

# Forretningsmodellinnovasjon i lokale medier

En studie av utvalgte aktører i den norske mediebransjen

Heidi Elisabeth Larsen



Masteroppgave ved TIK Senter for teknologi, innovasjon og kultur

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2018



# **Forretningsmodellinnovasjon i lokale medier**

En studie av utvalgte aktører i den norske mediebransjen

© Heidi Elisabeth Larsen

2018

Forretningsmodellinnovasjon i lokale medier

Heidi Elisabeth Larsen

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Grafisk Senter, Oslo

# Sammendrag

Denne masteroppgaven ser nærmere på hvordan lokale medier i Norge møter behovet for forretningsmodellinnovasjon i en stadig mer digitalisert verden. Oppgaven undersøker hva som driver forretningsmodellinnovasjon i den norske lokalavisbransjen, samt hvordan utvalgte lokale mediehus for tiden faktisk jobber med forretningsmodellinnovasjon. Studien baserer seg på data som er innhentet gjennom dokumentstudier og semistrukturerte intervjuer med åtte medieledere i mediekonsernet Amedia og mediehusene Fremover og Halden Arbeiderblad. Amedia eier over 60 lokale mediehus i Norge – deriblant Fremover i Narvik og Halden Arbeiderblad i Halden. Det empiriske datamaterialet analyseres i lys av teori og tidligere forskning om innovasjon, innovasjon i mediebransjen og forretningsmodellinnovasjon.

Oppgaven identifiserer ti faktorer som driver forretningsmodellinnovasjon i den norske lokalavisbransjen: *Den samlede omsetningen i lokalavisbransjen har gått betydelig ned, strukturelle endringer i medieøkonomien, mediehusenes tradisjonelle forretningsmodell er ikke lenger bærekraftig, sterk konkurranse i det digitale annonsemarkedet, kraftig fall i annonseinntekter, endrede leservaner, sterk konkurranse om leserens tid, mer kostbart å drive papirproduksjon, begrensede ressurser og kostnadsutt.*

Masteroppgaven viser at Amedia, Fremover og Halden Arbeiderblad jobber med innovasjon i alle deler av sin forretningsmodell, men at arbeidet først og fremst foregår på områder som har potensial for å skape verdi i den digitale verden. Mediehusene har lyktes i å skape en ny inntektskilde ved å innføre digital brukerbetaling og gjennom å satse på analysearbeid og innholdsutvikling for øke den digitale betalingsviljen for lokal journalistikk. Et interessant funn i oppgaven er at de lokale mediehusene betrakter Google og Facebook som sine største konkurrenter i annonsemarkedet, samtidig som de er avhengige av teknologien til disse aktørene for å nå ut til sine digitale kunder. Oppgaven peker samtidig på at det er utfordrende for de lokale mediehusene å drive med forretningsmodellinnovasjon når store deler av forretningsmodellen deres fortsatt baserer seg på et produkt (papiravisen) som oppleves som utdatert i den nye medievirkeligheten.



# Forord

Masteroppgaven du nå leser markerer slutten på mine fem år som student. I løpet av disse årene har jeg studert ved fire forskjellige universiteter i tre forskjellige land. Det har vært en uforglemmelig reise. Jeg er stolt over å sitte igjen med en mastergrad i teknologi og innovasjon, men mest av alt er jeg takknemlig for alt jeg har lært, vennene jeg har fått og for alle de flotte minnene jeg tar med meg videre i livet.

Arbeidet med masteroppgaven har vært lærerikt, interessant og til tider krevende. Gjennom prosessen har jeg funnet motivasjon i å forske på et tema som genuint interesserer meg. Jeg vil benytte anledningen til å rette en stor takk til mine veiledere Ragnvald Sannes og Jens Barland. Deres gode råd, støtte og oppfølging har vært uvurderlig. Samtidig vil jeg takke Amedia sin konserndirektør for innovasjon, forretningsutvikling og strategisk analyse, Pål Nedregotten, som satte meg på sporet av forskningstemaet. Du har verdens lengste men kuleste stillingstittel. Ikke minst vil jeg rette en stor takk til alle informanter i oppgaven. Jeg mener deres åpenhet har bidratt til å styrke forskningen på innovasjon i lokale medier.

Videre vil jeg takke to av mine nærmeste venner, Andrea og Camilla, for god hjelp med korrekturlesing. Jeg er glad noen av oss valgte å bli norsklærer. Tusen takk til alle medstudenter som har bidratt til å gjøre studieårene mine uforglemmelige. Gjett om jeg gleder meg til å feire at vi endelig kom i mål, kjære TIK-klasse. Tusen takk til mine samboere Karianne og Øyvind som lyser opp hverdagen min. Det har vært godt å komme hjem til dere etter lange dager på lesesalen. Sist men ikke minst – tusen hjertelig takk til min elskede familie som alltid heier på meg. Dere betyr alt.

God lesing!

Universitet i Oslo, 25. mai 2018

Heidi Elisabeth Larsen





## Liste over figurer

Figur 1. Innovasjon i en mediekontekst.....	9
Figur 2. Business Model Canvas.....	20
Figur 3. Økonomisk utvikling i Amedia (2012-2017).....	38
Figur 4. Utviklingen av mediehusenes forretningsmodell (2012-2017).....	60

## Liste over tabeller

Tabell 1. Oversikt over masteroppgavens informanter .....	30
Tabell 2. Drivere av forretningsmodellinnovasjon i den norske lokalavisbransjen.....	44
Tabell 3. Forretningsmodellinnovasjon i norske lokale mediehus.....	57

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>V</b>
<b>Forord</b> .....	<b>VII</b>
<b>Liste over figurer</b> .....	<b>IX</b>
<b>Liste over tabeller</b> .....	<b>IX</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 En rivende medieutvikling.....	1
1.2 Vaktbikkjerollen under press .....	3
1.3 Mediene som undersøkes .....	3
1.4 Oppgavens forskningsspørsmål .....	5
1.5 Oppgavens oppbygging .....	5
<b>2 Teori</b> .....	<b>6</b>
2.1 Innovasjonsteori for å forstå medieutviklingen .....	6
2.1.1 Hva er innovasjon? .....	7
2.1.2 Typer innovasjon.....	8
2.1.3 Grader av innovasjon .....	9
2.1.4 Innovasjonsstrategi.....	10
2.1.5 Strategiske utfordringer .....	11
2.2 Innovasjon i mediebransjen .....	13
2.2.1 Forhold som påvirker innovasjon i mediebransjen .....	13
2.2.2 Disruptiv innovasjon i mediebransjen .....	15
2.2.3 Behov for innovasjon i mediebransjen.....	16
2.3 Forretningsmodellinnovasjon .....	17
2.3.1 Definisjon av forretningsmodell .....	17
2.3.2 Forretningsmodellinnovasjon som konseptet .....	17
2.3.3 Utfordringer med forretningsmodellinnovasjon .....	19
2.4 Business Model Canvas .....	20
2.4.1 Utfordringer med Business Model Canvas .....	24
<b>3 Metode</b> .....	<b>25</b>
3.1 Kvalitativ metode.....	25
3.2 Casestudie .....	25
3.2.1 Valg av case .....	26
3.2.2 Tilgang til casen.....	27
3.3 Datainnsamling .....	27
3.3.1 Intervjuer.....	27
3.3.2 Utvalg av informanter.....	28
3.3.3 Gjennomføring av intervju .....	30
3.3.4 Behandling av intervjudata.....	32
3.3.5 Dokumentanalyse.....	33
3.4 Etske hensyn .....	33
3.5 Forskningsarbeidets kvalitet .....	34
3.5.1 Reliabilitet.....	34
3.5.2 Validitet.....	35
3.5.3 Konseptuell generalisering .....	36

<b>4 Empiriske funn</b> .....	<b>37</b>
4.1 Presentasjon av resultater.....	37
4.2 Drivere av forretningsmodellinnovasjon .....	37
4.2.1 Oppsummering av drivere.....	44
4.3 Arbeid med forretningsmodellinnovasjon .....	45
4.3.1 Oppsummering av arbeidet.....	57
<b>5 Diskusjon</b> .....	<b>58</b>
5.1 Behov for forretningsmodellinnovasjon .....	58
5.2 Utviklingen av mediehusenes forretningsmodell.....	59
5.4 Forretningsmodellinnovasjon er vanskelig .....	66
<b>6 Konklusjon</b> .....	<b>69</b>
6.1 Svar på oppgavens forskningsspørsmål .....	69
6.2 Forslag til videre forskning .....	72
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>73</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>79</b>



# 1 Innledning

## 1.1 En rivende medieutvikling

Mediebransjen ristes i grunnvollene. I dagens digitaliserte samfunn opplever norske mediehus store omveltninger og utfordrende tider med fallende inntekter. Farten i forandringene er samtidig større enn noen gang. Dette innebærer at hele den norske mediebransjen – uten unntak – må belage seg på omstillinger (Wilberg, 2016). Særlig de tradisjonelle avishusene merker endringene godt, ettersom digitalisering og mediekonvergens utfordrer deres eksisterende produkter, tjenester og forretningsmodeller. Følgelig er det behov for innovasjon i avishusenes forretningsmodeller (Zeng, Dennstedt & Koller, 2016; Morlandstø & Krumsvik, 2014; Storsul & Krumsvik, 2013). Forretningsmodellinnovasjon handler om å fornye måten selskapet skaper, leverer og fanger verdi på (Osterwalder & Pigneur, 2010). Som Teece (2010) poengterer, vil samme teknologi lansert på markedet med to forskjellige forretningsmodeller gi ulik avkastning.

Avishusene har tradisjonelt sett hatt en forretningsmodell basert på to store inntektskilder: annonseinntekter og opplagsinntekter (Engen & Høst, 2015). Innføringen av nettaviser på midten av 1990-tallet representerte imidlertid et skifte i den tradisjonelle forretningsmodellen. Ettersom avishusene først valgte å ikke ta betalt for sitt digitale innhold, opererte de nå på to plattformer, men med inntekter fra bare tre parter: papirleserne, papirannonsørene og nettannonsørene. Til tross for manglende digitale brukerinntekter og beskjedne inntekter fra nettannonsene, utviklet nettavisene seg raskt. Inntektsmodellen var samtidig mulig ettersom avishusene fortsatt tjente gode penger på inntektene fra papiravisen (Solvoll, 2017).

Utover 2000-tallet ble annonseinntektene imidlertid kraftig svekket av fire årsaker: De lukrative rubrikkannonsene forsvant da disse ble skilt ut fra avishusenes drift, avishusene fikk større konkurranse om annonsørene fra andre internettaktører, avishusene hadde dårlige digitale annonseformater og relativt svake målemetoder, og ikke minst førte ”dot-com-krasjet” i 2001 og finanskrisen i 2008 til fallende inntekter for avishusene (Solvoll, 2017).

Samtidig har samfunnet blitt stadig mer digitalisert og medievanene endret seg deretter. Bare i løpet av de siste ti årene har andelen av den norske befolkningen som leser en papiravis daglig falt fra 72 til 32 prosent, samtidig som lesingen på nett øker kraftig (Medienorge, 2018). Ifølge Solvoll (2017) har avishusene ”fortsatt å melke papiravisene sine for annonseinntekter, mens utfordringen hele tiden har vært å tjene penger på nett. Dette til tross for at både lesere og annonsører har migrert fra papir til digital plattform” (s. 10). De fleste norske avishus har nå innført digital brukerbetalning for å styrke inntektene sine. Dermed har de etablert en forretningsmodell basert på inntekter fra fire parter: papirleserne, papirannonsørene, nettannonsørene og nettleserne (Solvoll, 2017). Dette har bidratt til vekst i opplagsinntektene, men annonseinntektene i avisbransjen fortsetter likevel å stupe. I Medietilsynet sin årlige rapport om norsk medieøkonomi slås det fast at ”ingen ting tyder på at de økonomiske utfordringene vil bli mindre for norsk mediebransje i overskuelig framtid” (Medietilsynet, 2017, s. 2).

Ifølge Wilberg (2016) er utfordringene i medielandskapet ”mest spennende for tradisjonelt sterke lokalaviser som må klare overgangen fra papir til digital gjennom relevant overgang fra papir til nett”. Videre sier han at de lokale avishusene må ”klare å overbevise leserne om at det de presenterer digitalt er verd prisen. De må også overbevise leserne om at de mister viktig lokal informasjon ved ikke fortsatt å abonnere på avisen” (s. 26). Lokale medier har tradisjonelt sett hatt en sterk posisjon hos den norske lokalbefolkningen. Siden begynnelsen av 1900-tallet har Norge hatt rundt 220 forskjellige aviser og de aller fleste av disse er små lokalaviser (Høst, 2018). Det er betydelig mange aviser i et land med bare 5,2 millioner innbyggere (Forskning, 2018).

Til tross for dette er innovasjon i lokale medier lite utforsket. Nesten all forskning om innovasjon i media handler om store, nasjonale eller internasjonale aktører. Det er derfor ”liten bevissthet om hvordan den lokale mediebedriften som sosial og kulturell faktor samhandler med andre aktører i samfunnet når det er snakk om innovasjon” (Morlandstø & Krumsvik, 2014, s. 19). Målet med denne studien er å bidra til å fylle noe av dette forskningsgapet. Masteroppgaven vil undersøke hva som driver forretningsmodellinnovasjon i den norske lokalavisbransjen samt hvordan norske lokale mediehus for tiden faktisk jobber med forretningsmodellinnovasjon.

## 1.2 Vaktbikkjerollen under press

I tillegg til den rent bedriftsøkonomiske biten er det interessant å studere innovasjon i lokale medier siden disse har et viktig samfunnsoppdrag å ivareta. Mediene har en avgjørende rolle i å bidra til et transparent og opplyst samfunn basert på tillit. Som den fjerde statsmakt har mediene et viktig ansvar for å overvåke at samfunnsaktører med makt ikke misbruker denne. Ytringsfrihet og pressefrihet er dessuten forutsetninger for et fritt, demokratisk samfunn (Regjeringen, 2015).

I Vær Varsom-plakaten – som inkluderer selvpålagte etiske retningslinjer den norske pressen jobber etter – heter det at ”det er pressens rett å informere om det som skjer i samfunnet og avdekke kritikkverdige forhold. Det er pressens plikt å sette et kritisk søkelys på hvordan mediene selv fyller sin samfunnsrolle” (Presse, 2015). Denne rollen som samfunnets vaktbikkje er nå under sterkt press. Dersom mediene ikke makter å tilpasse seg endringene i medielandskapet og ikke klarer å skape en forretningsmodell som sikrer overlevelse, vil dette få store konsekvenser for det norske demokratiet slik vi kjenner det i dag. Forskningstemaet i masteroppgaven har således en betydelig samfunnsmessig relevans.

## 1.3 Mediene som undersøkes

For å se nærmere på forretningsmodellinnovasjon i lokale medier er det utført en kvalitativ casestudie med utvalgte lokale mediehus i det norske mediekonsernet Amedia. I Norge er det hovedsakelig tre store konsern som kontrollerer avismarkedet: Schibsted, Amedia og Polaris Media. Amedia er den soleklart største utgiveren av lokale medier. Totalt eier de 63 lokalaviser som daglig når ut til 1,9 millioner mennesker. I slutten av 2017 inngikk konsernet også en avtale om overta hele eierskapet av det digitale riksmidiet Nettavisen (Amedia, 2018). Amedia ble etablert under navnet Norsk Arbeiderpresse i 1948, men flere av konsernets mediehus representerer en norsk avishistorie som strekker seg over 100 år tilbake i tid (Lyshagen, 2008). I 1994 ble navnet endret til A-pressen, før konsernet til slutt ble hetende Amedia som følge av at A-pressen kjøpte opp selskapet Edda Media. Amedia eies i dag av Amediastiftelsen som ble opprettet av Sparebankstiftelsen DNB, etter at sistnevnte inngikk en avtale med Telenor, LO og Stiftelsen Fritt Ord om å overta virksomheten. I motsetning til de tidligere eierne stiller ikke Amediastiftelsen krav til utbytte (Amedia, 2017).

Amedia er videre interessant å studere fordi de har et betydelig fokus på innovasjon for å styrke journalistikken og økonomien i sine lokale mediehus. På sine hjemmesider skriver konsernet at ”i en rivende medieutvikling med endret leseratferd må vi lansere nye og spennende måter å presentere innhold på, digitalt og på papir” samt at ”våre medier skal formidle eksisterende engasjement og være en ytterligere pådriver gjennom konferanser, arrangementer og innovasjonstiltak” (Amedia, 2018).

Masteroppgaven undersøker videre hvordan de lokale mediehusene Fremover i Narvik og Halden Arbeiderblad i Halden jobber med forretningsmodellinnovasjon. Disse avishusene er omtrent like store i opplag og eies begge av Amedia. Årsaken til at akkurat disse mediehusene er valgt ut er fordi de var piloter for det såkalte *Frekvensprosjektet* i Amedia. Dette prosjektet gikk ut på at de skulle gå ned fra seks til fire papirutgaver i uka, samtidig som de lanserte en ny sjudagers digitalavis. Mediehusene gjennomførte den betydelige omstillingen i mars 2017. Ifølge sjefredaktør og administrerende direktør i Halden Arbeiderblad, Hans-Petter Kjøge, ble dette gjort for å kutte kostnader, frigjøre ressurser i redaksjonen og styrke deres digitale nyhetstjenester (Halden Arbeiderblad, 2017).

Det er heller ikke tilfeldig at Fremover og Halden Arbeiderblad ble valgt ut som piloter for *Frekvensprosjektet*. Begge hadde allerede posisjonert seg godt digitalt; omtrent 30 prosent av abonnementene var rene digitalabonnemeter og rundt to tredjedeler av papirabonnemeterne var allerede digitalt aktive. Dette skulle gjøre dem bedre rustet til å gjennomføre omstillingen. Noen måneder etter at Halden Arbeiderblad kuttet i papirfrekvensen uttalte sjefredaktøren at ”etter 110 dager er jeg ikke i tvil; det digitale skiftet skjer nå” (Halden Arbeiderblad, 2017). Ettersom både Fremover og Halden Arbeiderblad har gått i bresjen for en digital omlegging er det interessant å studere hvordan disse mediehusene jobber med å utvikle forretningsmodellen. Basert på erfaringene som blir gjort i disse mediehusene er det også mulig at andre medier kan komme til å kopiere omleggingen (Halden Arbeiderblad, 2017). Bare i løpet av 2017 valgte fire andre mellomstore mediehus i Amedia å gå ned fra seks til fire papirutgaver i uka; Finnmark Dagblad, Finnmarken, Helgelendingen og Rana Blad (Høst, 2018). Dette indikerer at norske lokale mediehus er på vei bort fra den tradisjonelle satsingen på papir og på vei mot en mer heldigital forretningsmodell.



## 1.4 Oppgavens forskningsspørsmål

Formålet med masteroppgaven er skape innsikt og forståelse for hvordan lokale mediehus i Norge møter behovet for forretningsmodellinnovasjon i en stadig mer digitalisert verden. For å gjøre det vil studien belyse hva som driver forretningsmodellinnovasjon i den norske lokalavisbransjen og undersøke hvordan utvalgte lokale mediehus for tiden jobber med forretningsmodellinnovasjon. Følgende forskningsspørsmål er derfor formulert:

### **Hvordan oppstår og foregår arbeidet med forretningsmodellinnovasjon i norske lokale mediehus?**

Forskningsspørsmålet blir behandlet gjennom to underspørsmål:

1. Hva driver forretningsmodellinnovasjon i den norske lokalavisbransjen?
2. Hvordan jobber norske lokale mediehus med forretningsmodellinnovasjon?

## 1.5 Oppgavens oppbygging

Masteroppgaven er delt inn i seks hovedkapitler; innledning, teori, metode, empiriske funn, diskusjon og konklusjon. I det neste kapittelet vil jeg presentere oppgavens teoretiske rammeverk som er basert på teori og tidligere forskning om innovasjon, innovasjon i mediebransjen og forretningsmodellinnovasjon. Det teoretiske rammeverket vil benyttes for å analysere studiens empiriske datamateriale. Deretter følger metodekapittelet, hvor jeg redegjør for valg av metode og hvordan dette har påvirket forskningsarbeidet. Hensikten er å sikre transparens i forskningen. Videre presenteres de empiriske funnene i oppgaven som er generert gjennom semistrukturerte intervjuer og dokumentstudier. I diskusjonskapittelet drøftes de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket. Hensikten er å analysere de viktigste funnene i oppgaven. Til slutt avrundes oppgaven med en konklusjon som besvarer masteroppgavens forskningsspørsmål. Her vil jeg også foreslå muligheter for videre forskning.

## 2 Teori

I dette kapitlet presenteres masteroppgavens teoretiske rammeverk. Studien baserer seg på teori og tidligere forskning om innovasjon, innovasjon i mediebransjen og forretningsmodellinnovasjon. Det teoretiske rammeverket vil benyttes for å analysere studiens empiriske datamateriale.

### 2.1 Innovasjonsteori for å forstå medieutviklingen

Ifølge Storsul og Krumsvik (2013) handler innovasjon om endring. Samtidig preges medielandskapet av raske endringer. Både medieprodukter- og tjenester, produksjon og distribusjon, eierskap og finansieringen samt mediekonsumentenes roller er i endring (s. 13). Digitalisering utfordrer gamle produkter og gamle forretningsmodeller i mediebransjen, samtidig som nye aktører trer inn på mediemarkedet. Som følge av denne utviklingen oppfatter de fleste etablerte medier at det er viktig å være innovative for å overleve. Mange etablerte bedrifter bruker derfor mye energi på å utvikle nye produkter, tjenester og forretningsmodeller i håp om at de kan generere nye inntekter (Morlandstø & Krumsvik, 2014, s. 20).

Vaagan og Barland (2015) påpeker videre at ”overlevelse i turbulente tider for media krever endring, utvikling og nyskapning” (s.13). For å forstå og forklare den rivende utviklingen i medielandskapet er det derfor hensiktsmessig å benytte seg av innovasjonslitteraturen. Denne litteraturen vil samtidig kunne bidra til å styrke den tradisjonelle medieforskningen (Storsul & Krumsvik, 2013).

The lens of innovation theory is a valuable tool for understanding current developments in the media landscape, the sociocultural conditions of the innovations, the role of technology, and power relations in media development (Storsul & Krumsvik, 2013, s. 25).

## 2.1.1 Hva er innovasjon?

Faglitteraturen om innovasjon er omfattende (Fagerberg, 2005). Felles for de fleste innovasjonsteorier er at de bygger på grunnleggende antakelser om at innovasjon er avgjørende for økonomisk vekst (Tidd & Bessant, 2013; Dodgson, Gann & Salter, 2008). Fagerberg (2005) påpeker at det går et viktig skille mellom begrepene innovasjon og oppfinnelse. Han beskriver forskjellen slik: "Invention is the first occurrence of an idea for a new product or process, while innovation is the first attempt to carry it out in practice" (s. 4). Den østeriske økonomen Joseph Schumpeter, som regnes som innovasjonsstudienes "gudfar", definerte innovasjon som "en ny kombinasjon av eksisterende kunnskap og ressurser" (Tidd & Bessant, 2013; Schumpeter, 1934). I tråd med Schumpeters ideer sier Fagerberg (2005) at "Innovations, e.g. "new combinations" of existing knowledge and resources, open up possibilities for new business opportunities and future innovations, and in this way set the stage for continuing change" (s. 18).

Ifølge Dodgson et al. (2008) kan innovasjon forklares som "the successful commercial exploitation of new ideas. It includes the scientific, technological, organizational, financial and business activities leading to the commercial introduction of a new (or improved) product or service" (s. 2). Imidlertid understreker Dodgson et al. (2008) at bedrifter også kan mislykkes med innovasjon. Det er altså ikke gitt at innovasjon medfører suksess, selv om dette er målsetningen. De mener uansett at risikoen for å mislykkes med innovasjon er mindre enn risikoen knyttet til å ikke drive med innovasjon i det hele tatt. Dessuten hevder de at "failure is part of the cost of being an innovative firm; nothing ventured, nothing gained" (Dodgson et al., 2008, s. 203). Samtidig ligger det også en slags verdi i å mislykkes med innovasjon, ettersom dette kan gi bedriften verdifull erfaring og læring (Maidique & Zirger, 1985).

Morlandstø og Krumsvik (2014) legger på sin side vekt på at "innovasjon handler om endringer som skaper verdier i en eller annen form, både materielle og immaterielle" (s. 21). Ifølge dem er verdiskapning i sammenheng med innovasjon først og fremst forbundet med etableringen av økonomiske verdier, men de mener at "i sammenheng med innovasjon i mediebedrifter er det derimot viktig å ha et tosidig perspektiv på verdiskapning" (Morlandstø & Krumsvik, 2014, s. 25).

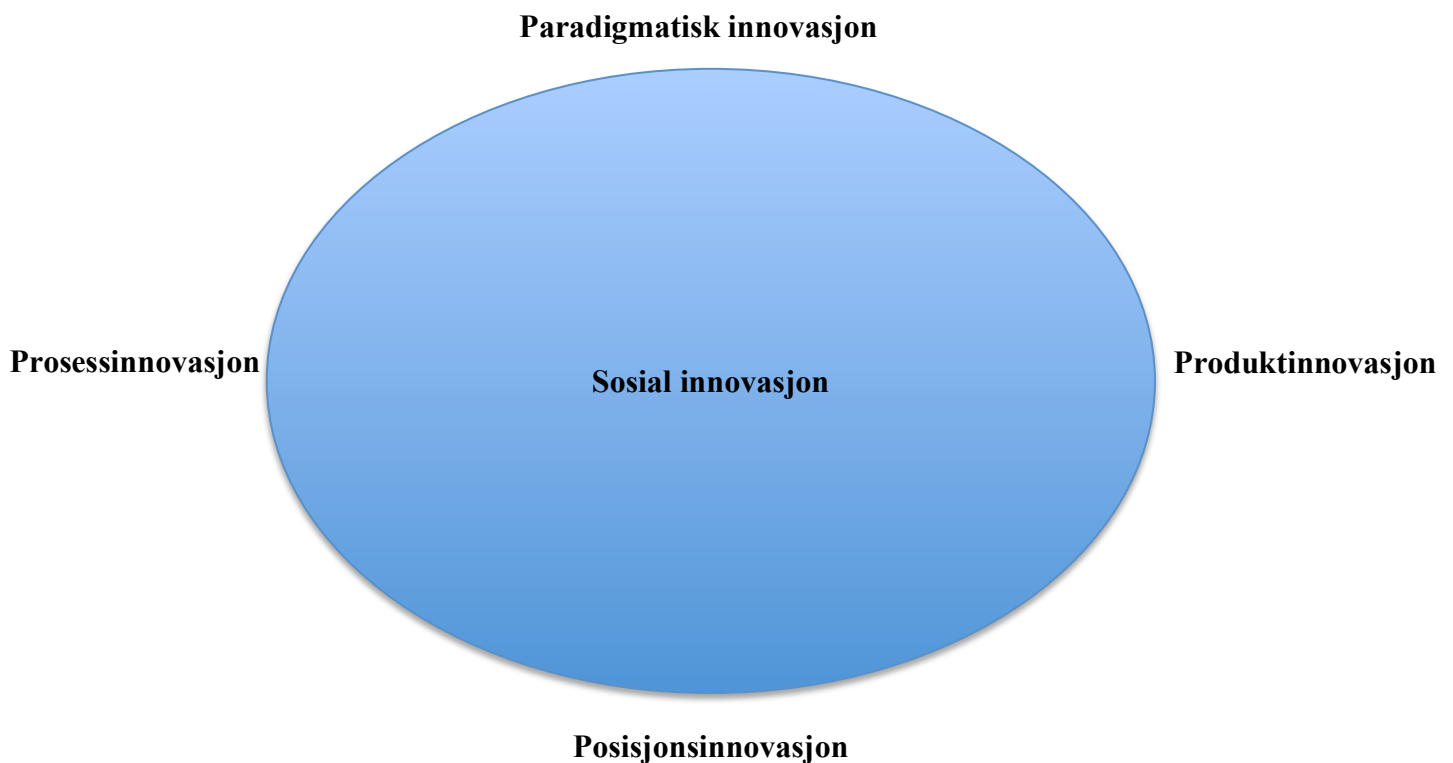
Det ene perspektivet er å skape verdier for egen bedrift, som gjerne er i form av økonomiske verdier. Det andre er å skape verdier i lokalsamfunnet, som inkluderer verdiskapning i form av demokrati, trivsel, bærekraftige lokalsamfunn og styrking av mellommenneskelige relasjoner. Ifølge Morlandstø og Krumsvik (2014) er det nødvendig at mediebedriftene opprettholder en slik tosidig forståelse for verdiskapning i sine prioriteringer og innovasjoner, ettersom legitimiteten til lokale mediebedrifter er at de ivaretar sitt samfunnsoppdrag (s. 25-26). Ettersom masteroppgaven utforsker forretningsmodellinnovasjon i lokale medier inkluderes derfor en slik tosidig forståelse.

### **2.1.2 Typer innovasjon**

Det finnes flere typer innovasjon. Francis og Bessant (2005) har introdusert fire P-er for å kategorisere innovasjon: produkt, prosess, posisjon og paradigmer. Produktinnovasjon innebærer endringer i produkter eller tjenester som tilbys av en organisasjon (Francis & Bessant, 2005). I en mediekontekst kan dette være innovasjon av nye medieplattformer eller medietjenester (Morlandstø & Krumsvik, 2014). Prosessinnovasjon er relatert til endringer i hvordan produkter og tjenester er produsert og levert (Francis & Bessant, 2005). Dette inkluderer for eksempel organisatoriske endringer i et mediehus (Morlandstø & Krumsvik, 2014). Posisjonsinnovasjon refererer til endringer i hvordan produkter og tjenester er posisjonert innenfor visse kontekster (Francis & Bessant, 2005). Dette innebærer for eksempel reposisjonering av merkevare eller at man forsøker å nå ut til nye målgrupper (Morlandstø og Krumsvik, 2014). Paradigmatisk innovasjon handler om endringer i en organisasjons tenkemåte, verdier og forretningsmodeller (Francis & Bessant, 2005). Når musikkbransjen gikk over fra CD-salget til streamingtjenester på nett representerte dette en paradigmatisk innovasjon. Avisbransjen kan sies å være i en lignende prosess, ettersom fokuset i økende grad flyttes fra papir til digitale løsninger (Morlandstø & Krumsvik, 2014, s. 21-22).

De fire P-ene er utviklet for å forstå innovasjon i en økonomisk kontekst, men kan ifølge Storsul og Krumsvik (2013) også brukes i andre sammenhenger. Likevel argumenterer de for at de fire P-ene ikke er tilstrekkelige for å beskrive alle typer innovasjon i en mediekontekst. Innovativ bruk av medietjenester for sosiale formål innebærer ikke nødvendigvis nye produkter eller tjenester, men kan også gjelde ved bruk av eksisterende tjenester eller produkter for å fremme sosiale mål (Storsul og Krumsvik, 2013).

De legger derfor til *sosial innovasjon* som en femte type for å kategorisere innovasjon i media. Med sosial innovasjon menes innovasjon som møter sosiale behov og som forbedrer menneskers liv (Storsul & Krumsvik, 2013, s. 17). I en mediekontekst er det altså hensiktsmessig å fokusere på fem typer innovasjon: produktinnovasjon, prosessinnovasjon, posisjonsinnovasjon, paradigmatisk innovasjon og sosial innovasjon (se figur 1).



**Figur 1.** Innovasjon i en mediekontekst. Figuren er basert på arbeidet til Tidd og Bessant (2005) og Storsul og Krumsvik (2013).

### 2.1.3 Grader av innovasjon

En del av innovasjonslitteraturen drøfter hvor nytt noe må være for at det skal kunne kalles innovasjon. For å klassifisere innovasjon ut fra nyhetsgrad er det vanlig å skille mellom begrepene inkrementell innovasjon og radikal innovasjon (Tidd & Bessant, 2013). Inkrementell innovasjon innebærer forbedringer av en eksisterende løsning, mens radikal innovasjon innebærer en vesentlig endring eller noe helt nytt (Tidd & Bessant, 2013; Aasen & Amundsen, 2011). Et annet skille som brukes er mellom innovasjoner som er nye ”for verden” og innovasjoner som er nye ”for dem som tar dem i bruk” (Freeman & Soete, 2000).

Christensen (1997) har på sin side introdusert begrepene støttende innovasjon (sustaining) og disruptiv innovasjon. Disse kan ligne på inkrementell og radikal innovasjon, men er ikke det samme. Ifølge ham befinner nemlig inkrementell og radikal innovasjon seg langs den samme utviklingsaksen, siden begge kategoriene vil gi kunden opplevelsen av å være tilbudt et produkt med bedre funksjonalitet enn det de hadde tidligere. Resultatet vil med det være en styrking av eksisterende markeder. Christensen (1997) definerer derfor støttende innovasjon som enten inkrementell *eller* radikal innovasjon som bidrar til å forbedre ytelsen i produkter og tjenester. I motsetning til dette vil disruptiv innovasjon ha en helt annen effekt. Disruptiv innovasjon viser til produkter som ved lansering synes å ha dårligere funksjonalitet enn allerede eksisterende produkter på markedet, men som til slutt ender opp med å ta over markedsposisjonen fordi de er billigere og mer praktiske å bruke (Christensen, 1997; Aasen & Amundsen, 2011). De fleste innovasjoner er inkrementelle. Anslagsvis utgjør disruptive innovasjoner og ”nye for verden”-innovasjoner kun 6-10 prosent av alle prosjekter som er definert som innovasjon (Tidd & Bessant, 2013, s. 30).

På samme måte regnes de fleste innovasjoner i mediebransjen som inkrementelle eller støttende. Disse innovasjonene innebærer små endringer i produkter eller prosesser som ikke utfordrer økonomien eller logikken i mediemarkedet (Storsul & Krumsvik, 2013, s. 18). Det finnes imidlertid eksempler på innovasjoner i mediebransjen som er disruptive eller har potensiale til å bli det. Storsul og Krumsvik (2013) viser blant annet til hvordan streamingtjenester har endret musikkbransjen og hvordan Google og Facebook utfordrer annonseinntektene til avisbransjen. I denne forbindelse sier de at ”this is an important part of the setting, where the existing media industry knows that the rules of the game are changing, and in order to survive they must innovate their products, processes, positions or even their paradigms” (s. 18).

### **2.1.4 Innovasjonsstrategi**

For å lykkes med innovasjon er det viktig å ha en innovasjonsstrategi (Pisano, 2015). En strategi kan defineres som den langsiktige retningen til en organisasjon. Denne definisjonen innebærer tre elementer; langsiktig, retning og organisasjon. Langsiktig referer til betydningen av å ikke bare planlegge aktiviteter for det kommende året, men for flere år fremover i tid. En innovasjonsstrategi kan på samme måte forklares som et strategisk valg om hvilken retning organisasjonen skal ta (Johnson et al., 2015).

Ifølge Pisano (2015) er det sjeldent at bedrifter artikulere innovasjonsstrategier eller tilpasser dem til deres forretningsstrategier. Mangelen på en tydelig innovasjonsstrategi kan føre til motstridende prioriteringer i en organisasjon, ettersom ulike avdelinger i organisasjonen vil ha ulike perspektiver på hva som er viktig når det kommer til innovasjon. Selv om mangfold er viktig for å lykkes med innovasjon er det også behov for å koordinere innovasjonsprioritetene i organisasjonen. En god innovasjonsstrategi begynner derfor med å forså og formulere mål i tråd med bedriftens langsiktige konkurransefortrinn. Mer spesifisert bør en innovasjonsstrategi svare på spørsmålet om hvordan innovasjon vil skape verdi for kunden, samt spørsmålet om hvordan organisasjonen kan fange noe av denne verdien. Videre hevder Pisano (2015) at “one of the best ways to preserve bargaining power in an ecosystem and blunt imitators is to continue to invest in innovation”.

Dodgson et al. (2008) skiller mellom fire typer innovasjonsstrategier; proaktiv, aktiv, reaktiv og passiv. En proaktiv strategi innebærer å komme først på markedet med nye produkter og tjenester med en hensikt om å bli markedsledende. Dette er en typisk strategi for høyteknologiselskaper som for eksempel Apple. En aktiv strategi betyr at man forsøker å forsvare eksisterende markeder, samtidig som man er forberedt på å reagere raskt på endringer i omgivelsene og følge like etter markedslederne. Ifølge Dodgson et al. (2008) har teknologiselskapet Microsoft brukt denne strategien mye. For eksempel var de raskt ute med å utvikle Internet Explorer på grunn av Netscape. En reaktiv strategi innebærer at man venter for å se, lære og etterlikne, og at man derfor kommer mye senere på markedet. Et eksempel på dette er lavprisflyselskapet Ryan Air. En passiv strategi vil si at man kun innoverer når det forlanges av kundene og at man derfor ikke tar noen risiko. Dette er en typisk strategi for mange selskaper i bilindustrien. Det er viktig å understreke at bedrifter ikke nødvendigvis kan velge innovasjonsstrategien sin selv. Dette handler blant annet om hvilke ressurser og kompetanse bedriften har tilgjengelig (Dodgson et al., 2008).

### **2.1.5 Strategiske utfordringer**

Litteraturgjennomgangen har vist at det finnes flere typer innovasjon og kilder til innovasjon, og ifølge Johnson et al. (2015) må en organisasjon ta strategiske beslutninger basert på fire fundamentale utfordringer relatert til disse. Den første utfordringen innebærer å finne den riktige balansen mellom en push-strategi og en pull-strategi.

En push-strategi anser ny kunnskap og teknologi utviklet gjennom forskningsarbeid som en kilde til innovasjon og konverterer så denne kunnskapen til et produkt eller en tjeneste som dyttes på markedet. I motsetning til dette begynner en pull-strategi med å utforske kundens behov og understreker betydningen av den faktiske bruken av innovasjon. I dette tilfellet anses folks atferd og handlinger på markedet som en kilde til innovasjon heller enn forskningsarbeid. Det er viktig å merke seg at det som anses som en kilde til innovasjon ikke automatisk utelukker en annen, og utfordringen ligger derfor i å finne den riktige balansen mellom dem (Johnson et al., 2015).

Den andre utfordringen er relatert til om man skal fokusere på produktinnovasjon eller prosessinnovasjon. Produktinnovasjon handler om produktegenskaper og relaterer seg til sluttproduktet, mens prosessinnovasjon handler om effektivitet og relaterer seg til hvordan produktet produseres og distribueres. Etter hvert som bransjer utvikler seg over tid endres vanligvis dette fokuset. I starten er innovasjonskilden ofte produktinnovasjon, men etter hvert som konkurransen rundt produksjon og distribusjon tilspisser seg beveger man seg gjerne over til prosessinnovasjon som innovasjonskilde (Johnson et al., 2015).

Den tredje utfordringen er relatert til om organisasjonen skal velge en lukket eller åpen tilnærming til innovasjon. Tradisjonelt sett har organisasjoner vært ganske hemmelighetsfulle når det gjelder arbeid med innovasjon. Å lykkes har derfor i stor grad handlet om enkeltbedrifters forutsetninger og interne egenskaper. Etter hvert som forretningsklimaet har endret seg har det imidlertid oppstått en annen tilnærming kalt åpen innovasjon (Johnson et al., 2015). Den grunnleggende tanken bak åpen innovasjon er at ”alle de kloke hodene jobber ikke hos deg” (Aasen & Amundsen, 2011, s. 121). Derfor må grenser mellom bedrifter og deres omverden i økende grad åpnes opp, slik at kunnskap og ideer kan flyte fritt (Chesbrough et al., 2006). Ideer utveksles derfor mer åpent med kunder og konkurrenter i den hensikt å produsere bedre produkter raskere (Johnson et al., 2015).

Den fjerde og siste utfordringen gjelder å balansere mellom teknologisk innovasjon og forretningsmodellinnovasjon. Ny teknologi kan være en kilde til innovasjon, men det samme kan en rekombinasjon av allerede eksisterende forretningsaktiviteter (Johnson et al., 2015). Som tidligere nevnt kan nøkkelen for å forstå innovasjon være å se på det som nye kombinasjoner av eksisterende kunnskap og ressurser, som igjen åpner opp for nye muligheter (Fagerberg et al., 2005).



## 2.2 Innovasjon i mediebransjen

### 2.2.1 Forhold som påvirker innovasjon i mediebransjen

Ifølge Storsul og Krumsvik (2013) finnes det en rekke forhold som påvirker innovasjon. De har identifisert ti ulike interne og eksterne forhold som kan ha påvirkning på innovasjon i en mediesammenheng. Disse er: 1) teknologi, 2) muligheter i markedet og brukeratferd, 3) konkurrenter, 4) reguleringer, 5) industrinormer, 6) bedriftsstrategier, 7) lederskap og visjoner, 8) organisasjonsstruktur, 9) kapasitet og ressurser og 10) kultur og kreativitet. I det følgende forklares de ulike forholdene nærmere, basert på Storsul og Krumsvik (2013) sitt arbeid. Det er i tillegg lagt til eksempler for å relatere forholdene til den norske lokalavisbransjen.

- 1. Teknologi:** Ny teknologi åpner muligheter for endring og utvikling i mediebransjen (Storsul & Krumsvik, 2013). Som historien viser har mediehusene stadig utviklet nye produkter og tjenester i takt med den teknologiske utviklingen. Samtidig utfordrer dette forretningsmodeller og profesjonelle roller. Ny teknologi har for eksempel endret journalistrollen i lokale medier og gjort det både enklere og raskere å publisere saker på flere plattformer (Morlandstø & Krumsvik, 2014).
- 2. Muligheter i markedet og brukeratferd:** Markedsmuligheter og brukeratferd har en tendens til å bli ignorert av tradisjonelle medier, noe som kan resultere i nedbrytende innovasjoner fra andre virksomheter (Storsul & Krumsvik, 2013). Et eksempel på dette kan være lokale medier som ikke implementerer nye digitale plattformer, selv om det prioriteres av brukerne i lokalsamfunnet (Morlandstø & Krumsvik, 2014).
- 3. Konkurrenter:** Atferden til konkurrenter kan være en årsak til at mediebedrifter ser behovet for innovasjon (Storsul & Krumsvik, 2013). For lokale medier er det imidlertid ofte mangel på direkte konkurranse og dette kan gjøre at behovet for innovasjon blir mindre åpenbart (Morlandstø & Krumsvik, 2014).
- 4. Reguleringer:** Reguleringer kan påvirke både viljen til og mulighetene for å gjennomføre innovasjon i mediebransjen (Storsul & Krumsvik, 2013). Siden mediebransjen i Norge er sterkt regulert, blant annet gjennom direkte og indirekte subsidier til papiraviser, lisenser til allmennkringkasting, momsfritak og eierbegrensninger for mediebransjen generelt, kan dette ha innvirkning på innovasjon i mediene (Morlandstø & Krumsvik, 2014).

5. **Industrinormer:** Industrinormer vil ofte definere omfanget av innovasjoner i mediebransjen (Storsul & Krumsvik, 2013). Den norske pressen har sine egne etiske regler for hvordan journalistisk arbeid skal utføres, som kommer til syne gjennom Vær Varsom-plakaten. Samtidig kan de ulike mediehusene ha interne etiske normer for journalistisk praksis, som eksempelvis sier at pressen har et oppdrag utover det å tjene penger til egen bedrift. Lokalaviser har et dobbelt oppdrag; de skal både være en markedsaktør og de skal være en kritisk og uavhengig nyhetsaktør i lokalsamfunnet. De etiske industrinormene kan komme i konflikt med det doble oppdraget (Morlandstø & Krumsvik, 2014).
6. **Bedriftsstrategier:** Mediebedrifter vil ha ulike strategier i tilnærmingen til innovasjon (Storsul & Krumsvik, 2013). Valg av strategi vil derfor ha innvirkning på innovasjon i lokale medier (Morlandstø & Krumsvik, 2014).
7. **Lederskap og visjon:** I noen bedrifter kan lederskapets styrke og deres visjon for bedriften gå på tvers av strategier vedtatt av eierne og styret (Storsul & Krumsvik, 2013). Dette kan være tilfellet for lokalaviser som har ledere med sterke lokale visjoner (Morlandstø & Krumsvik, 2014).
8. **Organisasjonsstruktur:** En bedrifts organisasjonsstruktur, for eksempel om bedriften har en enhetlig struktur eller om den består av flere uavhengige forretningsenheter, vil ha betydning for innovasjon (Storsul & Krumsvik, 2013). Familieeide lokalaviser vil for eksempel ha en annen organisasjonsstruktur enn lokalaviser eid av et stort konsern, og dette vil kunne ha innvirkning på innovasjonsevnen (Morlandstø & Krumsvik, 2014).
9. **Kapasitet og ressurser:** Bedriftens kompetanse og ressurser vil påvirke innovasjonsevnen (Storsul & Krumsvik, 2013). I norske lokalaviser vil for eksempel den redaksjonelle kompetansen kunne ha innvirkning på bedriftens evne til innovasjon (Morlandstø & Krumsvik, 2014).
10. **Kultur og kreativitet:** Både kulturen og kreativiteten i en bedrift vil ha innvirkning på hvor endringsorientert bedriften er (Storsul & Krumsvik, 2013). En ubevisst enighet om hvordan rollene i en lokalavis er kan resultere i ineffektivitet og representere en hindring for innovasjon. På den andre siden kan kulturen i en lokalavis kan legge til rette for kreativitet, endring og innovasjon (Morlandstø & Krumsvik, 2014).

## 2.2.2 Disruptiv innovasjon i mediebransjen

Christensen et al. (2012) beskriver hvordan disruptiv innovasjon er med på å endre og utfordre etablerte bedrifter i mediebransjen – særlig tradisjonelle nyhetsmedier som for eksempel papiraviser. Begrepet disruptiv innovasjon viser til:

Et produkt (teknologi eller tjeneste) som til å begynne med synes å ha dårligere funksjonalitet enn det man allerede finner på markedet. Endringene som skjer i konkurransesituasjonen som følge av at denne typen produkter introduseres i markedet, blir over tid så store at grunnlaget for verdiskapning basert på de etablerte produktene etter hvert brytes ned (Christensen, 1997; Aasen & Amundsen, 2011, s. 118).

Christensen (1997) bygger sitt arbeid på erkjennelsen av at selv bedrifter som regnes som de mest innovative og vellykkede tenderer til å miste markedsdominans når de står overfor disruptiv innovasjon. Begrepet disruptiv innovasjon har derfor mye til felles med Schumpeters idé om kreativ ødeleggelse (creative destruction), som nettopp handler om å introdusere nye løsninger på markedet som ødelegger fundamentet for eksisterende løsninger (Aasen & Amundsen, 2011). Christensen (1997) utviklet ideene og teoriene sine om disruptiv innovasjon basert på studier av innovasjon i forretningsorganisasjoner. I den senere tid har han imidlertid knyttet disruptiv innovasjon til flere andre sektorer, inkludert mediebransjen.

Ifølge Christensen et al. (2012) finnes det flere eksempler på disruptiv innovasjon i mediebransjen. De peker blant annet på de amerikanske medieselskapene Huffington Post og BuzzFeed som eksempler på klassiske disruptører. Siden bedrifter som dem i utgangspunktet ikke appellerer til for eksempel papiravisenes tradisjonelle kunder anser ikke de etablerte bedriftene dem som en reell konkurrent. Derfor fortsetter etablerte bedrifter som før. Etter hvert begynner de nye bedriftene å få fotfeste i den lave enden av markedet gjennom å tilby billigere eller mer brukervennlige løsninger. Slik tar de nye bedriftene over markedsandeler til etablerte bedrifter (Christensen et al., 2012).

Spørsmålet er da hvordan de tradisjonelle, etablerte mediebedriftene bør håndtere disruptiv innovasjon for å sikre videre overlevelse og suksess i markedet. Samtidig som disruptive innovasjoner medfører store utfordringer for mediebedriftenes tradisjonelle forretningsmodeller kan de nemlig også skape nye muligheter. Mediebedriftene bør derfor utforske de forretningsmulighetene som finnes, i stedet for å klamre seg fast til sine gamle forretningsmodeller. Både fordi det er vanskelig å overleve i markedet dersom man ikke gjør det og fordi det er mulig å finne nye inntektskilder i slike situasjoner. Christensen et al. (2012) påpeker at mediebedriftene ikke bør frykte kannibalisering når de utforsker nye muligheter. Med kannibalisering mener de at bedriften ved å introdusere nye løsninger tar markedsandeler fra seg selv. Dette fordi det tross alt er bedre at bedriften kannibalisierer seg selv enn at konkurrenten gjør det.

En av de største utfordringene for selskaper i mediebransjer er ifølge Christensen et al. (2012) å evaluere hvilke styrker de bør spille på. De stiller følgende spørsmål som er særlig relevante for masteroppgaven:

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).

### **2.2.3 Behov for innovasjon i mediebransjen**

Historisk sett har mediebedrifter alltid vært nødt til å drive med innovasjon, akkurat slik som virksomheter i alle andre bransjer. De siste tiårene har imidlertid behovet for innovasjon i mediebransjen blitt mer akutt og mer komplisert som følge av den teknologiske utviklingen (Storsul & Krumsvik, 2013). Som Christensen et al. (2012) påpeker utfordres de etablerte bedriftene i mediebransjen av disruptiv innovasjon og de er derfor selv nødt til å innovere og fornye sine forretningsmodeller for å overleve. Küng (2013) hevder at "the need for innovation in the media, therefore, is pervasive" (s. 11). Ifølge henne må mediebedriftene kombinere både innhold, teknologi og forretningsmodellinnovasjon dersom de skal lykkes med innovasjon.

Storsul og Krumsvik (2013) fastslår at innovasjon i media inkluderer flere aspekter, som for eksempel å utvikle nye medieplattformer eller å fornye forretningsmodellen. Mye tyder på at den tradisjonelle avisbransjen har mest behov for paradigmatisk innovasjon, som nettopp handler om endringer i en organisasjons tenkemåte, verdier og forretningsmodeller. Ettersom fokuset i avisbransjen i økende grad flyttes fra papir til digitale løsninger kan man si at bedriftene i denne bransjen nærmest tvinges til å søke etter nye bærekraftige forretningsmodeller (Storsul & Krumsvik, 2013). Det er nødvendig å fornye og endre den tradisjonelle forretningsmodellen til nyhetsmediene ettersom den blir utfordret på nesten alle mulige måter (Beckett, 2008; Christensen et al., 2012; Storsul og Krumsvik, 2013).

## **2.3 Forretningsmodellinnovasjon**

Ettersom det er et tydelig behov for forretningsmodellinnovasjon i mediebransjen (Storsul & Krumsvik, 2013; Küng, 2013; Christensen et al., 2012; Beckett, 2008) vil jeg i det videre se nærmere på dette konseptet og presentere et rammeverk for forretningsmodellinnovasjon.

### **2.3.1 Definisjon av forretningsmodell**

Osterwalder og Pigneur (2010) beskriver en forretningsmodell som kjernelogikken for hvordan et selskap skaper, leverer og fanger opp verdi med den hensikt å tjene penger.

Ifølge dem må forretningsmodellkonseptet være enkelt, relevant og intuitivt forståelig. Dette er utfordrende i seg selv ettersom enhver organisasjon i virkeligheten er relativt kompleks og forretningsmodellen ikke burde se bort fra denne kompleksiteten (Osterwalder & Pigneur, 2010). Omfanget av en forretningsmodell varierer og kan blant annet inkludere organisasjonens interne aktiviteter, det omgivende verdinettverket, verdien forretningsmodellen bringer eller bedriftens samhandling med andre aktører (Lambert & Davidson, 2013).

### **2.3.2 Forretningsmodellinnovasjon som konseptet**

Forretningsmodellinnovasjon er en forlengelse av forretningsmodellkonseptet og handler om å omorganisere forretningsaktivitetene i en organisasjon til nye kombinasjoner (Johnson et al., 2015).

Forretningsmodellinnovasjon kan forklares som en forandring eller fornyelse av forretningsmodellen og har utviklet seg til å bli en viktig driver for bedrifters konkurransevne og ytelse i mange bransjer (Zeng et al., 2016). Ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) handler forretningsmodellinnovasjon om å skape verdier og erstatte utdaterte forretningsmodeller. Typiske former for forretningsmodellinnovasjon kan være:

Endringer i organisasjonsstruktur, viktige strategiske partnerskap, deling av tjenester med andre organisasjoner, bruk av tredjeparts driftsenheter, alternative former for finansiering og investering, og spin-off eller avvikling av forretningsområder som ikke støtter opp under gjeldende forretningsstrategi (Aasen & Amundsen, 2011, s. 136).

Til tross for at forretningsmodeller er et gammelt konsept er forskningen på forretningsmodellinnovasjon fremdeles på et tidlig stadium. Mitchell og Coles (2003) var blant de første som diskuterte ideen om at forretningsmodeller kan sees på som en potensiell kilde til innovasjon. De foreslår at en forretningsmodell omfatter de kombinerte elementene av *hvem, hva, når, hvorfor, hvor, hvordan og hvor mye*, og at forretningsmodellinnovasjon handler om å forbedre disse elementene.

Som Johnson et al. (2015) understreker er det en fundamental utfordring for bedrifter å finne en balanse mellom å satse på teknologisk innovasjon og forretningsmodellinnovasjon. Innovasjon basert på ny teknologi har tradisjonelt blitt sett på som en kilde til økonomisk verdiskapning og konkurransemessige fortrinn, men de siste tiårene har teknologiselskaper som for eksempel Uber og Netflix vist at forretningsmodellinnovasjon også kan være meget lønnsomt (Pisano, 2015). Ifølge Bleicher og Stanley (2016) kan den digitale tidsalderen ses på som en disruptiv innovasjon i seg selv og videre som en driver for forretningsmodellinnovasjon. Samtidig påpeker Lambert og Davidson (2013) at store endringer i omgivelsene til en bedrift kan føre til et behov for nye forretningsmodeller.

Bleicher og Stanley (2016) poengterer at organisasjoner må ta hensyn til flere faktorer når det gjelder forretningsmodellinnovasjon i et digitalt landskap. For det første er det viktig å ha en god forståelse for bedriftens nåværende forretningsmodell. I tillegg er det viktig at bedriften finner både eksisterende og potensielle digitale verdiskapere for å identifisere nye forretningsmuligheter (Bleicher & Stanley, 2016).

Ifølge Johnson et al. (2015) er det hovedsakelig to generelle områder for potensiell forretningsmodellinnovasjon: produktet og/eller salget av produktet. Når det gjelder produktet handler forretningsmodellinnovasjonen om å redefinere hva produktet eller tjenesten er og hvordan det produseres. Når det gjelder salget av produktet handler det om å endre måten inntektene genereres på (Johnson et al., 2015).

Grassmann, Frankenberger og Csik (2014) sier at ”successful business model innovation creates value for your customers and captures value for your company. Many business models fail to capture enough value”. Küng (2013) mener at ”de fleste vellykkede forretningsmodellinnovasjonene er kombinasjoner eller rekombinasjoner av eksisterende elementer” (s. 10). Grassmann et al. (2014) hevder også dette. Forretningsmodellen bør uansett fortsatt representere en logisk måte å tjene penger på (Osterwalder & Pigneur, 2010). Zeng et al. (2016) argumenterer for at den mest kritiske faktoren for å lykkes med forretningsmodellinnovasjon er å forstå kunden, både dens nåværende behov og dens framtidige behov. En slik forståelse indikerer at avisbransjen bør utvikle en forretningsmodell som møter behovene og forventningene til morgendagens lesere for at kundene skal bli værende.

### **2.3.3 utfordringer med forretningsmodellinnovasjon**

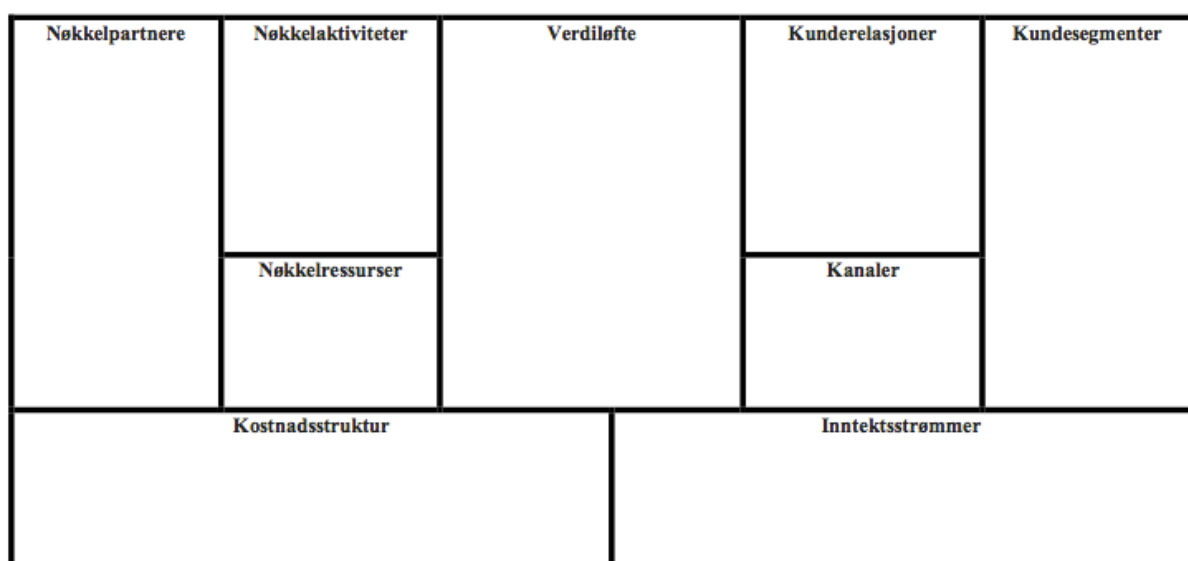
Det er imidlertid ingen enkel jobb å finne en god strategi for forretningsmodellinnovasjon (Johnson, Christensen & Kagermann, 2008). Etablerte organisasjoner har ofte vanskeligheter med å forstå sin nåværende forretningsmodell, problemer med å vurdere om den vil passe eller være til hinder for nye muligheter, samt utfordringer med å skape en ny forretningsmodell (Johnson et al., 2008). Ifølge Christensen, Barman og van Bever (2016) mislykkes bedrifter ofte med forretningsmodellinnovasjon fordi de mangler forståelse for hvordan forretningsmodeller utvikler seg gjennom forutsigbare tider, som igjen påvirker viktige beslutninger om deres virksomhet.

Å evaluere om en forretningsmodell er i tråd med bedriftens høyeste prioriteter er særdeles viktig ettersom det påvirker beslutninger om hva som skal gjennomføres hvor, hvordan resultater skal måles, og hvordan ressurser burde allokere for å støtte denne innsatsen (Christensen et al., 2016).

Ettersom forretningsmodeller ofte er veldig standardiserte i modne næringer, er ganske stabile av natur og blir mindre fleksible over tid, er forretningsmodellinnovasjon utfordrende i et landskap som er sterkt berørt av disruptiv innovasjon (Christensen et al., 2016). Siden medielandskapet preges av raske endringer kan dette tyde på forretningsmodellinnovasjon er utfordrende for bedrifter i denne bransjen. I tillegg er det også en utfordring at forretningsmodellkonseptet skal være enkelt og relevant, samtidig som det ikke må overforenkle kompleksiteten til hvordan en organisasjon fungerer. Dersom konseptet ikke er enkelt vil det hindre forståelsen av det og begrense mulighetene til å lykkes med innovasjon (Osterwalder & Pigneur, 2010).

## 2.4 Business Model Canvas

Business Model Canvas, også kjent som Osterwalder-modellen i Norge, er et nyttig rammeverk i forbindelse med forretningsmodellinnovasjon. Modellen ble utviklet av Alexander Osterwalder og består av ni ”byggekluser” som til sammen utgjør bedriftens forretningsmodell: kundesegmenter, verdiløfte, distribusjonskanaler, kunderelasjoner, inntektsstrømmer, nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere og kostnadsstruktur. Innovasjonsideer kan genereres i alle de ulike delene av rammeverket (Osterwalder & Pigneur, 2010). Til sammen visualiserer byggeklossene hvordan bedriften logisk er skrudd sammen for å skape, levere og fange verdi, som illustrert i figur 2.



**Figur 2.** Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Figuren er oversatt fra engelsk til norsk.



## **Kundesegmenter**

Bedriften eksisterer for å skape verdi for kunden. Ingen bedrifter kan overleve lenge uten kunder og kundesegmenter kan derfor ses på som hjertet til forretningsmodellen. Kundesegmenter beskriver hvem bedriften ønsker å nå ut til og skape verdi for. Når kundesegmentene er bestemt kan resten av forretningsmodellen designes for å imøtekomme deres behov på en best mulig måte (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Det kan være et eller flere kundesegmenter. For å tilfredsstille kunder på en best mulig måte kan man gruppere dem inn i segmenter med felles behov, atferd, vaner eller andre egenskaper (Osterwalder & Pigneur, 2010). Viktige spørsmål å stille er:

- For hvem skaper vi verdi?
- Hvem er våre viktigste kunder?

## **Verdiløfte**

Sammen med kundesegmenter er verdiløfte et fundament som forretningsmodellen bygges rundt. Verdiløftet er grunnen til at en kunde velger en bedrift framfor en annen. Det beskriver hva bedriften tilbyr av verdi til kunden gjennom produkter eller tjenester, der verdien ligger i å oppfylle kundens behov eller løse kundens problem. Disse produktene og tjenestene kan være innovative og helt nye, men de kan også ligne på eksisterende tilbud på markedet bare at de er tillagt karakteristiske egenskaper. Et verdiløfte skaper altså verdi for et eller flere kundesegmenter gjennom en bestemt sammensetning av produkter og tjenester på markedet som oppfyller kundesegmentets behov (Osterwalder & Pigneur, 2010). Viktige spørsmål å stille er:

- Hvilken verdi skal man levere til sine kunder?
- Hvilket problem løser produktet eller tjenesten for kunden?

## **Kanaler**

En bedrift trenger én eller flere kanaler for å kunne kommunisere, distribuere og selge verdiforslaget til de målrettede kundesegmentene. Denne byggeklossen har til hensikt å håndtere kundekontakten både før, under og etter leveringen av verdiløftet.

Før man velger kanal er det viktig å vurdere hvordan kunden ønsker å bli nådd, hvordan kunden nås på nåværende tidspunkt og hvilke kanaler som passer best til verdiløftet. Det er også fornuftig å vurdere om man skal bruke samme kanal eller ulike kanaler for å nå kundene på i ulike faser av kjøpsprosessen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Viktige spørsmål å stille er:

- Hvordan når vi kundene våre? Hvordan ønsker de å bli nådd?
- Hvordan er kanalene våre integrert? Hvor kostnadseffektive er de?

### **Kunderelasjoner**

Relasjonen en bedrift velger å etablere med kundesegmentene sine vil påvirke hele kundeopplevelsen. Kunderelasjoner kan variere fra personlig assistanse til selvbetjening, og kan være drevet av ulike motivasjonsfaktorer som for eksempel at man ønsker flere kunder eller å bevare kunder. Selskapet bør være bevisst på hvordan de skal etablere og vedlikeholde sine kunderelasjoner (Osterwalder & Pigneur, 2010). Viktige spørsmål er:

- Hvilke relasjoner har vi etablert?
- Hva slags type relasjoner forventer våre kundesegmenter at vi etablerer og vedlikeholder?

### **Inntektsstrømmer**

Denne byggeklossen representerer inntektsstrømmen fra kundesegmentene til bedriften. En bedrift trenger en plan for prissetting og inntjening, og inntektsstrømmen angir hvordan man skal tjene penger på verdiforslaget. Inntektsstrømmer genereres når kunder er villig til å betale for verdiforslaget og størrelsen på inntekten er således proporsjonal med verdien (Osterwalder & Pigneur, 2010). Viktige spørsmål å stille er:

- Hvor mye er kundene villig til å betale?
- Hvordan foretrekker kundene våre å betale?
- Hvor mye bidrar hver inntektsstrøm til den samlede inntekten?

## **Nøkkelressurser**

For å kunne skape og levere et verdiløfte, nå ut til markedet, håndtere kunderelasjoner og forstå pengeverdien trenger bedriften nøkkelressurser. Disse kan beskrives som de viktigste ressursene som kreves for å få forretningsmodellen til å fungere. Ressursene kan være både fysiske, menneskelige, finansielle eller intellektuelle, og kan enten eies eller leies av bedriften eller skaffes fra nøkkelpartnere (Osterwalder & Pigneur, 2010). Viktige spørsmål å stille er:

- Hvilke nøkkelressurser krever vårt verdiforslag, våre distribusjonskanaler, kunderelasjoner og inntektsstrømmer?

## **Nøkkelaktiviteter**

Nøkkelaktiviteter er de viktigste aktivitetene som kreves for å få forretningsmodellen til å fungere. Bedriften trenger å utføre ulike aktiviteter for å skape verdi og levere i tråd med verdimålsetninger. Denne byggeklossen tar sikte på å definere disse aktivitetene for å skape og levere verdiforslaget, nå ut til og bevare kunderelasjoner og å tjene penger. Aktivitetene varierer ut i fra forretningsmodellen og kan for eksempel være å produsere produktet eller å utføre tjenesten som skal selges (Osterwalder & Pigneur, 2010). Viktige spørsmål å stille er:

- Hvilke nøkkelaktiviteter krever resten av byggeklossene i forretningsmodellen?

## **Nøkkelpartnere**

De fleste bedrifter vil være avhengige av partnere for å kunne utføre sin virksomhet og partnerskap blir derfor ansett som stadig viktigere for forretningsmodellen. Nøkkelpartnere er det totale nettverket av ulike samarbeidspartnere som får forretningsmodellen til å fungere. Motivasjonsfaktorer til å danne partnerskap kan for eksempel være å optimalisere forretningsmodellen, redusere risikoen eller å skaffe flere ressurser. Det er viktig å vurdere hvilke samarbeidspartnere bedriften trenger og hvordan en varig relasjon som alle parter er tjent med kan utvikles (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Det finnes fire typer samarbeidsforhold man kan etablere med nøkkelpartnere: strategiske allianser mellom ikke-konkurrenter, strategiske samarbeid med konkurrenter, joint ventures for å utvikle nye foretak og forhold mellom kjøper og selger for å sikre tilgang på produkter og tjenester (Osterwalder & Pigneur, 2010). Viktige spørsmål å stille er:

- Hvem er våre nøkkelpartnere?
- Hvilke nøkkelaktiviteter utfører våre partnere?

### **Kostnadsstruktur**

Denne byggeklossen representerer alle kostnader som oppstår i arbeidet med forretningsmodellen og beskriver alle utgiftene til bedriften. Strukturen på kostnader er derfor en viktig del av forretningsmodellen. På samme måte som inntektene kartlegges bør alle kostnader som påløper og hva som driver disse også kartlegges. Målet bør naturligvis være å redusere kostnadene.

Kostnadsstrukturer kan karakteriseres av stordriftsfordeler, det vil si kostnadsfordeler som følge av store volumer som reduserer kostnadene per enhet (Osterwalder & Pigneur, 2010). Viktige spørsmål å stille er:

- Hva er de viktigste iboende kostnadene i vår forretningsmodell?
- Hvilke nøkkelressurser og nøkkelaktiviteter er de dyreste i vår forretningsmodell?

### **2.4.1 Utfordringer med Business Model Canvas**

Business Model Canvas er anerkjent verden over for utvikling av forretningsmodeller. Rammeverket anvendes både i akademia og av flere store, internasjonale organisasjoner (Osterwalder, 2013). Som de fleste andre modeller har imidlertid også dette rammeverket noen begrensninger. Rammeverket tar blant annet ikke hensyn til konkurransefortrinnet til forretningsmodellen, og den tar heller ikke hensyn til omgivelsene som forretningsmodellen opererer i (Peters et al., 2013).

## 3 Metode

I dette kapittelet redegjør jeg for den valgte forskningsmetoden i masteroppgaven. Jeg vil diskutere grunnlaget for hvorfor de ulike metodiske valgene er blitt tatt og på hvilken måte de har påvirket forskningen. Hensikten er å sikre transparens i forskningen som er essensielt for at leserne skal kunne vurdere den troverdighet (Tjora, 2011, s. 188).

### 3.1 Kvalitativ metode

Formålet med masteroppgaven er å få dypere innsikt i arbeidet med forretningsmodellinnovasjon i lokale medier. Samfunnsforskningen skiller mellom kvalitativ og kvantitativ forskning (Hay, 2016). Generelle karakteristikk av de to hovedtilnærmingene er at ”kvalitative metoder framhever innsikt mens de kvantitative framhever oversikt, eller at kvalitativ forskning søker forståelse, mens kvantitativ søker forklaring” (Tjora, 2011, s. 19). Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode i masteroppgaven, ettersom jeg vil utføre en casestudie der hensikten er å få dyp innsikt i det temaet som forskes på (Hay, 2016). Kvalitativ metode er samtidig passende fordi det gir forskeren mulighet til å be informanter utdype sine egne meninger, holdninger og erfaringer og videre fortolke redegjørelsene for å tilegne seg forståelse av fenomenet som studeres (Tjora, 2011).

### 3.2 Casestudie

Yin (2014) definerer en casestudie som en forskningsmetode som ”investigates a contemporary phenomenon (the “case”) in depth and within its its real-world context” (s. 16). Tilnærmingen er passende når forskningsspørsmålet inneholder ”hvordan” eller ”hvorfor” spørsmål, når forskningen tar for seg samtidsproblemer og når forskeren har liten eller ingen kontroll over hendelsene som skjer (Yin, 2014, s. 14). Denne masteroppgaven undersøker *hvordan* lokale medier *for tiden* jobber med forretningsmodellinnovasjon og en slik studie krever ingen kontroll over aktørene eller hendelsene som skjer. Casestudie anses derfor som passende forskningsstrategi i oppgaven. Det ble også tatt høyde for at man i en casestudie kan samle inn data på flere ulike måter – for eksempel gjennom intervju, observasjon eller dokumentstudier (Yin, 2014). Dette anses som en fordel for studien.

Videre kan en casestudie designes på ulike måter. Den kan enten være en single-case eller multiple-case, og kan enten ha et holistic eller embedded design (Yin, 2014, s. 50). Denne studien benytter seg av et embedded single-case design, som vil si at forskeren studerer én case med flere analyseenheter. Amedia – som er Norges største lokalaviskonsern – anses som selve casen, mens de lokale mediehusene Fremover og Halden Arbeiderblad anses som analyseenheter. Et embedded single-case design innebærer at forskeren utfører datainnsamling i alle enhetene, men analyserer dem som ett case og behandler datamaterialet deretter i tolkningen (Yin, 2014). Hensikten er altså ikke å analysere de ulike enhetene opp mot hverandre, men å behandle dem enhetlig for å forstå casen (Skogen, 2006). Flere analyseenheter er samtidig med på å gjøre studien mer robust (Herriot & Firestone, 1983). Masteroppgaven har imidlertid begrenset seg til to analyseenheter i Amedia, ettersom en casestudie med flere analyseenheter vil kreve både mer tid og flere ressurser (Yin, 2014).

### **3.2.1 Valg av case**

Selve casen i masteroppgaven er som nevnt mediekonsernet Amedia, mens analyseenheterne er de lokale mediene Fremover i Narvik og Halden Arbeiderblad i Halden. Disse mediehusene eies begge av Amedia og er omtrent like store i opplag (mellom 6000 og 7000 abonnementer). Amedia er valgt som case fordi dette er Norges største lokalaviskonsern og masteroppgaven ønsker å undersøke forretningsmodellinnovasjon i lokale medier. Fremover og Halden Arbeiderblad er valgt som analyseenheter fordi disse to lokalavisene nylig har gjennomgått en betydelig omstillingsprosess i regi av Amedia.

I slutten av 2016 valgte Amedia å sette i gang et pilotprosjekt for å teste ut hvordan kutt i papirutgivelser ville påvirke deres lokale mediehus. Fremover og Halden Arbeiderblad meldte seg frivillig som piloter for prosjektet. Det såkalte *Frekvensprosjektet* handlet om at avisene skulle kutte i antall papirutgivelser og dermed frigjøre ressurser for å satse mer på sine digitale produkter. Fremover og Halden Arbeiderblad gjennomgikk nøyaktig samme frekvensreduisering i antall ukentlige papirutgivelser, på samme tidspunkt. Begge gikk ned fra seks til fire papirutgivelser i uka, i mars 2017. Samtidig som mediehusene kuttet i papirfrekvens, introduserte begge et nytt digitalt produkt; en sjudagers digitalavis. Ifølge Baxter (2010) vil bruk av flere tilfeller av samme fenomen gi et bredere grunnlag og dermed mer robuste konklusjoner.

### **3.2.2 Tilgang til casen**

Jeg har hatt flere journalist-vikariater i det lokale mediehuset Avisa Nordland, som eies av Amedia, og har derfor god kunnskap om konsernet. Jeg hadde imidlertid ingen kjennskap til ledelsen i konsernet, ledelsen i Fremover eller ledelsen i Halden Arbeiderblad. For å få tilgang til casen etablerte jeg derfor tidlig kontakt med Amedias konserndirektør for innovasjon, forretningsutvikling og strategisk analyse, Pål Nedregotten, og spurte om konsernet var interessert i et samarbeid. Nedregotten har mye kunnskap om konsernet og anbefalte meg å se nærmere på de lokale mediehusene Fremover og Halden Arbeiderblad, som nylig hadde gjort omfattende endringer med både papiravisen og sine digitale produkter i forbindelse med *Frekvensprosjektet*, som nevnt ovenfor. Jeg lyttet til Nedregotten sine råd og tok derfor kontakt med sjefredaktørene i Fremover og Halden Arbeiderblad, som begge var positive til et samarbeid. Jeg opplever samarbeidsviljen og engasjementet fra disse aktørene som avgjørende for at jeg fikk tilgang til casen.

## **3.3 Datainnsamling**

En av de største fordelene ved casestudier er at man kan bruke flere former for datainnsamling (Yin, 2014). I denne delen vil det redegjøres for semistrukturerte intervjuer og dokumentstudier, som er benyttet for å samle inn datamaterialet i oppgaven.

### **3.3.1 Intervjuer**

Det er utført intervjuer for å samle inn data siden disse kan fortelle noe om informantenes egne opplevelser og erfaringer, samt gi innblikk i forhold som er knyttet til organisasjonen (Hay, 2016; Tjora, 2011). Intervjuer gir altså forskeren mulighet til å forstå verden sett fra informantens ståsted, noe som innebærer at alle forholdene må betraktes som subjektive (Kvale, 1997). Jeg har utført semistrukturerte intervjuer, én av flere former for intervjuer, som innebærer at forskeren kan tillate digresjoner fra informantens side og stille spørsmål som ikke er med i den forhåndsplanlagte intervjuguiden. Dermed kan man komme inn på temaer som forskeren ikke hadde tenkt ut på forhånd, men som likevel kan vise seg å være viktige for studien (Hay, 2016).

Jeg opplevde denne fleksibiliteten som essensiell ettersom samtlige informanter kom med opplysninger der det ble både naturlig og nødvendig å stille oppfølgingsspørsmål. Det er videre vanlig å bruke åpne spørsmål under semistrukturerte intervjuer (Hay, 2016). Jeg opplevde at bruken av slike spørsmål fikk informantene til å reflektere grundig over sine egne opplevelser. Jeg mener derfor at semistrukturerte intervjuer var den mest gunstige intervjuformen å bruke. Ved bruk av fokuserte intervjuer ville det ikke vært tilstrekkelig med tid til å studere alle aspekter som var ønskelig, samtidig som det ved bruk av fokusgrupper kunne blitt vanskelig å få informantene til å reflektere like ærlig over sine egne erfaringer.

### **3.3.2 Utvalg av informanter**

Informantene i studien er strategisk utvalgt, som innebærer at de er plukket ut fordi de kan uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. De er altså ikke tilfeldig utvalgt for å representere en populasjon, slik de ville vært i kvantitative spørreundersøkelser (Tjora, 2011). Siden oppgaven er basert på en casestudie er utvalget av informanter avgrenset av naturlige enheter som eksisterer uavhengig av undersøkelsen, nemlig Amedia, Fremover og Halden Arbeiderblad (Yin, 2014). Jeg har videre snevret inn utvalget ytterligere ved å plukke ut en gruppe av mulige informanter, som er ledelsen i enhetene som studeres. En empirisk masteroppgave som er basert på intervju vil typisk trenge 8-15 intervjuer (Tjora, 2012, s. 33). Jeg utførte totalt åtte intervjuer, hvorav tre av informantene jobber i Fremover i Narvik, tre i Halden Arbeiderblad i Halden og to på Amedias hovedkontor i Oslo. Informantene i de ulike enhetene har samme type lederroller. Dette mener jeg har bidratt til mer konsistente intervjudata.

Siden samtlige informanter har ledende posisjoner i den norske mediebransjen kan de forstås som elitekilder. Med elite menes personer som har makt og innflytelse i kraft av sin formelle yrkesmessige stilling (Figenschou, 2010, s. 965). Elitekilder har ofte stor kunnskap, makt og er vant til å ha styringen. Dette kan føre til at forskeren havner i en underordnet rolle og mister kontrollen over intervjuet (Berry, 2002; Figenschou, 2010). Informantene i masteroppgaven har både erfaring i å intervjuer – og å bli intervjuet. I tillegg har redaktører i mediebransjen ofte god erfaring i det Goffman (1992) kaller ”front-stage opptreden” og er flink til å styre intervjuet i ”ufarlige” retninger. Dette stilte strenge krav til meg som forsker som måtte lede intervjuene på en slik måte at jeg fikk svar på de spørsmålene jeg ville stille.



Jeg opplevde imidlertid at alle informantene respekterte min rolle som forsker og lot meg ta styringen over intervjuene.

Ifølge Küng (2006) kan det videre være vanskelig å få innpass hos personer i ledende posisjoner og empirisk forskning på ledere i media kan være problematisk:

Those at the very top of media organizations are a difficult population to gain primary access to – partly because they are extremely busy and move around a lot, but also because they tend to be sensitive about outcomes and have the ability to block unfavourable analysis (Küng, 2006, s. 6).

Thomas (1993) sier samtidig at selv om du får tilgang til elitekildene vil du kunne møte “inner lines of defense: public relations departments, official spokespeople, and whole levels of management trained in how to represent the company to the outside world” (s. 82). Det samme opplevde Figenschou (2010) i sine intervjuer med toppledere i medieorganisasjonen Al Jazeera. Jeg opplevde imidlertid ikke at det var vanskelig å få tilgang til informantene. Samtlige var interessert – til og med begeistret – for å delta i studien. Hadde derimot ikke konsern-ledelsen i Amedia vært så entusiastiske for prosjektet som de var, kunne det blitt vanskeligere å få tilgang. Jeg mener derfor at toppledelsen ble viktige døråpnere for meg.

Ettersom samtlige informanter fortsatt står i stillingen sin kan det tenkes at noen av informantene følte begrensninger i hva de kunne dele eller at de helst ikke ønsket å prate om kontroversielle forhold, i frykt for å skade sitt eget eller bedriftens omdømme (Figenschou, 2010). Jeg opplevde likevel åpenhet og velvilje hos samtlige informanter. Engen (2002) advarer samtidig mot en konspiratorisk forståelse av informantenes svar. Det er en oppfatning jeg deler. Det er forskerens ansvar å stille de spørsmålene som er nødvendige for å få svar på problemstillingene, og det er forskerens ansvar å behandle og tolke intervjudataene i etterkant. Ved transkribering av enkelte intervjuer kan jeg i ettertid se at det er noen tilfeller hvor jeg kunne ha gått dypere inn i tema og stilt flere oppfølgingsspørsmål. Jeg kunne i noen situasjoner også tatt mer styring over intervjuene. Imidlertid opplevde jeg at min erfaring som journalist var en stor styrke i arbeidet med datainnsamlingen, ettersom jeg har intervjuet mange elitekilder tidligere – bare da i en journalistrolle.

**Tabell 1.** Oversikt over masteroppgavens informanter.

<b>Navn</b>	<b>Stilling</b>	<b>Arbeidsgiver</b>	<b>Intervjudato</b>
<b>Pål Nedregotten</b>	Konserndirektør for innovasjon, forretningsutvikling og strategisk analyse	Amedia	02.02.2018
<b>Jostein Larsen Østring</b>	Direktør for innholdsutvikling	Amedia	02.02.2018
<b>Christian Senning Andersen</b>	Sjefredaktør og administrerende direktør	Fremover	24.01.2018
<b>Andreas Haakonsen</b>	Nyhetsredaktør	Fremover	31.01.2018
<b>Tonje Sollie</b>	Salgssjef	Fremover	24.01.2018
<b>Hans-Petter Kjøge</b>	Sjefredaktør og administrerende direktør	Halden Arbeiderblad	29.01.2018
<b>Morten Ulekleiv</b>	Nyhetsredaktør	Halden Arbeiderblad	29.01.2018
<b>Anja Lillerud</b>	Nettsjef	Halden Arbeiderblad	29.01.2018

### 3.3.3 Gjennomføring av intervju

Samtlige informanter har fått informasjon om oppgavens formål og hva deltakelsen innebærer, og denne informasjonen ble gitt både før og under selve intervjuet. Samtlige har gitt sitt frie samtykke til å delta i studien med sitt fulle navn, arbeidstitel og arbeidssted. Det hadde ikke vært mulig å anonymisere informantene ved å kun bruke arbeidstitel og arbeidssted, siden bedriftene de jobber i er for små til det. Jeg opplevde imidlertid ikke at noen av informantene anså dette som problematisk, og alle informantene fremstod som komfortable med å delta i studien uten å bli anonymisert. Dette mener jeg er en styrke for studien og bidrar til en mer transparent oppgave.

Intervjuene fant sted på arbeidsplassen til informantene. På denne måten fikk informantene være i sine kjente omgivelser, samtidig som jeg kunne observere dem og få et innblikk i arbeidsmiljøet deres. Jeg brukte lydopptak under hvert intervju for å være sikker på å få med meg alt som ble sagt, slik Tjora (2011) anbefaler å gjøre. I tillegg tok jeg skriftlige notater underveis for å huske alle observasjonene mine og i tilfelle det skulle oppstå en teknisk feil med den digitale lydopptakeren. Bruk av lydopptak gjorde samtidig at jeg kunne konsentrere meg mer om informantene og sørge for god kommunikasjon og flyt i intervjuet.

Alle informantene samtykket til bruk av lydopptak, men jeg sørget uansett for at lydopptakeren var relativt diskret slik at informantene ikke skulle bli forstyrret av den. Jeg opplevde alle informantene som avslappet i intervjusituasjonen, noe som antakeligvis skyldes at har erfaring med å både intervju og å bli intervjuet med lydopptaker.

På grunn av den geografiske avstanden mellom meg og informantene var det ekstra viktig at informantene møtte opp til avtalt tidspunkt. Jeg var likevel forberedt på at noen kunne komme til å avlyse i siste liten og dette skjedde ved ett tilfelle. Av praktiske og økonomiske årsaker var jeg derfor nødt til å intervju denne informanten over telefon. For å kompensere for mangelen av kroppsspråk under telefonintervjuer gjentok jeg blant annet informantens svar og spurte om jeg hadde forstått det riktig. I tillegg ringte jeg informanten på forhånd og fortalte hvilke elementer som var viktige for at intervjuet skulle bli så bra som mulig. Informanten var også opplyst om at intervjuet ble tatt opp på lydbånd. Det hadde likevel vært mer fordelaktig å gjennomføre intervjuet ansikt til ansikt. Telefonintervjuet varte betydelig kortere enn de andre intervjuene, ettersom samtalen ble mer formell og jeg holdt meg strengere til de planlagte spørsmålene i intervjuguiden. Jeg ville derfor helst ha unngått telefonintervju, men anser det likevel som en valid datainnsamlingsmetode.

I forkant av datainnsamlingen utformet jeg to intervjuguider som brukes for å strukturere intervjuer (Hay, 2016). Den ene intervjuguiden var rettet mot informantene i Amedia og den andre var rettet mot informantene i Halden Arbeiderblad og Fremover, men spørsmålene omhandlet det samme. Intervjuguidene bestod av en oppvarmingsdel, en hoveddel med fokus på refleksjon og til slutt en avrundingsdel. Spørsmålene i intervjuguiden ble formulert for å kunne undersøke og besvare oppgavens forskningsspørsmål. Jeg stilte også en god del spørsmål som jeg kom på underveis, ettersom semistrukturerte intervjuer gir rom for nettopp det (Hay, 2016). Jeg hadde på forhånd informert informantene om at hvert intervju ville vare i cirka en time, men lot samtlige av dem få tid til å prate lenger om de ønsket det. Noen informanter brukte også mer tid på refleksjoner og digresjoner og derfor er det variasjoner i lengden på intervjuene. Det korteste intervjuet, som ble gjort over telefon, varte i 40 minutter, mens det lengste varte i en time og 50 minutter. De resterende varte i omtrent en time. Under intervjuet som tok lengst tid kunne jeg vært flinkere til å styre samtalen og holdt diskusjonen strengere til tema, men jeg valgte å la informanten prate ferdig for å opprettholde den uformelle stemningen som intervjusituasjonen helst bør ha (Hay, 2016).

Det er viktig å reflektere over hvorfor informantene melder seg frivillig til å delta i studien, særlig om deltakelsen innebærer en eller annen form for premie (Tjora, 2011). Ingen av informantene mine fikk en gave for å bli med i studien, men jeg kan likevel ikke utelukke at noen av dem deltok fordi de for eksempel følte seg forpliktet til det av sin arbeidsgiver. Jeg har imidlertid ingen grunn til å tro at informantene følte seg presset til å delta, siden jeg opplevde samtlige som interessert i å delta fordi det var en mulighet til å prate om et tema de hadde aktuell kunnskap om og kunne relatere seg til.

Holter (1997) mener man bør gjennomføre intervjuer helt til man ikke kommer fram til noen nye synspunkter og omtaler dette fenomenet som metning. Til tross for at jeg ikke utførte mer enn åtte intervjuer opplevde jeg en viss grad av metning underveis i datainnsamlingen. Allerede etter tre-fire intervjuer så jeg et tydelig mønster i samtalene, og jeg opplevde at jeg fikk mindre ny kunnskap underveis i intervjuprosessen. Dette mener jeg tyder på at jeg nærmet meg et metningspunkt og jeg anser derfor åtte intervjuer som et tilstrekkelig antall for denne masteroppgaven.

### **3.3.4 Behandling av intervjudata**

Jeg startet med transkribering i tiden rett etter hvert enkelt intervju, ettersom å starte så tidlig som mulig gjør at man mister mindre av den stemningen som er blitt formidlet (Tjora, 2012). Jeg har transkribert alle intervjuene om til bokmål, men har med vilje unnlatt å oversette særegne dialektord samt engelske ord og uttrykk for å ikke ødelegge betydningen. Siden bruken av intervjuer kun gir utsagn å jobbe med som empiri er det viktig at forskeren reflekterer over om dette representerer en inderlighet (Tjora, 2012, s. 118). Jeg vurderer samtlige informanter som seriøse og reflekterte, og er derfor trygg på at datamaterialet representerer informantenes sanne meninger. Jeg har vært bevisst på at noen av informantene kan ha falt for fristelsen til å svare på en måte som gjør at de eller bedriften framstår i godt lys. Særlig ettersom informantene er elitekilder og prater om temaer som berører deres nåværende arbeidsplass og arbeidsgiver. Det er totalt transkribert 80 sider tekst. Fra de behandlede data er det blitt generert tekstnære koder. Hensikten med kodene er å beskrive i detalj hva som fremkommer fra de ulike intervjuene (Tjora, 2012, s. 179). Det samlede kodesettet er deretter blitt delt inn i kategorier, der irrelevante koder for å besvare problemstillingen er fjernet. Kategoriseringen av koder er utgangspunktet for presentasjonen av oppgavens empiriske funn og analyse.

### **3.3.5 Dokumentanalyse**

I tillegg til intervjuene, har jeg utført dokumentstudier. Bruk av dokumenter som datamateriale er sentralt i de fleste forskningsprosjekter og brukes i masteroppgaven som bakgrunnsdata og tilleggsdata. Ved å analysere ulike dokumenter som allerede eksisterer har forskeren mulighet til å skaffe seg informasjon om saksforhold som er nedtegnet på et spesielt tidspunkt og på et spesielt sted, med ulike formål (Tjora, 2011). Når man bruker dokumenter som kilde er det altså viktig å sette dem inn i en kontekst.

Dokumentene som analyseres i oppgaven er case-spesifikke og inkluderer årsrapporter og regnskapstall som viser den økonomiske utviklingen i Amedia. Ettersom bruk av dokumenter ofte kan gi et tidsbilde og innsikt i tidligere hendelser, kan de bidra til å styrke forskerens historiske følsomhet, der forskeren ”legger vekt på hvordan nåtidige fenomener må forstås i sammenheng med en historisk utvikling” (Tjora, 2011, s. 150). Intervjuer vil for eksempel kunne få fram minner, opplevelser og refleksjoner rundt disse, samt brukes for erfaringer i ettertid, men er samtidig preget av selektiv hukommelse og gjenfortelling. Slik er det imidlertid ikke med dokumenter som vil kunne representere konkrete tidsbilder. Dette kan bidra til å kompensere for den nåtidigheten som preger intervjuene i oppgaven (Tjora, 2011).

## **3.4 Etiske hensyn**

Ved bruk av intervjuer for å generere data er mye av forskningsetikken knyttet til presentasjonen av datamaterialet, for eksempel når det gjelder anonymisering (Tjora, 2011). I dette forskningsprosjektet er informantene imidlertid ikke blitt anonymisert, noe jeg som nevnt mener bidrar til å gjøre studien mer transparent. Alle informantene er grundig informert om studiens formål, har gitt sitt frie samtykke til å delta og er innforstått med at de vil bli gjenkjent ved offentliggjøring av oppgaven. Informantene er også informert om at de når som helst kan trekke seg fra studien, uten at dette vil få noen negative konsekvenser for dem. Ettersom studien innebærer innhenting og behandling av personlige opplysninger sørget jeg i forkant av datainnsamlingen for å få gjennomføringen av forskningsprosjektet godkjent av NSD Personvernombudet for forskning (se vedlegg 1).

I forbindelse med gjennomføringen av intervjuer er forskningsetikken hovedsakelig opptatt av at informantene ikke skal komme til skade, og dette knyttes særlig til følsomme tema (Tjora, 2011). Dette blir ekstra viktig når informantene i studien kan gjenkjennes. I masteroppgaven er det imidlertid ikke hentet inn sensitive opplysninger, og jeg har vært bevisst mitt ansvar for å ikke stille informantene i et dårlig lys der konkrete saksopplysninger kan sjekkes ut. Informantene i masteroppgaven er i tillegg elitekilder, som innebærer at de er vant til å ha makt i form av sin stilling og til å dele sine meninger offentlig (Figenschou, 2010). Etter at arbeidet med masteroppgaven er ferdig vil i tillegg alle lydopptakene og transkriberingene av intervjuene bli slettet slik at disse ikke skal komme på avveie.

## **3.5 Forskningsarbeidets kvalitet**

I det følgende skal jeg redegjøre for oppgavens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet). Disse kriteriene, i tillegg til det som allerede er gjort rede for, fungerer som indikatorer på kvalitet i kvalitativ forskning (Hay, 2016; Tjora, 2011). I tillegg diskuterer jeg kort konseptuell generalisering.

### **3.5.1 Reliabilitet**

Hay (2010) definerer reliabilitet som ”the extent to which a method of data collection yields consistent and reproducible results when used in similar circumstances by different researchers or at different times (s. 386) Innenfor all slags samfunnsforskning vil forskeren ha et eller annet engasjement i forskningstemaet, og derfor blir det viktig å redegjøre for hvordan ens egen posisjon kan komme til å påvirke forskningsarbeidet. Forskerens engasjement kan nemlig oppfattes som støy, men også som en ressurs. Ofte er det for eksempel en forutsetning at forskeren har særlig kunnskap om det området som forskes på (Tjora, 2011, s. 176). Å vurdere min egen rolle som forsker samt fortelle om konteksten til forskningen er derfor nødvendig for å sikre oppgavens reliabilitet. Ettersom jeg har hatt flere vikariatstillinger som journalist i Avisa Nordland – som eies av Amedia – har jeg vært bevisst på at dette kan ha formet min innfallsvinkel til forskningsarbeidet. Selv om jeg ikke hadde noen kjennskap til noen av oppgavens informanter, er jeg klar over at jeg kan oppfattes som ”en venn” av Amedia siden jeg har vært en del av konsernet.

For å sikre min rolle som troverdig forsker, har jeg vært kritisk gjennom hele forskningsprosessen og vært ekstra bevisst på at min relasjonen til konsernet ikke skal påvirke arbeidet med analysen. Dessuten vil jeg påstå at min journalistiske erfaring fra Avisa Nordland har bidratt på en positiv måte, siden denne kunnskapen har vært nyttig for å stille presise spørsmål i intervjuguiden og ellers i forskningsprosessen. Samtidig har jeg fra starten av vært tydelig på hvor jeg kommer fra og vært åpen om min bakgrunn overfor alle informantene.

For å teste reliabiliteten er det i tillegg meningsfullt å vurdere om resultatene ville blitt de samme dersom en annen forsker utførte det samme arbeidet. Ettersom min egen fagdisiplin har vært avgjørende for denne studien kan jeg ikke med sikkerhet si at en annen forsker ville fått de samme resultatene. Imidlertid vil jeg argumentere for at en forsker som tok i bruk samme teori, metode og utvalg som meg, ville endt opp med lignende resultater. Dette fordi jeg bevisst har forsøkt å minimere sjansene for at mine egne oppfatninger skal påvirke arbeidet. Bruk av lydopptak og inkludering av direkte sitater i masteroppgaven bidrar til å synliggjøre informantenes stemme, som igjen bidrar til å styrke reliabiliteten av studien (Tjora, 2011). Sett under ett oppfatter jeg derfor påliteligheten av oppgaven som god.

### **3.5.2 Validitet**

Validitet defineres av Hay (2010) som "the truthfulness or accuracy of data compared with acceptable criteria" (s. 391). Validiteten i kvalitativ forskning avhenger av om svarene som blir gitt i forskningen faktisk er svar på spørsmålene som stilles. Den viktigste kilden til høy validitet er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet og er forankret i annen relevant forskning (Tjora, 2011). Tidligere forskning på innovasjon har vært utgangspunktet for arbeidet med denne oppgaven og utforming av oppgavens forskningsspørsmål, og jeg valgte en kvalitativ tilnærming fordi jeg ønsket å få dyp innsikt i hvordan forretningsmodellinnovasjon i lokale medier foregår. Det har vært viktig å sette seg godt inn i tidligere forskning for å kunne analysere datamaterialet i oppgaven. Samtidig har forskningslitteraturen blitt brukt for å kunne utforske om oppgavens resultater i noen grad kan bidra til å styrke tidligere funn, eller om det er behov for å diskutere muligheten for nye konsepter innenfor forskningen om innovasjon. Jeg anser min teoriforståelse som god og at premisset for mine tolkninger er sannferdig og oppfatter således validiteten av masteroppgaven som god.

### 3.5.3 Konseptuell generalisering

Målet med denne studien er ikke å generalisere funnene som sådan, da ville det vært mer fornuftig å gjennomføre en kvantitativ studie (Hay, 2016). Tjora (2011) argumenterer likevel for at man ved kvalitativ forskning kan ”utvikle konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans for andre tilfeller (case) enn det (eller dem) som er studert” (s. 181). Dette kaller han for konseptuell generalisering. Målet er ”å framstille funn i form av typologier, modeller, begreper, metaforer eller lovmessigheter som ikke direkte er knyttet spesifikt til kun den empirien eller det caset som ligger til grunn” (Tjora, 2011, s. 187). Han sier videre at ”for å sikre relevans utover de data som er analysert i forskningen, benyttes det tidligere forskning og teorier som støtter opp under en større gyldighet og generaliserbarhet” (Tjora, 2011, s. 187).

Yin (2014) sier samtidig at ”in doing case study research, your goal will be to expand and generalize theories (analytic generalisation) and not to extrapolate probabilities (statistical generalization)” (s. 21). Selv om jeg har utført en kvalitativ casestudie vil jeg derfor argumentere for oppgaven kan bidra til å utvikle innsikt som går utover det spesifikke caset. For eksempel er det mulig at noen av resultatene i studien kan overføres til å gjelde andre lokale mediehus som også er en del av Amedia-konsernet. På den måten vil masteroppgaven kunne være relevant utover de data som er analysert i denne studien.



## 4 Empiriske funn

I dette kapitlet presenteres oppgavens empiriske funn. Resultatene presenteres i lys av det teoretiske rammeverket. Funnene drøftes ytterligere i diskusjonskapitlet.

### 4.1 Presentasjon av resultater

Arbeidet med masteroppgaven tar utgangspunkt i studiens forskningsspørsmål: **Hvordan oppstår og foregår arbeidet med forretningsmodellinnovasjon i norske lokale mediehus?**

Forskningsspørsmålet behandles videre gjennom to underspørsmål:

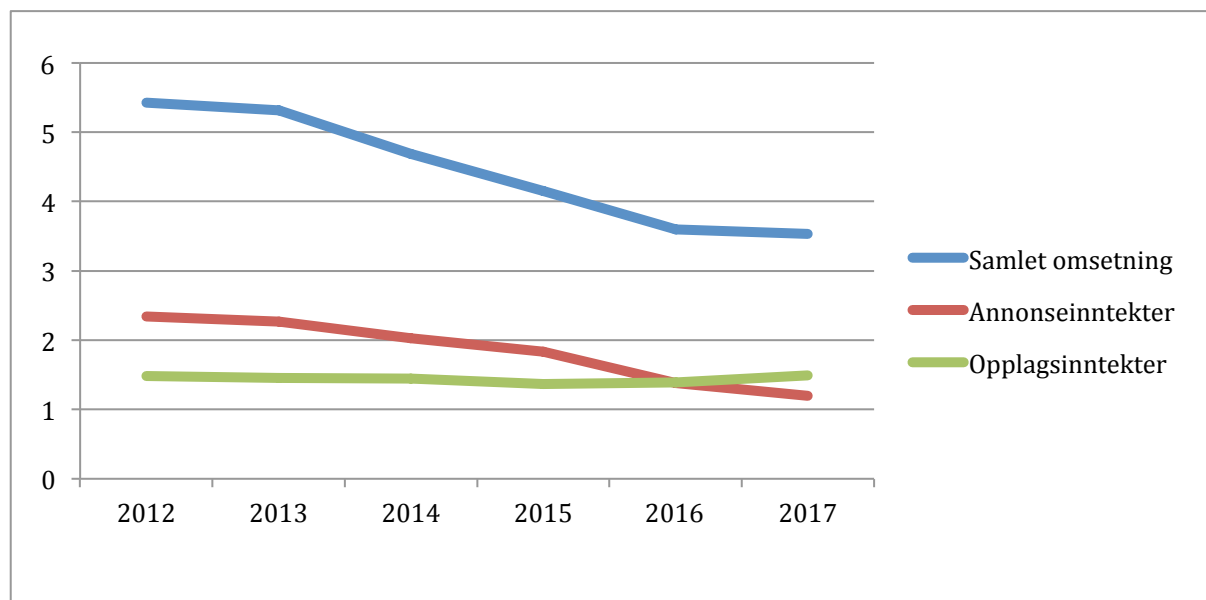
1. Hva driver forretningsmodellinnovasjon i den norske lokalavisbransjen?
2. Hvordan jobber norske lokale mediehus med forretningsmodellinnovasjon?

Som det allerede er redegjort for (se kapittel 3) er det empiriske datamaterialet generert fra åtte intervjuer med åtte ledere i henholdsvis Amedia, Fremover og Halden Arbeiderblad. I tillegg er det utført dokumentstudier av Amedias årsrapporter fra 2012 til 2017. Hensikten er at datamaterialet skal gi innsikt i utviklingen som har funnet sted. Først presenteres resultater knyttet til hva som driver forretningsmodellinnovasjon i lokalavisbransjen. Deretter presenteres resultater knyttet til mediehusenes arbeid med forretningsmodellinnovasjon.

### 4.2 Drivere av forretningsmodellinnovasjon

Gjennomgangen av Amedias årsrapporter fra 2012 til 2017 viser at det har skjedd drastiske endringer i den norske lokalavisbransjen. Årsrapportene inkluderer resultatregnskap og beretninger fra styret. Sentrale nøkkeltall er total omsetning, opplagsinntekter, annonseinntekter, trykkeriinntekter, distribusjonsinntekter, årsverk i mediehusene, betalte abonnement og lesere. På seks år har Amedias **samlede omsetning gått betydelig ned**. I 2012 omsatte konsernet for 5,423 milliarder kroner, mens de i 2017 omsatte for 3,532 milliarder kroner. Altså har den totale omsetningen falt med 35 prosent i løpet av en seksårsperiode.

Nedgangen skyldes hovedsakelig et kraftig fall i annonseinntekter. Fra 2012 til 2017 har de totale annonseinntektene i Amedia gått ned fra 2,342 milliarder kroner til 1,197 milliarder kroner. Det er en nedgang på hele 49 prosent og et fall i annonseinntekter på rundt 200 millioner kroner i året. Opplagsinntektene har imidlertid vært mer stabile og i 2016 snudde konsernet en negativ opplagsutvikling til pluss. Fra 2016 til 2017 økte opplagsinntektene ytterligere fra 1,393 milliarder kroner, til 1,489 milliarder kroner. Det er en betydelig vekst. Figuren nedenfor viser den økonomiske utviklingen i Amedia, basert på nøkkeltall fra årsrapportene i perioden 2012 til 2017. Samlet omsetning i figuren inkluderer både annonseinntekter, opplagsinntekter, distribusjonsinntekter, trykkeriinntekter og øvrige inntekter.



**Figur 3.** Økonomisk utvikling i Amedia (2012-2017). Verdien er oppgitt i milliarder kroner. Figuren er laget av masteroppgavens forfatter.

Samtlige informanter beskriver den nåværende situasjonen i den norske lokalavisbransjen som krevende. De tegner et tydelig bilde av en bransje som har vært – og fortsatt er – i rask endring. Tre av informantene beskriver endringene som strukturelle. De forteller at det har skjedd **fundamentale endringer i hvordan økonomien i mediebransjen fungerer**. En informant sier at de strukturelle endringene i medieøkonomien har skapt så store utfordringer for mediehusenes tradisjonelle forretningsmodell at **den ikke lenger er bærekraftig**. Fire andre informanter sier at de kraftige endringene i mediebransjen tvinger mediehusene til å fornye forretningsmodellene sine, ettersom de gamle ikke vil være levedyktig på lang sikt.

Det har lenge vært tøffe tider i den norske avisbransjen. Det skjer store endringer hele tiden og det betyr at vi også må endre oss. Det er en erkjennelse vi har tatt innover oss. Vi har skjønnt at dersom vi ikke henger med i utviklingen vil ikke lokalavisen overleve (Sjefredaktør, Halden Arbeiderblad).

Årsrapportene levner heller ingen tvil om at annonsemarkedet i den norske lokalavisbransjen er krevende. Annonseinntektene på papir har falt gjennom hele perioden fra 2012 til 2017. Amedias digitale annonseinntekter økte både i 2012, 2013 og 2014, men også disse flatet ut i 2015. **I 2016 og 2017 falt annonseinntektene både på papir og digitalt.** Det er ingen god utvikling for de lokale mediehusene. I årsrapporten for 2016 konstaterer styret i Amedia at ”i annonsemarkedet kommer det strukturelle skiftet til å vedvare, og det ventes fortsatt nedgang i annonseringen på print. Digitalt ventes det fortsatt sterk konkurranse” (Amedia, 2017, s. 11).

Den samme konklusjonen trekker flere av informantene. Flertallet av informantene er klar på at **den sterke konkurransen i det digitale annonsemarkedet kommer til å vedvare** og beskriver dette som en stor utfordring. Samtlige informanter trekker fram Facebook som en sterk konkurrent siden denne aktøren utfordrer lokalavisene både redaksjonelt og kommersielt. Flesteparten nevner også Google. En informant forteller at: ”Facebook og sosiale medier er Fremover sine største konkurrenter. Det er helt klart Facebook som stikker av med mesteparten av inntektene” (Salgssjef, Fremover). En annen informant sier at: ”Regionen vi opererer i har mistet rundt 100 millioner kroner i annonseinntekter til Facebook og Google. Det får selvfølgelig store konsekvenser for oss” (Sjefredaktør, Halden Arbeiderblad).

Alle informantene påpeker at den teknologiske utviklingen og digitaliseringen har ført til **endrede leservaner i lokalbefolkningen**. De oppgir at stadig flere foretrekker å lese nyheter digitalt, særlig blant den yngste delen av befolkningen. Samtidig påpeker flere av informantene at informasjonsmengden i samfunnet er blitt så stor at konkurransen om leserens tid har blitt mye større. En informant sier at de lokale mediehusene **kjemper om tida til leserne** fordi det er så mange informasjonskanaler å velge mellom på internett. Informanten oppfatter at dette har gjort lokalavisen mindre relevant for mange av leserne. En annen informant sier at:

Utfordringa er at leserne opplever at de har så mange alternativer gjennom sosiale medier at nyheter fra lokalavisen blir unødvendig. Vi kjemper rett og slett om tida til folk, og for at de skal velge å lese Fremover istedenfor Facebook når de har ledig tid (Sjefredaktør, Fremover).

Alle informantene understreker at papiravisen fortsatt er et viktig produkt for mediehusene, men at det blir stadig **mer kostbart å drive med papirproduksjon**. Dette fordi trykk og distribusjon – i tillegg til lønn – står for mediehusenes største utgifter, samtidig som stadig færre velger å abonnere på papiravisen og annonseinntektene faller deretter. Dette opplever informantene som en stor utfordring. Seks informanter sier det er vanskelig å satse digitalt og samtidig være like dyktig på papir, ettersom de lokale mediehusene **har begrensede ressurser** i redaksjonene sine. Manglende ressurser beskrives som en utfordring av alle informantene.

Jeg håper vi aldri blir færre ansatte i redaksjonen enn det vi er nå. Det hadde vært fornuftig med ett eller to årsverk til, og jeg håper vi får livsgrunnlag til å kunne ansette flere snart (Nyhetsredaktør, Halden Arbeiderblad).

Informantene beskriver det som et problem at redaksjonene har blitt mindre, samtidig som arbeidsoppgavene har blitt flere. En informant forteller at det har blitt mye mer hektisk å jobbe som journalist i dag, fordi det forventes at én ansatt skal utføre den samme arbeidsmengden som det to ansatte gjorde tidligere. De siste årene har Amedias lokale mediehus gjennomgått massiv nedbemanning. Særlig i 2014 gjennomførte Amedia store endringer for å omstille konsernet til en ny medievirkelighet. I styrets beretning for 2014 beskrives dette året som et av de mest krevende i norsk mediehistorie:

Et forsterket fall i annonseinntektene på papir har lagt press på lønnsomheten i mediehusene og medført behov for kraftig omstilling. Samtidig reduseres omsetningen i den norske trykkerivirksomheten som følge av lavere volum. Den russiske trykkeri virksomheten har gjennom året vært preget av svak økonomisk utvikling i Russland og sterkt fall i rubelkursen (Amedia, 2015, s. 6).

For å kompensere for det kraftige bortfallet av inntekter iverksatte Amedia i 2014 **betydelige kostnadskutt**. Bare i 2014 kuttet Amedia 500 millioner kroner i kostnader. Dette gjorde de blant annet gjennom å kutte årsverk og selge ut flere selskaper. Flere hundre årsverk er blitt kuttet siden omstillingsprosessen i 2014 startet. Ved utgangen av 2013 var det 1673 årsverk i mediehusene til Amedia. Ved utgangen av 2017 var dette tallet blitt redusert til 1048. Amedia sine strenge kostnadstilpasninger har til dels bidratt til å kompensere for fallet i annonseinntekter.

2014 var også året da Amedia innførte brukerbetaling på nett. I årsrapporten for dette året forklarer styret at brukerbetaling og innholdsutvikling vil være viktig i det videre arbeidet mot en digital forretningsmodell (Amedia, 2015, s. 6). Samtidig som Amedia gjennomførte store kostnadskutt, begynte de en systematisk utrulling av den felles innloggingsløsningen ”aID” på tvers av mediehusene sine. aID er navnet på Amedias personlige innloggingsløsning på nett. Det koster ingenting for leserne å opprette en aID-bruker, men for å få tilgang til alt det digitale innholdet må brukerne betale. Nettsaker som krever tilgang er merket med et pluss-tegn. Denne betalingsløsningen omtales derfor som en pluss-modell i den norske avisbransjen (Engen & Høst, 2017). Betalingsmodellen innebærer at en del av innholdet på nettavisene er gratis, mens en del av innholdet kun er forbeholdt betalende kunder. Arbeidet med å implementere digital brukerbetaling i Amedia startet tidlig i 2014 og innen januar 2016 hadde alle mediehusene innført digital brukerbetaling (Medier24, 2016). Med etableringen av digital brukerbetaling har lokalavisene dermed bygget en digital tosidig plattform basert på to inntektskilder, lik den vi kjenner fra papiravisene.

Tallene viser at Amedias arbeid med digital brukerbetaling har lønnet seg. Siden innføringen av aID-løsningen og digital brukerbetaling har opplagsinntektene gradvis økt. I alle år har annonseinntektene i Amedia vært større enn opplagsinntektene, men 2016 markerte et historisk trendsifte ved at mediehusenes opplagsinntekter for første gang var større. Opplagsinntektene inkluderer inntekter fra papir- og digitalabonnement, samt løssalg. I 2016 utgjorde opplagsinntektene 39 prosent av den samlede omsetningen, mens annonseinntektene utgjorde 38 prosent. Denne utviklingen har siden fortsatt. I 2017 utgjorde annonseinntektene 34 prosent, mens opplagsinntektene utgjorde 42 prosent. Årsaken er fortsatt fall i annonseinntektene og vekst i digitalt opplag.

Ifølge Medietilsynet sin årlige rapport om den norske medieøkonomien er utviklingen den samme i resten av den norske avisbransjen. Avishusenes største inntektskilde har tidligere vært annonseinntekter, men tall for hele bransjen viser at de i 2015 for første gang var lavere enn opplagsinntektene (Medietilsynet, 2017).

I Amedias årsrapport for 2016 kommer det også fram at de lokale mediehusene dette året snudde en 12-årig negativ opplagsutvikling til pluss. Dette skyldes først og fremst at økningen i digitalt opplag var større en nedgangen i papiroplag. I styrets beretning for 2016 heter det at:

I løpet av 2016 har Amedia snudd en negativ utvikling i opplagsinntektene til vekst, og konsernets digitale innholdsstrategi har vært en suksess. Årets resultater viser at journalistikken som forretningsidé virker. I begynnelsen av 2016 ble i tillegg mediehusenes rammevilkår bedret som følge av fritaket for merverdiavgift på digitalt redaksjonelt innhold. Det har bidratt til at mediehusene har kunnet intensivere arbeidet med analyse og videreutvikling av redaksjonelt innhold (Amedia, 2017, s. 4).

Opplagsutviklingen er den samme i Fremover og Halden Arbeiderblad som i resten av Amedia. I 2017, det samme året som disse mediehusene kuttet antallet ukentlige papirutgivelser fra seks til fire, økte begge i opplag. Mens Fremover økte opplaget sitt med 0,6 prosent, økte Halden Arbeiderblad med 1,1 prosent. Utviklingen i begge mediehusene er at papiroplaget fortsetter å falle, mens de vokser digitalt (Mediebedriftene, 2018).

Ved utgangen av 2016 hadde Amedia totalt 486.000 betalende digitale abonnemeter. Konsernet hadde samtidig en klar målsetningen om å fortsette denne veksten. Det har de klart. I august 2017 passerte konsernet en halv million betalende abonnemeter og ved utgangen av 2017 var betalende abonnemeter kommet opp i 511.593. Det er imidlertid interessant å merke seg at Amedia hadde et mål om å nå denne milepælen langt tidligere. I konsernets årsrapport for 2014 ble det oppgitt at målet var å nå 500.000 betalende aID-abonnemeter allerede innen utgangen av 2015 (Amedia, 2015, s. 13). Ettersom dette målet ikke ble nådd før i midten av 2017, tyder det på at det tar tid å skape betalingsvilje i de lokale mediehusene.

Amedia har flere ganger fått internasjonal oppmerksomhet for sitt arbeid med å øke opplagsinntektene. Blant annet har konsernet fått anerkjennelse for sin digitale forretningsstrategi og arbeidet med å innføre brukerbetaling på nett (Nieman Lab, 2017). I april 2018 vant Amedia også en pris for å være blant Europas beste medievirksomheter til å drive digital innovasjon. Konsernet fikk prisen for ”Best reader revenue initiativ” – beste tiltak for å skaffe abonnenter – som ble utdelt under konferansen Digital Media Europe 2018. Prisen ble tildelt Amedia på grunn av deres arbeid med det såkalte *Innholdsinitiativet*, som er konsernets systematiske satsing på analysearbeid og innholdsutvikling for å utvikle journalistikken for å oppnå flere fornøyde kunder og skaffe flere abonnenter (Amedia, 2018). I juryens begrunnelse heter det:

Resultatene er imponerende. Og enda mer interessant er prosessen og involveringen av redaksjonene som ledet fram til resultatene. Måten journalistene fikk demonstrert hvordan de kunne forbedre dekningen og gjøre innholdet mer interessant for brukerne og hjelpe dem til å forstå hvordan de kan bidra direkte til endringer. Rett arbeidsflyt, justert i forhold til målene, er også veldig interessant (Amedia, 2018).

Resultatene til Amedia og den internasjonale anerkjennelsen tyder på at Amedia har gjort mye riktig i å satse på analysearbeid og innholdsutvikling for å øke sine digitale opplagsinntekter. Det er også en bekreftelse på at de ligger på øverste nivå i internasjonal sammenheng når det gjelder digital innovasjon.

## 4.2.1 Oppsummering av drivere

Som gjennomgangen av datamaterialet viser er det identifisert totalt ti ulike faktorer som driver forretningsmodellinnovasjon i den norske lokalavisbransjen. Tabellen nedenfor oppsummerer disse funnene.

**Tabell 2.** Drivere av forretningsmodellinnovasjon i den norske lokalavisbransjen.

<b>Faktorer som driver forretningsmodellinnovasjon i den norske lokalavisbransjen</b>	<b>Empiri</b>
1. Den samlede omsetningen i lokalavisbransjen har gått betydelig ned.	Den samlede omsetningen i Amedia har gått ned fra 5,423 milliarder kroner i 2012 til 3,532 milliarder kroner i 2017.
2. Strukturelle endringer i den norske medieøkonomien.	Fundamentale endringer i hvordan økonomien i mediebransjen fungerer. Annonseinntektene svekkes, mens opplagsinntektene blir viktigere.
3. Den tradisjonelle forretningsmodellen er ikke lenger bærekraftig.	Ikke lenger mulig å kun basere seg på inntekter fra papiravisen og annonseinntekter.
4. Nedgang i annonseinntekter både på papir og digitalt.	Fra 2012 til 2017 har de totale annonseinntektene i Amedia gått ned fra 2,342 milliarder kroner til 1,197 milliarder kroner.
5. Sterk konkurranse i det digitale annonsemarkedet.	Facebook og Google tar stadig større andeler av de digitale annonseinntektene.
6. Endrede leservaner.	Stadig større andeler av lokalbefolkningen foretrekker å lese nyheter digitalt framfor på papir.
7. Sterk konkurranse om lesernes tid.	Lokalbefolkningen har fått langt flere informasjonskanaler å velge mellom.
8. Mer kostbart å drive papirproduksjon.	Trykk og distribusjon står for mediehusenes største utgifter, samtidig som stadig færre velger å abonnere på papiravisa og annonseinntektene faller deretter.
9. Begrensede ressurser.	Dårligere økonomi og færre ansatte i redaksjonene.
10. Kostnadskutt.	Amedia har kuttet over 600 årsverk i sine lokale mediehus fra 2013 til 2017.



## 4.3 Arbeid med forretningsmodellinnovasjon

Samtlige informanter oppgir at de har jobbet med – og fortsatt jobber med – å fornye mediehusenes forretningsmodell. Det er til dels ulike oppfatninger av hva innovasjon innebærer, men alle informantene nevner at innovasjon først og fremst handler om endring og verdiskapning. Det er en oppfatning Morlandstø og Krumsvik (2014) deler. Samtidig er det kun et fåtall som benytter seg av selve begrepet forretningsmodellinnovasjon når de diskuterer dette konseptet, men samtlige oppgir at de på en eller annen måte jobber med innovasjon og testing av nye forretningsmodeller i håp om å generere nye inntekter. Ifølge Zeng et al. (2016) handler forretningsmodellinnovasjon nettopp om å forandre eller å fornye forretningsmodellen. Følgelig er det grunnlag for å si at alle informantene på en eller annen måte jobber med forretningsmodellinnovasjon. For å visualisere hvordan lokalavisene jobber med forretningsmodellinnovasjon presenteres empirien fra intervjuene i henhold til de ni byggeklossene i canvas-modellen: kundesegmenter, verdiforslag, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrømmer, nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere og kostnadsstruktur (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### **Kundesegmenter**

Kundesegmenter beskriver hvem bedriften forsøker å nå ut til og skape verdi for (Osterwalder & Pigneur, 2010). Informantene identifiserer fire ulike kundesegmenter i sine lokale mediehus: papirlesere, papirannonsører, nettlesere og nettannonsører. Mens de to kundesegmentene på papir ”bestandig” har vært mediehusenes viktigste kundesegmenter, er kundesegmentene på nett mye nyere. Ifølge informantene har i tillegg alle kundesegmentene forandret seg i form av behov, atferd og vaner. Dette mener de skyldes at både leserne og annonsørene har blitt mer digitale som følge av den digitale utviklingen i samfunnet. To informanter påpeker at forandringene i kundesegmentene har skjedd så raskt at det har vært utfordrende for de lokale mediehusene å henge med i utviklingen. En annen informant mener lokalavisbransjen først nå begynner å forstå hvor mye kundesegmentene har forandret seg og hva dette faktisk innebærer. Det er videre interessant å merke seg at informantene mener at papirleserne og nettleserne tidligere har vært ganske ulike, men at de nå er i ferd med å bli mer like. Dette som følge av at de tradisjonelle papirleserne blir stadig mer digitale.

En informant poengterer at hans bestemor som i dag er godt over 70 år, allerede har levd med internett i rundt 20 år. Han mener lokalavisbransjen har undervurdert hvor digitale den norske befolkningen faktisk har blitt og at til og med personer på 80 år kan foretrekke å lese nyheter digitalt framfor på papir.

Videre mener informantene at ny teknologi og utviklingen av betalingsløsningen aID har gitt mediehusene tilgang til verdifull informasjon som igjen har gitt dem en langt bedre forståelse for kundene. Informantene nevner at konsernet gjennomfører grundige dataanalyser for å lære mer om kundesegmentene. En av dem sier at det har blitt enda viktigere for mediehusene å forstå kundesegmentene etter at digital brukerbetaling ble innført. En annen informant forteller at konsernet har gått fra å basere seg på informasjon fra tradisjonelle brukerundersøkelser, til å satse tungt på analyser av brukerdata. Han forteller at vanlige brukerundersøkelser fortsatt er viktige, men at analyser av data er mer troverdige fordi de viser hva brukeren faktisk gjør.

I en vanlig brukerundersøkelse kan en leser for eksempel oppgi at han eller hun ofte leser om lokal politikk for å framstå mer reflektert, mens sannheten kanskje er at vedkommende kun leser om politikk når det er kommunevalg. Dette kan vi finne ut av gjennom å analysere faktiske data (Direktør for innholdsutvikling, Amedia).

Informantene oppgir at mediehusenes målgruppe inkluderer alle personer som bor innenfor det geografiske området lokalavisen dekker. I tillegg anses fraflyttede personer med en tilhørighet til området som en del av målgruppen. En informant mener at målet til de lokale mediehusene må være å nå ut til alle aldersgrupper innenfor sitt geografiske område, men at det i tiden framover vil bli særlig viktig å fokusere på personer under 45 år siden denne gruppen bare utgjør en liten del av dagens kundesegment.

To informanter påpeker at mediehusene jobber innenfor et nisjekundesegmentet – nemlig lokale nyheter – og at dette burde utnyttes mye mer enn det gjøres i dag. Ifølge dem er det gjerne høyere betalingsvilje innenfor et nisjemarked fordi denne nisjen ikke finnes andre steder. En av informantene påpeker for eksempel at en riksavis aldri ville ha skrevet om hva som skjer i nabolaget ditt.

Videre mener flere informanter at annonsørene har blitt mer digitale som følge av at innbyggerne er blitt mer digitale. ”For å forstå annonsørene må vi forstå hvem de forsøker å nå ut til. Annonsørene vil jo være der målgruppen deres er, ikke sant” (Salgssjef, Fremover). En annen informant sier at det er viktigere enn noen gang å jobbe for å forstå og oppfylle behovene annonsørene, ettersom stadig flere av dem flykter fra de lokale mediehusene til aktører som Google og Facebook. Ifølge informanten brukes derfor analyse av brukerdata også til å målstyre annonsørinnholdet.

## **Verdiløfte**

Verdiløftet beskriver hva bedriften tilbyr av verdi til kunden gjennom produkter eller tjenester (Osterwalder & Pigneur, 2010). Informantene identifiserer verdiløftet som journalistikken og lokale nyheter. Samtlige av informantene mener dette er den fremste verdien de lokale mediehusene tilbyr kunden. Flere forteller at Amedia sine lokale mediehus har journalistikken som forretningsidé. Journalistikken beskrives som kjernevirksomheten til Amedia. Samtidig påpeker flere at det ikke er journalistikken som har forandret seg, men alt rundt den. En informant forteller den norske lokalavisbransjen har gått fra å tro at verdien deres lå i papiravisen, til å innse at verdien faktisk ligger i journalistikken.

Da de lokale mediehusene begynte å innføre digital brukerbetaling så vi at over 60 prosent av dem som kjøpte tilgang aldri hadde vært abonnenter hos dem før. Det forteller oss at det finnes en verdi i journalistikken som er frakoblet publiseringsplattformen. Så vi prøver å flytte verdien dit kundene vil ha den (Konserndirektør, Amedia).

Samtidig er det fem av informantene som mener at behovet for kvalitetsjournalistikk er større enn noen gang. Dette begrunner de med den voldsomme utbredelsen av falske nyheter og manipulerte bilder som spres på internett og sosiale medier. Fire informanter nevner også at den norske lokalavisbransjen i stor grad har beveget seg bort fra det de kaller ”klikk-journalistikk”, som de forteller handlet om at nettavisene tok i bruk sensasjonelle og overdrevne forsides titler for å generere flest mulig klikk fra leserne. En informant sier at denne typen journalistikk ble brukt mye i tiden før digital brukerbetaling ble innført siden det var om å gjøre og skaffe flest mulig klikk til annonsørene. Ifølge informanten var det imidlertid mange lesere som følte seg lurert når de klikket seg inn i disse sakene.

Informanten forteller at ”klikk-journalistikken” derfor sluttet å fungere når digital brukerbetaling ble innført, ettersom målet da var å gjøre abonnentene fornøyde slik at de forble betalende kunder. Ifølge informantene er det nå et større fokus på kvalitetsjournalistikk på nett siden Amedia sine analyser viser at det er denne typen journalistikk leserne faktisk vil betale for. To informanter forteller at Amedia bevisst jobber med å kommunisere dette budskapet ut til lokalbefolkningen. ”Den journalistikken vi alltid har ment var viktig – kvalitetsjournalistikken – viste seg å faktisk være viktig. Det er det som har gledet meg aller mest de siste årene” (Konserndirektør, Amedia).

Videre omtales lokale nyheter som en unik verdi som mediehusene leverer til sine kunder. Flere informanter påpeker at de lokale mediehusene, i motsetning til riksaviser, leverer et unikt innhold som stort sett ikke finnes i andre mediehus. En informant poengterer at verdien til de lokale mediehusene ligger i å tilby lokalbefolkningen oppdatert informasjon om samfunnet de lever i på en måte som ingen andre aktører gjør. En annen informant sier også at de lokale mediehusene skal være den viktigste formidleren av lokale nyheter, slik at lokalbefolkningen velger dem framfor alle andre når de vil ha informasjon om aktuelle hendelser i lokalsamfunnet.

Samtidig påpeker noen av informantene at de lokale mediehusene er en viktig samfunnsaktør som har en avgjørende demokratisk rolle i samfunnet og at de hele tiden må sørge for å ivareta dette ansvaret. En informant sier det er viktig å gjenta denne informasjonen til lokalbefolkningen og forklare hva som vil skje dersom mediehusene forsvinner og ikke lenger kan overvåke maktaktørene i samfunnet. Informanten sier ”det hadde vært en katastrofe for det norske demokratiet dersom de lokale mediene forsvant”. Ifølge informanten er denne dialogen med lokalbefolkningen derfor svært viktig. En annen informant påpeker at det er en utfordring for mediehusene å publisere innhold som leserne kanskje ikke er interessert i å lese, men som samtidig er viktig å formidle for å ivareta mediehusenes demokratiske rolle. For eksempel hevder informanten at kulturstoff alltid vil være mindre lest enn nyheter og sport, men at dette området likevel er viktig å dekke. Fem informanter mener videre at verdien de lokale mediehusene leverer til sine kunder har blitt mer treffsikker som følge av datateknologien. En av dem utdyper at mediehusene ikke lenger bare produserer innhold som de tror leserne vil ha, men innhold de vet leserne ønsker basert på all informasjonen de nå sitter på.

## Kanaler

En bedrift trenger en eller flere kanaler for å kunne kommunisere, distribuere og selge verdiforslaget til de målrettede kundesegmentene (Osterwalder & Pigneur, 2010). Informantene skiller klart og tydelig mellom papiravisen og digitale kanaler. De identifiserer seks digitale kanaler som brukes for å nå ut til leserne: mobil, desktop (PC), nettbrett, eAvis (papiravisa i digitalt format), sjudagers digitalavis (ny i 2017) og sosiale medier. Når det gjelder sosiale medier har mediehusene egne brukerkontoer på både Facebook, Twitter og Instagram. Samtlige informanter forteller at mobil er den digitale kanalen som brukes aller mest. Deretter følger desktop.

Den sjudagers digitalavisen ble introdusert i forbindelse med frekvensprosjektet i mars 2017 og er kun ment for betalende abonnenter. Fremover kaller sin digitalavis for *Digitalavisen* og Halden Arbeiderblad kaller sin for *HA7*. Informantene oppgir at digitalavisen ikke må forveksles med mediehusenes eAvis, som er et gammelt produkt og nøyaktig lik papiravisen bare i digitalt format. Digitalavisen er derimot et nytt digitalt produkt som distribueres på nett ut hver eneste kveld. En informant sier at ”poenget med digitalavisen er å samle alle de viktigste sakene i løpet av dagen på ett sted, slik at det skal være enkelt å holde seg oppdatert og finne fram til sakene dersom man ikke har vært på nett på en stund” (Nettsjef, Halden Arbeiderblad). Informantene oppgir videre at Halden Arbeiderblad og Fremover var de første som tok i bruk dette produktet i Amedia-konsernet. Informantene mener digitalavisen er et innovativt produkt fordi det er helt nytt både for mediehusene og leserne og fordi det tilfører dem noe verdifullt.

Ifølge flere informanter har det videre blitt helt nødvendig å ta i bruk sosiale medier for å nå ut til lokalbefolkningen. En informant forteller at det særlig de siste årene har blitt viktigere å være tilstede på sosiale medier: ”Gjennom å dele artikler på vår Facebook-side kan vi nå ut til svært mange mennesker. Det er en viktig distribusjonskanal som vi prøver å utnytte så godt vi kan” (Nettsjef, Halden Arbeiderblad). Informantene opplyser at de i forbindelse med *Frekvensprosjektet* har brukt mye tid på flytte kunder fra papir over til digitale kanaler. Flere av informantene forteller at det har vært særlig viktig å digitalisere de eldste nyhetskonsumentene som ikke har brukt digitale kanaler tidligere, ettersom det er de som taper mest på at papiravisen utgis sjeldnere.

Mediehusene har derfor har brukt mye tid på å hjelpe eldre med å opprette sin egen aID-bruker og gi dem opplæring i å bruke de digitale kanalene som nettbrett og PC. Blant annet har mediehusene arrangert flere pensjonistmøter og stands i sentrum. En informant i Halden Arbeiderblad forteller at de også allierte seg med kjente pensjonister i byen som kunne være ambassadører for at flere eldre skulle ta i bruk deres digitale kanaler.

Da vi kuttet i frekvens hadde vi 1800 abonnemeter som ikke hadde registrert aID, men på under ett år har vi klart å aktivere rundt 1000 av dem. De fleste av disse er eldre personer som ikke har brukt våre digitale kanaler før, så det er ganske imponerende av både dem og oss (Sjefredaktør, Halden Arbeiderblad).

Den samme informanten understreker at de i tillegg har lagt ned mye innsats for å beholde abonnentene på papir. Han understreker at dette fortsatt er en viktig kanal til tross for frekvenskuttet.

Abonentene skal ikke gå glipp av noe selv om de fortsatt bare vil lese papiravisa, for alt som publiseres på nett kommer jo også på papir. Papiravisa har dessuten blitt fyldigere, men siden den kommer ut sjeldnere må man tåle å få nyhetene litt senere noen dager (Sjefredaktør, Halden Arbeiderblad).

En annen informant sier også at så lenge mediehusene fortsatt tjener penger på papir vil dette fortsette å være en viktig kanal selv om man kutter i frekvens. Imidlertid mener informanten at Amedia har innsett at digitale kanaler er framtiden og at papiraviser en dag vil forsvinne. Derfor mener informanten det er helt nødvendig å satse digitalt. Flere informanter oppgir at de ideelt sett ønsker at kundene skal være såkalte ”komplettkunder”, som innebærer at de abonnerer både på papiravisen og bruker de digitale kanalene.

## **Kunderelasjoner**

Relasjonen en bedrift velger å etablere med kundene sine vil påvirke hele kundeopplevelsen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Flere av informantene forteller at mediehusene tradisjonelt sett har hatt sterke kunderelasjoner til både leserne og annonsørene. Imidlertid mener noen informanter at kunderelasjonene er blitt svekket som følge av mediehusenes synkende popularitet.

Informantene mener at deler av lokalbefolkningen, særlig den yngste delen, har en dårlig relasjon til de lokale mediehusene fordi de heller bruker tiden sin på å konsumere innhold via sosiale medier. Informantene opplever samtidig et sterkere bånd til abonnentene som bruker både papiravisa og digitale kanaler, enn til abonnementene som kun bruker digitale kanaler. Papirabonntene er ifølge informantene mer trofaste mot mediehusene enn det de digitale abonnentene er, ettersom de digitale brukerne både oftere og raskere sier opp sitt abonnement.

Det er tydelig at informantene bruker mye tid på å forsøke å styrke kunderelasjonene til leserne. Flere informanter sier at det i tiden fremover vil bli særlig viktig å opprettholde en god dialog med de digitale brukerne, ettersom de mener denne kunderelasjonen er svakest i dag. Dette vil de blant annet gjøre gjennom å bruke sosiale medier aktivt. Videre påpeker noen informanter at det er en fordel å være et lite mediehus, fordi man da har bedre tid til hver enkelt leser og dermed kan være mer personlig. To informanter forteller at de alltid tar seg tid til å svare personlig dersom de får brev eller e-poster fra leserne. En informant sier at:

Etter at vi offentliggjorde nyheten om at vi skulle kutte to papirutgaver i uka, fikk jeg sju håndskrevne brev fra noen ildsinte lesere. De følte seg lurt siden de nå skulle få papiravisen sjeldnere men likevel måtte betale like mye for å være abonnent. Jeg skrev da et høytidelig brev til hver enkelt av dem, hvor jeg argumenterte for at de ikke betaler for papiravisen men for journalistikken, og at nettopp journalistikken ville bli bedre siden vi gjennom frekvenskuttet ville frigjøre betydelige ressurser i redaksjonen. Av de sju som skrev brev var det kun to som sa opp, mens resten forble abonnenter. Hadde jeg ikke svart dem personlig hadde vi nok mistet alle sju (Sjefredaktør, Halden Arbeiderblad).

Ifølge flere informanter har kunderelasjonen til annonsørene blitt svekket som følge av den digitale utviklingen. En informant mener annonsørene har fått mye mer makt nå enn de hadde før siden de har fått så mange aktører å velge mellom. Før hadde lokalavisa nærmest monopol i det lokale annonsemarkedet, noe som ifølge informanten absolutt ikke er tilfellet i dag. Dette mener informanten har påvirket forholdet mellom dem på en negativ måte. Videre påpeker noen informanter at forholdet til annonsørene har blitt mye mer komplekst, ettersom mediehusene i dag bruker så mange forskjellige kanaler for å nå ut til nyhetskonsumentene.

I motsetning til Halden Arbeiderblad, har Fremover opprettet sitt eget byrå kalt *FremoverLab*. Byrået ble opprettet i 2015 og består av de samme ansatte som utgjør markedsavdelingen til Fremover, men hjelper annonsørene utover tradisjonell annonsering i Fremover. Blant annet hjelper de kundene med innholdsmarkedsføring, videoproduksjon og strategier for sosiale medier.

FremoverLab ble opprettet fordi vi måtte levere et annet type innhold til våre kunder. Det innebærer at de kan velge oss for å få hjelp til markedsføring, men kundene er ikke nødt til å distribuere innholdet gjennom Fremover sine kanaler. Vi kan også hjelpe dem med produksjon for sosiale medier. Målet er å veilede kundene slik at de lykkes med å ut til riktig målgruppe. Det er kjempeviktig at vi har tatt disse grepene for at vi skal klare å opprettholde økonomien (Salgssjef, Fremover).

Samtlige informanter i Fremover beskriver FremoverLab som innovativt. En av dem beskriver byrået som innovativt fordi det viser at mediehuset tenker nytt og utvikler virksomheten sin.

FremoverLab er et godt eksempel på at vi driver med innovasjon. Det er en videreutvikling av forretningsmodellen til Fremover. Det er ikke slik at vi plutselig har begynt å produsere noe som avisene vanligvis ikke produserer, men vi har tatt markedsføringsjobben et steg lenger for å kunne tilby 2018-produkter (Sjefredaktør, Fremover).

Det er av intervjuene tydelig at selgerne i Fremover har fått en mer rådgivende rolle ovenfor annonsørene og at markedsavdelingen i mediehuset har blitt mer likt et reklamebyrå.

### **Inntektsstrømmer**

Inntektsstrømmer angir hvordan man skal tjene penger på verdiforslaget (Osterwalder & Pigneur, 2010). Tradisjonelt sett har inntektene til de lokale mediehusene kommet fra abonnentene og annonsørene. Før var abonnementsinntektene kun basert på papirabonnenter, men etter at Amedia startet med digital brukerbetaling i 2014 har dette blitt en stadig viktigere inntektskilde for mediehusene.



Til tross for at inntektene fra annonser og abonnenter på papir er fallende, oppgir informantene at disse fortsatt er viktige for den totale omsetningen. Samtidig blir inntektene fra digitale abonnenter stadig viktigere. Flere informanter mener derfor at mediehusene må fortsette å fokusere på hvordan de kan øke inntektene fra digitale brukere. En informant er helt overbevist om at Amedia ikke hadde eksistert i dag dersom konsernet ikke hadde innført digital brukerbetaling i 2014.

Samtlige informanter forteller at det er viktig å forstå hva som skaper betalingsvilje hos leserne for å kunne øke inntektene. Noen informanter mener den digitale opplagsveksten til Amedia indikerer at konsernet i stor grad har løst denne gåten. Ifølge dem er leserne først og fremst villige til å betale for kvalitetsjournalistikk om det som rører seg i lokalsamfunnet. Flere forteller også at direktesendinger fra blant annet fotballturneringer, festivaler og andre arrangementer er med på å øke betalingsviljen. En informant forteller at en direktesendt lokal fotballkamp alene kan bidra til å skaffe flere titalls nye abonnenter. Han sier dette derfor et viktig område som de lokale mediehusene ønsker å satse mer på framover. Foreløpig har mediehusene valgt å la hendelsesnyheter som trafikkulykker, stengte veier, branner og lignende være gratis å lese på nett, da dette er konkurranseutsatt stoff som blant annet NRK også dekker. Ifølge informantene er derfor betalingsviljen for slikt innhold fortsatt lav.

Ifølge informantene er leserne generelt mer villige til å betale for innhold på nettaviser i dag enn de var for bare få år siden. Dette skyldes ifølge noen informanter at lokalbefolkningen gradvis har begynt å forstå at det også koster å produsere journalistikk på nett, samt at leserne bedre forstår at mediehusene ikke kommer til å overleve dersom de ikke også betaler for innholdet på nett. Ifølge informantene har mediehusene selv skrevet mye om dette temaet og skapt oppmerksomhet rundt det for å få leserne sine til å forstå hvorfor de er nødt til å betale for innholdet på nett. En informant mener i tillegg at betalingstjenester som Netflix og Spotify har bidratt til å øke betalingsviljen for medieprodukter, da det generelt har blitt mer vanlig for folk å ha digitale abonnenter på ulike nettbaserte tjenester. Ifølge informanten har dette bidratt til å normalisere digitale betalingstjenester. Det kan sånn sett virke som om disse aktørene har banet vei for mediehusene og gjort det enklere for dem å ta betalt for innholdet på nett.

## Nøkkelressurser

Nøkkelressurser handler om hvilke ressurser en bedrift trenger for å få forretningsmodellen til å fungere (Osterwalder & Pigneur, 2010). Informantene beskriver innhenting og produksjon av redaksjonelt innhold som kjernekompetansen til de lokale mediehusene. En informant forklarer at kjernekompetansen handler om å produsere redaksjonelt innhold på en så god måte at leserne er villige til å betale for det. En annen informant forteller at dette alltid har vært og alltid kommer til å være kjernen i det lokale medier driver med. Ifølge den samme informanten er det her den viktigste innovasjonen i Amedia foregår. ”Vi har innovert i kjernen av det vi holder med på. Vi har klart å flytte journalistikken vår til et punkt hvor journalistikken leverer en verdi som folk synes det er verdt å betale for” (Konserndirektør, Amedia). Flere informanter nevner i denne sammenheng arbeidet med *Innholdsinitiativet*, som er Amedias systematiske satsing på analysearbeid og innholdsutvikling for å utvikle journalistikken. Ifølge en informant er det et økende behov for kunnskap om leserne ettersom dette også er noe annonsørene etterspør og det er derfor helt nødvendig at Amedia besitter denne kompetansen. Samtlige informanter mener at Amedias kompetanse på dette området har hatt stor betydning for den digitale opplagsveksten.

Flere påpeker videre at mediehusene får mye hjelp og støtte i form av både menneskelige, teknologiske og økonomiske ressurser ved å være en del av Norges største lokalavis konsern. Ingen informanter tror de lokale mediehusene hadde klart seg bedre på egenhånd.

Jeg tror Amedia-konsernet er veldig viktig for de lokale mediehusene, samtidig som konsernet har liten verdi dersom de selv ikke finner verdien i det og benytter seg av ressursene. På den ene siden er det viktig å ikke overdrive betydningen av en gjeng som sitter i Oslo å forsker, for det skjer ingenting uten mediehusene, men på den andre siden tror jeg mediehusene selv er enige i at det er god hjelp i å ha noen som jobber hardt for dem (Direktør for innholdsutvikling, Amedia).

Samtidig er det av intervjuene liten tvil om at det er et stort behov for digital kompetanse i redaksjonene. En informant sier nyutdannede journalister er helt nødt til å besitte multimedial kompetanse dersom de skal kunne få seg jobb. Samtidig oppgir flere informanter at arbeidsoppgavene til journalistene har endret seg kraftig de siste årene.

Ifølge informantene holder det ikke lenger å bare kunne skrive godt, journalistene må også kunne fotografere, filme og redigere bilder og videoer selv. I tillegg sier informantene at kompetanse knyttet til sosiale medier, grafikk og informasjonsteknologi er etterspurt i mediehusene. Som følge av endringene mener en informant at dagens journalister er nødt til å jobbe i et mye raskere tempo og håndtere mange flere arbeidsoppgaver enn det de gjorde tidligere. I forbindelse med den digitale omstillingsprosessen som de lokale mediehusene er en del av, peker også samtlige informanter på at endringsvilje og endringsdyktighet er avgjørende egenskaper for å lykkes.

### **Nøkkelaktiviteter**

Nøkkelaktiviteter er de viktigste aktivitetene som kreves for å få forretningsmodellen til å fungere (Osterwalder & Pigneur, 2010). Informantene identifiserer flere nøkkelaktiviteter i de lokale mediehusene. De viktigste aktivitetene som beskrives er å innhente og produsere journalistikk, distribuere denne journalistikken gjennom ulike kanaler, samt å selge seg inn hos annonsørene. En informant forteller at nøkkelaktivitetene til mediehusene handler om å gjøre lokalavisen både til den viktigste formidleren av lokale nyheter og til den viktigste lokale markedsplassen for kjøp og salg. Noen informanter påpeker at de lokale mediehusene de siste årene har fått flere aktiviteter å holde styr på, ettersom de har fått flere distribusjonskanaler. Samtidig poengterer flere informanter at aktivitetene har endret seg. En informant sier blant annet at teknologien har ført til en betydelig endring i måten å jobbe på og i noen tilfeller erstattet menneskelige ressurser med teknologiske ressurser. Informanten viser til at lokalavisene før hadde flere ansatte som jobbet med typografi, men at dette nå er et utdatert yrke. Samtidig har nye aktiviteter oppstått, som for eksempel å utvikle og vedlikeholde digitale produkter. Ifølge informantene har mediehusene også gjort vesentlige endringer i måten de jobber på i forbindelse med *Frekvensprosjektet*. Ifølge dem handler dette om at de har endret tankegangen sin fra å tenke papir først, til å tenke digitalt først. En informant beskriver endringen slik:

Før jobbet hele redaksjonen med å skrive og redigere sakene sine med tanke på hvordan det ville se ut i papiravisen. I dag er det helt omvendt. Nå jobber hele redaksjonen med å skrive og redigere sakene sine til nett, mens kun en eller to personer redigerer sakene til papiravisen (Nettsjef, Halden Arbeiderblad).

## Nøkkelpartnere

Nøkkelpartnere er nettverket av ulike samarbeidspartene som får forretningsmodellen til å fungere (Osterwalder & Pigneur, 2010). Informantene oppgir at det er en stor fordel å være en del av et stort mediekonsern som Amedia. De begrunner dette blant annet med at de får god støtte til utvikling av nye produkter og IT-hjelp døgnet rundt. Videre forteller flere informanter at det er en stor fordel å kunne utveksle erfaringer på tvers av mediehusene i konsernet og hele tiden lære av hverandre. En informant mener det tette samarbeidet mellom alle partene i Amedia bidrar til å styrke innovasjonsarbeidet i de lokale mediehusene. Det er videre verdt å merke seg at flere av informantene mener de samarbeider godt med både Google og Facebook, til tross for at dette er deres største konkurrenter i annonsemarkedet. I 2017 inngikk Amedia for eksempel en samarbeidsavtale med Google som ga de lokale mediehusene tilgang til Googles teknologi og Amedia har lansert en programmatisk annonseløsning basert på Googles annonseteknologi. En informant forteller at dette er et viktig partnerskap som bidrar til å styrke Amedias konkurransekraft. Videre sier en annen informant at mediehusene ikke hadde klart seg like godt dersom de ikke tok i bruk Facebook for å spre sitt innhold, til tross for at nettopp Facebook anses som en stor konkurrent. Dette oppfatter informanten nærmest som et paradoks. En annen informant forteller at det også er nødvendig med gode samarbeid med eksterne aktører som for eksempel konsultantselskaper, siden Amedia ikke alltid besitter nok kompetanse selv. Blant annet leide Amedia inn en konsulent i forbindelse med *Frekvensprosjektet*, noe informantene mener var viktig for at gjennomføringen ble så god som de mener den ble.

## Kostnadsstruktur

Kostnadsstrukturen beskriver alle utgiftene til bedriften (Osterwalder & Pigneur, 2010). Informantene identifiserer lønn samt produksjon og distribusjon av papiravisen som de største kostandene i mediehusene. Samtlige forteller at mediebransjen har vært nødt til å kutte store kostnader knyttet til disse utgiftene. Det er av intervjuene tydelig at kutt i årsverk har vært en viktig faktor til at lokalavisene har overlevd de turbulente tidene i mediebransjen. Informantene oppgir at de har og fortsatt jobber med streng økonomistyring. Selv om noen informanter påpeker at de lokale mediehusene ikke har kuttet i papirfrekvens bare for å spare kostnader, legger de heller ikke skjul på at dette har vært en viktig faktor til at det ble gjort.

### 4.3.1 Oppsummering av arbeidet

Som gjennomgangen av datamaterialet viser har Amedia, Fremover og Halden Arbeiderblad jobbet med forretningsmodellinnovasjon. Tabellen nedenfor oppsummerer funnene.

**Tabell 3.** Forretningsmodellinnovasjon i norske lokale mediehus.

<b>Arbeid med forretningsmodellinnovasjon</b>	<b>Empiri</b>
Flyttet fokus fra papir til digital.	Fokuset ligger på hvordan lokalavisene skal bli bedre på sine digitale kanaler, selv om papiravisen fortsatt er viktig.
Drevet med redaksjonell og kommersiell innholdsutvikling.	Systematisk analysering av brukerdata og grundige undersøkelser for å forstå kundesegmentene og verdiløftet bedre.
Innført nye metoder for å måle suksess.	Erfart at kvalitetsjournalistikk øker den digitale betalingsviljen, ikke ”klikk-journalistikk”. Lesetid viktigere enn sidevisninger alene.
Digitalisert kundemassen.	Fått eksisterende abonnenter som ikke var digitale til å ta i bruk aID.
Skapt flere inntektskilder.	Innført digital brukerbetaling og på den måten økt opplagsinntektene.
Utviklet nye digitale produkter.	Utviklet og introdusert en ”digitalavis” på markedet.
Økt kommunikasjonen med kundene.	Kommuniserer på flere plattformer.
Fått flere tjenester innenfor salg og markedsføring.	Tatt en mer rådgivende rolle i arbeidet med annonsørene.
Fått mer digital kompetanse.	Gitt ansatte opplæring i digitale arbeidsmetoder. Tatt i bruk ny teknologi.
Endret arbeidsmetodene.	Tenker digital først. Jobber mer rettet mot digitale kanaler.
Økt samarbeidet internt og eksternt.	Deler erfaringer på tvers av Amedias lokale mediehus. Inngått samarbeid med Google.
Kuttet kostnader.	Kuttet kostnader i produksjon og distribusjon av papiravisa. Kuttet i årsverk.

## 5 Diskusjon

I dette kapittelet analyseres og drøftes de empiriske funnene opp mot det teoretiske rammeverket i masteroppgaven. Hensikten er å belyse hvordan arbeidet med forretningsmodellinnovasjon oppstår og foregår i de lokale mediehusene.

### 5.1 Behov for forretningsmodellinnovasjon

De empiriske funnene i masteroppgaven tyder på at forretningsmodellinnovasjon i den norske lokalavisbransjen først og fremst er drevet av endringer. Som Storsul og Krumsvik (2013) beskriver er både medieprodukter- og tjenester, produksjon og distribusjon, eierskap og finansieringen og mediekonsumentenes roller i stadig endring. Dette opplever også de lokale mediehusene i Amedia. Zeng et al. (2016) beskriver den digitale tidsalderen som den største disruptive innovasjonen i mediebransjen siden trykkekunsten ble oppfunnet. Informantene konstaterer at digitaliseringen har ført til en betydelig endring i kundesegmentenes behov, atferd og vaner.

Storsul og Krumsvik (2013) bruker Google og Facebook som eksempler på disruptive aktører i avisbransjen, ettersom disse selskapene utfordrer annonseinntektene til de etablerte mediehusene på en slik måte at de endrer spillereglene i hele bransjen. Informantene i oppgaven opplyser at nettopp Google og Facebook utgjør en stor trussel for lokale medier. Siden leserne bruker stadig mer tid på produktene og tjenestene til Google og Facebook, flykter også annonsørene fra de lokale mediehusene til disse aktørene. Følelig har den norske lokalavisbransjen opplevd et kraftig fall i både papiroplag og annonseinntekter. Som denne studien viser har den samlede omsetningen i Amedia falt med nesten to milliarder kroner på kun seks år, i perioden 2012 til 2017. Nedgangen skyldes hovedsakelig et kraftig fall i annonseinntektene. Siden avisene mister inntekter for hvert år som går nærmest tvinges de til å søke etter nye, bærekraftige forretningsmodeller. Google og Facebook kan altså ses på som disruptive aktører i den norske lokalavisbransjen, ettersom de har endret konkurransesituasjonen i markedet og forårsaket så store omveltninger i mediebransjen at grunnlaget for verdiskapning i de lokale mediehusene brytes ned (Christensen, 1997).

I en slik situasjon argumenterer Christensen et al. (2012) for at etablerte mediebedrifter bør forsøke å innovere sine forretningsmodeller for å overleve i markedet. De empiriske funnene tyder på at Amedia i lengre tid har sett et behov for forretningsmodellinnovasjon, men at det tar tid å endre de lokale mediehusenes veletablerte forretningsmodell. Informantene oppgir at de strukturelle endringene i den norske medieøkonomien har ført til at mediehusenes tradisjonelle forretningsmodell ikke lenger er bærekraftig. Utfordringen knyttet til forretningsmodellen i de lokale mediehusene ser ut til å være at kundenes behov har forandret seg raskt og at stadig færre er villige til å betale for papirproduktet. Dette har gjort at papiravisen som produkt ikke lenger leverer den samme verdien som den gjorde før den digitale tidsalderen.

De lokale mediehusene tester av den grunn ut nye forretningsmodeller i håp om å generere nye inntekter. Samtlige informanter oppgir at det er sterkt behov for en forretningsmodell som vil sørge for stabile inntektskilder, slik at de lokale mediehusene vil overleve i markedet på lang sikt. Det ser derfor ut til at arbeidet med forretningsmodellinnovasjon i den norske lokalavisbransjen oppstår fordi den tradisjonelle forretningsmodellen er utdatert og det følgelig er behov for å generere nye inntekter som vil sikre at de lokale mediehusene overlever i det digitale landskapet.

## **5.2 Utviklingen av mediehusenes forretningsmodell**

De empiriske funnene i studien indikerer at Amedia, Fremover og Halden Arbeiderblad jobber med innovasjon i alle deler av sin forretningsmodell. Som Johnson et al. (2015) påpeker handler forretningsmodellinnovasjon å omorganisere forretningsaktivitetene i en organisasjon til nye kombinasjoner. De lokale mediehusene er i ferd med å endre sine tradisjonelle tenkemåter, verdier og forretningsmodeller. Overgangen fra papir til digitalt i de lokale mediehusene kan derfor sies å representere en paradigmatisk innovasjon (Francis & Bessant, 2005). Osterwalder og Pigneur (2010) introduserer canvas-modellen med sine ni byggeklosser for å visualisere hvordan bedriften logisk er skrudd sammen for å skape, levere og fange verdi. Denne modellen er et nyttig rammeverk i forbindelse med forretningsmodellinnovasjon. Ved å bruke canvas-modellen som analyseverktøy kan masteroppgaven belyse hvordan Amedia, Fremover og Halden Arbeiderblad for tiden jobber med å utvikle de ulike delene av forretningsmodellen sin, som illustrert nedenfor (se figur 4).

<b>Nøkkelpartnere</b>  Samarbeid internt og eksternt  Google	<b>Nøkkelaktiviteter</b> Utvikle journalistikken <i>Selge journalistikken</i>	<b>Verdiløfte</b> Journalistikken og lokale nyheter  Klikkjournalistikk - Kvalitetsjournalistikk	<b>Kunderelasjoner</b> Nyhetskonsumenter <i>Annonserer</i>	<b>Kundesegmenter</b> Nyhetskonsumenter Papir Digital  <i>Annonserer</i> Papir Digital
	<b>Nøkkelressurser</b>  Menneskelig Økonomisk Teknologisk		<b>Kanaler</b> Papir Desktop Mobil Nettbrett + eAvis Sjudagers digitalavis + Sosiale medier	
<b>Kostnadsstruktur</b>  Kostnadskutt årsverk – lønn  Kostnadskutt distribusjon og produksjon av papir		<b>Innteksstrømmer</b>  Annonseinntekter  • Papir • Digital  Opplagsinntekter  • Papir • Digital +		

Nyhetskonsumenter (normal)	Annonserer ( <i>kursiv</i> )	Styrket	Svekket	Vekk (-)	Nytt (+)
----------------------------	------------------------------	---------	---------	----------	----------

**Figur 4.** Utviklingen av mediehusenes forretningsmodell (2012-2017). Basert på tiltak som er gjort i Fremover og Halden Arbeiderblad. Figuren er laget etter canvas-modellen til Osterwalder og Pigneur (2010).

De empiriske funnene indikerer at de lokale mediehusene delvis har lyktes med forretningsmodellinnovasjon. Ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) kan innovasjon genereres i alle de ulike delene av forretningsmodellen. Siden forretningsmodellen alltid tar utgangspunkt i kundene er alle delene i modellen designet for å dekke kundenes behov. Kundesegmenter og verdiløftet er selve fundamentet som forretningsmodellen bygges rundt og endringer som skjer her vil dermed få konsekvenser for hele forretningsmodellen. Zeng et al. (2016) hevder videre at den viktigste faktoren for å lykkes med forretningsmodellinnovasjon er å forstå kunden, både dens nåværende behov og dens framtidige behov. En slik forståelse indikerer at de lokale mediehusene bør utvikle en forretningsmodell som møter behovene og forventningene til morgendagens lesere dersom kundene skal bli værende. De empiriske funnene tyder på at Amedia, Fremover og Halden Arbeiderblad forsøker å gjøre nettopp det.



Av intervjuene kommer det fram at Amedia legger ned betydelig innsats for å forstå kundens behov. Gjennom å satse på systematisk analysearbeid og innholdsutvikling har de lokale mediehusene fått en større forståelse for hvilke kunder de faktisk skaper verdi for. Det er fortsatt forskjell på mediehusenes rene digitale kunder og papirkunder, men ifølge informantene har disse kundene blitt mer like som følge av at mediehusene nå utgir færre papirutgaver i uka. De lokale mediehusene har bevisst jobbet for å digitalisere sine eksisterende kunder og det har gitt resultater ettersom stadig flere av mediehusenes papirabonnenter tar i bruk det digitale tilbudet. En kan argumentere for at mediehusene på denne måten driver med posisjonsinnovasjon, ettersom de forsøker å endre og utvide målgruppen for sine digitale produkter (Francis & Bessant, 2005).

I denne situasjonen kan man argumentere for at mediehusene er med på å stjele markedsandeler fra seg selv. Det er tross alt lite som tilsier at papiravisen vil bli mer populær når flere eksisterende kunder går over til de digitale produktene. Christensen et al. (2012) hevder imidlertid at mediebedriftene ikke bør frykte kannibalisering når de utforsker nye muligheter siden det faktisk er bedre at bedriften stjeler markedsandeler fra seg selv enn at konkurrenten gjør det. Av de empiriske funnene ser det ut til at mediehusene gradvis har innsett dette og at de derfor ikke frykter digitaliseringen like mye som de gjorde før.

Ifølge Pisano (2015) er det viktig å ha en innovasjonsstrategi for å lykkes med innovasjon. Videre skiller Dodgson et al. (2008) mellom fire typer innovasjonsstrategier; proaktiv, aktiv, reaktiv og passiv. Det empiriske datamaterialet i oppgaven tyder på at de lokale mediehusene stort sett har hatt en reaktiv eller passiv innovasjonsstrategi. Mediehusene har tradisjonelt sett brukt mye tid på å lære av andre og etterlikne eksisterende løsninger på markedet, eller rett og slett ventet med å introdusere nye løsninger helt til kundene har forlangt det. Imidlertid tyder denne studien på at de lokale mediehusene er på vei til å få en mer aktiv innovasjonsstrategi. Gjennom sin digitale omlegging er de i mye større grad er forberedt på å reagere på endringer i omgivelsene og følge raskere etter markedslederne. Johnson et al. (2015) sier videre at en utfordring i forbindelse med strategiske beslutninger er å finne den riktige balansen mellom markeds-push eller markeds-pull. Lokale mediehus har tradisjonelt sett benyttet seg av en push-strategi som innebærer at de har utviklet produkter som har blitt ”dyttet” på markedet. Tidligere hadde ikke kundene noe alternativ til papiravisen dersom de ville lese lokale nyheter.

Studiens funn indikerer imidlertid at lokale mediehus nå er på vei mot en pull-strategi, som innebærer at de i større grad utforsker kundens behov og anser lesernes vaner som en viktig kilde til innovasjon. Gjennom *Innholdsinitiativet* har Amedia økt sin forståelse for hva som skaper verdi for kunden og hvordan de kan dekke kundenes behov på mer tilfredsstillende måte. Konsernet har brukt ressurser på innholdsutvikling for å styrke de lokale mediehusene digitalt og for å få innsikt i hva som skaper digital betalingsvilje. Bleicher og Stanley (2016) poengterer at det viktig at bedriften finner både eksisterende og potensielle digitale verdiskapere for å identifisere nye forretningsmuligheter i et digitalt landskap. Av intervjuene fremkommer det at kvalitetsjournalistikk er en utløsende faktor til digital betalingsvilje og at verdiløftet egentlig ikke har endret seg, selv om alt rundt er forandret. Den lokale journalistikken er ifølge informantene fortsatt det viktigste mediehusene kan tilby sine kunder, men utfordringen ligger i å finne ut hvordan de bør distribuere den slik at flest mulig vil betale for den. Informantene er nemlig overbevist om at det er den lokale journalistikken og lokale nyheter som også i fremtiden skal sikre at kundene velger lokale mediehus fremfor andre aktører. Ifølge Christensen et al. (2012) er en av de største utfordringene for etablerte bedrifter i mediebransjen nettopp er å evaluere hvilke styrker de bør spille på. De spør: "If the strength is local reporting, how can the newsroom derive more value from its content? 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). For Fremover og Halden Arbeiderblad ser løsningen ut til å være mindre papir, slik at de kan redusere kostnader og frigjøre ressurser til å drive kvalitetsjournalistikk. Ifølge informantene er målet å produsere minst like mye journalistikk, selv om papiravisen kommer ut sjeldnere.

Innføringen av digital brukerbetaling har samtidig endret måten de lokale mediehusene bedriver digital journalistikk på. Før mediehusene i Amedia begynte å ta betalt for sitt digitale innhold var de lenge opptatt av hvor mange klikk hver nettartikkel genererte. De lokale mediehusene målte antall sidevisninger hyppig for å kunne være mer attraktiv for annonsørene som ville nå ut til så mange personer som mulig. Datamaterialet viser at mediehusene gjort en snuoperasjon på dette området. Mediehusene har tatt innover seg at klikk-journalistikken er upopulær hos betalende lesere og at dette ikke fører til betalingsvilje. Dette tyder på at mediehusene tar kundene sine på alvor og forsøker å levere den verdien som de faktisk etterspør. Antall sidevisninger er fortsatt viktige for å måle suksess, men Amedia har i tillegg introdusert andre måleverktøy som oppfattes som vel så viktige. Blant annet fokuserer mediehusene nå i langt større grad på hvor lang tid leserne bruker på hver sak.

Det er videre tydelig at Fremover og Halden Arbeiderblad har satset tungt på å utvikle sine digitale produkter og ikke prioriterer papiravisen slik de gjorde før. I forbindelse med *Frekvensprosjektet* har begge mediehusene gjort to av sine ukentlige papirutgaver fyldigere for å forsøke å veie opp for mangelen på papiravis to dager i uka. Utover det er det gjort lite med papirproduktet. Frekvensredueringen i antall papirutgivelser begrunnes av informantene med at papiravisen ikke lenger skaper den samme verdien som den gjorde før digitaliseringen, og at mediehusene derfor er nødt til å allokere ressursene sine mot digitale produkter for å overleve i markedet. Gjennom frekvensprosjektet har de lokale mediehusene på kort tid gjennomført betydelige endringer i måten de jobber på. De har også gjort store endringer i måten de produserer og leverer sine produkter og tjenester på. Det kan derfor argumenteres for at de har drevet med det Francis og Bessant (2005) kaller for prosessinnovasjon. Morlandstø og Krumsvik (2014) understreker også at organisatoriske endringer i et mediehus kan omtales som prosessinnovasjon.

Samtidig som de lokale mediehusene nedprioriterer papiravisen har digitale produkter blitt viktigere. I tillegg til papiravisen har studien identifisert seks ulike digitale kanaler i Fremover og Halden Arbeiderblad: desktop (PC), mobil, nettbrett, eAvis, sjudagers digitalavis og sosiale medier. Av intervjuene er det tydelig at digitalavisen anses som et innovativt produkt. Dette begrunner informantene med at produktet både var nytt for lokalavisen og nytt for leserne da det ble introdusert. Ifølge Tidd og Bessant (2013) kan man skille mellom inkrementell innovasjon som innebærer forbedringer av en eksisterende løsning og radikal innovasjon som innebærer en vesentlig endring eller noe helt nytt. Christensen (1997) hevder derimot at inkrementell og radikal innovasjon befinner seg langs den samme utviklingsaksen og at begge disse kan beskrives som støttende innovasjon. En kan derfor argumentere for at digitalavisen til Fremover og Halden Arbeiderblad kan omtales som støttende innovasjon, ettersom det er et nytt produkt som tilføyer nye egenskaper til mediehusene. Som Storsul og Krumsvik (2013) poengterer kan de fleste innovasjoner i mediebransjen beskrives som inkrementelle eller støttende, da de fleste nye produkter som introduseres av mediebransjen ikke utfordrer selve økonomien eller logikken i mediemarkedet. Hadde produktene eller tjenestene gjort det ville det vært en disruptiv innovasjon, som hadde fått en helt annen effekt (Christensen, 1997). Utviklingen og introduksjonen av digitalavisen viser samtidig at Amedia driver med det Francis og Bessant (2005) omtaler som produktinnovasjon.

Ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) skal forretningsmodellkonseptet være enkelt. Dersom konseptet ikke er enkelt vil det hindre forståelsen av forretningsmodellen og videre begrense mulighetene til å lykkes med innovasjon. Som denne studien viser bruker de lokale mediehusene en rekke ulike kanaler for å nå ut til sine kunder. Det virker som om mediehusene forsøker å være til stede på mange kanaler for å nå ut til så mange kunder som mulig, men fortsatt ikke vet hvilke kanaler de burde satse mest på. Mange ulike kanaler kan muligens bidra til å gjøre forretningskonseptet til mediehusene mer komplisert enn det burde være. En mulighet for forretningsmodellinnovasjon kan derfor være å øke forståelsen for hvordan de ulike digitale kanalene faktisk fungerer og se nærmere på om de faktisk er integrert på en god nok måte.

Når det gjelder inntektsstrømmer gir det empiriske datamaterialet grunnlag for å si at de lokale mediehusene har lyktes best med forretningsmodellinnovasjon på dette området. Ifølge Johnson et al. (2015) er det hovedsakelig to generelle områder for potensiell forretningsmodellinnovasjon: produktet og salget av produktet. Når det gjelder produktet handler forretningsmodellinnovasjonen om å redefinere hva produktet eller tjenesten er og hvordan det produseres. Når det gjelder salget av produktet handler det om å endre måten inntektene genereres på. Amedia har lyktes i å styrke sine inntektsstrømmer gjennom innføringen av digital brukerbetaling og har de siste årene opplevd vekst i sine digitale opplagsinntekter som følge av dette og den systematiske satsingen på innholdsutvikling. Dette har vært en av de viktigste innovative grepene knyttet til nøkkelaktiviteter, i tillegg til endringene i arbeidsmetodene. På denne måten har Amedia skapt en ny og viktig inntektskilde. Funnene i denne studien indikerer imidlertid på at det tar tid å skape digital betalingsvilje hos leserne, noe tidligere forskning også har vist (Engen & Høst, 2015; Barland, 2013).

Det er videre gjort noen forsøk på innovasjon i forhold til kunderelasjoner. Av intervjuene kommer det frem at kunderelasjonene til både nyhetskonsumentene og annonsørene har blitt svekket siden kundene ikke lenger er like lojale som de tradisjonelt har vært. Dette skyldes hovedsakelig at de digitale kundene lettere sier opp sine abonnenter. I tillegg mener informantene at blant annet den yngste delen av befolkningen har en dårlig relasjon til lokale mediehus. Imidlertid har sosiale medier bidratt til å styrke mediehusenes kommunikasjon med leserne.

De lokale mediehusene har også blitt mer oppmerksomme når det gjelder kundene sine. I forbindelse med *Frekvensprosjektet* ble det blant annet lagt ned betydelig arbeid i kommunikasjonen med leserne som viste seg å være viktig i omstillingsprosessen. Innovasjonsforsøk knyttet til nøkkelressurser anses i tillegg som vellykket, med tanke på at nye nøkkelaktiviteter krever nye former for kompetanse og mediehusene har klart å gjennomføre betydelige endringer her.

Videre viser oppgaven at de lokale mediehusene har jobbet en del med å styrke sitt arbeid i forbindelse med nøkkelpartnere. Ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) vil de fleste bedrifter være avhengige av partnere for å kunne utføre sin virksomhet. Motivasjonsfaktorer til å danne partnerskap kan for eksempel være å optimalisere forretningsmodellen, redusere risikoen eller å skaffe flere ressurser, og partnerskap blir derfor ansett som stadig viktigere for forretningsmodellen. Informantene påpeker at en samlet lokalavisbransje vil gjøre dem bedre rustet til å håndtere utfordringene bransjen står overfor. Et interessant funn i studien er at Google og Facebook anses som viktigste partnere samtidig som de er mediehusenes største konkurrenter. Amedia investerer blant annet i annonseteknologi fra Google og bruker Facebook aktivt for å nå ut til sine kunder. Altså ser man at de lokale mediehusene konkurrerer med Google og Facebook om kundene, samtidig som de nærmest er avhengige av disse aktørene for å henge med i den digitale utviklingen.

Av intervjuene kommer det også fram at det anses som en stor styrke for de lokale mediehusene å være en del av et stort konsern som Amedia. Blant annet fordi Amedia sitter på ressurser som mediehusene oppgir at aldri ville hatt råd til selv. Informantene oppgir også at de er bevisste på å dele kunnskap og erfaringer med andre mediehus i Amedia for å lære av hverandre. Videre anses det som en fordel for Amedia å kunne gjennomføre større piloteringer som *Frekvensprosjektet*. Gjennom slike pilotprosjekter kan Amedia teste ut nye løsninger i noen mediehus før de innføres i resten av mediehusene, noe som ifølge informantene i konsernet bidrar til å redusere risikoen. Ikke minst er det gjort betydelige endringer i mediehusenes kostnadsstruktur. Ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) bør målet til en bedrift alltid være å redusere kostnader der det er mulig. De lokale mediehusene opplever at er nødt til å finne andre måter å spare kostnader på uten å kutte årsverk, og av intervjuene ser det ut til at kostnadsreduisering tilknyttet papirproduksjonen oppfattes som mer akseptert nå ettersom papiravisen som produkt fortsetter å miste verdi.

## 5.3 Forretningsmodellinnovasjon er vanskelig

Ifølge Christensen et al. (2016) er forretningsmodeller ganske stabile av natur og blir mer fleksible over tid. De hevder at forretningsmodellinnovasjon ofte feiler fordi bedrifter mangler forståelse for hvordan forretningsmodellen utvikler seg gjennom forutsigbare tider. Samtidig hevder Johnson et al. (2008) at etablerte bedrifter ofte strever med å forstå sin nåværende forretningsmodell og derfor sliter med å skape en ny. Som det empiriske datamaterialet viser har de lokale mediehusene utviklet en forretningsmodell som nå baserer seg på fire ulike inntektskilder: opplagsinntekter og annonseinntekter på papir, samt opplagsinntekter og annonseinntekter digitalt. Dette har imidlertid skjedd gradvis. Da mediehusene i Amedia først introduserte sine egne nettaviser gikk de fra to til tre inntektskilder siden de nå også begynte å tjene penger på nettannonser. Først i 2014, da Amedia begynte å innføre digital brukerbetaling, gikk de lokale mediehusene over til fire inntektskilder.

Forretningsmodellen har altså ikke blitt designet fra bunnen av, men har gradvis utviklet seg til det den er i dag. Samtidig har mediehusene i stor grad blitt tvunget til å gjøre endringer i sin forretningsmodell som følge av digitalisering og de raske endringene i medielandskapet (Storsul & Krumsvik, 2013). Det kan virke som det har tatt lang tid for de lokale mediehusene å forstå utfordringene som den digitale tidsalderen medfører og derfor har de muligens ikke helt forstått hvorfor forretningsmodellen har utviklet seg slik som den har gjort. Som Christensen et al. (2016) påpeker mislykkes bedrifter ofte i å inkludere en forståelse for forretningsmodellen når de skal ta viktige avgjørelser vedrørende egen bedrift. De empiriske funnene indikerer at de lokale mediehusene tidligere har manglet deler av denne forståelsen, men at de nå bedre forstår hvorfor de er nødt til fornye forretningsmodellen sin. Det er gjort store endringer i forretningsmodellen bare de siste årene og overgangen fra papir til digitalt går nå raskere enn noen gang. Ifølge Peculis (2016) gjennomgår tradisjonelle medier en identitetskrise. Dette tyder også informantenes redegjørelser på. Imidlertid virker det som det er langt mer optimisme i lokalavisbransjen nå, enn for bare et par år siden.

Før Amedia innførte digital brukerbetaling var det vanskelig for de lokale mediehusene å vite hvordan de skulle operere i den digitale verden. Følgelig har det vært utfordrende å fornye forretningsmodellen. En informant sier blant annet at ”helt i starten trodde vi at det gikk an å selge papiravisa som eAvis og at dette ville være tilstrekkelig, men med årene har vi innsett at dette er langt i fra tilfellet”.

Som Osterwalder og Pigneur (2010) understreker handler forretningsmodellinnovasjon først og fremst om å fornye måten selskaper skaper, leverer og fanger verdi på. I søket etter en bærekraftig forretningsmodell i den digitale tidsalderen ser det ut til at lokalavisene mener at digital brukerbetaling kan være løsningen. Som studien viser har innføringen av digital brukerbetaling gradvis bidratt til å øke den digitale betalingsviljen hos nyhetskonsumentene og har gitt Amedia vekst i opplagsinntektene. Av intervjuene fremkommer det at de lokale mediehusene mener at digital brukerbetaling fungerer godt og at dette bidrar til å styrke forretningsmodellen. En informant poengterer imidlertid at ”vi har ikke noe annet valg enn å stole på at digital brukerbetaling vil sørge for en bærekraftig forretningsmodell, med mindre vi finner andre alternativer”. Den digitale opplagsveksten løser tross alt ikke utfordringene knyttet til det kraftige fallet i annonseinntekter både på papir og digitalt.

Ifølge Wilberg (2016) må avishusene ”klare å overbevise leserne om at det de presenterer digitalt er verd prisen. De må også overbevise leserne om at de mister viktig lokal informasjon ved ikke fortsatt å abonnere på avisen” (s. 26). Den digitale opplagsveksten tyder på at de lokale mediehusene har klart å overbevise leserne om det. Ifølge informantene er deres viktigste oppgave først og fremst om å produsere kvalitetsjournalistikk som leserne er villige til å betale for. Samtidig har de brukt mye tid på å informere lokalbefolkningen om hvor viktig det er at de betaler for innholdet på nett siden mediehusene ikke vil overleve om de ikke gjør det. En mulighet for forretningsmodellinnovasjon ligger derfor i at de lokale mediehusene i enda større grad klarer å vise hvilken rolle de faktisk har i lokalsamfunnet. Det er viktig at de fortsetter å overbevise lokalbefolkningen om at verken Facebook eller noen andre aktører kan tilby den samme lokale informasjonen som de lokale mediehusene gjør, og at ingen andre står klar til å ta over deres rolle som vaktbikkje i samfunnet dersom de forsvinner.

Ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) er det essensielt at alle byggeklossene i modellen er samkjørte for at forretningsmodell skal fungere. Samtidig er det slik at er kundesegmenter og verdiløftet er fundamentet som forretningsmodellen bygges rundt og at endringer som skjer dermed vil få konsekvenser for alle de andre delene av forretningsmodellen. Ettersom det har tatt tid for mediehusene å definere hva som skaper verdi for kundene i den digitale verden, ser det også ut til å ha vært utfordrende å innovere i resten av forretningsmodellen. Derfor fungerer ikke alle delene mediehusenes i forretningsmodell optimalt sammen. En grunn til dette kan være at dagens forretningsmodell ikke har et tydelig skille mellom verdiløftet på papir og digitalt. Det kan derfor være behov for å skille disse tydeligere fra hverandre. Ifølge Osterwalder og Pigneur (2010) er det viktig å være tydelig for å lykkes med forretningsmodellinnovasjon, og en klarere separasjon mellom papir og digitalt kan dernest bidra til å forenkle og forbedre forretningsmodellkonseptet til de lokale mediehusene.

Osterwalder og Pigneur (2010) sier videre at forretningsmodellinnovasjon handler om å erstatte en utdatert modell. De lokale mediehusene har imidlertid ikke erstattet sin tradisjonelle forretningsmodell men forsøkt å bygge videre på den. Ifølge informantene forsøker mediehusene å gjøre det de kan for å opprettholde papiravisen så lenge de fortsatt tjener penger på den, samtidig som de gjør alt de kan for å styrke virksomheten sin digitalt. Det kan være en utfordring for forretningsmodellinnovasjon, ettersom Pisano (2015) sier at motstridende prioriteringer i en organisasjon er utfordrende dersom man skal lykkes med innovasjon. Selv om mangfold er viktig er det også behov for å koordinere innovasjonsprioritetene i organisasjonen. Samtidig slår Christensen et al. (2012) fast at etablerte medier bør utforske de forretningsmulighetene som finnes i stedet for å klamre seg fast til sine gamle forretningsmodeller. Studiens funn indikerer at de lokale mediehusene enn så lenge forsøker å gjøre begge deler. Det er likevel ingen tvil om at Amedia, Fremover og Halden Arbeiderblad har blitt langt mer offensive når det gjelder overgangen fra papir til digital, og at de har erkjent at fremtiden er digital.



# 6 Konklusjon

I dette kapitlet presenteres konklusjonen i masteroppgaven. Kapitlet oppsummerer de viktigste funnene og besvarer oppgavens forskningsspørsmål. Avslutningsvis foreslås det muligheter for videre forskning.

## 6.1 Svar på oppgavens forskningsspørsmål

Hensikten med denne masteroppgaven var å skape innsikt og forståelse for hvordan lokale mediehus i Norge møter behovet for forretningsmodellinnovasjon i en stadig mer digitalisert verden. Arbeidet med masteroppgaven har vært basert på følgende forskningsspørsmål: **Hvordan oppstår og foregår arbeidet med forretningsmodellinnovasjon i norske lokale mediehus?** For å besvare forskningsspørsmålet ble det utformet to underspørsmål:

1. Hva driver forretningsmodellinnovasjon i den norske lokalavisbransjen?
2. Hvordan jobber norske lokalaviser med forretningsmodellinnovasjon?

Masteroppgaven har identifisert ti faktorer som driver forretningsmodellinnovasjon i den norske lokalavisbransjen:

1. Den samlede omsetningen i lokalavisbransjen har gått betydelig ned
2. Strukturelle endringer i medieøkonomien
3. Den tradisjonelle forretningsmodellen er ikke lenger bærekraftig
4. Sterk konkurranse i det digitale annonsemarkedet
5. Nedgang i annonseinntekter både på papir og digitalt
6. Endrede leservaner
7. Sterk konkurranse om leserens tid
8. Mer kostbart å drive papirproduksjon
9. Begrensede ressurser
10. Kostnadskutt

Videre viser oppgaven at Amedia, Fremover og Halden Arbeiderblad jobber med forretningsmodellinnovasjon på flere områder:

- Flyttet fokus fra papir til digital
- Drevet med redaksjonell og kommersiell innholdsutvikling
- Innført nye metoder for å måle suksess
- Digitalisert kundemassen ytterligere
- Skapt flere inntektskilder
- Introdusert nye digitale produkter
- Økt kommunikasjonen med kundene
- Fått flere tjenester innenfor salg og markedsføring
- Fått mer digital kompetanse
- Endret arbeidsmetodene
- Økt samarbeidet internt og eksternt
- Kuttet kostnader

Første del av forskningsspørsmålet spør hvordan arbeidet med forretningsmodellinnovasjon i norske lokale mediehus *oppstår*. Oppsummert indikerer funnene i denne studien at arbeidet med forretningsmodellinnovasjon oppstår fordi det er behov for å generere nye inntekter som vil sikre at de lokale mediehusene overlever i det digitale landskapet. Den digitale tidsalderen har snudd opp ned på vedtatte sannheter i avismarkedet. Både leserne og annonsørene har endret sine vaner og blitt mer digitale for hvert år som går. Dette presser de lokale mediehusene til å følge etter.

De drastiske endringene i medielandskapet har ført til at papiravisen ikke lenger leverer den samme verdien som den gjorde før. Dette er en krevende utfordring for Amedias lokale mediehus, ettersom de har en forretningsmodell som i stor grad fortsatt baserer seg på inntekter fra papiravisen. Som oppgaven viser er det en strukturell ubalanse i medieøkonomien. I korte trekk er det ventet at papirinntektene og annonseinntektene til de lokale mediehusene vil fortsette å falle og at globale aktører som Facebook og Google kommer til å fortsette å ta markedsandeler fra dem. Dette bidrar til å synliggjøre behovet for forretningsmodellinnovasjon i den norske lokalavisbransjen.

Den andre delen av forskningsspørsmålet spør hvordan arbeidet med forretningsmodellinnovasjon i norske lokale mediehus *foregår*. Oppsummert viser denne studien at Amedia, Fremover og Halden Arbeiderblad jobber med innovasjon i alle deler av sin forretningsmodell, men at arbeidet først og fremst foregår på områder som har potensial for å skape verdi i den digitale verden.

De lokale mediehusene har gradvis flyttet fokus fra papir til digital og har tatt en mer offensiv rolle i det digitale landskapet. Amedia har lagt ned stor innsats for å finne ut hvordan de lokale mediehusene skal tjene penger på nett. Løsningen har til nå vært å innføre digital brukerbetaling og satse systematisk på analysearbeid og innholdsutvikling for øke den digitale betalingsviljen for lokal journalistikk. Amedia har på denne måten klart å skape en helt ny inntektskilde som har bidratt til vekst i opplagsinntektene. Det er på dette området det har foregått mest innovasjon i forretningsmodellen. Videre har de lokale mediehusene særlig fokusert på å kutte kostnader knyttet til produksjon og distribusjon av papiravisen, på å utvikle sine digitale produkter og tjenester og på å investere i avansert annonseteknologi. Målet har vært å gjøre de lokale mediehusene bedre rustet i kampen om leserne og annonseinntektene. Et interessant funn i oppgaven er at de lokale mediehusene betrakter Google og Facebook som sine største konkurrenter i annonsemarkedet, samtidig som de er avhengige av teknologien til disse aktørene for å nå ut til sine digitale kunder. Altså oppleves Google og Facebook både som en trussel og en mulighet for mediehusenes forretningsmodell.

Det er i denne studien grunnlag for å hevde at Amedia, Fremover og Halden Arbeiderblad har lyktes med innovasjon i forretningsmodellen på flere områder, men at det fortsatt er muligheter for forretningsmodellinnovasjon. Masteroppgaven argumenterer samtidig for at det er utfordrende å drive med forretningsmodellinnovasjon i den digitale verden når store deler av forretningsmodellen til de lokale mediehusene fortsatt baserer seg på papiravisen som oppleves som et utdatert produkt i den nye medievirkeligheten. De lokale mediehusene bør uansett fortsette å utforske mulighetene for forretningsmodellinnovasjon, ettersom dette vil kunne bidra til å styrke mediehusenes virksomhet og dermed også det demokratiske samfunnet.

## 6.2 Forslag til videre forskning

Denne masteroppgaven er et bidrag til forskningen på innovasjon i lokale medier. Dette er et forskningsområde som fortsatt er begrenset. Casestudien i oppgaven viser hvordan et lite utvalg av norske lokale medier for tiden faktisk jobber med forretningsmodellinnovasjon. Dette bidrar til å gi dypere innsikt og forståelse for konseptet. Det er imidlertid begrensninger i hvordan resultatene i studien kan overføres til å gjelde andre lokale medier i Norge. For å kunne si mer om utviklingen i lokale medier er det behov for flere og større studier på dette området.

Det ville vært interessant å gjennomføre en lignende studie i andre lokale mediehus for å se hvordan resultatene differerer. Større studier som inkluderer flere lokale mediehus vil kunne bidra til å styrke forskningen på forretningsmodellinnovasjon i lokale medier. Det kunne for eksempel vært hensiktsmessig å gjennomføre en kvantitativ studie som inkluderer flere norske mediehus eller en studie som kombinerer både kvalitativ og kvantitativ metode. Det kunne også vært interessant å undersøke forretningsmodellinnovasjon i lokale mediehus som ikke er en del av mediekonsernet Amedia. For eksempel kunne det vært interessant å studere arbeidet med forretningsmodellinnovasjon i Polaris eller Schibsted, ettersom dette er de største aviskonsernene i Norge i tillegg til Amedia. Videre kunne det vært spennende å gjennomføre en studie som i større grad undersøker selve resultatene av arbeidet med forretningsmodellinnovasjon i lokale medier.

Denne studien begrenser seg dessuten til å utforske forretningsmodellinnovasjon i en norsk kontekst, men det ville vært interessant å undersøke hvordan dette arbeidet foregår i andre land. Det er tross alt ikke bare den norske mediebransjen som opplever turbulente tider. Dette skjer over hele verden, og det hadde derfor vært interessant å gjennomføre lignende studier på tvers av landegrensene.

# Litteraturliste

Aasen, M.T. & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Amedia. (2018). *Amedia vant europeisk pris*. Hentet 11.04.2018 fra <http://www.amedia.no/presserom/nyheter/amedia-belonnet-med-europeisk-pris/>

Amedia. (2018). *Innovasjon*. Hentet 11.01.2018 fra <http://www.amedia.no/samfunnsoppdraget/historiene/innovasjon/>

Amedia. (2018). Årsrapport 2017. Hentet 11.05.2018 fra <http://www.amedia.no/globalassets/dokumenter/amedia-arsrapport-2017.pdf>

Amedia. (2017). Årsrapport 2016. Hentet 20.11.2017 fra <http://www.amedia.no/globalassets/dokumenter/amedia-arsrapport-2016.pdf>

Amedia. (2016). Årsrapport 2015. Hentet 20.11.2017 fra <http://www.amedia.no/globalassets/dokumenter/amedia-arsrapport-2015.pdf>

Amedia. (2015). Årsrapport 2014. Hentet 20.11.2017 fra <http://www.amedia.no/globalassets/dokumenter/amedia-arsrapport-2014.pdf>

Amedia. (2014). Årsrapport 2013. Hentet 20.11.2017 fra [http://www.medienorge.uib.no/files/Eksterne\\_pub/Amedia\\_%C3%A5rsrapport\\_2013.pdf](http://www.medienorge.uib.no/files/Eksterne_pub/Amedia_%C3%A5rsrapport_2013.pdf)

Amedia. (2013). Årsrapport 2012. Hentet 20.11.2017 fra [http://www.medienorge.uib.no/files/Eksterne\\_pub/Amedia-aarsrapport-2012.pdf](http://www.medienorge.uib.no/files/Eksterne_pub/Amedia-aarsrapport-2012.pdf)

Barland, J. (2013). Innovation of New Revenue Streams in Digital Media. *NORDICOM Review*, 34 (Special Issue), 99-112.

Baxter, J. (2010). Case Studies in Qualitative Research. I Hay, I. (Red.), *Qualitative Research Methods in Human Geography* (s. 81-97). Ontario: Oxford University Press.

Beckett, C. (2008). *Supermedia: saving journalism so it can save the world*. Malden: Wiley-Blackwell.

Bleicher, J. & Stanley, H. (2016). Digitization as a catalyst for business model innovation a three-step approach to facilitating economic success. *Journal of Business Management*, (12), 62-71.

Christensen, C. M., Bartman, T. & van Bever, D. (2016). *The Hard Truth About Business Model Innovation*. Hentet 12.12.2017 fra <https://sloanreview.mit.edu/article/the-hard-truth-about-business-model-innovation/>

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 09.01.2018 fra <http://niemanreports.org/articles/breaking-news/>

Chesbrough, H. (2006). *Open business models. How to thrive in the new innovation landscape*. Boston: Harvard Business School Press

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Review Press.

Dodgson, M., Gann, D. & Salter, A. (2008). *The Management of Technological Innovation* (3.utgave.). New York: Oxford University Press Inc.

Engen, G. & Høst, S. (2015). Betalingsløsninger for e-aviser. I Vaagan, W.R., & Barland, J. (Red.), *Entreprenørskap og ledelse i media* (s. 213.230). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Engen, O. A. (2002). *Rhetoric and Realities*. (Doktoravhandling). Sosiologisk institutt, Universitetet i Bergen.

Fagerberg, J. (2005). Innovation - A Guide to the Literature. I J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Red.), *The Oxford Handbook of Innovation* (s. 1-26). Oxford: Oxford University Press.

Figenschou, T. U. (2010). Young, female, Western researcher vs senior, male Al Jazeera officials: critical reflections on accessing and interviewing media elites in authoritarian societies. I *Media, Culture & Society*, 32 (6), 961-978.

Forskning. (2018). *Snart 5,3 millioner innbyggere i Norge*. Hentet 15.12.2017 fra <https://forskning.no/innvandring-samfunn/2017/12/snart-53-millioner-innbyggere-i-norge>

Francis, D. & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implication for capability development. *Technovation*. 25 (3), 171-183.

Freeman, C. & Soete, L. (2000). *The economics of industrial innovation*. (3.utgave). Boston: MIT Press.

Goffman, E. (1992). *Vårt rollespill til daglig*. Oslo: Pax Forlag.

Grassman, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator – 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. New Jersey: FT Publishing International

Halden Arbeiderblad. (2017). *Etter 110 dager er jeg ikke i tvil; det digitale skiftet skjer nå!* Hentet 15.09.2017 fra <https://www.ha-halden.no/signert/digitalisering/frekvensprosjekt/etter-110-dager-er-jeg-ikke-i-tvil-det-digitale-skiftet-skjer-na/o/5-20-360655>

Hay, I. (2016). *Qualitative Research Methods in Human Geography*. (4.utgave) Ontario: Oxford University Press.

Hay, I. (2010). *Qualitative Research Methods in Human Geography*. (3.utgave). Ontario: Oxford University Press.

Herriott, R. & Firestone, W. (1983). Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability. *Educational Researcher*, 12 (2), 14-19. Hentet 16.11.2017 fra <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.3102/0013189X012002014>

Holter, H. (1997). Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning, i Holter, H. & Kalleberg, R. (Red.) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (s. 9-25). Oslo: Universitetsforlaget.

Høst, S. (2018). *Avisåret 2017*. (rapport 86/2018). Hentet 07.05.2018 fra [http://medienorge.uib.no/files/Eksterne\\_pub/Avis%C3%A5ret%202017.pdf](http://medienorge.uib.no/files/Eksterne_pub/Avis%C3%A5ret%202017.pdf)

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regné, P. (2015). *Fundamentals of Strategy* (3.utgave.). United Kingdom: Pearson Education Limited.

- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86 (12), 50-59.
- Kvale, K. (1997). *Det Kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal
- Küng, L. (2013). Innovation, Technology and Organisational Change. I Storsul, T. & Krumsvik, H.A (Red.) *Media Innovation* (s. 9-12). Göteborg: Nordicom.
- Küng, L. (2006). *Leadership in the Media Industry: Changing Contexts, Emerging Challenges*. JIBS Research Report Series No. 2006-1, Jönköping.
- Lambert, SC. & Davidson, RA. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*, 31, 668-681.
- Lyshagen, G. (2008). *Fra storhusholdning til moderne mediekonsern*. Hentet 09.01.2018 fra <http://www.e-pages.dk/amedia/2/>
- Maidique, M. & Zirger, B. (1985). *The New Product Learning Cycle*, *Research Policy*, 23, 123-32.
- Medier24. (2016). *Med brukerbetaling snur trenden: 22 av Amedias aviser har flere abonnenter nå enn for ett år siden*. Hentet 08.01.2018 fra <https://www.medier24.no/artikler/med-brukerbetaling-snur-trenden-22-av-amedias-aviser-har-flere-abbonnenter-na-enn-for-ett-ar-siden/361658>
- Medietilsynet. (2017). *Utviklingen i norske medieverksemder 2012 til 2016*. Hentet 08.01.2018 fra <https://publikasjoner.medietilsynet.no/okonomirapporten2016/forord/>
- Mitchell, D. & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24 (5), 15-22. Hentet 19.01.2018 fra <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02756660310504924>
- Morlandstø, L. & Krumsvik, H.A. (2014). Hva påvirker innovasjon og verdiskapning i lokale medier? I Morlandstø, L. & Krumsvik, H.A. (Red.), *Innovasjon og verdiskapning i lokale medier* (s.19-32). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.



NiemanLab. (2017). *Here's how this Norwegian publisher built a successful digital subscription model for local news*. Hentet 02.02.2018 fra <http://www.niemanlab.org/2017/05/heres-how-this-norwegian-publisher-built-a-successful-digital-subscription-model-for-local-news/>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey: Wiley.

Osterwalder, A. (2013). *A Better Way to Think About Your Business Model*. Hentet 15.03.2018 fra <https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo>

Peters, F., van Kleef, E., Snijders, R. & van den Elst, J. (2013). The Interrelation Between Business Model Components - Key Partners Contributing to a Media Concept. *Journal of Media Business Studies*, 10 (3), 1-22.

Pisano, G. P. (2015). *You Need an Innovation Strategy*. Hentet 15.03.2018 fra <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>

Presse. (2015). *Vær Varsom-plakaten*. Hentet 09.10.2017 fra <http://presse.no/pfu/etiske-regler/vaer-varsom-plakaten/>

Regjeringen. (2015). Norges arbeid for ytringsfrihet og uavhengige medier. Hentet 15.09.2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/utenrikssaker/menneskerettigheter/ny-struktur/medier/id2358336/>

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge: Harvard University Press

Skogen, K. (2006). Caseforskning. I K. Fuglseth, & K. Skogen, (Red.), *Masteroppgaven i pedagogikk og spesialpedagogikk, Design og Metoder* (s. 52-64). Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Solvoll, K.M. (2017). *Annonse+. Annonsepotensialet for digitale lokalaviser med brukerbetaling*. (rapport 2/2018). Hentet 08.01.2018 fra <https://www.bi.no/globalassets/forskning/centre-for-creative-industries/solvoll-2017-annonse-.pdf>

Storsul, T. & Krumsvik, H.A. (2013). What is Media Innovation? I Storsul, T. & Krumsvik, H.A. (Red.) *Media Innovations - A Multidisciplinary Study of Change* (s.13-26). Göteborg: Nordicom.

Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 172–194.

Thomas, R. J. (1993). Interviewing important people in big companies. I *Journal of Contemporary Ethnography*, 22 (1), 80–9.

Tidd, J., & Bessant, J. (2013). *Managing Innovation - Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester: Wiley.

Tjora, A. (2011). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Vaagan, W.R., & Barland, J. (Red.). (2015). *Entreprenørskap og ledelse i media*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Wilberg, E. (2016). Mediebransjen blir heldigital i 2020. *BI Strategi Magazine 2016*. Hentet 09.10.2017 fra:

[https://issuu.com/bi\\_business\\_school/docs/bi\\_strategy\\_magazine\\_2016\\_e?workerAddress=ec2-54-172-175-11.compute-1.amazonaws.com](https://issuu.com/bi_business_school/docs/bi_strategy_magazine_2016_e?workerAddress=ec2-54-172-175-11.compute-1.amazonaws.com)

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and Methods*. (5. utgave). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Zeng, M. Dennstedt, B. & Koller, H. (2016). Democratizing Journalism - How User-Generated Content and User Communities Affect Publishers' Business Models. *Creativity & Innovation Management*, 25 (4), 536-551.

# Vedlegg

## Vedlegg 1 – Godkjenning fra NSD Personvernombudet for forskning



Lene Angelskår  
Postboks 1108 Blindern  
0317 OSLO

Vår dato: 23.01.2018

Vår ref: 58312 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

### Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 11.01.2018.  
Meldingen gjelder prosjektet:

<i>58312</i>	<i>Innovasjon i lokale medier</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Universitetet i Oslo, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Lene Angelskår</i>
<i>Student</i>	<i>Heidi Elisabeth Larsen</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Universitetet i Oslo sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.  
Informasjon må minst omfatte:

- at Universitetet i Oslo er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

#### **Forskningsetiske retningslinjer**

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

#### **Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet**

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

#### **Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet**

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

#### **Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt**

Ved prosjektslutt 31.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

### **Gjelder dette ditt prosjekt?**

#### **Dersom du skal bruke databehandler**

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

#### **Hvis utvalget har taushetsplikt**

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

#### **Dersom du forsker på egen arbeidsplass**

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust