

Fra papir til digital – utfordringer for endringsledelse



**Universitetet
i Stavanger**

**Anniken Boye og Elizabeth Eike
Masteroppgave vår 2017**

**UNIVERSITETET I STAVANGER
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
Master i endringsledelse**

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vår 2017

FORFATTER: Anniken Boye og Elizabeth Eike

VEILEDER: Kjell Arne Røvik

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: Fra papir til digital – utfordringer for endringsledelse

EMNEORD/STIKKORD: digitalisering, disruptive innovasjoner, strategitilpasning endringskapasitet, endringsledelse.

SIDETALL: 111 (inkludert referanser og vedlegg)

STAVANGER

**15. Juni 2017
DATO/ÅR**

Sammendrag

Avhandlingen søker å finne svar på hvordan aviser gradvis går fra papirform til å bli stadig mer digitale, og hvilke utfordring dette gir knyttet til endringsledelse. For å besvare dette søkes det å finne svar på hva som er bakgrunnen for den stadig synkende økonomien i mediebransjen og hva slags strategier som brukes i møtet med disruptive innovasjoner. Avhandlingens teoretiske rammeverk tar utgangspunkt i teorier om disruptive innovasjoner, med kompletterende teorier om innovasjon, strategi og finansiering. Disrupsjonsteorien, utviklet av Clayton M. Christensen, beskriver en situasjon hvor forretningsmodellene utfordres på grunn av nye forutsetninger for økonomiske inntjening. Teoriene gir et godt forklaringsgrunnlag av situasjonen som mediebransjen står overfor, men kan ha fordel av noen små justeringer.

For å besvare de spørsmål som avhandlingen reiser er forskningen basert på en kvalitativ metode, med semistrukturerte intervjuer som metodeverktøy. Det har blitt gjennomført til sammen syv dybdeintervjuer med åtte informanter. Utvalget består av fem ledere og tre journalister fra to av Norges største mediekonsern; Schibsted og Amedia og deres flaggskip; VG og Nordlys som opplever disrupsjonen på nært hold.

Av hovedfunnene kommer det klart frem at mediekonsern og mediehus i dette studiet har snudd seg om og laget en strategi som er tilpasset disrupsjonen i markedet. Økonomien er preget av dårligere inntjening fra publikum og annonsører på papir, med antydninger til oppgang på de digitale inntjeningene, spesielt på brukerbetaling. Mediebedriftene i denne studien har valgt to ulike fremgangsmåter for å håndtere situasjonen. Schibsted og VG satser på produkt- og teknologiutvikling, mens Amedia og Nordlys satser på lokalt innhold. På bakgrunn av resultatene er det grunnlag for å si at VG har en mer fleksibel strategi de forholder seg til, noe som gjør at de har flere ben å stå på i møte med disruptive innovasjoner. Amedia har derimot ingen plan B på hva de skal gjøre hvis strategien deres ikke fungerer, noe som gjør at de står på en klippe: enten forblir de markedsledende eller så faller de ned fra klippen og går tøffe tider i møte.

Forord

Denne masteroppgaven er det siste bidraget vi leverer på masterstudiet i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Etter flere år med studier i sekken er det godt å endelig kunne takke for oss og legge studiene til side. Aldri før har det føltes så godt å levere fra seg et skriftlig arbeid. Vi ser frem til å starte på et nytt kapittel i livet, nemlig voksenlivet. Det er flere som fortjener en stor takk tilknyttet dette semesteret med hard og intensiv jobbing.

Først vil vi takk alle informantene som stilte opp til intervju og gjorde denne avhandlingen gjennomførbar. Vi setter stor pris på deres vennlighet og åpenhet, og det har vært et veldig lærerikt samarbeid for oss.

Ikke minst må vi takke vår kjære veileder Kjell Arne Røvik. Du har hjulpet oss fra start til slutt, og denne oppgaven ville ikke blitt den samme uten deg. Tusen takk for gode kommentarer og tilbakemeldinger, og ikke minst ditt strålende engasjement rundt oppgaven.

Vi må også utrette en stor takk til alle rundt oss for tålmodighet og støtte gjennom dette semesteret, spesielt den siste måneden før innlevering. Vi er klar over at vi tidvis har vært gretne og frustrerte i denne prosessen, men nå kommer vi tilbake som to solstråler.

Helt til lutt vil vi takke vår gode venninne Martine Grønlund som har lest korrektur og kommet med gode råd for oppgaven, og ikke minst for alle oppmuntrende ord.

Anniken Boye og Elizabeth Eike

Stavanger, 15. juni 2017

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	iii
Forord.....	iv
1.0 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Aktualitet.....	3
1.3 Problemstilling.....	4
1.4 Avhandlingens oppbygging.....	6
2.0 Teori.....	8
2.1 Introduksjon til tema.....	8
2.2 Innovasjon i mediebransjen.....	9
2.3 Teorier om disrupsjon.....	11
2.3.1 Innovatørens dilemma.....	11
2.3.2 Teknologi.....	14
2.3.3 Disrupsjon i mediebransjen.....	14
2.3.4 Publikums verdi.....	15
2.3.5 Endringskapasitet.....	17
2.3.6 Erfaring kan bidra til økt endringskapasitet.....	18
2.3.7 Kultur og kapabiliteter.....	20
2.3.8 Skape nye kapabiliteter internt.....	21
2.3.9 Skape nye kapabiliteter eksternt.....	21
2.3.10 Anskaffe kapabiliteter gjennom oppkjøp.....	21
2.4 Strategi.....	23
2.4.1 Strategitilpasning.....	23
2.4.2 Interessenter.....	23
2.4.3 Økt kompleksitet.....	24
2.4.4 Strategiske beslutninger.....	25
2.4.5 Overvåkning av omgivelsene.....	26
2.5 Finansiering av journalistikken.....	26
2.5.1 Hva er løsningen?.....	28
2.5.2 Finnes det håp?.....	28
2.5.3 Dynamisk tilpasning.....	29
2.5.4 Alternative forretningsmuligheter.....	29
2.6 Oppsummering av det teoretiske rammeverket.....	31
3.0 Situasjonsbeskrivelse og fremtidsutsikter.....	32
3.1 Endringer i mediebransjen.....	32
3.2 Bratt fall i eksemplarer.....	33
3.3 Annonseinntektene stuper.....	33
3.4 Hva må avisene gjøre?.....	34
3.5 Nettaviser må tenke nytt.....	34
3.5.1 Hva med sponsing?.....	35
3.5.2 Støtte til gravejournalistikk.....	36

3.5.3 Behov for nytenkning	36
3.6 Introduksjon til forskningsobjektene	37
4.0 Metode	38
4.1 Valg av metode	38
4.1.1 Abduktiv tilnærming.....	39
4.1.2 Kvalitative intervju	40
4.1.3 Semistrukturert intervju.....	41
4.1.4 Utforming av intervjuguide.....	42
4.2 Utvalg og rekruttering av informanter.....	42
4.2.1 Rekrutteringsprosessen.....	43
4.2.2 Informantene	44
4.3 Innsamling av data	45
4.3.1 Transkribering	46
4.4 Dataanalyse.....	47
4.5 Forskerrollen	48
4.6 Forskningens kvalitet	50
4.7 Metodiske refleksjoner	51
5.0 Empiri.....	53
5.1 Finansiering.....	53
5.1.1 Fra papir til digital.....	53
5.1.2 Annonsealg.....	54
5.1.3 Digital brukerbetaling	55
5.1.4 Frekvensreduksjon	56
5.1.5 Nedbemanning og effektivisering.....	57
5.2 Innovasjon.....	58
5.2.1 Innovative grep	58
5.2.2 Kunsten å snu i tide	60
5.2.3 Hvor stor er endringsviljen?	61
5.3 Hva skal man leve av i fremtiden?	62
5.3.1 Produktutvikling og innholdsjournalistikk.....	63
5.3.2 Hvilke grep gjør de?	66
5.3.3 Satsing mot en digital fremtid	67
5.3.4 Annonsestrategi	68
5.3.5 Nye strukturer	70
5.3.6 Hvor mye har de ansatte å si?	71
6.0 Analyse og drøfting	74
6.1 De nye forretningsmodellene	74
6.1.1 Annonseinntekter vs. brukerinntekter	75
6.1.2 Hvor lenge skal man satse på papiravisen?.....	76
6.2 Innovasjon som svar på disruptsjon.....	77
6.2.1 Digitaliseringens potensiale	78
6.2.2 Hva skal man satse på?.....	78
6.2.3 Teknisk gjeld.....	79

6.2.4 Evnen til å gjennomføre	80
6.3 Strategiske veivalg	82
6.3.1 Fremtidsrettede strategier	82
6.3.2 Publisering og kundefokus	82
6.3.3 Innflytelse og makt.....	83
6.3.4 Hvem skal man lytte til?.....	84
6.3.5 Strategiske allianser	85
6.3.6 Tilpasninger til nye markeder.....	85
6.3.7 Uformelle strukturer og fleksible ansatte	86
6.4 Hva hvis strategien ikke fungerer?.....	87
6.4.1 Muligheter for fremtiden	88
6.4.2 Urørte muligheter	89
7.0 Konklusjon	91
7.1 Videre forskning.....	93
Referanseliste	94
Vedlegg 1.1 Intervjuguide Leder Amedia	96
Vedlegg 1.2 Intervjuguide Leder VG	98
Vedlegg 1.3 Intervjuguide Ledere Schibsted	101
Vedlegg 1.4 Intervjuguide Leder Nordlys	103
Vedlegg 1.5 Intervjuguide Journalist VGTV.....	106
Vedlegg 1.6 Intervjuguide Journalist Nordlys	108
Vedlegg 1.7 Intervjuguide Journalist VG.....	110

1.0 Innledning

Hver dag leser flere millioner nordmenn nyheter for å holde seg oppdatert, både på lokalt, nasjonalt og internasjonalt nivå. Dette gjør at mediebransjen har en svært sentral opplysningsrolle i samfunnet, men mange er ikke klar over at bransjen står overfor radikale endringer og usikre fremtidsutsikter. Digitalisering har ført til endring i lesernes bruksvaner og dette har fått fatale følger for mediebedriftenes økonomiske situasjon. Forretningsmodellene de har hatt siden den norske pressens oppstart er ikke lengre bærekraftige. Ingen har stått i en lignende situasjon før, og mediebedriftene famler seg frem i mørket. De har ingen læremester da dette er en ny og sjelden situasjon for et marked. De må ha en ny og fremtidsrettet strategi, men hvordan lager man en strategi i et marked som plutselig har blitt snudd på hodet?

1.1 Bakgrunn

Medier kommer i mange former, slik som aviser, bøker, fjernsyn og radio. Selv om aviser er den tidligste formen for formidling av medier, utgjør de fortsatt en stor del av mediekonsumet i samfunnet. Norske Intelligenz-seddeler var starten på den norske pressen, en avis utgitt på ukesbasis med oppstart på 1760-tallet. Tidlig på 1800-tallet kom den første dagsavisen kalt Morgenbladet, og siden den gang fortsatte salget av papiraviser å øke helt frem til 2000-tallet. En av de største utfordringene som avisene møter i dag er at salget av papiraviser har gått ned. Noe som i hovedsak skyldes at man har tilgang til stoffet på flere kanaler, som på nett og mobil (Schwebs & Østbye, 2013). Brønnøysunds Avis var den første til å opprette egen nettavis i Norge, dette skjedde i 1995 og i årene etter har de fleste aviser fulgt etter. Dette var en defensiv strategi for å forsvare papiravisens markedsposisjon og initiativet ble ikke først og fremst drevet frem av forhåpninger om økonomisk vekst. Ved å slenge seg på bølgen av nettaviser ga dette en slags forsikring om at man var med på utviklingen, dersom dette var veien det skulle gå (Rørvik, 2011). Nedgangen i salget av papiravisen har blant annet ført til at avisene har redusert antall ansatte spesielt innenfor tekniske og administrative posisjoner. I 2010 begynte også antall journalister å kuttes ned, noe som tydet på at de i mindre grad ville satse på papiravisen fremover (Schwebs & Østbye, 2013).

”Lønnsomheten har falt dramatisk. Avisene må omstille seg raskere enn de hittil har gjort” (Wilberg, 2016a, avsnitt 1). Norge har rundt 220 aviser, og de fleste av disse står overfor store omstillinger som vil føre dem fra papir til digital. Det må strukturelle grep til som kan

både utgjøre en risiko og som kan være vanskelige. Likevel er det håp for de fleste aviser da de har en sterk merkevare (Wilberg, 2016a). Dette krever at selskapene er proaktive og tilpasningsdyktige.

Tall fra Medie-Norge viser at i 2014 omsatte norske aviser for til sammen 13,5 milliarder kroner. Noe som er en nedgang på over en milliard kroner i inntekter sammenliknet med 2010. Selv om det har vært en fenomenal vekst i digitale annonseinntekter i perioden på fire år, er det ikke i nærheten av å kunne gjøre opp for nedgangen på 25 prosent i annonseinntekter fra papiravisene. Papirvalutaen er med andre ord mer verdt enn den digitale valutaen, og når veksten på den digitale siden i tillegg stagnerer, står bransjen overfor store økonomiske utfordringer (Wilberg, 2016a).

På lesersiden er det derimot noe oppgang. Tapet på rene papiraviser er ikke mer enn fem prosent fordi man har kunnet tatt betalt for lojale lesere. Likevel går ikke dette regnestykket helt opp da de digitale leserne i kroner ikke utgjør mer enn fem prosent av leserinntektene totalt. Dette betyr at både prisene og antall digitale lesere må økes. Avisenes hovedproblem er at inntektssiden i dag ikke veier opp for hvor store kostnader man må ut med. Eksempelvis vil det være uaktuelt å ha ti kroner i inntekter hvis kostnadene utgjør en hundrelapp (Wilberg, 2016a).

Fortjenestemarginen til avisene i lønnsomhet har sunket fra ni til fire prosent på fire år. Da artikkelen ble skrevet i 2016, hevdet Wilberg (2016a) at antall ansatte i avisene måtte reduseres med 500 dersom man skulle opprettholde samme lønnsomhet det året som i 2014. Han sier videre at dersom den negative utviklingen fortsetter frem til 2020, må antall ansatte i avisene reduseres med over 1100 personer. Noe som er tilnærmet umulig for å opprettholde en effektiv drift av avisene, og det må gjøres andre grep for å redusere kostnadene (Wilberg, 2016a). Derfor har det blitt gjort store endringer og innovative grep, noe som gjør *innovasjon* til et viktig begrep i dette forskningsprosjektet. I dagligtalen brukes ofte begrepet *innovasjon* som et synonym for *invensjon*, men teoretisk sett er dette to forskjellige konsept. Mens *invensjoner* handler om å skape en ny idé eller teoretisk modell, handler *innovasjon* om å implementere denne ideen eller teorien i et marked eller en sosial setting. Det er ikke nødvendigvis helt nye ideer som kommer til live ved *innovasjon*, men det handler først og fremst om at enten eksisterende eller nyoppfunnede ideer implementeres i en ny setting som åpner opp for nye muligheter (Storsul & Krumsvik, 2013).

De radikale endringene som skjer i mediebransjen gjør at det er nødvendig å finne forretningsmodeller som er bærekraftige og som klarer å skape verdier fra innovasjoner. I mediebransjen er dette et sentralt dilemma. Den nye teknologien har vokst seg populær blant leserne, som kontinuerlig får gratis nyheter via nettaviser på mobil, pc og nettbrett. Terskelen for nye tilbydere har også sunket, på grunn av at det er betydelig lavere oppstartskostnader og distribusjonskostnader med internett. Kampen om publikums oppmerksomhet har blitt hardere på grunn av stadig fremvekst av nye nettaviser og avislignende nettsider. Sosiale medier som YouTube, Facebook og Twitter har også gitt nettavisene konkurranse. Konkurransesituasjonen som mediebransjen står overfor gjør at de prøver å utvikle forretningsmodeller som både anvender mulighetene som ligger i teknologien, samtidig som de klarer å generere nok inntekter til en bærekraftig og lønnsom drift (Rørvik, 2011).

1.2 Aktualitet

I samarbeidet om denne masteroppgaven har vi tatt utgangspunkt i en felles interesse rundt temaet digitalisering. Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2014, avsnitt 2) definerer digitalisering slik:

Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre. Det handler om å tilby nye og bedre tjenester, som er enkle å bruke, effektive, og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten i både privat og offentlig sektor.

De fleste endringer som igangsettes i dag innebærer som regel en eller annen form for digitale eller elektroniske løsninger, og for arbeidslivet generelt byr digitalisering på en rekke utfordringer og muligheter. For eksempel effektivisering, endringsmotstand, omorganisering og stadig oppdatering av programvare og verktøy. Vi har valgt å ta utgangspunkt i mediebransjen da den er et prakt eksempel på hvordan digitalisering er en stor del av drivkreftene bak bransjens radikale endringer.

Mediehusene må finne frem til nye strategier som er mer tilpasset den nye tilværelsen. De valgene de tar underveis vil være avgjørende for deres posisjon i markedet i fremtiden, men det er vanskelig å spå effekten av valgene, det er det kun fremtiden som kan vise. Den stadige utviklingen gjør at det er vanskelig å finne oppdatert teori som stemmer overens med dagens situasjon, og vi ønsker derfor å belyse dette nærmere gjennom intervjuer med

nøkkelinformanter fra mediebransjen. Det ble mest hensiktsmessig for oss å gjøre en empirisk studie med en kvalitativ retning, hvor vi har brukt intervju som metode for innsamling av data. Dette slik at intervjuene kunne føre oss inn på nye spor som ikke er fanget opp tidligere. Mye av eksisterende og oppdatert litteratur er basert på kvantitativ forskning som belyser tallmessige fakta knyttet til digitalisering i mediebransjen. Eksempelvis målinger på økt effektivitet ved bruk av nytt og forbedret verktøy. Dette styrker ytterligere vår begrunnelse for å ta utgangspunkt i kvalitativ metode og finne frem til kvalitative data som går mer i dybden på opplevelser og avgjørelser i møtet med disse utfordringene og belyser en annen side av temaet.

1.3 Problemstilling

Denne oppgaven søker å belyse hvordan bedriftene i mediebransjen går frem for å utvikle strategier i et marked preget av stort press, enorm usikkerhet, og betydelig fare for å ikke lykkes med omstilling. Vi bestemte oss derfor å gjøre en empirisk studie av måten man tenker og utformer strategier på. Grunnet oppgavens begrensede omfang er også forskningsobjektene avgrenset til to store mediekonsern: *Schibsted Norge* og *Amedia* og deres flaggskip: *VG* og *Nordlys*. For å synliggjøre prosessen som ledet frem til strategien og effekten av dem i praksis, består utvalget av både ledere og journalister. Det vil videre først legges frem en presentasjon av mediehusene og mediekonsernene som er benyttet i dette studiet, og deretter vil studiets problemstilling og forskningsspørsmål presenteres.

Som det fremgår av hjemmesiden er Schibsted Norge (heretter Schibsted) en mediebedrift som spiller på flere plattformer. De eier blant annet avisene VG, Aftenposten, Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen. Ut over dette har de også trykkeriet Schibsted Trykk og Finn.no. De har som målsetting å “bygge digitale mediehus i verdensklasse”. I tillegg jobber de for å styrke sine nettsatsinger. De satser stort på innovasjon og nyskapning, samtidig som de fortsatt tar sitt samfunnsansvar og jobber for å skape god og gjennomarbeidet journalistikk av høy kvalitet (Schibsted Media Group, udatert).

VG er et mediehus som leverer nyheter, nyttestoff og underholdning på papir og på de digitale flatene VG nett, VG+ og VGTV som ble et eget datterselskap i 2014. Nettavisen har både en desktop-, mobil- og nettbrett-utgave. De har flest lesere både på papir og på nett blant

avisene i Norge. De eier i tillegg andre nettstedet som E24, Dine penger og Mittanbud.no (Mediehuset VG, udatert).

Amedia ble til da A-pressen kjøpte opp Edda Media i 2012 fra britiske Mecom. De eier i hovedsak lokalaviser, i tillegg til drift av trykk og distribusjon. Deres verdier går ut på å være ledende innenfor lokale medier i Norge og levere lokale nyheter på alle plattformer. Amedia eier 65 lokalaviser som er samlet i ni regioner (Amedia, udatert,a, udatert,b, udatert,c).

Som det fremgår av Amedia sine nettsider er Nordlys en dagsavis med dekningsområde i Nord-Norge, med ståsted i Tromsø. Avisen ble Nord-Norges største i 1965 og ble fremstilt som den viktigste informasjonsformidleren av denne landsdelens interesser. Deres fremste mål er å levere god lokaljournalistikk samt skape lokalt engasjement (Amedia, udatert,d)

Slik mediebransjen ser ut i dag er det tydelig at de sliter økonomisk og at dette er tett knyttet til oppstarten av nettaviser. Mediebransjen går gjennom radikale endringer, og dette byr på både utfordringer og muligheter helt fra toppledernivå og ned til journalistene på bunntilinen. Det kreves blant annet evne til å foreta kontinuerlige endringer og samtidig holde et høyt tempo på produksjon av nyhetssaker. Det har blitt vanskeligere å skape økonomisk vekst i mediebransjen fordi annonseinntektene synker og det har blitt lavere betalingsvillighet for nyheter på nett. Nå som nyhetene ikke har en deadline og skal oppdateres kontinuerlig krever det ressurser døgnet rundt. I tillegg kommer det nye digitale og teknologiske løsninger på løpende bånd som mediehusene hele tiden må holde seg oppdatert på. Noe som krever at man har stor grad av innovasjon og kompetanseutvikling i bedriften. Avishusene står overfor en utvikling som med et faglig begrep refereres til som *disruptiv innovasjon*. Det innebærer at teknologiske løsninger og/eller brukervaner endrer seg omfattende og raskt, og på slike måter at organisasjonens eksistens i betydelig grad er truet (Christensen, Skok & Allworth, 2012).

Formålet med studiet er å belyse hvordan avisbransjen møter utfordringen – blant annet med synkende opplag på papir og raskt avtagende annonseinntekter. Vi er opptatt av å finne ut hvordan avisenes ledelse oppfatter og fortolker utfordringene, og hvilke strategier de kommer opp med og forsøker å iverksette for å håndtere problemene. I tillegg er det ønskelig å undersøke hvordan journalistene oppfatter disse utfordringene.

Med utgangspunkt i ovenstående problemområder vil studien søke å besvare følgende følgende problemstilling:

Hvordan møter aviser en situasjon der de presses fra papirformen og i retning av digital form, og hvilke utfordringer gir dette knyttet til endringsledelse?

For å besvare problemstillingen er det formulert to tilhørende forskningsspørsmål:

- *Hva er årsakene til den stadig svekkede økonomien i avisbransjen?*
- *Hvordan møter avisbransjen utfordringene med disruptive endringer; hvilke strategier utvikler de, med andre ord hva gjør de for å tilpasse seg endringene?*

Problemstillingen søkes belyst med utgangspunkt i Clayton M. Christensens (1997) disrupsjonsteori samt kompletterende teori om innovasjon, strategi og finansiering. Dette utgjør rammeverket for teorikapittelet. Vi ønsker å prøve ut om denne teorien kan anvendes til å forklare den svekkede økonomien og de strategiske veivalgene som blir gjort i overgangen fra papir til digital. I tillegg ønsker vi å berike forskningsfeltet med oppdatert informasjon om hvordan mediebransjen møter disrupsjon gjennom våre empiriske funn.

1.4 Avhandlingens oppbygging

Avhandlingen består av syv kapitler: *innledning, teori, situasjonsbeskrivelse og fremtidsutsikter, metode, empiri, analyse og drøfting og konklusjon*. I teoridelen redegjøres det først for disrupsjonsteorien og det supplerer underveis med støttende litteratur som er relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Kapittelet situasjonsbeskrivelse og fremtidsutsikter har som hensikt å vise hva som har ledet frem til dagens situasjon i mediebransjen og hva som kan gjøres for å håndtere den. I metoddelen belyser vi hvordan vi har gått frem for å gjennomføre dette forskningsprosjektet, i tillegg til begrunnelse for valg av metode, samt drøfting av prosjektets kvalitet. Kapittelet om data og empiri presenterer prosjektets funn og belyser utviklingen i mediebransjen i forhold til strategiske veivalg, innovative grep og finansielle utfordringer. Analysekapittelet presenterer og drøfter de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket. Som en konklusjon trekkes de viktigste funnene frem sammen med forslag til videre forskning.

2.0 Teori

Dette kapitlet har som formål å belyse relevant forskning som finnes på temaet for avhandlingen, og definere sentrale begrep for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Vi har valgt å bruke Clayton M. Christensens (1997) disrupsjonsteori som bakteppe for oppgaven samt komplettere denne med teoretiske resonnementer som utfyller hovedteorien. Disse teoretiske resonnementene består av teori om innovasjon, strategi og finansiering. Grunnen til at de er inkludert i teorikapitlet er fordi de er direkte knyttet til disrupsjonsteorien og avgjørende for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Innovasjon er inkludert for å kunne belyse temaet innovasjon generelt før redegjørelsen av disruptiv innovasjon. Strategi er sentralt ettersom teorien om disrupsjon anvendes på strategifeltet, og er avgjørende for å kunne gjøre en vurdering av avishusenes strategiske veivalg. Til slutt er finansiering inkludert for å gi innsikt i de største økonomisk utfordringene knyttet til disrupsjonen i markedet. Først vil det bli gjort en introduksjon til teorier om disruptive innovasjoner. Teorier om innovasjon, strategi og finansiering suppleres underveis.

2.1 Introduksjon til tema

Disrupsjon er et uttrykk for den svært raske endringen i omgivelsene som gjør at ofte hele bransjer kommer ut i store problemer som følge av at de har løsninger og produkter tilpasset den tidligere markedssituasjonen (Christensen, 1997). Teorien om disrupsjon ble først presentert i boken *The innovators dilemma* fra 1997 av professor Clayton M. Christensen ved Harvard Business School. Den er videre beskrevet i hans senere utgivelser som *The Innovator's Solution* fra 2003 skrevet i samarbeid med Michael E. Raynor. Som det fremgår av hjemmesiden (Clayton Christensen, udatert) omtales Christensen som en av de fremste ekspertene på innovasjon og vekst. Hans ideer har blitt brukt innenfor industrier og organisasjoner over hele verden. Teorien omtales hyppig av andre forfattere fra ledelsesdisiplinen. Spesielt nyttig for denne avhandlingen er bøkene knyttet til ledelse i mediebransjen *Strategic Management in the Media* fra 2017 skrevet av Lucy Küng og *Media Innovations* fra 2013 redigert av Tanja Storsul og Arne H. Krumsvik.

Disrupsjonsteorien har en økonomisk tilnærming til innovasjon som tar for seg radikale endringer av forretningsmodeller, og hvilken innvirkning brukerne har på driverne bak innovasjon. Teorien beskriver en situasjon hvor nye produkter eller tjenester kommer inn på

et marked med teknologi som er billigere, mer praktiske og har dårligere kvalitet enn den teknologien som allerede eksisterer på markedet. De disruptive teknologiene tilbyr nye teknologiske løsninger og utvikler nye brukervaner blant publikum som utløser sjokk i en eller flere bransjer. De etablerte bedriftene som befinner seg i det markedet hvor disrupsjonen inntreffer har ofte problemer med å overleve. Dette er fordi de sjelden vil velge å investere i ny teknologi, men heller satser på å utvikle eksisterende teknologi som kundene allerede kjenner til og har interesse for (Storsul & Krumsvik, 2013).

Svært raske og omfattende teknologiske endringer har bidratt til at markedene for papiraviser nærmest sagt er “revet opp” og avishusene må forholde seg til et nytt sett med spilleregler. Som følge av dette har mediehusene og mediekonsernene sett seg nødt til å endre på sine forretningsmodeller og strategier. Internett er en disruptiv innovasjon som drev de fleste avishus til å opprette nettaviser en etter en. Dette gjorde at de klassiske forretningsmodellene ble utfordret og etterhvert brøt sammen. Denne situasjonen gjør det i aller høyeste grad relevant for forskningsprosjektet å inkludere disrupsjonsteorien. Dette viser at disrupsjon kan være svært utfordrende for bedrifter. Med utgangspunkt i dette ønsker vi å se på hvordan mediekonsernene Amedia og Schibsted og mediehusene VG og Nordlys har håndtert disrupsjonen i bransjens markeder, og hvilke løsninger de har kommet med som følge av dette. Det er ikke gitt at man kommer seg ut av en slik tøff situasjon, noe som kan gi radikale følger for bedriftene.

2.2 Innovasjon i mediebransjen

Innovation is defined as the introduction of new or extended products that are expected to improve the performance of existing markets or to develop new markets (Storsul & Krumsvik, 2013, s. 162)

Innovasjon handler om endring og mediebransjen er definitivt i endring, men hva er det som endrer seg i mediebransjen og hvilke sider ved mediene blir gjenstand for innovasjoner? Tanja Storsul og Arne H. Krumsvik (2013) tar utgangspunkt i Francis og Bessants fire P'er når de skal identifisere karakteristikkene ved medieinnovasjon. Disse er *produkt*, *prosess*, *posisjon* og *paradigmatisk innovasjon*. Produktinnovasjon er endringer i produkter eller tjenester som tilbys. Eksempler på dette i mediebransjen kan være nye plattformer som smarttelefoner og nettbrett, eller nye tjenester som internett og apper og nye sjangre og kommunikasjonsmønstre. Prosessinnovasjon er endringer i produksjon og leveranse av

produkter eller tjenester. I mediebransjen inkluderer dette også innovasjon av hvordan arbeidet organiseres og prosesser utenfor etablerte institusjoner. Posisjonsinnovasjon handler om endring i posisjonering og fronting av produkter og hvordan man skaper identitet gjennom annonsering, markedsføring, media osv. Eksempler på dette er re-posisjonering av merkevare, produkt eller tjenester i markedet, som når en avis re-posisjonere seg for å tiltrekke seg en yngre kundegruppe. Paradigmatisk innovasjon handler om endringer i en bedrifts tenkemåte, verdier og forretningsmodell. Eksempler på dette er nå man går fra musikk på CD til streaming, og når man går fra papiravis til nettavis. I tillegg til de fire P'ene, legger også Storsul og Krumsvik (2013) til en S som står for *sosial innovasjon*. Dette handler om å møte sosiale behov og forbedre menneskers liv inkludert bruken av medietjenester til sosiale formål, slik som kommentarfelt.

Videre kan man også spørre seg hvor nytt et produkt eller en tjeneste må være for at det skal kunne kalles en innovasjon, i motsetning til produktutvikling og reorganisering. Et viktig poeng er at det må ha en betydelig innvirkning i forhold til tidligere løsninger, enten økonomisk eller sosialt, for å karakteriseres som en innovasjon. Man skiller gjerne mellom to typer innovasjon, innovasjon som en trinnvis forbedring og innovasjon som er mer fundamental. Det finnes flere begreper for å skille mellom disse, inkrementell og radikal innovasjon er en kjent todeling. Inkrementell innovasjon er en gradvis forbedring og utvikling av for eksempel et produkt, tjenester eller forretningsmodeller. Radikal innovasjon innebærer en større forandring da man beveger seg inn på det "ukjente" ved at det tilbyr en ny måte å løse en oppgave på. Den har en større risiko enn inkrementell innovasjon fordi graden av usikkerhet er større. En annen todeling av begrepet er Clayton M. Christensens skille mellom varig og disruptiv innovasjon. Man kan si at varig innovasjon er tilnærmet lik inkrementell innovasjon, mens disruptiv innovasjon er en bestemt type radikal innovasjon. Den har ofte dårligere kvalitet enn allerede eksisterende produkter, men ender opp med å ta over deres markedsposisjon ettersom de er billigere og mer praktiske å bruke (Storsul & Krumsvik, 2013). I følge Storsul og Krumsvik (2013) er de fleste innovasjoner varige eller inkrementelle, men når disruptive innovasjoner en sjelden gang finner sted innebærer dette at spillereglene i bransjer endres. Bedrifter må følgelig, for å overleve innovere sine produkter, prosesser, posisjoner og paradigmer.

2.3 Teorier om disrupsjon

Vi ønsker nå å introdusere Clayton M. Christensens (1997) disrupsjonsteori som oppgavens teoretiske rammeverk. Dette er en teori som argumenterer for at et bestemt mønster gjentar seg i de ulike industriene. Hvor nye utfordrere med lavere profittmarginer og fri fra eldre investeringer kommer inn i bransjen med et smell, jobber seg oppover rangstigen og spiser opp de etablerte bedriftenes kundebase. Nyhetsproduksjon er et klassisk eksempel på en bransje som står ovenfor innovatørens dilemma hvor flere nye konkurrenter kommer på banen, forretningsmodellene endrer seg og forutsetningene for suksess blir snudd på hodet (Christensen et al., 2012).

2.3.1 Innovatørens dilemma

I boken *The Innovators Dilemma* fra 1997 introduserer Clayton M. Christensen begrepet disruptiv teknologi. Der tar han for seg hvordan etablerte og ettertraktede bedrifter mislykkes med å beholde sin posisjon i markedet i møte med disruptive endringer i teknologi og markedsstruktur. I en ny vurdering av begrepet disruptiv teknologi har han valgt å endre det til disruptiv innovasjon, da han kom frem til at det ikke var teknologien som var problemet, men disruptiv innovasjon i forretningsmodellene (Christensen, 2006). Disruptive innovasjoner er ofte relativt enkle teknologiske utviklinger og er således ikke teknologisk disruptive, men de river opp de etablerte forretningsmodellene fordi de har evnen til å forstyrre markedsstrukturen og gjøre de eksisterende produktene mindre attraktive (Küng, 2017). Han innså også at det han tidligere anså som et enkelt fenomen: disruptiv teknologi, egentlig bestod av to ulike fenomen, nemlig new-marked og low-end disrupsjon. New-marked disrupsjon handler om at en aktør skaper et nytt marked ved å tilby et produkt som gjerne er mer praktisk og tiltrekker seg kunder som enten ikke har økonomi eller kompetanse til å bruke de eksisterende løsningene. Low-marked disrupsjon omhandler når en aktør går inn i den lave enden på et eksisterende marked og tilbyr et billigere produkt som oppleves som “godt nok” til kunder som allerede har utallige løsninger å velge mellom (Christensen & Raynor, 2003).

I følge Christensen (1997) mislykkes vellykkede bedrifter ofte i møte med disruptiv innovasjon fordi de ledelsespraksisene som fungerte før disruptiv innovasjon inntraff, ikke nødvendigvis fungerer lenger. I møte med disruptiv innovasjon må man tenke nytt og tilpasse

sin ledelsespraksis etter de nye markedsforholdene. Han sier det er noe med måten beslutninger tas i suksessfulle bedrifter som gjør at det til tider går galt. De lytter til sine kunder, gjør store investeringer i ny teknologi som gir bedre tjenester for kunden og holder et godt øye med markedstrender og investerer i det som vil gi best avkastning. Dette er avgjørelser som fungerer bra i det tradisjonelle markedet som de er vant til, men når en disruptiv innovasjon kommer på markedet vil disse avgjørelsene resultere i at de mister sin ledende posisjon. Noe som antyder at flere av de høyst aksepterte ledelsesprinsippene er situasjonsbetinget. I senere tid har Christensen (2006) uttrykt at det blir feil å si at man ikke skal lytte til sine kunder i det hele tatt og endret formuleringen til at man selvfølgelig må lytte til sine kunder, men at man må være bevisst på hvilken retning kundene vil føre dem i. Dessuten dersom man gjennom disruptiv innovasjon skaper nye markeder, vil det også komme nye kunder som ikke er deres kunder i dag.

Videre bygger boken opp et rammeverk som forklarer hvorfor gode avgjørelser fortsatt kan føre til mislykkede utfall, med utgangspunkt i et sentralt holdepunkt nemlig “the innovators dilemma”. Det går ut på at de logiske, gjennomtenkte og kalkulerte avgjørelsene som leder til suksess i en bedrift også leder til at de mister sin ledende markedsposisjon (Christensen, 1997). Dette er fordi de kriteriene som brukes for å fatte avgjørelser i dagens drift ikke vil gi grunnlag for å ta de avgjørelsene som vil gagne dem best i fremtiden. Med dette menes at de suksessfulle bedriftene i et marked vil fokusere på å gjøre sin eksisterende drift bedre i stedet for å investere i ny teknologi og nye markeder. I valget mellom å forbedre eksisterende teknologi eller å investere i disruptiv teknologi vil de gå for den førstnevnte og således skape sin egen undergang (Küng, 2017). Denne teorien strider i mot all logisk tankegang da man skulle tro at det beste er å investere i de beste teknologiske løsningene, men til syvende og sist har det vist seg at det ikke alltid er mest lønnsomt. Dette vil være veldig interessant for drøftingen i dette prosjektet da de ulike bedriftene har løst disruptjonen på ulike måter.

Christensens (1997) rammeverk er bygget på tre observasjoner. Det første funnet er skillet mellom det han kaller for varig (sustaining) teknologi og disruptiv teknologi, som er en strategisk viktig distinksjon. Bærekraftig eller varig teknologi er teknologi som kjennetegnes ved at de forbedrer ytelsen ved etablerte produkter på de områder som de store kundegruppene verdsetter. Disse varige teknologiene kan både være inkrementelle eller diskontinuerlige og radikale, men bidrar sjelden til at ledende bedrifter mislykkes. Det gjør imidlertid de disruptive teknologiene. Dette er teknologier som, i det minste på sikt, forverrer

produktenes ytelse. De er ofte billigere, simplere, mindre og mer praktiske å bruke. Disruptive teknologier er ofte av dårligere kvalitet enn den allerede eksisterende teknologien, men de har egenskaper som enkelte kundegrupper setter pris på. Et eksempel på dette er datamaskinens utvikling. Når datamaskinen kom var den så stor at man nesten måtte ha egne lokaler for den og såpass dyr at privatpersoner ikke ville kjøpt den. Etterhvert ble datamaskiner av mindre størrelse tilbudt på markedet til en lavere pris. I dag har man kommet så langt at en mobiltelefon inneholder så og si alle datamaskinenes funksjoner og den er så liten at den får plass i bukselommen.

Det andre funnet er at takten ofte beveger seg raskere i de teknologiske fremskrittene enn behovet for teknologi i markedet. Dermed vil betydningen av konkurransevnen kunne variere i de ulike markedene over tid. I markeder hvor alle konkurrerer om å tilby kunden det beste produktet, hender det at partene ender opp med å gi kundene mer enn de trenger og derfor også mer enn de er villige til å betale for og at de derfor mister kunder til fordel for billigere produkt (Christensen, 1997).

Det tredje funnet er at suksessfulle bedrifter har en tendens til å svartmale utfallet i vurderingen av mulig investering i disruptiv teknologi. Denne konklusjonen stammer fra tre antagelser. For det første lover disruptive teknologier lavere marginer fremfor høyere profitt siden de er billigere og simplere enn andre produkt. For det andre markedsføres disruptive teknologier i ubetydelige eller fremvoksende markeder i starten. For det tredje hverken kan eller vil de mest profitable kundene hos de ledende bedriftene bruke produkter basert på disruptiv teknologi (Christensen, 1997). Det endelige poenget til Christensen (1997) er da at de bedrifter som vanligvis hører på sine kunder og jobber med å identifisere produkter som gir bedre profitt og vekst ikke klarer å bygge en sak som argumenterer godt nok for å investere i disruptiv teknologi, før det blir for sent.

Det kan tenkes at uten de riktige digitale verktøyene, vil det være desto vanskeligere å tilpasse seg endringene. Av den grunn vil nå det teknologiske aspektet ved endringene bli belyst. Bedriftene i mediebransjen utfordres stadig med disruptive teknologier fra for eksempel Facebook som holder leserne oppdatert på innenriks, utenriks og informasjon på det personlige plan som publiseres av flere millioner aktører. Google tilbyr annonsørene personlig og målrettet annonsering, en teknologi som det er vanskelig for avishusene å måle seg med. Det vil være interessant å se hvordan mediebransjen håndterer disse utfordrerne, og

dette er noe som vil bli belyst opp mot problemstillingen og dets tilhørende forskningsspørsmål.

2.3.2 Teknologi

Den stadige mer intense spredningen av teknologi påvirker, i følge Johannessen og Olsen (2009), virksomheter på tre områder. For det første fører det til økt konkurranse. For det andre fører det til at de ansatte påvirkes i større grad på grunn av stadige endringer. For det tredje fører det til en endret oppfatning av hva som har verdi fra kundens side. Man kan dermed si at teknologien er med på å bestemme hvordan næringslivet ser ut, hvordan arbeidshverdagen oppfattes av de ansatte og hvordan kundene oppfatter det som tilbys på markedet. Dette har skapt en paradoksal spenning, hvor man ved høy grad av teknologi kan åpne for kreativitet, men står i fare for å bli destruerende om det overstiger et visst nivå, mens for lite teknologi innebærer stor risiko spesielt i den globale kunnskapsøkonomien. I følge Johannessen og Olsen (2009) vil det være mulig å dempe spenningen hos kundene, men ikke ved å redusere bruken av teknologi. De mener at man heller må øke graden av kundeinvolvering ved å følge med på og vurdere kundenes holdninger, behov, verdier osv. og hvordan disse utvikler seg over tid.

Som Johannessen og Olsen (2009) poengterer blir ofte investeringer i teknologi sett på som uunngåelig. Ikke fordi det nødvendigvis gir et strategisk fortrinn, men heller fordi alle andre gjør det. Ny teknologi tas gjerne i bruk i håp om at det skal effektivisere arbeidsoppgaver og kreve mindre arbeidskraft. Dette er et noe snevert syn, ettersom det egentlig har et mye større potensiale enn som så. For å kunne benytte de nye teknologiene må imidlertid flere forutsetninger oppfylles. For det første bør de som er i direkte kontakt med kunden i større grad innblandes i utviklingen av de innovative løsningene. For det andre må teknologene settes i kontakt med fagpersoner som har spisskompetanse innenfor kundenes handlingsmønstre og persepsjon.

2.3.3 Disrupsjon i mediebransjen

Mediehusene møter stadig flere og tøffere konkurrenter på hjemmebane. The Huffington Post og BuzzFeed pekes ut som klassiske disruptører. Til å begynne med gikk de inn i den lave enden av markedet og tiltrakk seg de litt mer utradisjonelle kundene som ikke nødvendigvis var avhengig av for eksempel morgenavisen og kveldsnytt. Det at de går inn i den lave enden

av markedet vil si at de ikke gjør som de store medieaktørene og tilbyr kvalitetsjournalistikk mot betaling, men at de har gratis innhold av lavere kvalitet. De tjener ikke direkte penger på leserne, men heller fra annonsørene som kjøper lesernes oppmerksomhet. Ved å engasjere denne nye gruppen publikum skaper de et nytt markedsbehov og blir også, rimeligvis, de første som tilpasser seg det. Dette gir dem en fordel fremfor de store nyhetsdistributørene som har flere utgifter knyttet til de tradisjonelle nyhetskanalene. Distributører som etablerer seg i den lave enden av markedet og tilbyr kundene lavpris, personalisert og etterhvert originalt innhold beveger seg stadig oppover i markedet. Om de spiller kortene sine riktig vil de til slutt ta plassen på tronen fremfor de tradisjonelle aktørene som et siste steg i disruptjonsfasen. Dette utgjør derfor en stor trussel for de tradisjonelle mediehusene (Christensen et al., 2012).

Situasjonen som mediebransjen står overfor vil nå søkes belyst gjennom innsikter fra artikkelen *Breaking News*, supplert med begrepsavklaring og introduksjon til endringskapasitet. Artikkelen er et samarbeidsprosjekt mellom Clayton Christensen, David Skok og James Allworth og der resultatene er publisert i Nieman Reports i 2012. Det er verdt å nevne at selv om artikkelen er fire, fem år gammel og noen av eksemplene der er utdatert på grunn av den stadige utviklingen i mediebransjen, vil fortsatt prinsippene som legges frem ha overføringsverdi til dagens og fremtidens situasjon i følge forfatterne (Christensen, et al., 2012).

2.3.4 Publikums verdi

Flere nyhetsdistributører baserer strategien sin på antagelsen om at virksomheter best beskrives ut ifra kundesegment, altså gjennomsnittskunden. Men bare fordi man passer inn under denne kategorien, f.eks 50-60 år gammel dame, vil ikke det være grunnen til at en dame på 60 går og kjøper seg en avis. Derfor sier Christensen et al. (2012) at man i stedet for å fokusere på hvilke kunder man ønsker å nå ut til, heller bør fokusere på hvilken tjeneste eller hvilket produkt man kan tilby enhver kunde. Et eksempel som kan være med på å begrunne dette er at mennesker bruker penger som en løsning på sine problemer. Er man sulten så kjøper man mat. Er man syk så kjøper man medisiner. I følge Christensen et al. (2012) er den tjenesten som medier kan tilby mennesker å fylle ledig tid. Noen fyller dette med lett underholdning, andre er mer interessert i medier med faglig innhold som gir intelligent stimuli. Ofte oppstår det dødtid mellom hver avtale man skal til i løpet av dagen og

mediebedriftenes oppgave blir da å finne ut hvordan de kan selge sitt produkt for å være løsningen på dette problemet. Deres fokus bør derfor være på å finne ut når dette behovet oppstår, enten det er på bussen, i kø eller på venterommet.

Dette gjør man i følge Christensen et al. (2012) ved å stille tre vesentlige spørsmål:

1. Hvilket problem er det kunden vil ha løst?
2. Hvilken type ansatte og strukturer trenger selskapet for å kunne løse dette problemet?
3. Hvordan formidler man denne informasjonen på best mulig måte til kunden?

For å finne svaret på hvilket problem kunden ønsker løst kan man for eksempel se på hvilken løsning konkurrenten kunne tilby kunden når de valgte dem fremfor ens eget produkt. En interessant bemerkelse i denne sammenheng er det faktum at problemet forblir det samme, mens løsningen stadig endrer seg. Dette skjer ved at man utvikler nye produkter som løser problemet på en ny måte, eller som løser flere problemer samtidig. For eksempel trengte man tidligere mange forskjellige produkter for å løse de problemene som smarttelefonen i dag leverer en integrert løsning på. Selv om det koster penger å produsere løsningen på kundens problem blir det ikke automatisk slik at kunden er villig til å betale for det. Spesielt ikke dersom man har tilgang til tilsvarende løsninger gratis. For at nyhetsprodusenter skal kunne ta betalt for sine produkt, må de derfor løse kundens problem på en så tilfredsstillende måte at de faktisk blir villige til å betale for det. Man finner et eksempel på dette i konkurransesituasjonen mellom VG og Dagbladet. De har begge hver sin nettavis som dekker stort sett samme nyhetssaker og dersom en av dem plutselig skulle begynne å ta betalt for tilgang til nettavisen, ville kundene mest sannsynlig valgt den som var gratis ettersom de tilbyr nærmest den samme informasjonen. Et alternativ blir å lage en eksklusiv utgave med bedre kvalitet eller mer interessant innhold mot en avgift, slik som VG+ (Christensen et al., 2012).

Når man først har fått kartlagt hvilket problem det er kunden vil at man skal løse vil det etterhvert dukke opp flere spørsmål som man må finne svar på; Hvordan kan man forbedre sine løsninger slik at de blir bedre enn konkurrentens? Er alle de tjenestene man tilbyr fortsatt levedyktige og bør noen av dem kuttes? Kan man tilby andre produkter eller tjenester som vil løse kundens problemer på en bedre måte, eller potensielle nye kunders problemer (Christensen et al., 2012)?

Begrepet *endringskapasitet* vil nå bli introdusert da det sier mye om deres konkurransevne og deres evne til å håndterer endringer. Dette er også et begrep som brukes av Christensen et al. (2012), og det vil være relevant i forhold til hvor godt mediehusene møter disruptiv innovasjon.

2.3.5 Endringskapasitet

Mediehusene har gått gjennom radikale endringsprosesser de siste årene. Statistisk Sentralbyrå har gjennomført en mediebruksundersøkelse med formål om å kartlegge bruken av medier i Norge. Fra år 2001 til 2015 ser vi at utviklingen har gått i retning av en mer digital befolkning hvor det blir lest færre papiraviser og flere nettaviser (Medienorge, udatert). De stadige endringene som mediehusene går gjennom kan kobles opp til krav om økt inntjening, noe som gjør at ledelsen i norske selskaper må initiere strategiske endringer raskere. Det å kunne lede og gjennomføre organisatoriske og strategiske endringer har blitt en kilde til konkurransefortrinn i organisasjoner (Meyer & Stensaker, 2011). I boken *Endringskapasitet* fokuserer Meyer & Stensaker (2011) på *multiple organisatoriske endringer*. Med dette menes det at organisasjoner jobber parallelt med flere endringsprosesser. Mediehusene må jobbe med parallelle endringsprosesser da det stadig er flere ledd i organisasjonen som må omstille seg og tilpasse seg de eksterne omgivelsene. Endringskapasitet omhandler kunsten til å gjennomføre multiple endringer som gjør at organisasjoner sikrer lønnsomhet over tid (Meyer & Stensaker, 2011).

I bedrifter kan det pågå mange endringer parallelt. For å implementere endringer og høste resultater må prosjekter være godt koordinert og de må gå i samme retning. Store overlappende omstillinger i organisasjoner kan gjøre at omstillingene ikke får "gå seg til" da det indikerer veldig sjeldent eller aldri stabile perioder. Overlappende og parallelle endringer støter på en del utfordringer i forhold til hvordan de skal utføres sett fra det tradisjonelle synet. Mange ansatte og mellomledere kan synes det er slitsomt med multiple endringer, en del har forventninger om at en endring skal gjennomføres og implementeres før det startes en ny endringsprosess. Tradisjonelt sett vil det være nødvendig at det skjer en destabilisering av organisasjoner før de kan igangsette endringer, og at det etter en større endring godtas at det tar noe tid før driften er stabilisert igjen. Spesielt ansatte og mellomledere har en forventning om at endringer skal foregå med klare skiller og isolerte prosesser som avsluttes. Ofte har

ledere og ansatte ulike perspektiver og forventinger til hvordan endringer i organisasjoner foregår (Meyer & Stensaker, 2011).

Spørsmålet blir hvordan man kan løse utfordringene knyttet til to forskjellige perspektiver på endring. Bør man justere endringsbildet slik at det er mer i tråd med den tradisjonelle endringsmodellen? I så fall vil det si at ledelsen justerer ned antall endringsprosesser som de har planlagt å igangsette i organisasjoner. Denne måten kan gjøre at organisasjonen får ro, og gi fortjeneste ved omstillinger. Denne løsningen er mest sannsynlig lite gjennomførbar for de fleste ledere da de må tilpasse seg de eksterne forholdene, i tillegg til at bedriften til enhver tid er underlagt et press på å øke effektiviteten og produktiviteten. For å få til dette så kreves det stadige endringer og forbedringer. Et annet forslag til løsning for å hankses med ulike forventninger og multiple endringer til implementeringsprosessen, er at bedrifter må bli bedre på å gjøre mindre tilpasninger og justeringer kontinuerlig, på den måten kan de unngå store, ressurskrevende endringer ved kontinuerlige forbedringer. Dette kan ikke ses på som en fullstendig løsning, men en stadig forbedring og utvikling kan unngå en del store omstillinger. Eksempelvis vil det nesten være umulig å forberede seg på kontinuerlige tilpasninger, som naturkatastrofer, ulykker og banebrytende teknologisk utvikling (Meyer & Stensaker, 2011).

I korte trekk handler endringskapasitet om å gjennomføre endringsprosesser slik at det legges til rette for effektive endringsprosesser i fremtiden. Det må være en balansegang mellom fokuset på endring opp mot daglig drift, det må gjøres realistiske vurderinger av hva slags kostnader endringer bringer med seg, og det må vurderes opp mot hva slags gevinster man får på kort og lang sikt (Meyer & Stensaker, 2011).

2.3.6 Erfaring kan bidra til økt endringskapasitet

Meyer og Stensaker (2011) beskriver tre forskjellige faktorer som gjør at endringskapasitet kan bedres på individnivå gjennom erfaring. Den første faktoren er at usikkerhet kan reduseres gjennom erfaring med endring. Tidligere erfaringer kan bidra til at man kjenner til sine egne reaksjoner og man gjenkjenner noen sider ved prosessen. Hvilket utfall endring fører til er ikke lenger like avskrekkende, og de er mer bevisst hvilke alternativer prosessen medfører. Ved at usikkerhetsmomentet ikke tar så stor plass, kan endringskapasiteten økes gjennom erfaring. I tillegg kan det se ut som endringskapasiteten kan økes ved å se andre gå

gjennom tøffe endringsprosesser de går styrket ut fra. Den andre faktoren handler om følelsen av kontroll. Ansatte som har lojale reaksjoner til endringer, bruker energien sin på det de mener de kan påvirke i stedet for å gjøre et forsøk med å påvirke avgjørelser som kommer fra ledelsen. I stedet søker de informasjon om prosessen da de anser det som trygghet og kontroll. De ser det som mer hensiktsmessig å involvere seg i endringene for å få forstå hvorfor det gjøres, og gjøre seg kjent med de. Ved å være aktive bidragsytere til prosessen, ser de muligheten til å påvirke hvilke løsninger som skal foretas. Den tredje og siste faktoren omhandler at ansatte er bevisst egen markedsverdi og kompetanse. Dette er ansatte med spisskompetanse. De anses som endringsdyktige da de er klare på eller trygge på at kompetansen de besitter er verdifull for bedriftens fremtid. Trygghet på egen kompetanse eller avdelingen de hører under bidrar til økt kapasitet til gjennomføring av endringer. Ansattes erfaring med tidligere prosesser står sentralt for å forstå hvordan ansatte responderer. Reaksjonene som oppstår hos ansatte vil også ligge på individet selv, ikke bare på viktigheten av samspillet mellom ledelsen og ansatte (Meyer & Stensaker, 2011).

Artikkelen *Endringsledelse - råd for å styrke bedriftens endringskapasitet* av Wergeland-Jenssen (2017) kan underbygge viktigheten av endringskapasitet som er beskrevet av Meyer & Stensaker (2011) over. Han mener at evnen til rask og effektiv implementering er viktig for bedrifter som virker i et marked. Innarbeidelse av fleksibilitet er viktig, og man må huske på at selv om den teknologiske utviklingen gir mulighet for levering som er økt og bedre, så kan ikke ressursene følge etter i samme fart. Dette gjør at det blir et gap mellom forventninger, hva som kan gjøres og hvilke ressursene som står til disposisjon. Dette blir et endringspress som er merkbart hos bedrifter, og smart og effektiv jobbing med tilgjengelige ressurser er viktig.

Endringsprosesser som er effektive og gode kjennetegnes av et balansert forhold fra ledelsens side mellom det forretningsmessige, de strategiske og de menneskelige forholdene i prosessen. Ledelsen har en tendens til å glemme hvilken rolle menneskene spiller i skapelsen av endringskraft og legger ofte største delen av fokus på de forretningsmessige sidene ved endring, herunder strategiplaner, prosesskart og organisasjonskart. Det er viktig at ledelsen finner en balansegang mellom disse tre forholdene over tid, slik at ingen av dem forsømmes. (Wergeland-Jenssen, 2017).

2.3.7 Kultur og kapabiliteter

Christensen et al. (2012) mener det finnes tre faktorer som avgjør hva en bedrift kan og ikke kan gjøre og som derfor kan ha innvirkning på deres endringskapasitet. Disse er *ressurser*, *prosesser* og *prioriteringer*. En bedrifts ressurser består av både materielle ressurser som mennesker, utstyr, teknologi og budsjett og immaterielle ressurser som samarbeidsforhold med leverandører og reklamebyråer. Tilgang på gode ressurser vil kunne bedre en bedrifts endringskapasitet, men vil sjelden være eneste grunn til at man lykkes med endring. Med prosesser menes samhandlingsmønstre, koordinering, kommunikasjon og beslutningstaking som ansatte benytter for å transformere ressurser til produkter og tjenester av større verdi. Prosesser legges opp slik at en oppgave skal utføres konsistent gang etter gang for at gjennomføringen skal bli enklere og mer effektiv. Denne metoden vil mest sannsynlig fungere bra for den oppgaven den er lagd for, men med en gang prosessen overføres til nye oppgaver blir det mindre optimalt og den opprinnelig prosessen kan til slutt bli til hinder for å gjennomføre andre oppgaver. Prioriteringer er den standarden ansatte benytter når de skal avgjøre hvorvidt en aktivitet er attraktiv eller ikke. Disse prioriteringene blir gjort på alle nivåer i bedriften, både bevisst og ubevisst. De vil endre seg konstant ettersom nye egenskaper og funksjoner legges til og øker bedriftens kostnader, som igjen legger føringer på hvilke marginer man forholder seg til.

Dersom en bedrift vokser frem og blir suksessfulle i markedet vil det være nærliggende for dem å tro at de prioriteringene og prosessene de har er delaktige i deres suksess, og videre anta at det vil fungere bra i fremtiden. Om dette blir en felles antagelse vil de ikke lengre ta godt vurderte beslutninger og deres prosesser og prioriteringer blir en del av kulturen deres. I møte med digital utvikling kan det oppleves som om man ikke klarer å tilpasse kulturen til utviklingen. Utgangspunktet man må starte med er oppgaven som skal utføres, ikke kulturen og prosessene. Dette er fordi prosesser og prioriteringer kommer til som et svar på gjentagende utføring av en oppgave (Christensen et al., 2012).

Prosesser og prioriteringer er mye vanskeligere å endre enn ressurser. Christensen et al. (2012) nevner et par forslag. Det kan gjøres enten ved å skape nye kapabiliteter internt hvor nye prosesser kan utvikle seg. Eller ved å opprette en ny organisasjon med utspring i den eksisterende organisasjonen og utvikle nye prosesser og prioriteringer der som passer til de nye oppgavene som skal løses. Eventuelt gå til anskaffelse av en annen organisasjon hvor prosessene og prioriteringene i stor grad passer til oppgavene som skal løses. For

mediehusene vil dette si at om de skal opprette noen nye funksjoner i sin drift, burde de gi rom for at denne funksjonen kan vokse i sine egne rammer og ikke så tett knyttet til de eksisterende organisasjonsrammene. Det kan for eksempel være å kjøpe opp et selskap som driver med funksjoner nærliggende det en selv ønsker å starte med, eller å opprette et eget selskap som kun driver de nye funksjonene. Et eksempel på dette er når Facebook kjøpte opp Instagram som drev bort en del av deres kundemasse. Instagram hadde en bildedelingsfunksjon som Facebook ønsket å implementere i sin drift, og løsningen ble da å kjøpe opp Instagram som hadde de prosesser og prioriteringer som trengtes for å fylle denne funksjonen.

2.3.8 Skape nye kapabiliteter internt

Ved å plukke ut de ansatte som trengs for å utføre den nye oppgaven og gi dem nye rammer å jobbe innenfor som et team vil nye samhandlingsmønstre kunne oppstå og deretter også nye prosesser. De må kunne løsrives fra sine gamle oppgaver, slik at de kun må fokusere på de nye oppgavene og det bør være minst en person som er ansvarlig for hvert nøkkelement i strategien satt opp for å løse oppgaven (Christensen et al., 2012).

2.3.9 Skape nye kapabiliteter eksternt

I de tilfeller hvor man vurderer å investere i disruptiv teknologi hvor marginene er for lave for de eksisterende prioriteringene i bedriften, bør de “spinne ut” prosjektet til en egen organisasjon. Eksempler på dette er datterselskaper som VGTV eller VG nett. Slike prosjekter kan være med på å kannibalisere den tradisjonelle driften i selskapet, altså “spise opp” kunder og inntekt hos for eksempel papiravisen. Derfor kan det være lurt å opprette uavhengige beslutningstakere i det nye selskapet som ikke påvirkes av det som skjer i den tradisjonelle driften. I realiteten vil man da få et selskap som har fokus på et marked med stort potensiale for vekst i fremtiden, samtidig som det opprinnelige selskapet fortsatt jobber videre i det markedet hvor man er fullt ut etablert (Christensen et al., 2012).

2.3.10 Anskaffe kapabiliteter gjennom oppkjøp

Dersom det ikke er mulig å skape egenskapene verken internt eller eksternt, burde man vurdere å anskaffe disse kapabilitetene gjennom oppkjøp av en bedrift som besitter

kapabiliteter som er nærliggende det en trenger for å utføre de nye oppgavene. Dersom kapabilitetene ligger i prosessene og prioriteringene og ikke i dens ressurser, er det verste man kan gjøre å legge driften av det oppkjøpte selskapet inn i den ordinære driften. Dette vil nemlig føre til at disse kapabilitetene fordufter, ettersom det nye selskapet blir tvunget til å adoptere kjøpernes tradisjoner for hvordan oppgaver skal utføres. En bedre fremgangsmåte er å la det oppkjøpte selskapet få tilgang til bedriftens ressurser slik at de kan tilføre de kapabilitetene som er tilstede. Da kan de få videreutvikle det som fungerer bra i forhold til oppgaven de allerede løser (Christensen et al., 2012).

I møte med endringer må bedrifter først avgjøre om de har de ressursene som trengs for å lykkes. Deretter må de spørre seg om de besitter de prioriteringer og prosesser som trengs i den nye situasjonen de befinner seg i. Som vi har sett vil de kapabilitetene og kulturen som gjorde bedriften vellykket i første omgang også definere dens handicap i andre situasjoner. Dersom de prioriteringene og prosessene som blir brukt til å løse allerede eksisterende oppgaver ikke matcher det behovet som oppstår i møte med nye utfordringer, må man se seg om etter andre muligheter for å skape eller skaffe seg disse. Selv om man ansetter personer som i aller høyeste grad er egnet til å løse de nye utfordringer, ansettes de i strukturelle rammer som gjør at det blir vanskelig å tilpasse seg endringer som ikke er skapt for å løse de nye utfordringene. Mediebedrifter må vurdere sine eksisterende verdier og se forbi den tradisjonelle forretningsrammen slik at de kan oppdage potensielle kundegrupper og utforske nye markeder. Først når de tilpasser sine ressurser, prioriteringer og prosesser for å imøtekomme de disruptive teknologiene får de skapt en innovativ nyhetsproduksjon. Dette krever en modig ledelse, en klar visjon og styrken til å holde en stø kurs (Christensen et al., 2012).

Denne empiriske studien søker å finne svar på hvilke strategier som igangsettes når disruptive innovasjoner kommer inn på markedet, og derfor er det nødvendig å komplettere disrupsjonsteorien med teorier om strategi. Problemer knyttet til disruptive innovasjoner har hittil blitt tatt opp, og videre vil det bli belyst hvordan mediehusene kan håndtere utfordringene som fører til disse problemene. I tillegg vil mulige løsninger knyttet til disruptive innovasjoner bli presentert.

2.4 Strategi

Strategi handler om å finne mulighetene og truslene som ligger i omgivelsene, hvor man kobler disse sammen med interne styrker og svakheter. Det handler også om å vurdere konkurransesituasjonen, og dette koblet sammen, kan gi organisasjonen permanente fordeler ved at det legger grunnlag for endring av strategisk retning. Kort forklart omhandler strategi hva organisasjoner skal livnære seg på i fremtiden. For noen år siden hadde man ingen idé om, eller kunne spå at globalisering, internasjonal konkurranse, internasjonal arbeidsdeling og utvikling av ulike varianter informasjonsteknologi skulle skape helt nye utviklingsmønstre. WAP er et eksempel på en tjeneste som man kunne lese nyheter på gjennom mobilen, men det slo aldri helt an. Smarttelefoner og apper fulgte like etter, og i dag er mobiltelefonen den viktigste måten folk flest holder seg oppdatert på nyheter på (Wilberg, 2017).

2.4.1 Strategitilpasning

For at bedrifter skal kunne vokse, og i det hele tatt overleve, er de avhengige av å oppnå legitimitet i samfunnet ved å tilpasse seg de verdiene og forventningene som ligger der. Grant (2016) legger stor vekt på “strategic fit”, eller strategitilpasning på norsk. Han er veldig klar på at strategien må tilpasses industrien som bedriften konkurrerer innenfor, bedriftens ressurser og egenskaper og bedriftens struktur og administrative system. Både Peter Drucker, Charles Handy og Sumantra Ghoshal støtter ideen om at bedrifter er sosiale institusjoner som må kunne identifisere seg med samfunnets ambisjoner og mål. I dette ligger også en oppfatning av at når disse verdiene og holdningene endrer seg må også strategi og oppførsel hos bedriftene endre seg i samme takt. Blant kravene som står høyest på agendaen i dagens samfunn finner vi etikk, rettferdighet og bærekraft. Disse kravene kommer ofte i konflikt med hva interessenter og aksjonærer ønsker at bedriftene skal gjøre.

2.4.2 Interessenter

Organisasjoner har ulike indre og ytre interessenter hvor de stiller ulike krav til organisasjonen. Her er en liten oversikt:



(Wilberg, 2017, s.29)

Av denne modellen ser man at de forskjellige interessentene kan stille ulike krav og ha forskjellig syn på organisasjonen. Det som kan være spennende å holde et øye med er hvordan de forskjellige gruppens innflytelse og makt over lengre tid forandres. Som en del av kartleggingsprosessen av omgivelsene kan dette være et grunnleggende komponent å se på. Et balansert forhold til interessentene er viktig for eierstyrings del. Interessekonflikter og forventingskonflikter kan oppstå i forskjellige sammenhenger ut fra de forskjellige forventningene fra interessentene (Wilberg, 2017).

2.4.3 Økt kompleksitet

Virksomheter i det moderne forretningsmiljøet møter et stort press fra flere hold og opplever utfordringer knyttet til å formulere og implementere en strategi som står i stil med den nye tilværelsen. Grant (2016) skriver at økt kompleksitet og konkurranse i markedet krever at selskaper presterer på et høyere nivå med et bredere repertoar av kapabiliteter. Dersom en

bedrift øker sine kapabiliteter eller funksjoner, vil dette ha utslag på kompleksiteten. Utviklingen av flere funksjoner har også ført til en økning av organisatoriske dimensjoner som benyttes for å håndtere økt kompleksitet. For å beholde bedriftens effektivitet når kompleksiteten øker må man, ifølge Grant (2016), bytte den formelle strukturen ut med en uformell struktur. Dette innebærer at man må kvitte seg med de tradisjonelle, hierarkiske og langvarige koordineringsformene og heller strukturere arbeidet etter mer kortvarige organisasjonsformer. I stedet for å organisere arbeidet rundt funksjoner og kontinuerlige operasjoner, bør de organiseres i team basert på tids-spesifiserte prosjekter. På denne måten unngår man maktopphopning som gjerne oppstår i permanente strukturer, man øker muligheten for horisontal kommunikasjon og strukturelle endringer blir mer naturlige.

“Self-organization” som Grant (2016) kaller det, eller selvorganisering på norsk, ledes av de tre faktorene *identitet, informasjon og relasjoner*. Disse kan fremstå som substitutter når man ikke opererer under tradisjonell ledelsespraksis. En organisatorisk identitet er en felles forståelse av hva bedriften er og hva den representerer. På grunn av sin varighet kan identitet være med på å hindre endring. Utfordringen for ledelsen blir da å gjøre en ny tolkning av identiteten på en slik måte at den understøtter og legitimerer endring. Informasjon og kommunikasjon får en stadig forbedring og styrket rolle i bedrifter. En god informasjonsdeling åpner for mer synkronisert oppførsel og støtter spontane mønstre av kompleks koordinering. I et selvorganiserende system er man avhengig av friheten til å kunne nå ut til alle tilgjengelige ressurser. Relasjonene i en bedrift er med på å skape og omforme informasjonen. I tillegg utvider den identiteten slik at den inkluderer flere parter enn bedriften alene og fører til et mer helhetlig syn og en mer intelligent og koordinert handling. For å ytterligere senke kompleksiteten uttrykker Grant (2016) at man være villig til å senke grensene mellom hva som bare holdes internt og hva man kan samarbeide om eksternt. Strategiske allianser med andre bedrifter, gjerne utenfor egen industri, gir økt fleksibilitet til å integrere flere funksjoner samtidig som man deler risikoen med andre.

2.4.4 Strategiske beslutninger

Verden er både dynamisk og kompleks, og strategiske beslutninger går blant annet ut på å hjelpe organisasjoner til å drive både mer suksessrikt og hurtigere. Organisatoriske forandringer er noe som må skje hele tiden, og utvikling og strategiplanlegging blir verktøy for dette. Med dette menes det at en må se mindre til byråkratiske organisasjoner, og man kan

bli nødt til å gjøre grep eller endringer innen kort tid, selv i en budsjettperiode. Besitter man allerede en konkurranseposisjon hvor man befinner seg i stabile omgivelser, har oppgaven vært å forsvare den posisjonen. Slik er det ikke lenger, oppgaven blir nå å skaffe seg en konkurranseposisjon. En fleksibel organisasjon tåler å feile uten å gi opp – dette viser fleksibilitet. Strategiplaner er ikke noe fastsatt, det må regelmessig gjøres tilpasninger og tilsyn av disse (Wilberg, 2017).

2.4.5 Overvåkning av omgivelsene

En veldig viktig del av det strategiske arbeidet er å overvåke omgivelsene. Vi kan se for oss et puslespill hvor man samler inn ulike brikker med enkeltinformasjon. Dette vil tidvis være et kjempe puslespill som blir til et sammensatt bilde, og organisasjoner skal kunne forholde seg til dette. Det skilles mellom *eksterne* og *interne* omgivelser. De eksterne omgivelsene tilskrives det ytre miljøet der finner man trusler, muligheter og drivkrefter som vil ha innvirkning på organisasjonen. Eksempelvis kan det handle om hva som skjer hos konkurrentene og i bransjen eller hva som er globale og nasjonale trender. I de interne omgivelsene finner man aktører og interessenter, samt styrker og svakheter som er i bedriften eller rundt den. Det kan for eksempel være organisasjonens kompetanse, kultur og struktur (Wilberg, 2017).

Som vist i det foregående er strategi noe som tar stor plass i enhver bedrift og en god og riktig strategi er avgjørende for opprettholde videre drift og skape muligheter for vekst. Derfor har fokuset på strategi stått sentralt i dette forskningsprosjektet der mediehusene ligger under et enormt press for å overleve. For mediebransjen har digitalisering spilt en stor rolle for dagens økonomiske situasjon, og det vil nå belyses hva som har ført til dette og videre hvor potensialet for fremtidig finansiering ligger.

2.5 Finansiering av journalistikken

For noen år siden var det papiraviser, tv og radio som leverte nyheter til det norske folk. I dag er plattformene langt flere, og en kan si at journalistikken har blitt digitalisert. Siden oppstarten av den norske pressen og frem til idag har avistilbudet blitt mer differensiert. Lokalaviser, riksaviser og regionaviser har det vært god tilgang på en stund, men i dag krever

man mer enn som så (Rørvik, 2011). Dette har ført til en innovasjon i avishusenes forretningsmodeller.

Rørvik (2011) mener nettavisene krever at man i større grad finansieres av annonseinntekter, fremfor brukerinntekter. På grunn av at flere tilbyr gratis nettaviser har det vist seg vanskelig å være med brukerbetaling på nett, samtidig som prisen man kan tjene på annonser synker. Mye av dette skyldes Facebook og Google som tilbyr målrettet annonsering. Derfor blir papiravisleserne høyest verdsatt:

Ettersom papiravisleserne bidrar med brukerbetaling blir de ofte oppfattet som mer verdifulle (i kroner og øre) enn nettavisleserne, ettersom de siste først og fremst kun bidrar med sin oppmerksomhet som selges til annonsørene.(...) Ifølge The Economist (2006) trenger aviser mellom 20 og 100 lesere på nettutgaven for å kompensere for én leser mindre på papir. (Rørvik, 2011, s.22).

Da salget av papirutgavene falt, forsvant også annonsørene. Avisene fikk da en nedgang i sine to viktigste inntektskilder, nemlig *publikum* og *annonsører*. På publikumsmarkedet deltar mediene i kampen om publikums oppmerksomhet og det tilbyr mediene journalistikk. I tillegg er publikumsmarkedet viktig for oppnåelse av gode priser på annonsene, på grunn av at avisene “selger” oppmerksomheten til leserne til annonsørene. Når det kommer til annonsemarkedet betaler annonsørene en viss sum til avisene for å få adgang til oppmerksomhet fra en viss målgruppe. Formålet er å formidle et budskap eventuelt, eller i tillegg til å selge et produkt. Den tredje inntektskilden er statsstøtte. Statsstøtten kan være direkte og indirekte. Fritak for merverdiavgift på opplagsinntekter, er en indirekte økonomisk støtte som avisene får. Den direkte økonomiske støtten blir bevilget gjennom noen hundre millioner kroner i pressestøtte, derav et produksjonstilskudd på et par hundre millioner kroner. Hovedmålet med mediestøtten var å gi befolkningen bred tilgang til høykvalitetsnyheter og samfunnsdebatter og sikre mediemangfold. I tillegg til de tre inntektskildene som er nevnt over, er det en fjerde mulig inntektskilde; gaver fra private aktører, eksempelvis stiftelser eller idealistiske enkeltpersoner. Denne fjerde inntektskilden er ikke så vanlig i Norge, som for eksempel USA hvor det er større tradisjoner på at private aktører støtter slike tiltak (Rørvik, 2011).

I 2008 utgjorde publikumsmarkedet 40 prosent av inntektene i norske aviser, mens annonsemarkedet stod for 52 prosent av inntektene. Fordi man har fått flere mediekanaler å

spille på, har man også fått flere muligheter for annonseinntekter. Problemet er imidlertid at de digitale annonsene ikke gir så stor avkastning som man skulle håpet på, og i følge tall fra 2008 gir de mindre inntekter enn annonsene i papiravisene. Samtidig har flere aviser vanskelig for å øke inntektene fra publikumsmarkedet digitalt, ettersom de har tilgang til flere nyhetskilder gratis på nett. Avisene har utforsket flere ulike metoder for å knekke denne koden som for eksempel VG+ som er en abonnementsstjeneste med eksklusiv tilgang til stoff som ellers ikke er tilgjengelig for andre. Det blir likevel viktig å beholde kundene som kjøper papiravisene da disse både gir bedre avkastning hos annonsørene, men også direkte betaling for hver enkelt avis. En av utfordringene blir dermed å holde kvaliteten på papiravisen bedre enn nettavisen, samtidig som nettavisen må trekke lesere for å holde markedsandelen oppe. En annen utfordring er at digitaliseringen har ført til en enorm informasjonsstrøm, hvor nye konkurrenter som Facebook og Google kommer på banen, i tillegg til at kopiering og sitering av andre avis publikasjoner har blitt mye enklere (Rørvik, 2011). Det er liten tvil om at dette er utfordrende for mediebransjen, og det kreves at man må snu seg kjapt rundt for å følge med på utviklingen.

2.5.1 Hva er løsningen?

Det må bygges en digital løsning som er konkurransedyktig, og løsningen vil bli utfasing av papiraviser. Avisene tvinges til å omstille seg raskere enn hva de har gjort til nå fordi papirhusene dyttes av banen. Wilberg (2016a) mener at de så fort som mulig må kaste seg på tekniske løsninger som er gode for både mobil og nettbrett. Lesing på mobil handler om å lese kjapt, mens nettbrett handler om lengre lesning. Dagens løsninger er en god blanding av “greie løsninger” og særdeles dårlige løsninger, det er et fåtall som kan klassifiseres som gode (Wilberg, 2016a).

2.5.2 Finnes det håp?

En undersøkelse gjort av Mediebedriftens Landsforening i august 2015 viser at om det skjer en stor lokal hendelse så vil seks av ti gå til lokalavisens nettside. Folk fikk spørsmålet om hvilket nettsted de vil oppsøke om oppstår en stor hendelse lokalt, i Norge eller verden. VG og NRK går seirende ut på nasjonale nyheter. På verdensnyheter må disse to dele oppmerksomheten med internasjonale nettsider. Dette viser at ikke Facebook og Twitter

holder, men at nettaviser er en klar preferanse. Interessen for lokalavisens nettsider scorer 65 prosent på hendelser lokalt, noe som er mer enn snittet (Wilberg, 2016a).

2.5.3 Dynamisk tilpasning

Avisene står overfor mange og tøffe valg. Det må være en balansegang mellom å gasse og bremse. Trykkpressemarkedet synker i høy hastighet, i tillegg til at det vil være kostbart med utsendelse av færre papiraviser til samme geografiske område. Dette vil resultere i innskrenkelser på dette området. For å unngå innskrenkelser så måtte isåfall papiravisene blitt mye dyrere. Det er minimale sjanser for at det finnes et marked for seksdagersaviser i et papirannonsemarked som er på vei ned. Avisene har samtidig en kjempe mulighet de ikke må la gå; muligheten for å frembringe virkelig flotte digitale produkter, med video, engasjement og kommentarer. Wilberg (2016a) mener man må ha is i magen, en god del penger og en veldig presis og målbevisst markedsføring. Videre mener han at med en sterk merkevare, vil man overleve.

2.5.4 Alternative forretningsmuligheter

Som vi har sett kan disruptive teknologier kan være med på å endre spillereglene i en bransje. Man kan oppleve at bedrifter fra helt andre bransjer plutselig blir ens nærmeste konkurrent eller at man må outsource tjenester fordi det ikke lenger er fordelaktig å drive dem selv. Eksempler på dette er Netflix som utfordrer den tradisjonelle formen for utleie og kjøp av filmer, og Uber som utfordrer den tradisjonelle taxinæringen. Dette har en tendens til å skape frykt hos de bedriftene som står midt i denne overgangen. Likevel bør man utforske de forretningsmuligheter som kan skape økt verdi, i stedet for klamre seg fast til sine trygge rammer. Dette er både fordi disruptive teknologier gjør det umulig å overleve på gamle tradisjoner og fordi det finnes stort potensial til å øke verdiskapingen i slike situasjoner (Christensen et al., 2012).

Verdikjeden hos de fleste nyhetsprodusenter består av tre deler og hver av dem inneholder flere ulike muligheter man kan utforske. Den første er innhenting av nyhetssaker som innebærer alle de ressurser og prosesser som trengs for å samle inn, dokumentere, redigere, produsere og pakke nyheter og informasjon. Det er ingen tvil om at internett har gitt økt tilgang på informasjon og nyheter, noe som igjen har senket verdien av dem. Det at man kan

finne svaret på nesten alt, når som helst og hvor som helst har gjort at “breaking news”, altså hvem, hva, hvor og når, nærmest blir mer kostbart å produsere enn inntektene de generer. Derfor vil ikke denne nyhetskategorien kunne gi en bærekraftig økonomi på lengre sikt. Det som imidlertid vil kunne skape større verdi er å tilby nyhetssakene verifikasjon og kontekst ved å svare på hvordan, hvorfor og hva det innebærer. Videre bør avisene finne ut hvilke fagområder de skal fokusere på og organisere ansatte rundt dette. Slik kan de fylle det økende behovet for perspektiv, tolkning, kontekst og analyser. Når man spisser teamene på denne måten vil man frigjøre kapasitet, slik at de får tid til å identifisere og organisere relevant innhold (Christensen et al., 2012).

Every newsroom’s reporting strengths will be unique, and the challenge is for the news manager to assess a newsroom’s unique strengths. If the strength is local reporting, how can the newsroom derive more value from its content? How can it expand local reporting capabilities? How can the newsroom develop innovative products and applications—and how can it do this while reducing the cost? (Christensen et al., 2012, s.15)

Den andre delen i verdikjeden er distribusjonen av produktet som innebærer alle kanalene produsenten bruker til å levere nyheter til kunden. Her finnes utviklingsmuligheter både i form av omfang og i form av verktøy som brukes til distribusjon. Den digitale æraen har gjort det mulig for lesere å velge ganske fritt mellom nyhetsinnhold og de er ikke lenger nødt for å holde seg til en bestemt papiravis for eksempel. I stedet kan de lese de sakene som de har interesse for fra hver enkelt tilbyder. Men villigheten for å betale for hver enkelt artikkel er ikke like tilstedeværende som ved kjøp av en papiravis. Det kan derfor være en god ide å utforske mulighetene for å tilby kunden et pakkeabonnement som gir tilgang til innhold fra flere tilbydere. Hvilket omfang hver enkelt bedrift bør distribuere kan være vanskelig å si før en har prøvd det ut. En ting som er sikkert er at man ikke bør satse på å gå tilbake til samme omfang som før. Et samarbeid med andre bedrifter vil nok ikke heller øke kostnadene noe særlig da produksjonskostnadene av innholdet vil være likt uansett hvor mange kanaler det sendes ut på. Når det kommer til distribusjonsutstyret vil nok flere oppleve at dette ikke blir utnyttet til sin fulle kapasitet da papiravissalget har gått ned. Da kan man for eksempel leie ut print-pressen som ikke lenger produserer like mange papiraviser, eller studioet som ikke lenger brukes i like stor grad. Man kan også lete etter muligheter for å gjøre større nytte av sine distribusjonskanaler. Dersom man allerede betaler for å sende avisene sine med posten, kanskje man kan legge andre produkter i leveransen også? (Christensen et al., 2012).

Den tredje og siste delen i verdikjeden er selve salget av nyhetene. Som innebærer både løssalg og abonnement, samt markedsføring og annonseinntekter. Det finnes tre ulike muligheter hvor salgs- og markedsgrupper kan finne tilleggsverdi i salget av sine nyheter. Den første er muligheten for å opprette konsulentutleie av sine journalister. På internett kan alle publisere nyheter, men ikke alle besitter kompetansen til å produsere innhold som er av verdi for andre. Flere kan derfor være villig til å betale for å lære seg dette. Den andre er muligheten til å samle ulike fellesskap rundt samme interesseområde ved arrangementer. Dette vil kunne gi både økt oppmerksomhet og sponsoravtaler. Den siste er muligheten til å lansere saker som man tidligere har publisert og skape tilleggsverdi ved en slags gjenvinning av gamle nyheter (Christensen et al., 2012).

2.6 Oppsummering av det teoretiske rammeverket

Teorier om disrupsjon har vist hvordan dette fenomenet rammer mediebransjen, og endringene har vært radikale de siste årene. Teorier om innovasjon, strategi og finansiering står også nært knyttet til denne teorien og de er helt elementære for å se på hvilke strategier mediehusene bruker i møte med disruptive innovasjoner. Dette fordi situasjonen er såpass sammensatt og kompleks at den ikke bare kan belyses gjennom et teoretisk perspektiv. For å få en bedre forståelse av de empiriske funnene og hva slags metode som er brukt for å komme frem til disse, vil det bli gjort en situasjonsbeskrivelse av mediebransjen samt dens fremtidsutsikter.

3.0 Situasjonsbeskrivelse og fremtidsutsikter

Denne oppgaven har særlig fokus på å beskrive hva avisene i mediebransjen gjør i møte med disruptive innovasjoner som er så banebrytende at det ikke er en fasit å rette seg etter. Det er spesielt interessant å se hvilke utfordringer de møter og hvilke strategiske grep som igangsettes for å håndtere disse. Dette fordrer at man har en oversikt over hvordan situasjonen var før og hvordan den har utviklet seg over tid. Av denne grunn vil det i dette kapitlet fremlegges en situasjonsbeskrivelse som gir innsikt i disse forholdene og videre en vurdering av bransjens fremtidsutsikter og mulige veivalg for fremtiden.

3.1 Endringer i mediebransjen

Mediebransjen er i stadig endring, og hele bransjen uten unntak må omstille seg raskere enn hva man hadde sett for seg for bare et par år siden. ”Vi har ikke sett slutten på endringene i mediebransjen. I 2020 er mediebransjen trolig 100 prosent digital” (Wilberg, 2016b, avsnitt 1). I følge Wilberg (2016b, avsnitt 3) er det seks trender som vil prege medieutviklingen fremover:

1. *Papiravisenes fortsatte fall*
2. *Sosiale mediers grep i befolkningen*
3. *Nyheter her og nå – 24 timer i døgnet*
4. *Manglende inntekter på den digitale siden*
5. *Mobiltelefonen som den sentrale plattformen*
6. *Strukturell ubalanse i medieøkonomien*

Norge har hatt et hav av aviser i mange år. Det er omkring 230 aviser i Norge hvis man teller både de store og de små avisene. Konserner preger bransjen i dag hvorav noen mindre og tre store. De tre store er *Schibsted*, *Polaris Media* og *Amedia*. I Norge står Schibsted som eier av fire regionaviser i tillegg til VG. Schibsted finansierer seg først og fremst i den digitale sektoren hvor deres utgangspunkt ligger hos nettstedene finn.no og blocket.se. Det er ikke bare på det norske markedet man finner Schibsted, de er også en stor aktør internasjonalt i onlinemarkedet. Polaris Media har opphav i Trondheim med Adresseavisen, og de eier aviser av større og mindre karakter i Midt-Norge. Amedia er en sammensetning av Edda Media, som tidligere het Orkla Media, og A-pressen. Amedia er et konsern som er størst lokalt med

omtrent 70 lokalaviser spredt utover hele landet. De jobber med å bygge opp den digitale siden da den ikke er så stor sammenlignet med Schibsted, samtidig som de har sett det lønnsomt å starte med en gradvis nedtrapping av papiravisen. Det varierer fra avis til avis hvor fort dette arbeidet går (Wilberg, 2016b).

3.2 Bratt fall i eksemplarer

I alle år var suksesskriterium nummer én for papiravisene opplaget – gjennomsnittlig solgte eksemplarer per dag. Dette er ikke et faktum lenger, tallene fra 2004 til 2014 viser hva slags dramatisk utvikling som har funnet sted. I denne perioden har Aftenpostens opplag falt med 25 prosent. Adresseavisen har tilsvarende hatt en nedgang på 28 prosent, og Bergens Tidende har opplevd et fall på 21 prosent. VG og Dagbladet har hatt et enda mer dramatisk nedgang på 62 og 59 prosent. Pengestrømmene som har fulgt avisene, og mange lokalaviser som nesten har hatt monopol i sine markeder hvor de har kunne tatt gode priser, er nå under et stort press. Nettaviser parallelt med papiraviser er noe de aller fleste aviser nå har. Det var registrert 226 nettaviser i Norge i 2014 hvor 55 av dem hadde en eller annen form for betalingsløsning (Wilberg, 2016b).

3.3 Annonseinntektene stuper

Lesere og annonsører er de to markedene avisene henvender seg til. Annonsører har som formål å formidle budskap til avisleserne, og dermed kjøper de seg plass i avisene. Annonsemarkedet for papiravisene var i 2005 på 6658 millioner kroner – dette tilsvarer en markedsandel på 39 prosent for avisene av hele reklamemarkedet i Norge. Tallet for annonsemarkedet i 2014 var på tilsvarende 4905 millioner for annonsemarkedet. I løpende kroner vil det si et fall på 26 prosent og nedgang i markedsandelen er 25%. Samtidig har reklame på internett vokst med totalt 292 prosent, en stigning fra 1532 millioner kroner til 6020 millioner kroner (Wilberg, 2016b).

Det er helt tydelig at avismarkedet går gjennom radikale endringer. Mobiltelefoner har inntatt en sentral posisjon, og synliggjør endringer som har skjedd. Går man tilbake til 2004 var aktiviteten til befolkningen av mobilt medieinnhold nesten på null. I 2007 steg det til fire prosent. Syv år senere, i fjerde kvartal av 2014 steg bruken av mobilt medieinnhold til 58 prosent. Fra 2011 til 2014 var det en stigning fra 27 prosent til 58 prosent (Wilberg, 2016b).

3.4 Hva må avisene gjøre?

Hvilke strategiske alternativer har avisene? Aviser med svake merkevarer vil mest sannsynlig oppleve såpass tøff konkurranse at sannsynligheten er stor for at det ikke vil gå bra. For riksavisene VG og Dagbladet er det oppnåelig med 100 prosent digitalt (Wilberg, 2016b).

Overgangen fra papir til digital vil være mest spennende for tradisjonelt sterke lokalaviser. Leserne må overbevises om at det avisene leverer digitalt er verdt å betale for. I tillegg må leserne overbevises om at de mister viktig lokal informasjon ved å ikke abonnere på avisen. Det vil gjenstå å se hva og hvem som vinner; man kan se for seg digitale abonnement på aviser, og man kan se for seg at leserne abonnerer på et utvalg av aviser som en slags avisenes "Spotify". Til og med mikrobetaling av enkeltartikler kan være aktuelt (Wilberg, 2016b).

Det er ingen tvil om at avisbransjen står overfor store og radikale endringer. I 2020 er digitaliseringen mest sannsynlig fullstendig gjennomført i bransjen, og de riktige nye grepene må gjøres frem mot det (Wilberg, 2016b).

Vi vil fokusere på disse punktene i intervjuene med informantene våre i forhold til hva slags utfordringer og muligheter dette byr på. Hva det kreves av omstillinger og hva slags strategi som blir brukt for å overleve i en tøff bransje.

3.5 Nettaviser må tenke nytt

Medieprofessor Arne H. Krumsvik mener at: "Nettavisene har gjort en katastrofalt dårlig jobb når det gjelder nettannonsering og det å utvikle sine annonseprodukter" (Balci, 2015, avsnitt 1). Det viser seg nemlig at 53 prosent av brukere under 25 år blokkerer digitalreklamen fra nettsteder på mobil og PC, i følge Deloittes årlige medieundersøkelse. Adblock eller apper som blokkerer annonser gjør at nettavisene mister annonsører som igjen gjør at de kan tape store inntekter, og det er en gradvis økning i antall lesere som laster ned disse funksjonene. Google og Facebook er eksempler på internasjonale aktører som tradisjonelle medier må forvente seg å få tøff konkurranse fra. Krumsvik i Balci (2015, avsnitt 7) påpeker at:

Mer enn noen gang haster det for nettavisene å tenke nytt og annerledes, og det er et skrikende behov for innovasjon her. Mediehusene må være villig til å jobbe mer eksperimentelt.

Google og Facebook stiller sterkt sammenlignet med nettavisene da de lager mer treffsikre og billigere annonser. Medieprofessoren mener konkurranse med så store aktører gjør at nettavisene har viklet seg inn i noe dyrt, med konkurrenter de ikke kan overvinne (Balci, 2015).

Krumsvik slår hardt ned på nettavisene. Han mener at det ikke hjelper å være snurt. Det er mediebransjen som ikke har fulgt med, de har rett og slett sovet i timen. Det gjelder både for utviklingen av finansieringsmodeller og det å utvikle fortellerteknikker for nye medier. Han mener også at avisene lenge har hatt et ønske om å fortsette å bruke de gamle forretningsmodellene i møte med det nye. I tillegg påpeker han i Balci (2015, avsnitt 12):

Og veldig lenge lenge har det vært rare forestillinger om at det er et teknologisk problem. I en periode trodde de for eksempel at iPaden skulle løse alt da den kom, og journalister som har jobbet med papirutgaver ble satt til å lage iPad-nytt. Selv hadde jeg aldri turt å la papirfolk få lov til å lage nye medier.

Innenfor media har det vært en utfordring at det har vært en tro om at de som besitter ekspertisen på det gamle også er de som er de mest oppfinnsomme med å produsere det nye. Det viser seg at dette ikke er en god idé etter tjue år med nettaviser. Hva er markedet villig til å betale? Hvem skal betale? Og hvordan skal man få klare å få inn pengene? Det er dette problemet man må forstå (Balci, 2015).

3.5.1 Hva med sponsing?

Noen av løsningene Krumsvik foreslår i søken på nye inntekter er produktplassering, sponsing og crowdfunding, som på godt norsk er folkefinansiering. Alle tre alternativene er utviklet og eksisterer i dag, og man må bare bestemme seg for om man skal bruke det eller ikke. Skal man ta det i bruk som man må dagens tankesett endre seg. I Norge mener han at det fortsatt er tabubelagt med sponsing i aviser på grunn av presseetikken. Derimot er det blitt mer vanlig med sponsing av journalistikk på tv. Eksempelvis er mye av journalistikken på tv i

USA sponset. Produktplassering og sponing er noe adblock ikke kan blokkere, og medieprofessoren mener at den type forretningsmodeller vil bli aktuelle (Balci, 2015).

3.5.2 Støtte til gravejournalistikk

Crowdfunding har blitt et attraktivt verktøy for fotografer og journalister som vil finansiere prosjekter de ikke får støtte til av mediehusene fordi de ikke lenger vil eller kan finansiere det. I tillegg har det blitt et populært verktøy for mediehusene selv. Folkefinansiering fungerer på den måten at du legger ut et prosjekt på nett som du jobber med, og på den måten kan de som ønsker støtte det. Gravejournalistikk kan være kostbart, og mange tror for eksempel at folkefinansieringen kan være løsningen for den type journalistikk (Balci, 2015). Gravejournalistikk, også kalt undersøkende journalistikk, er en sjanger innenfor journalistikken som betyr langsiktig og omfattende arbeid hvor man søker å finne frem til nye fakta eller sammenhenger (Orgeret, 2015).

Folkefinansiering har begynt å bli et alternativ for produksjon og finansiering av journalistikk, også i Norge. Nettmagasinet *Harvest* får for eksempel halvparten av sine inntekter fra folk som frivillig betaler to kroner dagen (Balci, 2015).

3.5.3 Behov for nytenkning

Medieprofessor Krumsvik har vært redaktør i flere medier, og han har tidligere vært nettsjef i *Dagbladet* og *VG*, kanalsjef i *Scandinavia Online*, sjefredaktør i *Romerikes Blad* og radiosjef i *Kanal 24*. Med all den erfaringen han besitter ville han selv utforsket sponing, produktplassering og crowdfunding. For eksempel vil åpenhet fra mediene rundt sine finansieringskilder være en viktig del, slik at det kommer tydelig frem i stoffet hvis det har blitt produsert gjennom sponing. Fremtiden til den journalistiske delen av medieinnholdet beror på at man må være åpen for nytenkning knyttet til hvordan den skal finansieres. Spesielt nettannonsekonseptet som vanligvis er brukt, holder ikke til finansiering av journalistikken. Konklusjonen til Krumsvik er at man enten må tenke helt nytt eller så må de gamle mediene kunne finansiere de nye (Balci, 2015).

3.6 Introduksjon til forskningsobjektene

Oppgavens empiriske nedslagsfelt er på to av Norges største mediekonsern Amedia og Schibsted. Hovedforskjellen blant disse to medie gigantene er deres geografiske nedslagsfelt. Amedia har i all hovedsak lokalaviser under sin paraply, mens Schibsted har regions- og riksaviser. Schibsted har også flere tjenester som ikke er direkte knyttet til nyhetsformidling, slik som Finn.no, DinePenger.no, Mote.no osv, noe som gjør at de har et litt annet finansieringsgrunnlag. For å få en størst mulig sammenligningsverdi inkluderer studien også mediekonsernenes flaggskip Nordlys og VG, inkludert VGTV (datterselskapet til VG). Nordlys er Nord-Norges største avis og er den av lokalavisene til Amedia som har høyest inntjening på digitale plattformer. VG er Norges største riksdekkende avis og har en ledende posisjon med flest lesere på landsbasis, både på nett og på papir. Dette er en empirisk studie som inkluderer informanter med ledelsesperspektiv i form av ledere fra Schibsted, Amedia, Nordlys og VG og bunnlinjeperspektiv i form av journalister fra VG, VGTV og Nordlys. Sjelden har studier fått innsyn i så mange ledende avishus i Norge, mye fordi ledere og journalister sjeldent har tid til et slikt studie på grunn av deres travle hverdag. Ønsket med denne oppgaven er kunne prøve ut disrupsjonsteorien samt de kompletterende teoriene om innovasjon, strategi og finansiering til å undersøke situasjonen i mediebransjen. Markedet i mediebransjen har blitt endevendt og revet opp, og de har ikke stått overfor lignende situasjon tidligere. Det vil bli undersøkt hva slags strategi som brukes i møte med disse utfordringene, og hvordan man kommer frem til disse når man ikke har noen å lære av eller se opp til. Noe som munner ut i følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

Hvordan møter aviser en situasjon der de presses fra papirformen og i retning av digital form, og hvilke utfordringer gir dette knyttet til endringsledelse?

- *Hva er årsakene til den stadig svekkede økonomien i avisbransjen?*
- *Hvordan møter avisbransjen utfordringene med disruptive endringer; hvilke strategier utvikler de, med andre ord hva gjør de for å tilpasse seg endringene?*

I det foregående ble det lagt frem hva som skal studeres i dette forskningsprosjektet og teorier knyttet opp til dette. I neste kapittel vil det beskrives hvordan vi har gått frem for å samle inn de dataene som trengs for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

4.0 Metode

Vårt empiriske forskningsprosjekt søker å studere mediebransjen, nærmere bestemt mediekonsernene Schibsted og Amedia, med tilhørende mediehus VG og Nordlys som forskningsobjekter. Vår undersøkelse har vært rettet mot å gå dypere inn på hva aktørene oppfatter som årsakene til den stadig strammere økonomien i deres respektive mediebedrifter, og hva slags strategier og prosesser de utvikler og tar i bruk for å håndtere disruptiv innovasjon. For å oppnå et adekvat svar til problemstillingen og forskningsspørsmålene er det avgjørende å ta et bevisst og gjennomtenkt valg av metode. Metoden sier noe om hvordan vi har gått frem for å besvare den gitte problemstilling, og vi har besluttet å gjennomføre studiet gjennom en kvalitativ tilnærming. Som nevnt er det mange forhold i praksis som ikke dekkes av teori fordi situasjonen i mediebransjen er i kontinuerlig utvikling. Vi var klar over at deler av teorien ville være utdatert, men vi kunne ikke forutse hva som ville være utdatert før vi hadde samlet inn data. Det var derfor viktig for oss å kunne gjøre justeringer i det teoretiske rammeverket underveis i forskningsprosjektet. Dette ledet oss inn på en abduktiv tilnærming.

I dette kapittelet skal begrunnelse for valg av metode og metodeverktøy først presenteres. Deretter vil prosessen bak denne empiriske studien fremlegges. Videre vil det bli gjennomgått av hvilke avgjørelse som ligger til grunn for valg av informanter, innhenting og analyse av data, og utforming av intervjuguide. Til slutt gjøres det en vurdering av studiets kvalitet.

4.1 Valg av metode

Innenfor forskningsmetoden skiller man gjerne mellom kvalitative og kvantitative metoder. De trenger ikke være gjensidig utelukkende, men det er vanlig å bevege seg i en av retningene når man utfører et forskningsprosjekt. Kvalitative metoder gir forskeren muligheten til å undersøke folks opplevelser i detalj, hvor man kan bruke ulike forskningsmetoder som for eksempel intervju, observasjon, livshistorier eller biografier. Man ønsker å forstå eller forklare atferd og holdninger, identifisere prosesser og sette seg inn i

konteksten der informantene gjør sine erfaringer. I motsetning til kvalitative metoder hvor man gjerne har et fåtall informanter, undersøker man i kvantitative metoder et stort antall enheter med det formål å generalisere til en bredere del av populasjonen. For at undersøkelsen skal være valid, krever det et stort utvalg av respondenter som for eksempel svarer på en spørreundersøkelse utarbeidet av forskeren. Resultatene identifiserer statistiske trender, mønstre, gjennomsnitt, frekvenser og korrelasjoner (Hennink, Hutter & Bailey, 2011). Ettersom studien søkte å gå i dybden av et fenomen, og ikke hadde som formål å generalisere resultatene, ble bruken av kvalitative metoder ansett som hensiktsmessige.

Ser man på tidligere forskning innenfor temaet digitalisering finner man blant annet en del tall og statistikk over digitalisering i bedrifter, bla. hvor mange digitale verktøy som er i bruk og hvor økt effektivisering blir etter at verktøyene tas i bruk. Slike kvantitative data forklarer da hvilke effekter digitaliseringen har på flere områder sånn rent praktisk, men de sier ikke noe om hvilke begrunnelser som ligger bakenfor avgjørelsene. Ønsket med denne avhandlingen er å gå i dybden på hvilke problemer som reises i møtet med disruptive innovasjoner, og hvordan de legger opp strategien for å sikre finansiering fremover - altså vi ønsker ikke "overfladiske" svar via talldata. Vi var ute etter å få informasjon om både hvordan situasjonen har vært, hvordan den er nå og hvordan de forbereder seg på fremtiden. Derfor var vi avhengig av å ha en dialog med informantene slik at vi kunne finne svar på spørsmålene som avhandlingen reiser. Vi så det dermed som nødvendig å gå i en kvalitativ retning med en abduktiv tilnærming, og anvende intervju som metode for datainnsamling.

4.1.1 Abduktiv tilnærming

I dette forskningsprosjektet har vi brukt en *abduktiv tilnærming*. Abduksjon er et samspill mellom deduksjon og induksjon. Induksjon knyttes ofte opp til kvalitativ forskning, og det betyr at dataene som blir samlet inn legger grunnlag for hvilke teorier man skal anvende i forskningen. En deduktiv tilnærming går motsatt vei, og knyttes som regel til kvantitativ forskning; forskeren tester empirien sin opp mot eksisterende hypoteser slik at de enten kan bekreftes eller avkreftes (Thagaard, 2003). Den abduktive tilnærmingen går ut på at forskning tar utgangspunkt i eksisterende teori, og finner ofte frem til nye teoretiske perspektiver gjennom analyser av mønstrene i dataene. Forskeren må kunne knytte dataene til teoretiske perspektiver, i tillegg til å oppdage betydelige tendenser i empirien. Utvikling av ideer skjer gjennom analyse av data, noe som gjør at dette har en viktig plass. Hvilken forståelse

forskeren har av dataene bunner i den teoretiske forankringen som han eller hun besitter (Thagaard, 2003).

Denne studien er å regne som abduktiv da vi hele tiden har beveget oss mellom teori og empiri underveis i forskningsprosjektet. Da vi startet på dette forskningsprosjektet gjorde vi et grundig litteratursøk og oppdaterte oss på teori vi anså som relevant før vi gikk i gang med intervju. Det vi oppdaget under innsamlingen av data var at noe av litteraturen ikke passet helt og derfor måtte vi justere vårt teoretiske rammeverk underveis. Dette gjorde at vi fjernet en del av teorien vi hadde sett for oss å bruke, og la til nye teorier som vi anså som mer passende for vårt forskningsfelt. Vi har sånn sett hatt en flyt mellom teori og empiri, hvor teorien hjalp oss å vite hvilken retning vi burde gå i på intervjuene, mens våre empiriske data hjalp oss å se hvilke hull vi måtte fylle i teorien. Denne metoden er mest nærliggende det man i metodelitteraturen kaller for abduktiv tilnærming, hvor man hverken har empiri eller teori som utgangspunkt, men veksler mellom disse for å finne den rette balansen.

I analysedelen satte vi teori opp mot empiri og “prøvde ut” det teoretiske rammeverket opp mot empirien. Før vi gikk i gang med dette gjorde vi grundige analyser av datamaterialet for å finne viktige mønstre og tendenser i forskningen. Vi kom frem til at strategi, innovasjon og finansiering ble en naturlig inndeling av temaer. Alle disse går hånd i hånd og er overlappende, men denne inndelingen gjorde at det ble lettere å se viktige tendenser og mønstre knyttet til hvilke strategier som brukes i møte med disruptiv innovasjon. Når denne inndelingen ble tydelig for oss, så vi oss nødt til å justere noe av teorien på nytt, og vi strukturerte det teoretiske rammeverket etter samme mønster. I søken etter den gode samtalen med relevante informanter falt valget på kvalitativt, semistrukturert intervju. Denne innsamlingsmetoden vil beskrives nærmere i det følgende.

4.1.2 Kvalitative intervju

Det kvalitative intervjuet er et samlet produkt av hva intervjueren og respondenten snakker om, og hvordan de snakker om temaet (Kruse, 2007). Denne kvalitative tilnærmingen er spesielt godt egnet for å få innsikt i egne tanker, følelser og erfaringer til informantene. Intervju brukes for å få beskrivende og fyldig informasjon av andre menneskers opplevelser og av deres ulike sider ved livssituasjonen. Intervju kan også brukes som bimetode, men i dette tilfellet er det benyttet som hovedmetode i kombinasjon med sekundærdata fordi vi

hadde behov for å ha direkte kontakt med informantene (Dalen, 2011). Det er de som er hovedkilden til all innsamlet data, og det har kommet frem en del nye opplysninger som ikke dekkes av teori. Av praktiske årsaker la vi fort fra oss observasjon som en alternativ innsamlingsmetode. Forskningsprosjektet søker å se på forhold som har ledet an til situasjonen i dag, og det ville ikke være mulig å bruke observasjon for å fange opp noe som har skjedd for fire, fem år siden. For å få det historiske bildet, så vi det som mest hensiktsmessig å gjennomføre kvalitative intervjuer med informanter som har vært med på denne reisen og som fortsatt står midt oppi det.

4.1.3 Semistrukturert intervju

Kvalitative intervju kan utarbeides på forskjellige måter. Man kan ha ustrukturert, strukturert eller semistrukturert intervju. Vi har valgt å bruke den siste tilnærmingen da dette tillater endringer underveis, samtidig som man bevisst holder seg til tema. Dette gjør at forskeren kan få den informasjonen om temaene som han eller hun er ute etter, og samtidig ha mulighet til å følge det informantene forteller. Fleksibilitet er et nøkkelbegrep hvor spørsmålene blir knyttet opp mot forutsetningene til informantene. I tillegg er det viktig at forskeren er åpen for at nye temaer blir tatt opp underveis (Thagaard, 2003). Kvale & Brinkmann (2009, s. 325) definerer et semistrukturert livsverdenintervju som:

En planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet.

Denne tilnærmingen så vi som mest hensiktsmessig å bruke da vi ønsker å fremme informantenes egne meninger, opplevelser og erfaringer knyttet til de radikale endringene som mediebransjen går gjennom. Ved å gjennomføre semistrukturerte intervjuer har vi hatt muligheten til å stille tilnærmet de samme spørsmålene til alle informantene, og vi har hatt mulighet til å tilpasse spørsmålene ut i fra deres forutsetninger. Vi har fått anledning til å stille oppfølgingsspørsmål til informantenes beskrivelser og uttalelser, og muligheten for å hoppe over eller legge til spørsmål har vært til stede. Med dette har vi fått avklaring og utdyping i temaene vi er interessert i, og det har i tillegg kommet opp interessante temaer underveis som vi ikke hadde tenkt over på forhånd.

4.1.4 Utforming av intervjuguide

Den semistrukturerte intervjuguiden ble utarbeidet i forkant av intervjurundene. Guiden ble utarbeidet på bakgrunn av det vi så på som interessant å analysere i forhold til hva som er relevant for å kunne svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Vi delte opp spørsmålene etter tema, men hadde bestemt på forhånd at vi kunne forholde oss fleksible til skjemaet dersom det var nødvendig. Eksempelvis hvis informanten kom inn på et tema vi skulle snakke om senere så hoppet vi direkte til det temaet, i stedet for å følge intervjuguiden systematisk. Dette ga en bedre flyt i intervjuet, og det gjorde at det også kunne legges til spørsmål underveis hvis informanten var inne på temaer som vi ikke hadde tenkt på på forhånd. I tillegg var det spørsmål vi selv valgte å hoppe over dersom det ikke var relevant på bakgrunn av den informasjonen vi hadde fått. Videre tillater det også at informanten snakker om det de selv anser som relevant, og styring av samtalen fra forskerens side kan på denne måten reduseres (Thagaard, 2003).

I forkant av nesten hvert intervju gjorde vi en justering av intervjuguiden. Det kunne for eksempel være fordi informanten fra forrige intervju ledet inn på nye temaer eller vinklinger som vi ønsket å følge opp med neste informant. I tillegg ga dette et sammenligningsgrunnlag på de ulike temaene. Intervjuguiden ble også tilpasset etter hver enkelt informant. Tilpasningen ble gjort på bakgrunn av den tilgjengelige informasjonen om informantene, hvilken organisasjon de jobber i, og om vi intervjuet en leder eller journalist. Da vi utformet intervjuguiden var det viktig at spørsmålene ble utformet på en slik måte at informantene måtte tenke og reflektere over spørsmålene, i tillegg til at vi prøvde å utforme åpne spørsmål som ga så utfyllende svar som mulig. Det ble gjennomført et test-intervju hvor det kun var skrevet ned noen stikkord. Dette var en god øvelse før vi satt i gang med intervjuene. Det hjalp oss å komme opp med nye spørsmål og innfallsvinkler, samtidig som vi fikk eliminert det som ikke var fullt så relevant. I tillegg ga det en pekepinn på hva slags type spørsmål som ga korte svar og mer utfyllende svar.

4.2 Utvalg og rekruttering av informanter

Forskningen består av et *strategisk utvalg* av informanter. Det vil si at informantene er strategisk plukket ut basert på deres egenskaper eller kvalifikasjoner i forhold til valgt problemstilling (Thagaard, 2003). I denne avhandlingen var det mest hensiktsmessig å gjøre et strategisk utvalg basert på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Ulempen med

dette er at når vi selv velger ut hvem som passer best til å svare på det vi forsker på så kan det legge føringer for hvilken retning forskningen leder hen. Hadde utvalget vært tilfeldig med en blanding av unge nyutdannede journalister og “seniorer”, kunne dataene sett annerledes ut.

Informantene våre har to forskjellige posisjoner: lederstillinger og journalister. Vi har vært opptatt av å finne informanter som har mange års erfaring innenfor feltet – både når det gjelder ledere og journalister. Dette ble gjort bevisst for å få et mer historisk bakteppe av hvordan de har opplevd å gå fra papiraviser til å bli stadig mer digitale. Den første informanten hadde tre til fire års erfaring. Informanten kunne tilby god innsikt i situasjonen, men kanskje ikke så utfyllende svar som vi hadde håpet på. Informanten sa selv at vi burde snakke med noen som har vært lengre i bransjen basert på det vi ønsket svar på. Dette rådet tok vi med oss, og fokuserte på å rekruttere de med lengre erfaring. Vi så fort at dette var mest hensiktsmessig fordi de kunne gi oss mer utfyllende svar, i tillegg til å opplyse om perspektiver vi ikke var klar over på forhånd.

4.2.1 Rekrutteringsprosessen

Før vi startet på masteroppgaven forhørte vi oss litt rundt med venner og bekjente om de hadde noen kontakter innenfor mediebransjen. Dette forarbeidet viste seg å være veldig nyttig da vi fikk kontaktinformasjon og navn på flere potensielle informanter. På forhånd hadde vi bestemt at vi ikke ville intervjuer kjente eller bekjente da dette kan være med på å legge føringer på hva som blir sagt og ikke sagt. I tillegg tenkte vi det ville være lettere å utfordre og stille oppfølgingsspørsmål til noen vi ikke hadde relasjon til i det hele tatt. De aktuelle informantene ble kontaktet på litt forskjellige måter, men vi ønsket helst å helst komme i kontakt med dem på telefon for å få en bekreftelse på intervjuet med det samme. Dette viste seg å være vanskeligere enn først antatt. Vi fikk fort erfare at de som jobber i mediebransjen har det veldig travelt og ofte knapt med tid. Flere av informantene vi fikk kontakt med på telefon ville ha en e-post med utfyllende informasjon, før de kunne vurdere å delta på intervju. De vi ikke fikk tak i på telefon ble sendt en e-post istedenfor. De fleste viste interesse for oppgaven og temaet vårt, men vi fikk også et par avslag fordi de mente de ikke var de rette kandidatene for intervjuet eller på grunn av at de ikke hadde tid. Vi ønsket så lite frafall som mulig og ga informantene muligheten til å komme opp med tidspunkt for intervju. Deretter ble det sendt ut en mail med informasjon i forkant av intervjuene.

4.2.2 Informantene

Dalen (2011) påpeker at hvilke informanter man velger ut til forskningsprosessen er spesielt viktig å tenke over ved kvalitativ intervjuforskning. Man må spørre seg hvem man vil intervju, hvor mange og hvilke kriterier som skal ligge til grunn for utvelgelsen. Gjennomføring og bearbeiding av intervjuer er en tidkrevende prosess og derfor kan ikke antall informanter være for stort. Det som blir viktig er å sitte igjen med datamateriale av kvalitet som gir et tilstrekkelig grunnlag for analyse og tolkning (Dalen, 2011).

Utvalget for dette forskningsprosjektet består av totalt åtte informanter, hvorav fem ledere og tre journalister. Vi har helt bevisst valgt ut en leder og en journalist fra samme mediehus og ledere fra ovenstående mediekonsern. I Amedia intervjuet vi en leder, mens i Schibsted hadde vi to ledere i samme intervju. Lederne som ble intervjuet har hatt flere roller innenfor mediebransjen og besitter lang erfaring og bred kompetanse på feltet. Journalistene har journalistutdanning og jobbet som journalister i 30-40 år, med unntak av en informant som besitter 3-4 års erfaring. Informantene kommer fra forskjellige deler av landet, men når vi intervjuet dem så jobbet seks av dem på Østlandet og to av dem i Nordland. I analysen bruker vi fiktive navn på informantene for å bevare anonymiteten, i tillegg til å gjøre avhandlingen mer leservennlig samt at det blir enklere å foreta sammenligninger. De fiktive navnene som vil bli brukt er: *Ledere Schibsted*, *Leder VG*, *Journalist VG*, *Journalist VGTV*, *Leder Amedia*, *Leder Nordlys* og *Journalist Nordlys*. De fiktive navn som *Leder Nordlys* og *Journalist Nordlys* er gjort helt bevisst for å skille mellom når det ses fra et ledelsesperspektiv og når det ses fra et journalistisk perspektiv. Betegnelsene journalist og leder er såpass generelt at det ikke vil være mulig å identifisere informantens identitet, dermed er denne inndelingen med å på anonymisere informantene.

Det var ikke planlagt på forhånd hvor mange informanter som skulle intervjues. Vi ønsket å gjennomføre intervjuer frem til vi hadde nådd et *metningspunkt*. Det vil si at når fenomenet som studeres ikke gir noe ny eller ytterligere informasjon, kan man betrakte utvalget som stort nok (Thagaard, 2003). I utgangspunktet var planen å ha et rent ledelsesperspektiv med utgangspunkt i to store mediekonsern, samt deres flaggskip. Intervjuene med lederne ga oss gode data, og vi så at flere ting gikk igjen hos mediekonsernene og flaggskipene. Hvert intervju hadde en varighet på en til to timer, noe som ga oss fyldig datamateriale. Selv om det var stor nytte i intervjuene med lederne savnet vi informasjon om hvordan de strategiske endringene opplevdes i praksis. På søken etter mer informasjon valgte vi å intervju

journalister tilhørende de samme mediehusene som lederne. Dette så vi som relevant for å understøtte kvaliteten i prosjektet og det ga grunnlag for å se om det finnes samsvar mellom ledelsen og de som jobber i felten. Intervjuene med journalistene hadde en varighet på 30-40 minutter.

4.3 Innsamling av data

Som nevnt over lot vi informantene komme med forslag til når intervjuene skulle gjennomføres. Likevel møtte vi på noen utfordringer underveis; flere av informantene avlyste intervjuet fordi “noe” hadde kommet i veien, og vi måtte avtale et nytt tidspunkt. Vi møtte også opp på arbeidsplassen til den ene informanten, noe som var en bomtur da han hadde glemt avtalen. Selv om det var en del utfordringer med å få gjennomført intervjuene til avtalt tid stilte syv av åtte informanter opp på et senere tidspunkt, hvorav en av informantene måtte trekke seg. Til tross for at vi mistet en informant, fikk vi kjapt tak i en annen som kunne stille opp på kort varsel.

Gjennomføring av intervjuene ble gjort under ulike omstendigheter. Intervjuet med en av lederne ble gjennomført på arbeidsplassen hans på et ledig kontor hvor vi unngikk forstyrrelser. Det var noe preget av at informanten var under tidspress i forhold til avtaler han skulle rekke etter intervjuet. Et annet intervju ble gjennomført på en kafè hvor informanten hadde god tid til å snakke med oss. Det var også et intervju som ble delt i to fordi informanten ble avbrutt midt under intervjuet, og resten ble fullført neste dag. De andre intervjuene ble gjennomført som telefonintervjuer, hvorav ett ble tatt på Skype. I hovedsak ønsket vi å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt, men det viste seg å være svært vanskelig da informantene stadig var på farten. I tillegg var dette mer praktisk da vi som skriver denne oppgaven sitter i hver vår by, henholdsvis Oslo og Stavanger. Gjennom telefonintervjuer mister man en del av den personlige relasjonen som man får gjennom intervjuer ansikt til ansikt, men med hensyn til effektivitet ble denne intervjuformen mest hensiktsmessig. Det har blitt gjennomført ett intervju med hver av informantene, med unntak av et test-intervju.

Før hvert intervju presenterte vi oss og fortalte litt om prosjektet samt informerte om anonymisering, taushetsplikt, informert samtykke og at informantene kan trekke seg fra intervjuet og prosjektet når som helst. I tillegg ba vi om tillatelse til å bruke båndopptaker, noe som ble godtatt av samtlige informanter. Båndopptakeren gjorde at vi unngikk

forstyrrelser. Det er for eksempel forstyrrende hvis den ene sitter og skriver og kanskje må spørre om informantene kan gjenta det som ble sagt, i tillegg til at det er med på å bryte opp flyten i intervjuet. Dette hjelpemidlet bidro til at vi hadde fullt fokus på tilstedeværelse med informantene.

På forhånd hadde vi lest oss opp på hvilke strategier som kan brukes under kvalitative intervjuer. Vi var bevisst på å fremstå som nøytrale slik at vi ikke la føringer på hva informantene skulle svare eller at de svarte det de trodde vi ville høre. Alle intervjuene startet med enkle spørsmål om deres bakgrunn, og deretter beveget vi oss inn på de temaene vi ønsket å få fyldigere svar på. En av strategiene var å la informantene snakke så mye som mulig da vi ønsket å få frem mest mulig informasjon. Det ble stilt oppfølgingsspørsmål når vi kom inn på tema som kunne bidra til interessant og nyttig informasjon. Noe som fungerte veldig bra da det ofte kom frem viktige poeng som var relevant for forskningen. Informantene ble aldri avbrutt med mindre de beveget seg inn på tema som ikke var av relevans for forskningen. Under intervjuene passet vi på å vise interesse for det som ble snakket om. Vi svarte med ord som *ja*, *aha*, *spennende* og på de intervjuene som ble gjort ansikt til ansikt ga vi gjerne et smil eller nikket engasjert. Dette anså vi som viktig da vi oppfattet at informantene ble mer motivert til å fortelle videre og gi det lille ekstra. Vi avrundet hvert intervju med å spørre informantene om de ønsket å se gjennom transkripsjonen slik at dataene blir brukt i riktig kontekst. Dette var noe alle ønsket, og vi anså det som positivt da det var med på å kvalitetssikre prosjektet i form av bekreftelse på at dataene ble tolket riktig.

4.3.1 Transkribering

Transkribering vil si at opptak av lyd og/eller bilder skrives om til tekst (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Etter hvert intervju startet vi transkriberingsprosessen med det samme. ”Å transkribere betyr å transformere, skifte fra en form til en annen” (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 187). Det er en fordel å transkribere rett etter hvert intervju slik at man på best mulig måte får gjengitt det informantene har sagt. Det er også en fordel å transkribere selv fordi det er en god måte å bli kjent med eget datamateriale (Dalen, 2011).

Lydopptaker har vært innsamlingsverktøyet vårt, og alt datamateriale har blitt skrevet om til tekst. Med dette har vi hatt mulighet til å konsentrere oss om dynamikk og tema, bemerke

pauser, tonefall og ordbruk og fortsatt kunnet spole tilbake. Transkriberingen ble gjort ord for ord for å unngå å miste sammenhenger, og for å holde intervjuene så virkelighetsnære som mulig i forhold til uttalelsene som ble gjort (Kvale & Brinkmann, 2009). Ordrett transkribering ga oss muligheten til å gå tilbake og studere oss selv. Det er hensiktsmessig i forhold til å lære av sine feil da måten intervjuet blir styrt på kan påvirke om intervjupersonen snakker eller tier (Widerberg, 2001). Ved å lytte til lydopptaket ble det også mer klart hvilke spørsmål som burde omformuleres til neste intervju.

For å ivareta informantenes anonymitet valgte vi å transkribere alt til bokmål slik at de ikke kan knyttes opp til en spesiell dialekt (Kvale & Brinkmann, 2009). Det å transkribere på dialekt kan også være vanskelig med tanke på å ha et riktig skriftspråk, og er man ikke vant med å skrive dialekt kan det bli feiltolkninger. Ord kan bli skrevet på feil måte slik at transkripsjonen kan bli vanskelig å forstå og tolkningene kan ta en annen retning. Med tanke på at vi er to forskere, har begge hatt mulighet til å gjennomgå lydopptaket og transkriberingen, noe som er med på å kvalitetssikre empirien som er samlet inn.

4.4 Dataanalyse

Analyseprosessen er en prosess som foregår gjennom hele prosjektet, fra begynnelse til slutt. Det er en kontinuerlig prosess som utføres både før og under datainnsamlingsfasen. Det blir foretatt en rekke valg hvor man bestemmer seg for hva slags innfallsvinkel man ønsker å bruke og hvordan man vil ta fatt på prosjektet. Eksempelvis hva slags type intervju man bruker (Widerberg, 2001). Når vi ble enige om at digitalisering skulle stå sentralt som tema i oppgaven startet vi prosessen med å utforme et forskningsdesign for å konkretisere tema og problemstilling. Selv om problemstilling og forskningsspørsmål har vært justert flere ganger siden designet ble satt opp, var det denne prosessen som ledet frem til disruptions teorien og strategitilpasning. Som nevnt har også teori og intervjuguide blitt justert underveis, noe som viser at dette forskningsprosjektet har hatt en kontinuerlig analyseprosess.

Analytiske valg er en betegnelse på de valgene forskeren tar, og disse kan knyttes til hva slags forståelse forskeren utvikler gjennom forskningsprosjektet (Thagaard, 2003). Prosessen i dette prosjektet har helt klart gjort at vi sitter igjen med en større forståelse for mediebransjens situasjon. Vi har både fått bekreftet og avkreftet en rekke antakelser vi hadde som utgangspunkt. Det ble klart for oss ganske tidlig at avishusene hadde støtt på et sjeldent

fenomen, men vi hadde problemer med å sette ord på det. Det var da til god hjelp å ha en veileder som introduserte oss for begrepet disrupsjon, og det var denne teorien som hjalp oss med å forstå hva den sjeldne situasjonen innebar. For å komme frem til resultatene i oppgaven krevde det imidlertid en omfattende intervjuguide og lange intervjuer. Dette munnet ut i en lang og omfattende transkriberingsprosess, og det var en stor fordel å være to forskere som kunne samarbeide om denne prosessen.

4.5 Forskerrollen

I følge Postholm (2010) må forskeren gå inn i en fortolkende rolle i kvalitativ forskning, og er således det viktigste forskningsinstrumentet gjennom hele forskningsprosessen. Et intervju er preget av opplevelsen forsker og informant har av hverandre i intervjusituasjonen. Hvordan forskeren fremstår kan man knytte til hva slags reaksjoner informantene har. Det omhandler de personlige egenskaper forskeren har i tillegg til sosial bakgrunn, kjønn og alder. Hvordan intervjuet utvikler seg vil også komme an på hvilke reaksjoner forskeren har til informanten. Om informanten forteller åpent om sine erfaringer eller ikke, vil avhenge av hva slags tillit og troverdighet som oppnås under intervjuet. Det å etablere en god og tillitsfull atmosfære i intervjusituasjonen er alfa og omega for at intervjuet ikke skal få en dårlig kvalitet. Man kan aldri få noe sikkert svar på hvilken betydning forskeren har i intervjusituasjoner, men det er viktig å reflektere over ulike forhold som kan påvirke relasjonen mellom forsker og informant (Thagaard, 2003).

Som nevnt tidligere har flere av intervjuene blitt gjennomført over telefon. Dette gjør at informantene ikke kan se hvordan vi som forskere responderer på svarene deres, og likeledes kan ikke vi se deres reaksjoner. Vi fryktet at dette ville skape en barriere mellom oss som forskere og informantene som ville gjøre det vanskeligere å skape tillit i intervjusituasjonen. Likevel følte vi at vi klarte å skape god kontakt med alle informantene ved at vi på forhånd hadde informert om problemstilling og hva slags temaer vi var ute etter å få besvart. På forhånd gjorde vi det vi kunne for å skape en god relasjon til informantene, og vi hadde minst en samtale med hver av informantene før selve telefonintervjuet. Dette følte vi var veldig viktig fordi det hjalp oss med å skape en tillitsfull atmosfære når vi skulle starte intervjuene. Hadde vi kun hatt kontakt med de på mail så måtte vi prøvd å bli litt kjent og skapt tillit før intervjuet startet, noe som ville vært en stor ulempe da de fleste informantene hadde en tidsramme å forholde seg til. I og med at kroppsspråk og mimikk ble borte under

telefonintervjuene, var vi veldig oppmerksomme på å få med oss måten informantene svarte på spørsmålene. Eksempelvis om de trengte lange tenkepauser, om de svarte kontant eller om de prøvde å vri seg litt vekk fra spørsmålet. Generelt opplevde vi at informantene ga mye av seg selv og de fleste ga tilbakemelding på at de synes forskningsprosjektet var veldig spennende.

Intervjuene som foregikk i person ga oss muligheten til å få med kroppsspråket til informantene og deres reaksjoner. Alt i alt følte vi at vi fikk gode og utfyllende svar både på telefon og i person. Selv om vi sitter igjen med den følelsen så må det tas i betraktning at noen informanter kan ha utelatt informasjon, og deres reaksjon på spørsmål i forhold til ansiktsuttrykk og kroppsspråk har forsvunnet med telefonintervjuene. Det at vi ikke fikk med slike observasjoner, kan vi ikke vite om hadde noen betydning for dataene som ble samlet inn, men det må likevel tas i betraktning at det kan være en svakhet.

Et annet viktig aspekt ved forskerrollen er forskerens forforståelse. Forforståelse omhandler de oppfatninger og kunnskaper mennesker har om virkeligheten og hvordan man tolker det som foregår rundt en selv, både bevisst og ubevisst. Alle mennesker har en forforståelse som de møter verden med (Johannessen et al., 2010). I en forskningsprosess innebærer det meninger og oppfatninger forskeren har på forhånd i forhold til det man skal studere. Forskeren vil alltid ha en slik forforståelse når han eller hun møter informantene og med datamaterialet som blir samlet inn. Det vil være sentralt at forforståelsen til forskeren må trekkes inn på en slik måte at den åpner for så mye forståelse som mulig av uttalelser og opplevelser som informantene kommer med (Dalen, 2011).

I forkant av forskningsprosjektet var vi klar over at vi har med oss en forforståelse inn i forskningen. Denne har vi etter beste evne brukt på en måte som gjør at vi kan sette oss inn i informantenes synspunkt og uttalelser, og vi har prøvd å la forforståelsen vår være så nøytral som mulig slik at den ikke skal ta for stor plass i forskningsprosjektet. Vi har hele tiden jobbet med å ha et åpent sinn for å få flest mulig interessante funn og vinklinger på forskningsprosjektet. Likevel er vi klar over at det er vanskelig å legge bort forforståelsen fullstendig, spesielt siden man bruker deler av den ubevisst i tolkningsprosessen. Dette gjør at forskningen i noen grad vil være preget av denne. En av styrkene til avhandlingen er at vi er to forskere som har kommet opp med ulike synspunkter og meninger. Dette har gjort at vi har drøftet ulike perspektiver, og hele tiden etterstrebet å ha et så objektivt syn som mulig på

studien. Bevissthet rundt forforståelsen er en viktig del av forskningens kvalitet, og vi skal nå se nærmere på de faktorene som påvirker kvaliteten.

4.6 Forskningens kvalitet

Begrepene *objektivitet*, *reliabilitet* og *validitet* er begreper som brukes i kvantitativ forskning for å måle kvaliteten på forskningsprosjekter. Med reliabilitet menes det at man vil få samme resultat ved gjentatte målinger, og med validitet så undersøkes det om man faktisk har målt det som var tilsiktet. Disse begrepene passer dårlig i kvalitativ forskning da gjentatte målinger ikke nødvendigvis vil gi de samme resultatene, eller at man på forhånd har bestemt seg helt for hva som skal måles. I likhet med kvantitative forskere skal også kvalitative forskere være saklige og pålitelige som styrkes gjennom dokumentasjon og diskusjoner av valg og tolkninger gjennom hele forskningsprosessen (Widerberg, 2001). Thagaard (2003) bruker begrepene *troverdighet* og *bekreftbarhet* om kvalitet i kvalitativ forskning. Troverdighet handler om at forskningen gjøres på en måte som er tillitsvekkende. I kvalitative studier kan ikke troverdighet knyttes til fastlagte kriterier på grunn av prinsippet om subjektivitet. Der mennesker forholder seg til hverandre vil ikke forskeren være uavhengig i forhold til informantene. Derfor er det viktig at forskeren argumenterer for troverdighet gjennom å gjøre rede for hvordan dataene har utviklet seg underveis i forskningsprosessen. Flere forskere som er med i et prosjekt kan også styrke troverdigheten. Kvaliteten på informasjonen som forskning baseres på, og hvordan forskeren bruker og videreutvikler informasjon fra felten er viktige faktorer som knyttes opp til troverdighet. Mens troverdighet handler om ulike måter å utvikle data på, handler bekreftbarhet om tolkning av resultatene. Det betyr at forskeren må stille seg kritisk til sine egne tolkninger og at resultatene som kommer frem i prosjektet kan bekreftes av annen forskning (Thagaard, 2003).

Allerede før vi startet på forskningen var vi bevisste våre valg og det er viktig for oss å kunne begrunne de slik at vi tilfører oppgaven så god kvalitet som mulig. For at våre tolkninger skal være så konkrete som mulig har vi vært kritiske til analysene vi har gjort. Etter hvert intervju har vi for eksempel diskutert hva vi følte vi fikk gode og utfyllende svar på og hva vi følte manglet. Dette har også hjulpet oss med å tilpasse og justere forskningsspørsmålene vi har stilt de ulike informantene. Vi ser det som en stor fordel å være to forskere om forskningsprosjektet da det er med på å styrke bekreftbarheten. Det har gjort at vi kan utfylle

hverandre i tillegg til å stille kritiske spørsmål og diskutere oss frem til det vi har ansett som det beste for forskningsoppgaven. Vi har for eksempel reflektert omkring ulike vinklinger på funn vi har kommet frem til for å være så åpne som mulig i forståelsen av informantenes uttalelser.

Som nevnt tidligere har vi lagt vekt på å skape en tillitsfull atmosfære med informantene og trygge de i intervjusituasjonen for å få best mulig kvalitet på intervjuene. Selv om vi følte at vi fikk gode svar på de fleste spørsmål, har vi også sett at det er ikke alle spørsmålene alle informantene har svart like konkret på. Om det er fordi de følte det er for sensitiv informasjon eller om vi ikke har oppnådd tilstrekkelig med tillit er vanskelig å vite. Vi synes lederne generelt var veldig åpne om temaet strategi, men det kan hende de har vært tilbakeholdne på fremtidige planer som de ikke ønsker å dele med hensyn til konkurranse. Eventuelt kan det være de la alle kortene på bordet fordi de fortsatt “jakter” på strategien som vil gi god avkastning over tid, og at de rett og slett ikke har noe å skjule per dags dato. Vi er klar over at det alltid vil være noen svakheter og områder vi kanskje ikke har klart å dekke så godt som vi burde. Kanskje kunne vi fått fyldigere svar dersom vi hadde møtt alle informantene i person, men det er ikke sikkert det nødvendigvis har noe betydning. Tidspress har også vært en faktor som av og til har stresset oss som forskere litt fordi noen av informantene har hatt en veldig tett timeplan. Vi har innsett at vi har vært litt stresset for å komme gjennom hele intervjuet med de informantene som hadde det mest travelt. Noen måtte avlyse eller utsette intervjuet som gjorde at vi følte vi måtte gripe sjansen når vi fikk muligheten, og frykten for å ikke få gjennomføre på et senere tidspunkt har vært til stede.

4.7 Metodiske refleksjoner

I dette metodekapittelet har vi etter beste evne vist hvordan vi har studert avisers gradvise overgang fra å være i papirform til å bli stadig mer digitale. For å få svar på hva som er årsakene til den stadig svekkede økonomien i avisbransjen og hvordan de møter utfordringene med disruptive innovasjoner, valgte vi en kvalitativ retning med en abduktiv tilnærming. Dette innebærer at vi har vekslet mellom teori og empiri for å tilpasse dem til hverandre. Videre har vi brukt semistrukturerte intervju for å skape den gode samtalen mellom forsker og informant, som da har en ytre ramme, men som gir rom for nye tråder i samtalen. Hovedgrunnen til at vi ikke valgte å gå i en kvantitativ retning er fordi vi verken visste hvilke spørsmål vi burde stille eller hvilke svar vi ville få. Med andre ord kunne vi ikke

kategorisert og strukturert dataene slik som kvantitative forskningsmetoder krever. I tillegg var vi avhengig av fleksibilitet til å kunne tillegge nye temaer og kategorier underveis.

Ved et kvalitativt studie er det viktig å ta i betraktning at det fenomenet som er studert, ikke nødvendigvis er representativt for en hel bransje. I dette forskningsprosjektet har vi avgrenset studien til to av de største mediekonsernene Amedia og Schibsted samt deres flaggskip VG og Nordlys. Hadde vi tatt for oss alle avishusene (noe som krever mye mer enn bare en masteroppgave) eller studert avishus som ikke har like gode forutsetninger som VG og Nordlys kan det hende dataene våre hadde sett helt annerledes ut. VG og Nordlys er praktiske eksemplarer på suksessfulle bedrifter i bransjen, og de besitter allerede en sterk markedsposisjon. I forhold til det som kommer frem av teori og empiri i dette studiet er det nærliggende å tro at flere avishus møter situasjonen som utvalget vårt står overfor, men de har ikke nødvendigvis samme forutsetningene for å møte disse utfordringene. Derfor vil det ikke være mulig for oss å trekke en slutning om hvordan alle avishus reagerer basert på våre funn. Selv om resultatene ikke kan generaliseres kan de ha en viss overføringsverdi. Vi kan altså anta at det kan trekkes noen paralleller til andre lignende situasjoner. Dette fordi disruptive innovasjoner er et fenomen som opptrer i mange flere bransjer enn bare mediebransjen. Man kan også spørre seg om det er mulig å sammenligne avishusene Nordlys og VG ettersom de retter seg mot to forskjellige markeder. Det vi har sett er at selv om de ikke konkurrerer på samme geografiske nedslagsfelt, konkurrerer de fortsatt om lesernes oppmerksomhet. På det området vil det være grunnlag for sammenligning. Selv om det ikke er like lett å sammenligne de på alle områder har det vært interessant å se hvordan de løser situasjonen på hver sin måte opp mot det teoretiske rammeverket som er brukt i denne avhandlingen.

Nå som vi har presentert hva vi har studert og hvordan studiet er lagt opp vil det videre bli gjort en presentasjon av resultatene i empirikapittelet. Deretter vil disse dataene bli drøftet og analysert opp mot det teoretiske rammeverket. Til slutt legger vi frem en konklusjon som svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

5.0 Empiri

Som det fremkommer av forskningsspørsmålene er det gjennom dette studiet søkt å belyse endringen i de finansielle forutsetningene, de strategiske veivalgene og de innovative grepene som blir gjort i møte med digitalisering og disruptiv innovasjon. Denne delen av oppgaven vil presentere studiens empiriske funn, som knyttes opp mot relevant teori. Målet med kapitlet er derfor å systematisere empirien, slik at vi i drøftingen kan benytte informasjonen i å besvare forskningsspørsmålene. For å belyse resultatene fra de ulike informantene på best mulig måte og for å unngå gjentakelse vil de kategoriseres og presenteres ut i fra problemområde, i stedet for å presentere intervjuene hver for seg. Dette skal gjøres ut i fra følgende tre kategorier: *finansiering, strategi og innovasjon*.

5.1 Finansiering

Overgangen fra papiravis til digital nettpublisering har ført til store endringer i de finansielle forutsetningene og forretningsmodellene har endret seg radikalt. Store deler av den finansielle nedgangen skyldes synkende inntekt fra annonsører og publikum i papiravisa. Som en del av dette har mediekonsernene med tilhørende mediehus utforsket ulike muligheter for økt inntjening på annonser og brukerbetaling på nett. De finansielle forholdene som ledet an til denne situasjonen og grepene som er igangsatt for å håndtere nedgangen vil bli belyst i det følgende.

5.1.1 Fra papir til digital

En av hovedutfordringene med digitaliseringen som mediebedriftene møter er at økonomien stadig blir strammere. De tradisjonelle forretningsmodellene blir utfordret og forutsetningene for god lønnsomhet er ikke de samme som før.

Vi har gått fra en tid hvor nesten en halv million mennesker gikk og kjøpte avisa til at flestparten av våre lesere er på nett og leser oss, først på desktop i mange år, og så nå i større og større grad på mobil(...)[F]orretningsmodellen endrer seg dramatisk og det er mindre penger i et sånt digital only marked, enn det er i et marked hvor digitalt står sterkt og avisa i tillegg var der da, og er der (Leder VG).

Leder VG forteller at de på det meste solgte 390 000 aviser hver eneste dag i 2002. I dag selger de i snitt litt over 100 000 til dagen, medregnet VG Helg. Det samme gjelder

lokalaviser, hvor informanten Leder Amedia forteller at de har hatt en svikt i printomsetningen på 15 til 20 prosent i året. Denne nedgangen innebærer både at færre kjøper papiravisa i løssalg og at færre abonnerer på den, men til gjengjeld øker stadig antall lesere på nett i samme periode.

5.1.2 Annonsealg

Som en følge av nedgangen i salget av papiraviser har det blitt mindre attraktivt for annonsørene å plassere sine annonser i avisene. Det er i dag færre som annonserer i avisa og det har følgelig også blitt billigere å annonsere i der.

Vi tjener veldig mye mindre på annonser i avisa fordi det ikke lenger er attraktivt å annonsere i avisa. Det har gått fra at det var veldig dyrt til at det ikke er attraktivt lenger og da må vi tjene penger på internett, gjennom desktop eller mobil, eller andre flater og det er en, hva skal jeg si, det er en komplisert verden fordi den blir utfordret hele tiden (Leder VG).

Løsningen ble annonser på internett. Problemet er imidlertid at det ikke generer like stor inntekt og løsningene på nett er stadig i utvikling. Leder Amedia forteller at de i dag operer i et marked som er drevet av målgruppestyring, programmatisk kjøp, altså automatiserte annonser som selges på digitale plattformer, og annonsebørser. Dette er et helt nytt univers for dem å forholde seg til. De største utfordrerne som tilbyr annonseplass på nett er Google og Facebook, som driver målrettet og personalisert annonsering basert på hver enkelt brukers søkehistorikk og mediebruk. Samtlige av informantene trekker disse frem som sine største konkurrenter og ikke bare konkurrerer de med dem om annonsørene, men også om lesernes tid og oppmerksomhet. For å takle kompleksiteten bak annonsesalg på nett har mediekonsernene gått i hver sin retning. Schibsted har inngått en avtale med Appnexus, mens Amedia har inngått en avtale med Google. Disse samarbeidsavtalene vil gå nærmere inn på senere. Slik det kommer frem av informantene har annonsesalget vært en viktig inntektskilde på linje med brukerinntekter på papir. Nå som annonsesalget på papir lider under et betydelig fall og annonsesalget på nett har vist seg å være en stor utfordring går utviklingen i retning av større inntekt fra brukerbetaling enn annonser.

5.1.3 Digital brukerbetaling

Nordlys og VG har begge sterke papiraviser som har gitt dem gode inntjeninger både i form av annonse- og publikumsinntekter og som har stått for hoveddelen av deres inntjeninger. Inntjeningene på papir er fortsatt gode, men de ser en klar nedgang i printomsetningen, med andre ord inntekter på papiravis. Etter hvert som færre kjøper papiraviser, både i form av abonnement og løssalg, har mediehusene vært tvunget til å finne andre inntjeningsmuligheter for innholdet de produserer. Derfor har de i større grad tatt i bruk digital brukerbetaling på nett.

Vi har en svikt på printomsetningen på en plass mellom 15 og 20 prosent i året. Det går fryktelig fort. Men så har vi truffet en gullåre i den digitale brukerbetalingen som gjør at vi langt på vei, faktisk i januar nå for eksempel, klarte å kompensere for bortfallet av papirinntektene med digital vekst på brukerbetaling (Leder Amedia).

Nå har de fleste både lokalaviser under Amedia og regions- og riksaviser under Schibsted en eller annen form for digital abonnementstjeneste. Leder Amedia forteller at de møtte stor motstand når leserne måtte kjøpe tilgang til de fleste sakene i nettavisen, men at leserne har fått større aksept for det nå. Han sier at for å tiltrekke nye lesere må man ha en lokal kringkasterrolle slik at leserne oppsøker deres avis når noe skjer i Tromsø. Samtidig må man ha åpne saker slik at de som oppsøker informasjon får tilgang på den. Under dette leverer de premiuminnhold, altså abonnement, innenfor ulike stoffkategorier som han da mener treffer markedet godt og at det derfor utløser betalingsvillighet blant leserne. Målet deres er å konvertere de som tiltrekkes til avisen inn i en dybderelasjon med betalingsikkerhet som grunnkomponent. I tillegg kjører de ofte tilbud på abonnementene sine, hvor så mange som syv av ti blir fast kunde etter at tilbudsperioden utløper.

Som riksavis har VG mange flere avdelinger og ansatte enn Nordlys. De har i tillegg et større geografisk nedslagsfelt og produserer mange flere nyhetssaker enn dem. De står derfor i den posisjonen at de kan ha gratis tilgang på nyhetssaker og heller la gjennomarbeidet gravejournalistikk være en del av den eksklusive opplevelsen man får tilgang på som abonnement på VG+. Leder VG forteller at de er opptatt av å levere på samfunnsoppdraget ved å informere leserne om hva som skjer i samfunnet, derfor har de heller ingen planer om å ta betalt for alt innhold på nett i fremtiden. Noe vi skal komme tilbake til senere er at Schibsted satser stort på produkt- og teknologiutvikling og på VG+ er man spesielt opptatt av å levere innhold på flere flater og i ulike former slik at det appellerer til lesere i alle aldre.

Blant annet nevner journalisten fra dagsordengruppa i VG at alle egenproduserte dokumentarer ligger ute med fri tilgang på VGTV på dette tidspunktet, men at de snart skal bli en del av premiumtilbudet og kun vil være tilgjengelig for de med VG+ abonnement.

5.1.4 Frekvensreduksjon

...[U]tfordringene er at vi har en annonseøkonomi på print som er med på å finansiere store deler av virksomheten i dag» (Leder Amedia).

Med tanke på at færre kjøper papiravisa og annonseinntektene på papir synker skulle man tro det ville vært lettere om man kuttet papirutgaven helt og satset fullt digitalt, men faktum er at det ikke er så enkelt. Leder Amedia forteller at selv om de nå for første gang i historien opplever å ha størst inntekt fra digitale brukerbetaling, hadde de ikke klart seg uten inntektene fra annonser på papir. Dette fordi det utgjør store deler av finansieringen i virksomheten i dag. De tjener fortsatt veldig gode penger på papiravisen, men i forhold til målinger på salg ser de at det vil avta i løpet av de neste årene som kommer. Den tradisjonelle forretningsmodellen vil ikke være bærekraftig i fremtiden og dette er noe de prøver å omstille seg etter, men i mellomtiden ønsker de å beholde inntektene på print så lenge som mulig. Informanten nevner at flere av lokalavisene som Fremover, Halden og Arbeiderbladet jobber med frekvensreduksjon og skal ta ned antall utgivelser av papiraviser i uka. Et annet problem i denne sammenheng er at mye av relasjonen til markedet er tuftet på papiravisen, dette gjelder spesielt blant de eldre leserne. De jobber derfor hardt med å digitalisere relasjonen og har satt i gang en rekke tiltak for å klare dette. Blant annet arrangerer de seniorkvelder med foredrag om hvorfor og hvordan man går over til digital avis. Journalist Nordlys er også klar på at det jobbes kontinuerlig med å forbedre papirutgaven for å holde papiravisen i live så lenge som mulig. Han legger også til at han ikke vet hva som vil skje hvis avisen ikke klarer å leve av digitale abonnement på sikt da han erkjenner at papiravisen etter hvert vil gå under:

Ja det må fuglene vite. Men det jobbes jo med ikke sant, i Nordlys har vi jo satsa på en plussprofil. Vi satser på å få digitale abonnenter, altså en brukerbetaling på nett. Jeg tror ikke det finnes noen andre løsninger sånn som jeg kan se nå hvertfall.

Ledere Schibsted sier de over lengre tid har igangsatt flere initiativer for å styrke nettpublikasjonen, og selv om det ikke var intendert, så har det gått på bekostning av papiravisen. De ser for seg at papiravisen vil forsvinne om noen år, men de er fortsatt opptatt

av å beholde den ettersom den leverer bra på annonser og siden den fortsatt har stor betydning for mange lesere. De valgte derfor å snu fokus slik at det nå er flere initiativer som går på å forbedre papirutgaven, enn det er på overgangen fra papir til digital. Blant annet forteller journalisten i VGTV at papirutgaven i VG har fått en ny drakt hvor de har brukt mye tid på å forbedre layouten. Selv om ikke VG har redusert sin frekvens har imidlertid Dagbladet tatt bort sin søndagsutgave, i tillegg har også flere av lokalavisene som bruker Schibsted trykkeriet redusert antall ukentlige papirutgivelser. Vanligvis deler mediehusene som får avisene trykket på samme trykkeri på kostnadene, men når VG blir den eneste som gir ut avis på søndagen blir det plutselig veldig dyrt for dem.

5.1.5 Nedbemanning og effektivisering

For å kutte kostnader og øke effektiviteten har samtlige mediehus og mediekonsern gått gjennom flere nedbemanningsprosesser på grunn av den synkende økonomien i bransjen. Verken Leder Amedia, Leder Nordlys, Ledere Schibsted eller Leder VG legger skjul på at det har blitt foretatt nedbemanninger og at dette har vært en krevende prosess. Samtidig som det har blitt nedbemannet, har også kravet om effektivitet økt. Leder Amedia beskriver det slik:

Parallelt med at medieøkonomien vår de siste årene har ført til at vi har vært nødt til å si opp journalister (...) så har vi vært nødt for å utvide åpningstiden. Ikke sant, det er en ganske krevende øvelse.

Leder Nordlys forteller at de var på en økonomisk topp for tre år siden med 52 redaksjonelt ansatte i mediehuset. I dag er de kun 33 ansatte igjen. Han mener digitaliseringen har store deler av skylden for dette, særlig fordi det overtar såpass mange arbeidsoppgaver og forenkler de som ikke faller bort. Et eksempel er at de for 14 år siden hadde 14 grafiske medarbeider, men nå finnes ikke denne stillingen lenger. Leder VG sier de har et helt annet behov for kompetanse og dette har ført til at flere stillinger har falt bort. Amedia jobber stadig med å effektivisere driften og for å kompensere for bortfallet av antall ansatte og dekke større deler av nyhetsdøgnet har de forlenget arbeidsdagen. Det samme gjelder VG hvor Journalist VGTV og Journalist VG forteller at de jobber skift som strekker seg fra tidlig morgen til sen kveld. Journalist Nordlys forklarer situasjonen slik:

Utfordringene er at på den ene siden så har fallet i inntekter fra annonser og papiroplag ført til at avis- og mediehus er veldig presset økonomisk. Det har vært veldig mange nedbemanninger, også her i Nordlys har det vært nedbemanninger tidligere år. Det betyr at vi er fjerre som helst skal gjøre like mye som før.

Disse kuttrundene har også vært med på å skape usikkerhet blant ansatte i forhold til om de får beholde arbeidsplassene sine eller ikke. Leder Amedia kan bekrefte at han har opplevd at det har utløst usikkerhet samtidig som det har vært et dårligere rekrutteringsgrunnlag ut i bransjen nå enn tidligere. Journalist Nordlys kan bekrefte at han har kjent på usikkerheten knyttet til nedbemanninger:

Ja, det har jeg nok følt. Såpass ærlig må man jo være, det blir jo på en måte, du kjenner jo litt på det, akkurat det der, den usikkerheten og sånn og du føler at må kanskje stå litt ekstra på så du kan vise at du duger.

Det er ikke bare kravet om effektivitet som står på agendaen hos mediehusene og mediekonsernene - kvalitet er også et viktig komponent. Journalist VG er klar på at det blir slått hardt ned på om de ikke leverer kvalitet:

Hvis du liksom bare er kjapp og får ut tingene så vil du fort bli avslørt hvis du ikke holder mål, hvis du prøver å være flink og så går det på bekostning av kvalitet, det vil jo bli tatt ned ganske fort.

5.2 Innovasjon

I denne delen av empirikapittelet skal alle forhold knyttet til innovasjon som kommer frem av intervjuene legges frem og belyses. Det innebærer ledernes syn på innovasjon, journalistenes syn på innovasjon, multiple endringer, endringskapasitet og disruptiv innovasjon.

5.2.1 Innovative grep

Distribusjon er et viktig ord...Det gikk fra å distribuere en kanal: avisa, til å distribuere gjennom VG.no, på mobil og hundre andre kanaler. Det finnes masse, masse kanaler på VG og utenfor VG. For eksempel Facebook, Instagram, Snapchat osv. som gjør at vi kan få mye større bredde på innholdet vårt. Så distribusjon og muligheten for større distribusjon er en veldig stor endring (Leder VG).

Etter nettavisenes inntog har det kommet flere flater med flere funksjoner å publisere nyheter på. Ledere Schibsted forteller at dette fører til at markedet blir mer og mer globalt, og at de

plutselig står i møte med helt andre konkurrenter som kommer i tillegg til de tradisjonelle utfordrerne. Igjen blir Google og Facebook nevnt som hovedkonkurrentene i det som har blitt et globalt konkurransemarked. Som en del av denne utviklingen har det også blitt enklere for privatpersoner å publisere på nett. I tillegg har de muligheten til å bidra i nyhetsbildet gjennom tips-kanalene hvor leserne kan sende inn for eksempel bilde eller video av en nyhetshendelse de har vært vitne til. Informanten fra VGTV forteller at de har prøvd å gjøre bedre nytte av dette. Blant annet lot de tilskuerne på en Justin Bieber konsert sende inn sine bidrag som VGTV da publiserte på sin Snapchat konto, et prosjekt som fikk masse oppmerksomhet og som også førte til en prisutdeling. Leder VG sier at fordelene med alle de nye funksjonene og plattformene er at det åpner opp en slags verktøykasse hvor journalistene kan gjøre mye mer ut av journalistikken. Den digitale verden er uendelig og det er bare kreativiteten som setter grenser for hva man kan få til.

Samtlige av informantene er samstemte om at innovasjon er et klart konkurransefortrinn. Som vi har sett har de alle innover sine forretningsmodeller. For å øke innovasjonen har de også initiert ulike grep. VG har blant annet opprettet utviklingsmiljøer i nyhetsrommet som hele tiden forsøker å se muligheter for å gjøre noe annerledes, med et ønske om at endring skal vokse frem på en naturlig måte. I tillegg har de et område i VG som heter nisjer og vekst som beskrives som et kommersielt miljø hvor de prøver å finne nye kommersielle muligheter nær det redaksjonelle produktet, eksempelvis reise, mat og mote. På et litt mer overordnet nivå forteller Leder Schibsted at de tidligere har opplevd at innovasjon blir nedprioritert fordi det ikke er knyttet til å levere på kortsiktig bunnlinje. Derfor forsøker de i større grad å åpne opp for mer innovasjon ved å knytte det innovasjon målbildet slik at det blir lettere å rettferdiggjøre prioriteringen av innovativ satsing.

Leder Nordlys sier de har fokus på å løfte frem de som er flinke på innovasjon og dyrke de personene som har dette genet. I Amedia har de stort fokus på innholdsinnovasjon hvor de forsøker å definere hvilke typer innhold leserne er villig til å betale for. "Men strategisk sett så er det det å levere riktig content til riktig bruker til riktig tid, det er der hovedfokuset vårt knyttet til innovasjon ligger" (Leder Amedia). Senere i intervjuet trekker Leder Amedia også frem et eksempel om en avis som streamet 40 timer breddefotball på nettsidene sine. Dette oppdaget de i konsernet da antall digitale abonnementer skjøt til værs. Fotballsendingen var ikke noe sportsavdelingen hadde avklart med konsernet på forhånd, men da det slo så godt an valgte ledelsen å gjøre et eksempel ut av dette spontane innslaget og gikk ut med en

anbefaling til de andre avisene om å ikke være redde for å prøve nye ting. Journalist Nordlys forteller at det er mye rom for prøving og feiling, og at det fokuseres på å levere godt innhold og attraktive saker som tiltrekker seg lesere.

5.2.2 Kunsten å snu i tide

Mediebransjen er under et vanvittig press. Vi kunne ha vært flinkere tidligere til å fikse en del problemer selv. I stedet så skjedde det at mange selskaper rundt oss, og da gjerne internasjonale selskaper begynte å utfordre oss både på forretningsmodeller, på distribusjon, på innhold osv. og da får man det travelt. Da får man en bransje som er veldig enige om ganske raskt at vi er nødt til å endre oss, vi er nødt til å endre oss raskt og vi er nødt til å endre oss mye (Leder VG).

Med teknologisk utvikling og digitalisering kommer også utallige satsingsmuligheter for mediebedrifter. Leder VG forteller at dette er en stor endring i forhold til hvordan det var før. Han er helt klar på at dersom man skal ha god takt på endring og innovasjon så må man ha mange prosjekter gående parallelt. De fleste av informantene trekker frem at de skulle ønske de satte i gang tidligere med sine satsninger, at de endret seg før de gjorde. De skulle ønske de var flinkere til å våge seg ut på ukjent farvann. Leder Amedia trekker frem Nordlys som eksempel på at det har skjedd mange omorganiseringer: “Det har skjedd flere omorganiseringer i Nordlys de siste fem årene enn det har de 50 foregående årene. Det forteller liksom noe om dynamikken som det utløser”. Leder Nordlys kan bekrefte at de hadde en seig start og at organisasjonen har vært litt tungrodd historisk sett. For fem, seks år siden startet de arbeidet med å skape en kultur for endring og oppfordret sine ansatte til å prøve nye ting, beholde det som fungerer og forkaste det som ikke fungerer. For eksempel investerte de på en nett-tv satsing som måtte kuttes etter tre år fordi det ikke ga tilfredsstillende resultater. Han skulle ønske de var tøffere med å gå “all in” da han tror dette kunne gjort at flere av de igangsatte initiativene kunne blitt mer vellykket. Han sikter både til seg selv og resten av de ansatte som jobber i Nordlys når han sier at de må tørre å gjennomføre og være litt vågale på nye prosjekter. Videre sier han:

Tradisjonelt vil jeg si at mediebransjen er ganske konservativ, det gjelder både journalister og redaktører og jeg tror mye hadde vært annerledes hvis vi hadde vært mindre konservative for 10-15 år siden da internettet egentlig tok løs. Det er først nå de siste to, tre, fire årene at den store majoriteten av norske mediehus har identifisert at vi må faktisk satse ordentlig digitalt.

Et problem som dukker opp når man innoverer seg og starter nye prosjekter kontinuerlig er at det har en tendens til å hope seg litt opp. Leder VG sier at det er vanskelig finne en balansegang mellom for mye og for lite prosjekter. I tillegg kan det være vanskelig å avslutte prosjekter som de setter i gang fordi det legges mye innsats i prosjektene og de som jobber med dem vil kanskje ikke gi opp håpet på at det vil slå an. Han introduserer oss for begrepet *teknisk gjeld* og sier at dette oppstår når du har for mange gamle prosjekter liggende som ikke gir noe tilbake og blir til en unødvendig driftskostnad.

I dag så finner du en sånn produktportefølje i VG på veldig, veldig mange digitale produkter som ikke lenger egentlig har et liv, som ingen lenger egentlig bruker, men de ligger der og det er en driftskostnad. (...)det går en alarm i ny og ne som gjør at noen uttrykkere hos oss eller noen driftsfolk må forholde seg til at det går en alarm (Leder VG).

For mye teknisk gjeld gjør det vanskeligere å holde tempo oppe på innovasjon fordi det stjeler tid og penger. Han mener løsningen er at man må kunne lande prosjekter og være ærlig med seg selv om hva som fungerer bra og hva som ikke fungerer bra og derfor må stoppes. Denne vurderingen baseres på brukerdata, altså ut ifra hvor godt det slår an blant kundene.

5.2.3 Hvor stor er endringsviljen?

Jeg synes at folk er endringsvillige, VG er, vi er en sånn organisasjon som snur oss fort. Det har det alltid vært. (...) Vi har jo vært gjennom en nedbemanningsprosess i det siste, folk har jo sluttet i løpet av 2016, ganske mange da og allikevel så har man jo klart å tatt briefere og gjort veldig gode journalistiske jobber sånn at, jeg tror hvis man hadde analysert VG og ansatte her så er vi en endringsvillig gjeng. Det er jeg helt sikker på (Journalist VG).

Endring og innovasjon er blitt en del av hverdagen blant mediebedriftene og mediekonsernene. Både ledere og journalister mener at det er høy takt på endringene og at endringskapasiteten er god selv om den fortsatt har forbedringspotensial, men de har en litt forskjellig tilnærming til hvorfor. Leder Amedia mener at de ikke ville hatt så god endringskapasitet hvis de ikke hadde lyktes så bra med satsningene sine som de har gjort det siste året. Han forteller at de i 2014 kuttet 500 millioner kroner i driftskostnader på ni måneder. Noe som la et stort press på de finansielle forutsetningene og begrenset handlingsrommet for hele organisasjonen. Dagens situasjon er totalt forvandlet. De har et bra eierskap, lite gjeld, god lønnsomhet og de øker de digitale brukerinntektene i betydelig fart.

Ifølge ham har dette gitt dem en bedre arbeidsro internt og et større handlingsrom og som et resultat av dette har endringskapasiteten blomstret.

Leder Nordlys forteller at de har opplevd en endringsmetthet underveis som følge av at endringene aldri tar slutt. Av den grunn har de jobbet mye med å kommunisere ut til de ansatte at de har et løpende behov for omstilling, og at dette ikke er noe det vil bli mindre av i årene som kommer. I tillegg er han opptatt av at ledelsen har et ansvar for å sørge for gode prosesser og god gjennomføring av ideer, men at de fortsatt har mye å gå på på dette området. Ledere Schibsted sier det har vært viktig for dem å gjøre det klart for sine ansatte hvor stort behovet faktisk er for endring og vise dem at endring ikke nødvendigvis trenger å være negativt. Det at flere av endringsinitiativene har lyktes godt og ført til spennende muligheter som blant annet nye arbeidsoppgaver, mener de er hovedgrunnen til at endringstakten er såpass høy. De mener også at det å knytte noe positivt til endringen er med på å endre innstillingen, og tror det blir lettere jo mindre uvant og nytt endring blir. Leder VG sier det er vanskelig å si noe generelt om hvordan de ansatte reagerer på endring fordi det varierer veldig i forhold til type endring, hvilken avdeling det gjelder, osv. Han mener det viktigste for å holde tempoet oppe på endring og motivere de ansatte til å ikke miste troen er at de må vinne noen kamper og ta seg tid til å glede seg over det man lykkes med underveis.

Journalist Nordlys har opplevd stor endringsvilje tross de mange endringene Nordlys har gått gjennom. "...[D]et har vært en maraton av en omstilling kan du si. Det har vært nye grep som har vært tatt nærmest hver måned ikke sant, og man har vært innstilt på å endre måten å tenke på" (Journalist Nordlys). Han mener at omstillingsprosessene har gått så bra som de har gjort fordi de aller fleste har innsett at det må gjøres endringer for å kunne overleve i bransjen. Journalist Nordlys sier at han selv og hans kollegaer har valgt å bite sammen tennene og stå på, og ta omstillinger som det kommer.

5.3 Hva skal man leve av i fremtiden?

I denne delen vil alle forhold knyttet til strategi bli lagt frem og belyst. Først blir mediehusenes og konsernenes overordnet strategi bli lagt frem. Deretter vil det bli sett på hvilke strategiske grep som er satt i gang for å hankses med disrupsjonen som mediebransjen står overfor. Med dette vil man få en oversikt over hvordan Schibsted, Amedia, Nordlys og VG jobber for å nå sine mål, og hvordan det jobbes for å beholde/øke posisjonen i markedet.

5.3.1 Produktutvikling og innholdsjournalistikk

Strategi er helt klart et viktig begrep for mediehusene da strategien er styrende for de ulike måtene mediehusene jobber og tenker på. Selv om Amedia, Schibsted, Nordlys og VG alle er enige om at brukerbetaling er et viktig element for å overleve i mediebransjen, har de ulike strategier og satsingsområder. Som nevnt tidligere har salget av papiraviser sunket drastisk, noe som gjør at de ulike mediehusene jobber med å digitalisere kundene sine og de jobber målrettet med å øke antall betalende abonnenter på nett.

I 2015 gjennomførte Amedia en strategiprosess fordi de så seg nødt til å se på hva som skal til for å overleve på sikt i mediebransjen. For å komme frem til den strategien de har i dag leide de inn konsulenter for å se på ulike muligheter. Denne prosessen gjorde at de kom frem til hva som differensiere dem som mediekonsern: nemlig *lokalt innhold*. Denne “enkle”, men konkrete strategien skapte noen reaksjoner:

Det er jo veldig mange som har ristet på hodet littegranne, eller synes at vi var litt crazy som la så mange egg i en kurv, men det er det smarteste vi har gjort noen gang.

Amedia har et målbilde om å leve av *innhold*, altså at de skal være et innholdsselskap hvor de kan leve av digitale inntekter. Leder Nordlys sier det er en trend i næringslivet å drive kjernevirksomhet og han sier sånn sett at de følger trenden ved å satse fullt ut på sin kjernevirksomhet, som først og fremst er journalistikk. Brukerbetaling står øverst på agendaen for konsernet, noe som blir uttrykt klart og tydelig av Leder Amedia: “Ja, det er det vi skal leve av. Det er det strategiske bildet som vi står ovenfor, vi skal være det lokale digitale førstevalget”. Målet deres er å levere så godt innhold at sluttbrukeren er villig til å betale for det. Videre beskriver han rekkeviddestrategien til Amedia som en *trakt* hvor han understreker at en lokal kringkasterrolle er viktig for å få nye brukere, der Nordlys trekkes frem som et eksempel. Han mener det er viktig med åpne saker hvor folk kan lese om “breaking news” slik at de trekker lesere inn på nettsidene sine. “Det er snakk om å rett og slett få vanngjennomstrømning inn i kraftverket, altså få vann inn i trakta”, sier Leder Amedia. Det er ønskelig å oppnå en dybderelasjon som et komponent for betalingsikkerhet. Videre er han klar på at strategien deres virker og at de ansatte har troen på konsernets strategi, men han sier også at det fortsatt er en del av deres underliggende mediehus som ikke

gjør det fullt så bra som for eksempel Nordlys. Leder Amedia mener det skyldes i stor grad at de ikke har forstått strategien hundre prosent, men at det jobbes kontinuerlig med å kommunisere den ut til alle mediehusene. Han opplever de fleste ansatte som endringsvillige, og da spesielt de som virkelig har forstått strategien, og legger til at de ville stått overfor mye større utfordringer i forhold til endringsvilje om de ikke hadde hatt en velfungerende strategi. For å lykkes i mediebransjen fokuserer Amedia på å være så tydelige som mulig overfor alle mediehusene om hva som er deres strategiske målbilde og suksess. Det brukes blant annet internkommunikasjon for å øke den strategiske forståelsen hos de 7000 til 8000 reporterne.

Vårt strategiske målbilde er en endringsreise i seg selv. Så er de viktige tingene som vi jobber med nå «as we speak» det er å skape en større strategisk forankring, strategisk forståelse ut i selskapet med hva som skal til for å lykkes for oss. (Leder Amedia).

Amedia sitt flaggskip Nordlys, er klar og tydelig på at deres strategi er journalistikken. Leder Nordlys beskriver det slik:

Journalistikken skal finansiere journalistikken, og i det så ligger det jo også at vi legger til grunn at vi kommer til å være heldigitale om ikke alt for mange år, eller vertfall at det er et veldig klart tyngdepunkt på det digitale.

Nordlys har gått fra å være en landsdelsavis og regionavis, til å økende grad gå over til lokalt innhold med Tromsø regionen som utgangspunkt. Lederen i Nordlys mener det er gode kår for lokaljournalistikk, og at det er den riktige veien å gå fremfor å være en landsdelsavis. Han forteller at mesteparten av strategien deres er hentet fra Amedia fordi konsernet har vært tydelige på at journalistikken skal være forretningsmodellen. I tillegg har de utviklet en del av strategien selv. Leder Nordlys legger vekt på at den tydeligheten Amedia fremstår med overfor deres mediehus har vært viktig for deres suksess, og gir mye ære til Amedia for at Nordlys har fått til det de har fått til. I tillegg påpeker han at tankegangen til de som ligger under Amedia konsernet har en ganske lik tankegang, og det utveksles erfaringer om hva som fungerer og hva som ikke fungerer. På spørsmål om Nordlys har en plan B hvis strategien ikke fungerer så bekrefter han at de ikke har noen plan B per dags dato, og legger til:

Hvis ikke vi lykkes med journalistikken som forretningsmodell så kommer Nordlys og andre mediehus til å bli betydelig mindre. Men jeg er veldig optimistisk da, det må jeg bare understreke. Jeg tror det kommer til å gå bra for de aller fleste, men økonomien,

totaløkonomien kommer til å bli mindre i det tradisjonelle mediemarkedet og i de klassiske avisene.

Journalist Nordlys er heller ikke i tvil om hva som er strategien deres da han beskriver at det viktigste er å øke brukerbetalingen på nett og lage saker med godt innhold. Amedia og Nordlys er tydelige på at deres strategi er journalistikken, mens Schibsted har gått i en litt annen retning med sin *plattformstrategi* hvor produkt- og teknologiutvikling står i hovedfokus. Med plattformstrategien ønsker Schibsted å utvikle plattformene sine selv. Ledere Schibsted beskriver det slik: “Vi ønsker å ha kontroll over denne teknologien som muliggjør at vi kan levere verdi til våre brukere og til våre annonsører”. Plattformen er et verktøy for å få journalistikken fra produksjon og ut til bruker, og den brukes av både journalister og de som jobber redaksjonelt. Den består av ulike verktøy hvor journalistene kan skrive sakene sine, innskrivingsverktøy. I tillegg til publiseringsverktøy, som gjør det mulig for journalister å publisere sakene sine både på nett og andre plattformer, og det består av distribusjonsverktøy som hjelper med å spre saker og ta betalt for de. Schibsted ønsker ikke å bare være en innholdsleverandør, men de ønsker å kunne kontrollere produkt og teknologi. For å fortsette å være et verdensledende medieselskap så mener de at dette er et kritisk konkurransefortrinn. Selv om Ledere Schibsted utpeker produkt- og teknologiutvikling som deres aller viktigste fokusområde er det viktig å få med at de er et selskap med mye ulik virksomhet med tre viktige ambisjoner: de skal være digitale mediehus i verdensklasse, de skal være verdensledende på rubrikk og de har nye digitale vekstsatsinger. Schibsted har tro på strategien de har i dag, men de er også klare på at strategien er under kontinuerlig utvikling. Det er ikke noe de noen gang føler de kan si seg ferdig med, men de legger uten tvil “full gass” på dagens strategi.

Leder VG understreker at produkt- og teknologiutvikling er en viktig del av strategien deres i VG. I tillegg sier informanten at strategien både er kompleks og sammensatt da de har mange miljøer for utvikling og innovasjon. Det er ulike avdelinger som tar seg av veksten og utviklingen til VG, alt fra nisjer til redaksjoner som prøver å utfordre det etablerte innholdet for å bli bedre. Eksempelvis har VG en utviklingsavdeling hvor det jobbes med produkt og teknologi, og her jobbes det med design, analyse, drift osv. Denne avdelingen beskrives som en utrolig viktig del av det VG driver med i forhold til digitalisering. Videre presiserer Leder VG: “Men det som ligger og på en måte hviler på toppen det er at VG er nødt til å forberede seg på en digital only fremtid”. Leder VG er klar på at de er fornøyd med plattformstrategien

som er utviklet av Schibsted. Den sammensatte strategien til VG er også utviklet gjennom tidligere erfaringer samtidig som de stadig søker etter ny kunnskap. De ser for eksempel til store aktører som New York Times og Washington Post: “Så vi er ganske aktive med å være ute og søke mer, søke inspirasjon og søke kunnskap om hvor verden er på vei da” (Leder VG). Både Leder VG, Journalist VG og Journalist VGTV er tydelige på at en viktig bit av strategien deres er å være tidlig ute med nyheter, og at de må være først og best for å opprettholde posisjonen sin.

5.3.2 Hvilke grep gjør de?

Videre vil det bli gjort rede for hvilke strategiske grep de ulike mediekonsernene og mediehusene har gjort for å holde følge med den teknologiske utviklingen og de radikale endringsprosessene som mediebransjen står overfor. De har iverksatt ulike grep som ses på som nødvendige for både nåtiden og fremtiden.

Amedia har ganske nylig inngått et partnerskap med Google, en avtale de ser på som et kjempeløft for hele konsernet. I tillegg har de valgt å selge katalogtjenesten 1881 fordi de følte at tjenesten ikke passet inn i deres nye strategi da anser den som gammeldags. Partnerskapet med Google ble inngått for å instrumentelt sikre at ansatte både i den nasjonale salgsorganisasjonen og de lokale selskapene forstår konsekvensen av det som beskrives som et nytt univers. Det er også laget egne programmer som kunnskapsprogrammer og implementeringsprogrammer på forskjellig nivå. Leder Amedia er klar på at de er opptatt av å drive eide medieplattformer, og ønsker ikke å drive distribusjon i rammen av Facebook. Likevel sier han at de ikke kommer helt unna slike sosiale medier som Facebook og Instagram. Facebook er en plattform de vil bruke kynisk som en markedsføringskanal for deres produkter, han understreker at de ikke skal plassere seg under Facebook i markedsposisjonen, men over. Med det mener han at de skal aggregere ut innhold fra Facebook og sosiale medier. Snapchat er noe Amedia så vidt har luktet litt på, men satsingen ligger på eid distribusjon hvor det er en direkte kunderelasjon til sluttbruker enn for eksempel Snapchat og Instagram. Amedia jobber også mye med å øke kompetansen til de ansatte. De har fire innholdsutviklere som hele tiden er ute å jobber med å øke kompetansen knyttet til verktøy. Dette anses som viktig fordi det blir hele tiden leaset og launchet nye produkter ut mot mediehusene, noe som krever opplæringsløp. “Det som er viktig for oss er at journalisten der ute forstår konsekvensen av den nye teknologien, altså i en sånn brukerkontekst” (Leder

Amedia). Det blir også ansett som nødvendig å bevilge mer penger til kompetanseutvikling fremover.

5.3.3 Satsing mot en digital fremtid

Nordlys har kommet langt med digitaliseringen innenfor Amedia konsernet, og de satser tungt på å ruste seg mot en digital fremtid. Alle jobber digitalt, bortsett fra én person som jobber med papiravisa.

(...) utgangspunktet er at saken skal være best mulig og mest mulig interessant. I tillegg til å være mest mulig berika med tilleggsinformasjon i en digital kontekst. Det gjør jo at vi står mye bedre rusta til å jobbe digitalt, først mot en knekk i papir, altså stadig større knekk i papirmarkedet. Men det kommer ikke til å bli lett, det kommer til å bli ganske vondt. Det er jeg ganske sikker på, de neste to, tre årene. (Leder Nordlys).

Med ønske om å tiltrekke seg nye betalende abonnenter analyserer Nordlys aktivt hvilke saker som utløser nye abonnenter. De ønsker å ha et publikum som strekker seg fra tenårene og opp til pensjonister, og i dag ligger gjennomsnittsalderen på ca. 55 år. Samtidig ser de at de begynner å få et betalende publikum i aldersgruppen 30-40 år, og noen av deres nye kunder er under 30 år. I tillegg kjører de hyppige kampanjer hvor kunden for eksempel betaler én krone eller ti kroner for en måned. Dette har gitt gode utslag, hvor 70% av de som hiver seg med på kampanjene blir med videre. Nordlys ser dette som et strategisk grep fordi det gir muligheten til å vise kundene hva avisen har å tilby. Et annet strategisk grep som er gjort, er å lage noen enkle steg i papiravisen om hvordan man kan bli digital kunde, og kundesenteret gjør en viktig oppgave med å prøve å hjelpe så mange som mulig med nettopp dette. Kompetanseutvikling ses ikke som noe akutt behov med tanke på den digitale utviklingen, men de har noen journalister som har tilegnet seg spisskompetanse på datajournalistikk, eksempelvis streaming. Nordlys er i en startfase på bruk av levende bilder og streaming. “Learning by doing” og noe internopplæring ses på som viktige elementer i kompetanseutviklingen i Nordlys. Journalist Nordlys opplever å få den opplæringen som trengs på ulike nye digitale verktøy. De ansatte får kursing slik at de kan holde seg oppdatert på den teknologiske utviklingen, og være i stand til å bruke de ulike verktøyene for å levere best mulig innhold.

5.3.4 Annonsestrategi

Amedia og Schibsted har valgt å gå i to forskjellige retninger i forhold til hvilke medieplattformer de har inngått en avtale med. Amedia valgte å inngå et partnerskap med Google, mens Schibsted valgte å inngå en avtale med Appnexus. Amedia fikk tilbud om partnerskap med Schibsted på Appnexus-avtalen, men så Google som den mest hensiktsmessige samarbeidspartneren i forhold til deres nåværende posisjon i markedet. Denne avtalen gjør at de får bruke deres annonseplattform og får tilgang på data og innsiktsverktøy knyttet til eget salg.

Altså vi vurderte det. Nei, altså det hadde jo vært flott å finne på noe sammen med Schibsted, definitivt. Vi er jo to publisistiske selskap begge to, men sånn som markedet ser ut akkurat nå og de utfordringene vi har knyttet til å ta vår fair share ut av markedet så tror jeg at effekten av Google i det her er mer innenfor rekkevidde. Eller på en måte lettere å oppnå enn det å gå videre på med en integrasjon å utvikle noe sammen med Schibsted (Leder Amedia).

Leder Amedia begrunner avgjørelsen med å si at Google tilbyr eksisterende teknologi og at forholdet mellom dem er mer avklart enn det ville blitt med Schibsted.

Det å teame opp med en så stor aktør som allerede står sterkt, og knytte det sammen med det Schibsted prøver å få til, det er jo et viktig strategisk valg. Det viser bare at Schibsted har lyst til å klare seg med egen teknologi og på egne bein, men innser at man på veien til å klare seg selv også må finne seg noen partnere (Leder VG).

Schibsted ønsket en uavhengig aktør, noe som gjorde at Appnexus ble et naturlig valg. Appnexus avtalen gjør at Schibsted har mulighet til å ha mye kontroll selv, ettersom de har et eierskap til den tekniske plattformen og selv selger annonser til annonsørene. Denne avtalen har vært et strategisk grep for Schibsted da de mener at de både vil kunne beholde og styrke sin posisjon. Med et ønske om å samle norske medier på Appnexus plattformen inviterte Schibsted andre mediekonserner til å inngå et samarbeid. Polaris Media takket ja til dette og er nå blitt en del av samarbeidet. Leder Amedia avviser at Google er en tryggere vei å gå, men at det vil gi et klart konkurransefortrinn ettersom de får tilgang på bedre teknologi og med dette vil kunne stille med det beste produktet på markedet. Han ser også for seg at de kan drive med målrettet targeting med både annonseinhold og senere også redaksjonelt innhold. Leder VG sier det er mye mulig at Amedia vil tjene mer på annonser på kort sikt, men at man ikke har kontroll over endringstakten på modellen som Google tilbyr og at inntjeningene kan bli mindre over tid. Ledere Schibsted poengterer at de konkurrerer med Amedia om

annonsørene. Hvem annonsørene velger å annonsere hos avhenger blant annet av hvor mange brukere de har og hvor mye data de har om sine brukere. Denne konkurransen vil være til stede uansett hvilken annonseplattform de benytter seg av. De mener at fordelene med å bruke en annonseplattform hvor de har større kontroll er at de får et mer direkte forhold til annonsørene. Dette kan gi Schibsted konkurransefordeler, i tillegg til at de i større grad kan styre brukergrensesnittet og prisnivået.

VG innså tidlig at papiravisen kom til å falle, og kanskje til og med dø en dag, forteller Leder VG. Denne erkjennelsen beskrives som både tøff og vanskelig å snakke høyt om. Da stilte de seg spørsmål om hva de gjør. Svaret fra Leder VG er som følger:

... [V]i må begynne å utfordre oss selv, vi må rett og slett begynne å disrupte vår egen forretning da. Vanskelig ting å gjøre, stor erkjennelse og et vanskelig prosjekt å løse, men en veldig viktig erkjennelse.

Et overordnet strategisk grep som VG har gjort er å sette brukeren fremfor alt annet.

Vi har gått inn i en tid hvor vi sier hele tiden at vi må sette brukeren først. Det er brukeren som avgjør hva VG skal være så vi gjør ingen ting uten at vi har involvert brukeren. Vi agerer på dataene vi får fra brukeren. Det er brukeren først. Når vi produktutvikler VG og bygger VG gode for fremtiden så må vi gjøre det med brukeren først (Leder VG).

VG setter brukeren foran sine egne meninger, og data kan fortelle hva som er riktig og hva som ikke er riktig. I tillegg har VG valgt å gå for en aggressiv mobilstrategi. VG ser en tydelig fordeling mellom mobil og desktop, hvor fordelingen ligger på ca. 70-30 fordelt på mobil og desktop. Dette gjør at det blir fokusert på mobil når det gjøres nye grep, noe som betyr at hvis det utvikles noe nytt så kan man starte med å se hvor godt det fungerer på mobil siden det er der de fleste leserne er. Som nevnt utvider digitaliseringen distribusjonsmulighetene i form av flere kanaler og funksjoner for publisering. Journalist VGTV forteller at de har åpnet en "discover kanal" på Snapchat for å tiltrekke seg et litt yngre publikum, i tillegg til at de har fått en egen Snapchat redaksjon. VG og VGTV bruker sosiale medier som Facebook, Snapchat, Instagram og Youtube som en bevisst strategi for å få lesere over på VG.no. I tillegg har VG som nevnt gjort noen grep for å forbedre papirutgaven da de ønsker å beholde denne så lenge som mulig fordi det er en viktig inntektskilde. Leder VG forteller at de ser det som nødvendig å iverksette mange ulike

initiativer for å kunne stå støtt og for å forberede seg på en digital fremtid. De har rom for å prøve å feile, og de har beveget seg inn på de fleste sosiale medier for å gjøre seg så synlige som mulig. For at de ansatte skal ha mulighet til å følge med på utviklingen som skjer i et så stort mediehus som VG, holder toppsjefen et møte som blir kalt for “10:45-møtet”. Dette møtet holdes hver dag i et kvarter hvor ulike problemer i dagen blir tatt opp, og hele organisasjonen blir oppdatert på hvilke endringer de står oppi.

Ledere Schibsted påpeker også at det er viktig å beholde papiravisen så lenge som mulig. Informantene beskriver det som at man må kunne ha to tanker i hodet på en gang, hvor det ikke er tvil om at det satses fullt på digitalisering, men at papirutgaven fortsatt har en så stor plass at den ikke kan legges til side med det første. Schibsted’s flaggskip VG blir trukket frem som et prakt eksempelpå viktige strategiske grep som er gjort:

Hvis ikke vi disrupter oss selv så er det noen andre som kommer til å gjøre det (...), et veldig konkret strukturelt grep de har gjort, det er jo å skille ut en del nye satsinger i egne AS. VGTV og VG partnerstudio ble skilt ut i egne selskaper sånn at de hadde et eget styre, og ble målt inn under den samme VG bunnlinjen, og det gir litt større fleksibilitet for den satsingen da. Så det er jo et helt konkret grep som de har gjort i VG og som har vært veldig vellykket (Ledere Schibsted).

5.3.5 Nye strukturer

Ledere Schibsted trekker også frem en nylig omorganisering de har hatt: fra silo organisasjon til matriseorganisasjon. Noe som innebærer at de har noen funksjoner som går på tvers av hele konsernet, som teknologi- og produktutvikling. Før fungerte det slik at hvis en jobbet som utvikler i VG så utviklet man for VG, mens nå kan man fortsatt være knyttet til VG, men det som blir utviklet skal også utvikles for de andre mediehusene. Noe som gir et mye mer effektivt grunnlag. Produktutvikling er veldig viktig for Schibsted for å møte brukerbehov, og det er dette som har ført til omorganisering da de har et utvidet kompetansebehov.

Grunnstrukturen til Amedia er at de i dag eies av sparebankstiftelsen DNB gjennom et eget stiftelsesselskap. Selskapet er en konsekvens av en sammenslutning av to tidligere mediekonsern:

Den ene var gamle A-pressen, altså den gamle arbeiderpressen som stod for de gamle arbeider avisene. Og så fusjonerte vi, eller A-pressen kjøpte Edda Media fra Montgomery i 2012-13 deromkring ca. (Leder Amedia).

Leder Amedia sier de ikke har noen særlig krav til hvordan de enkelte avisene legger opp sine strukturelle rammer og at de opererer med lokale tilpasninger som står i stil med deres behov i forhold til størrelse. For ti år siden hadde Nordlys det de kalte nettjournalister, hvor ca ti prosent av redaksjonen jobbet på nettdesk. Dette skillet er visket ut i dag, og alle som jobber i Nordlys er journalister, det er ingen som jobber mot en enkelt kanal. Leder Nordlys påpeker at dette har vært en omorganisering som har krevd mer arbeid enn det skulle høres ut som.

5.3.6 Hvor mye har de ansatte å si?

Når selskapene omstrukturerer organisasjonen, fjerner stillinger og oppretter nye fører dette til at de ansatte repositioneres. Som en del av dette vil de også kunne oppleve å få mer eller mindre påvirkningskraft alt etter hvor de plasseres. Journalistene som ble intervjuet har litt forskjellige formeninger om hvilke påvirkningsmuligheter de har og hvor stor påvirkningskraften er.

Journalist VGTV sier at han som utvikler publiseringsverktøyene de bruker sitter på VG-huset. Dermed er det mulig for dem som bruker disse verktøyene å henvende seg til ham dersom de savner noen funksjoner. Veien er veldig kort dersom det er noe de ønsker å forbedre og dette tilfredsstiller behovet for påvirkning. Når det kommer til selve produksjonen av innhold er det nyhetslederne som avgjør hvilke saker en skal ha fokus på, men det er rom for å komme med egne ideer. Det som produseres må gjennom flere ledd før det publiseres, i følge Journalist VG. De sitter alle i et åpent landskap og det er ikke lange avstander mellom folk. I spørsmål om hvilke påvirkningsmuligheter de har i VG nevner Journalist VG "Klubben" som en påvirkningskanal. Det er i all hovedsak gjennom denne fagorganisasjonen de ansattes interesser ivaretas, og den fungerer som et talerør for journalistene. Journalist Nordlys sier at de ansatte generelt har lite påvirkningskraft på de endringene som igangsettes, de er i hovedsak ledelsesstyrt. Han opplever at det først er i gjennomføringsfasen at journalistene har mulighet til å komme med innspill. I tillegg legger han til at det er en lokal fagorganisasjon som tar vare på journalistenes interesser, og på den måten kan de få en indirekte påvirkningskraft. Han sier også at personlig har han ganske stor

frihet til å velge selv hvilke områder han ønsker å skrive om, men at de fleste produserer innhold i forhold til det leserne er interessert i.

Det vil nå være interessant å se både mediehus og mediekonserns strategier opp mot hverandre og hva som er årsakene til avisbransjens svekkende økonomi. Dette vil bli drøftet opp mot avhandlingens teoretiske rammeverk i neste kapittel, som er analyse og drøfting.

6.0 Analyse og drøfting

I dette kapitlet ønsker vi å diskutere funnene presentert i forrige kapittel opp mot teoriene presentert tidligere om strategiutvikling under disruptive endringer. Dette for å kunne drøfte sammenhengene og ulikhetene mellom teori og de empiriske resultatene. Det teoretiske rammeverket tar utgangspunkt i disrupsjonsteorien som også er knyttet opp til teori om strategi, finansiering og innovasjon. Målet er nå å diskutere hvorvidt teoriene kan ses i sammenheng til å forklare situasjonen i mediebransjen som avishusene i dag står ovenfor. Vi vil derfor gå dypere inn på endringene i de finansielle forholdene i mediehusene og mediekonsernene. Videre vil strategiene Schibsted, VG, Amedia og Nordlys har valgt presenteres, og deretter hva som er felles og hva som er ulikt og hva som eventuelt er årsakene til dette. Vi har valgt å foreta samme inndeling som i empirikapitlet hvor vi tar for oss *finansiering*, *innovasjon* og *strategi*. Det vil også bli vurdert om det finnes interessante perspektiver som kan berike forskningsfeltet og brukes til videre forskning.

6.1 De nye forretningsmodellene

Det er helt tydelig at nettavisene har mye av skylden for nedgangen i salget av papiraviser. Man kan derfor spørre seg om det var et feilgrep av mediehusene å opprette nettaviser ettersom leserne da fikk gratis tilgang på nyheter og ikke lenger trengte å kjøpe dem i form av papiravis. Med tanke på at internett slo så bra an og andelen surfere på nett skjøt i været over 2000-tallet er det nærliggende å tro at nettet fortsatt ville blitt tatt i bruk selv om nettavisene ikke eksisterte. Det er derfor nærliggende å tro at selv om ikke de tradisjonelle avisene hadde startet med nyheter på nett, så ville nok noen andre gjort det. Det var nok mye dette som drev flere av mediehusene til å starte nettaviser i første omgang, slik at ingen skulle komme dem i forkjøpet. Dette førte til en kannibalisering, altså at deres egne funksjoner spiste opp den eksisterende kundebasen. I følge Christensen et al. (2012) trenger ikke dette nødvendigvis være negativt. Hvis man først står i møte med kannibalisering er det alltid bedre om det er en selv som har forårsaket dette enn at det er noen andre. Da beholder man vertfall kundene innenfor sin egen krets, selv om de forflyttes. Forflytningen over til internett ville altså trolig vært uunngåelig, og det antas derfor at det å digitalisere avisene i høyeste grad har vært nødvendig. Likevel stiller det nye krav og skaper nye forretningsmodeller.

6.1.1 Annonseinntekter vs. brukerinntekter

For å innovere sine forretningsmodeller har avishusene gradvis beveget seg over på digitale inntektskilder. Rørvik (2011) hevder at nettavisene i større grad må finansieres av annonseinntekter fremfor brukerinntekter. Det kan diskuteres om dette er en utdatert teori da funnene peker i en annen retning. Da Nordlys begynte å ta betalt for innhold, møtte de motstand fra en del brukere, men i senere tid har det blitt mer aksept for brukerbetaling. Dette kan tyde på at kundene ser verdien i å betale for gode saker, hvorav både VG og Nordlys jobber målrettet med å produsere dette. Gjennom det digitale samfunnet som eksisterer i dag, kan det tenkes at flere foretrekker å betale for å få tilgang til godt innhold på alle flater døgnet rundt, i stedet for å måtte gå på butikken og kjøpe nyheter i det klassiske avisformatet. Videre kan en stille spørsmål til hvorfor nettavisene skal finansieres av annonser fremfor brukerbetaling. Hvis avisene i større grad skulle levd av annonseinntekter slik Rørvik (2011) hevder ville avishusene mest sannsynlig hatt en enda strammere økonomi enn hva de har hatt de siste årene. Avishusene er tydelig på at de ikke vil miste sine annonseinntekter på nett, men at denne inntektskilden ikke er stor nok til å livnære seg på alene. Annonsørene er ikke villig til å betale like mye for annonser på nett som på papir og de store internasjonale aktørene som Google og Facebook bruker en teknologi som det er vanskelig å måle seg med. Det har skjedd store endringer i mediebransjen siden 2011, året som Rørvik sin teori er ifra. Avhandlingens empiriske funn tyder på at Rørviks utsagn ikke lenger er gjeldende, da avishusene har en strategi om å øke brukerinntektene på nett. Dette gjelder spesielt Nordlys som legger all sin lit til denne strategien, noe vi kommer tilbake til senere.

Selv om både VG og Nordlys jobber med å øke digital brukerbetaling, tilbyr begge avishusene gratis "breaking news" saker på nett. Dette kan være en utløsende faktor til nye betalende kunder digitalt. Når leserne allerede har klikket seg inn på VG.no eller Nordlys.no har de fått oppmerksomheten til leserne, og dette kan gjøre at de fatter interesse for andre saker som er av betalende karakter. Per dags dato har verken Nordlys eller VG nok betalende kunder til å kunne leve av kun digitale inntekter, herunder annonsesalg og brukerbetalinger på nett. Papiravisen er fortsatt en viktig inntektskilde for begge mediehusene. Rørvik (2011) hevder at inntektene på nett må økes samtidig som man ikke må gi slipp på papirutgaven. Denne tankegangen gjenspeiles tydelig i begge avishusene. De vil helt klart opprettholde papiravisen så lenge det forblir lønnsomt, men ingen av dem holder igjen på de digitale satsingene. Likevel er det en utfordring å klare å holde fullt fokus på både nett og papir. Schibsted uttalte blant annet at fokuset på produktutvikling har gått noe på bekostning av

papiravisen da det er vanskelig å holde fokus på begge deler. Det er liten tvil om at det gjelder å holde tungen rett i munn og fortsatt ha en god drift på papiravisen ettersom den genererer gode inntekter, selv om man satser mest digitalt. Brukerbetaling på nett jobbes det aktivt med, men mediehusene har fortsatt en lang vei å gå før de kan leve av dette og fase ut papiravisen.

6.1.2 Hvor lenge skal man satse på papiravisen?

Det viktigste spørsmålet som reiser seg i denne sammenheng er hvor lenge mediehusene kan fortsette med papiravisen. Realiteten er at salget av papiraviser synker drastisk. Begge avisene har forsøkt å forberede seg på dette ved å endre sine forretningsmodeller slik at de står i stil med de nye muligheten for økonomisk inntjening. Foreløpig har de ikke klart å snu økonomien i så stor grad at det veier opp for salget av papiraviser. Det vil si at dersom papiravisen skulle kuttes i morgen, ville de omsider gått konkurs. Dette er selvfølgelig med mindre alle de som kjøper papiravisa ville gått over til digitale abonnement. En vanskelig vurdering for mediehusene blir da hvor lenge en kan vente før man kutter avisa helt. De sier at de ikke ville fortsatt å produsere den om utgiftene var lavere enn inntektene, men den dagen dette er tilfellet, vil de klare å gi slipp på den da og bør de i det hele tatt la det gå så langt?

Det er ingen tvil om at nettavisene utløste ringvirkninger som fortsatt har innvirkning på den økonomiske situasjonen som Nordlys og VG befinner seg i. Det interessante med disse funnene er at avishusene fortsatt har de samme inntektskildene som da de kun drev med papiraviser, men at disse i stor grad er flyttet fra papir til nett. Digitale brukerbetalinger og digitale annonseinntekter står nå i fokus, og de tviholder på papiravisen som fortsatt er en viktig inntektskilde for både VG og Nordlys. Endring i annonseinntekter og brukerinntekter hvor avishusene har gått fra papir til nett har vært tøff, og dette er faktorer som har påvirket økonomiens nedgang. Dette har følgelig ført til et større behov for nytenkning slik at avishusene klarer å møte de nye spillereglene som disruptjonen medfører. Innovasjon med rom for prøving og feiling står sterkt i fokus.

6.2 Innovasjon som svar på disrupsjon

Disruptive innovasjoner fremtrer kun en sjelden gang i følge Storsul og Krumsvik (2013), noe som understreker at mediebransjen står overfor en sjelden og krevende situasjon. Disruptive innovasjoner snur spillereglene på hodet, og for å overleve krever det endring av bedriftens produkter, prosesser, posisjoner og paradigmer. Dataene lagt frem i empirien viser at både mediehusene og mediekonsernene har tatt dette på alvor. Nordlys sin nye satsning er streaming, og dette er ingen stor innovativ funksjon i seg selv, men for Nordlys har denne funksjonen fattet lesernes interesse og bidratt til vekst i digitale abonnenter, og kan derfor ses som innovativ. Det har hjulpet dem med å sprite opp deres satsning på lokaljournalistikk. Dette er et godt eksempel på at man ikke nødvendigvis trenger å “finne opp kruttet på nytt”, men at små endringer og kreative løsninger kan ha store utslag. Nordlys har gjennom streaming oppnådd en økonomisk og sosial gevinst, og med det oppfyller de Storsul og Krumsvik (2013) sitt kriterium for å kunne karakterisere noe som innovativt. Christensen (1997) argumenterer derimot for at det ikke vil lønne seg å investere i varig innovasjon i en bransje som står overfor disrupsjon, altså at man ikke bør fokusere på å forbedre eksisterende produkter eller tjenester. Streaming er ikke en funksjon som Nordlys har tilbudt tidligere og kan derfor ikke klassifiseres som varig. Dette innovative grepet kan ses på som disruptiv innovasjon for Nordlys, men en kan spørre seg om leserne synes det er like disruptivt da mange lesere er kjent med streaming funksjoner som for eksempel TV2 Sumo, YouTube og Netflix. VG satser på enda flere flater enn Nordlys blant annet med sin Snapchat redaksjon, sin kanal på YouTube og Instagram, og de har også oppdaget at kreativitet er viktig for å tiltrekke seg kunder.

Begge mediehusene og deres mediekonsern har vært gjennom nedbemanninger, de har posisjonert seg annerledes og de har blitt stilt overfor et paradigmeskifte. Dette er grep som kan ses som innovative, da det er bevisste valg som har ført til en mer effektiv drift tilpasset dagens marked. Uten disse endringene ville de mest sannsynlig ikke klart å møte disruptiv innovasjon, noe som viser at de har erkjent at gamle forretningsmodeller må erstattes med nye. Med andre ord, de har fulgt de nye spillereglene som har kommet på markedet. Videre skal vi se hvordan de har utnyttet mulighetene som ligger i nye teknologier og digitalisering.

6.2.1 Digitaliseringens potensiale

Teknologi og digitalisering har helt klart påvirket avishusene slik som Johannessen og Olsen (2009) beskriver. Konkurransen har utvidet seg til det globale nivå og leserne har helt klart fått mange flere kanaler å velge mellom. I tillegg opplever journalistene stadige endringer som påvirker deres arbeidshverdag. Blant annet blir de stadig introdusert for nye verktøy til produksjon og publisering av nyheter som forenkler og effektiviserer arbeidet. I følge Johannessen og Olsen (2009) har teknologi potensial til å bedre mer enn bare effektiviteten, men det krever blant annet at de som er i direkte kontakt med kunden involveres i utviklingen av innovative løsninger. Man kan si at VGTV tilfredsstiller disse kravene og i større grad utnytter potensialet som ligger i teknologien. Journalist VGTV forteller at hun er i direkte kontakt med utvikleren av publiseringsverktøyene de bruker. Dette gir de ansatte i VGTV redaksjonen en unik mulighet til å gi direkte tilbakemelding på brukervennlighet osv., og åpner for at verktøyene kan bli best mulig i forhold til lokale behov. Videre sier Johannessen og Olsen (2009) at det også kan være hensiktsmessig å sette teknologene i kontakt med fagpersoner som har spisskompetanse på kundenes verdier og kjøpsmønstre, slik at den teknologien de tilbyr kunden i størst grad er tilpasset dem. Som en del av Schibsteds satsing på produktutvikling utvikler VG mange av sine produkter selv, inkludert det som går på annonsesalg. Det vil si at de kan tilby sine utviklere innsikt i deres kunders kjøpsmønstre og verdier. Derfor kan det argumenteres for at VG har et større potensiale for å skape slike løsninger ettersom de har produktutviklere i sin direkte linje. Det er usikkert om Nordlys har produktutviklere da dette ikke har kommet frem under intervjuene. Det er tenkelig at de ikke har det på huset fordi de er tilknyttet Google plattformen som tilbyr ferdige produktløsninger. Med dette tatt i betraktning, kan det stilles spørsmål til om Nordlys og Amedia etter hvert ser et skrikende behov for å jobbe tettere med produktutviklerne, for å skape produkter som tilfredsstiller kundenes behov ytterligere. En vanskelig vurdering i denne sammenheng er om man skal satse på å videreutvikle eksisterende produkter eller tjenester, eller om man skal prøve seg på noe nytt. Et spørsmål det blir tatt stilling til i det følgende.

6.2.2 Hva skal man satse på?

I møtet med disrupsjon må man gjøre en vurdering i følge i Christensen (1997); skal man investere i varig teknologi som forbedrer ytelsen ved eksisterende produkter og tilfredsstille den eksisterende kundegruppen, eller skal man investere i den disruptive teknologien? Det er

vanskelig å vite hvem man skal lytte til når disse avgjørelsene skal tas. Utvikling i markedstrender og kundebehov vil gjerne være påvirkende faktorer.

Christensen (2006) mener det er viktig å lytte til sine kunder, men man må være klar over hvilken retning kunden vil føre dem i. På samme måte igangsetter VG ingenting basert på magesfølelse, da deres investeringer er basert på kundenes etterspørsler som testes først på mobilutgaven og kuttet dersom brukerdataene ikke er tilfredsstillende. Christensen (2006) mener derimot at man da risikerer å miste en potensiell fremtidig kundegruppe, fordi noen andre kan tilby den tjenesten eller det produktet som de ikke våget å satse på. Et av hans poeng er at kundene ikke kan be om et produkt de ikke har kjennskap til eller vet at produsenten kan levere. Avishusene bør således våge å satse på nye produkter og tjenester, selv om kundene ikke har etterspurt det for å opprettholde konkurransefortrinn, eller være i forkant. Hvis man derimot går for å investere i varige innovasjoner som forbedrer brukeropplevelsen, men som koster dyrt kan en ikke tilby dette til en billig pris. Investeres det i en forbedret tjeneste som gjør at prisene på abonnementene må settes opp, kan dette være en risiko i forhold til om kundene ser verdien i det og er villige til å betale for tjenesten (Christensen. 1997). Utfallet kan i verste fall bli at noen kunder velger å si opp abonnementet. Mye kan tyde på at Nordlys har vært litt tøffere med å gå imot sine egne kunder. Dette fordi de fortsatt er opptatt av å levere på de områdene som kundene har interesse for, og selv om de har møtt på stor motstand mot brukerbetaling har de våget å trosse dem med å ta betalt for mye av innholdet som tidligere var gratis. Dagens situasjon gjør at man blir nærmest tvunget til å satse på og innovere driften, men det er viktig å kutte prosjekter som ikke tilfører en verdi for bedriften.

6.2.3 Teknisk gjeld

Resultatene fra empirien viser at når avishusene starter nye prosjekter har de hatt problemer med å kutte dem og bygget seg opp en teknisk gjeld som følge av dette. Christensen et al. (2012) hevder at nye konkurrenter som kommer inn på et marked har en fordel fordi de ikke er forpliktet til eldre investeringer og kostnader knyttet til tradisjonell drift. For eksempel vil en ren nettpublikasjon ikke ha kostnader knyttet til trykk og utlevering av papiraviser. Man kan dermed si at de står fri fra all teknisk gjeld og sånn sett utgjør en trussel fordi de har en økonomi som er tilpasset dagens marked. Det er spesielt VG som mener de har vært dårlige til å kutte prosjekter i tide. Nordlys mener de har vært flinke til å legge ned prosjekter hvis de

har sett at det ikke har fungert. En av grunnene til denne forskjellen mellom VG og Nordlys kan være at Nordlys har hatt et enda strammere budsjett enn VG. Nordlys kuttet i 2014 500 millioner kroner i kostnader på ni måneder, noe som er en klar indikasjon på at prosjekter som ikke fungerer ikke kan stå å rulle og gå uten å tilføre verdi da det er med på å spise opp budsjettet deres. Det at Nordlys kuttet nett-tv satsingen etter tre år uten oppstyr viser at de har evnen til å ta vanskelige avgjørelser om å kutte det som ikke slår an.

Vi ser at både Nordlys og VG lytter til kundene sine, og at de jobber med å legge ned prosjekter som ikke tilfører verdi for deres virksomhet. I tillegg har det blitt mer rom for innovasjon, og utprøving av nye prosjekter er viktig i en fase hvor man ønsker å finne de beste løsningene for kundene. Det er helt klart vanskelig for både mediekonsernene og mediehusene å vite hva man skal investere i og hva man har investert i som eventuelt må kuttes. Antakeligvis kan det være fordi de enda ikke har funnet den kritiske suksessfaktor for hvilke tjenester og produkter de skal satse på som tiltrekker flest betalende kunder. Både VG og Nordlys har hatt en økning i digitale brukerbetaling, noe som tyder på at abonnementene deres er noe som kundene er villig til å betale for. Spørsmålet er hvor lenge det går før noen finner en billigere løsning som blir enda mer konkurransedyktig i forhold til det de selger.

6.2.4 Evnen til å gjennomføre

En ting er å sette i gang og satse på prosjekter, det er noe helt annet å faktisk gjennomføre dem. I hvor stor grad mediekonsernene og avisene evner å gjennomføre sine satsinger avhenger av deres endringskapasitet. I følge Meyer og Stensaker (2011) må mediehusene balansere fokuset de har på endring opp mot den daglige driften. Christensen et al. (2012) understøtter dette med sin teori om at ressurser, prosesser og prioriteringer kan ha innvirkning på en bedrifts endringskapasitet. Kommunikasjon ut til de ansatte i begge mediehusene ser ut til å være nøkkelen for å forbedre endringskapasiteten. Nordlys har opplevd en endringsmetthet underveis, men i likhet med Amedia har endringskapasiteten deres blitt betydelig bedre. Dette kan tyde på at Amedia har blitt flinke til å kommunisere viktigheten med å snu seg etter dagens markedet samt at de har klart å formidle strategien til konsernet. Nordlys virker til å ha gjort en god jobb med å formidle denne viktigheten til de ansatte da Journalist Nordlys er klar på at endringer er viktig, og det er det som må til for at de skal overleve som mediehus. Hadde ikke den økonomiske situasjonen endret seg i positiv retning for Amedia og Nordlys, er det ikke sikkert de hadde hatt ressurser til å gjennomføre endringer

og sette i gang nye initiativer. Det har vært helt avgjørende for dem at deres siste satsinger har gått deres vei, og at dette har vært med på å øke deres endringskapasitet. Både Schibsted og VG er også opptatt av å kommunisere viktigheten med endringer til de ansatte, og de sier at det varierer hva slags reaksjoner som kommer på endring, men at det er stor endringsvilje i bedriften. Journalist VG og Journalist VGTV har også sagt at de er klar over hvor viktig det er med endring, og at de med tiden har vendt seg til at det å jobbe i mediebransjen inkluderer stadige endringer.

Meyer & Stensaker (2011) hevder også at erfaring kan bidra til økt endringskapasitet. Denne teorien står i tråd med de funnene som er gjort i denne oppgaven. Alle informantene som er intervjuet i denne oppgaven har vært gjennom en del endringer, og de virker å være komfortable med endringsprosesser. Det virker som nedbemanningsprosessene er over for en stund, noe som også gjør at de som er gjenværende i organisasjonen føler seg trygge på den posisjonen de besitter, og dette kan også være en årsak til at de er komfortable med endringsprosessene. Det jobbes også med å sile ut prosjekter som gir verdi til bedriften hos både VG og Nordlys slik at de er bevisst på å forvalte økonomien på rett måte. Ut i fra det som er belyst ovenfor kan det virke som om det ikke var behovet for balanse mellom endring og daglig drift som ble det avgjørende for å skape endringskapasitet. Det var heller det at de skapte en større aksept for endring ved å tydelig kommunisere hvorfor de ulike endringene var nødvendig. Det virker som de ansatte er klar over at endringene er kommet for å bli og de har ingen forventning om at det vil roe seg i fremtiden. Dette tyder på at en økt grad av endring og kjennskap til behovet for endring har gjort den mindre fremmed, og sånn sett skapt en større grad av endringskapasitet.

Selv om mediebransjen står overfor enorme utfordringer, mener Wilberg (2016) at det finnes løsning på situasjonen deres. Han mener det må bygges opp en konkurransedyktig digital løsning, noe både Amedia og Schibsted samt Nordlys og VG er godt i gang med. De er alle klar over at det må gjøres grep for å overleve, og som det fremgår av funnene har mediekonsernene og mediehusene gjort store omstillinger i sine strategier. Det er strategien som skal generere avishusenes inntekter i fremtiden, noe som vil bli drøftet i neste del.

6.3 Strategiske veivalg

Før vi beveger oss inn på avishusenes strategi, er det viktig å minne om at strategi handler om hva de skal leve av i fremtiden. Grant (2016) legger vekt på at strategien bedriften bruker må være tilpasset industrien som bedriften konkurrerer innenfor, bedriftens ressurser og egenskaper og bedriftens struktur og administrative system. Teorien til Grant er interessant da det er tydelig at Amedia og Schibsted konkurrerer innenfor samme bransje, men de har likevel valgt ulike strategiske retninger. Det kommer tydelig frem i resultatene at Amedia fokuserer på sin kjernevirksomhet og produserer lokalt innhold av høy kvalitet for å tiltrekke seg betalende abonnenter. I motsetning til Amedia som snevrer inn sitt fokus utvider Schibsted sine funksjoner som en del av sin plattformstrategi. Et tydelig eksempel på skillet mellom disse satsingene er at Amedia har kvittet seg med 1881 fordi det var en utdatert funksjon i forhold til den nye driften, mens Schibsted ønsker å få flere funksjoner inn i sin linje. Det blir vanskelig å ta stilling til om den ene strategien er bedre enn den andre fordi den er tilpasset bedriftens egenskaper og ressurser. Det at de har tatt slike hensyn og utviklet en strategi som i tillegg er tilpasset industrien tyder på at de har gjort en god strategitilpasning som er tråd med Grants (2016) teori.

6.3.1 Fremtidsrettede strategier

I denne delen av analysen skal de strategiske grepene igangsatt av Schibsted, Amedia, VG og Nordlys belyses og drøftes opp mot teori. Det har blitt foretatt både mindre og større grep i møte med disruptive innovasjoner med bakgrunn i strategien de har lagt for fremtiden. Begge satser tungt på nyheter på mobil, her har VG kommet veldig langt, mens Nordlys sier de fortsatt jobber med å snu fokuset fra desktop til mobil. Et eksempel på et grep av mindre størrelse er at Amedia arrangerer seniorkvelder og informerer om bruk av digitale løsninger på forsiden av avisene. På grunn av oppgavens omfang blir det ikke mulig å vurdere alle disse grepene, og for å avgrense drøftingen vil det som ansees som de viktigste grepene legges frem og analyseres. Dette er publisering og kundefokus, strategiske allianser og omorganisering.

6.3.2 Publisering og kundefokus

Grant (2016) mener det er viktig at bedriftens verdier gjenspeiler verdiene i dagens samfunn for å opprettholde sin legitimitet. Mange vil mest sannsynlig anse avishusene som en viktig

informasjonskanal da de leverer nyheter om hva som skjer i samfunnet. Med dette følger det et stort ansvar for avisene om at den informasjonen de leverer må være korrekt og bidra til økt innsikt og forståelse. Ettersom VG har mange flere kanaler de publiserer på, er det avgjørende at de beholder legitimiteten sin slik at de ikke blir oppfattet som en sladreside med mye useriøst innhold (Grant, 2016). Det er tydelig at det legges mer fokus på kvaliteten i de sakene som er knyttet til abonnement, enn de som ligger åpent på nett. Både Journalist VG og Ledere Schibsted er klare på at kvalitet er viktig, men det er liten tvil om at det er vanskeligere å ha en balansegang mellom å publisere seriøse saker med stor troverdighet og kjendisnytt. Derfor bør de passe på at sladder ikke opptar for mye av nettsiden deres. Nordlys derimot har klart for seg at det er lokalt innhold som skal publiseres, noe som gjør at deres retningslinjer på innhold er mye tydeligere, og på den måten kan man si at det er lettere for de å både opprettholde og bygge sin legitimitet.

6.3.3 Innflytelse og makt

Ulike krav og syn fra forskjellige interessenter er også i stor grad med på å påvirke organisasjonen. Det kan lett oppstå interesse- og forventingskonflikter. Innflytelse og makt fra ulike interessenter er også noe som forandrer seg over tid (Wilberg, 2017). VG er tydelige på at det er brukerne de lytter til i forhold til hva som skal publiseres, og på den måten gir de leserne sine makt i forhold til hva som skal publiseres. På grunn av deres innflytelse og makt kan det tenkes at det er en av grunnene til at VG har opprettet flere kanaler på sosiale medier som for eksempel Snapchat og Instagram. De vet at det er mange på sosiale medier som er aktive brukere av disse kanalene, og dermed setter VG seg selv i en spagat hvor de skal levere interessant og morsomt innhold for de som er i tenårene samtidig som de skal vekke interesse hos en mann på 60 år. Nordlys ønsker også å tiltrekke seg de yngre leserne, da de ser at det er få personer under 30 år som abonnerer på avisen deres, og de har sett den siste tiden at det har kommet en noe yngre brukergruppe til. Det er lite å finne av kjendisnytt på Nordlys sin nettside, men det jobbes med å lage saker som også interesserer den yngre garde. Boligannonser er noe som for eksempel har slått an i Nordland, og det er klart at dette også er lesestoff for de yngre, da mange er opptatt av å komme seg inn på boligmarkedet. Selv om Nordlys ikke har et like bredt spekter av innhold som VG så har de sett en positiv utvikling i brukerbetalingen. Man kan tenke seg at de som leser Nordlys også leser VG, men ønsker de det lokale innholdet så må de snu seg til lokalavisen sin. Selv om Nordlys konkurrerer om lesere på lokalt nivå og VG på nasjonalt nivå er de begge ute etter yngre lesere, og på den

måten konkurrerer de om samme kundesegment. Videre kan man spørre seg hvilke kunder en skal lytte til.

6.3.4 Hvem skal man lytte til?

Som vist i det foregående har mediebransjen blitt tvunget inn i endringsprosesser, og behovet for nytenkning har meldt seg. Google og Facebook topper listen på konkurrenter, og konkurransen er ikke bare på nasjonalt nivå lenger, nå konkurreres det globalt. Før konkurrerte de bare på en flate, og det var enklere å peke ut konkurrentene. Nå konkurrerer man på mange flere flater og da er ikke disse skillene like tydelige lenger. Christensen et al. (2012) påpeker at man ikke kan legge opp strategien i forhold til kundesegment, men at man bør fokusere på hvilket problem man kan løse for kunden. Man kan for eksempel snu seg til konkurrenten å se hvorfor kunden valgte de fremfor en selv. Problemet forblir som regel det samme, men det handler om å finne den beste løsningen og tilby de beste produktene som kunden også er villig til å betale for. Han sier at nyhetsprodusenter må se på hvordan man kan tilby en løsning som på best mulig måte hjelper leserne med å fylle ledig tid. Det kan diskuteres om synet på hvilket behov man dekker for kunden er litt snevert. Nyheter har også den funksjonen at de informerer leseren om hva som skjer. Dermed løser den også problemet med informasjonsbehov, som særlig oppstår under dramatiske hendelser, og sånn sett er det ikke bare noe som kan fylle "død-tid" på bussen. Amedia dekker denne biten med nyheter på lokale hendelser, mens VG dekker både lokale, nasjonale og internasjonale hendelser.

Videre mener Christensen et al. (2012) man må spørre seg hvilke ansatte og strukturer man trenger for å løse problemet som kunden trenger løst og hvordan man kan formidle informasjonen på best mulig måte. For å finne svaret på hvilke type ansatte og strukturer de trenger for å løse problemet har de byttet ut deler av kompetansen gjennom nedbemanning og opprettet nye funksjoner gjennom omorganiseringer. For å formidle informasjonen på best mulig måte og forenkle bruken av sine kanaler tilbyr de innhold på flere flater slik som nettavis, nettbrett og mobil. På de to sistnevnte leveres tjenesten via en app, og blir sånn sett en indirekte konkurrent om muligheten til å fylle ledig tid med alle andre som tilbyr apper til mobil eller nettbrett. Noe som kompliserer konkurransebildet ytterligere.

Både Nordlys og VG viser at de etterstreber å nå ut til flest mulig kunder hvorav VG er aktive på de fleste sosiale medier, og Nordlys har sett at en yngre aldersgruppe har blitt mer

betalingsvillige. Uansett hvilken fremgangsmåte man velger er det en utfordring å få lesere til å betale for innhold på nett ettersom flere nettaviser har gratis tilgang. Målet bør derfor være å tilby kundene en løsning på deres informasjonsbehov som løser deres hverdagsproblemer i så tilfredsstillende grad at de blir villig til å betale for det (Christensen et al., 2012).

6.3.5 Strategiske allianser

Som en del av strategien har Schibsted og Amedia også gått i forskjellige retninger på annonsesalg. Man kan si at Schibsted kanskje har valgt en litt mer avansert løsning som krever mer egeninnsats ved å gå for samarbeidsavtalen med Appnexus. For at dette skal gi dem gode resultater på sikt er de nødt for å bygge opp en annonseplattform som gjør det attraktivt for annonsørene å bruke dem. De står i møte med tøffe konkurrenter som Facebook og Google og må helst kunne måle seg med dem både på teknologi og legitimitet for å kunne skaffe seg kunder. I følge Grant (2016) må man være villig til å senke grensene mellom hva som bare holdes internt og hva man kan samarbeide om eksternt. Han mener slike strategiske allianser som er inngått mellom Amedia og Google og mellom Schibsted og Appnexus gir økt fleksibilitet til å integrere flere funksjoner. Samtidig som risikoen blir mindre da man deler den med andre. Man kan si at Amedia i større grad blir en kunde av Google som outsourcer sine tjenester, mens Schibsted deler risikoen i større grad med Appnexus. I samarbeidsavtalen med Google kan Amedia tilby annonsørene målrettet og personalisert annonseteknologi. Det gjør også at de kan satse fullt ut på journalistikken, fordi de ikke må drifte annonsedelen selv. Spørsmålet er hvor lenge det vil være lønnsomt for dem å ha denne avtalen fordi Google kontrollerer alle forholdene, inkludert pris. Dermed kan man si at det er en fordel for Schibsted at de har såpass stor kontroll i avtalen med Appnexus. Likevel vil det ta lengre tid for dem å bygge opp en plattform som står på linje med Google og det er uvisst hvor lønnsom den vil være på sikt. Om det er mest hensiktsmessig for Amedia å samarbeide med Google eller om de burde blitt med på et samarbeid med Schibsted er altfor tidlig å si. Lederne selv vet ikke svaret på dette, og det er kun fremtiden som kan gi svar på. I det minste har de innsett at det må drastiske endringer til.

6.3.6 Tilpasninger til nye markeder

I følge Christensen (1997) mislykkes vellykkede bedrifter ofte i møte med disruptive innovasjoner fordi de ikke evner å innse at strategien inkludert prosesser og prioriteringer må

tilpasses utviklingen i markedet. VG og Nordlys har en sterk markedsposisjon og driften er i utgangspunktet bygget på tradisjonell nyhetsproduksjon. De levde lenge etter antagelsen om at deres prioriteringer og prosesser skapte god suksess og at dette måtte opprettholdes og dyrkes. Som følge av digitalisering og i møte med disruptive innovasjoner er det tydelig at avisene har innsett at de ikke kan fortsette slik som før. Bransjen har vært preget av veldig mange endringer de siste årene, og Nordlys har selv sagt at de har vært gjennom flere omstillingsprosesser de fem siste årene, enn de foregående 50. Det er tydelig at verken Nordlys eller VG har stilt seg på sidelinjen og latt utviklingen gå sin gang. I stedet har de møtt disruptive innovasjoner med å endre strategi og gjennomføre omstruktureringer for å tilpasse seg dagens marked.

Christensen et al. (2012) hevder at prosesser og prioriteringer er vanskelig å endre, men at det kan gjøres ved å enten skape nye kapabiliteter internt eller eksternt. Dette finner vi eksempler på i VG hvor de har valgt å dele sine funksjoner inn i ulike datterselskaper slik som VGTV og ulike redaksjoner som Snapchat redaksjonen. Ved å “spinne ut” tv-produksjonen som et eget selskap har de gitt rom for at de som jobber der kan fokusere på det som er viktig for deres fremtid, uavhengig av den tradisjonelle nyhetsproduksjonen. De som er plukket ut til å jobbe under Snapchat redaksjonen er satt inn i nye rammer med fullt fokus på å utvikle og drifte denne funksjonen. Noe som gir rom for at nye samhandlingsmønstre, og etterhvert nye prosesser får vokse frem. Disse tilpasningene som blir gjort utfordrer de tradisjonelle strukturene i mediebedriftene.

6.3.7 Uformelle strukturer og fleksible ansatte

I følge Grant (2016) må man ha en uformell struktur og organisere arbeidet rundt kortvarige former, for eksempel knyttet til prosjekter, for å håndtere økt kompleksitet ved opprettelse av nye funksjoner. Slik det kommer frem av informantene opererer samtlige av mediebedriftene de er tilknyttet med en formell struktur, men de har vært gjennom omstruktureringer. Schibsted har gått fra en silo- til en matriseorganisasjon. Denne omstruktureringen ble gjort for å legge til rette for en mer effektiv drift både i form av teknologi- og kompetanseutvikling. Uten at det ble uttrykt eksplisitt, kan det tenkes at dette var en nødvendig omstrukturering ettersom de har vært gjennom nedbemanninger, og på den måten ble tvunget til å forvalte ressursene og kompetansen på en bedre måte. Amedia gikk gjennom en fusjon i 2012-2013 hvor A-pressen kjøpte Edda Media. Hvor mye den fusjonen har hatt å

si for Amedia vet vi ikke, men deres struktur hvor det legges frem en klar strategi for alle deres mediehus har helt klart vært et vellykket prosjekt i mange av avishusene.

I følge Grant (2016) vil disse formelle strukturene føre til at de ansatte blir mer låst til sin plassering i organisasjonen. For å gjøre organisasjonen mer rustet til endringer og de ansatte fleksible for reorganisering bør de organisere de ansatte i team basert på prosjekter som har en avgrenset tidsperiode. I forhold til det som ble sagt på intervju med journalistene i VG og Nordlys virker det som om de opplever en stor endringsvillighet, også når det kommer til omstrukturering. Dette peker i retning av at de har klart å skape en fleksibilitet uten å organisere arbeidet i kortvarige strukturer. Det kan hende våre funn peker i denne retningen fordi informantene holder igjen på informasjon, men journalistene virket genuint oppriktige i sin uttalelse om dette. Selv om dette fungerer nå og journalistene virker tilfreds med den situasjonen, så kan det være at Grant sitt poeng om kortvarige prosjekter gjør seg gjeldende på et senere tidspunkt. Kanskje fordi det blir behov for flere omstruktureringer som gjør at de må ha enda større grad av fleksibilitet i forhold til hvor de ansatte plasseres. Det vil nå bli drøftet videre hvor bærekraftig strategiene med tilhørende strategiske grep er for fremtiden.

6.4 Hva hvis strategien ikke fungerer?

Leder Nordlys og Journalist Nordlys har begge sagt at de er fornøyde med dagens strategi fordi de ser at den virker, men de stiller begge spørsmålstegn til hva de skal gjøre dersom strategien ikke fungerer lenger eller at det stopper opp. Nordlys har gjort stor suksess de siste årene, og blant avishusene som ligger under Amedia paraplyen er de den avisen som har økt sine digitale inntekter i størst grad. De har klart å kompensere for det foreløpige bortfallet av inntekter på papir, men de har ingen plan B per dags dato. På den måten kan det se ut som at de står på en klippe. Enten står de støtt der de står nå og kan gi full gass, eller så faller de utenfor klippen og utfallet vil kanskje være betydelig strammere økonomi og enda flere nedbemanninger. Kanskje de til og med mister posisjonen og den legitimiteten de har fra lokalsamfunnet. Frem til nå har de ikke kommet med noen andre ideer som kan erstatte den strategiske veien de har valgt å gå. Dette tyder kanskje på at de har for lite rom for innovasjon og har mye å jobbe med på dette området. VG virker derimot å stå stødigere med sin strategi da den er fleksibel og kan ikke ansees som endelig. Den kan forandres og tilpasses om det trengs, men de ser ut til å være fornøyd med strategien og satsningsområdene de har i dag. Dette er i tråd med teorien til Wilberg (2017) hvor han sier at det må regelmessig

overvåkning og tilpasning til av strategiplaner, det er ikke noe som er fastsatt. Omgivelsene må overvåkes da de kan ha innvirkning på organisasjonen.

Grant (2016) poengterer at det vil være vanskelig å vite hva som fungerer i en bedrift før man har fått prøvd det ut og strategien må tilpasses konkurransen i industrien. Både Schibsted og Amedia har gjort strategiske vurderinger opp mot deres egne avishus sine posisjoner og funksjoner i markedet. Strategien VG bruker ville mest sannsynlig ikke fungert hos Nordlys og visa versa, på grunn av henholdsvis nasjonal og lokal satsing. Amedia jobber spesielt med å styrke sin identitet ved å øke kompetansen rundt sine strategiske satsinger gjennom informasjonsdeling. De vil med dette kunne sikre seg bedre handlingskoordinering ved at avishusene i større grad opptrer i tråd med den overordnede strategien (Grant, 2016). Likevel kan det se ut til at strategien er styrt av trenden om å satse på kjernevirksomhet, uten klarhet om at det å følge trenden ikke vil kunne føre til nøyaktig samme resultater for alle. VG jobber med å styrke sin identitet ved å være tydelig på kommunikasjon, slik at de ansatte er oppdatert på hva som skjer innenfor virksomheten, for eksempel formidler de informasjon via 10:45 møtet hver morgen. Med dette som utgangspunkt blir det spennende å følge mediebransjens utvikling, og hvordan de ulike mediehusene klarer seg. Selv om VG og Nordlys er mediehus som er av prakt eksempel for deres mediekonsern, så vet man aldri når markedet vil snu. Avishusene har vært kreative i sine satsinger, og vi skal nå se hva som allerede er prøvd ut og legge frem alternative muligheter for fremtidige forretninger.

6.4.1 Muligheter for fremtiden

Selv om sosiale medier som Facebook og Twitter er store utfordrere for mediebransjen, viste en undersøkelse fra 2015 at nettavisene er en klar preferanse hvis det skjer en hendelse lokalt, nasjonalt eller internasjonalt (Wilberg, 2016). Man kan si at dette er gode nyheter for mediebransjen generelt da det viser at de fortsatt er en veldig viktig aktør for menneskene i samfunnet, og arbeidet med å holde hodet over vann er kolossalt viktig. Mediehusene har gjort et grundig arbeid med å omstille seg etter de nye markedsformene gjennom endringer i forretningsmodell og strategi samt foretatt strategiske- og innovative grep. Lønnsomheten på det digitale øker stadig og de er på rett spor mot en heldigital forretningsmodell.

Christensen et al. (2012) hevder de fleste nyhetsprodusenter har en verdikjede som består av følgende tre deler: innhenting av nyhetssaker, distribusjon av produktet og salget av

produktet. Det virker som avishusene i denne studien har vært flinkest på å utnytte mulighetene som ligger i innhenting av nyhetssaker. Som Christensen et al. (2012) poengterer vil det ikke være mulig å livnære seg ene og alene på stoffkategorien “breaking news”. I og med at de nyhetene er tilgjengelig gratis så mange steder, utløser det ikke betalingsvillighet og på den måten blir de dyrere å produsere enn inntektene det genererer. Dette er noe Amedia og Schibsted har innsett. For selv om de kan tjene noe på annonser i sine åpne saker, er det ikke her fokuset er sterkest. Det som imidlertid er verdt å satse på og som folk er villige til å betale for er saker som tilbyr verifikasjon og kontekst. Nordlys legger spesielt stor vekt på at de skal levere godt gjennomarbeidet innhold av høy kvalitet i sin abonnementspakke. VG har i stor grad styrket fokuset på utfyllende nyheter og forsøker i større grad å dekke behovet for perspektiv, tolkning, kontekst og analyser hos publikum. Dagens løsninger er ikke lønnsomme nok til å kunne håndtere et eventuelt bortfall av papiravisen enda. Av denne grunn vil det presenteres og vurderes ulike muligheter for økonomisk vekst i fremtiden.

6.4.2 Urørte muligheter

Når det kommer til distribusjon av produktet mener Christensen et al. (2012) at det ikke er like stor betalingsvillighet knyttet til kjøp av enkle artikler som det er knyttet til kjøp av en papiravis. En mulig løsning er derfor å tilby kunden et pakkeabonnement. Dette har forsvåddt VG og Nordlys gjort gjennom å tilby digitale abonnementer, men disse pakkene kan bli både bedre og større. Schibsted kan for eksempel tilby pakkeabonnement knyttet til bosted. For eksempel hvis man tilbyr pakkepris for å få tilgang til både Bergens Tidende og VG for de som bor i Bergen, eller Stavanger Aftenblad og VG for de som bor i Stavanger. Leserne vil da få dekket større deler av sitt behov i ett og samme tilbud ved at de får tilgang til nyheter både på lokalt og nasjonalt nivå. Amedia har ingen aviser som dekker nasjonalt nivå, men totalt sett dekker de nyheter fra hele landet. En mulig løsning for dem vil da være å tilby tilgang til alle nettavisene under Amedia paraplyen i et pakkeabonnement. De står kanskje ikke i posisjon for å tilby store landsdekkende eller internasjonale nyhetssaker, men det vil fortsatt kunne være av stor verdi for kundene å få tilgang på nyheter fra flere lokale steder.

En kan også finne tilleggsverdi ved å utforske muligheter ved selve salget av nyhetene. Christensen et al. (2012) foreslår tre fremgangsmåter: konsulentutleie, arrangementer og relansering av nyhetssaker. Slike muligheter finnes det også flere eksempler på, det viktigste i

denne sammenhengen er at avishusene fokuserer på sin unike egenskaper og finner nye områder hvor eksisterende ressurser kan skape tilleggsverdi.

Per dags dato har Nordlys og VG to inntektskilder: annonse og publikum. Medieprofessor Arne H. Krumsvik i artikkelen av Balci (2015) foreslår inntektskilder som produktplassering, sponning og crowdfunding. Produktplassering fungerer nok best i video sammenheng. VGTV har allerede tatt i bruk produktplassering i sine nett-programmer, mens Nordlys og VG har flere muligheter å utforske i forhold til produktplassering på streaming. Hvis journalister i VG eller Nordlys ønsker å lage saker om noe avishusene ikke kan eller har mulighet til å bevilge penger til, kan de for eksempel prøve å få støtte gjennom crowdfunding. Journalistene kan legge ut saken sin på nett, og hvem som helst kan velge å gi støtte til prosjektet. I Norge er det ikke så vanlig med denne formen for finansiering, men det er noen som har snust litt på det. En kan se for seg at VG og Nordlys er redde for å bruke denne type finansieringsmetode i frykt for å tape ansikt og miste legitimitet i samfunnet. Likevel bør de tørre å gå ut av komfortsonen og prøve ut nye metoder. For alt de vet kan dette slå bra an, og publikum får mulighet til å være med på å bestemme hvilke saker som skal publiseres. Hvis publikum er fornøyd med sluttproduktet er sannsynligheten stor for at de vil støtte andre prosjekter senere, og på den måten kan de få ballen til å rulle. En ting som er sikkert at det finnes flere urørte muligheter for avishusene enda, og ettersom konkurransen ikke kommer til å bli mindre med tiden som kommer må de ikke være redde for å satse.

7.0 Konklusjon

I denne empiriske studien har vi undersøkt de to mediekonsernene Schibsted og Amedia med tilhørende mediehus VG (inkludert VGTV) og Nordlys med utgangspunkt i følgende problemstilling; *Hvordan møter aviser en situasjon der de presses fra papirformen og i retning av digital form, og hvilke utfordringer gir dette knyttet til endringsledelse?* Det ble utledet to forskningsspørsmål for å besvare denne.

For å besvare hva årsakene til den stadig svekkede økonomien i avisbransjen er, har den økonomiske situasjonen i mediekonsernene Schibsted og Amedia og avishusene VG og Nordlys blitt undersøkt. Basert på våre funn kan det argumenteres for at det er digitaliseringen, med disruptive innovasjoner som følge, som er bakgrunnen for den stadig svekkede økonomien. Internettets inntog og oppstarten av nettaviser har ført til en nedgang i publikums- og annonseinntekter som har forflyttet seg fra papir til digital. Den største økonomiske utfordringen har vært å innovere forretningsmodellene og skape digitale inntektsmodeller som gjør opp for papiravisen fall.

Videre ser vi at de strategiene som utvikles for å tilpasse seg endringene er tilpasset markedet de opererer innenfor. Som et mediekonsern med regions- og landsdekkende aviser har Schibsted utviklet en strategi som er tilpasset avishus med et større geografisk nedslagsfelt. Under Amedia paraplyen ligger et 60-talls lokalaviser og strategiene er tilpasset avishus av mindre størrelse. Når det kommer til avishusene har VG flest satsinger knyttet til produkt- og teknologiutvikling, med et ønske om å utvide sine funksjoner, mens Nordlys satser alt på kvalitetsjournalistikk med lokalt innhold. Som en del av de strategiske grepene har de begge inngått strategiske allianser knyttet til annonsesalg, Amedia med Google og Schibsted med Appnexus. De har også vært gjennom nedbemanninger og omorganiseringer for å kutte kostnader. Begge avishusene forbereder seg på at papiravisen mest sannsynlig vil dø ut en dag, og derfor står digitale brukerinntekter sterkt i fokus.

Med dette ser vi at de to mediehusene møter utfordringene med å gå fra papir til digital på to forskjellige måter. Dette gjør også at det er vanskelig å sammenligne strategien deres da de operer på to forskjellige markeder; nasjonalt og lokalt. De opplever at konkurransen har endret seg stort, og det er spesielt Google og Facebook som blir trukket frem som de største

konkurrentene. Dette er både fordi de har løsninger det er vanskelig å måle seg med på annonser og fordi de stjeler lesernes oppmerksomhet.

Vi ønsker ikke å trekke en konklusjon på om den ene har valgt en bedre strategi enn den andre. Dette fordi de ikke kan sammenlignes direkte, og fordi ingen har stått overfor en lignende situasjon tidligere. Mediebransjen har ingen å sammenligne seg med, de bør tørre å prøve og feile, og det er ingen fasitsvar på hva som er rett å galt. Det som fungerer i dag vil ikke nødvendigvis fungere ett år frem i tid. De har begge valgt en strategi som er tilpasset deres unike egenskaper og konkurransefortrinn. Vi kan strekke oss så langt som å si at Schibsted og VG står bedre stilt dersom strategien skulle feile, ettersom de har valgt å holde flere dører åpne slik at de kan gå i alternative retninger. Amedia og Nordlys derimot har ingenting å falle tilbake på.

Avhandlingen er basert på kvalitative metoder med en abduktiv tilnærming, og alle dataene er samlet inn ved bruk av semistrukturerte intervjuer med et ønske om prøve ut Christensens (1997) disrupsjonsteori. Denne har vi brukt til å studere utviklingen som har funnet sted i mediebransjen de siste årene, og vi har sett om den kan relateres til hvilke situasjon mediehusene og mediekonsernene står i. Det at mediebransjen har blitt utsatt for disrupsjon, er det liten tvil om. VG sier selv at de må disrupte seg selv før noen andre gjør det. Dette viser at de er veldig klar over at det er disruptiv innovasjon de må hanske med. Vi mener den er passende til å forklare situasjonen, men at deler av den kan ha fordel av en liten oppdatering. Blant annet var det ikke som forventet at nettaktører som BuzzFeed, Huffington Post og andre som operer uten papiraviser og andre gamle investeringer ble trukket frem som de største konkurrentene. Det var heller NRK, TV2, Facebook og Google. I tillegg fremstiller Christensen et al. (2012) nyhetsprodusentenes produkter og tjenester som rent tidsfordriv, men vi mener også at den har en viktig funksjon som informasjonskanal. Rørvik (2011) påstår at nettavisene bør finansieres gjennom annonseinntekter fremfor brukerinntekter, en teori vi anser som utdatert. Dette kommer frem i funnene som understøtter at det er større aksept for brukerbetaling i dag, og denne finansieringsmåten er noe både VG og Nordlys jobber med å øke fremover. Digital brukerbetaling er blant annet en av deres strategier for å takle overgangen fra papir til digital.

7.1 Videre forskning

Det er både vanskelig og utfordrende å få tak i alle sider ved en disruptiv innovasjon da det er et veldig komplekst fenomen. Som anbefaling til videre forskning kunne det vært interessant å studert disruptiv innovasjon i mediebransjen over tid. Da vil det være mulig å få innsikt i om det som er satt i gang av strategiske grep til nå har fungert, og om det har ført til en bedret økonomi. Hvis man for eksempel fulgte en mediebedrift gjennom case-studie i møte med disruptive innovasjoner ville det gitt muligheter for en dypere forståelse av fenomenets innvirkning. Det ville også vært interessant å se hvordan disruptiv innovasjon arter seg i ulike bransjer for å kunne fastslå hva som gjelder disrupsjonen generelt og hva som gjelder bransjen spesielt. En kvantitativ forskning kunne eventuelt komplettert et slikt studie med innsikt i statistiske trender og mønstre blant bedrifter som møter fenomenet.

Referanseliste

- Amedia (udatert,a). *Om Amedia: Våre verdier*. Hentet 26. mai fra http://www.amedia.no/om-amedia/vare_verdier/
- Amedia (udatert,b). *Om Amedia: Vår historie*. Hentet 26. mai fra <http://www.amedia.no/om-amedia/var-historie/>
- Amedia (udatert,c). *Virksomheten: Lokale medier*. Hentet 26. mai fra <http://www.amedia.no/virksomheten/lokale-medier/>
- Amedia (udatert,d). *Virksomheten: Nordlys*. Hentet 26. mai fra <http://www.amedia.no/virksomheten/vare-mediehus/Nordlys/>
- Balci, S. (2015, 14. oktober). *Det haster for nettavisene å tenke nytt i jakten på nye inntekter*. Hentet fra <http://www.hioa.no/Aktuelle-saker/Det-haster-for-nettavisene-aa-tenke-nytt-i-jakten-paa-nye-inntekter>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Clayton Christensen (udatert). *Biography*. Hentet 8. juni 2017 fra <http://www.claytonchristensen.com/biography/>
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business Press.
- Christensen, C. M. & Raynor, M. E. (2003). *The Innovators Solution: Creating And Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business Press.
- Christensen, C. M. (2006). The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption. *The Journal of Product Innovation Management*, 1 (23), 39-55. Hentet 26.04.2017, fra: <http://fields.eca.ac.uk/disruptivetechologies/wp-content/uploads/2010/08/The-Ongoing-Process-of-Building-a-Theory-of-Disruption.pdf>
- Christensen, C. M., Skok, D., & Allworth, J. (2012). Breaking News: Mastering the art of disruptive innovation in journalism. *Nieman Reports*, 3(66), 6-20. Hentet fra <http://1e9svy22oh333mryr8314s02.wpengine.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2014/03/Fall2012.pdf>
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9. utg.). Chichester: Wiley.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. London: Sage.
- Johannessen, A., Tuft P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2009). *Fremtidige strategier og organisasjonsformer: Verdiskaping i en globalisert kunnskapsøkonomi*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2014, 6. desember). *Digitalisering i offentlig sektor*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>
- Kruse, E. (2007). *Kvantitative forskningsmetoder: i psykologi og tilgrænsede fag*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Küng, L. (2017). *Strategic management in the media: Theory To Practice* (2. utg.). London: Sage.
- Mediehuset VG (udatert). *Mediehuset VG*. Hentet 26. mai 2017 fra <http://vginfo.vg.no/>
- Medienorge (udatert). *Lesing av papiravis og nettavis en gjennomsnittsdag*. Hentet 20. februar 2017 fra <http://medienorge.uib.no/statistikk/medium/avis/360>
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Orgeret, K. S. (2015, 17. november). Undersøkende journalistikk. I *Store norske leksikon*. Hentet 25. mars 2017 fra https://snl.no/unders%C3%B8kende_journalistikk
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rørvik, R. (2011, september). Hvordan finansiere journalistikk? –Jakten på bærekraftige forretningsmodeller i en digital mediehverdag. SNF Arbeidsnotat nr. 28/11. Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/166658/A28_11.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Schibsted Media Group (udatert). *Om Schibsted: Schibsted Norge*. Hentet 26. mai 2017 fra <http://www.schibsted.com/no/Om-Schibsted/Schibsted-Norge/>
- Schwebs, T., & Østbye, H. (2013). *Media i samfunnet* (utg. 6). Oslo: Det Norske Samlaget.
- Storsul, T., & Krumsvik, A. H. (Red.) (2013). *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom.
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Wergeland-Jensen, E. (2017, 21. februar). Endringsledelse – råd for å styrke bedriftens endringskapasitet. *Ledernytt, ledelse*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/5-raad-for-aa-styrke-bedriftens-endringskapasitet.5543519-112537.html>
- Widerberg, K. (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt: en alternativ lærebok*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wilberg, E. (2016a, 18. Januar). *Avisene må omstille seg raskere*. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/01/avisene-ma-omstille-seg-raskere/>
- Wilberg, E. (2016b, 22. April). *Mediebransjen blir heldigital i 2020*. Hentet fra https://issuu.com/bi_business_school/docs/bi_strategy_magazine_2016_e?workerAddress=ec2-54-172-175-11.compute-1.amazonaws.com
- Wilberg, E. (2017). *Strategi i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg 1.1 Intervjuguide Leder Amedia

1. Bakgrunnsinformasjon

- Kan du fortelle oss litt om din bakgrunn og dine oppgaver i Amedia?
- Kan du fortelle litt om hvem Amedia er, og hva dere gjør?
- Hva er deres oppgaver knyttet til de avisene dere eier?
- Hvilken form for beslutningsmyndighet har dere overfor de enkelte avisene og hvordan utøver dere denne?
- Hvordan merkes de digitale endringene i Amedia? Hva har digitalisering å si for dere?
- Hva er de største utfordringene Amedia møter i dag og hvordan jobber dere for å møte disse?

2. Multiple endringer

- Kan du beskrive hva slags kultur dere har for endring?
- Hvordan inkluderer dere ansatte i endringsprosesser? I hvilken grad gir dere dem mulighet til å påvirke disse endringene?
- Begrepet endringskapasitet vil være et gjennomgående begrep i vår oppgave. Da tenker vi på hvordan dere gjennomfører varige og parallelle endringer, altså ikke bare én spesifikk endringsprosess. Hvordan vil du karakterisere endringskapasiteten i Amedia? Hvordan jobber dere for å skape vedvarende endringskapasitet? Hva er deres største forbedringspotensial på dette området?
- Vi har forstått at det er flere endringsinitiativer som igangsettes hos dere kontinuerlig, selv om andre initiativer fortsatt er aktive. Hvordan klarer dere å opprettholde et slikt tempo på endringene? Hva har dere erfart med dette og hvordan bruker dere disse erfaringene nå? Hvordan reagerer de ansatte?

3. Kompetanseutvikling

- Hvordan jobber dere med å utvikle kompetansen til de ansatte?
- Er behovet for kompetanseutvikling større nå, enn det var før?
- På hvilke områder har dere størst behov for kompetanseutvikling?

4. Kommunikasjon

- Hvordan kommunisere dere endringer til de ansatte? Har dere en form for felles plattform for informasjonsformidling?

5. Strategi

- Hvilken strategi har dere knyttet til digitalisering?
- Hvor har dere hentet strategien deres fra?
- Hvordan kom dere frem til den strategien dere bruker nå og hvorfor valgte dere denne?
- Har dere noen alternative strategier og har dere planer om å endre strategi i nærmeste fremtid? Hvis ja, hvorfor?

6. Innovasjon

- Hvordan jobber dere innovativt i forhold til digitalisering?
- Ser dere på innovasjon som et konkurransefortrinn? I så fall, hvordan jobber dere for å bli mer innovative?
- Hva er deres satsningsområder og hva ser dere for dere blir det neste store?

7. Personalressurser

- Digitalisering av medier har gjort at avisene må oppdateres 24/7. Hvilke utfordringer byr dette på? Har dere gjort noen inngrep for å bli mer effektive i produksjon av nyhetssaker? Omorganiserer dere ressurser for å oppnå mest mulig effektivitet?
- Hvordan jobber dere for å få mest mulig klikk?
- Har digitaliseringen ført til at personalressurser kan brukes på andre områder? Hvordan har dere i såfall plassert de overflødige personalressursene? Har dette ført til nedbemanning?

8. Kundesegment og finansiering

- Hva er deres største kundesegment?
- Hvilket kundesegment retter dere dere mot?
- Hvis vi skiller mellom publikum og annonsører som inntektskilder, hvilke av disse to gruppene har dere størst inntekt fra?
- Hvilke andre inntektskilder har dere?
- Hvordan går dere frem for å øke inntekten fra disse kildene?

9. Fra papir til digital

- Hvordan har dere opplevd overgangen fra papir til å bli mer og mer digitale? Hva er de største utfordringene med det? Hvilke muligheter har det åpnet for?
- Hva er årsaken til at man går fra papir til digital?
- Hva er fordelene og ulempene med å beholde papirutgaven? Er det viktig for lokalavisene å beholde papirutgaven?
- Vil du si at dette er forskjellig for riks- og lokalaviser?
- Hvilke kunder er de viktigste for dere, er det de som kjøper på papir, eller de som leser på nett? Hvem verdsettes mest økonomisk sett?
- Er utgiftene større enn inntektene ved produksjon og utsendelse av papiraviser?

10. Konkurransefortrinn

- Dere inngikk nylig en avtale med Google og Facebook om annonsering, kan du forklare litt hva denne avtalen innebærer?
- Tror du at dette vil gi dere et konkurransefortrinn i forhold til for eksempel Schibsted? Anser dere Schibsted som en direkte konkurrent? Hvorfor eller hvorfor ikke?
- Har dere en strategi for å øke konkurransefortrinnet i forhold til andre mediehus?
- Hva var grunnen til at dere ikke inngikk et samarbeid med Schibsted og Appnexus?
- Er det fortsatt mulighet for samarbeid i fremtiden?
- Finnes det en samarbeidsavtale mellom avisene? Deler dere på stoff?

Vedlegg 1.2 Intervjuguide Leder VG

1. Bakgrunnsinformasjon

- Kan du fortelle oss litt om din bakgrunn og dine oppgaver i VG?
- Hva er dine oppgaver knyttet til din stilling?
- Hvem er det som bestemmer hva som skal publiseres? Er det din oppgave å sile ut stoffet som blir publisert eller har de ansatte frihet til å kunne gjøre dette selv?
- Hva har digitalisering å si for dere i VG? På hvilken måte merker dere digitaliseringen?

2. Multiple endringer

- Medieverden opplever store endringer. Hvilke endringer er det snakk om? Kan du forklare litt mer om denne situasjonen og hvilke utfordringer det byr på for dere? Muligheter?
- Kan du beskrive hva slags kultur dere har for endring? Vil du si at den er annerledes enn hva man finner i andre bransjer?
- I hvilken grad blir de de ansatte involvert i endringsprosesser? Har de mulighet til å påvirke disse endringene?
- Begrepet endringskapasitet vil være et gjennomgående begrep i vår oppgave. Da tenker vi på hvordan dere gjennomfører varige og parallelle endringer, altså ikke bare én spesifikk endringsprosess. Hvordan vil du karakterisere endringskapasiteten i VG? Jobber dere aktivt for å skape vedvarende endringskapasitet, i så fall hvordan? Hva er deres største forbedringspotensial på dette området?
- Vi har forstått at det er flere endringsinitiativer som igangsettes hos dere kontinuerlig, selv om andre initiativer fortsatt er aktive. Hvordan klarer dere å opprettholde et slikt tempo på endringene? Hva har dere erfart med dette og hvordan bruker dere disse erfaringene nå? Hva er de ansattes reaksjoner?

3. Kompetanseutvikling

- Hvordan jobber dere med å utvikle kompetansen til de ansatte?
- Er behovet for kompetanseutvikling større nå, enn det var før?
- På hvilke områder har dere størst behov for kompetanseutvikling?

4. Kommunikasjon

- Hvordan kommunisere dere endringer til de ansatte? Har dere en form for felles plattform for informasjonsformidling? Eller har dere andre metoder for å holde dem oppdatert?

5. Strategi

- Hvilken strategi har dere knyttet til digitalisering?
- Hvilken strategi har dere knyttet til endringer i mediebransjen?
- Har du noen konkrete eksempler på strategiske grep som er gjort i denne sammenheng?
- Kan du forklare litt hva avtalen med Appnexus går ut på? Var dette et strategisk grep knyttet til digitaliseringen?
- Vi har forstått at dere gikk inn i den nye felles medieplattformen til Schibsted nå nylig. Hva innebærer dette for dere?

- Har dere en konkret strategi for omlegging fra papiraviser til nettbasert publisering?
- Hvor har dere hentet disse strategiene fra?
- Hvordan kom dere frem til den strategien dere bruker nå og hvorfor valgte dere denne?
- Har dere noen alternative strategier og har dere planer om å endre strategi i nærmeste fremtid? Hvis ja, hvorfor?
- Dere jobber hardt for å være fremst i utviklingen. Kan du utdype dette? Hvordan jobber dere for å nå dette målet? Kan du gi et eksempel?

6. Innovasjon

- Hvordan jobber dere innovativt i forhold til digitalisering?
- Ser dere på innovasjon som et konkurransefortrinn? I så fall, hvordan jobber dere for å bli mer innovative?
- Hva er deres satsningsområder og hva ser dere for dere blir det neste store?

7. Personalressurser

- Digitalisering av medier har gjort at avisene må oppdateres 24/7. Hvilke utfordringer byr dette på? Har dere gjort noen inngrep for å bli mer effektive i produksjon av nyhetssaker? Omorganiserer dere ressurser for å oppnå mest mulig effektivitet?
- Hvordan jobber dere for å få mest mulig klikk?
- Har digitaliseringen ført til at personalressurser kan brukes på andre områder? Hvordan har dere i såfall plassert de overflødige personalressursene? Har dette ført til nedbemanning?
- Hvis du skulle ansatt en ny stilling hos dere, hvilke egenskaper og verdier ville du sett etter hos kandidaten da?

8. Kundesegment og finansiering

- Hva er deres største kundesegment?
- Hvilket kundesegment retter dere dere mot?
- Hvis vi skiller mellom publikum og annonsører som inntektskilder, hvilke av disse to gruppene har dere størst inntekt fra?
- Hvilke andre inntektskilder har dere?
- Hvordan jobber dere for å øke inntekten fra disse kildene? Prioriterer dere en av disse høyere enn andre?
- Hvordan klarer dere å hente ut tilstrekkelig med penger for å overleve?

9. Fra papir til digital

- Hvordan har dere opplevd overgangen fra papir til å bli mer og mer digitale? Hva er de største utfordringene med det? Hvilke muligheter har det åpnet for?
- Hva er årsaken til at man går fra papir til digital?
- Hva er fordelene og ulempene med å beholde papirutgaven? Er det viktig for dere å beholde papirutgaven?
- Vil du si at dette er forskjellig for riks- og lokalaviser?
- Hvilke kunder er de viktigste for dere, er det de som kjøper på papir, eller de som leser på nett? Hvem verdsettes mest økonomisk sett?
- Er utgiftene større enn inntektene ved produksjon og utsendelse av papiraviser?

10. Konkurransfortrinn

- Hva er deres konkurransefortrinn i mediebransjen?

- Har dere en strategi for å øke konkurransefortrinnet? Hvis ja, kan du fortelle om strategien?
- Hvem er deres største konkurrent?
- Anser dere alle som konkurrenter eller er de største konkurrentene de som ligger utenfor Schibsted?
- Har avisene som ligger under Schibsted en samarbeidsavtale? Kan dere for eksempel hente stoff fra hverandre?

Vedlegg 1.3 Intervjuguide Ledere Schibsted

1. Bakgrunnsinformasjon

- Hva er Schibsteds rolle knyttet til de avisene dere eier?
- Hvilken form for beslutningsmyndighet har dere overfor de enkelte avisene?
- Hvordan merkes de digitale endringene i Schibsted og hva har digitaliseringen å si for dere?
- Hva er de største utfordringene Schibsted møter i dag og hvordan jobber dere for å møte disse?

2. Konkurransefortrinn

- Dere inngikk nylig en avtale med Appnexus, kan du forklare litt hva denne avtalen innebærer?
- Amedia takket nei til denne avtalen, men er dere fortsatt åpne for et samarbeid i fremtiden?
- Vil avtalen med Appnexus gi dere et konkurransefortrinn i forhold til for eksempel Amedia?
- Dere har også laget en ny felles medieplattform, kan du si litt om hva det innebærer?
- Hvem er deres største konkurrent?
- Har dere en strategi for å øke konkurransefortrinnet i forhold til andre mediehus?

3. Multiple endringer

- Kan du beskrive hva slags kultur dere har for endring? Vil du si at den er annerledes enn hva man finner i andre bransjer?
- Hvordan inkluderer dere ansatte i endringsprosesser? I hvilken grad gir dere dem mulighet til å påvirke disse endringene?
- Begrepet endringskapasitet vil være et gjennomgående begrep i vår oppgave. Da tenker vi på hvordan dere gjennomfører varige og parallelle endringer, altså ikke bare én spesifikk endringsprosess. Hvordan vil du karakterisere endringskapasiteten i Schibsted? Hvordan jobber dere for å skape vedvarende endringskapasitet? Hva er deres største forbedringspotensial på dette området?
- Hvordan håndterer dere parallelle endringer og hvordan opprettholder dere tempo på endringene? Hva har dere erfart med dette og hvordan bruker dere disse erfaringene nå? Hvordan reagerer de ansatte?

4. Kompetanseutvikling

- På hvilken måte har digitalisering påvirket måten dere jobber med kompetanseutvikling?

5. Strategi

- Hva er deres overordnede strategi i dag?
- Har dere en konkret strategi for omlegging fra papiraviser til nettbasert publisering?
- Hvordan kom dere frem til den strategien dere bruker nå og hvorfor valgte dere denne?
- Har dere noen alternative strategier og har dere planer om å endre strategi i nærmeste fremtid? Hvis ja, hvorfor?

6. Innovasjon

- Hvordan jobber dere innovativt og hva er deres satsningsområder?

7. Personalressurser

- Har digitaliseringen ført til omorganisering av personalressurser, eventuelt nedbemanning?
- Hvis du skulle ansatt en ny stilling hos dere, hvilke egenskaper og verdier ville du sett etter hos kandidaten da?

8. Fra papir til digital

- Hvordan har dere opplevd overgangen fra papir til å bli mer og mer digitale? Hva er de største utfordringene med det og hvilke muligheter har det åpnet for?
- Hva er fordelene og ulempene med å beholde papirutgaven?
- Hvilke lesere er de viktigste for dere, er det de som kjøper på papir, eller de som leser på nett? Hvem verdsettes mest økonomisk sett?

9. Kundesegment og finansiering

- Hva er deres største kundesegment i avisene?
- Hvilket kundesegment retter dere dere mot?
- Hvis vi skiller mellom publikum og annonsører som inntektskilder, hvilke av disse to gruppene har dere størst inntekt fra?
- Har dere noen andre inntektskilder utover det?
- Hvordan går dere frem for å øke inntekten fra disse kildene?

Vedlegg 1.4 Intervjuguide Leder Nordlys

1. Bakgrunnsinformasjon

- Kan du fortelle oss litt om din bakgrunn og dine oppgaver i Nordlys?
- Hvem er det som bestemmer hva som skal publiseres? Er det din oppgave å sile ut stoffet som blir publisert eller har de ansatte frihet til å kunne gjøre dette selv?
- Hva har digitalisering å si for dere i Nordlys? På hvilken måte merker dere digitaliseringen?
- Hva er de største utfordringene Nordlys møter i dag og hvordan jobber dere for å møte disse?

2. Multiple endringer

- Kan du beskrive hva slags kultur dere har for endring? Vil du si at den er annerledes enn hva man finner i andre bransjer?
- I hvilken grad blir de de ansatte involvert i endringsprosesser? Har de mulighet til å påvirke disse endringene?
- Begrepet endringskapasitet vil være et gjennomgående begrep i vår oppgave. Da tenker vi på hvordan dere gjennomfører varige og parallelle endringer, altså ikke bare én spesifikk endringsprosess. Hvordan vil du karakterisere endringskapasiteten i Nordlys? Jobber dere aktivt for å skape vedvarende endringskapasitet, i så fall hvordan? Hva er deres største forbedringspotensial på dette området?
- Vi har forstått at det er flere endringsinitiativer som igangsettes hos dere kontinuerlig, selv om andre initiativer fortsatt er aktive. Hvordan klarer dere å opprettholde et slikt tempo på endringene? Hva har dere erfart med dette og hvordan bruker dere disse erfaringene nå? Hva er de ansattes reaksjoner?

3. Kompetanseutvikling

- Hvordan jobber dere med å utvikle kompetansen til de ansatte?
- Er behovet for kompetanseutvikling større nå, enn det var før?
- På hvilke områder har dere størst behov for kompetanseutvikling?

4. Kommunikasjon

- Hvordan kommunisere dere endringer til de ansatte? Har dere en form for felles plattform for informasjonsformidling? Eller har dere andre metoder for å holde dem oppdatert?

5. Strategi

- Hva er deres overordnede strategi idag?
- Har dere en konkret strategi for omlegging fra papiraviser til nettbasert publisering?
- Hvor har dere hentet disse strategiene fra?
- Har du noen konkrete eksempler på strategiske grep som er gjort i denne sammenheng?
- Hvordan kom dere frem til den strategien dere bruker nå og hvorfor valgte dere denne?
- Har dere noen alternative strategier og har dere planer om å endre strategi i nærmeste fremtid? Hvis ja, hvorfor?
- Vil du si at de strategiske veivalgene dere tar nå innebærer en (stor) risiko for dere?

6. Innovasjon

- Ser dere på innovasjon som et konkurransefortrinn? I så fall, hvordan jobber dere for å bli mer innovative?
- Hvordan jobber dere innovativt i forhold til digitalisering?
- Hva er deres satsningsområder og hva ser dere for dere blir det neste store?

7. Personalressurser

- Digitalisering av medier har gjort at avisene må oppdateres 24/7. Hvilke utfordringer byr dette på? Har dere gjort noen inngrep for å bli mer effektive i produksjon av nyhetsaker? Omorganiserer dere ressurser for å oppnå mest mulig effektivitet?
- Hvordan jobber dere for å få mest mulig klikk?
- Har digitaliseringen ført til at personalressurser kan brukes på andre områder? Hvordan har dere i såfall plassert de overflødige personalressursene? Har dette ført til nedbemanning?
- Hvis du skulle ansatt en ny stilling hos dere, hvilke egenskaper og verdier ville du sett etter hos kandidaten da?

8. Kundesegment og finansiering

- Hva er deres største kundesegment?
- Hvilket kundesegment retter dere dere mot?
- Hvis vi skiller mellom publikum og annonsører som inntektskilder, hvilke av disse to gruppene har dere størst inntekt fra?
- Hvilke andre inntektskilder har dere?
- Hvordan jobber dere for å øke inntekten fra disse kildene? Prioriterer dere en av disse høyere enn andre?
- Hvordan klarer dere å hente ut tilstrekkelig med penger for å overleve?
- Har dere ulike metoder for å tiltrekke dere kunder og å beholde dem som faste lesere?

9. Fra papir til digital

- Hva er årsaken til at man går fra papir til digital?
- Hvordan har dere opplevd overgangen fra papir til å bli mer og mer digitale? Hva er de største utfordringene med det? Hvilke muligheter har det åpnet for?
- Hvordan jobber dere med å tilpasse bemanningen til overgangen fra papir til digital, oppleves denne utviklingen som gjennomførbar?
- En utfordring med overgang fra papir til digital er at mye av relasjonen til markedet mange plasser fortsatt er for tuftet på papiravisen. Hvordan jobber dere med å digitalisere denne relasjonen og er dere kommet godt i gang med det?
- Hva er fordelene og ulempene med å beholde papirutgaven? Er det viktig for dere å beholde papirutgaven?
- Vil du si at dette er forskjellig for riks- og lokalaviser?
- Hvilke kunder er de viktigste for dere, er det de som kjøper på papir, eller de som leser på nett? Hvem verdsettes mest økonomisk sett?
- Er utgiftene større enn inntektene ved produksjon og utsendelse av papiraviser?

10. Konkurransefortrinn

- Hva er deres konkurransefortrinn i mediebransjen?
- Har dere en strategi for å øke konkurransefortrinnet? Hvis ja, kan du fortelle om strategien?

- Hvem er deres største konkurrent?
- Anser dere alle som konkurrenter eller er de største konkurrentene de som ligger utenfor Amedia?
- Samarbeider dere på noen måte med andre aviser? Vi vet blant annet at dere kan hente stoff fra hverandre, har dere noen andre former for samarbeid utover det?

Vedlegg 1.5 Intervjuguide Journalist VGTV

Innledende spørsmål

- Hvordan opplever du digitaliseringen i din arbeidshverdag?
- Hvilket forhold har du til digitale verktøy? Er disse tilstrekkelige til å utføre arbeidet? I hvilken grad kan du påvirke hvilke verktøy dere skal bruke og hvordan disse ser ut/hvilke funksjoner de har?
- I forhold til din arbeidshverdag, hva er det beste og det verste med digitaliseringen?
- Hvor lenge tror du at papirutgaven kommer til å overleve?
- Hva synes du er de mest interessante temaene i mediebransjen nå?

Multiple endringer

- Foregår det flere parallelle endringer samtidig? I så fall hvordan opplever de ansatte dette?
- Hva slags kultur har dere for endring? Føler du at det er stor endringskapasitet?
- Når det gjøres endringer eller omorganiseringer, hva slags innstilling har dere som ansatte til det? Er det mye endringsvilje? Opplever du at en del setter seg på bakbena fordi de er lei av endringer? Hvordan opplever du generelt slike situasjoner for deg og dine kollegaer?
- De endringene som igangsettes, hvor kommer de fra? Hvilke påvirkningsmuligheter har dere i forhold til disse endringene? Føler du at de er påtvunget, eller er det i hovedsak endringer som dere ønsker selv?
- Er det mange omorganiseringer innad hos dere? har du opplevd å måtte bytte arbeidsoppgaver?
- Hvordan opplever du omorganiseringer? Blir de endringene som foretas varige eller opplever du at flere av endringene ikke blir implementert?

Kompetanse

- Hvordan jobbes det med å utvikle kompetansen til dere ansatte?
- Opplever du at det er mer kursing nå enn tidligere?
- På hvilke områder jobbes det med kompetanseutvikling?

Kommunikasjon

- Har dere en felles plattform for kommunikasjon?
- Har dere en avtale for informasjonsdeling mellom VG og VGTV?
- På hvilke måter bistår dere hverandre i forhold til produksjon?
- Har dere noen avtaler med andre aviser innenfor Schibsted med tanke på å dele informasjon og eventuelt nyhetssaker?

Produksjon

- Hvem er det som bestemmer innholdet på VGTV?
- Har dere ansatte beslutningsmyndighet i forhold til hva som skal for eksempel produseres?

Strategi

- Hva er hovedstrategien til VGTV?
- Har dere hentet denne strategien noe sted? Hvor har dere fått den fra?
- Vet du om dere har noen alternative strategier?

Personalressurser

- Er det noen egenskaper hos de ansatte som verdsettes mer enn andre?
- Hvilke type personer er det i hovedsak som jobber i VGTV, hvilken kompetanse har de, hvilket fagfelt? Er det en spesiell aldersgruppe?
- Stilles det usannsynlig høye krav til de som jobber i mediebransjen?
- Hvor tilgjengelig er lederne for dere ansatte?

Innovasjon

- Har dere et stort fokus på innovasjon? I så fall - hvordan jobber dere innovativt?
- Er det rom for innovasjon?

Konkurransefortrinn

- Hvis du skal sammenlikne VGTV med andre mediebedrifter, hva slags konkurransefortrinn vil du si at dere har i forhold til de?
- Hvem er den største konkurrenten deres akkurat nå? Hvordan jobber dere for å levere de beste tjenestene og hele tiden være bedre enn konkurrentene?
- Anser du de avisene som ligger innenfor Schibsted som konkurrenter eller er det kun de som ikke har en tilknytning til Schibsted?
- Hva slags fokus har dere på konkurrentene deres? Bruker dere mye tid og energi på å analysere hva de gjør?

Kundesegment og finansiering

- Du nevnte forrige gang at dere er ute etter de yngre leserne og dere i stor grad bruker sosiale medier for å få deres oppmerksomhet. Er det slik i hele VG eller dette spesielt for VGTV?
- Har dere ulike strategier for å tiltrekke dere kunder og beholde dem?
- Hvorfor er dere ikke opptatt av å tiltrekke dere det eldre kundesegmentet?
- På hvilken måte gjør dere kundemålinger? Hvilke målinger er viktigste for dere å følge med på?
- Hvordan finansierer VGTV seg?
- Vil dere etter hvert ta betalt for tjenestene deres?
- Du snakket om at dere jobber med måter å ha produkt plassering i programmene deres i stedet for reklamesnutter. Hvilke fordeler vil dette gi? Hvor langt er dere kommet i arbeidet med dette?

Vedlegg 1.6 Intervjuguide Journalist Nordlys

Innledende spørsmål

- Hva går arbeidsoppgavene dine ut på? Vil du si at de er varierte?
- Hvordan opplever du digitaliseringen i din arbeidshverdag?
- Kan du fortelle litt innledende hvordan du har opplevd overgangen fra papir til digital?
- Hvilket forhold har du til digitale verktøy? Er disse tilstrekkelige til å utføre arbeidet?
- I forhold til din arbeidshverdag, hva er det beste og det verste med digitaliseringen?
- Hva synes du er de mest interessante temaene i mediebransjen nå?
- Hvor lenge tror du at papirutgaven kommer til å overleve?

Multiple endringer

- Hvordan synes du endringstakten er hos dere nå? Har den endret seg mye de siste årene?
- Vil du si at dere har kapasitet til å gjennomføre endringene i forhold til de fristene som settes?
- Når det gjøres endringer eller omorganiseringer, hva slags innstilling har dere som ansatte til det? Er det mye endringsvilje? Opplever du at en del setter seg på bakbena fordi de er lei av endringer? Hvordan opplever du generelt slike situasjoner for deg og dine kollegaer?
- Hvilke påvirkningsmuligheter har dere i forhold til de endringene som blir satt i gang? Føler du at de er påtvunget, eller er det i hovedsak endringer som dere ønsker selv?
- Er det mange omorganiseringer innad hos dere? Hvordan opplever du omorganiseringer? Har du opplevd å måtte bytte arbeidsoppgaver?
- Blir de endringene som foretas varige eller opplever du at flere av endringene ikke gjennomføres fullt ut?

Kompetanse

- Opplever du at det er mer fokus på kompetanseutvikling nå enn tidligere?
- På hvilke områder jobbes det med kompetanseutvikling?

Produksjon

- Har ansatte beslutningsmyndighet i forhold til hva som skal produseres og publiseres?
- Vil du si at dere jobber innenfor relativt strenge eller løse rammer for hvilke temaer og saker dere skal skrive om?
- Vil du si at dine ledere er flinke til å gi feedback? Får du anerkjennelse på det du produserer?
- Har dere noen spesifikke feedback-ordninger?

Strategi

- Føler du at Nordlys har en tydelig strategi og er dere bevisst på å jobbe etter denne?

Personalressurser

- Er det noen egenskaper hos de ansatte som verdsettes mer enn andre?
- Vil du si at de som jobber i mediebransjen må tåle mer endring og er mer åpne for endring enn i andre bransjer?
- Hvor tilgjengelig er lederne for de ansatte?

Innovasjon

- Har dere et stort fokus på innovasjon? I så fall - hvordan jobber dere innovativt? Føler du at det er rom for innovasjon?

Konkurransefortrinn

- Hvem er den største konkurrenten deres akkurat nå? Hvordan jobber dere for å levere de beste tjenestene og hele tiden være bedre enn konkurrentene?
- Kan du fortelle litt om hvordan Nordlys finansierer seg?

Vedlegg 1.7 Intervjuguide Journalist VG

Innledende spørsmål

- Hva går arbeidsoppgavene dine ut på? Vil du si at de er varierte?
- Hvordan opplever du digitaliseringen i din arbeidshverdag?
- Kan du fortelle litt innledende hvordan du har opplevd overgangen fra papir til digital?
- Hvilket forhold har du til digitale verktøy? Er disse tilstrekkelige til å utføre arbeidet?
- I forhold til din arbeidshverdag, hva er det beste og det verste med digitaliseringen?
- Hva synes du er de mest interessante temaene i mediebransjen nå?
- Hvor lenge tror du at papirutgaven kommer til å overleve?

Multiple endringer

- Hvordan synes du endringstakten er hos dere nå? Har den endret seg mye de siste årene?
- Vil du si at dere har kapasitet til å gjennomføre endringene i forhold til de fristene som settes?
- Når det gjøres endringer eller omorganiseringer, hva slags innstilling har dere som ansatte til det? Er det mye endringsvilje? Opplever du at en del setter seg på bakbena fordi de er lei av endringer? Hvordan opplever du generelt slike situasjoner for deg og dine kollegaer?
- Hvilke påvirkningsmuligheter har dere i forhold til de endringene som blir satt i gang? Føler du at de er påtvunget, eller er det i hovedsak endringer som dere ønsker selv?
- Er det mange omorganiseringer innad hos dere? Hvordan opplever du omorganiseringer? Har du opplevd å måtte bytte arbeidsoppgaver?
- Blir de endringene som foretas varige eller opplever du at flere av endringene ikke gjennomføres fullt ut?

Kompetanse

- Opplever du at det er mer fokus på kompetanseutvikling nå enn tidligere?
- På hvilke områder jobbes det med kompetanseutvikling?

Produksjon

- Har ansatte beslutningsmyndighet i forhold til hva som skal produseres og publiseres?
- Vil du si at dere jobbe innenfor relativt strenge eller løse rammer for hvilke temaer og saker dere skal skrive om?
- Vil du si at dine ledere er flinke til å gi feedback? Får du anerkjennelse på det du produserer?
- Har dere noen spesifikke feedback-ordninger?

Strategi

- Føler du at VG har en tydelig strategi og er dere bevisst på å jobbe etter denne?

Personalressurser

- Er det noen egenskaper hos de ansatte som verdsettes mer enn andre?
- Vil du si at de som jobber i mediebransjen må tåle mer endring og er mer åpne for endring enn i andre bransjer?
- Hvor tilgjengelig er lederne for de ansatte?

Innovasjon

- Har dere et stort fokus på innovasjon? I så fall - hvordan jobber dere innovativt? Føler du at det er rom for innovasjon?

Konkurransefortrinn

- Hvem er den største konkurrenten deres akkurat nå? Hvordan jobber dere for å levere de beste tjenestene og hele tiden være bedre enn konkurrentene?
- Kan du fortelle litt om hvordan VG finansierer seg?