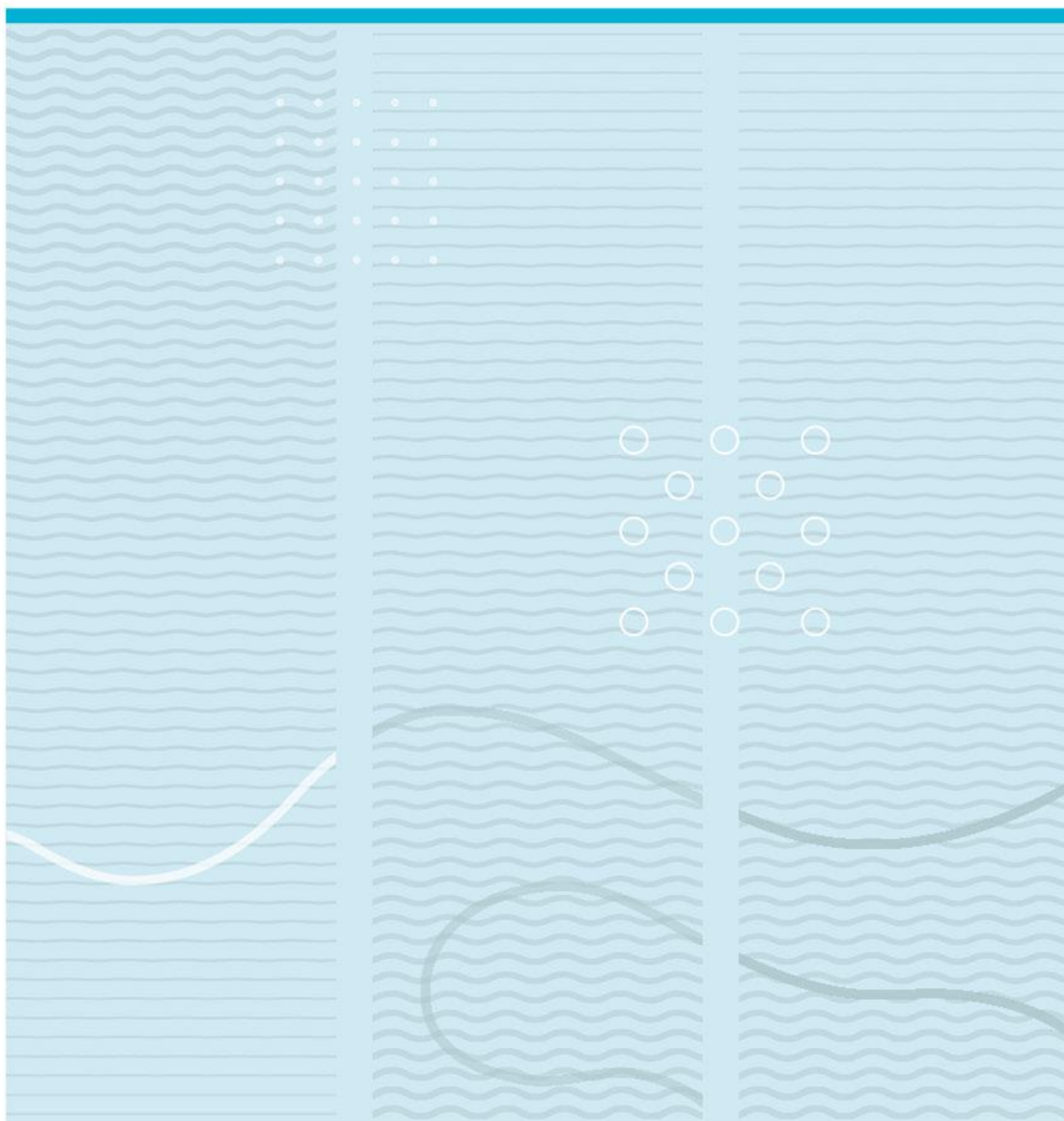


Katrine Rohde Johannessen

## Brukerdrevet innovasjon som svar på finanskrisen i norske aviser?

Kan leserne bidra til å løfte avisene ut av skjærsilden mellom nett og papir?



Universitetet i Sørøst-Norge  
USN Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 Katrine Rohde Johannessen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Sammendrag

I denne masteroppgaven vil jeg forsøke å svare på følgende problemstilling: *Hvordan kan brukerdrevet innovasjon bidra til å bedre finansieringssituasjonen i norske aviser?*

Bakgrunn for problemstillingen er de store endringene som er skjedd, og som fortsatt skjer, i norske aviser. Overgangen fra papir til digital, det utfordrende samspillet med sosiale medier, og lesernes (u)vilje til å betale for nyheter har medført store utfordringer for bransjen, og det er et stort behov for å finne nye måter å tjene penger på.

For å svare på problemstillingen vil jeg undersøke hva tidligere forskning sier om medieinnovasjon, brukerdrevet innovasjon og forretningsmodeller (litteraturstudie), hvilke krav og forventninger brukerne har til avisbransjen (dokumentanalyse), samt i hvilken grad bransjen har involvert sine brukere i tidligere innovasjonsprosesser. Sistnevnte vil jeg gjøre i form av kvalitative intervjuer med redaksjonelle ledere i to aviser. Videre vil jeg bruke Osterwalder og Pigneurs (2019) forretningsmodell-lerret for å kategorisere funnene.

Funnene i oppgaven peker på både håp og muligheter når det gjelder fremtiden for avisbransjen. Innovasjon er noe respondentene fra begge aviser er opptatt av, og gjerne diskuterer, og rapportene i dokumentanalysen påpeker også viktigheten av, og til dels erfaringer med, innovasjon i mediebransjen. Det fremheves at avisene til tross for mye kritikk har drevet jevnlig innovasjon siden de første nettavisene kom ut på 90-tallet.

Når det gjelder forretningsmodellen, viser funnene i oppgaven noen klare hovedtrekk, som er relevante for videre utvikling av avisene. Tross nedgang på papir leser et flertall av oss fortsatt nyheter, og ni av ti er interessert i å følge med på hva som skjer i (lokal-)samfunnet. De fleste nordmenn har tillit til redaktørstyrte medier, og betalingsviljen for nyheter er større i Norge enn i mange andre land. Det som har vært en mangeårig negativ utvikling ser ut til å være i ferd med å snu, med en stadig voksende andel digitale abonnenter, som til en viss grad kompenserer for inntektsbortfallet fra annonser og salg av papiraviser. Engasjementet fra brukerne er også stort, og mange ønsker tilpasset innhold og ekstratjenester, noe som er med på å understreke behovet for brukerdrevet innovasjon for å realisere ytterligere vekst i årene som kommer.

Svaret på oppgavens problemstilling kan sammenfattes i tre hovedpunkter som jeg, med støtte i tidligere forskning og egne funn, mener kan bidra til å bedre finansieringssituasjonen i norske aviser. For det første kan man involvere brukerne mer reelt i innovasjons- og utviklingsprosesser, som vist i (figur 12), for det andre kan man gi brukerne et mer differensiert verdiforslag basert på hva de ulike kundesegmentene sier er viktig for at de skal være villig til å betale for nyheter, for det tredje kan nye plattformer, som sosiale medier, bidra til å realisere noen av disse verdiforslagene.

Jeg vil avgrense denne oppgaven til å undersøke potensialet i brukerdrevet innovasjon. Som også Rørvik (2011) påpeker, kan det være interessant for videre forskning å se nærmere på hvordan avisene faktisk jobber med implementering av innovasjonsprosesser, i form av både casestudier og eksperimenter med faktiske brukere.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag .....</b>	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse .....</b>	<b>5</b>
<b>Forord .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Innledning .....</b>	<b>9</b>
1.1 Valg av forskningsområde .....	10
1.1.1 Bakgrunn og historisk kontekst.....	10
1.1.2 Finansiering av norske aviser.....	12
<b>2 Problemstilling.....</b>	<b>14</b>
2.1 Avgrensning og oppbygging av oppgaven.....	14
<b>3 Litteraturgjennomgang .....</b>	<b>15</b>
3.1 Medieinnovasjon.....	15
3.2 Brukerdrevet innovasjon.....	16
3.3 Forretningsmodeller .....	20
<b>4 Metode.....</b>	<b>24</b>
4.1 Filosofisk perspektiv .....	24
4.1.1 Egen rolle i forskningen.....	25
4.2 Forskningsdesign .....	26
4.3 Strategi for datainnsamling .....	27
4.4 Strategi for dataanalyse.....	29
4.5 Metodekvalitet .....	30
<b>5 Funns .....</b>	<b>31</b>
5.1 Hva sier brukerne? .....	31
5.1.1 Kundesegmenter og kanaler.....	31
5.1.2 Verdiforslag og nøkkelressurser .....	33
5.1.3 Kunderelasjoner .....	34
5.1.4 Inntektsstrømmer .....	34
5.1.5 Kategoriserte data og funn .....	35
5.2 Hva sier bransjen?.....	38
5.2.1 Kundesegmenter og kanaler.....	40
5.2.2 Verdiforslag .....	40
5.2.3 Kunderelasjoner .....	41
5.2.4 Inntektsstrømmer .....	42
5.2.5 Innovasjon og innovasjonsprosess .....	42

<b>6</b>	<b>Diskusjon og analyse .....</b>	<b>46</b>
6.1	I hvilken grad har brukerne vært involvert i tidligere innovasjonsprosesser? .....	46
6.2	I hvilke steg av innovasjonsprosessen vil det lønne seg å involvere brukerne?.....	47
6.3	Hvordan påvirker dette avisenes forretningsmodell? .....	51
6.4	Hvordan kan brukerdrevet innovasjon bidra til å bedre finansieringssituasjonen i norske aviser?.....	52
6.5	Kritikk av egen analyse og forslag til videre forskning .....	53
<b>7</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>55</b>
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>57</b>
	<b>Oversikt over figurer .....</b>	<b>66</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>67</b>

## Forord

Temaet for denne masteroppgaven bygger på ideer som har ligget til modning siden første semester av masterprogrammet i innovasjon og ledelse høsten 2019. Med meg i arbeidet har jeg også med meg egen kunnskap og erfaring fra en bransje jeg har vært en del av siden 1996. Som typograf og journalist har jeg fulgt utviklingen fra de første nettavisene ble lansert, til betalingsmurene ble innført i 2012. Jeg var blant annet til stede da Fædrelandsvennens redaktør besøkte min daværende arbeidsgiver for å snakke om forventninger og strategi i forbindelse med omleggingen til digital brukerbetaling. Jeg har også sittet i utallige møter der vi har gått gjennom og analysert lesertallene på nett, og vært involvert i det strategiske arbeidet knyttet til bruken av sosiale medier. Sammen med kunnskapen jeg har fått gjennom masterprogrammet i innovasjon og ledelse har dette vekket min interesse for temaet brukerdrevet innovasjon i mediebransjen.

Det er flere som fortjener en takk i forbindelse med denne oppgaven. Aller først respondentene som stilte opp og bidro med verdifull innsikt i hvordan avisene de leder samhandler med sine lesere, og hvordan de håndterer sitt innovasjons- og utviklingsarbeid i en travel hverdag.

Jeg vil også takke min veileder, Richard, for gode innspill og tilbakemeldinger, for å hente meg inn når jeg vandret langt ut på viddene og for å til tider være den eneste som forstod hvor jeg ville med denne oppgaven. Din innsikt og erfaring fra avisbransjen, spesielt de delene der jeg ikke har førsthåndskunnskap, har vært et verdifullt bidrag.

Studietiden ville heller ikke vært den samme uten mine medstudenter på masterprogrammet i innovasjon og ledelse. Spesielt vil jeg rette en stor takk til medlemmene i «Kystens perler» og «Samkjøringsgruppa», ikke bare for godt faglig samarbeid, men også for raushet, tålmodighet og omsorg for hverandre, inkludert en skulder å gråte på når det trengtes. En spesiell takk til Laila, som har fulgt meg hele veien til mål.

Sist, men ikke minst vil jeg takke familien min. Embla og Ådne; dere betyr alt for meg, og det er for dere jeg gjør dette. Og min kjære Marius; jeg hadde ikke klart det uten deg!

*«Trust I seek and I find in you, every day for us something new.*

*Open mind for a different view – And nothing else matters»*

*Hetfield/Ulrich, 1991*

Porsgrunn, mai 2022

Katrine Rohde Johannessen



# 1 Innledning

Norske aviser står sterkt, men brukerne mener ikke de får nok verdi for pengene (Olsen, Solvoll og Gran, 2018). Konkurransen fra utenlandske giganter har ført til en drastisk nedgang i annonseinntektene (Rørvik, 2011) og inntektene fra digitale abonnement dekker ikke opp for dette, selv om flere aviser i 2020 for første gang hadde et flertall av digitale abonnenter (SSB, 2020). Den digitale utviklingen har ført til at avisene står midt i et paradigmeskifte tilsvarende det både musikk- og filmbransjen har gått igjennom (Storsul og Krumsvik, 2013). 83 prosent av de som ser videomedier en gjennomsnittsdag i 2020, strømmes videoinnhold. Åtte av ti av de som hører på lydmedier strømmes musikk og ni av ti lyttere bruker mobiltelefonen til å høre på lydfiler. (SSB, 2020).

Da Netflix skulle finjustere sine algoritmer valgte de å involvere brukerne i innovasjonsprosessen. Metoden var en konkurranse der de lovet en betydelig pengepremie til den eller de som først løftet treffsikkerheten til virksomhetens anbefalingsystem med ti prosent. Det tok nesten tre år å fullføre, og enkelte deltakere påstod at de hadde jobbet 10-20 timer eller mer i uka med algoritmene, noe som understreker størrelsen på arbeidet (Hallinan & Striphas, 2016). Da selskapets leder, Reed Hastings, i 2005 ble spurt om hva han håpet han ville bli husket for, var svaret forbrukervitenskap. «Ledere som Steve Jobs har en følelse av hva brukerne søker, det har ikke jeg. Vi trenger kunnskap om brukerne for å komme dit». Netflix er fortsatt kundefokusert, og har brukerinvolvering som en stor del av sin forretningsmodell (Biddle). Kanskje kan avisbransjen ta lærdom av dette ved å involvere brukerne i sine innovasjonsprosesser.

Et sentralt dilemma for avisene er hvordan man skal finne bærekraftige forretningsmodeller som klarer å skape verdier fra innovasjonene. Som Teece (2010) skriver: Teknologien er en avgjørende premissleverandør for medieutviklingen, men fremvekst av teknologiske innovasjoner innebærer ikke nødvendigvis økonomisk suksess (Rørvik, 2011).

## 1.1 Valg av forskningsområde

Til tross for at det forskes mye på feltet medieinnovasjon, er det lite forskning på brukerdrevet innovasjon i media. Når Storsul og Krumsvik (2013) definerer medieinnovasjon, omtaler de slektskapet til produkt-, prosess-, posisjons-, paradigmeinnovasjon og sosial innovasjon, men ikke brukerdrevet innovasjon. Her har jeg identifisert et forskningshull, som jeg med denne oppgaven vil bidra til å belyse, samtidig som jeg foreslår noen mulige veier å gå for å fylle dette.

### 1.1.1 Bakgrunn og historisk kontekst

6. mars 1995 ble Norges første nettavis lansert. Brønnøysunds avis var først ut, mens Dagbladet fulgte to dager senere (Rønning, Johnsen og Budalen, 2020; Rørvik, 2011; Storsul og Krumsvik, 2013). Målet var tilstedeværelse på internett, og tanken på at dette kunne bli en framtidig inntektskilde var så godt som fraværende. Ifølge en undersøkelse blant topplederne i mediebransjen, var det kun 5 prosent som mente at nettavisens primære rolle var å skape inntekter til avisa (Krumsvik, 2006). Etter hvert begynte abonnementsstallene for papiravisa å synke, og mediene innså at framtidens inntekter måtte finnes andre steder (Rørvik, 2011). 5. november 2011 var Hallingdølen først ute med å lukke sine nettsider, før Fædrelandsvennen kom etter som den første av regionsavisene 14. mai 2012 (Fossbakken, 2013).

Carson (2015) påpeker hvordan Australiske aviser sitter fast i skjærsilden mellom betalingsmur og papir som en følge av at inntektene fra digitale abonnement og annonser ikke er nok til å finansiere det redaksjonelle produktet. Det samme kan sies om norske aviser. Siden nettavisenes inntog, og spesielt etter innføringen av digital brukerbetalning, har avisene i stor grad basert seg på eksisterende abonnementsløsninger med bakgrunn i trykte medier. Dette er løsninger som har fungert og som de har hatt suksess med over tid. Lenge har man gått ut fra at kundene ville være lojale overfor én avis, og tilbudt totalpakker med papir, nett, e-avis og eksklusiv tilgang til eventuelle videoproduksjoner og direktesendinger. Samtidig har leserne helt siden innføringen av «betalingsmuren» etterlyst mer fleksible og digitalt innfødte løsninger, og bedt mediene ta lærdom av musikkbransjen (Hedløv og Flydal, 2012).

Innføringen av den såkalte «betalingsmuren» har ført til en debatt som fortsatt raser i kommentarfeltene. Mens stadig flere tar til orde for at god journalistikk koster penger,

blir det mer og mer tydelig at et stort antall lesere ønsker noe annet enn dagens betalingsløsninger. «Å ta betalt for ulike lukkede avis-applikasjoner står i sterk kontrast til det sosiale internettets naturlige egenskaper (...) Vi vet hva vi vil ha – en sosial nyhetsstrømtjeneste. Det er bare ingen som tilbyr oss det», stod det i en kronikk i Aftenposten allerede i 2012 (Hedløy og Flydal, 2012). Da Nettavisen.no ble lansert i 1996 som den første norske nettavisen uten en papiravis i ryggen, ville lederne i mediebedriftene forsvare markedsposisjonene til den tradisjonelle papiravisa (Krumsvik, 2006). Denne tiden var ifølge Helgesen og Gaustad (2002) preget av frykt, usikkerhet og tvil. Satsingen på nettaviser ble en form for forsikring, uten at man visste hva det kunne utvikles til. I etterkant av denne fasen kom en periode med etterrasjonaliseringer, der man forsøkte å gi en logisk begrunnelse til de lite målrettede nettsatsingene (Helgesen og Gaustad, 2002).

Dagens mediebilde er preget av høy innovasjonstakt, både når det gjelder journalistikk og teknologi. Det kommer blant annet til uttrykk ved at det har blitt utviklet attraktive digitale tjenester som har gjort publikum mer villige til å betale. (Kulturdepartementet, 2019, s. 67). Likevel har man fortsatt ikke lyktes med å finne en løsning som passer for alle. Blant dem som ikke abonnerer på noen avis sier cirka en av tre at de får nok nyheter fra radio eller TV. Flest i alderen 45 år og oppover får dekket sitt nyhetsbehov på denne måten, mens de under 30 i større grad svarer at de ikke har råd (Mediebedriftene, 2020).

Nå har vi en ny generasjon digitalt innfødte brukere som verken har noe sterkt forhold til papiravisa eller er spesielt lojale overfor sin lokalavis. De er derimot storforbrukere av informasjon, men finner denne ofte via digitale plattformer som Facebook og Snapchat (Finnevolden og Gullaksen, 2020). Disse brukerne er også vokst opp med Spotify, Apple-TV og andre strømmetjenester eller plattformer der grunnleggende tilgang koster lite eller ingenting, samtidig som man har mulighet til å utvide ved å oppgradere abonnementet.

MBLs (Mediebedriftenes landsforbund) tall fra 2018 viser at riks- og lokalavisene fortsatt har en sterk posisjon i samfunnet. De stod klart sterkest som daglige leverandører av nyheter, men 1 av 10 svarte også at de leser nyheter på Facebook daglig (Mediebedriftene, 2018, s. 5). I en annen rapport oppgir halvparten av befolkningen at

de bruker Facebook daglig for å oppdatere seg på det som skjer der de bor (Olsen, Solvoll og Gran, 2018, s. 5).

Mens muligheten til å følge med på det som skjer i nærområdet, oppgis som viktigste årsak til å abonnere blant dem som abonnerer på lokal- og regionalaviser, mener en tredjedel av ikke-abonentene at det avisene tilbyr, ikke gir nok verdi for pengene (Mediebedriftene, 2018, s. 27). Nesten 60 prosent hevder de leser færre lokale nyheter etter at lokalavisen deres innførte brukerbetaling på nett og nær halvparten bekrefter at de bruker andre nyhetskilder mer etter at lokalavisen innførte brukerbetaling (Olsen, Solvoll og Gran, 2018, s. 5). Denne utviklingen bør avisbransjen ta på alvor, før det er for sent.

### 1.1.2 Finansiering av norske aviser

Endringene i brukervaner og inntektsstrømmer og overgangen til digital publisering innebærer at tradisjonelle medier har et stort behov for innovasjon og utvikling. Betalingsløsninger og modeller med innlogging gjør det lettere for mediene å utvikle målrettede strategier og metoder for å samle informasjon om brukerne. Med slik informasjon kan mediene lage et produkt som virker mer attraktivt for brukerne, og som igjen vil kunne gjøre mediet mer attraktivt for annonsører (Kulturdepartementet, 2019, s. 67). I mellomtiden er kontekstbaserte annonser på f.eks. Google og Facebook en viktig konkurrent for avisene, særlig fordi de tillater annonsørene å rette annonsene inn mot spesifikke brukergrupper (Rørvik, 2011).

Debatten om finansiering av journalistikk kan ses som en refleksjon av medias tosidige rolle. På den ene siden diskuteres media som økonomiske enheter, og det diskuteres hvordan man skal tjene penger og finne en bærekraftig forretningsmodell. Fra en annen vinkel diskuteres medias demokratiske rolle, og man spør seg om hvordan mediebedrifter i fremtiden kan ha muligheter til å utføre sitt samfunnsoppdrag på en god måte (Rørvik, 2011, s. 3).

I tillegg til medias demokratiske rolle, er det et stadig større fokus på økonomi og flere mediehus har eiere som ønsker kort- eller langsiktig profitt. Gravejournalistikk og annen grundig journalistikk er tid- og ressurskrevende, og med et stadig økende

produksjonspress og «kjappere» journalistikk, blir ofte effektiviteten satt fremfor grundigheten (Davies 2008 i Rørvik, 2011, s. 9-10).

Nedgangen i bruk av redaktørstyrte medier, kombinert med en økende bruk av plattformer som styres av kommersielle aktører og algoritmer kan i ytterste konsekvens bli et demokratisk problem. Journalistikken står midt i en krise. Det blir færre journalister, og de som er igjen får mindre tid til å arbeide i dybden. Konsekvensen er at det oppstår store blindsoner. På viktige samfunnsområder får ikke borgerne informasjon de trenger for å kunne foreta opplyste valg (Rudeng i Omdal et. al., 2013, s. 7).

Som jeg har vist over har avisbransjen en stor utfordring med å involvere leserne i utviklingen av digitale betalingsløsninger og nettabonnement. I denne masteroppgaven ønsker jeg derfor å se nærmere på om en reell involvering av brukerne i innovasjonsprosessen kan bidra til å bedre finansieringssituasjonen i norske aviser. Storsul og Krumsvik (2013) omtaler 8 trinn i avisenes utvikling de siste 25 årene, der de fire siste er overgangen fra PC til mobil/nettbrett, innføring av betalingsmurer, klikk-journalistikk og datahøsting. Kanskje kan brukerdrevet innovasjon bidra til at det utvikles nye produkter og løsninger som gjør at vi i ettertid kan legge til et punkt i denne historien.

## 2 Problemstilling

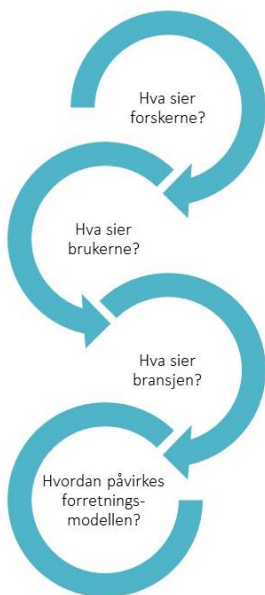
Skal norske aviser overleve i konkurranse med store, internasjonale aktører, er de nødt til å ta leserne på alvor og gi dem løsninger de er villige til å betale for. Disse bør utvikles i samarbeid med brukerne, med utgangspunkt i vår tids digitale samfunn, ikke tidligere suksesser fra papiravisas storhetstid. På bakgrunn av dette har jeg utviklet følgende problemstilling.

- Hvordan kan brukerdrevet innovasjon bidra til å bedre finansieringssituasjonen i norske aviser?

I tilknytning til dette vil jeg også stille følgende forskningsspørsmål:

- I hvilken grad har brukerne vært involvert i tidligere innovasjonsprosesser?
- I hvilke steg av innovasjonsprosessen vil det lønne seg å involvere brukerne?
- Hvordan påvirker dette avisenes forretningsmodell?

### 2.1 Avgrensning og oppbygging av oppgaven

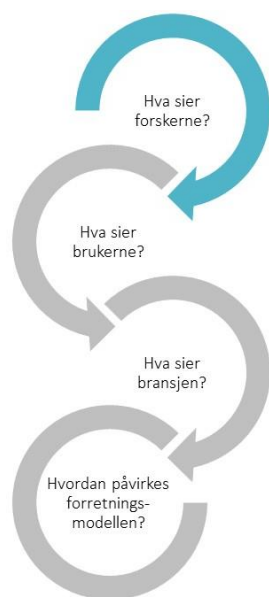


I oppgaven har jeg hovedsakelig forholdt meg til den norske mediebransjen og norsk medieforskning. Dette fordi det norske mediemarkedet skiller seg fra de fleste andre land på viktige områder, for eksempel på grunn av de norske avisenes særstilling som følge av statlige støtte- og finansieringsordninger.

For å gjøre det lettere for leseren har jeg laget en modell som viser hvordan de ulike delene i oppgavens empiri og analyse hver danner en hermeneutisk sirkel (til venstre). Forståelsen som dannes i hver av disse bidrar til en stadig dypere forståelse av fenomenet som studeres. Modellen vil gå igjen gjennom oppgaven for å illustrere hvor vi befinner oss til enhver tid.

*Figur 1. Modell som viser oppgavens struktur og hermeneutiske prosess.*

### 3 Litteraturgjennomgang



Figur 2. Hva sier forskerne?

I dette kapittelet redegjør jeg for spørsmålet «hva sier forskerne?» avgrenset til eksisterende forskning på medieinnovasjon, brukerdrevet innovasjon og forretningsmodeller, som er de sentrale temaene i oppgaven. Jeg starter med å gi en kort redegjørelse for innovasjonsbegrepet.

I Oslo-manualen (OECD/Eurostat, 2018) defineres innovasjon som implementeringen av et nytt eller vesentlig forbedret produkt eller prosess, en ny markedsføringsmetode eller en ny organisatorisk metode i forretningsvirksomheter. Innovasjonslitteraturen skiller mellom oppfinnelse/oppdagelse og innovasjon (Gjelsvik, 2007) samt mellom innovasjon som resultat, og aktivitetene som fører frem til innovasjonen (OECD/Eurostat, 2018). Ifølge Aasen og Amundsen (2015) holder det ikke at innovasjonen er tatt i bruk, den må også endre hvordan

mennesker organiserer seg, hvilke teknologier og redskaper vi bruker eller hvordan vi lever. For at noe skal defineres som en innovasjon, må det altså være både nytt, nyttig og nyttiggjort (KS, 2015).

#### 3.1 Medieinnovasjon

I innovasjonsfaget skilles det ofte mellom inkrementell og radikal innovasjon. March (1991) introduserer også begrepene exploitation, å gjøre ting annerledes, og exploration, å gjøre andre ting, for å skille mellom utnyttelse av eksisterende teknologi og utforskning av nye muligheter (Gjelsvik, 2007, s. 42). Inkrementell innovasjon handler ofte om forbedringer knyttet til kostnad eller funksjon, eller utvidelse av antall produkter, noe som kan oppnås ved å utnytte mulighetene som allerede finnes i eksisterende teknologier, produkter og prosesser.

Tradisjonelt har de fleste innovasjoner innen media vært inkrementelle. Siden slutten av nittitallet har vi sett en økende grad av radikal innovasjon, som handler om å utvikle nye forretningsområder basert på nye ideer, teknologier eller betydelige kostnadsreduksjoner (Gjelsvik, 2007, s. 42). Når radikale innovasjoner fører til så

drastiske endringer at de omdanner hele markeder eller bransjer, omtales det også som kreativ destruksjon (Schumpeter, 1934) eller disruptiv innovasjon (Christensen, 2003).

Inntoget av nettaviser i det norske medielandskapet er et eksempel på hvordan disruptiv innovasjon kan endre selve grunnlaget for hvordan man driver en virksomhet, og forrykke de etablerte spillereglene. For å forstå og forklare utviklingen som foregår, mener Krumsvik og Storsul (2013) det vil lønne seg å bruke innovasjon og innovasjonsteori i medieforskningen. De mener også det vil være viktig å undersøke nye utviklinger innen media og deres politiske, kulturelle og økonomiske kontekst, i tillegg til nye formater og nye måter å involvere brukerne på.

Krumsvik og Storsul (2013) introduserer også sosial innovasjon som en femte innovasjonstype i tillegg til Francis og Bessants (2005) fire P-er; produkt-, prosess-, posisjons- og paradigme-innovasjon. Dette fordi de hevder de fire P-ene ikke er nok til å beskrive alle former for medieinnovasjon. Innovativ bruk av media og kommunikasjonstjenester til sosiale formål trenger ikke kun handle om nye produkter eller tjenester. Eksisterende tjenester og produkter kan også brukes kreativt for å promotere sosiale mål.

## **3.2 Brukerdrevet innovasjon**

Christensen (2003) skriver om hvordan selv veldrevne selskaper kan miste sin posisjon i markedet dersom de ikke starter utviklingen av noe nytt mens de fortsatt har suksess med det eksisterende. For å unngå dette må selskapene finne en balanse der de jobber operasjonelt samtidig som de utforsker nye muligheter (Tushman og O'reilley, 1996). I denne oppgaven knyttes dette opp mot avisenes behov for å utvikle nye betalingsløsninger mens de fortsatt kan sies å ha suksess med det tradisjonelle papiravisabonnementet og til en viss grad med digitale abonnement, spesielt i aldersgruppen 45+ (SSB, 2020).

Ifølge Tidd og Bessant (2018) kan ressursene som brukes i innovasjon bestå av ledelse, organisasjonsstruktur, individer, team, organisasjonskultur og nettverksressurser. Sistnevnte finnes utenfor virksomheten og bygges ved at man utvikler ressursene sammen med noen. For avisbransjen kan brukerne være en slik nettverksressurs.



Ressursbasert teori i innovasjonsfeltet definerer innovasjon som en måte å utnytte disse ressursene på. Kilden til varig konkurransefortrinn er altså selve ressursene, ikke innovasjonen i seg selv. Strategisk innovasjonsarbeid handler derfor om å bygge ressurser som gjør virksomheten i stand til å drive med innovasjon. Dette kan danne et interessant teoretisk bakteppe for forskningsspørsmålet om hvorvidt brukerne har vært involvert i tidligere innovasjonsprosesser.

I den kunde-/brukerdrevne innovasjonsprosessen involveres flere typer kunder og brukere direkte i ulike trinn, som del av en mer åpen innovasjonsprosess. Involveringen kan foregå via nettbaserte plattformer i form av dialog, workshops eller idékonkurranser, eller gjennom uttesting av produkter og tjenester (Kristensson et al., 2003). Målet er å skape kundenære tjenester og produkter, skaffe seg konkurransefortrinn, dekke kundenes behov og sørge for brukervennlighet, i tillegg til å være markedsutviklende, attraktiv og å øke sannsynligheten for suksess.

I utviklingen av nye produkter, har det vist seg å være en vanskelig og tidkrevende, men også kritisk oppgave å tilfredsstille kundenes behov. Dette er grunnen til at forskere mener brukerinvolvering i utviklingsprosessen kan være en måte å øke sannsynligheten for at det nye produktet skal ha suksess (von Hippel, 2001). Det blir regnet som sannsynlig at brukere som samhandler nært med, og har god kjennskap til, virksomheten vil komme med ideer til framtidige produkter som oppfattes som unike og verdifulle (Kristensson et al., 2003, s. 4). Til tross for dette velger mange virksomheter å la være å inkludere kundene effektivt i sine produktutviklingsprosesser. Dette begrunnes blant annet med enkelte studier som antyder at det motsatte er tilfellet. Et eksempel er Christensen (1997) som hevder at brukernes bidrag kan svekke virksomhetens forsøk på å være innovative.

Fordi brukerdrevet innovasjon er en åpen innovasjonsprosess blir spørsmålet for avisbransjen hvorvidt, og i tilfelle hvordan, interne og eksterne ideer kan utnyttes for å finne interne og eksterne veier til markedet, slik Chesborough (2003) understreker i sin artikkel. Et viktig prinsipp i åpen innovasjon er å utnytte alle tilgjengelige ressurser og erkjenne at det er mange smarte mennesker, inkludert avisenes egne brukere, som kan være til nytte for virksomheten. Chesborough (2003) hevder eksempelvis at de som benytter seg av både interne og eksterne ideer best mulig, vil vinne. Han påpeker også at

ideer som har oppstått internt kan selges til eksterne aktører, dersom virksomheten ikke vil bruke idéene selv. På samme måte kan idéer også kjøpes. Innovasjonsprosessen kan ta svært ulik form og trenger ikke utvikles fra start til slutt i samme virksomhet. Ifølge Chesborough (2003) har den åpne innovasjonsprosessen størst potensiale innen radikal innovasjon.

Akkurat som det å utnytte alle tilgjengelige ressurser er en del av den åpne innovasjonsprosessen, kan samskaping sies å være viktig i brukerdrevet innovasjon. Såkalte superbrukere, brukere med høy kompetanse, engasjement og innsikt, kan hjelpe til med å samskape innovasjoner. Superbrukerne er ofte i forkant av markedet når det gjelder å identifisere nye krav og forventninger, og utvikler gjerne sine egne innovasjoner og applikasjoner. Von Hippels (1988) tidlige forskning antyder at forspranget kan være så stort som syv år i forhold til gjennomsnittsbrukeren. Ofte er denne gruppen brukere også motivert for å bidra til å videreutvikle løsningene de selv har kommet med (Tidd og Besant, 2018).

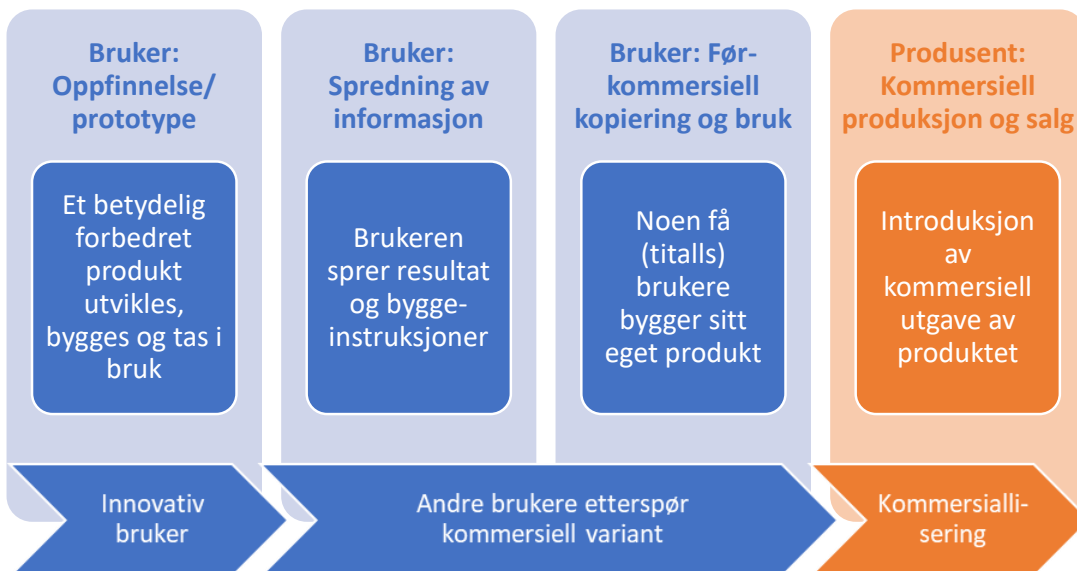
Superbrukerne omtales i deler av litteraturen som «prosumers», altså som en blanding av produsent og konsument. Denne formen for samskaping, hvor det klare skillet mellom produsent og konsument som vi kjenner fra den industrielle revolusjon viskes ut, er i økende grad et kjennetegn på dagens økonomiske virkelighet (Fuchs, 2015; Ritzer, 2015). Et relevant eksempel for denne oppgaven er hvordan avislesere også bidrar til innhold gjennom å legge igjen kommentarer både i avisenes egne kommentarfelt og i sosiale medier, eller hvordan mediasaker deles og brukes som utgangspunkt for diskusjon i ulike grupper på sosiale medier.

I et eksperiment der man undersøkte mulig fortjeneste av brukerinvolvering, ble ideer til en ny type tjenester for mobiltelefon utviklet av to ulike brukergrupper (*vanlige* og *superbrukere*), og sammenlignet med ideene fra virksomhetens egen forskning- og utviklingsavdeling. Ideer som initierer og tilrettelegger for innovasjon bør ifølge Finke et al (1992) være originale, verdifulle og realiserbare. Ideene som dukket opp ble vurdert i lys av de tre dimensjonene for å undersøke mulig fortjeneste knyttet til brukerideer og evaluering av brukerinvolvering fra et innovasjonsperspektiv (Kristensson et al., 2004, s. 5). Hovedfunnene i studien gikk ut på at de vanlige brukerne produserte mer originale ideer til nye tjenester. De skapte også ideer som ble

vurdert som betydelig mer verdifulle. Virksomhetens egne utviklere skapte derimot de mest realiserbare ideene, i samarbeid med superbrukerne.

På bakgrunn av eksperimentet mener Kristensson et al. (2004) at virksomheter med behov for originale, skreddersydde ideer til framtidige produkter bør involvere brukerne i den kreative fasen av innovasjonsprosessen. En slik prosedyre vil avstedkomme unike og verdifulle ideer, men prisen er en mer kostbar og tidkrevende produksjons(realiserings)prosess. Virksomheter som allerede har implementert en slik praksis vil ifølge Prahalad og Ramaswamy (2000) ikke bare gi kundene bedre kvalitet, men også spare både tid, innsats og penger gjennom samskaping. Et slikt samarbeid mellom virksomhet og bruker kan også bidra til kunnskap om hvordan forbrukerne vil ta imot et produkt som foreløpig er relativt ukjent, og dermed spare markedsanalytikerne fra å forsøke å forstå brukerne i retrospekt, men heller gi dem muligheten til å se framover.

Von Hippel (1988) har utviklet en modell som viser innovasjonsprosessen som foregår hos brukerne i form av at «noen» har en ide om hvordan et eksisterende produkt kan forbedres eller videreutvikles/eventuelt en ide til noe helt nytt som vil konkurrere med det eksisterende. Dersom virksomheten klarer å finne kanaler inn fra disse utviklerne, kan de høste gratis ideer og sette løsningen i produksjon/utvikle tjenesten internt, uten å måtte ta kostnadene i ideutviklingsstadiet. Ofte har også disse brukerne allerede skapt en etterspørsel etter løsningen i markedet, som virksomheten kan dra nytte av.



Figur 3. En forenklet versjon av Von Hippels modell som viser de typiske stegene i brukerdrevet utvikling og forbedring av et eksisterende produkt. Basert på Von Hippel, 1988, s. 19.

Som en konsekvens av at noen brukere bygger sine egne, forbedrede, versjoner av produktet, øker etterspørselen etter en kommersiell variant av disse. Den forbedrede utgaven kan dermed kommersialiseres av selskapet som utviklet produktet i utgangspunktet – eller av andre, konkurrerende aktører (von Hippel, 1988, s. 19).

Figuren over viser hvordan denne prosessen kan se ut.

### 3.3 Forretningsmodeller

Så langt har vi sett at brukerdrevet innovasjon henger sammen med både åpen innovasjon og åpne forretningsmodeller (Osterwalder og Pigneur, 2019, s. 110). I 2014 uttalte Amedias daværende konsernsjef, Are Stokstad, at det er «forretningsmodell-innovasjon som må til for å redde journalistikken» (NRK P1, 14. mai 2014, referert i Aasen og Amundsen, 2019, s. 107). Jeg vil derfor redegjøre kort for forretningsmodellteori. I den forbindelse har jeg valgt å avgrense oppgaven til Osterwalder og Pigneurs (2019) forretningsmodell-lerret (FML). Dette fordi et vesentlig element i denne oppgaven er å se på hvordan empirien synliggjør koblingen mellom det forskerne sier er viktig for brukerdrevet innovasjon – og hvordan det påvirker forretningsmodellen.

Forretningsmodellens to kjernefunksjoner er å sannsynliggjøre kundeverdi og virksomhetsverdi. I de senere årene har det ifølge Aasen og Amundsen (2019) vært økende oppmerksomhet på mulighetene som ligger i å gjøre grunnleggende endringer i forretningsmodeller, slik at det ikke lenger er direkte avhengighet mellom omsetningen av et produkt eller en tjeneste, og virksomhetens fortjeneste.

Rørvik (2011) peker på forretningsmodeller som et omfattende begrep som omhandler den underliggende logikken bak et selskaps virkemåte (Osterwalder 2006; Teece 2010). Satt litt på spissen, handler det om hvordan en bedrift skal skape verdier for kunder, og hvordan de skal kunne tjene penger på dette. En forretningsmodell må tilpasses til de faktiske forholdene til en bedrift, en bransje og et marked. Markedet, produktkjenntegn, teknologisk utvikling og ulike reguleringer utgjør viktige strukturelle betingelser (Pedersen et al 2008). Her kan vi si at rene nettaviser har et klart fortrinn i forhold til de tradisjonelle papiravisene, da hele driften er lagt opp ut fra at avisen kun finnes på nett.

Endringer i forretningsmodellen kan gjøres i form av alternative former for prising og finansiering, men også i ressursprioritering, ulike former for strategiske partnerskap, avtaler om deling av tjenester eller bruk av tredjeparts driftsenheter. (Aasen og Amundsen, 2019).

Osterwalder og Pigneur (2019) hevder at en forretningsmodell best kan beskrives ved hjelp av ni byggesteiner som viser logikken i hvordan en virksomhet har tenkt å tjene penger. For å analysere hvordan avisenes forretningsmodell påvirkes av funnene i denne oppgaven, har jeg valgt å bruke lerretet som er bygget opp av disse. De ni byggesteinene i Osterwalder og Pigneurs (2019) forretningsmodell-lerret er: Kundesegmenter, verdiforslag, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrømmer, nøkkelressurser, nøkkelaktiviteter og nøkkelpartnere, samt kostnadsstruktur. Videre følger en kort redegjørelse for disse.

*Kundesegmentering* innebærer å definere de ulike målgruppene man søker å nå. Dette er sentralt, da kundene utgjør kjernen i forretningsmodellen og en god forretningsmodell alltid tar utgangspunkt i kundens behov. Kundesegmentering er blitt et stadig mer

komplisert område, som har beveget seg fra massemarkedsføring til komplekse statistiske modeller basert på maskinlæring (Cooil et al., 2008)

*Verdiforslaget* beskriver hvilke produkter og/eller tjenester som oppfyller en spesifikk kundes behov, og skal vise hvorfor kunden skal velge et selskap over et annet. For digitale aktører, som mediebransjen, trekker Belleflamme og Neysen (2021) fram at samskaping bør være et viktig element i verdiforslaget.

*Kanaler* viser til hvilke kommunikasjons-/salgs- og distribusjonskanaler virksomheten bruker for å nå ut til kundene sine. Mediebransjen har fortsatt fysiske kanaler i form av papiraviser og distribusjon, men har over tid eksperimentert med ulike kanaler og format, slik at grensene mellom TV, radio og tekst er blitt gradvis visket ut (Åkesson et al., 2018).

*Kunderelasjoner* beskriver hvordan virksomheten etablerer ulike typer relasjoner til ulike kundesegment. Mediebransjen har noen utfordringer her, siden de står i en spagat mellom ulike kundegrupper. Papiravisen innebærer kostnader, men står også for inntekter, og er viktig for å beholde enkelte kundegrupper (Sønstelie, 2020).

*Inntektsstrømmer* viser til pengene virksomheten skaper fra ulike kundesegment, og her er det viktig å kartlegge hva ulike kunder er villige til å betale for ulike tjenester og varer. Mediebransjens inntektsstrømmer er i stadig endring, men i 2020 så det ut til at utviklingen var i ferd med å bli positiv, selv om pandemien brakte med seg mye usikkerhet. Digitale inntekter utgjør en stadig større andel av inntektsstrømmen (Hauger & Jerijervi, 2021), og med sviktende annonseinntekter blir inntektene fra abonnement desto viktigere (Medietilsynet, 2021a).

*Nøkkellressurser, -aktiviteter og -partnere* beskriver de viktigste verdiene, aktivitetene og partnerne som kreves for at forretningsmodellen skal fungere. Verdier kan være både materielle og immaterielle, mens aktivitetene skal beskrive det viktigste som virksomheten må gjøre for å lykkes. Nøkkelpartnere viser både til leverandører og øvrig nettverk.

*Kostnadsstrukturen* skal beskrive alle kostnader relatert til forretningsmodellen. Å skape verdi medfører kostnader, og ulike forretningsmodeller har ulik grad av kostnadsbevissthet. Et lavpris-flyelskap er for eksempel mer sårbart for kostnader enn en leverandør av luksusvarer. Avisbransjen har måttet kutte kostnader under pandemien (Medietilsynet 2021b), og den tidligere nevnte spagaten mellom papir og digital byr fortsatt på utfordringer (Sønstelie, 2020).

## 4 Metode

Målet med å undersøke noe er å få frem kunnskap om virkeligheten som er *gyldig* og *troverdig*. Strategien forskeren velger for å finne denne kunnskapen, kalles metode (Jacobsen, 2015). I denne oppgaven har jeg valgt en kvalitativ tilnærming, fundamentert i enterpretivisme. Målet er å si noe om hvorvidt brukerdrevet innovasjon kan bidra til å bedre finansieringssituasjonen i norske aviser. Dette vil jeg gjøre ved å undersøke hva tidligere forskning sier om medieinnovasjon, brukerdrevet innovasjon og forretningsmodeller (litteraturgjennomgang), hvilke krav og forventninger brukerne har til avisbransjen (empiri), samt i hvilken grad bransjen har involvert sine brukere i tidligere innovasjonsprosesser (empiri). Jeg starter med en kort redegjørelse for oppgavens filosofiske perspektiv.

### 4.1 Filosofisk perspektiv

Historien viser at avisene hele tiden befinner seg i et skjæringspunkt der de må skape noe nytt for å øke inntektene, samtidig som man reduserer kostnader knyttet til gamle tjenester. I denne oppgaven har jeg derfor valgt å ta utgangspunkt i prosessperspektivet, der ingenting noen gang er avsluttet, men alltid er underveis, enten i tid eller fra et sted til et annet (Hernes, 2016). Ved å svare på oppgavens problemstilling ønsker jeg å belyse hvordan mediene kan møte dette behovet ved å drive brukerdrevet innovasjon.

Kvalitative studier er godt egnet til å besvare spørsmål som *hvordan* og *hvorfor*, og til å etablere en dyp forståelse av fenomenet som studeres. De egner seg også til å avdekke, utforske og forstå nye fenomen (Cresswell, 2009). Det finnes mange studier som omhandler brukerdrevet innovasjon, men få som knytter brukerdrevet innovasjon til avisbransjen. En kvalitativ tilnærming vil derfor være velegnet for min problemstilling.

Enterpretivismen anerkjenner at det kan knyttes en rekke ulike betydninger til samme objekt, noe som åpner forskningsobjektet for et større spenn av tolkninger gjennom en hermeneutisk tilnærming (Crotty, 1988). En slik fortolkende tilnærming egner seg godt til å utforske oppgavens problemstilling, spesielt siden brukerinvolvering i stor grad handler om folks følelser og oppfatning. Den er også nært knyttet både til egen forståelse og til forskningens kontekst; i dette tilfellet den norske avisbransjen.



Studien i denne oppgaven følger prinsippene for hermeneutikk, der prosessen leder forskeren til en stadig økende kompleksitet i forståelsen av fenomenet som studeres. Med utgangspunkt i en ofte uklar og intuitiv forståelse av teksten som helhet, tolkes de ulike delene. Dette skjer gjennom en kontinuerlig frem- og tilbake-prosess mellom deler og helhet i en hermeneutisk sirkel. Forståelsen som dannes settes på nytt i relasjon til helheten, før man går inn i en ny runde av sirkelen. Denne runddans er altså ikke noe negativt, men åpner for en stadig dypere forståelse av fenomenet, der man hele tiden har med seg lærdom fra tidligere runder (Kvale og Brinkmann, 2019).



*Figur 4. Modell som viser oppgavens struktur og hermeneutiske prosess (se også figur 1)*

For å illustrere hvordan dette gjennomføres i denne oppgaven har jeg, som vist i avsnitt 2.1, laget en modell (til venstre) som viser hvordan de ulike delene i oppgavens litteraturgjennomgang, empiri og analyse hver danner hermeneutiske sirkler. Forståelsen fra hver av disse sirkelene bringer oss stadig nærmere et svar på oppgavens problemstilling.

Ifølge Bourdieu (1977) skal man som forsker ha et «kontemplativt øye på seg selv», altså «hvorfor tolker jeg empirien min slik?». Egen forforståelse og fordommer kan påvirke forskerens antakelser ved at man legger disse til grunn for informantenes forståelse. For å adressere dette vil jeg videre reflektere rundt min egen rolle i forskningen.

#### 4.1.1 Egen rolle i forskningen

Ingen, heller ikke forskere, kan være i stand til å velge en problemstilling helt uavhengig av hvem de er og hva slags verdier de har. Derfor vil det alltid være kritiske spørsmål knyttet til hvilken informasjon som *ikke* kommer fram i undersøkelsen.

Forskeren bør derfor beskrive nøye hvordan studien er gjennomført og egen rolle i dette, for å gi andre nødvendig innsyn (Jacobsen, 2018).

Min problemstilling er konstruert med utgangspunkt i egen erfaring fra og kjennskap til avisbransjen. Denne kunnskapen bruker jeg i innledningen som leder fram mot

problemstillingen, og den kommer også til syne i presentasjon og analyse av oppgavens empiri. Denne måten å bruke seg selv i en oppgave på er godt fundamentert i litteraturen, blant annet i såkalt auto- eller selvetnografi (Ellis, Adams, & Bochner, 2011), der forskeren bruker seg selv og sin egen erfaring som datakilde, samtidig som man redegjør tydelig for hva som er ens egen rolle og bakgrunn.

Bestemmer man seg for å studere egen organisasjon skal dette gjøres klart for leseren. Selv om jeg ikke lenger har noen tilknytning til avisbransjen, vil jeg med stor sannsynlighet møte på problemstillinger knyttet til dette, og vil derfor reflektere rundt fordeler og ulemper ved egen bakgrunn (Brannick og Coghlan, 2007; Coghlan og Brannick, 2005; Ry Nielsen og Repstad, 2004 i Jacobsen, 2018). En klar fordel er selvfølgelig førstehåndskunnskapen man har til det som skal studeres, noe som gjør at det er lettere å få tilgang til informasjon, man kjenner til uformelle strukturer og hva slags språk som benyttes, og man kjenner organisasjonens (eller bransjens) historie. Den største ulempen er at man kan ha utviklet såkalte *blinde flekker* (van Hecke, 2007 i Jacobsen, 2018), der enkelte sider ved organisasjonen forblir usett, rett og slett fordi vi er trent opp til ikke å se dem. Å ha en veileder som kjenner bransjen jeg skriver om, men fra et annet perspektiv, har for min del bidratt til utvide synsfeltet med tanke på sistnevnte.

Tette bånd til fenomenet man skal studere kan også gjøre det vanskelig å holde den nødvendige kritiske avstanden. Det kan føre til at man blir oppfattet som partisk til tross for en nøytral tilnærming, eller at man bare oppsøker de uformelle strukturene man allerede kjenner. En ting jeg har kjent på i arbeidet med denne oppgaven er følelsen av at man må *legge bånd på seg* fordi man kanskje skal tilbake til den samme organisasjonen (Jacobsen, 2018), noe som kan føre til en sensur av kritiske synspunkter. For eksempel samsvarer ikke nødvendigvis min kritikk av avisenes holdninger til brukerne, med det bransjen tenker om seg selv. Dette har ført til at jeg har gått noen ekstra runder med empirien, noe som forhåpentligvis har bidratt til å styrke oppgaven framfor det motsatte.

## 4.2 Forskningsdesign

Denne oppgaven er utført som en case-studie. Yin (2003) beskriver casestudien som en empirisk undersøkelse av et fenomen i samtiden, plassert i sin egen kontekst og

virkelighet. Dette forskningsdesignet egner seg når det er forholdsvis få enheter som undersøkes, og disse enhetene kan avgrenses til kollektive eller absolutte enheter (Jacobsen, 2015, s. 97).

Primærdataene i denne studien består av kvalitative dybdeintervjuer med to redaksjonelle ledere i Amedia, altså et lite utvalg. Jeg har derfor lagt vekt på å gå i dybden og sammenligne disse enhetene, siden små casestudier kan være svært godt egnet til nettopp dette. Samtidig er ressursene konsernet representerer også med på å belyse det kollektive perspektivet jfr. Jacobsen (2015). De to avisene er anonymisert, men ligger begge i østlandsområdet. Slik sett er det ikke rom for å generalisere funnene, samtidig som studien kan ha læringspunkter, både for Amedia-konsernet og for bransjen som helhet.

Casestudier kan være utforskende, beskrivende eller forklarende (Yin, 2003). I denne studien undersøker jeg hvordan mediebransjen kan dra nytte av brukerdrevet innovasjon. Undersøkelsene kan derfor rammes inn som en utforskende casestudie.

### **4.3 Strategi for datainnsamling**

For å styrke oppgaven har jeg valgt å benytte meg av triangulering, som vil si at man bruker en kombinasjon av metoder, teorier, data eller forskere (Jacobsen, 2018). Dette gjør jeg i form av dokumentstudier (sekundærdata), åpne individuelle intervju (primærdata) og ved å bruke teori (sekundærdata). Triangulering bidrar til at man sikrer kvalitetskriteriene for kvalitativ forskning (Guba og Lincoln, 1989), ved at man får et rikere og mer variert datamateriale å bygge analysene på. Jeg har brukt følgende metoder for datainnsamling:

*Intervju:* Min bakgrunn som journalist gjør at jeg er godt trent i å gjennomføre intervjuer. Det kvalitative intervjuet er selve kjernen i kvalitative metoder (Jacobsen, 2008) og gir innsyn i den intervjuedes kunnskap, holdninger og meninger om fenomenet som undersøkes. Jeg har gjennomført to semi-strukturerte intervju med redaksjonelle ledere i ulike Amedia-aviser. Respondentene ble rekruttert via e-post. En av disse er del av mitt profesjonelle nettverk, mens den andre kun var kjent for meg via kontakter i bransjen. Intervjuene foregikk digitalt og varte en time. Det ble ikke gjort opptak, og notater fra intervjuene ble skrevet for hånd. Jeg hadde på forhånd laget en

intervjuguide, basert på min litteraturgjennomgang. Semi-strukturerte intervjuer gir en viss struktur på samtalen, samtidig som den åpner for oppfølgingsspørsmål og dypere innsikt, og det er lettere å få den intervjuede til å åpne seg og snakke fritt om man ikke følger et strengt strukturert manus lik en spørreundersøkelse (Oates, 2006).

Intervjuguiden (vedlegg 01) inneholdt spørsmål om avisas kanaler til og fra brukerne, hvordan de måler brukernes tilfredshet, hva de legger i innovasjon og innovasjonsprosesser, og hvordan de eventuelt involverer brukerne i dette.

Respondentene ble valgt ut fordi de er gode representanter for innovasjon i mediebransjen, selv om de ikke nødvendigvis tenker det samme om seg selv. Begge har lang erfaring fra ulike innovasjons- og endringsprosesser i flere medier, både i Amedia og i andre mediebedrifter/konsern.

*Dokumenter:* Ifølge Yin (2003) er dokumenter en viktig datakilde i casestudier.

Dokumentene kan gi innsyn i problemstilling fra vinkler som respondenter ikke vil, kan eller ønsker å uttale seg om, og er derfor en god kombinasjon med intervjuer, da disse to datakildene utfyller hverandre. Jeg har sett på SSBs mediebarometer for 2020, Mediebedriftenes undersøkelse om betaling for nyheter 2020, Mediemangfoldsregnskapet 2020 fra medietilsynet og BI-rapporten *Digitalisering av lokal mediebruk* skrevet i 2018 i forbindelse med prosjektet *Digitization and Diversity*.

*Litteratursøk:* En litteraturgjennomgang er en sentral del av alle akademiske prosjekter, og bidrar til å oppsummere kunnskapen på feltet, samt til teoridannelse. Den kan også identifisere nye problemstillinger (Webster & Watson, 2002), og en systematisk gjennomgang av litteraturen kan bidra til studiens kvalitet og pålitelighet. Jeg har i grove trekk fulgt Webster og Watsons (2002) kriterier for litteraturgjennomgang ved å dokumentere søkene og strukturere søkeresultatene til de kategoriene du ser i teorikapitlet. For å finne litteraturen jeg har benyttet USNs søketjeneste Oria og søketjenesten Google scholar med kombinasjoner av følgende søkeord:

Digital brukerbetaling, brukerperspektiv, digital payment systems newspaper, user involvement in digital innovation, new, media, user innovation, brukerdrevet innovasjon/ innovasjonsprosess

I tillegg benyttet jeg meg av såkalt *snowballing* (Wohlin, 2014), det vil si at jeg tok utgangspunkt i pensumlitteraturen og litteraturtips fra veileder, og fant ytterligere kilder gjennom disse. Det var blant annet gjennom snowballing (samtaler med medieforskere) jeg kom over noen av forskningsrapportene jeg har inkludert som del av empirien.

#### 4.4 Strategi for dataanalyse

Intervjuer, dokumenter og rapporter gir store, rike og uoversiktlige datamengder, derfor er det viktig å ha en strategi for analyse. Jeg har valgt å følge Jacobsens (2008) strategi for dataanalyse.



Figur 5. Trinn i dataanalyse, basert på Jacobsen (2008).

Jacobsens analysestrategi er basert på en induktiv framgangsmåte, som de fleste andre kvalitative studier. Induksjon er en nedenfra og opp-tilnærming hvor man begynner med brede observasjoner og gradvis beveger seg mot en innsnevring og konklusjon gjennom de mønstre og sammenhenger man ser i datamaterialet. Til slutt står man igjen med en tolkning av «sannheten», basert på datamaterialet og sett i kontekst av studien og forskerens bakgrunn (Trochim, u.d).

For min del innebærer denne tilnærmingen at jeg har gått gjennom datamaterialet med problemstillingen i bakhodet, tatt notater underveis, sammenstilt disse funnene med teorien og til slutt kommet fram til kategoriene og koblingene som presenteres i funn og diskusjon. Dette har vært en hermeneutisk prosess hvor jeg har gått flere runder mellom teori, data, funnet ny/annen teori, trukket nye konklusjoner og til slutt endt opp med konklusjonene som presenteres i denne masteroppgaven.

Videre har jeg valgt å bruke forretningsmodell-lerretet (Osterwalder og Pigneur, 2019) for å kategorisere data og funn. Dette har gitt meg god innsikt i dataene. Prosessen har vist at enkelte data ikke så lett lar seg kategorisere, samtidig som det også kan være

overlapp mellom de ulike kategoriene, eksempelvis mellom kundesegment og inntektsstrømmer. I slike situasjoner har jeg etter mitt beste skjønn plassert det som går på egenskaper ved kunder, og holdninger de har til blant annet abonnementsløsninger, på kundesegment, mens effektene det har på inntektsstrømmer ble plassert i denne kategorien. Det vises til kapittel 5-1 for en presentasjon av tabellen.

## 4.5 Metodekvalitet

Kvalitetskriterier som validitet og reliabilitet er basert på positivistisk tankegang, og ikke nødvendigvis overførbare til en kvalitativ, fortolkende kontekst. Guba og Lincoln (1989) foreslår et sett alternative kvalitetskriterier for kvalitativ forskning. Tabellen under beskriver disse, og viser hvordan de er adressert.

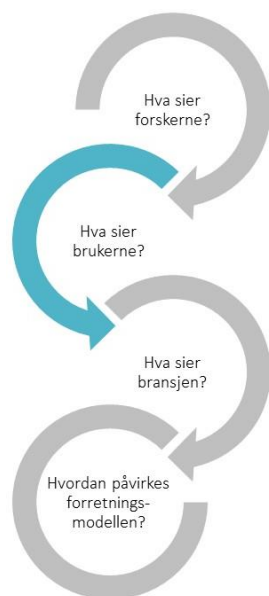
Kvalitetskriterier	Beskrivelse	Hvordan er dette adressert?
<b>Bekreftbarhet</b>	Data, tolkninger og resultater skal være forankret i sammenhengen, ikke bare et resultat av forskerens forestillinger	Den hermeneutiske prosessen for tolkning av data er presentert i metoden. Tolkningsprosessen og hva som kan leses ut av dette er diskutert med medstudenter og foreleser ved USN
<b>Pålitelighet</b>	Hvor godt forskningsprosessen er dokumentert. Dette skal sikre at leseren kan følge forskerens valg og utledninger	Forskningsprosessen er dokumentert i dette kapitlet, noe som gir leseren innsikt i hvordan jeg har kommet frem til mine resultater
<b>Troverdighet</b>	Samsvar mellom informantens virkelighetsbilde og forskerens tolkning	Data og funn er diskutert med medstudenter og foreleser ved USN
<b>Overførbarhet</b>	Funnene må være så godt gjort rede for at leseren selv kan bedømme hvorvidt og hvordan de kan overføres til andre sammenhenger	Kontekst og funn er beskrevet så rikt som mulig, slik at leseren kan danne seg et eget bilde av hva man har gjort og hvordan funnene kan overføres

Figur 6. Beskrivelse og adressering av kvalitetskriterier (Guba og Lincoln, 1989).

## 5 Funn

I dette kapittelet redegjør jeg for de empiriske funnene fra dokumentanalyse og kvalitative intervjuer, altså svar på «hva sier brukerne?» og «hva sier bransjen?». Brukerperspektivet dekkes av dokumentanalyse, mens bransjeperspektivet dekkes av de kvalitative intervjuene.

### 5.1 Hva sier brukerne?



*Figur 7. Hva sier brukerne?*

Jeg vil først redegjøre for statistikk og funn gjort i de analyserte rapportene. Disse omhandler befolkningens medievaner og innspill knyttet til eksisterende løsninger, samt hvilke andre løsninger de ønsker. Jeg baserer meg i hovedsak på Norsk mediebarometer for 2020, MBLs undersøkelse om betaling av nyheter 2020, Medietilsynets mediemangfoldsrapport 2020 og BIs rapport om digitalisering av norsk mediebruk fra 2018. Seksjonen er strukturert med utgangspunkt i oppbyggingen av forretningsmodell-lerretet (Osterwalder og Pigneur, 2019), og funnene er sammenstilt i figur 8.

#### 5.1.1 Kundesegmenter og kanaler

Her viser rapportene tydelige endringer de siste tiårene, fra rene papirutgaver som folk flest samlet seg rundt, via nettavis til dagens blanding av papir, nett og sosiale medier, hvor ulike kundesegment har ulike vaner. Siden kundesegment og kanalbruk er tett sammenvevd i rapportene behandles disse punktene sammen her.

Aldersgrupper og til dels kjønn går igjen i rapportene, som viser at det har skjedd en rivende utvikling de siste tiårene. SSB påpeker at mens 85 prosent av oss leste papiravis i 1994 er tallet i 2020 nede i 24 prosent, og trenden er fortsatt synkende. Medietilsynet viser nemlig at konsumet på digitale plattformer øker samtidig som papir faller. I aldersgruppen 45+ sier en av tre at radio og TV, dekker nyhetsbehovet. I tillegg sier seks av ti at de bruker kommunens nettsider som kilde til lokale nyheter. Kommunen har høy troverdighet som nyhetskilde, men BI-rapporten påpeker at dersom kommunens

egen nyhetsproduksjon går på bekostning av lokalavisen kan avisens rolle som overvåker svekkes.

Betydningen av sosiale medier ser ut til å være stor. Medietilsynet finner at to av ti får alle sine nyheter fra sosiale medier, mens BI sier halvparten av oss følger med på lokalsamfunnet via ulike Facebook-grupper, og en av tre følger sin lokale avis på Facebook. Samspillet mellom redaktørstyrte og sosiale medier er komplekst, siden for eksempel Facebook distribuerer innhold og skaper trafikk til nettavisene, samtidig som Facebook nyter godt av at avisene bidrar med innhold til nyhetsstrømmen. Slik sett blir de både konkurrenter om folks tid, og partnere som nyter godt av hverandre.

Det går et aldersmessig skille mellom både papir/nett/sosiale medier og mellom ulike sosiale medier. Særlig ungdom (16-19) foretrekker å lese nyheter i sosiale medier, men der mediene i stor grad satser på Facebook viser mediebarometeret at de yngste primært finner sine nyheter på Snapchat (eller kanskje TikTok har overtatt i 2022? forf. merknad), mens Facebook er mer populært for unge voksne på 20+. Det ser altså ut som om det ikke er nok å ha en sosiale-medier-strategi, man må snarere ha flere strategier rettet mot ulike aldersgrupper, basert på varierende medievaner hos ungdom, unge voksne og voksne.

Aldersgruppene under 30 er også de som er mest villig til å dele data om seg selv for å få relevante annonser og billigere/gratis nyheter, og også gruppen som i størst grad ønsker å benytte seg av personaliserte tjenester. Det kan altså se ut som en god strategi for mediene å ta i bruk nye sosiale mediekkanaler, og å involvere brukerne i utformingen av nyheter i disse kanalene.

Den gode nyheten for mediebransjen er at både SSB og BI-rapportene påpeker at ni av ti viser interesse for nyheter. MBLs rapport viser at halvparten i aldersgruppen 18-30 har tilgang til minst ett avisabonnement, og BI påpeker at interessen for nyheter øker med alderen. Den mindre gode nyheten er at de fleste kundesegmentene har utfordringer når det gjelder betalingsvilje: MBL, Medietilsynet og BI-rapportene viser at seks av ti (BI: en av tre) fortsatt mener nyheter burde være gratis, og særlig de unge sier de ikke har råd til å betale for nyheter. Siden interessen for nyheter øker med alder kan det altså være lurt av mediene å tillate flere brukere per abonnement, slik at unge med dårlig råd



har tilgang gjennom foreldrenes abonnement inntil de selv blir etablert og i stand til å betale.

Et mulig oversett fenomen er betydningen av sosiokulturell status. Vi vet fra andre områder at utdanning og foreldres utdanning påvirker mange livsvalg, og man kan tenke seg at dette også er med å påvirke nyhetsvaner. Medietilsynets rapport er inne på dette når de nevner at særlig yngre og kvinner med lav utdanning/inntekt har et mindre og smalere nyhetskonsument.

### 5.1.2 Verdiforslag og nøkkelressurser

Rapportene gir flere hint om hva som kan være gode verdiforslag fra medienes side. Betalingsviljen er lav, og mange synes det er for dyrt å abonnere på aviser. Allikevel sier Medietilsynet at 42 prosent av oss betalte for, eller brukte en betalingstjeneste, det siste året.

Samtidig viser SSB, Medietilsynet og MBL-rapportene til flere forhold som er med å skape merverdi. Sett opp mot forretningsmodell-lerretet (Osterwalder og Pigneur, 2019) forstår jeg disse som ulike verdiforslag som hver har potensiale for å øke brukernes betalingsvilje og dermed gi avisene økte inntekter. Tilgang til eksklusivt innhold og høykvalitets innhold, raske oppdateringer, brukervennlig og reklamefri kundeopplevelse, plussabonnement med tilgang til alle lokalaviser i et konsern (særlig for de yngste, som kanskje studerer utenbys), samt gode introduksjonstilbud (særlig blant kvinner) trekkes fram i disse rapportene. Kundeclubber og tjenester tilpasset egne interesser trekkes også fram, og nesten halvparten av respondentene i SSBs rapport mener en god arkivløsning er viktig.

Et viktig poeng, som påpekes av SSB, er at de som ønsker å benytte personaliserte/tilpassede tjenester også er de som er mest positive til å dele data om seg selv. Dette gjelder for rabatterte priser, gratis prøveperioder, kundeclubb, arkiv, tilgang til flere tjenester og produkter i abonnementet (som Aftenpostens Akort, forf. merknad) og personlig tilpasset nyhetsforside. Denne villigheten til å dele data gjør det enklere å skape verdiforslag basert på tilpassing og «skreddersøm».

Nøkkelressurser for mediene kan være å videreutvikle brukervennlige innloggingsløsninger, som fungerer på tvers av abonnement (som Amedias AID, eller Schibsteds løsning for E24/VG/Aftenposten, forf. merknad), slik at man slipper å forholde seg til mange ulike grensesnitt og løsninger for innlogging. Det er ifølge Medietilsynet også sentralt at man klarer å lage gode digitale betalingsløsninger. En annen nøkkelressurs, som påpekes av MBL-rapporten, er multimedialt innhold, altså kombinasjonen av lyd, tekst, video og bilder. Her ser vi at avisene i senere år for eksempel satser på sportssendinger og lokalsport knyttet opp mot abonnementet, som i Amedias «direktesport»-løsning.

### 5.1.3 Kunderelasjoner

Selv om mediene sliter med inntektsstrømmen, er det mye positivt å ta med seg når det gjelder kunderelasjoner ellers. SSB trekker fram at åtte av ti mener det er viktig å holde seg oppdatert på hva som skjer, og de fleste har tillit til innholdet som presenteres av norske medier. I tillegg føler mange (23 prosent) at de har et ansvar for at familien har oppdatert kunnskap om samfunnet, og det er også et behov for mer nisjepreget innhold som oppdaterer oss på jobb og fagkunnskap (20 prosent).

MBL-rapporten er også opptatt av tillit, og det ser ut som om tilliten til norske medier er høy. 62 prosent stoler mer på norske redaktørstyrte medier enn utenlandske nettstedet når det gjelder behandling av personopplysninger. Nesten like mange (58 prosent) synes det er greit at norske medier behandler deres personopplysninger. Når det gjelder innhold, er det stabilt høy tillit til både allmennkringkastere og flere av de redaktørstyrte mediene, mens tilliten til sosiale medier er svært lav (til tross for at dette også er mest brukte kilde blant de unge). Dette påpekes også i BIs rapport, som legger til at det er lokalavisenes papirutgave og NRKs lokalsendinger som nyter aller mest tillit, mens digitalutgaven av avisen scorer noe lavere. Dette kan tyde på at det er noe med kanalenes egenskaper som er med å påvirke tillitsnivået.

### 5.1.4 Inntektsstrømmer

Rapportene viser både positive og mindre positive trender når det gjelder inntektsstrømmer og kostnadsstruktur. BI-rapporten viser at nesten 60 prosent leste færre lokale nyhetssaker etter at brukerbetaling ble innført. Samtidig er det en positiv trend i utviklingen av digitalabonnement. SSB viser til en liten oppgang fra 2019 til

2020, og MBL finner at 68 prosent av oss har tilgang til et avisabonnement i 2020, mot 63 prosent i 2018. Inntekter fra abonnement betalt av arbeidsgiver er viktig, siden 34 prosent av de som får avis betalt av arbeidsgiver ikke ville videreført abonnementet om de måtte betale selv. I Medietilsynets rapport påpekes det at betalingsviljen er høyere i Norge enn i våre naboland. I Norge har 42 prosent av oss betalt for eller brukt en betalingstjeneste, mens tallene for Sverige, Finland og Danmark er hhv. 27 prosent, 19 prosent og 17 prosent.

Driverne bak betalingsvilje er flere. SSB trekker fram raske oppdateringer og gode introduksjonstilbud for å få inn nye abonnenter. Medietilsynet påpeker viktigheten av konkurranse i mediemarkedet, differensiering og unikt innhold av høy kvalitet. Samtidig sier de at mer generisk innhold med lav betalingsvilje egner seg godt for reklamefinansierte inntektsstrømmer, siden dette er innhold der folk har liten betalingsvilje.

#### 5.1.5 Kategoriserte data og funn

I tabellen under viser jeg hvordan jeg har brukt forretningsmodell-lerretet (Osterwalder og Pigneur, 2019) for å kategorisere data og funn, noe som har gitt meg god innsikt i dataene. Enkelte data har, som jeg også omtalte i kapittel 4, ikke så lett latt seg kategorisere. Samtidig kan det også være overlapp mellom de ulike kategoriene, eksempelvis mellom kundesegment og inntektsstrømmer. I slike situasjoner har jeg etter mitt beste skjønn plassert det som går på egenskaper ved kunder, og holdninger de har til blant annet abonnementsløsninger, på kundesegment, mens effektene det har på inntektsstrømmer ble plassert i denne kategorien.

	Norsk mediebarometer (SSB, 2020)	Undersøkelse om betaling for nyheter (MBL, 2020)	Medietilsynets mediemangfoldsrapport 2020	Digitalisering av norsk mediebruk (BI, 2018)
<b>Kundesegmenter</b>	85 prosent leste papiravis i 1994, 24 % i 2020	50 % mellom 18 og 30 år har tilgang til minst ett avisabonnement	Variende betalingsviljen i ulike grupper	9 av 10 viser interesse for lokale nyheter
	6 9% i alderen 16-19 år leser nyheter på sosiale medier	94 % av abonnentene har digital tilgang, 57 % har tilgang til papirutg.	De fleste nordmenn har tilgang til internett og redaktørstyrte medier	Interessen for lokale nyheter øker med alder
	Facebook er mest populært fra 20 år og oppover	1 av 3 får nok nyheter fra radio eller tv. Flest i alderen 45 år +	Yngre, kvinner (med lavere utdanning og lav Inntekt): Mindre og smalere nyhetskonsument	50 % bruker Facebook til å oppdatere seg på det som skjer i lokalsamfunnet
	9 av 10 mener nyheter er viktig for et fungerende samfunn	Har ikke råd til å betale for nyheter (under 30)	Ønsker å bidra til å finansiere god journalistikk (21%)	6 av 10 mener lokale nyheter på nett bør være gratis
	Under 30: Rabatterte priser, gratisperioder, kundeklubb, reklamefritt innhold og tjenester, produkter tilpasset egne int.	Under 30: Mest åpne for å oppgi personopplysninger (65%) for å motta relevante annonser og få billigere tilgang til nyheter		6 av 10 ergrer seg over å måtte betale for lokale nyheter
	Kvinner: Gratisperioder og brukervennlig innlogging	Ønsker å benytte personaliserte tjen.: Mer positiv til å dele data om seg selv		Mindre enn en av tre mener leserne bør betale for nettnyheter
	2 av 10 oppsøker sjelden nyheter aktivt. Leser det de finner			
<b>Verdiforslag</b>	For dyrt å abonnere på norske aviser og nettaviser (59 %).	Plussabonnement appellerer i stor grad til gruppen 18-30 år	Velfungerende konkurranse bidrar til økt mangfold	9 av 10 viser interesse for lokale nyheter
	Tilgang til innhold de ikke finner hos gratis nyhetskilder: 1 av 3	Mulighet til å følge med på det som skjer i nærområdet (55%, 69% blant abonnenter)	Innhold som ikke finnes hos andre og oppfattes som unikt øker brukernes bet.vilje	
	Tilgang til nasjonale (32%) og internasjonale (28%) nyheter, samt raske oppdateringer	Raske oppdateringer (37%) og godt introduksjonstilbud (11%)	Praktisk (41%), bedre kvalitet på betalt innhold (36%), godt tilbud (32%)	
	Interessert i tilgang til flere medier i samme abonnement (7 av 10)	Ikke nok verdi for pengene (27%)	Ønsker å bidra til å finansiere god journalistikk (21%)	
	Brukervennlig innlogging, reklamefritt, rabatter, eksklusivt/ originalt innhold			
<b>Kanaler</b>	24 % leser papiravis (27 % i 2019)	3 av 4 abonnenter har tilgang til minst én lokal- eller region-avis	Konsumet på digitale plattformer øker, mens det faller på papir	En av tre følger sin lokalavis på Facebook
	44 % finner og leser nyheter på sosiale medier (13 % får dekket sitt nyhetsbehov via sosiale medier)		To av ti bruker ingen plattformer eller kilder for nyheter (får ant. sine nyh. fra sosiale med./ ikke red.styrte kilder)	50 % bruker Facebook til å oppdatere seg på det som skjer i lokalsamfunnet
	69 % i alderen 16-19 år leser nyheter på sosiale medier			Digitalutgaven av lokalavisa er nest største red.styrte medie
	De mest brukte plattformene er Snapchat og Facebook			Over 50 % bruker FB for å oppdatere seg på lokale nyheter
	Facebook er mest populært fra 20 år og oppover			Mindre enn 30 % bruker lokalavisa på nett for å oppdatere seg
	Flest unge under 20 finner nyhetene på Snapchat			

	Norsk mediebarometer (SSB, 2020)	Undersøkelse om betaling for nyheter (MBL, 2020)	Medietilsynets mediemangfoldsrapport 2020	Digitalisering av norsk mediebruk (BI, 2018)
<b>Kunderelasjoner</b>	Nedgang i andel som leser papiravis, økning i andel som leser papiravisenes nettside Flere stoler på nyheter i norske aviser	Nordmenn har større tillit til norske redaktørstyrte nettaviser 62% svært høy/ganske høy) enn utenlandske aktører ang. deling av personopplysninger	Stabil høy tillit til allmenkringkasterne og flere av redaktørstyrte journalistiske medier Svært lav tillit til sosiale medier	Lokalaviser brukes i større grad til oppdatering enn NRKs nettilbud En av tre har lav tillit til Facebook
	Nisjeaviser: Viktig å oppdatere seg på jobb og fag (20%). Ansvar for at familien har oppdatert kunnskap om samfunnet (23%)	Flest synes det er greit å oppgi personlige opplysninger for å få reklamefritt innhold (30%) og relevant nyhetsinnhold (26%)	42% i Norge har betalt for eller brukt en betalt nyhetstjeneste det siste året, (27% i Sverige, 19% i Finland og 17% i Danmark)	Redaktørstyrte medier scorer høyt på tillit (men bruken av disse som lokale oppdateringsmedier ligger bak Facebook)
	8 av 10 mener det er viktig å være oppdatert på nyheter	58 % synes det er greit at personlige opplysninger benyttes av norske medier		Tilliten til sosiale medier er gjennomgående lav. 1 av 3 har lav tillit til Facebook
	49 % får dekket nyhetsbehovet fra gratis kilder			Tillit følger ikke lenger de mest brukte informasjonskildene i lokalsamfunnet
				Lokalavisenes papirutgave og NRKs lokale sendinger har de mest fornøyde bruk. (60 %)
				Digitalutgavene scorer lavere på tilfredshet (Ca. 50%)
<b>Inntektsstrømmer</b>	Totalt en liten økning i abonnement på papir og digital fra 73% (2019) til 77%	68 % oppgir å ha tilgang til avisabonnement i 2020 (mot 63 % i 2018)	Flest nettabonnenter fra 35-54 år. Papir: 13% av 24-34-åringene, 78% fra 67-79	Nær 60% leser færre lokale nyheter etter at lokalavisa innførte brukerbetalning
	Raske oppdateringer (37%) og godt introduksjonstilbud (11%) scorer høyere blandt +abonnenter	44% av de som har abonnement betalt av jobben ville uansett abonnere. 34% ville ikke betalt, 21% er usikre	Brukerbetaling gir sterkere insentiver til å investere i høyere kvalitet og differensiering	Nær halvparten bruker andre nyhetskilder mer etter at lokalavisa innførte brukerbetalning
		72% av abonnenter betaler for minst ett abonnement selv	Hvor stor andel av det betalte nyhetsinnholdet når fram til borgerne?	
			Innhold som ikke finnes hos andre og oppfattes som unikt øker viljen til å betale	
			I Norge har 42% betalt for/ brukt betalt nyhetstjeneste det siste året (Sverige 27 %, Finland 19 %, Danmark 17 %)	
			Innhold som gir lav betalingsvilje egner seg godt for reklamefinansiering, fordi mange vil falle fra hvis de må betale	
<b>Nøkkelressurser</b>	Brukervennlig innlogging Samme login på tvers av abonnement (57%)	Stor interesse for multimedial tilgang og felles login	Vellykkede digitale betalingsløsninger er en forutsetning for å sikre fremtidig mangfold	
<b>Nøkkelaktiviteter</b>				
<b>Nøkkel partnere</b>				
<b>Kostnadsstruktur</b>			Velfungerende konkurranse bidrar til økt mangfold Brukerbetaling gir sterkere insentiver til å	

Figur 8. Tabell som viser hvordan jeg har brukt forretningsmodell-lerretet (Osterwalder og Pigneur, 2019) for å kategorisere data og funn.

## 5.2 Hva sier bransjen?



Figur 9. Hva sier bransjen?

Etter å ha sett på befolkningens medievaner og innspill knyttet til eksisterende løsninger, samt hvilke andre løsninger de ønsker, vil jeg nå fortsette med å redegjøre for bransjens tanker om innovasjon, basert på intervjuene med de to redaksjonelle lederne. Som i forrige kapittel er også dette strukturert med utgangspunkt i forretningsmodell-lerretet (Osterwalder og Pigneur, 2019). Funnene fra denne delen er oppsummert i figur 10.

Ifølge respondentene skjer den typiske innovasjonsprosessen i en avis som følge av en hendelse. Man kaster seg bare ut i det, eller «klinker til og prøver», som en av respondentene ordlegger seg. Dette var til en viss grad også tilfelle den gang de første nettavisene så dagens lys. Disse var en konsekvens av panisk stemning og frykt for å miste markedsandeler, noe som førte til

en opprydnings- og evalueringsprosess i ettertid (Rørvik, 2011), blant annet fordi det ikke var gjort noen vurderinger rundt nettavisenes forretningsmodell før man kastet seg ut i det. Selv om dette er et eksempel på hvor galt det *kan* gå, finnes det også mange gode eksempler på at de radikale innovasjonsprosessene som finner sted i avisbransjen oppnår stor suksess. For eksempel ser det ut som at Amedia har lykket med sin +Alt-modell. En modell som, til tross for at den hadde vært under utvikling i lang tid, sannsynligvis ikke ville sett dagens lys hvis det ikke var for det store informasjonsbehovet i tilknytning til Covid19 (Respondent 2).

	Intervju 1	Intervju 2
<b>Kundesegmenter</b>	Over 45 år: Trofaste. Betaler den faste regningen uansett	
	Under 45 år: Kresne. Vil vite at de får noe igjen for pengene sine	
<b>Verdiforslag</b>	Eneste avis for området	Vårt engasjement i lokalsamfunnet og journalistikken som er et resultat av dette
	Tilbyr både papiravis, nettvavis, podkast og video/direktesendinger	Genuin personlig interesse fordi de fleste bor i dekningsområdet, noe som er unikt for lokalaviser
	Minst én sak som interesserer (hver enkelt leser) til enhver tid. Minst 12 saker om ulike tema (på nett)	Mer undersøkende journalistikk fordi leserne ønsker å vite mer om konsekvensene av beslutningsprosesser i lokalsamfunnet
<b>Kanaler</b>	Papiravis 6 dager i uka, nettvavis (egen plattform)	Avis: E-post, telefon, sms, tips via sms
	Sosiale medier: Facebook og Instagram	Sosiale medier: Facebook, FB-messenger, Instagram, Snapchat, Tik-tok (for moro), Twitter. Kommentarfelt under egne artikler
	Nyhetsbrev og tilbud fra konsernet	
	Telefon, e-post og direkte/personlig kontakt	Personlig: Før; telefon og sms, nå; messenger
<b>Kunderelasjoner (måleverktøy/tilbakemeldinger)</b>	Digitale verktøy som måler lesere per sak, lesetid, hvem som leser sakene osv. (minst 10 sek for å regnes som lest)	Viktigst: Kombinasjon av lesertall og lesetid (minst 10 sek. for å telle). Bruker frafall for å justere fronten
	Årlig undersøkelse av lesertilfredshet i regi av konsernet	Årlig undersøkelse av lesertilfredshet (KTI) i regi av konsernet
	Daglige målinger av digital trafikk	Andel abonnenter som leser saker hver dag (94 prosent)
	Tilbakemeldinger i kommentarfelt og på telefon	Respons i sosiale medier; deling, trafikk til nettsiden, nye abonnenter
	Skriver kommentarer om tema med høyt engasjement/for å forklare hvorfor noe publiseres/ ikke publiseres	Dama eller mannen på butikken som forteller at vi har gjort noe bra – eller det motsatte
	Kommentarfelt: Prøver å være aktive og svare på kommentarer i sosiale medier, ikke ved å gå inn i diskusjonen, men svare direkte på henvendelser	
	Tar opp tilbakemeldinger fra leserne internt.	
	Vurderer tilbakemeldinger opp mot egen strategi	
<b>Inntektsstrømmer</b>	2020 første år med flertall av digitale abonnement (51 prosent)	Får mye trafikk fra Facebook, og saker som er delt der genererer en del abonnement
	Annonsemarkedet gikk rett til bunns med covid 19. Samtidig en utrolig vekst i antall betalende abonnenter	
	Har nå størst inntekter fra digitale abonnement, framfor annonser	
<b>Nøkkelressurser</b>		
<b>Nøkkelaktiviteter</b>		
<b>Nøkkel partnere</b>		
<b>Kostnadsstruktur</b>		

Figur 10. Tabell som viser respondentenes svar knyttet til byggesteinene i Osterwalder og Pigneurs (2019) forretningsmodell-lerret.

Ikke alle deler av forretningsmodell-lerretet er like relevant for denne oppgaven. Av tabellen over kan vi se at verdiforslag, kunderelasjoner/-segmenter og inntektsstrømmer er de mest relevante, og det bransjen snakker mest om. Jeg vil derfor konsentrere meg

om disse i videre diskusjon og analyse, men går allikevel gjennom alle punktene der respondentene har svart noe. Ingen av respondentene snakket direkte om nøkkelressurser, -aktiviteter, -partnere eller kostnadsstruktur.

### 5.2.1 Kundesegmenter og kanaler

Respondentene deler brukerne inn i over og under 45 år, der de eldste betaler regningen av gammel vane, mens de yngste er mer kresne og hele tiden vurderer hva de får igjen for pengene. Her ser vi en liten motsetning med brukerundersøkelsene presentert i forrige kapittel, som viser at det er forskjell også innad i den yngre aldersgruppen, blant annet når det gjelder hvilke sosiale medier som brukes, samt hvor man får nyhetene sine fra.

Når det gjelder kanaler til kundene er respondentene rimelig samstemte. Begge gir ut avis på papir seks dager i uka, og på nett. De bruker begge eget kommentarfelt og ulike sosiale medier for å skape eksponering og engasjement rundt sakene. Respondent 1 nevner Facebook og Instagram spesifikt, mens respondent 2 også trekker fram Snapchat og Twitter, mens de har eksperimentert med TikTok, foreløpig mest for moro skyld.

Når det gjelder dialog med brukerne svarer de litt ulikt. Respondent 1 har egne nyhetsbrev og tilbud fra konsernet, og benytter seg av telefon, e-post og direkte/personlig kontakt. Respondent 2 har også tatt i bruk Facebook Messenger for direktekontakt med brukerne, og mange henvendelser som tidligere kom via personlig oppmøte eller telefon er nå flyttet til Messenger.

### 5.2.2 Verdiforslag

Respondentene oppgir litt ulike verdiforslag for lokalavisen, og har til sammen seks punkter de trekker fram. Respondent 1 snakker mest om de tekniske løsningene, mens Respondent 2 legger vekt på det innholdsmessige. Til sammen gir disse et godt bilde av lokalavisens styrker.

Respondent 1 trekker fram *konkurransesituasjonen*. De er eneste avis i lokalområdet, noe som selvfølgelig gjør det lettere å tiltrekke seg 45+, som kanskje abonnerer av gammel vane. De må allikevel jobbe mot gruppen under 45, som er mer kresne, men konkurransesituasjonen gjør at de kan bruke mer krefter på sistnevnte gruppe. Videre



påpeker de betydningen av å være flermedial, og å tilby innhold på mange flater; papir, nettavis, lyd/podkast, og ulike former for video nevnes som eksempler. Videre påpekes betydningen av tilstrekkelig *bredde og mengde* av nyheter. Målet er at alle leserne skal finne minst en sak som engasjerer, og at det til enhver tid skal ligge minst 12 saker om ulike tema på nettavisens forside. Her speiler respondenten noen av funnene fra forrige seksjon.

Respondent 2 er opptatt av *dybde, engasjement og nærhet*, og snakker om det innholdsmessige på spørsmålene om verdiforslag. Undersøkende journalistikk trekkes fram som viktig, fordi leserne ønsker å forstå hva som skjer i lokalsamfunnet, hvordan prosessene fungerer og hvorfor de er som de er (dybde). Respondenten trekker også fram viktigheten av å være engasjert i lokalsamfunnet man representerer, og å skrive gode saker om ting folk er opptatt av (engasjement). En grunn til at de klarer dette er at de fleste ansatte bor lokalt, og derfor er engasjert i det som skjer både som privatpersoner og som journalister (nærhet). Også her ser vi at respondenten trekker fram flere av punktene fra dokumentanalysen i forrige seksjon.

### 5.2.3 Kunderelasjoner

Under dette punktet snakker begge respondentene primært om måleverktøy og ulike former for tilbakemeldinger fra brukerne. Både nettavisen og sosiale medier gir gode muligheter til å analysere brukernes atferd, og begge respondentene er opptatt av dette. De har analyseverktøy som måler blant annet antall lesere per sak, lesetid (en sak regnes som lest etter ti sekunder), hvor langt ned på saken man leser, og hvor mange abonnenter som bruker avisen daglig (94 prosent for respondent 2), for å nevne noe. Denne statistikken brukes aktivt for å justere forsiden på nettavisen kontinuerlig. Saker som leses lite kan for eksempel endre tittel, og fjernes raskere enn saker med mange lesere og/eller mye engasjement. I tillegg til denne statistikken gjennomfører avisenes konsern også en årlig undersøkelse av lesertilfredshet, hvor resultatene brukes for å tilpasse avisenes tilbud.

Når det gjelder mer dialogbaserte relasjoner med kundene trekker begge respondentene fram kommentarfeltet, både i egen avis og i sosiale medier, som viktige kanaler. Andre kanaler benyttes også. Det er for eksempel fortsatt mange som ringer for å fortelle hva de mener, og respondenten fra avis 2 trekker også fram betydningen av å snakke med

folk på gata «dama eller mannen i butikken som forteller oss at vi har gjort noe bra – eller dårlig».

Dialogen med brukerne foregår på ulike måter. Respondent 1 påpeker at de har som strategi å svare på direkte henvendelser i kommentarfeltet, og dersom en sak skaper stort engasjement og mye tilbakemelding skriver de kanskje en kommentar hvor de forklarer egne prioriteringer og hvorfor noen saker publiseres og andre ikke.

Tilbakemeldinger fra leserne diskuteres hyppig, og sees opp mot avisens og konsernets strategi.

#### 5.2.4 Inntektsstrømmer

På spørsmål om inntektsstrømmer bekrefter respondentene det som kommer fram av rapportene i dokumentanalysen, og fra andre rapporter om medienes økonomi (Medietilsynet 2021 a og b). Annonsemarkedet er blitt stadig dårligere, og pandemien sendte det «rett til bunns», dermed blir abonnementsinntekter stadig viktigere for avisene. Det har vært stor vekst i antall betalende digitale abonnementer, og i 2020 oversteget antall digitale abonnement for første gang papirabonnement. Respondenten fra avis 2 berører det komplekse samspillet med sosiale medier nevnt i forrige seksjon ved å understreke at avisen får mye trafikk fra Facebook, og at saker som engasjerer i sosiale medier er med på å skaffe en god del nye abonnenter til avisen.

#### 5.2.5 Innovasjon og innovasjonsprosess

I del 2 av intervjuene har jeg stilt en del spørsmål knyttet til hva respondentene legger i innovasjonsbegrepet og hvordan de selv mener de driver innovasjonsarbeid i virksomheten. Tabellen under gir en oversikt over svarene knyttet til denne delen av intervjuene.

Det er verd å merke seg at dette er respondentenes refleksjoner rundt ord og uttrykk knyttet til innovasjonsfeltet og brukerinvolvering i innovasjonsprosessen, og at dette ikke nødvendigvis samsvarer med innovasjonsteorien. Siden undersøkelsen ble gjennomført i form av åpne kvalitative intervjuer har jeg ikke lagt føringer for hva som er «rett» eller «galt», men heller stilt oppfølgingsspørsmål eller gått videre inn i tema etter hvert som de dukket opp. Uavhengig av om dette skjedde i forbindelse med «riktig» del av intervjuet.

	Intervju 1	Intervju 2
Innovasjon	Nyskaping eller nytenking	Å tenke nytt for å løse problemer/ utfordringer eller skape nye nytt
	Gir du ut samme produkt 1. desember som du gjorde 1. januar, har du ikke gjort det riktig	Ikke nødvendigvis fra bunnen av, men ta noe som eksisterer og utvikle det videre
	Nye produkter og nye måter å nå lesere og annonsører på	For å få til innovasjon og utvikling må man være modig
Kontra utvikling	Mye av det samme. Å hele tiden tenke nytt og utvikle oss	Det vi starter med når ideen har oppstått
		Utvikling er nødvendig for å manifestere en innovasjon, eller gradvis forbedre noe som eksisterer
		Utvikling er også det vi ikke kan gjøre noe med, men som vi må ta konsekvensen av
Innovasjonsprosess	Setter daglige og kvartalsvise mål og måler antall lesere opp mot det som er tallfestet	Akkurat nå handler det mye om å være i det daglige nyhetshjulet, fordi vi er strukket på ressurser
	Føring fra sentralt hold. Konsernets utviklingsavdeling ser trender og tendenser	Har tidligere jobbet mye med nye ideer, men det er vanskelig å peke på resultater av dette, men høy score på undersøkelser er antakelig en konsekvens
	Tett samarbeid mot andre, innad i avishuset og i konsernet	Innovasjon blir en konsekvens av at jeg har vært mer tilstede i det redaksjonelle
	Pyramidestruktur i nye prosjekter. Først organisasjonsstruktur, ledere og rett folk på rett plass	For meg består prosessen i å ha tid og rom til å se ting fra utsiden, fra et annet perspektiv. Koble flere ting tankemessig til en ide
	Grundige undersøkelser i forkant, spør andre som har gjort dette før hvordan responsen har vært og ser på resultatene der	Alle viktige ideer vi har utviklet de siste årene har kommet i ferien
		Innovasjonsprosesser krever: Tid til å tenke, miljø å spille ball med for å vite om det er en god ide, tilfeldige møter (som gir resultater)
Bevisst/ ikke bevisst	Bevisst. Fint hvis vi kan tilby noe nytt som et tillegg, men må ikke glemme kjernevirksomheten	Begge deler. Mer kontinuerlig nå enn før
	Må vite at bruk av ressurser gir uttelling	Stopper opp fordi vi ikke har dedikerte personer som jobber med dette, men konsernet jobber jo på den måten
	Spontant ved store hendelser, «klinker til og prøver»	Jeg tror +Alt kunne blitt liggende i en skuff hvis ikke covid 19 vvar kommet og brukerne etterspurte et slikt tilbud
Prosjekt/ ad hoc	I kontinuerlig utviklingsarbeid er det viktigere at vi vet det vil lønne seg	Mediene er gode på å bare gjøre ting, uten å tenke for mye i forkant. Både Aid og +Alt har dukket opp på den måten
Involvering, ansvar og beslutningsprosesser	Det kommer an på. Sterk profil utad = meg, nyhetsprosjekt = nyhetsredaktør eller nyhetsleder. Kan også være en journalist	Involvert: Alle. De det er naturlig å involvere. Noen er aldri med, fordi de ikke ønsker eller er egnet
	Igangsetting kommer gjerne ovenfra	Ansvar: Abonnementsutvikling er mitt ansvar, så det hviler på mine skuldre å hindre bortfall av abonnenter når det skjer endringer
	Ideene kan dukke opp f.eks. på morgenmøtet	Når beslutningen er tatt overlates ansvaret til dem som skal jobbe med videre utvikling
Brukerinvolvering	Hvis det er et større prosjekt, er det ofte styrt av ledelsen	Jeg liker å holde meg orientert og er ikke flink til å sluppet tak i ting
	Når vi satser på et stoffområde er det ofte noe brukerne vil ha. Baserer dette på tall, erfaringer og respons	Det foregår mer indirekte. Alle vellykede innovasjonsprosjekt er bitt til fordi de er gjort i forståelsen av hva folk liker eller synes er viktig
Innarbeid der brukerne var involvert	Serviceprisen. Leserne nominerte bedrifter, avisa gjorde et utvalg og leserne stemte fram vinneren. Testet ut i andre aviser i konsernet tidligere	Kommentarfeltet: Vurderte å kutte ut, men målinger viste stor interesse. Innførte strenge regler. Engasjerer meg personlig og gir verbal belønning til journalister som gjør det samme
Resultater av innovasjonsarbeid	Saker som engasjerer. Gir nye abonnenter	Mer kvalitet på kommentarene, flere engasjerer seg og færre kommentarer blir slettet. Snitt på 150 kommentarer per dag
	Bygger avisa som merkevare	
Endringer siste år	Endring i kommunikasjonskanaler	Hjemmekontor er ikke det beste som har skjedd for innovasjonsprosesser
	Endret arbeidsform, både på hjemmekontor og i redaksjonslokalene	
	Oppsøker ikke folk på samme måte, noe som går spesielt utover foto. Mye telefonjournalistikk	

Figur 11. Tabell som oppsummerer delene av de kvalitative intervjuene som gjelder innovasjon og innovasjonsprosess.

En likhet mellom de to respondentene er at de ikke selv mener de driver med innovasjonsarbeid i større grad. Samtidig beskriver begge prosesser som, når man går til innovasjonsteorien, helt klart kan regnes som dette. De to skiller seg derimot fra hverandre i synet på det å ta sjanser og å teste ut nye produkter. Mens den ene er opptatt av å bygge en pyramide der grunnlaget er solid både i form av de rette ressursene på rett sted, og kunnskap om at produktet vil bli godt mottatt i markedet, er den andre mer opptatt av at det er kort vei fra ide til ferdig produkt.

Slik jeg tolker svarene i intervjuet, involverer nok respondent 2 brukerne mer enn det man er bevisst, men som hos andre, mer i forkant og etter en innovasjonsprosess, ikke direkte inn i prosessen. Respondenten viser også en langt mer liberal holdning til innovasjon enn mange andre redaksjonelle ledere og snakker om å jobbe mer ad hoc med dette arbeidet, får ideer og detter dem ut i live. Det er ikke like mye snakk om det solide grunnlaget for å vite at innovasjonen fungerer i forkant. Derimot signaliseres det at det blir mer av dette fra sentralt hold.

Mens respondent 2 sier at de ikke driver med innovasjon, men samtidig gir flere eksempler på innovasjon som har foregått i redaksjonen, svarer respondent 1 at utviklingsarbeid (innovasjonsarbeid) er noe de har et bevisst forhold til, men som de må vite at gir uttelling før de dedikerer ressurser til prosjektet. Respondent 2 forteller også at utviklingen stopper opp fordi de ikke har dedikerte personer som jobber med dette. Ideer kan ifølge respondent 1 dukke opp for eksempel på morgenmøtet, mens lederen i avis 2 forteller at alle viktige ideer de har utviklet de siste årene er kommet i løpet av ferien. Begge omtaler utviklingsarbeidet i redaksjonen som mer kontinuerlig enn før, samtidig som de trekker fram at ting skjer spontant ved store hendelser. Ifølge respondent 2 ville +Alt antakelig fortsatt ligget i skuffen hvis ikke pandemien hadde kommet.

Når det gjelder innovasjons-/utviklingsprosesser der brukerne har vært involvert, trekker respondent 2 fram kommentarfeltet på avisas egen nettside og på Facebook. Dette vurderte de å stenge helt, men målinger viste at det var stor interesse for å beholde dette. I stedet innførte de strenge regler og både redaktør og journalister engasjerer seg personlig i debatten, journalistene får også verbal belønning av sin leder for å engasjere

seg på denne måten. Resultatet så langt har vært mer kvalitet på kommentarene, at flere engasjerer seg, og at færre kommentarer blir slettet. I gjennomsnitt har de nå 150 kommentarer per dag.

Respondent 1 har et interessant poeng i at hvis de gir ut det samme produktet 1. desember som de gjorde 1. januar, da har de ikke gjort det riktig. Dette er med på å understreke avisas særegenhet der man i teorien har mulighet for å gi ut en ny utgave hver dag. Dette kan også være en utfordring, spesielt dersom man er strukket på ressurser, slikt respondent 2 forteller: - Akkurat nå handler det mye om å være i det daglige nyhetshjulet.

## 6 Diskusjon og analyse

I kapittelet over har jeg presentert funnene fra dokumentanalysen og de to kvalitative intervjuene. Videre vil jeg nå forsøke å gi et svar på hvordan brukerdrevet innovasjon kan bidra til å bedre finansieringssituasjonen i norske aviser. For å komme nærmere dette svaret vil jeg først diskutere noen av mine funn opp mot de tre forskningsspørsmålene, for så å gå mer direkte inn i problemstillingen. Deretter kommer jeg med noen kritiske refleksjoner knyttet til egen forskning og analyse, samt forslag til videre forskning.

### 6.1 I hvilken grad har brukerne vært involvert i tidligere innovasjonsprosesser?

Samtidig som vi har sett at ledere som ikke utvikler nye løsninger, mens de gamle fortsatt er en suksess, kan ende med å mislykkes (Christensen, 2003), er det også slik at de største og mest vellykkede innovasjonene i mediebransjen ikke nødvendigvis kommer som følge av lange og grundige prosesser. En stor del av disse løsningene er blitt til fordi «noe er oppstått» og «man bare har gønnen på». Hvis det stemmer, som vi har sett i litteraturen, at avisene er preget av disruptiv innovasjon som følge av store hendelser i samfunnet, hvordan kan man da legge til rette for innovasjon?

Forskningsspørsmålet; «i hvilken grad har brukerne vært involvert i tidligere innovasjonsprosesser» skal ikke bare bidra til å synliggjøre hvordan dette har vært gjort i fortiden. Håpet er at det også kan gi oss en pekepinn mot neste spørsmål; «i hvilke steg av innovasjonsprosessen vil det lønne seg å involvere brukerne».

Det er verd å merke seg hvordan respondentene omtaler utviklingsprosessene i sin organisasjon. Refleksjoner rundt ord og uttrykk knyttet til innovasjonsfeltet og brukerinvolvering i innovasjonsprosessen, samsvarer ikke nødvendigvis med innovasjonsteorien. Likevel har utviklingsprosessene respondentene trekker frem flere likhetstrekk med tradisjonell innovasjon. Det er derfor nærliggende å si at avisene driver innovasjon på en mer erfaringsbasert måte, også kalt DUI-modus (doing, using, interacting), der man bruker erfaringene man gjør seg hver dag, og innoverer med dette som utgangspunkt (Jensen et al., 2007). Ordet *innovasjon* blir ikke nødvendigvis brukt, og man *gjør* i stedet for å *teoretisere*, noe som kommer tydelig fram i begge mine intervjuer.

Kristensson et al. (2003) og von Hippel (1988, 2005 og 2016), viser begge hvordan riktig type brukerinvolvering i riktig del av innovasjonsprosessen kan føre til suksess. I utviklingsarbeidet som omtales i de kvalitative intervjuene, kommer det ikke fram at brukerne har vært involvert i noe annet en første og siste fase av prosessen. Avisene spør leserne hva de vil ha i forkant, og måler resultater i etterkant, men selve utviklingsarbeidet, skjer internt i redaksjonen (avis 1), mens i avis 2 er det i stor grad lederen selv som står for mye av dette arbeidet (ref. ideer kommer mens lederen er på ferie).

Arbeidet som ble gjort i forbindelse med avis 2s kommentarfelt som de vurderte å kutte helt, men beholdt og videreutviklet fordi leserne ønsket dette og så det som en verdi, er et godt eksempel. Her ble leserne hørt (*i forkant*) på at de ønsker å beholde kommentarfeltet, og de *responderer* ved å bidra med kommentarer og til å bygge en bedre kultur enn før, men hvordan dette skulle gjennomføres ble diskutert internt i avisa. Man valgte å møte utfordringene ved at både lederen selv og avisas journalister deltar aktivt i kommentarfeltet. I avis 1 har de løst dette annerledes. De svarer på direkte spørsmål i kommentarfeltet, men skriver heller egne debattinnlegg og kommentarer til saker som skaper debatt. Endringene kan sies å være en innovasjon som skjer i relasjonen til brukerne (kunderelasjoner i FML). Den nye praksisen med å være tettere på i kommentarfeltet kan være en måte å bringe avisa nærmere brukerne sine.

## **6.2 I hvilke steg av innovasjonsprosessen vil det lønne seg å involvere brukerne?**

I litteraturgjennomgangen har vi sett at for å finne fram til de gode digitale abonnementsløsningene kan det være en ide med enda tettere samhandling med leserne i form av en brukerdrevet innovasjonsprosess (Kristensson et. Al., 2003). Samtidig er et funn fra dokumentstudiet at aldersgruppene under 30 også er de som er mest villig til å dele data om seg selv for å få relevante annonser og billigere eller gratis nyheter, og også gruppen som i størst grad ønsker å benytte seg av personaliserte tjenester. Det kan altså se ut som en god strategi for mediene å ta i bruk nye sosiale mediekkanaler, og å involvere brukerne i utformingen av nyheter i disse kanalene.

Von Hippel (2016) har introdusert begrepet gratis innovasjon (free innovation). Dette er innovasjon som finner sted når brukerne på sin egen fritid og uten å være forpliktet til det utvikler nye løsninger knyttet til et eksisterende produkt. Eksempelet von Hippel bruker er hvordan flere brukere med behov for å overvåke barns blodsukkernivå mens de selv ikke var i umiddelbar nærhet til barna, slo sammen sitt arbeid og kom fram til en løsning som gjorde det mulig å knytte dataene fra måleren de brukte til sine smarttelefoner ved hjelp av enkel programmering og internett. Ingen av disse brukerne jobbet med slike løsninger til vanlig, men hadde en personlig interesse av å utvikle det nye produktet som var resultat av innovasjonsarbeidet. De delte heller ikke noe ferdig produkt, men oppskriften på hvordan andre kunne bygge sin egen løsning.

Noe lignende så vi i starten av Covid19-pandemien, da mangelen på smittevernsutstyr var stor og private tok initiativ til å produsere dette i form av ulike kreative løsninger. For eksempel ble beskyttende visir produsert ved hjelp av private 3d-printere og overhead-ark. Dette arbeidet resulterte etter hvert i inntekter for enkelte av dem som tok initiativ, men utgangspunktet var et ønske om å bidra i en situasjon der myndighetene kom til kort. Og oppskriften på hvordan man selv kunne bygge løsningen ble delt helt åpent og uten tanke på fortjeneste.

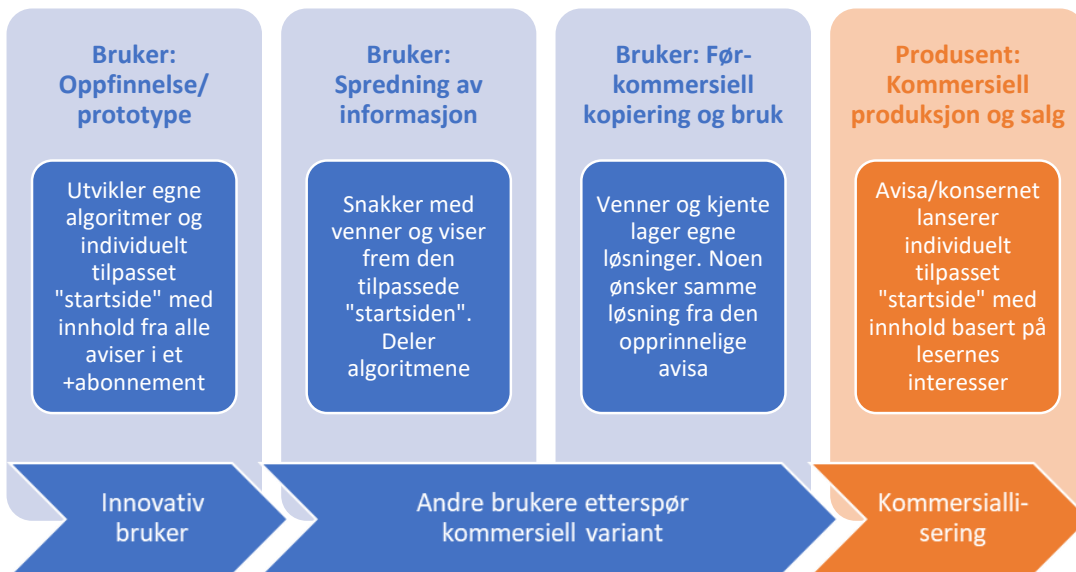
På samme måte kan vi anta at brukerne av digitale løsninger knyttet til avisenes plattformer vil være villig til å dele både ideer og løsninger de selv har utviklet med utviklere i avisen ut fra et ønske om egen vinning knyttet til å kunne få mer igjen for pengene de bruker f.eks. på abonnement.

Von Hippels (2016) teorier om gratis innovasjon, bygger på hans tidligere modell (von Hippel, 1988) som viser innovasjonsprosessen som foregår hos brukerne når «noen» har en ide om hvordan et eksisterende produkt kan forbedres eller videreutvikles/eventuelt en ide til noe helt nytt som vil konkurrere med det eksisterende. Dersom virksomheten klarer å finne kanaler inn fra disse utviklerne, kan de høste gratis ideer og sette løsningen i produksjon/utvikle tjenesten internt, uten å måtte ta kostnadene fra ideutviklingsstadiet. Ofte har også disse brukerne skapt en etterspørsel etter løsningen i markedet som virksomheten kan dra nytte av.



Av empirien har vi sett at avisene har veldig differensierte brukersegmenter. Jeg vil videre avgrense diskusjonen til de brukere som avisene foreløpig ikke tjener penger på; de som ikke har et abonnement eller ikke betaler for abonnementet sitt selv. En stor gruppe brukere leser ikke nyheter eller mener de bør få disse gratis. Kundeclubber og tjenester tilpasset egne interesser er noe av det disse brukerne etterspør. Hvordan kan avisene benytte seg av brukerdrevet innovasjon for å engasjere og få tak i disse brukerne? En måte å segmentere verdiforslaget for å treffe dette kundesegmentet kan være å tilby en skreddersydd «pakke» der man bruker algoritmer for å finne innholdet den enkelte er interessert i. Jeg vil videre beskrive hvordan utviklingen av en slik løsning kan foregå i tråd med von Hippels (1988) teorier om å hvordan en virksomhet kan finne kilder til innovasjon.

La oss si at en student tidlig i 20-åra, kanskje på bachelorstudiet ved IT og informasjonssystemer, har tilgang til nyheter via en bruker knyttet til et +Alt-abonnement som foreldrene betaler for. Han ønsker å lese lokale nyheter fra hjemstedet, følge med på eliteseriefotball og sitt lokale fotballag, pluss at han er interessert i gaming og e-sport. Han er derimot ikke interessert i den lokale svømmeklubben, eller i hvorvidt det bygges gangbro over elva. Kanskje utvikler denne studenten noen algoritmer som gjør at han kan lage sin egen «startside» der håndplukkede nyheter fra alle avisene i +Alt-abonnementet dukker opp når han logger inn. Dette forteller han om til venner og kjente, og beskriver samtidig hvordan han har utviklet denne løsningen. Noen av vennene hans lager sine egne eller lignende løsninger, men flere begynner også å etterspørre løsningen som et tilbud fra Amedia. Konsernet plukker opp dette og utvikler løsningen som et tilbud i abonnementet med utgangspunkt i studentens oppskrift, som han igjen har delt fordi det er engasjement og egeninteresse som ligger bak arbeidet han har gjort, ikke et ønske om fortjenteste. Hvis vi tilpasser von Hippels (1988) modell til denne prosessen, vil det se omtrent slik ut:

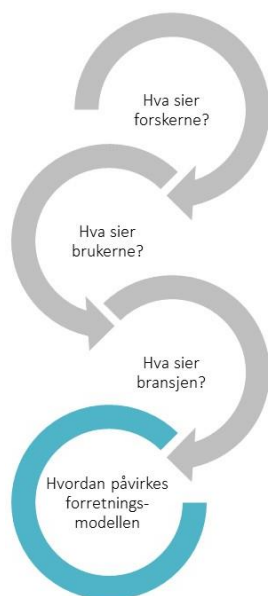


Figur 12. Eksempel på hvordan en brukerdrevet innovasjonsprosess kan se ut hvis den følger stegene i brukerdrevet utvikling og forbedring av et eksisterende produkt. Basert på Von Hippel, 1988, s. 19.

Kombinert med betalingsløsninger de kjenner igjen fra andre digitale plattformer kan dette kanskje øke betalingsviljen og den opplevde verdien av avisabonnementet hos den yngre brukergruppen. Dette er også i tråd med det vi har sett om at leserne ønsker å abonnere på lokalavisa for å følge med på det som skjer i lokalsamfunnet.

Dette er *ett* eksempel på potensialet som ligger i å dra brukerne inn i innovasjonsprosessen som en mer aktiv deltaker, ikke bare i form av undersøkelser i starten av innovasjonsprosessen og etter at innovasjonen er implementert. Samtidig er det ikke helt uproblematisk å hoppe på denne typen løsninger utviklet av brukerne. Nettopp denne tenkte løsningen kan føre til å forsterke ekkokammeret brukeren allerede befinner seg i, der man bare får mer av det man allerede er interessert i, noe som igjen kan føre til at avisene ikke tilbyr brukeren et mangfoldig nyhetsbilde og oppfyller sitt samfunnsoppdrag. På et tidspunkt er også en nettavis noe annet enn en salgskanal, og det er noe avisene bør være bevisst på.

### 6.3 Hvordan påvirker dette avisenes forretningsmodell?



*Figur 13. Hvordan påvirkes forretningsmodellen?*

For å synliggjøre hvordan funnene i denne oppgaven påvirker avisenes forretningsmodell, vil jeg diskutere disse opp mot deler av Osterwalder og Pigneurs forretningsmodell-lerret (2019). I kapittel 6.2 avgrenset jeg diskusjonen til brukere avisene foreløpig ikke tjener penger på; de som ikke har et abonnement eller ikke betaler for abonnementet sitt selv. På samme måte vil jeg avgrense denne delen til de tre byggesteinene brukersegment, verdiforslag og inntektsstrømmer. Funnene viser at det kan være lønnsomt å differensiere brukersegmentene langt mer enn man gjør i dag, i tillegg til å se på ulike verdiforslag som hver har potensiale for å øke brukernes betalingsvilje og dermed gi avisene økte inntekter.

Avisbransjen har gått fra papir til nett, og gjennom dette skaffet seg muligheten til å få en helt umiddelbar og nær kontakt med brukerne. Bransjen har også konsolidert seg gjennom store konsern, eksempelvis Amedia, som er den største utgiveren av lokalaviser i Norge (Amedia, 2021), noe som kan gi et større rom for at avisene i større grad kan samarbeide om brukedrevne og åpne innovasjonsprosesser (Chesborougs, 2003). Forretningsmodellen er allerede endret, blant annet ved at mange aviser har rendyrket sin kjernevirksomhet, altså journalistikken, mens andre tjenester som annonsesalg, -produksjon, sentralbord og IT-støtte er samlet i større enheter.

Et hovedfunn er en rekke verdiforslag som hver har potensiale for å øke brukernes betalingsvilje og dermed gi avisene økte inntekter. Tilgang til eksklusivt innhold og høykvalitets innhold, raske oppdateringer, brukervennlig og reklamefri kundeopplevelse, plussabonnement med tilgang til alle lokalaviser i et konsern, samt gode introduksjonstilbud trekkes fram i rapportene i dokumentstudiet. Kundeclubber og tjenester tilpasset egne interesser trekkes også fram, og nesten halvparten av respondentene i SSBs rapport mener en god arkivløsning er viktig.

Verdiforslaget står i midten av forretningsmodell-lerretet og forener kunde verdi og virksomhetsverdi. Vi kan se for oss en loop, som starter med kobling mellom avis og

bruker, før det skjer *noe* som ender opp tilbake hos brukeren ved at *jeg* får en skreddersydd løsning for avissaker ut fra *mine* interesser. Da blir verdiforslaget bredere fordi kundene får det de er interessert i, i form av et individuelt verdiforslag.

Eksempelet i kapittel 5.2, som omhandler en individuelt tilpasset «startside» basert på algoritmer, viser én form for brukerinvolvering. Ved å knytte til seg flere av disse brukerne, vil avisene få et nettverk av innovative brukere de kan nå ut til ved et tastetrykk, og som kan trekkes inn i senere innovasjonsprosesser. Dermed kan man både *spare* penger (egne ressurser) og *tjene* penger fordi de kan nyttiggjøre seg brukernes kunnskap og løsninger de har utviklet. Ved å innovere på denne måten i en eller flere av byggesteinene i forretningsmodell-lerretet, vil man påvirke hele forretningsmodellen gjennom forretningsmodell-innovasjon (Foss og Saebi, 2017).

## **6.4 Hvordan kan brukerdrevet innovasjon bidra til å bedre finansieringssituasjonen i norske aviser?**

Når jeg skal svare på problemstillingen vil jeg trekke fram tre hoveddeler av teori og funn som jeg mener kan bidra til å bedre finansieringssituasjonen for avisene i Norge. For det første kan man involvere brukerne mer reelt i innovasjons- og utviklingsprosesser, som vist i modellen over (figur 12), for det andre kan man gi brukerne et mer differensiert verdiforslag basert på hva de ulike kundesegmentene sier er viktig for at de skal være villig til å betale for nyheter, og for det tredje kan nye plattformer, som sosiale medier, bidra til å realisere noen av disse verdiforslagene.

Ved å knytte til seg innovative brukere som investerer tid i å bidra i utviklingen av avisas verdiforslag til kundene, vil man etter hvert ha implementert en praksis som vil avstedkomme unike og verdifulle ideer (Kristensson et al., 2004). I første omgang kan prisen bli en mer kostbar og tidkrevende realiseringsprosess, men når prosedyren først er på plass vil den ikke bare gi brukerne bedre kvalitet, men også spare tid, innsats og penger gjennom samskaping (Prahalad og Ramaswamy, 2000). Samarbeidet kan også bidra til kunnskap om hvordan forbrukerne vil ta imot et produkt før det lanseres (Kristensson et al., 2004). Særegent for medieinnovasjon, spesielt i avisbransjen, er også mulighetene som finnes for å implementere og teste ut innovasjoner i markedet med en hyppighet de fleste bare kan drømme om. Avisene lanserer i praksis et nytt produkt på papir nesten hver dag. Legger vi til den digitale dimensjonen kan brukerne i

teorien få et nytt produkt hver gang de oppdaterer avisas nettside. På samme måte som man bruker lesertall som måles i sanntid til å bytte titler og prioritere sakene på nettsiden, kan man også teste ut nye løsninger, og fjerne dem dersom man ser at du ikke fungerer. Også dette kan bidra til at kostnadene ved å drive innovasjonsarbeid går ned, fordi man ikke trenger å legge store materielle og økonomiske ressurser i utprøvingen. Når stadig flere av brukerne er på nett, samtidig som man fortsatt må drifte den kostbare papiravisa, kan denne typen reduksjoner i kostnadene bidra til å sette avisa i stad til å gjøre drifte begge sine hovedkanaler ut til brukerne parallelt.

Vi kan altså si at brukerne er en ressurs med et stor uutnyttet potensiale. Avisbransjen er presset fra mange sider, spesielt gjelder dette tilgangen på ressurser, der man stadig føler seg strukket (respondent 1 og 2, Rørvik, 2011, Krumsvik og Storsul, 2013) og ikke ser muligheter for drive innovasjonsarbeid, samtidig som man opprettholder daglig drift. Ved å involvere brukerne mer reelt i avisenes innovasjonsprosesser (Tidd og Bessant, 2018, Kristensson et al., 2004, von Hippel, 1998) kan man bruke mindre av de redaksjonelle ressursene til dette, men dette forutsetter at man etablerer en praksis der brukerne investerer tid i å bidra i utviklingen av avisas verdiforslag. Ved å sette av ressurser i en kort periode kan man bygge en organisasjon med en forretningsmodell der brukerne til enhver tid kan nås og trekkes inn i utviklings- og innovasjonsarbeidet – enten dette skjer inkrementelt, eller, som så ofte er tilfellet i denne bransjen, i form av radikal eller disruptiv innovasjon (Christensen, 2003) knyttet til store hendelser i samfunnet (respondent 1 og 2, Krumsvik, 2020).

## **6.5 Kritikk av egen analyse og forslag til videre forskning**

I kapittelet over har jeg forsøkt å gi et svar på hvordan brukerdrevet innovasjon kan bidra til å bedre finansieringssituasjonen i norske aviser. For å komme nærmere dette svaret diskuterte jeg først teori og funn opp mot de tre forskningsspørsmålene, for så å gå mer direkte inn i oppgavens problemstilling. Helt til slutt vil jeg nå komme med noen kritiske refleksjoner knyttet til egen analyse, samt forslag til videre forskning.

I kartleggingen av spørsmålet «hva sier brukerne?» har jeg gjort dokumentstudier av sekundærkilder bestående av fire rapporter med omfattende data som omhandler norske folks medievaner og holdninger til både betaling av nyheter og andre sentrale tema i forholdet mellom norske aviser og deres brukere. Jeg har derimot ikke snakket med

brukerne selv. Videre forskning på området bør derfor inkludere brukerintervjuer og gå mer i dybden på brukernes ønsker og behov.

I de kvalitative intervjuene jeg har gjennomført med redaksjonelle ledere framkommer det lite eller ingen informasjon knyttet til nøkkelaktiviteter, nøkkelpartnere og kostnadsstruktur. Dette kan avdekke svakheter ved respondentenes holdninger til disse delene av forretningsmodell-lerretet. Mest sannsynlig er det likevel at svakheten ligger i utarbeidelsen av min intervjuguide. Dette bør undersøkes før man trekker for mange konklusjoner. Videre forskning bør derfor ha som mål å kartlegge også disse delene av lerretet.

Det kan også være interessant for videre forskning å snakke med et bredere utvalg fra flere avdelinger for å få et reelt bilde av hvordan hele organisasjonen jobber med innovasjonsarbeid. Spesielt kan det være interessant å se nærmere på hvordan avisene faktisk jobber med implementering av innovasjonsprosesser, i form av både casestudier og eksperimenter med faktiske brukere.

## 7 Konklusjon

I denne masteroppgaven har jeg forsøkt å svare på følgende problemstilling: *Hvordan kan brukerdrevet innovasjon bidra til å bedre finansieringssituasjonen i norske aviser?*

Bakgrunn for problemstillingen er de store endringene som er skjedd, og som fortsatt skjer, i norske aviser. Overgangen fra papir til digital, det utfordrende samspillet med sosiale medier, og lesernes (u)vilje til å betale for nyheter har medført store utfordringer for bransjen, og det er et stort behov for å finne nye måter å tjene penger på.

For å svare på problemstillingen har jeg undersøkt hva tidligere forskning sier om medieinnovasjon, brukerdrevet innovasjon og forretningsmodeller (litteraturstudie), hvilke krav og forventninger brukerne har til avisbransjen (dokumentanalyse), samt i hvilken grad bransjen har involvert sine brukere i tidligere innovasjonsprosesser. Sistnevnte er gjort i form av kvalitative intervjuer med redaksjonelle ledere i to aviser. Videre har jeg brukt Osterwalder og Pigneurs (2019) forretningsmodell-lerret for å kategorisere funnene.

Funnene i oppgaven peker på både håp og muligheter når det gjelder fremtiden for avisbransjen. Innovasjon er noe respondentene fra begge aviser er opptatt av, og gjerne diskuterer, og rapportene i dokumentanalysen påpeker også viktigheten av, og til dels erfaringer med, innovasjon i mediebransjen. Det fremheves at avisene til tross for mye kritikk har drevet jevnlig innovasjon siden de første nettavisene kom ut på 90-tallet.

Når det gjelder forretningsmodellen, viser funnene i oppgaven noen klare hovedtrekk, som er relevante for videre utvikling av avisene. Tross nedgang på papir leser et flertall av oss fortsatt nyheter, og ni av ti er interessert i å følge med på hva som skjer i (lokal-)samfunnet. De fleste nordmenn har tillit til redaktørstyrte medier, og betalingsviljen for nyheter er større i Norge enn i mange andre land. Det som har vært en mangeårig negativ utvikling ser ut til å være i ferd med å snu, med en stadig voksende andel digitale abonnenter, som til en viss grad kompenserer for inntektsbortfallet fra annonser og salg av papiraviser. Engasjementet fra brukerne er også stort, og mange ønsker tilpasset innhold og ekstratjenester, noe som er med på å understreke behovet for brukerdrevet innovasjon for å realisere ytterligere vekst i årene som kommer.

Svaret på oppgavens problemstilling kan sammenfattes i tre hovedpunkter som jeg, med støtte i tidligere forskning og egne funn, mener kan bidra til å bedre finansieringssituasjonen i norske aviser. For det første kan man involvere brukerne mer reelt i innovasjons- og utviklingsprosesser, som vist i (figur 12), for det andre kan man gi brukerne et mer differensiert verdiforslag basert på hva de ulike kundesegmentene sier er viktig for at de skal være villig til å betale for nyheter, for det tredje kan nye plattformer, som sosiale medier, bidra til å realisere noen av disse verdiforslagene.

Jeg har avgrenset denne oppgaven til å undersøke potensialet i brukerdrevet innovasjon. Som også Rørvik (2011) påpeker, kan det være interessant for videre forskning å se nærmere på hvordan avisene faktisk jobber med implementering av innovasjonsprosesser, i form av både casestudier og eksperimenter med faktiske brukere.



## Litteraturliste

Amedia (2022). *Amedia leverer et solid resultat for 2021*. Hentet 17.05.22:

<https://www.amedia.no/aktuelt/nyheter/item/arsresultatet>

Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S., (2009): Towards a multidisciplinary definition of innovation, *Management Decision*, 1323-1339 (17)

<https://ezproxy2.usn.no:3854/insight/content/doi/10.1108/00251740910984578/full/html>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001). The resource-based view: Origins and implications. *The Blackwell handbook of strategic management*, 5, 124-188.

Belleflamme, P., & Neysen, N. (2021). A multisided value proposition canvas for online platforms. *Journal of Business Ecosystems (JBE)*, 2(1), 1-14.

Biddle, G. (Unknown). How Netflix's Customer Obsession Created a Customer Obsession. *Nir And Far*. <https://www.nirandfar.com/customer-obsession/>

Booth, W. C., Colomb, G. G., Williams, J. M., Bizup, J. & Fitzgerald, W. T. (2016). *The Craft of Research* (Fourth edition). Chicago & London: The University of Chicago Press.

Bourdieu, P. (1977[1972]) *Outline of a Theory of Practice*, trans. R. Nice, Cambridge: Cambridge University Press.

Carson, A. (2015). Behind the newspaper paywall—lessons in charging for online content: a comparative analysis of why Australian newspapers are stuck in the purgatorial space between digital and print. *Media, culture & society*, 37(7), 1022-1041.

- Chesbrough, Henry W. (2003): The era of open innovation. (companies are changing how they develop ideas and bring them to market), *MIT Sloan Management Review*, 35-41
- Christensen, Clayton M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, J. L. (2003). Changes in Danish innovation policy: responses to the challenges of a dynamic business environment. In *Innovation Policy in Europe and the US: The new agenda*. Ashgate.
- Cooil, B., Aksoy, L., & Keiningham, T. L. (2008). Approaches to customer segmentation. *Journal of Relationship Marketing*, 6(3-4), 9-39.
- Cresswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. London: Sage.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: meaning and perspective in the research process*. London: Sage.
- Ellis, C., Adams, T. E., & Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: an overview. *Historical social research/Historische sozialforschung*, 273-290.
- Fagerberg, J. (2005). Catching up: What are the Critical Factors for success. *Vienna, UNIDO, Background paper for the UNIDO Industrial Development Report*.
- Finnevolden, E og Gullaksen, J, 2020, juni, *Medievaneundersøkelsen 2019*. Deloitte Norge PowerPoint Presentation (uib.no).
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?. *Journal of Management*, 43(1), 200-227.

- Fossbakken, E. (2013, 6. mars). Betalingsmur ga rekord. *Kampanje*.  
<https://kampanje.com/archive/2013/03/betalingsmur-ga-rekord/>
- Fuchs, C. (2015). Dallas Smythe Today—The audience commodity, the digital labour debate, Marxist political economy and critical theory. Prolegomena to a digital labour theory of value. In *Marx and the Political Economy of the Media* (pp. 522-599). Brill.
- Gersick, C. J. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of management review*, 16(1), 10-36.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse. Ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Godø, H. (2008). Technological evolution, innovation and human agency. *Carayannis, EG, Kaloudis, A. & Mariussen, A.(reds.). Diversity in the knowledge economy and society. Heterogeneity, innovation and entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar*, 18-34.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.
- Gjelsvik, M. (2007). *Innovasjonsledelse: ledelse av innovasjon og internt entreprenørskap*. Fagbokforlaget
- Hammer, S., og Høpner, J. (2019). *Meningsskabelse, organisering og ledelse: en introduktion til Weicks univers* (2. utg.). Fredriksberg: Samfundslitteratur.
- Hallinan, B., & Striphos, T. (2016). Recommended for you: The Netflix Prize and the production of algorithmic culture. *New media & society*, 18(1), 117-137.
- Hauger, K. & Jerijervi, D.R. (2021) *Omsetningen i Amedia faller med over 100 millioner*. Kampanje. Hentet fra:

<https://kampanje.com/medier/2021/03/omsetningen-i-amedia-faller-med-over-100-millioner/>

Hedløy, H. og Flydal, J. (2012, 26. oktober). Gi oss avisenes Spotify. *Aftenposten*.

Hentet fra <https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/OnWPA/gi-oss-avisenes-spotify?>

Helgesen, T., & Gaustad, T. (2002). *Medieøkonomi: strategier, markedsføring, medierettigheter*. Stølen.

Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Hertog, P, Aa, W, Jong M.W. 2010, Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Emerald insight* vol 21, nr. 4, 490-514  
[www.emeraldinsight.com/1757-5818.htm](http://www.emeraldinsight.com/1757-5818.htm)

Hippel, E. von: The sources of innovation, 1988, chapter 2: Users as innovators.  
<http://web.mit.edu/evhippel/www/sources.htm>

Hippel, E. von: Democratizing Innovation, 2005.  
<http://web.mit.edu/evhippel/www/books/DI/DemocInn.pdf>

Hippel, E. von: Free Innovation, 2016.  
<https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/26044/1004041.pdf;jsessionid=CCEFDD5869049FC14F825C2C0F09FDBE?sequence=1>

Isaacson, W. (2018). *Steve Jobs*. Oslo: Cappelen Damm.

Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utgave). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsordninger og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Jensen M. B., Johnson, B, Lorenz, E., Lundvall, B. Å. Forms of knowledge and modes of innovation, *Research Policy*, Volume 36, Issue 5, 2007, Pages 680-693, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.006>
- Karlsen, M. og Nygård-Hansen, H. P. (programledere). (2017). MediaPuls [Podkast episode 205]. Hentet fra <https://player.fm/series/mediapuls-din-puls-p-digitale-og-sosiale-medier/episode-205-analogt-abonnementssystem-stoppet-amedia>
- Kindström, D., Kowalkowski, C. og Sandberg, E. (2012): *Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach*. *Journal of Business Research*,(66),8,1063-1073. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.003>
- Knudsen, E. S., & Lien, L. B. (2015). Hire, fire, or train: Innovation and human capital responses to recessions. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 313-330.
- Kristensson, P., Gustafsson, A., Archer, T. (2003). Harnessing the Creative Potential Among Users. *Journal of Product Innovation Management*, 4-14 (11). <https://ezproxy1.usn.no:2366/doi/full/10.1111/j.0737-6782.2004.00050.x>
- Krumsvik, A. H. (2006). What is the strategic role of online newspapers?. *Nordicom Review*, 27(2), 283-295.
- Krumsvik, A. H. (2014). Mulige modeller for fordeling av nettinntekter. *Norsk medietidsskrift*, volum 21 (02/2014), 138-155. Hentet 13.12.19 fra [https://www.idunn.no/nmt/2014/02/mulige\\_modeller\\_for\\_fordelingavnettinntekter](https://www.idunn.no/nmt/2014/02/mulige_modeller_for_fordelingavnettinntekter)
- Krumsvik, A. H. (programleder). (2020, 25. mars). *Krumsvik & Co* (Audio Podkast). Høyskolen Kristiania
- Kommunenenes Sentralforbund. (2015, September 7). *www.ks.no*. Hentet fra N3 Nytt, nyttig, nyttiggjort: <https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/framtidas-kommune/n3-nytt-nyttig-nyttiggjort/>

Kulturdepartementet (2019). Mangfold og armlengds avstand. Mediepolitikk for ei ny tid. Meld.st 17 (2018-2019).

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. sage.

Mediebedriftene (2018). *Undersøkelse om betaling for nyheter*. Hentet fra [https://www.mediebedriftene.no/siteassets/dokumenter/betalingsrapport/mbl\\_rapport\\_betalingfornyheter\\_2018.pdf](https://www.mediebedriftene.no/siteassets/dokumenter/betalingsrapport/mbl_rapport_betalingfornyheter_2018.pdf)

Mediebedriftene (2020). *Undersøkelse om betaling for nyheter, Del 1 og 2*. [https://www.mediebedriftene.no/siteassets/dokumenter/tall-og-fakta/mbl\\_rapport\\_betalingfornyheter\\_2020\\_del1\\_endelig.pdf](https://www.mediebedriftene.no/siteassets/dokumenter/tall-og-fakta/mbl_rapport_betalingfornyheter_2020_del1_endelig.pdf)

Medietilsynet (2021a). *Økonomien i norske aviser 2016-2020*. Hentet fra: [https://www.medietilsynet.no/globalassets/publikasjoner/medieokonomi/210922-oppdaterert-avisenes\\_ekonomi\\_2016-20.pdf](https://www.medietilsynet.no/globalassets/publikasjoner/medieokonomi/210922-oppdaterert-avisenes_ekonomi_2016-20.pdf)

Medietilsynet (2021b). *Koronapandemiens effekt på mediens økonomi 2019–2020*. Hentet fra: [https://www.medietilsynet.no/globalassets/publikasjoner/medieokonomi/pandemieffekter\\_2019-2020.pdf](https://www.medietilsynet.no/globalassets/publikasjoner/medieokonomi/pandemieffekter_2019-2020.pdf)

Michaelsen, G. L. (2016, 21. november). Nå tester Amedia «Spotify for lokalaviser». Vil gi eksisterende abonnenter fri tilgang til alle 62 aviser for 49 kroner ekstra. *Medier24*. Hentet fra <https://www.medier24.no/artikler/na-tester-amedia-spotify-for-lokalaviser-vil-gi-eksisterende-abbonenter-fri-tilgang-til-alle-62-aviser-for-49-kroner-ekstra/365372>

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Oates, B. J. (2006). *Researching information systems and computing*. London: Sage Publications.
- OECD/Eurostat (2018): *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.
- Olsen, A. R. K., Solvoll, M., & Gran, A. B. (2018). Centre for Creative Industries 2018 DnD-rapport nr. 1, 2. versjon Digitalisering av lokal mediebruk Digitization and Diversity prosjektet (NFR, KulMedia-programmet).
- Osterwalder, A. (2006). Business model template.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013) *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ
- Pevik, C. S. (2020, 20. mars). Alle TA-abonnenter får snart fri tilgang til lokalaviser. *Telemarksavisa*. Hentet fra [https://www.ta.no/alle-ta-abonnenter-far-snart-fri-tilgang-til-lokalaviser/s/5-50-906765?fbclid=IwAR3VMOVzDBBAAQE\\_t4EUjZUABPQFg8x8qC0YDxiBpDEIrLv8ApSrfGSA7e0](https://www.ta.no/alle-ta-abonnenter-far-snart-fri-tilgang-til-lokalaviser/s/5-50-906765?fbclid=IwAR3VMOVzDBBAAQE_t4EUjZUABPQFg8x8qC0YDxiBpDEIrLv8ApSrfGSA7e0)
- Ritzer, G. (2015). Prosumer capitalism. *The Sociological Quarterly*, 56(3), 413-445.
- Rønning, O., Johnsen, N. A. og Budalen, A. (2020, 6. mars). Brønnøysunds Avis slo Dagbladet på målstreken i 1995 – feirer 25 år som nettavis. *NRK*. <https://www.nrk.no/nordland/bronnøysunds-avis-slo-dagbladet-i-1995--ble-norges-forste-nettavis-1.14931843>
- Rørvik, R. (2011). Arbeidsnotat nr. 28/11: *Hvordan finansiere journalistikk? – Jakten på bærekraftige forretningsmodeller i en digital mediehverdag*
- Schumpeter, J. A. (1934). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Edinburgh University Press.

- SSB (2020). Norsk mediebarometer. Hentet Mars 2021, fra <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/tids-og-mediebruk/statistikk/norsk-mediebarometer>
- Storsul, T., & Krumsvik, A. H. (2013). What is media innovation?. In: *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change*. Tanja Storsul, Arne H. Krumsvik (eds.). Nordicom, 280 p.
- Sønstelie, S. M. S. (2020). *Mediebransjen i endring–behov for en tydeligere innovasjonspolitik? - En studie av norsk mediebransje og hvordan politikk påvirker innovasjonsaktiviteten i norske aviser* (Master's thesis).
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2010). Technological innovation and the theory of the firm: the role of enterprise-level knowledge, complementarities, and (dynamic) capabilities. In *Handbook of the Economics of Innovation* (Vol. 1, pp. 679-730). North-Holland
- Tidd, J. og Bessant, J. (2013): *Managing innovation. Intergrating technological, Market and Organizational Change*, (Sixth Edition 2018), West Sussex, Wiley & Sons Ltd
- Trochim, W.M.K. (u.d). Deduction and induction. *Research methods knowledge base*. Hentet mai 2021, fra: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/dedind.php>
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. *MIS quarterly*, xiii-xxiii.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage Publications.



- Wohlin, C. (2014, May). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. In *Proceedings of the 18th international conference on evaluation and assessment in software engineering* (pp. 1-10).
- Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative Research Methods*, 359-386.
- Ørstavik, Finn. (2019, 23. september). innovasjon. I Store norske leksikon. Hentet 28. november 2019 fra <https://snl.no/innovasjon>
- Åkesson, M., Sørensen, C., & Eriksson, C. I. (2018). Ambidexterity under digitalization: A tale of two decades of new media at a Swedish newspaper. *Scandinavian Journal of Management*, 34(3), 276-288.
- Aasen, T. M. og Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid. Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Aasen T.M, Amundsen O. Andersen L, Gjelsvik M., Gressgård L.J, Hansen K., IRIS, NTNU: *Håndbok i medarbeiderdrevet innovasjon*, (2012), Hentet 29. Januar 2020: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/handbok-i-medarbeiderdrevet-innovasjon/id666818/>

## Oversikt over figurer

Figur 1. Modell

som viser oppgavens struktur og hermeneutiske prosess.

Figur 2. Hva sier forskerne?

Figur 3. En forenklet versjon av Von Hippels modell som viser de typiske stegene i brukerdrevet utvikling og forbedring av et eksisterende produkt. Basert på Von Hippel, 1988, s. 19.

Figur 4. Modell som viser oppgavens struktur og hermeneutiske prosess (se også figur 1)

Figur 5. Trinn i dataanalyse, basert på Jacobsen (2008).

Figur 6. Beskrivelse og adressering av kvalitetskriterier (Guba og Lincoln, 1989).

Figur 7. Hva sier brukerne?

Figur 8. Tabell som viser hvordan jeg har brukt forretningsmodell-lerretet (Osterwalder og Pigneur, 2019) for å kategorisere data og funn.

Figur 9. Hva sier bransjen?

Figur 10. Tabell som viser respondentenes svar knyttet til byggesteinene i Osterwalder og Pigneurs (2019) forretningsmodell-lerret.

Figur 11. Tabell som oppsummerer delene av de kvalitative intervjuene som gjelder innovasjon og innovasjonsprosess.

Figur 12. Eksempel på hvordan en brukerdrevet innovasjonsprosess kan se ut hvis den følger stegene i brukerdrevet utvikling og forbedring av et eksisterende produkt. Basert på Von Hippel, 1988, s. 19.

Figur 13. Hvordan påvirkes forretnings-modellen?

# Vedlegg

## *Vedlegg 1: Intervjuguide*

Intervjuguiden er først og fremst knyttet til det første forskningsspørsmålet i oppgaven: Hvordan har brukerne vært involvert i tidligere innovasjonsprosesser? I oppgaven kommer jeg gjennomgående til å snakke om «brukere», jeg har derfor valgt å bruke begrepet «brukere» framfor «lesere», selv om det siste kanskje ville vært mer naturlig.

### *Innledning*

- Hvilke kommunikasjonskanaler har dere til/fra brukerne? (FB? Instagram? E-post? Telefon? Facebook? Instagram? Andre sosiale medier? Direkte kontakt? Fokusgrupper? Bruker-Id? Spørreundersøkelser/Brukerundersøkelser?) (kanaler)
- Hva tilbyr dere brukerne som er unikt? (Verdiforslag)
- Hvordan måler dere brukernes respons/tilfredshet? (Klikk? Statistikk? Lesertall?) (Respons på verdiforslag)
- Kan du fortelle litt om hvordan dere følger opp målingene? (Prosess/endring)

### *Innovasjon*

- Kan du reflektere litt rundt begrepet innovasjon?
  - a. Hva er innovasjon for deg?
  - b. Hva legger du i innovasjon – kontra utvikling?

### *Innovasjonsprosess*

- Hva legger du i begrepet innovasjonsprosess?
  - a. Hva inneholder den?
  - b. Hvordan ser den ut?
  - c. Er dette noe dere har et bevisst forhold til?
  - d. Er den kontinuerlig, eller prosjekt/ad hoc-basert
  - e. Hvem er involvert
  - f. Hvem har ansvaret
  - g. Hvordan ser beslutningsprosessen ut?
  - h. Er det forskjell på små og store innovasjons- eller utviklingsprosesser?

## *Brukerinvolvering*

- Kan du fortelle litt om hvordan dere forholder dere til brukerne i utviklings-/ innovasjonsarbeidet?
- Har du et eksempel der dere involverte brukerne direkte i en utviklings-/ innovasjonsprosess?
- Hvilke erfaringer gjorde dere i den forbindelse?
  - a. På hvilken måte og i hvilken grad ble brukerne involvert?
  - b. Hvor stor betydning hadde det for beslutningene?
  - c. Hvilken del av innovasjonsprosessen var brukerne involvert i? Hele prosessen, eller bare i deler av den? (*Hjelp eventuelt respondenten ved å liste opp de ulike fasene: Søk, utvikling, implementering og gevinst*)
  - d. Er dette ulikt avhengig av størrelsen på innovasjonsprosjektet? Gi gjerne noen eksempler.
  - e. Kan du si noe om resultatene av prosessen? (Inntekter)
- Hvis ikke (du har et slikt eksempel), hva er grunnen til det?

## *Innovasjon under Covid 19?*

- Har du merket noen endring det siste året? I tilfelle hva?

## *Hva med alle andre?*

- Er det noen andre du tenker på som flinke til å involvere brukerne sine? Enten i egen bransje eller utenfor?
  - a. Hva er det de har gjort, som fikk deg til å trekke fram akkurat dem?
    - i. På hvilken måte kan dere lære av og eventuelt anvende dette?
  - b. Er det noen du mener burde involvert brukerne i større grad?

## *Forskningsspørsmål 2 og 3:*

På hvilke områder vil det lønne seg å involvere brukerne i innovasjonsprosessen?

- c. Jeg analyserer og diskuterer svarene opp mot forskning og innovasjonsteori for å svare på dette.

Hvordan påvirker dette avisenes forretningsmodell?

- d. Dette bruker jeg forretningsmodellteori til å svare på, ved å knytte svarene opp mot forretningsmodell-lerretet og eventuelt forretningsmodellinnovasjon.