene kan tilby høyere royalties?

G: Jeg kjenner den bransjen ganske godt fra både utsiden og innsiden, og de kjente forfatterne blir behandlet som rockestjerner altså. Utover det mener jeg også at de har andre royalties enn det som er offisielt, samtidig som noen har et salg i utlandet også, hvor de store forlagene er flinke. Selv om de ikke står for det salget har de noen forbindelser til agenter som selger bøker og filmrettigheter, og de tviholder nok på forfatterne sine. Det har ikke de mindre forlagene en sjanse til å følge med på. Jeg liker også konspirasjonsteorier, og har hørt at også kulturjournalistene blir behandlet godt av forlagene. Men jeg tror ikke det har noen innflytelse på hvilke bøker de like altså, det virker som om de har integritet.

L: Tror du de helt enkle selvpubliseringssplattformene har potensial Norge ettersom du sier at små forfattere ikke bryr seg om royalties?

G: Problemene med disse plattformene er at de skal markedsføres, og jeg snakket med Herodes Falsk skrev en bok på et kjent forlag og fikk kjempegod kritikk, men fikk nesten ikke noe salg. Han ble forbanna og starta sin egen nettbutikk og la ut sin neste bok der, men solgte selvfølgelig ikke bøker. Det er jo ingen som går på hans hjemmesider for å selge bøker

L: Nygårdshaug la ut en bok på sin hjemmeside med litt ekstramateriale så det ikke var problemer med rettighetene. Allikevel har hans forlag hjulpet ham med å utvikle boken, hva ville dere gjort hvis en av deres forfattere hadde gjort noe sånt?

G: Det hadde vært helt problemfritt for oss fordi jeg kan ikke tenke meg at det ville blitt noen salgssuksess. Nå vet jeg ikke hvor mange som ser på hans hjemmesider, men jeg tror Cappelen har gjort det kjempesmart, for han selger jo bra på papir. Jeg tror at forlagene i fremtiden må vise at de kan

skape bedre verdier gjennom markedsføring og redaksjonelt arbeid. Det koster ikke mye å gi ut sin egen ebok, men hvordan skal den bli eksponert? Det er jo det som er det store problemet

L: Det er kanskje også et ekstra stort problem i et lite marked som Norge?

G: Ja, faktisk. Men det jeg kan se som kan være en utvikling er at bloggere kan skape kommersielle sider på samme måte som det er for en del produkter. At det kan bli en del samarbeid mellom forfattere og bloggere på noe sånt noe kan være en mulighet ettersom bloggere har en del lesere. Men å selge på egne hjemmesider tror jeg er spinkle greier altså. Likenshares forse er nok at de kan skape oppmerksomhet rundt et produkt som du plutselig kan se i butikken, men for oss blir det vanskelig selv om du får høre at Anton er en morsom bok, så er vi vanskelige å se i bokhandelen. Den dagen vi får folk til å skjønne at de må gå inn i alle de store nettbutikkene som Haugenbok.no og søke på Anton for å få omtale om boka osv., så har vi noe å komme med. Nettbutikkene er vår arena.

L: Det hjelper vel å ha en mer sentral bokhandel enn at alle forlag og bokhandlere har sin egen?

G: Til nå har vi hatt størst suksess gjennom Haugenbok.no som selger alle bøker, og Bokkilden har vært bra, med de andre "store" bokhandlerne langt etter. Vi ser at tradisjonelle bokhandlere synker, mens nettbutikkene stiger, og det blir viktig for oss. Det som er problemet er at nettbutikkene kjøper en og en bok av oss de, så vi sitter på lagerkostnadene. Vi har Distribusjonspartner som sender ut bøker for oss, vi printer i Litauen gjennom en norsk broker, noe som er vanlig blant norske forlag.

L: Når etterspørselen er så varierende, er ikke print-on-demand en god løsning?

G: Da må du drive med digitaltrykk, og da blir det e helt annen kvalitet på bøkene, og ikke i nærheten av så flott. Men POD er kjempesmart måte å gjøre det på, men jeg har vært litt sær og sagt at nå skal vi lage ordentlige bøker til å begynne med, for det betyr mye for forfatterne som utgir dem. Så kan vi kanskje gå over til POD senere, men det er ofte softcover bøker, og vi er hardcover og vi kjører ordentlig belegg på bøkene. Vi legger oss også på en hyggelig pris. Alle andre nye bøker koster jo 349 eller 369, og vi ligger på 300. Ikke 299, men 300 har vi lagt oss på helt bevisst. Det vi prøver på nå ettersom vi har lagt vekt på smussomslaget og bra design, er at vi prøver på å komme inn på ARK på Gardermoen. Der kjøper folk på impuls, og vi tenker at det er mange sågne steder hvor man kommer bare for å kjøpe et eller annet, og da går man ofte etter omslag, og det som står bak på boken.

L: Dere kan jo sies å ri først på bølgjen av forlag som fokuserer på ebøker?

G: Ja, men jeg tror det har noe med læring å gjøre også. Første gang jeg leste på Kindle tenkte jeg "er det mulig", det er jo så bra. Men hvor mange er det som har prøvd det? Det har nok kanskje noe med at løsningene ikke er så god tilrettelagt i Norge som i England eller USA

## Appendix 5 - Transcription of interview w/ Tom Egeland (NOR)

L: I disse dager hvor det er lett å gi ut bøker uten forlag har jeg lest at du er stolt av å være en del av Aschehoug. Kan du si litt om grunnen til det?

T: Når jeg sier at jeg er stolt av å være en del av Aschehoug er det på en måte en generell påstand. Det er en fin gjeng av forfattere og kollegaer, og det er et forlag som jeg synes forvalter mitt forfatterskap på en god måte. Det knytter seg ikke så mye opp mot digitaliseringen akkurat det, men jeg mener bestemt at alle forfattere trenger et forlag. Det har sammenheng med blant annet utviklingen av det litterære. De aller færreste forfattere klarer å skrive en bok uten den motstanden forlag bidrar med. Forlagets redaktører bidrar til at en bok blir bedre, og det er kanskje forlagenes viktigste oppgave. Jeg har ingen tro på selvpublisering ut fra dagens modell. Hvis vi skal komme dit, må det i Norge oppstå en bransje av freelance-aktører som en forfatter kan hyre inn, litt a la den amerikanske agent-modellen hvor agenten er den første redaktøren for et bokprosjekt. Det andre er at jeg vil bruke min tid på å skrive bøker, ikke selge bøker. Hvis jeg skal bli mitt eget forlag, min egen distributør, og min egen bokhandel, vil kanskje halvparten av min arbeidstid gå med til å pushe bøkene mine. Forlagene har den fordel at de har et stort apparat og et nettverk, som jeg måtte begynne å opparbeide meg på egenhånd. Ebøker har den dimensjonen at jeg kunne klart meg uten fysiske bokhandlere, men jeg må i så fall ha en hjemmeside eller portal. Hvordan skal jeg i den sammenheng synliggjøre min bok i konkurransen med alle andre bøker? Spørsmålet kommer egentlig ned til hvor mye tid ønsker jeg å bruke av min arbeidstid på en virksomhet jeg verken kan eller er interessert i. Alt dette gjør jo forlaget for meg i dag, men man kan jo si at det er dårlig butikk for meg ettersom jeg sitter igjen med 30% av bokkrona, og forlaget 50%. Det er ikke spesielt bra, men et resultat av den historikk som bokbransjen bygger på. Bransjen har bare ikke tatt innover seg den digitale tid, og det faktum at man som forfatter har opp mot 20% royalty på papirbøker også er grunnlaget for royaltysatsen på ebøker. Her vil det skje ting, kanskje med endringen av momsen på ebøker, men også med interessen rundt ebøker.

L: ePorten er en forfatter-tilknyttet netthandel du har litt kjennskap til, tror du det er fremtiden?

T: Det er ikke et stunt, men ePorten forutsetter at forlagene gir slipp på sine rettigheter. Det Nygårdshaug har jobbet mot en delrett hvor forlagene gir forfatterne lov til å selge boken uten forlagene får en krone av det. Det er jo klart at det ikke er lett å få forlagene med på en sånn deal, for de mener jo at de har investert penger, tid og ressurser i at boken har blitt salgbar. Da er jo spørsmålet hvor mye forfatterne kan presse forlagene. Vi har kommet frem til i Aschehoug og Gyldendal en deal hvor vi forfattere får lov til å selge bøkene mot å få forhandlerrabatten, altså avansen til bokhandlerne – i praksis 25%, pluss 30% royalty. Samtidig må man jo da trekke fra det ePorten skal ha, men allikevel er det en god deal, men det forutsetter jo momsregnskap og en slags forretningsdrift som forfatterne må sette av tid til. Det er jo ikke gitt at selv om man er flink til å skrive, så er man ikke flink til å selge. Kanskje kan man heller si at det er litt motsatt, at de som har lyst til å skrive gjør det ut fra en litt sånn "idealisk" drivkraft som er på en litt annen planet enn det å selge noe. Det er klart at det sikkert vil funke for noen, kanskje spesielt de som sitter på rettighetene selv og har en "død" bok liggende, men for de som alltid har backlist i salg vil ePorten konkurrere med de eksisterende salgskanalene.

L: Hvis ePorten tar en tilnærming til markedsføring som likner den til Amazon hvor brukere er en stor del av det å tiltrekke seg mer trafikk, tror du de etablerte forlagene vil få mindre å gjøre med "salg og marked"?

T: Det er ikke godt å svare på, men Amazon er ikke sammenlignbart med noe som helst. Amazon er jo gigantisk på mange måter, og kommersiell aktør med det formål å tjene penger, ikke fremme kultur. Frontlist og bestselgere er det som dyrkes. Det er også grunnen til at mange forfattere støtter fastpris i Norge, fordi fripris er en måte å forsterke bestselgeriet på. Det er ikke galt i seg selv at en bok selger mye, men når det ikke blir plass til andre bøker går det ut over kulturen. Det angloamerikanske markedet som Amazon dyrker er jo også mye større enn det norske, og de har historisk sett opparbeidet seg en lederposisjon som er kav umulig å innhente. Forlag konkurrerer med Amazon om

de norske kunder fordi mange leser engelsk, og mange mener sikkert også at norske bøker er for dyre og ikke like lett lar seg hente over til Kindle. Hele verden er jo i en slags digital startgrop, men det engelskspråklige markedet har kommet lenger. Det europeiske markedet har ikke tatt av ennå, men man vet jo ikke når det vil det eller i hvilken grad, eller på bekostning av pocket, hardcover, skjønnlitterære, reisebøker, dokumentarbøker, etc. Litt av problemet er jo nettopp at verken utgiversiden eller forfattersiden aner ikke hvor dette vil bevege seg hen.

L: Mye av grunnen til den langsomme utviklingen av ebokmarkedet kan vel også begrunnes med at forlag er fast bestemt på å spille en rolle i fremtiden. Hvis man ser til musikk har jo streaming tatt overhånd, tror du det er en mulig modell for bøker?

T: Jeg var med på å fremforhandle en avtale som legger til rette for streaming, som sikrer forfatterne 40%, men problemet er jo at vi ikke vet inngangsprisen. Hva er en forbruker villig til å betale for et månedsabonnement – hva skal det koste og hvor mange vil gå inn på en sånn deal? Man kjøper nærmest en lisens som gir deg rett til tilgang. I overskuelig fremtid så tror jeg ikke det vil være et stort marked fordi jeg tror den aktive teknologivennlige andelen av befolkningen i all hovedsak er et ung og byorientert marked. I det store markedet er dette et lite segment. Et eksempel er den forrige voksenboka mi; Nostradamus' Testamente, som solgte 75.000 eksemplarer i papirform, samtidig som det var en ebok-bestselger som var beriket med 50 fotnoter og bilder solgte bare rett over 1000 eksemplarer. Det synes jeg viser at ebokmarkedet ikke er modent ennå – det er ikke mange nok som er interessert

L: Var det dyrt å produsere eboken med ekstramaterialet i forhold til papirboken?

T: Nei, strengt tatt er det ikke det, selv om forlagene hevder det. Det kostet forlagene det det kostet å sende meg til Firenze for å ta bildene for å slippe rettigheter og sånn. Det er klart at det er en teknisk tilrettelegging, men dyrt er det ikke. Vi gjorde det også som et eksperiment for å se hvordan markedet og teknologien ligger an. Teknologien oppdaget jeg at også er i startfasen (steinaldernivå), for jeg trodde at man kunne legge inn videosnutter osv., men forlagsindustrien forholder seg til epubformatet for at en bok skal være tilgjengelig på så mange devices som mulig. Kunne vi lage ebøker uten at gitte staser osv er låst ville det vært mye bedre. Dette vil naturligvis bli bedre, men da vi jobbet med epub2 for et par år siden var det snakk om at epub3 skulle komme til høsten, men det har fortsatt ikke kommet. Det tyder på at det ikke bare er løsningene men også teknologien er i en overgangsfase. Jeg er ikke frelst over det visuelle inntrykket som møter meg når jeg leser ebøker, jeg synes det er dårlig og publikum har jo ikke tatt det til seg i det hele tatt

L: Har ikke det også mye med løsningene å gjøre?

T: Jo, det er klart at bokbransjen i Norge har vært sendrekrite og gjort det tungvint, men jeg tror ikke nødvendigvis at hvis de hadde hatt en "Kindle-løsning", at det ville hatt en prosentvis veldig markant effekt på det norske markedet. Jeg tror ikke det er sånn at Gunda fra Løten bare venter på at løsningen skal bli bra nok sånn at hun kjøper seg en ebok. Det er nok dette hippe, progressive, unge markedet som synes at dappeditter er jævla kult og gjerne leser en bok på et eller annet leserbrett. Der har jeg også en ideologisk innvending, for jeg mener at hele Kindlesystemet er grunnleggende imperialistisk. Det ligger ikke i kortene at ePorten skal bli sånn, for bøkene der er også bundet av fastprissystemet. Det er grenser for billig en bok kan bli for at en forfatter kan leve av den. Hvis en ebok skal koste 100 kr, hvor 25% er moms, hvor mange sånne skal du selge for at det utgjør det samme som hvis du kun hadde solgt på papir? Forfatterne skal jo leve av det, og pris er en avgjørende del av forretningen. Skal du på en ettertraktet konsert med et verdensnavn betaler man 750 kroner for en opplevelse som varer i 2,5 time, og så er det sånn at en bok regnes som dyr hvis den koster 200-300 kr. Markedet sier kanskje at de synes 75 kroner er en god pris for en bok, men man betaler gjerne 150 kr for en flakse vin. Det er klart, det er ikke sammenlignbare størrelser, men det er noe med en urimelig forventning i markedet at bøker skal være så jævla billige, spesielt hvis det er en ebok, for da er det jo ikke noe papir eller noe i det hele tatt. Kostnadsmessig er det ikke trykkingen som koster penger ved produksjonen av en papirbok, det store kostnaden for forlagene er jo infrastrukturen og det redaksjonelle arbeidet.

L: Hvis du hadde vært en forfatter uten forlag i dag, ville du gitt ut bøker på en selvpubliseringssplattform?

T: Jeg ville nok ønsket å ha et forlag, men hvis ingen forlag ville ha meg er det jo bedre å gi ut selv, nettopp fordi jeg da ville blitt utgitt. Det er jo eksempler på forfattere som publiserer bestselgere utenfor systemet, men det er ikke mange, så hvor mange vrak ligger igjen? Selvpublisering ville vært en nødløsning hvis ingen forlag ville ha meg.

L: Hvor lang tid er du i arbeid med et forlag før en bok blir utgitt?

T: Dette varierer veldig fra forfatter til forfatter, og jeg er i løpende kontakt med forlaget underveis. Jeg bruker kanskje 6 mnd på å skrive en råtekst, så leverer jeg den til forlaget som setter redaktøren sin og et knippe konsulenter på å lese. En debutant ville nok ikke fått et like stort team tilknyttet, men hvis redaktøren tror det er potensial, sendes det til en ekstern konsulent som vurderer og enten anbefaler eller ikke anbefaler utgivelse. Mange får ikke det en gang hvis redaktøren ikke mener det er god nok kvalitet. Right or wrong, redaktører gjør sikkert feil de også, men for de av oss som har en track record får den drahjelpen med manusmøte og nye runder med manusarbeid. Parallelt er det arbeid med omslag og salg og markedsføring. Det er kjempemassearbeid som ligger bak en vellykket bok. Det er jo også er forretningsmodellen til forlagene, og sånn har den vært i lang tid. Allikevel synes jeg at det er en urettferding fordeling av bokkrona, spesielt hva gjelder ebøker. Det ideelle hadde vært, på ebok, noe sånn som 25% til forlaget og 75% til forfatteren. Forfatteren er jo både en råvare og premissleverandør.

L: For å komme inn på berikete ebøker, ser du en forskjell i hvilke segmenter det passer bedre for?

T: Det er klart barnebøker og apps henger godt sammen. Jeg ser på barnebarnet som sitter på ipaden til kona og spiller spill og er interaktiv. Det er vanskelig å spå om tidshorisonten, men det skjer jo noe hele tiden. Vi får se om markedet følger innovasjonen eller om markedet er for treigt. Det burde kanskje vært motsatt – at markedet presser på for å få mer ut av potensialet i teknologien.

## Appendix 6 - Transcription of interview w/ Elizabeth Sellevold (NOR)

L: Dere vil fremme norsk kultur og litteratur, men hvordan kan dere det bedre enn en fysisk bokhandel?

E: Det er en fordel med nettet, spesielt med ebøker, at vi til enhver tid har en fullassortert bokhandel med det som er gitt ut. Jeg tror også at om å få år at det er eboktilbudet som er størst. Det å selge long tail over tid, lagerføre og distribuere små bøker, er veldig kostbart. På ebok er det ikke kostbart å ha en stor katalog, og det er det jeg jobber for, nemlig at vi skal ha det beste tilbudet. Den andre fordelen med nettet at forbrukeren fort kan finne frem til den boken han vil ha gjennom vår søkemotor.

L: Når det kommer til markedsføring åpner jo nettet for flere muligheter, men jeg har sett at dere allikevel har viet stor plass til den nye boken til Jo Nesbø. Dere tjener antageligvis mest på de bøkene som er bundet av fastprisperioden?

E: Vi tjener mest på de bøkene som har en høy pris naturligvis, så bestselgere er viktig. Vi vil jo også være avsendere av en bok som veldig mange leserer venter på å få. Vi vil at leserne skal kjøpe den boken hos oss.

L: Har dere også de billigste prisene på ebøker? Og hvor er deres hovedkostnader?

E: Vi har ikke dumpete priser, men satt ned mye av bredden med maks rabatt. Alltid tilbud og ekstratilbud og kampanjer på bredden. Når det gjelder kostnader så er det ikke billig å drive digital utvikling. Vi sammenligner oss med de beste, og på nett så konkurrerer man jo med de beste internasjonalt. Samtidig så må vi også være tilgjengelige på mobil, android, iOS, osv.

L: Dere skriver at dere har fokus på å fremme den norske kulturen, men hvordan skal dere klare det samtidig som dere er en kommersiell aktør?

E: Vårt mål er også å drive lønnsomt på sikt, men vi skal også bygge vår kundebase og vår posisjon i det norske markedet, men jeg tror også at det norske markedet har litt andre dynamikker enn det engelske eller det amerikanske markedet, så vi skal være gode på å formidle norsk litteratur og ha kunnskap om det. Vi skal også innta en veilderrolle hvor vi lager lister hvor vi prøver å vise noe utover krimbestselgerne, og fremme en smalere litteratur. Det tror jeg er viktig for å få en posisjon i Norge og for å være en spennende bokhandel, at man ikke skal være som alle andre. Man skal bli inspirert og oppdage noe nytt som leser.

L: Når dere bygger dere plattform på Bokbasen som er et initiativ fra Forleggerforeningen og Bokhandlerforeningen, hvordan er det da for de mindre forlag å få gitt ut bøker gjennom dere?

E: Vi selger for alle forlag, det spiller ingen rolle. Hvis det er mange titler er det beste å gå gjennom bokdatabasen så metadata og katalogisering og alt sånn blir riktig. Vi har også en mulighet gjennom selvpubliseringssportalen vår, som kan benyttes av de som har rettigheter til boka.

L: Har dere hatt stor vekst på selvpubliseringssplattformen som dere håpet?

E: Vi har i dag noe sånt som 67 bøker, og får hele tiden henvendelser. Vi lanserte jo for noen få måneder siden, og har hatt god erfaring med det så langt. Vi har også hatt mest fokus på selve bokhandel-delen av ebok.no, og ikke så mye selvpublisering. Vår forretningside er jo å være en bokhandel, med selvpublisering i tillegg. Selvpublisering er en stor internasjonal trend som vi ønsket å lansere for å lære og synes det var gøy. Det går faktisk litt av de forfatterne, og den som går mest nå er en som heter "Norsk på 30 dager" som er en bok som skal forberede deg til eksamen. Det som er interessant med salget på nett og selvpublisering er at det en veldig demokratisk trend som vi har stor tiltro til. Også på sosiale medier kan man jo reklamere for seg selv og danne følgere, men det er det ikke alle som får til. Det ligger en kraft i sosiale medier som gjør at du kan markedsføre deg selv i dag – du trenger ikke å gå gjennom en kulturstitusjon eller smaksdommere, men du kan selge deg selv.

L: Ser dere også på selvpublisering som en grobunn for forfattere, og en mulighet til å identifisere nye talenter?

E: Ja, det er det det viser internasjonalt, at mange av de som selger bra blir plukket opp av større forlag. Det synes jeg også bare er positivt, men vi screener ikke de manus vi får inn gjennom slevpubliseringssplatformen. Vi leser ikke manus, men har retningslinjer som rettighetsråder må ta hensyn til.

L: Som en del av Schibsted ASA, har dere nytte av de ressursene de kan tilby?

E: Vi samarbeider for så vidt lite med Schibsted, men samarbeider litt med andre Schibsted-selskaper som avisene (Aftenposten, VG), og samarbeider litt med markedsføring og steder der vi finner synergier.

L: Digitalbok er jo en konkurrent som også selger et lesebrett, er det noe dere har tenkt på som en måte å skape en slags silo?

E: Ja, vi har vurdert det, men markedsandel for et lesebrett som ikke er Kindle er lite. Det vi heller satser på er å ha gode apper, og en funksjon som gjør det lettere å lese på Kindle. Vi satser på et produkt som er plattformuavhengig.

L: Hva tror du grunnen kan være til at digital lesning ikke har blitt så utbredt som i USA for eksempel?

E: Jeg tror det er to hovedgrunner. For det første var det inntil i fjor ganske få ebøker å få kjøpt, men nå tror jeg vi har en kritisk masse i sortiment selv om vi mangler mye enda. Det andre er at de landene som har fripris har utviklet ebokmarkedet raskere. Fatsprisavtalen har gjort at det er et ganske veletablert bokhandlernetts i Norge. For mange er det å kjøpe en ebok til over 200 lappen litt kostbart. Det har altså noe med prisnivået å gjøre, og en del av prisnivået er 25% moms på ebøker er konkurransevridende. Det tar tid å få folk til å endre sine vaner.

L: Ser man til Amazon har de jobbet mye med å etablere sterke siloer hvor det er deres kanaler som gjøres gjeldende. Hvordan tror du det er å få til i Norge med mange forlag og løsninger?

E: Det er klart at det hadde vært veldig bra, men det krever en ekstremt høy investering, og vi er et lite marked som gjør det vanskeligere å tjene på. Når vi vet at det i fjor ble solgt 950.000 nettbrett er det vanskelig å penetrere markedet.

L: Investering i DRM har dere gjort med fokus på vannmerking/sosialt DRM, men dere er ikke redde for at det fører til økt piratkopiering?

E: Det er ingenting som fører til at det fører til økt piratkopiering. Vannmerking er mye mer brukervennlig som forhåpentlig gir mer fornøyde og lojale kunder. Jeg tror at vi må jobbe med å utvikle gode kjøps- og butikklosninger, at bøkene fås til en fornuftig pris er det beste virkemiddel mot piratkopiering. Det er det vi ser i platebransjen.

L: Der har de jo også gått over til streaming, tror du det er noe som kan lykkes for bøker?

E: At det skal bli lønnsomt er et stort spørsmål. Sånn som avtaleverket er nå tror jeg er vanskelig å få til en lønnsom modell. I motsetning til streaming av musikk legger avtaleverket for bøker opp til en stykkprismodell, samtidig som kanskje mer av forhandlingsmakten ligger hos forfatterne enn den gjør hos musikere

L: Du kommer også fra Bokklubbene som jo er en abonnementsmodell. Tror du den kunne dra nytte av å bli digitalisert?

E: Ja, men abonnementsløsningen er det som kalles en negativ opsjon hvor du hver måned får tilbud om en bok som du eventuelt må takke nei til. Selv om mye er digitalt i Bokklubbene er bøkene fortsatt i papirform.

L: Nå som bøker har blitt digitale har det blitt mulig å berike ebøker, selger dere mye av det?

E: Nei, men det kommer et nytt format – epub3 – som tillater å berike bøker bedre enn epub2. Inntil videre er det derfor bedre med berikede apps og barnebøker enn tradisjonelle romaner.

L: Et tilbud som ePorten.no kan være en konkurrent hvis det blir realitet med delrett til forfattere. Hvordan ser du på den utviklingen?

E: Selv om de ikke kan selge til lavere pris ettersom de må overholde fastprisen (med mindre de endrer litt a la Gert Nygårdshaug) så tjener forfatterne mer gjennom ePorten. Det vil dog være rart hvis en forfatter som Tom Egeland ikke vil selge gjennom vanlig bokhandel, men kun selge sine ebøker selv. Jeg tror ikke det kommer dit ettersom mange forfattere stemte ned forslaget om delrett i det siste møte i Forfatterforeningen. Det er ikke så aktuelt for alle forfattere å drive sine egen business. Uansett skal vi i ebok.no alltid sørge for å gi en bedre kundeopplevelse enn det ePorten skal gjøre. Det er det som teller, nemlig hvor mange kunder man når ut til. Det er mange måter å selge på, men vi skal være gode på det vi gjør, nemlig tilby en god brukeropplevelse og bygge en stor kundedatabase.

L: Dere får også fremmet en del nytt, blant annet det dere kaller singler. Selger dere bra av det?

E: Vi selger ikke så mye hittil, men det er også noe vi synes er morsomt og et spennende område som tilgjengeliggjør også kortere tekster. Det er litt vår oppgave å drive den type innovasjon, med å presentere nye type formater og funksjonalitet. Vi har et motto som heter launch and learn, så får vi se hva vi satser på.

L: Jeg vet også at du har vært litt opptatt av bundling tidligere, er det noe dere jobber med i ebok.no?

E: Akkurat det med å bundle ebok og lyd er morsomt og noe vi har på blokka. Det er en idé jeg liker godt, men jeg tror ikke forbrukerne ville vært villige til å betale mye mer for en slik pakke. Det finnes dog andre muligheter for å sette lyd til en ebok enn å bundle boka med en lydbok som har andre rettighetshavere osv. Det går jo an å ha digital lyd på en ebok for eksempel, og digitale lydbøker er fantastiske produkter, så der er det også litt vår oppgave å utdanne forbrukerne.

## Appendix 7 - Transcription of interview w/ Anne Schiøtz (NOR)

L: Hva tror du er hovedgrunnen til at utbredelsen av ebøker ikke har vært så rask som man skulle tro?

A: Fra kundens perspektiv leser og kjøper vi mange bøker her i landet, og det er god tilgjengelighet til bøker. Jeg tror mye av det er vaner. Det er jo ikke sånn at boka er et elendig produkt, det er faktisk ganske bra. Også tror jeg ikke alle er klar over tilgjengeligheten av ebøker. Jeg er også nysgjerrig på det faktum at når det er så mange som har de, hvor mange av de har lyst til å kjøpe ebøker? For du har og tilgjengelighet, det er bare ett klikk og mye billigere. Jeg tror det er andre verdier enn akkurat det praktiske. Men folk svarer at de kjøper ebøker fordi de synes de er enkelt, lett tilgjengelig, kan samle alle bøkene og ta det med seg.

L: Tror du at man forventer mer av en ebok enn en vanlig bok?

A: Jeg er veldig spent. Vi spurte akkurat det samme i spørreundersøkelsen vår. Nå er jo det meste innhold klin likt om du leser det på papir eller om du leser det på nett. De har gjort en undersøkelse i England, og vi hadde George Walkly på besøk i fjor. Han sa at folk vil lese boka. De er interessert i å lese boka, ikke alt mulig annet. Det er innholdet de er på jakt etter. Men her kommer det til å skje endringer etter hvert altså, så svaret er vi vet ikke.

L: Hvordan stiller Bokhandlerforeningen seg til utviklingen?

A: Vi sier at i står med beina i to leirer, og vår hovedoppgave er å være der kundene uavhengig av plattform. Det er ikke gitt at bokhandelen bare skal være fysisk. Det er noe man ofte glemmer, men mange av bokhandlene er jo også på nett. Men så tror jeg at hele det litteraturpolitiske med at bøker skal være tilgjengelig, og at bøker ofte blir kjøpt som gave. Jeg tror det er en del forsinkelser og at man ikke er helt vant til det ennå.

L: Aktører som ebok.no for eksempel som spesialiserer seg på nett og ebøker, tror du de er liv laga?

A: Jeg tror det kommer til å komme masse her, men jeg tror ikke vi kommer til å få så vannvittig mange som kommer til å ta det markedet. Det blir spennende å se hvem som klarer det. Ebok er jo Schibsted, så de har hele den SPID betalingsløsningen som overfører litt av Appletankegangen med ett passord osv.

L: Tror du at nå som teknologien tillater nye forretningsmodeller og konsepter, at noen aktører i det eksisterende økosystemet vil bli overflødige?

A: Det vet man jo, at hvis man ikke endrer seg så dør man jo. Og derfor endrer alle seg det forteste de kan. Akkurat når det gjelder en strømmemodell, så vet jeg ikke om de har funnet en forretningsmodell som er lønnsom. Jeg tror ikke det er så unikt for Norge, det er veldig få som tilbyr nye bøker for det er så vanskelig å tjene penger på. Det er rett og slett forretningsmodellen.

L: Når ting blir digitalt, så er det jo flere ting som kan bli kuttet ut...

A: At du hopper over bokhandlerleddet ja. Men hvis du ser til andre land som ikke har bokhandlere, så er det forretningsmodellen som ligger til grunn og man skal jo faktisk kunne tjene penger ettersom det er en kommersiell bransje. Det skal leses, skrives og utgis bøker.

L: Hvis mange brukere flytter seg over til en strømmetjeneste fordi de er fornøyd med backlistbøker, så må jo det gå utover forlagene?

A: Det er ingenting som står i veien for at man skal kunne etablere en strømmetjeneste med backlist i dag, det er jo fullt mulig. Så det er jo bare å gjøre, men det er jo forretningsmodellen i bunn.

L: Men det er jo forlag og forfattere spesielt som skal ha betalt for denne tjenesten

A: Forfatterforeningen ivrer jo veldig etter å få dette på plass. Det er egentlig ingen som er negative til det, men det er mer sånn et realistisk forhold til hvordan man skal få det lønnsomt, men de kommer til p skje masse fremover. Men jeg tenker at det ikke er noen norsk fenomen, for det har jo vært masse

oppstyr rundt det. Vi skal ha en konferanse i juni hvor BISG legger fremme en strømmeundersøkelse som er den første som er gjort i noen bokbransje. Det blir spennende å se...

L: Selv om man slipper den fysiske produksjonskostnaden ved å selge ebøker, så er det vel noen produksjonskostnader?

A: Det er det, og det er jo ikke akkurat det å trykke boka som er så stort, selvfølgelig distribusjon litt. Men så har du hele balansen, og hele discovery biten er en stor diskusjon. Det er klart at her kommer det til å komme bedre løsninger i fremtiden som gjør at man klarer å ikke bare finne bestselgerne. Det er jo viktig med hele litteraturperspektivet.

L: Man skal ikke glemme det litteraturpolitiske heller

A: Nei, overhodet ikke. Jeg synes at når vi er et så knøttlite land, og så har vi så stor grad av lesere

L: Tror du det med at Norge er et lite land også er grunnen til at det er vanskelig å kutte priser eller lykkes med ebøker?

A: Vi svarer hele tiden at man skulle tro det var motsatt. Vi har så god råd og mange lesedippedutter at man skulle tro det var motsatt. Det er egentlig det jeg sitter og ser på litt, at når vi spør hva folk tror de vil kjøpe fremover, så vil de ha begge deler. Det tilsvarende viser seg i både England og USA. Så det kan jo vise at det ligger noen verdier i de papirbøkene som er ganske sterke i seg selv. Av og til vil man ha det, og av og til vil man ha det digitalt

L: Bibliotekene er jo en sentral aktør som kan være skummel hvis de kan låne bort gratis. Det kan jo ikke gå?

A: Nei, og de er jo også begrenset av sine fylkesinnkjøp. Men nei, det kan jo ikke gå, men det er jo begrenset av budsjettene til kommunen. Det er klart, det er jo helt annerledes å gå på biblioteket og låne bøker og huske å levere de enn å sitte i sofaen hvor alt skjer av seg selv. Man må finne en modell som gjør at man kan tjene penger på det.

L: Hvis en stor aktør som Amazon hadde kommet inn på det norske markedet, ville det vært ødeleggende for den norske kulturen?

A: Ja. De har kommet inn i Tyskland hvor de har tatt store markedsandeler. Og det er det vi jobber mot, for de kommer jo. ARK sier de har ett mål, og det er å konkurrere med Amazon

L: En måte å unngå fastprisen på har Nygårdshaug vist ved at man kan legge til noe ekstramateriale som gjør at boken ikke blir bundet av rettighetene til forlaget. Nå ble det ikke delrett til forfatterne, men hvis det er sånn at andre forlag kan legge til noe ekstramateriale for å selge boken selv, er det lov?

A: Nei, og det viser det nye bokavtalen at hver utgivelse i nytt format har hver sin fastpris. Nettopp fordi man ikke skal kunne legge til litt eller fjerne litt og selge på nytt. Med unntak av fagbøker.

L: Et argument for fastprisen er at det skal gi forfatterne en tanke om hva de kan tjene på boka si. Et likt argument kan være for streaming?

A: De har nå forhandlet seg frem til en avtale som sier at den prisen boka hadde blitt solgt for under fastpris ute, den prisen skal forfatterne ha royalty av. Så hvis man da prøver å gjøre det om til en forretningsmodell, så skal det godt gjøres hvis man laster ned mye. Det er jo sånn at 60% av oss leser mellom 1-10 bøker. Det er ikke nødvendigvis sånn at hvis vi får en strømmetjeneste at vi kommer til å lese så sjukt mye mer som det er for musikk. Det er naturligvis mange minutter med underholdning, og sikkert fint til å teste ut litteratur. Det er noe fint med alt, og noe utfordrende. Det som er med nye tjenester er jo at de tar de små og mellomstore forlagene for å bygge opp en base, men etter hvert blir man så stor at de større forlagene også blir nødt til å være med.

L: Du har vært med på å bygge opp Bokdatabasen, men en tjeneste som eReadz sier at de ikke vil bruke Bokdatabasen. Er det dyrt å være koblet opp?

A: Det er klart, det kostet noe å bygge opp den basen. Prisene vet jeg ikke. Utgangspunktet var å samle og skape noen standarder, for på det tidspunkt var det ingen standarder, Kindle og iPad var ikke kommet, og hvis hvert enkelt forlag skulle lage sin eget format og tjeneste ville vi fått masse forskjellige løsninger, og ikke nødvendigvis en standard eller noen som snakket sammen. Det ville vært svindlyrt, og det ville ikke hatt råd til i et lite land som Norge. Det ville også godt utover brukerne. Men nå ligger det en grunnmur og en infrastruktur på plass som er fungerer og er sikkerheten. Nå er det også åpnet for at alle kan være med der. Før var det bare eierne, men nå kan hvem som helst være med der. Vi har vært i kontakt med Amazon også, men så vidt jeg husker ville Amazon eie all dataen og få all kundetrafikk over til seg.

L: Hvordan er det med digital rettighetsbeskyttelse?

A: Alternativet er å ikke komme i gang, men man visste ikke hvordan piratkopieringen ville tatt til seg bøker. Det er nok i større grad at man må lage en brukervennlig løsning, men nå går alle forlag over til sosialt DRM. Men her kommer det også nye løsninger tenker jeg.

L: Hva tror du er grunnen til at det kommer så mange nye løsninger? Er ikke kunden fornøyd med det digitale tilbuddet i dag?

A: Ting endrer seg så fort, og målet er jo å gi best mulig løsning til kunden, og da er det jo viktig å avdekke deres behov og ta det lit trinnvis. Man blir nødt til å prøve og feile litt i en bransjen man ikke aner hvordan utvikler seg. Samtidig så tror jeg at det er viktig å samarbeide om å utvikle en grunnstruktur

L: Hvem mener du er av mest verdi i verdikjeden per i dag, uavhengig av format?

A: Da tenker jeg at det egentlig er samsplilet. Samsplilet fungerer veldig godt i dag, men endringen gjør at man ikke helt vet hvordan dette samfunnet kommer til å utvikle seg. Nettopp det at man har innkjøpsordningen, moms, osv. Det er rammebetingelsene som er unike i seg selv, et fantastisk utvalg av forskjellige forfattere, forskjellige bokhandlere som gjør bøker tilgjengelig uansett hvor du er hen, bra forlag som klarer å hente opp nye forfattere. Det er veldig vanskelig å lukke ut en, for da faller hele systemet sammen. Det jeg også tror er viktig er å sørge for at man skaper verdi i fremtiden. Jeg tenker at løsninger som ARKs klikk&hent er en løsning som funker godt. At man er alle steder er viktig for oss bokhandlere

L: Det faktum at den eksisterende industrien bygger på bokavtaler og rammebetingelser som inkluderer alle eksisterende ledd, er ikke det til hinder for utviklingen av markedet for utbredelse av kultur?

A: Svaret er vel egentlig nei. Det er ingenting i det eksisterende avtaleverket som hindrer nye løsninger. Det at alle må endre seg er de klare over. Under alternativet som er fripris må man måle effekten opp mot det litteraturpolitiske. Bokavtalen er jo i stor grad litteraturpolitikk som ikke skal hindre utvikling. Det skal legges til rette for utvikling og det er den nødt til for at vi ikke skal gå ad undas. Vi jobber iherdig for at momsen skal fjernes, men det er dessverre ikke en del av bokavtalen ettersom den blir regnet som en tjeneste. Det jobbes mye med plattformnøytralitet, for det er jo klart det er en ulempe å ha 25% moms på ebøker og 0% på papir.

L: Til tross for momsen er ebøker mye billigere enn papir i dag.

A: Ja, det er kuttet en del. Se for eksempel på Nesbø. Hans bok er nesten 200 kr billigere på ebok, allikevel er det så få som kjøper den. Det kommer ikke til å bli gratis, og akkurat hvorfor det er sånn synes jeg er spennende da.

L: Det er kanskje noe med opplevelsen av verdi?

A: Ja, det er litt sånn at man kan gi den videre og få en tilbake, de type tingene. Jeg tror det også er litt vane. Og så må man bare gjøre det et par ganger og gi det en sjanse for det er et ungt marked som kommer til å ta tid. Har du først gjort det et par ganger og er fornøyd med det, så kommer du til å

fortsette med det. Selv om også de sier at de kommer til å kjøpe litt forskjellig avhengig av hva som passer seg.

L: Gleder bokbransjen seg til at epub3 kommer?

A: Det gir flere muligheter i alle fall. Men når man leser en skjønnlitterær bok, så kan det virke vel så forstyrrende å hoppe ut av den historien, men en fagbok er det fantastiske muligheter som ligger i. Men vi som bokhandlere må ta hensyn til det folk vil ha, og mange vil fortsatt ha papir, så vi står med beina i to leirer. Man trenger også av den grunn noen lokomotiv som kan dra utviklingen, for kunden vet ikke nødvendigvis hva som er mulig. Det koster en formue det her, og det går svinfort.

L: Hva tror du om fremtiden til bokhandelen?

A: Det må være noe merverdi ved å gå i en bokhandel enn å være på nett. At du kan møte bra folk og forfattere. Det ligger store muligheter i sosial medier, som kan skape oppmerksomhet rundt den fysiske bokhandelen. Selv de små bokhandlene må bygge den stemningen som er rundt litteratur.

L: Tror du digitaliseringen åpner for mange forretningsmodeller som er overlevelsedyktig?

A: Det tror jeg, og jeg tro det er mange som er nødt til å komme for at man skal kunne utvikle bokbransjen.

## Appendix 8 - Transcription of interview w/ Thomas B. Nilsen and Terje E. Vik (NOR)

L: Hele bokbransjen kan sies å være i en digital startfase, men det digitale er også deres kompetanseområde, kan dere fortelle litt om deres syn på streaming?

N: Vi er positive til streaming, i den grad du kan kalle det det. Det er jo en abonnementsløsning der man kan se på enten Netflix og Spotify. Det er også flere løsninger som finnes, blant annet eReadz, Mofibo i Danmark, Scribd i USA. Men du har fastprisen som gjelder nye bøker, så det er nok backlisten det er mest interessant og gjøre det med. Mofibo hadde også den løsningen at du abonnerer på backlist og a la carte frontlist som er en mulig modell. Vi er interessert i å se de riktige modellene, så er vi klare vi.

L: Jeg kan forstå at det er modellene som er utfordringen, men når man ser på eboken og hvordan den er bundet opp mot papirboken, mener dere da at eboken konkurrerer med den billigste papirboken eller andre medier i tillegg?

E: Man kan nok si at eboken konkurrerer hovedsakelig mot andre medier. Det er ikke konkurranse mot papirboken, for det er liksom avhengig av hvilket format man liker.

N: Vi mener at totalen blir større, og at det derfor ikke er snakk om riktig kannibalisering

L: Etter den nye avtalen vil en ebok fritas fra fastprisen når en pocketutgave kommer av boken. Betyr det at man kan selge den til hvilken pris man ønsker?

N: Ja, både forlagene og forhandlere kan sette den prisen de vil. Det er også sånn at det er to forskjellige fastpriser for ebok og papirbok.

L: Hva er en digital bok for dere?

N: Det er mange ting. Vi definerer en ebok som en digital gjengivelse av papirboken. Du kan også ha berikete ebøker som kan være alt fra en ebok med litt ekstra til å være noe helt annet i form av spill eller andre måter å fortelle en historie på som ikke lar seg gjøre gjennom papirformatet.

L: Jeg har snakket med Tom Egeland, og hans siste bok var beriket med fotnoter på digitalformatet, men han fikk ikke så god respons på den som han hadde trodd

E: Det var også et eksperiment som han var vel vitende om, og det var jo interessant og det ble jo fint, men det er vanskelig å se gevinsten for Tom Egeland selger godt uansett. Det var noen som satte pris på det, det var ingen som ikke satte pris på det.

N: Formatet egner seg jo ikke ordentlig. Dette var epub2, og egentlig burde man vente på epub3 før man gjør sånne ting. Man skvisa liksom ut det meste av det som var mulig.

E: Det var formattesting, det var det

L: Så man burde vente til epub3 kommer?

E: Ja, det åpner for mye mer, men så får man se hvor det er hensiktsmessig å gjøre det. Det er forskjellige resultater fra undersøkelser som forteller hva folk egentlig ønsker av en ebok. Nå er det mer aktuelt med barnelitteratur fordi du kan inkorporere lyd og animasjoner på en mer naturlig måte.

L: Er det også der dere legger mest ressurser eller tror dere at dere også må lede an markedet for de voksne forbrukere med å berike ebøker så de også ser potensialet?

E: Det er nok veldig tittelbasert, men vi kommer til å jobbe med der hvor vi ser potensialet, også for voksne. Absolutt.

N: Drømmen er at det skal komme en forfatter med idé som er en digital story, og ikke en bok. Det er jo ikke i forlaget man skal komme med en litterær idé, men helst en forfatter. Det hadde jo vært morsomt

om vi hadde kommet med en idé, men drømmen hadde vært at en forfatter kommer men idé som ikke passer mellom to permer.

L: Utviklingen av digitale bøker gjør jo at det redaksjonelle arbeidet blir et litt annet?

E: Arbeidet blir et helt annet, ja. Både med vår tidsbruk og pengebruk.

L: Med en papirbok er dere antagelig vant med hvordan den redaksjonelle prosessen er, og distribusjon osv. Hvor dyrt er det egentlig å ferdigstille en ebok?

E: Det er ikke så veldig dyrt å sette ut en ebok samtidig som man setter ut den vanlige boken. Det er ikke den største kostnaden eller så veldig tidkrevende. Men jo lengre tid vi går tilbake og digitaliserer bøker med dårlige trykk som vi må sende rundt og dobbelt- og trippelsjekke, med bilder osv, kan for bli en kostlig affære. Ta en dokumentarbok som er en tjukk bok med bilder og henvisninger som skaper nye utfordringer med rettighetsopphav, gjør fort at kostnadene ikke bare dobler seg, men tidobler seg. Men å parallelsette en ebok er helt overkomelig.

L: Hva mener dere står i veien for utbredelsen av ebøker i dag ettersom det ikke nødvendigvis koster så mye?

N: Vi parallelutgir alle nye bøker som ebok, men det som er kostbart er jo å grave frem i arkiver for å finne gamle eksemplarer som må sendes til utlandet for å scannes og korrekturleses og kvalitetsikres. Det er jo dyrt.

E: Det er tidkrevende rettighetsarbeid. Når du har en eller annen 60 år gammel bok som du må finne en rettighetshaver til et eller annet sted for boken har ikke vært trykt siden da

N: Eller en utenlandsagent som krever 40 lapper (40.000 kr) for å få lov til å gjøre det. Det er masse jobb, ja.

E: Det er jo masse oppmerksomhet i media rundt ebøker, og jeg legger merke til at folk og kritikere ofte tror at "her ligger alt på datamaskinen, trykk enter også får du en ebok ut". Det er langt ifra det. Det er ingen kjapp proses med mindre det er disse nye bøkene

L: Det at det er så mange løsninger tilgjengelig i Norge, hver bokhandel har jo sin nettbokhandel, tror dere det er hemmende for utviklingen av ebøker?

N: At vi ikke har Amazon eller Kindle i Norge, hehe? Det er klart det, men samtidig så er ikke monopol situasjonen ønskelig. At det er en forhandler som har hele pakka... Men markedet og situasjonen vil nok tilpasse seg, at noen vil falle fra. Det var kanskje ikke det du spurte om?

L: Jo, på en måte. Amazon er jo en stor aktør som mange mener tar livet av kulturen, og i et lite marked som Norge vil de kanskje ta livet av forfatterne. Hva mener dere om det?

N: Vansklig å si. Det er ikke bare lille Norge som klager over Amazon og synes det er kjapt at de presser ut bokhandlere og presser priser. Det er klart at alle prøver å hegne om sitt marked, og det er jo klart at Norge er et lite land med et lite marked.

E: Det er jo, sett med forbrukerens øyne, uten tvil en utrolig bra løsning og enkel løsning med fantastiske lesebrett, alt tilgjengelig ett sted, nydelige priser. Det er som han ene på foredraget (London Book Fair) kalte dem for bastards, men vi elsker dem, de er helt fantastiske. Men de kan nok ødelegge mye på det norske markedet før de setter seg. Men det nok mange ikke ser er at når de først har fått satt seg og får det som de vil, så kommer de til øke prisen sine de også. Det er åpenbart hvis man går litt i dybden, for de kan ikke fortsette sånn i all evighet. Men med norske bøker så kan de uansett ikke selge de til de prisene de selger engelske bøker for. Det er vanskelig.

L: Amazon har jo gått inn i Tyskland som også er fastprismarked, og har tatt markedsandeler der. Da skulle man jo tro at de kunne lykkes i Norge også?

E: Jada, og de er jo kjempegode på kundetilfredshet, det er jo kjempeenkelt. Vi kjemper også for å være så brukervennlige som vi bare kan. Vi er ikke i tvil om at Kindle gir en fantastisk leseopplevelse, selv

om vi ikke har lyst til å selge bøkene våre gjennom den internasjonalt sett den største konkurrenten vi har.

N: Vi var også først ute med vannmerking av våre bøker. Vi har aldri, eller vi hadde kanskje teknisk DRM i noen dager, men vi sleit med at vi hadde alle filene med teknisk DRM. Så snudde vi, og gjorde alle bøkene våre vannmerka. Derfor kunne vi også starte med "send to Kindle"-løsningen, for det funker ikke med teknisk DRM.

E: Det er viktig at folk som har kjøpt et innhold får lov til å bruke innholdet der de har lyst til å lese det.

L: Når det kommer til bokdatabasen så har jo alle ebokhandlere muligheten til å ha en felles base. Hvordan stiller dere dere til det?

E: Det er jo et bra løsningssystem hvor all metadata lagres og alt er samlet på ett sted, men det byr j oogså på sine utfordringer.

N: Det er jo forskjell på bokdatabasen og Bokskya. Bokskya er en skyløsning som er helt adskilt fra bokleser egentlig, men man kan koble seg til Bokskya hvis man ønsker og samle alle bøkene sine der. Bokdatabasen handler jo ikke bare om ebøker, men også metadata til papribøker. I begynnelsen var bokdatabasen en metadatasak som hadde bibliotekarer som lager metadataene, men som nå har filene og som vi sender filene til, og de igjen sender ut. Det er jo ikke bare positivt. Vi skulle nok ønske at vi ikke var begrenset til å bare bruke bokbasen.

L: Det fører jo til at alle kjemper på likt grunnlag, og liten sjanse til å differensiere seg som forlag eller ebokhandel

N: Allikevel er det forkjellige løsninger. Cappelen Damm har jo sin Digitalbok, og sine egne bøker har de ikke gjennom bokbasen, men har de direkte. Vi bruker bokbasen til alt utenom bibliotekentralen da, hvor vi sender filer direkte

L: Hva tror dere ebøker har å si for bokhandlernes fremtid da?

N: Det kommer litt an på. Jeg tror det er to ting som gjør at eboka ikke har tatt av i Norge. Tilgang til en bokhandel er en ting. Det er 650 bokhandlere, dobbelt så mange som det er i Australia. Det er veldig mange i Norge i forhold til folketall. Også er det selvfølgelig Kindle. Det er jo Kindle som har gjort at det har tatt så innmari av i USA og Storbritannia. Men hvis da bokhandlernettet forsvinner tror jeg eboksalget vil øke. Da er det på nettet du vil kjøpe bøker og da er veien til en ebok også kortere.

L: Hva med motsatt da? Hvis eboksalget stiger er det kanskje færre som vil handle i en bokhandel antagelig

N: Ja, men jeg tror det vil være den andre veien. Jeg tror kanskje at bokhandler forsvinner og at nettsalget vil øke, både for papirbok og ebok.

E: Det er også noe det var mye snakk om før, nemlig at bokhandlerne har tapt mye fysisk salg til Amazon. Det er gjort i en håndvending det.

L: Det handler jo om å legge til rette for enkle løsninger, men når prisene på både papir- og ebøker er så lave så er det kanskje vanskelig å konkurrere?

N: Det er jo ikke så rart da, de har et marked som er på 2 milliarder. De har jo hele verden som leser engelsk, men i Norge er markedet knappe 2 millioner.

E: Men med tanke på de norske bokhandlerne er det på en måte en lang vei igjen for å ha en god presentasjon av bøkene. Det er noen som jobber hardt og for det godt til, mens andre har andre prioriteringer. Det skjer jo forbedringer der også når man får konkurrenter som ebok.no og digitalbok.no. Det er en stor forskjell man kan gjøre der også for å være den beste selgeren av ebøker.

L: Teknologien åpner jo opp for andre måter å markedsføre på. Jobber dere mye med det?

N: Vi tenker mye på det. Man har jo et mye trangere vindu digitalt ikke sant, kontra gå inn på Norli i Universitetsgata. Det er litt begrensa hvor mye du blar da.

E: Du har en forside, så må du i grunn vite hvor du skal videre, mens i en bokhandel sprader du bare rundt og plutselig står du i en avdeling der du ikke hadde planer om å finne noe.

N: Så har du andre gode muligheter som avansert søk, markedsføring inni ebøkene for eksempel, i etterkant av en bok...

E: ...folk som kjøpte denne kjøpte også denne er jo en klassisk funksjon. Det er jo Amazon kjempeflink på, og også flere norske.

L: Blir forlagets rolle annerledes når man flytter seg mer over til det digitale og ebøker?

N: Nei, det er jo mye av det samme. Det redaksjonelle er jo det redaksjonelle, men salg og marked blir jo litt annerledes ettersom det er forskjellig form på forskjellige ting. Selve jobben med bok og markedsplan jobber vi ikke så annerledes.

L: Nå som forlagene blir vant til å gi ut digitalt, samtidig som markedsføring blir mer teknologi og nettbasert, tror dere at forfatterne vil stille andre krav til fordelingen av bokkrona da?

N: Tja, det kan godt være.

L: Forfattere som Egeland og Nygårdshaug har kjempet for at forfattere skulle få mer ved salg på egne hjemmesider, men tror dere det er noe forfatterne ville gidde å bry seg med selv om de fikk muligheten til det?

N: Det virker ikke sånn nå, men hvem vet om noen år. Vi merker ikke så stor interesse rundt det, og jeg tror mange forfattere vil ønske å slippe det. Selv om vi har, som du sikkert vet, åpnet for det.

L: Dere ser ikke på det som en trussel?

E: Nei, i grunnen ikke. Du kan jo sammenligne det litt med selvpublisering der de som lykkes gjerne har lyst til å gå til forlag etterpå. Vi gjør jo en jobb som forfatterne enten ikke har erfaring med eller interesse av. Man kan jo se på det sånn. Men det vil nok alltid være en diskusjon om fordelingen selv om det redaksjonelle arbeidet er likt uavhengig av format.

L: Hvis det hadde vært fripris på ebøker, hvordan tror dere det hadde gått utover salget av papirbøker?

E: Da hadde vi jo begynt å konkurrere mot oss selv, og vi kunne ikke solgt en ebok til 119 og papirboken til 349. Da snakker vi konkurranse og ikke formatpreferanser lenger. Det er ikke snakk om å gå over til det digitale for enhver pris

L: Tror dere forventingene til en digital bok er annerledes enn forventingene til en papirbok?

N: De forventer i alle fall at den er rimeligere. Jeg tror også det er en vanesak.

E: Det er også det med tilgjengelighet, og det å få den kjapt. Det er derfor man sitter og blir frustrert når man må bruke tre eller fire trykk for å kjøpe boken i stedet for å kjøpe den fysisk hvor man egentlig får det ett-trykkskjøpet

N: Jeg tror ikke de forventer seg noe mer innhold eller mer funksjonalitet, men det kan være at de ikke vet at det er mulig. Hvis vi kommer med en kul idé, så kan det godt være at de setter pris på det.

E: Jeg tror det blir mer etterspurt i dokumentar og artikler som kan inneholde så mye mer. Det kan jo også være det som får flere leser over på digitalt.

N: Det blir også mer mulig med epub3, det er ganske fritt det formatet

E: Det er nok også mer interessant som en ebok og ikke en app. Man må få det ut der hvor bøker selges, ikke der hvor det selges spill

N: Man kan også berike ebøkene generelt i eleseren. ARK har jo blant annet puttet Ordnet bak, du kan også legge leksikon og kart bak, og ved å indeksere boka på forhånd kan man ved ett trykk få pop-ups som er en enkelere og rimeligere måte å gjøre det på.

L: Når det gjelder apps, er det noe dere jobber med?

N: Du tenker på "native" apps, ja? Det er sinnsykt dyrt å lage, og det er lave priser, så vi har jo laget en del barneapplikasjoner, en novelle app, kom-i-form app. Vi skal ha ganske stor tro på det før vi gjør det.

E: Vi har prøvd en del ting med forksjellige resultater, men det er vanskelig å tjene penger på.

L: Når det gjelder apps, ser dere på det som deres oppgave som et stort forlag å utdanne kundene på noen måte i stedet for at de skal tro at de får akkurat det samme om det er på papir-eller ebok?

E: Om ikke ansvarlige på den måten, så er vi ansvarlige som et godt forlag å lære oss selv hva som er mulig sånn at vi klarere å skape de beste mulige produktene. Det er det en redaksjon gjør også.

N: Jeg tror også at det er lettere å begeistre barn enn voksne. Uansett hvor langt du strekker strikken på en app for voksne, vil de alltid tenke at mer ville vært mulig. Jeg tror ikke det er så lett å begeistre voksne med en sånn digital utgivelse.

L: Det er vel også vanskelig for voksne å forstå hvilken mengde arbeid som ligger bak en digital utgivelse?

E: Jeg tror nok også at det er viktig å ikke gi leseren for mye av det de ikke vil ha. Da forstyrret det bare. Det er en begrensning Kunst her også. Det er lett hvis man skulle lage en svær Shakespeare-app med alle stykkene osv.

N: Det er det som er vanskelig, hvis man putter 20.000 inn i en funksjonalitet da, som kanskje er en liten del av utgivelsen – er det merverdi for brukeren, selger vi mer på grunn av den? Hva er det som er godt nok?

L: Hvis man ser på utviklingen, tror dere det går mot sentralisering nettopp fordi det koster så mye å utvikle det digitale?

E: Det er ingen store hinder for mindre forlag å hoppe på ebøker, men det er klart hvis de skal utvikle en stor app så kan det bli gigantbeløp. Men for vanlige ebøker og sånn er det nok nesten lettere å komme inn og bli representert i de samme kanalene hvis man bare er...

L: Men som du også sa vil mange selvpublisister gå over til større forlag hvis de får sjansen. Det vil kanskje si at nisjene vil forbli nisjer og en slags grobunn for selvpublisister hvor dere kan hente inn forfattere og få flere og flere forfattere som er velprøvd. Da vil dere jo vokse?

E: Ja... Jeg vet ikke om resultatet kommer til å være så veldig mye annerledes enn nå jeg altså. Det er kanskje en litt annen måte å oppdagte talenter på. Det vil alltid være rom for stor og små nisjer som mindre aktører vil være mer desidert til.

L: Jobber dere med å utvikle noen nisjer eller forretningsmodeller og -konsepter innad?

N: Vi prater om mye forskjellig og har ting på gang. Vi prøver ikke ut det tekniske, men har prosjekter som kan ta litt tid. Vi kan ikke nevne de her, men vi diskuterer veldig mye rundt det digitale, både på produktsiden og infrastruktursiden.

L: Man kan se på teknologien på to måter, en hvor man tilpasser verdikjeden til teknologien og en hvor man utnytter de mulighetene teknologien skaper til å utvikle nye konsepter og nye verdier. Har dere noen tanker om det?

N: Vi prater mye om dette internt, men må holde fokus på det som skaper merverdi for brukeren. Hva er det brukeren vil, men hvilke behov kan man skape?

L: Føler dere dere bundet av å være en etablert spiller med etablerte regler?

N: Nei, vi kan gjøre hva som helst egentlig, men ting mp jo være forankret i hva vi er bundet til som forlag og sånne ting. Men hvis vi kommer med en idé eller andre kommer med en idé så blir det tatt seriøst og vi vil utvikle det.

L: Ser dere på forlag som en aktør som vil være av verdi i en digital fremtid?

N: Ja, det tror vi. Men i selvpubliseringssverdenen finnes det jo tjenester du kan kjøpe. Du har en meny du velger fra. "Jeg trenger hjelp til omslag, korrektur, osv". Det kunne vært et forlags rolle i fremtiden, å også sitte på konsulenter både inne og ute.

L: Med slike freelance-aktige oppdrag faller jo litt mer av ansvaret igjen over på forfatteren ettersom han må sitte å velge mellom de tjenestene han tror han har behov for?

N: ja, men hvis du er en forfatter da, som vet at er god på språk, og trenger ikke språkvask eller noen som er med på å forme historien. For mange redaktører sitter jo nettopp med forfatterne og hjelper med å forme storyen, mens noen leverer helt ferdig, men skriver helt ræva norsk og trenger språkvask. Det vil være stor forskjell på hva forfatterne har behov for og hva de trenger eller vil betale for.

L: Når man går over til digitale tjenester kan det være mange ledd som kan være overflødige, og man må passe på å være tilgjengelig. Hvordan tror dere fremtiden ser ut med hensyn til papir og ebook?

N: Når er vi på 50/50 liksom? Jeg tror vi kommer til å komme dit. I dag er vi kanskje på 3-4% digitalt, resten på papir.

E: Jeg tror også at man kommer til å gjøre mer med de fysiske bøkene da. Flottere bøker, prakteksemplarer, osv. Og heller de billigere bøkene på digitalt. Det er jo det samme som har skjedd i musikkindustrien med LPer.

## Appendix 9 - Transcription of interview w/ Sigmund Løvåsen (NOR)

L: Takk for at du vil møtes, det setter jeg pris på

S: Jo, bare hyggelig det. Det er fortsatt et ukjent felt for de fleste. Vi famler litt med kontrakter i blinde, og vet ikke helt hva som skjer neste år. Hva tar av neste år?

L: At man må ta hensyn til forfatterne er det ingen tvil om, og jeg har snakket med Storbråten fra eReadz som sa at dere er positive til en strømmetjeneste. Han mener også at en strømmetjeneste er forfatterens beste venn

S: Ja, vi har snakket med eReadz over flere år vi. Med at det er forfatternes beste venn mener han vel at det er en god måte å nå leserne. Det er det vi tenker i alle fall. At alle nye kanaler ut til leserne er et gode så lenge vi får betalt. Det er på en måte det vi må sikre oss. Vi har det fortrinn at vi kommer etter musikkbransjen etter at de har prøvd og feila noen år. Og fortsatt feiler hvis man tenker på musikerne. Vi har vært positive til sånne nye abonnementstjenester eller streamingtjenester hele veien, det har vi vært. Det er en ny generasjon som er vant til å hente alt fra nettet og se på film på Netflix og musikk på Spotify. Altså, det er jo den type kanaler folk etter hvert vil bli vant til å bruke da. Også er bekymringen at det er de samme brukerne som har forventninger om den lave prisen. Det gjelder jo alt digitalt innhold. Du betaler for tilgangen, ikke for innholdet.

L: Ja, tror du det har noe med at de ikke vet hvor mye arbeid som ligger bak, samtidig som de ikke får noe fysisk?

S: Det kan godt hende er en faktor i det. At man er vant til å betale for en fysisk gjenstand man faktisk kan holde. Man får jo ikke boka til odel og eie, og det er jo da forståelig at folk ikke girer å betale 349 kroner for noe de ikke får.

L: Fordelingen av bokkrona kan kanskje være til hinder for utviklingen av slike tjenester, hva tror du om det?

S: Altså, det er jo det vi har fått høre. Vi lagde avtaler for streamingtjenester for et par år tilbake, før det fantes slike tjenester, for å ligge litt i forkant. De som foreligger nå sier at en bok lest gjennom slike tjenester skal gi forfatterne samme sum som en vanlig nedlasta ebok. For eldre titler har vi satt et gulv som sier at vi skal ha minst 15 kroner per lesning av et verk. Med en gang det lese mer enn 10% av et verk, så skal forfatteren ha 15 kroner. Det har vært viktig for oss, i alle fall nå som alt er så utsikkert, at man nesten kan se på det som prøveordninger og alle kontraktene er kortvarig. Vi ser jo det at det er mye risiko som flyttes over til enten forlag eller tjenestetilbyder. Forlagene må jo da ha en del penger for at vi skal få de pengene. Hvis vi skal ha 55 kroner, som vi ofte får for en solgt ebok, gjennom en sånn tjeneste, så må da forlaget ha en ganske stor sum. Og da er det tjenestetilbyderen som sitter med risikoen. Hva om alle kaster seg over en bok og leser 10.000 av den, hvor store kostnader er det, og hvordan skal det dekkes gjennom en kanskje lav abonnementspris? Men nå har jeg forstått at det er jo andre pengestrømmer inn i det her enn det vanlige eboksalget. La oss si at Telenor har kjøpt et abonnement til alle telefonene de sender ut, og som da eReadz får betalt for uavhengig om noen bruker den eller ikke. Så det finnes andre pengestrømmer som minsker den risikoen tjenestetilbyder har. Sånn sett så er jeg optimist til at forfatterne fortsatt kan sikre sin inntjening.

L: Tror du at bokbransjen i en digital fremtid kommer til å se annerledes ut enn sånn som den er i dag?

S: Ja, helt sikkert. Jeg tenker at vi nå er i en sånn overgangsperiode. Veksten i ebokmarkedet har vært lavere enn mange trodde. Det er nok mange grunner til det; det tok lang tid å få på plass noen tekniske løsninger, fortsatt moms på ebøker som gjør at prisnivået er kunstig høy. Det viser seg at papirbøker har en posisjon, så jeg tenker at en god del tradisjonelle forlag vil bestå, en god del tradisjonelle bokhandlere vil bestå, også at de tradisjonelle netthandlene med papirbøker vil bestå. Vi ser jo nå at ebok.no og eReadz satser, det kommer jo nye som helt klart kommer til å danke ut deler av det vi kjenner i dag, og det er jo helt naturlig. Eneste grunnen til å frykte det, selv om det i utgangspunktet er positivt med flere veier til leserne og større totalt litteratursalg ettersom det viser seg at det ikke bare

kannibaliserer det salget som er i dag, så viser det seg at det er vanskelig å formidle bredden gjennom de kanalene. Altså, alt finnes der. I en vanlig bokhandel er det kanskje 10.000 titler. I en sånn tjeneste er det kanskje 50.000 titler. Utvalget er større, men hva er det som synes og hva er det leserne oppdager? Det kan føre til en dreining og salg av en mindre del av litteraturen, som igjen vil slå negativt over på de som ikke skriver de bøkene. En konsekvens kan derfor være at vi får en mindre bredde, og i alle fall en mindre synlig bredde. Breddelitteraturen kan dermed bli mer og mer avhengig av statlig støtte.

L: Det er klart at litteraturen og politikken er avhengig av hverandre, men tror du dagens aktører jobber for å kunne spille en rolle i fremtiden også? Med bokavtalen som eksempel, tror du noen aktører får en kunstig rettferdig gjørelse av sitt eksistensgrunnlag?

S: Jeg vil ikke si kunstig. Hvis man tenker på leserne vil det alltid være en gruppe mennesker som ønsker å gå inn i en vanlig bokhandel og lese papirbøker, selv om dette kanskje kommer til å endre seg om man ser langt frem. Hvis man ser de første 30 åra, så vil det i alle fall være en stor gruppe mennesker som ønsker det tilbuddet. Det er ingen grunn til å presse leserne til å lese på andre måter enn det de ønsker. Vi ønsker ikke bare et mangfold i litteraturen, men også måter å nå litteraturen på. Men jeg tenker at de vil komme nye litteraturpolitiske grep som tar hensyn til begge deler. For eksempel innkjøpsordningen som også tar for seg støtte til utgivelser som bare kommer digitalt. Momsspørsmålet er jo det som vrir det helt i feil retning, og på en måte favoriserer papirmarkedet fremfor ebokmarkedet, og heller bremser ebokmarkedet. Alle politiske partier snakker om at "nå må bransjen satse på å utvikle det digitale", men så fjerne de ikke momsen på ebøker.

L: Allikevel er prisene på ebøker veldig lave i forhold til prisen på papirbøker. Hvordan går det utover forfatternes intjening?

S: Vi har en større andel av bokkrona når det gjelder eboksalg, som gjør at vi har ca 17 % av utsalgspisen på en papirbok, mens vi får 28 eller 30 % av utsalgspisen, minus moms da. Men vi får litt mindre utbetalt av en solgt ebok enn en papirbok. Vi jobber for å få mer for papirboka også, men at vi alle fall skal få like mye for eboka for vi ser at det vil kannibalisere på papirboksalget, og dermed vil våre inntekter gå ned. Og våre inntekter er allerede lave nok.

L: Synes forfatterne at fordelingen av bokkrona er rettferdig?

S: Nei. Det har vi aldri synes, hehe. Vi legger oss ikke opp i forhandlingene mellom bokhandel og forlag, men vi ser jo at det har innvirkninger på hva forlaget kan tilby oss så klart. Vi ville jo hatt en langt større del på alle områder. Det er vanskelig å si hvem som får mest, men det snakkes om at bokhandlerrabatten har økt mye, selv om når det gjelder eboksalget er den ikke så høy naturlig nok. Den ligger mellom 20 og 30% på ebøker, og mellom 30 og 50% på papir. Men hvis vi ser på lønnsomheten mellom forlag og bokhandel, så ser vi en del forlag som går veldig godt, mens mange bokhandlere sliter. Det er jo mange ting som spiller inn, for eksempel det at bokhandelen har flyttet inn fra det billige lokalalet i gata og inn i de dyre lokalene i kjøpesentrene, leieprisene og personalkostnader spiller også inn.

L: Tror du av den grunn at bokhandlere må tilby noe mer enn bare salg av bøker?

S: Ja, det tenker jeg. Det vil være mer litteraturhusaktig med arrangementer. Jeg tenker at de i større grad må rendyrke den rollen som mange bokhandlere også har i dag som en formidlingsarena og et utstillingsvindu. Så er det klart at det kanskje vil slite som all annen detaljhandel at det bli bare et utstillingsvindu, også går folk og kjøper det på nettet, eller går og orienterer seg i bokhandelen og så kjøper eboka. De må rendyrke sin styrke, og satse på kompetanseheving blant de ansatte til å formidle, som har oversikt, som kan gi råd til leserne som vil orientere seg, at de har det gode utvalget, og at de synliggjør bredden som de har en god mulighet til å gjøre på andre måter enn digitale løsninger. Selv om det sikkert også vil komme gode løsninger for den digitale netthandelen. For å forenkle det litt da, så går man nå inn i en netthandel og ser 15 titler som absolutt ikke er et tverrsnitt av utvalget. Det er bestselgerne pluss noen nyheter.

L: For å gå tilbake til dagens bokbransje, hva synes du er det beste ved den for forfatterne egentlig?

S: Eh, det beste? Det har vært en trygghet frem til nå at vi har kunnet fremforhandle kollektive avtaler, og vært unntatt konkuranseloven, og at vi kan forhandle på grunnlag av våre medlemmer med forleggerforeningen og deres 80 medlemsforlag. Og det har vært, selv om vi alltid har fått for lite, så har det vært trygt og godt å ha den normalkontrakten, også har vi hatt en forutsigbarhet. Vi vet hva vi får for en solgt bok uansett hvor den selges. Det gjelder også til dels vanlig eboksalg, også blir det mer usikkert, i alle fall foreløpig, når det gjelder abonnementstjenester enten det gjelder tekst eller lydbøker. For der er det en åpning for, i henhold til de avtalene vi har nå i alle fall, at vi ikke får betalt per lesning, men at det heller blir en deling av kaka. Abonnementstjenesten ser hvor mye de får inn i abonnementsavgift, så for forlagene en del av det, og vi en del av det igjen. Og det kommer alltid an på hvor mange abonnenter de har og hvilken pris de har satt. Det er mye mer usikkerhet, det kan slå positivt ut ved at en tjeneste har 100.000 abonnenter som nesten ikke leser, men at de få forfatterne som blir lest vil få mye betalt per lesning, men det kan også skje det omvendte. Det er usikkerhet som også blir ved at man får betalt for hver solgte bok.

L: Så det mindre gode ved dagens bokbransje er at dere får mindre betalt?

S: Ja. Nå har det vært forbedring i avtalene, men vi ble stifta i 1893 og siden da men at vi har fått for lite, og forhandla med forleggerforeningen som ble oppretta i 1894, så det er klart det har vært en forbedring.

L: Hva er grunnen til at dere til tross for ønske om bedre betalt ikke slår et slag for delrett til salg av ebøker?

S: Det handler om det kollektive avtaleverket som Normalkontrakten som er til det gode for de fleste forfattere. Den bygger på en slags lojalitetstanke. Store forfattere som Tom Egeland eller Herbjørg Wassmo kunne gått til sine forlag og forhandla frem kontrakter bedre enn Normalkontrakten. Men en debutant eller lyriker ville ikke møtt like åpne forlag. I og med at alle bruker samme kontrakt så vil Jo Nesbø og Jo Eggen, som er lyriker, Så vi Jo Eggen mer penger og Jo Nesbø mindre, men tjener allikevel godt på boksalget sitt. Og med en gang man begynner å trekke rettigheter ut av den avtalen, så vil forleggerforeningen komme med motkrav, for da må de ha noe. Da kan det være at vi oppnår lavere royalty i våre kontrakter, for en rettighet blir tatt ut av en sånn pakke som er forhandla fram, og det vil slå negativt ut for en hel gruppe forfattere. La oss si at det er 100 forfattere som tar sin delrett og tjener greie penger på det, så er jo det positivt, men for forfattergruppen som helhet vil det slå negativt ut. De har mista sine Normalkontrakter i Sverige for eksempel, og en grunn til det var at de sto beinhardt på delrett, eller digitale rettigheter da, og det gikk ikke forlagene med på. Så vi er redd for at det vil slå beina ut under det avtaleverket, og at vi heller må jobbe innafor det avtale verket for at forfatterne skal få en større andel av bokkrona da. Det Egeland og Nygårdshaug hat forhandla fram en løsning på, og som er veldig bra, er at de kan selge ebøker på samme måte som de kan selge papirbøker. For med papirbøker har det alltid vært sånn at vi når vi skal på en opplesning kan vi kjøpe bøkene fra forlaget, og så får vi forhandlerrabatt som er bokhandlerrabatten på 40%, og så får vi i tillegg royalty for de bøkene, og så kan vi selge de til fullpris på opplesningen. Og det er på en måte det samme de har fått for ebok. Det regner vi med at alle forfattere vil få muligheten til etter hvert. Da får de plutselig 40 % forhandlerrabatt pluss 28% royalty. Da betaler forfattere forlaget det forlaget ville ha fått fra en bokhandel, og da vil jo forfatteren sitte igjen med mer.

L: Når vi går inn i en digital fremtid er det jo mange servicer som blomstrer opp, for eksempel selvpublisering. Tror du at forfattere vil fortsette med å ha behov for forlag som tar en så stor del av bokkrona?

S: Ja, i hvert fall når jeg snakker med forfatter om det, så er de for det første ikke interessert i å bruke masse tid på markedsføring og salg, men at de vil bruke tida si på å skrive. De er derfor veldig glad for at noen tar den pakka og gjør den biten. De aller fleste forfattere føler seg også avhengig av en redaktør, som er en god leser å spille ball med og få tilbakemeldinger fra, og har kanskje da etter litt skifter og forskjellige forlag funnet en god redaktør og forholder seg til han da. Det jeg tro vil komme er noe som allerede er på plass i Danmark og som i grunnen er et eget nettsted for forfattere der du finner oversikter over redaktører de kan bruke, designere som kan gjøre ting, korrekturlesere,

språkvaskere, og trykkerier og distribusjonssystemer hvis de ønsker å publisere som papirbok. Der har du da alt som finnes i et forlag, men at du kan velge det selv. Du kan sette bort for eksempel som markedsføringen, men at du får kvalitetssikra boken med redaktør og språkvask osv. Det tenker jeg kommer, at det oppstår nettverk av folk som kommer til å tilby sånne tjenester.

L: Tror du sånne tjenester kommer til å gå utover de etablerte forlagene?

S: Det vil de sikkert merke, det tror jeg. Det kommer til å komme og det kommer til å øke. Det er bare positivt at det kommer flere muligheter for forfatterne. I dag er det forfattere som blir avvist av forlag, uten at det har noe med kvaliteten å gjøre, men at de ikke passer inn i forlagets profil, utviklingsprofil, osv. Det er klart at det finnes mange forlag, så du kan jo gå til et forlag som passer til den type ting. Det er en side, også at kan det være at du har et prosjekt som er totalt politisk ukorrekt og som forlag ikke ønsker å ta i, men som man allikevel må få en mulighet til å komme ut med. Eller så kan det være at det er så smalt at et forlag ikke ønsker å ta det inn av økonomiske hensyn, eller at det ikke passer inn i en kategori for innkjøpsordningen. Det er altså et gode, selv om man også kunne gjøre dette tidligere med papirbok, så er det nå mye billigere å publisere et prosjekt som du er usikker på om du kommer til å tjene penger på.

L: Tror du at en sånn utvikling kan føre til at forlag også blir mer fleksible i forhold til det de tilbyr?

S: Ja, du tenker på at de for eksempel gir ut papirboka også gir forfatteren ut ebok? Det er en mulighet. Det er noe man ser i USA og England, at enten en selvpublisert roman blir fanga opp av forlag og så blir gitt ut i papirversjon. Men det må være svære ting som gjør at forlagene ser har et potensial. Det vil ikke være hva som helst, det vil nok ikke være en smal roman eller diktsamling som de ikke forventer skal selge så mye, for da tror jeg ikke at et forlag ville godtatt å sitt med deler av rettighetene. De vil ikke være interessert i å gi ut bare papirboka, da ville de nok hatt hele rettighetspakka eller ikke noe.

L: Tror du den vertikale integrasjonen av den norske bokbransjen er til hinder for utviklingen av eboka?

J: Jeg tror ikke det er det i seg selv som hindrer det. Problemet er kanskje at det har vært så opptatt av å gjøre det selv, men det er jo på grunn av at de er vertikalt integrert så klart. At de på død og liv skal jobbe frem tekniske løsninger selv i stedet for å sette det bort til noen som kan faget. Det Bokskyprosjektet tok for eksempel tid og ble ikke så veldig bra. Så akkurat om det er den vertikale integrasjonen i seg selv vet jeg ikke, men det spekuleres i om de har bremset den digitale utviklinga for å holde på salget gjennom sine etablerte salgskanaler, og det er mulig det i starten, men jeg vet ikke nok om det til å si om det er tilfellet. Nå kommer jo ARK, Schibsted med ebok.no, Haugenbok er også vertikalt integrert og kommer med forskjellige løsninger, Cappelen Damm jobber med nye løsninger, men det har jo ikke gått så fort. Lydboktjenester kommer nok også etter hvert tipper jeg, altså abonnementstjenester for lydbøker.

L: Vil en abonnementstjeneste for lydbøker hvert lettere å få til enn en abonnementstjeneste for ebøker?

S: Lydbosalget går ned, i alle fall salget av CDer. Nedlastbare har jeg ikke tall på, men jeg tenker det er mye mer i slekt med musikkverden. Det tror jeg vil lykkes hvis det kommer, og det vil sikkert hjelpe med å snu nedgangen i lydbosalget. Det kan være så enkelt at folk skal høre på noe på toget, og det finnes gode tjenester for musikk, og det finnes gode radiotjenester. Når det gjelder lydbøker må du liksom ha med deg CD-spiller, selv om du nå kan laste ned til mobilen, men med en gang det kommer en god lydboktjeneste kan du like gjerne høre på en lydbok som radio på toget. Det handler om hva som er tilgjengelig når du har tid til overs

L: Er forfatteres inntektsgrunnlag annerledes i form av at det kan være lettere å lykkes med en sånn tjeneste?

S: Vi har en dårlig kontrakt for lydbøker, og ingen kontrakt for strømming av lydbøker, så det vil komme. Vi skal forhandle en ny lydbokkontrakt i løpet av året, og da kommer det til å være en del av avtalen. Det gjenstår å se, men vi har i utgangspunktet en dårlig kontrakt som må bli bedre. Den er

gammel og utdatert, men det er andre kostnader involvert med innlesning og studioleie osv., men vi mener jo at vi også der må få samme inntjening som på papirbøker. Og da vil sikkert mange si at forfatterne er så grådige at det er til hinder for innovasjon og digital utvikling. Det er vi helt uenige i, hehe.

L: Hvordan trives forfattere i et friprismarked?

S: Vi har årlige møter med de andre nordiske forfatterorganisasjonene, og de ser til Norge hele tida. Det er stor misunnelse, og sier til oss at vi må tviholde på normalkontraktsystemet, fastpriskontraktsystemet, kjemp for det så lenge dere klarer. Det er ingen gemmelighet at det i et friprissystem vil være noen forfattere som vil tjene mer enn i et fastprissystem, men det dreier seg om at en større del av salget vil flytte seg over til en mindre del av utvalget. Så de er helt klare på det; "vi har tapt, nå må dere sørge for ikke å tape". Jeg tror bokavtalen går igjennom i en eller annen form. Men det er en minimumsavtale, for hvis man ser på de andre landene som har fastprissystemer, enten lov eller avtale, så er har vi den mest liberale avtalen i Norge med kortest fastprisperiode, høyest fastprisrabatt, så vi er allerede pressa. Vi har argumentert for lengre fastprisperiode.

L: Hva ville konsekvensen vært av fripris på ebøker?

S: Da ville det nok blitt sånn at de bestselgende bøkene kunne man fått ganske billig som ebøker. Men sånn er det litt allerede, for det er en liten del av utvalget som er i fastpris, så det er mange ebøker å få fra 29 kroner og oppover. Så jeg vet ikke om det ville gjort at flere ville valgt å lese fremfor å se andre ting på nettbrettet. Det viktigste er at det er enkelt og tilgjengelig. Da kan man på en måte ta opp konkurransen med nettaviser og Facebook og andre ting folk bruker tid på. Jeg merker det godt bare på meg selv. Med en gang jeg har en bok på mobilen, enten den er kjøpt eller bibliotekets egne tjeneste, og sitter på toget så bruker jeg plutselig 10 minutter på det i stedet for andre ting som jeg kanskje ikke har så stor utbytte av, men som allikevel er å slå i hjel tid. Det har ikke vært lett nok, men det er lettere nå med en gang man har lagt inn betalingsinformasjonen. Et problem er nok at mange har vent seg til å lese engelske bøker

L: Tror du det har noe med tilgjengeligheten av engelske ebøker å gjøre?

S: Ja, det tror jeg. Jeg ser på toget at folk leser også engelske papirbøker, og det er ikke noe negativt at folk leser oversatt litteratur heller, men det er mengden av det. Og hvis folk velger en engelsk bok kun fordi den er lettere tilgjengelig, så er det et problem.

L: Hvis Amazon kommer til Norge, hvordan ville det gå utover forfatterne tror du?

S: Jeg regner med at det vil slå negativt ut. De trenger ikke tjene penger på sitt norske boksalg på noen år før de har etablert seg. De er store og gjør akkurat som de vil. Det spørs veldig på avtaleverket vårt, om vi har et golv i våre avtaler så vi er sikra noe uavhengig av hvem forlaget selger til. Jeg antar at forlagene er negative til et eventuelt inntog av Amazon hvis de skulle komme inn og ta over hele markedet. Det ville vært negativt naturligvis, og ikke bare økonomis, for hvis en hadde fått monopol også på hvordan de synliggjør bredden. Noen har snakket varmt om at det burde etableres én stor norsk nettbutikk som alle sammen er sammen om. Jeg tenker at også det er negativt, for det er et poeng at vi skal ha mange flere i litteraturen, men vi skal også ha mange salgsledd som gjør ulike ting, og som markedsfører og synliggjør ulike ting. Den siden av saken er minst like negativ som om forfattere får dårlig betalt. Vi får alltid høre at vi snakker om penger og ikke litteratur, men det er penger som må til for å skape litteratur også.

## Appendix 10 – Incumbents' structure and vision

### Structure

- [http://www.aschehoug.no/Kontakt-oss/Ansatte/\(dep\)/6694/\(offset\)/0](http://www.aschehoug.no/Kontakt-oss/Ansatte/(dep)/6694/(offset)/0)
- <http://www.gyldental.no/Om-Gyldental/Kontakt-oss>
- <http://www.cappelendamm.no/main/katalog.aspx?f=13>

### Vision

The screenshot shows the homepage of Cappelen Damm. At the top, there is a navigation bar with links to FORFATTERE, PRESSE, AGENCY, LYDBØKER, EBØKER, BOKKLUBBER, BLOGG, and a TILBUD button. Below the navigation bar is the Cappelen Damm logo. To the right of the logo is a search bar with the placeholder text "Søk på tittel, forfatter, isbn e". Below the logo, there is a horizontal menu bar with five categories: Skjønnlitteratur, Barn og ungdom, Dokumentar og fakta, Serieromaner, and Pocket. Underneath the menu bar, a breadcrumb trail shows "Forsiden > Cappelen Damm". On the left side of the main content area, there is a sidebar with links to "Cappelen Damm", "Om Cappelen Damm", "Forlagets historie", "Etiske retningslinjer - produksjon", "Kontakt oss", and "Ledige stillinger". The main content area contains text about Cappelen Damm AS's business scope, its product range, and ownership information.

Cappelen Damm AS er en kultur- og kunnskapsbedrift som omfatter bokhandel, bokklubber, distribusjon og forlagsvirksomhet innenfor et bredt utvalg titler i alle sjangrer, både på papir og i elektronisk form.

Forlaget utgir mer enn 1000 nye titler hvert år - fra norsk og oversatt skjønnlitteratur, barne- og ungdomsbøker, dokumentar- og faktalitteratur, bøker og læremidler for skole og høyere utdanning til magasiner, kart og spill.

Cappelen Damm eies av mediekonsernene Bonnier og Egmont med 50 % hver.

[Pocket](#) | [Reise](#) | [Forfattere](#) | [Om Gyldendal](#) | [Kontakt oss](#) | [Presse](#) | [Gyldendal Ager](#)

  
**GYLDENDAL**  
NORSK FORLAG

[Skjønnlitteratur](#) | [Fakta og dokumentar](#) | [Barn og ungdom](#) | [Barnehage](#) | [Grunnskole](#) | [Videregående](#) |

[Gyldendal](#) > [Om Gyldendal](#) > Tradisjon og visjon

**Om Gyldendal**

**AKTUELT**

**Tradisjon og visjon**

Kontakt oss  
Sende filer / Sending files  
Miljø  
Gyldendals historie  
Arkiver  
Organisasjonen  
Jobb i forlag?  
Skrivelysten?  
Gyldendalprisen  
Sultprisen  
For forfattere  
Gyldendalhuset

**Tradisjon og visjon**

Gyldendal Norsk Forlag AS er et kultur- og kunnskapsforlag som byr lesere på litterære kvaliteter, opplevelser og kunnskap både på papir og i elektronisk form.

Forlagshuset utgir et bredt spekter av skjønnlitteratur, generell litteratur, fagbøker og læremidler og har knyttet til seg engasjerte forfattere og medarbeidere.

Vi har som mål å være Norges mest attraktive forlagshus både for våre lesere, våre forfattere og andre samarbeidspartnere, for ansatte, for kunder og leverandører og våre norske eiere. Våre tradisjoner er lange og setter krav til oss som en viktig kunnskaps- og kulturbærer i samfunnet. Vi vil videreføre kulturarven og vi vil tilby det beste av nåtidens litteratur - samtidig som vi tilstreber å drive forleggeriet etter moderne prinsipper som er formålstjenlig for alle våre interesserter.

På våre nettsider finner du informasjon om bøker, fagområder og nettressurser. Velkommen til Gyldendal Norsk Forlag AS!

 14 | 





Bøker

Undervisning

#detdumålese

Forfattere

Om Aschehoug

Aschehougs historie

Hvem er vi?

Ledige stillinger

Forside » Om Aschehoug » Hvem er vi?



## Vi kan det vi driver med. Vi har bøker i blodet.

Aschehoug forlag huser noen av Norges beste forfattere. Som Norges eldste forlag er vi en viktig tradisjonsbærer innen kunnskaps-, kultur- og litteraturformidling. Aschehoug forlag har bøker i blodet. Det har vi hatt siden 1872.



Vår oppgave er å finne, foredle og formidle litteratur i alle sjangere. Aschehoug skal være en garantist for ytringsfrihet, vi skal bringe frem nye forfattere og bygge forfatterskap – norske og utenlandske. Vi brenner for bøker og skrivekunst, og vår oppgave er å formidle dette til våre lesere i de beste formatene.

Alle våre utgivelser fortjener sin plass på våre lister.

Bredden er stor. Fellesnevneren er at alle våre utgivelser fortjener sin plass på våre lister: Romaner, noveller, dikt, essays, biografier, personlige beretninger, bøker om politikk og historie, reiseguider, bøker for barn- og ungdom, bøker og verktøy for undervisning og kunnskapsheving.