

2018

Fremtid og forandring

En rapport om mediebedrifters
utfordringer og muligheter



Wilberg, Erik

BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL

Innhold

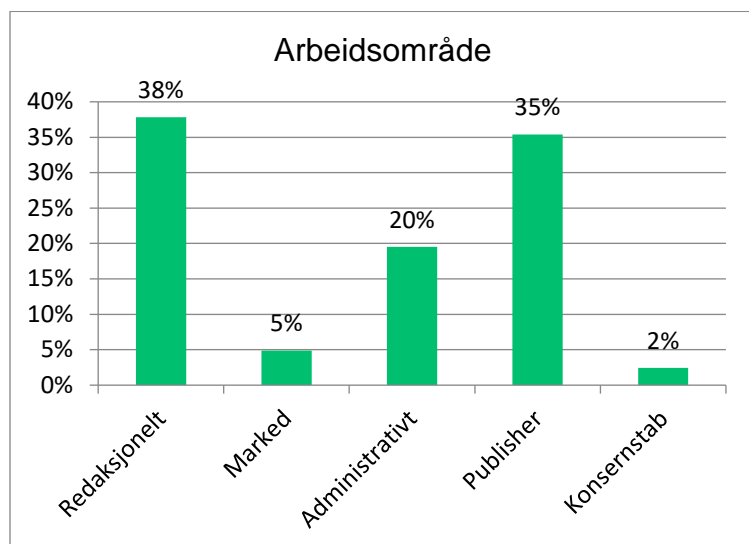
Introduksjon	2
Arbeidsområde.....	2
Antall år i mediebransjen	2
Type medieorganisasjon.....	3
Antall utgaver pr uke.....	3
Opplag for papiravisen	4
Antall ansatte i virksomheten	4
Utfordringsperspektivet	5
Utsagn om endringsperspektiver	6
Trusler og muligheter	7
Tilfredshet med tingenes tilstand	8
Hvor forberedt på endringer?	9
Har man en strategisk plan?.....	10
Konklusjon	11

Introduksjon

Denne analysen er basert på en undersøkelse blant norske medieledere i september 2017. Basert på et utvalg på 82 respondenter (svarprosent 35) har vi gjort en sammenstilling av de viktigste forholdene og utfordringene i bransjen. Datagrunnlaget var fra epostlister velvillig stilt til rådighet fra Mediebedriftenes Landsforening.

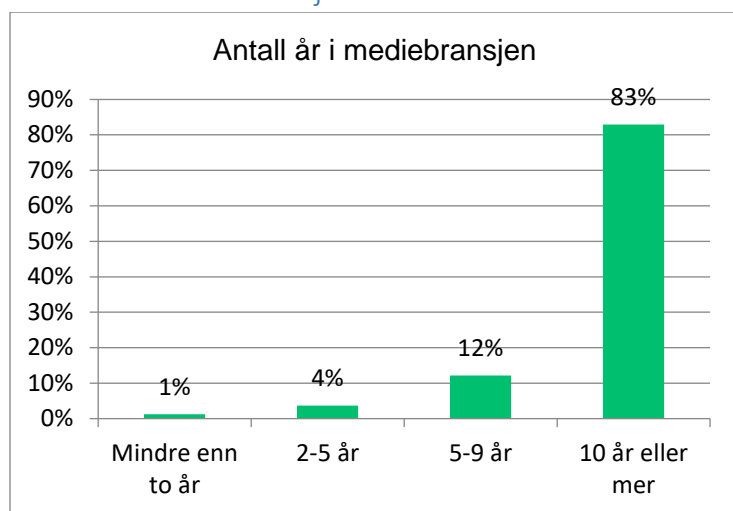
La oss først se litt på utvalgets sammensetning:

Arbeidsområde



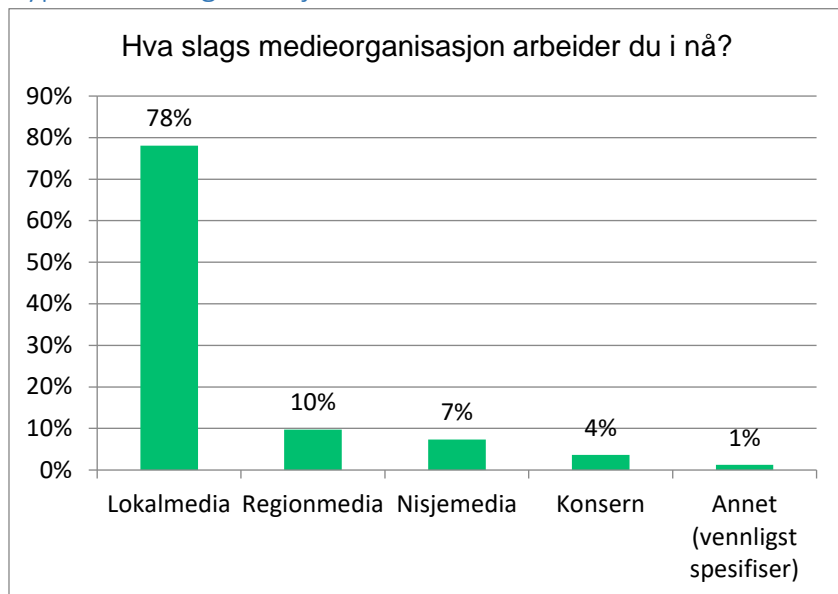
Vi ser at 38% av utvalget er rene redaksjonelle og 35% er publishere – det vil si både redaktører og administrative ledere.

Antall år i mediebransjen



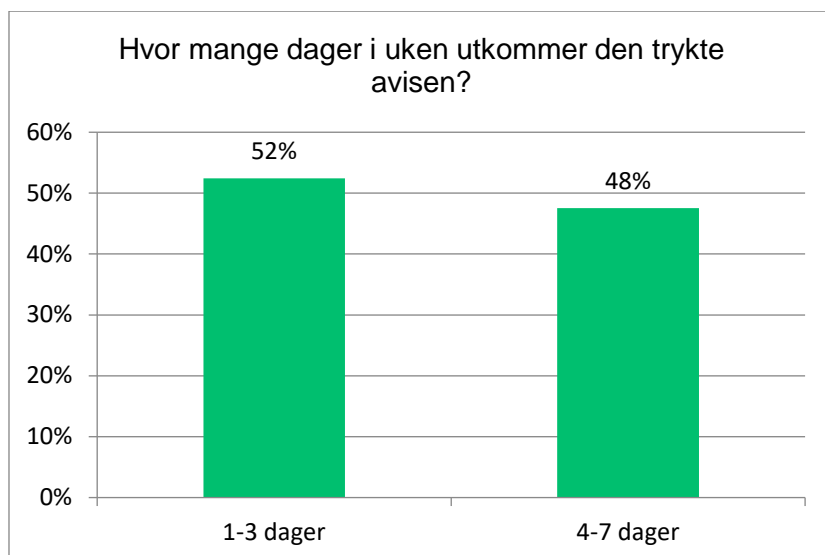
Vi ser også at mer enn 80% av utvalget har mer enn 10 år i bransjen. Det betyr at de har vært med på mye av den utviklingen som har funnet sted i disse årene – inklusive opplagsfall, internetts innflytelse og finanskrisen. Det er et gjennomgående trekk i bransjen at folk er lenge der.

Type medieorganisasjon



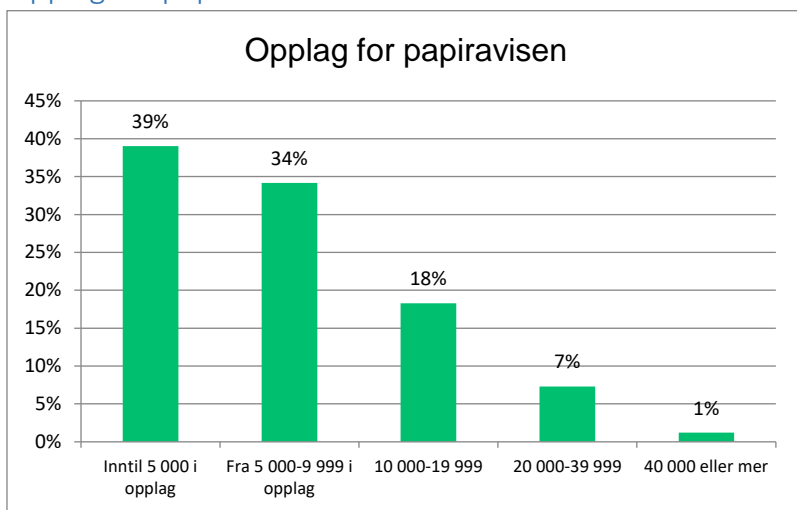
Nesten 80% av utvalget jobber i lokalmedia. Det betyr at vi fanger opp mye av det mangfoldet som finnes i lokale media over hele landet. Det meste av Norges ca 250 lokalmedia er aviser som dekker en eller et fåtall kommuner.

Antall utgaver pr uke



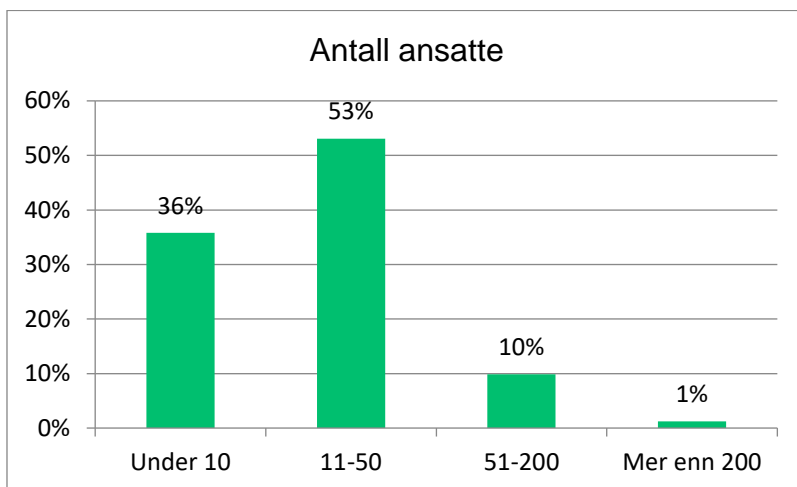
Vi ser at gruppen deler seg omtrent i to med like store deler på fådagersaviser og dagsaviser. De fleste mindre aviser ute i distriktene er fådagersaviser, mens dagsavisene befinner seg i byene.

Opplag for papiravisen



Vi ser at de fleste avisene er små med under 5.000 i opplag. Til sammen er 73% av utvalget fra aviser under 10.000 i opplag.

Antall ansatte i virksomheten



Vi ser at hele 89% av utvalget har under 50 ansatte – og 36 % har under 10 ansatte.

Utfordringsperspektivet

Her var spørsmålet til lederne:

Nedenfor finner du noen nøkkelord som er relevant for medievirksomheter i disse tider. Hvordan vil du rangere viktigheten av disse for din virksomhet?

Viktigste områder for utvikling (skala 1-5)	Utfordring
Få betalt for digitalt innhold	4,89
Utvikling av digitale produkter	4,80
Topp kundeservice	4,60
Lønnsomhetsutvikling	4,59
Utvikle merkevaren	4,59
Konvertering av nåværende kunder til digitale plattformer	4,46
Generell kostnadsbesparing	4,27
Pressestøtte og moms	4,23
Bedre innsikt gjennom analyser og Big Data	4,07
Utvikling av ledere	3,96
Konkurransen med andre medier	3,85
Nye IT-systemer	3,63
Produktutvikling av trykt avis	3,56
Endring i utgivelsesfrekvens på avis	3,18
Nedbemanning	3,04
Fusjoner og oppkjøp	2,11

Ikke overraskende ser vi at det er det digitale fokus som står i sentrum. Også et fokus på kundeservice og lønnsomhet. Av eksterne faktorer ser vi at pressestøtte og moms ligger på en 8. plass og det er i det hele tatt svært få punkter som ansees av liten betydning, dvs med score lavere enn 3. Det ser ut til å være en mer avslappet holdning til produktutvikling av den trykte avisen. Også endring i utgivelsesfrekvens er av mindre betydning – selv om dette er en faktor som kommer til å ha stor betydning for dagsavisene. Når vi ser på sammenlikning mellom dagsaviser og fådagersaviser mer i detalj er det bare på et par faktorer som vi finner signifikante forskjeller rent statistisk. Det er på produktutvikling av den trykte avisen (fådagersaviser høyere) og konvertering av nåværende kunder til digitale plattformer (dagsaviser høyere). Alle andre faktorer er lik for de to gruppene.

Deler vi inn etter lokalmedier og andre medier finner vi også to områder med statistisk signifikante forskjeller: Behov for lederutvikling er høyere i **andre** medier enn lokalmedier, mens pressestøtte og moms er høyere for **lokalmedia**.

Ser vi nærmere på en rangering av disse faktorene fra 2015 til 2017 ser vi et stort sammenfall. Det er en korrelasjonskoeffisient på 0,92 (perfekt korrelasjon dvs lik rangering ville være =1). Med andre ord er det ikke stor forskjell i prioriteringene fra det ene året til det andre. Og det er egentlig bare på to områder hvor det er et vesentlig skille – og det er på fusjoner og oppkjøp (mindre betydning) og pressestøtte/moms som har fått større betydning. Det første har vel sammenheng med at situasjonen rundt Amedia er avklart etter salget til Sparebankstiftelsen. Det andre har sammenheng

med at man ser at det ikke er enkelt å kompensere bortfall av papiravisinntekter med digitale inntekter.

Utsagn om endringsperspektiver

Vi ba også respondentene om å komme med en bedømmelse av hvor enige de er i følgende utsagn som vist i tabellen nedenfor:

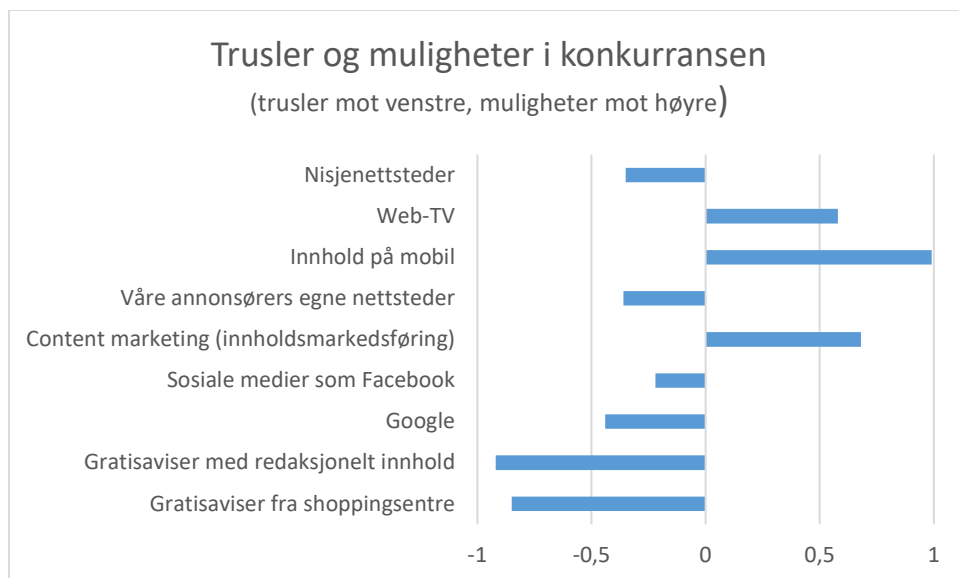
Utsagn (grad av enighet skala 1-5)	Score	Sig
Vi må jobbe med å forandre den interne kulturen	3,61	*
Vi må få opp farten i beslutningsprosessene	3,32	
Vi mangler digital kompetanse	3,07	
Vi kan ikke gå for fort fram - da fremmedgjør vi kundene	2,98	*
Det er vanskelig å henge med i endringene rundt oss	2,91	*
Jeg er usikker på om vi klarer å endre oss raskt nok	2,90	

Vi ser at det som kommer høyest er arbeid med den interne kulturen og hastigheten i beslutningsprosessene. Dette siste kan være vrient nok når man vet at mange aviser er knyttet til konserner som ofte ønsker å ha et synspunkt med i beslutningsprosessene. Vi finner signifikante forskjeller etter utgivelsesfrekvens på to av utsagnene. Det ene er å gå for fort fram: Der er dagsavisene mer uenige enn fådagersavisene (23% mot 7%). Det andre er at det er vanskelig å henge med i endringene rundt oss. Der er bildet det samme: Dagsavisene er i høyere grad uenig i utsagnet (28% mot 10%).

Ser vi på lokalmedia versus andre media ser vi at det er på to områder at lokalmediene scorer signifikant lavere enn andre medier. Det er på **omverdensforståelsen** – det å henge med i endringene, samt arbeidet med de interne kulturene. Dette kan være naturlig å forstå for mindre aviser når det gjelder omverdensforståelsen, men det er verre å skjønne med kulturen. Man skulle jo tro at mindre foretak ville ha det enklere med kulturforståelse og utvikling. Men samtidig er dette organisasjoner som sannsynligvis er noe mer konservative og tradisjonelle i sin drift. Mindre organisasjoner med mindre ressurser vil jo alltid prioritere daglig drift framfor utvikling.

Trusler og muligheter

Hva ser lederne som trusler og muligheter i konkurransen. Her har vi konstruert det vi kaller et **balansemål** der alle faktorer lavere enn middels, dvs 3 får en minusverdi og alle verdier over 3 får en plussverdi. Og jo lengre søylene er, jo større er også utfordringen/muligheten.



Her ser vi at gratisaviser med og uten redaksjonelt innhold ses på som den største trussel for avisene, og innhold på mobil, web-TV og innholdsmarkedsføring som de største mulighetene. Vi ser også at sosiale medier som Facebook og Google spiller en rolle, men i disse lokale markedene synes denne begrenset.

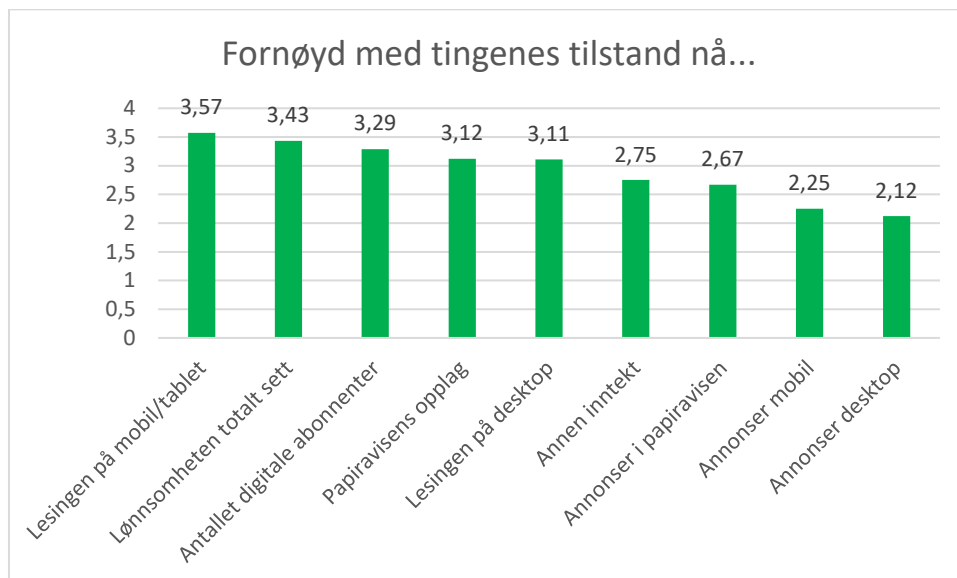
Ser vi på signifikante forskjeller mellom dagsaviser og fårdagersaviser så kan vi illustrere dette i følgende tabell.

	Score	Dags	Fårdagers
Gratisaviser fra shoppingentre	-0,85	TM	
Gratisaviser med redaksjonelt innhold	-0,92		
Google	-0,44		
Sosiale medier som Facebook	-0,22	TM	T
Content marketing (innholdsmarkedsføring)	0,68		
Våre annonsørers egne nettsteder	-0,36		
Innhold på mobil	0,99	M	
Web-TV	0,58		
Nisjenettsteder	-0,35		

T= trussel, TM=Både trussel og mulighet, M= mulighet.

Vi ser at Fådagereviser ser på sosiale medier som en trussel, mens den for dagsavisene er både en trussel og mulighet. Det er innholdet på mobil som gir den reneste mulighet for dagsavisene.

Tilfredshet med tingenes tilstand ?



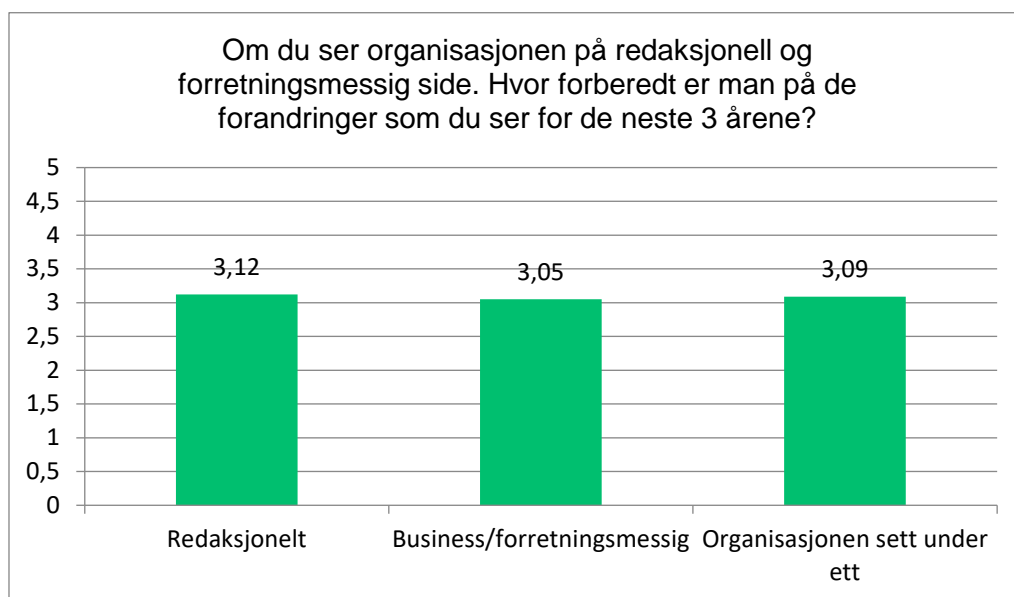
Her ser vi et diagram over hva man er mest fornøyd med akkurat nå (september 2017). Vi ser at lesingen på mobil ligger på topp. Det man er minst fornøyd med er annonser i papiravisen og annonser på de digitale plattformer. Det er jo her utfordringen ligger: Å få tilstrekkelig leserinntekter som kan kompensere for bortfall av annonser fra andre kilder. Vi har ikke registrert noen signifikante forskjeller av betydning mellom dagsaviser og fådagereviser på dette spørsmålet.

Vi gjorde også en sammenstilling der vi tok gjennomsnittet i diagrammet ovenfor og så på hvorvidt det var signifikante forskjeller på synet på tingenes tilstand og i den grad man også opplevde at virksomheten var forberedt på fremtidens utfordringer.

Her viste den statistiske analysen (t-test) at de mediehusene som var best forberedt for fremtiden (se neste spørsmål) også var de som var mest fornøyd med tingenes tilstand. Og denne forskjellen var signifikant med en p-verdi på 0,013. Det er lavere enn terskelverdien på 0,005 og er dermed statistisk signifikant.

Vi vet også fra undersøkelsen at 97% av avisene nå har en eller annen løsning for brukerbetaling implementert. Det i seg selv er positivt.

Hvor forberedt på endringer?



Dette er tall som har ligget nokså jevnt i tidligere undersøkelser. Det ser ut til at man er noe over middels forberedt for de endringer som lederne ser. Det er ingen signifikant forskjell mellom gruppene her. Man kunne ønsket seg at gjennomsnittet iallfall hadde ligget nærmere tallverdien 4.

Viktigste områder for utvikling (skala 1-5)	Utfordring	Sig
Få betalt for digitalt innhold	4,89	*
Utvikling av digitale produkter	4,80	*
Topp kundeservice	4,60	
Lønnsomhetsutvikling	4,59	
Utvikle merkevaren	4,59	*
Konvertering av nåværende kunder til digitale plattformer	4,46	
Generell kostnadsbesparing	4,27	
Pressestøtte og moms	4,23	
Bedre innsikt gjennom analyser og Big Data	4,07	
Utvikling av ledere	3,96	
Konkurransen med andre medier	3,85	*
Nye IT-systemer	3,63	
Produktutvikling av trykt avis	3,56	
Endring i utgivelsesfrekvens på avis	3,18	
Nedbemanning	3,04	
Fusjoner og oppkjøp	2,11	

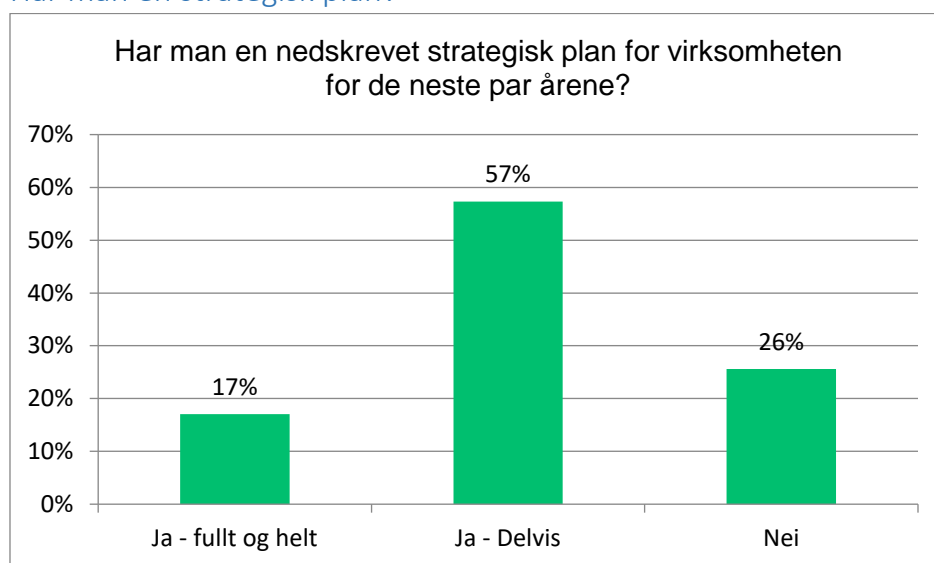
Ser vi på sammenhengen mellom utfordringsområdene og hvorvidt en organisasjon er proaktiv eller ikke (proaktiv er definert som en tallstørrelse større enn 3 på skalaen fra 1-5) så får vi følgende resultat der stjernen i høyre kolonne angir hvorvidt forskjellen er statistisk signifikant. Her ser vi at

de proaktive virksomhetene scorer høyere på å få betalt for digitalt innhold, og utvikling av digitale produkter. Videre ser vi også at disse virksomhetene legger større vekt på utvikling av merkevaren og konkurransen med andre medier. Det er vel nettopp disse kriteriene som ligger til grunn for den utviklingen som vi nå ser skyter fart. Vi har samlet sett 34 foretak som er definert som proaktive og 48 som er definert som ikke-proaktive etter vår definisjon. Det gir 41% proaktive foretak. De største foretakene (over 50 ansatte) har en høyere andel av proaktivt virksomheter enn de andre gruppene. Her er tallet 63%.

Tabellen ser du her:

		Proaktiv		Ikke proaktiv	
		Antall	%	Antall	%
Publiseringsdager	1-3 dager	14	33%	29	67%
	4-7 dager	20	51%	19	49%
	Total	34	41%	48	59%

Har man en strategisk plan?



Her er det slik at det er dagsavisene som har signifikant høyere andel av strategiplaner (28% mot 7%).

Her er det et tydelig potensiale for forbedring. Nyttverdien av en strategisk plan ligger i en gjennomtenkt retning for hele virksomheten. Det å kunne konsentrere seg om fastlagte prioriteter, og få oppslutning om dette, gjør det enklere å drive utviklingen fremover. Delvise strategiske planer handler mest sannsynlig om markedsutvikling mot digitalisering, og kan være viktige nok, men de beste planene vil uvilkaarlig være de som har et helhetlig grep på utviklingen.

Konklusjon

Det er den digitale utfordring som er det helt sentrale for avislederne – både i små og store aviser. Vi ser også at det finnes et potensiale i utvikling av en mer samlet kultur innad i organisasjonene, samt at endringstakten bør økes. Her kan en samlet strategisk plan være et god hjelp fordi det vil sette fokus på en bedre utnyttelse av ressurser.

Bergen, den 28.februar 2018

Erik Wilberg