



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
FEKN90, Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet
VT 2014

STRATEGISKT RESONEMANG I DAGSTIDNINGSBRANSCHEN

Författare

Jacob Baarlid Ericson

Sofie Bohman

Handledare

Stein Kleppestø

Sammanfattning

Titel:	Strategiskt resonemang i dagstidningsbranschen
Seminariedatum:	2014-05-26
Kurs:	FEKN90 Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 ECTS.
Författare:	Jacob Baarlid Ericson och Sofie Bohman
Handledare:	Stein Kleppestø
Nyckelord:	Dagstidningsbranschen, strategisk förändring, strukturella branschförändringar, strategiskt resonemang,
Syfte:	Syftet med denna studie är att kartlägga de strategiska resonemang som företag inom dagstidningsbranschen gör i syfte att bemöta de utmaningar som nya teknologiska förutsättningar medför. Vidare jämför vi i vilken mån dessa resonemang överensstämmer med välkända ekonomiska teorier för att se om dessa teorier är applicerbara i praktiken.
Metod:	I studien tillämpas en kvalitativ metod med en deduktiv ansats, där en teoretisk referensram testas. Forskningsdesignen baseras på en flerfallsdesign där insamlingen av empiriskt material har skett genom semi-strukturerade intervjuer med olika fallföretag.
Teoretisk ansats:	De teoretiska ämnesområdena är strategi och strategiskt arbete, konkurrens- och marknadsanalys, strategisk positionering och konkurrensfördelar samt marknadsutveckling och strategisk förändring.
Empiri:	Datainsamlingen har skett genom intervjuer med fallföretag som är verksamma inom den svenska dagstidningsbranschen. Ytterligare empiriskt material har samlats in genom intervjuer med experter på mediebranschen.
Slutsats:	Studien bidrar praktiskt, genom att kartlägga den svenska dagstidningsbranschens strategiska resonemang. Vidare bidrar studien teoretiskt då vi tar reda på huruvida dessa ekonomiska teorier är applicerbara i praktiken.

Abstract

Title:	Strategic reasoning in the newspaper industry
Seminar date:	2014-05-26
Course:	FEKN90 Degree Project, Master of Science in Business and Economics, 30 ECTS.
Authors:	Jacob Baarlid Ericson and Sofie Bohman
Supervisor:	Stein Klepppestø
Key words:	Newspaper industry, strategic change, structural industry changes, strategic reasoning,
Purpose:	The purpose of this study is to explore how companies in the newspaper industry reason strategically, in order to address the challenges created by new technologies. Furthermore, we compare the extent to which these reasoning are consistent with well known economic theories, in order to find out if these theories are applicable in practice.
Methodology:	In this study a qualitative method with a deductive approach is applied, where a theoretical frame of reference is tested. The research design is based on a multiple-case design, where the empirical material has been collected through semi-structured interviews with different case companies.
Theoretical approach:	The theoretical topics are strategy and strategic work, competition and market analysis, strategic positioning and competitive advantages, market development and strategic change.
Empirical foundation:	The collection of data has been done through interviews with the case-companies active in the Swedish newspaper industry. Additional empirical material has been collected through interviews with experts on the media industry.
Conclusion:	The study contributes practically, by exploring the Swedish newspaper-industry's strategic reasoning. Further, the study contributes theoretically by finding out if these theories are applicable in practice.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla personer som har bidragit till den här uppsatsen. Först och främst vill vi tacka er som har ställt upp på intervjuer. Utan er hade den här studien aldrig varit genomförbar.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Stein Kleppesø, PhD på företagsekonomiska institutionen vid Lunds universitet. Tack för ditt engagemang och din värdefulla kritik. Slutligen vill vi tacka vår seminariegrupp för värdefulla insikter.

Lund den 16 maj 2014

Jacob Baarlid Ericson

Sofie Bohman

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 <i>Bakgrund</i>	7
1.1.1 Vad är en dagstidning?	7
1.1.2 Dagstidningsbranschens historia	7
1.1.3 Traditionell affärsmodell	9
1.1.4 Strukturella förändringar i branschen	10
1.1.5 Branschen i lönsamhetskris	11
1.2 <i>Problemdiskussion</i>	13
1.3 <i>Problemformulering</i>	15
1.3.1 Intresse och relevans	15
1.3.2 Strategiskt resonemang	16
1.4 <i>Syfte</i>	16
2. Metod	17
2.1 <i>Val av ansats: deduktiv</i>	17
2.1.1 Kritik mot val av ansats	18
2.2 <i>Val av forskningsmetod: kvalitativ</i>	19
2.2.1 Kritik mot val av forskningsmetod	20
2.3 <i>Val av forskningsdesign: flerfallsstudie</i>	20
2.4 <i>Datainsamling</i>	21
2.4.1 Urval	22
2.5 <i>Teoretisk referensram</i>	26
2.5.1 Källkritik	26
2.6 <i>Metodreflektion</i>	26
2.6.1 Validitet	27
2.6.2 Intern validitet	27
2.6.3 Extern validitet	27
2.6.4 Tillförlitlighet	27
2.6.5 Risker	28
3. Teoretisk ansats	29
3.1 <i>Bakgrund till val av teori</i>	29
3.2 <i>Strategi och strategiskt arbete</i>	29
3.2.1 Strategi: definition och syfte	29
3.2.2 Externt och internt perspektiv: strategisk passform	30
3.2.3 Operationell och strategisk effektivitet	32
3.3 <i>Konkurrens och marknadsanalys</i>	32
3.3.1 Porters fem krafter	32
3.4 <i>Strategisk positionering och konkurrensfördelar</i>	35
3.4.1 Tre generiska strategier	35
3.4.2 Den resursbaserade teorin	37
3.4.3 Dynamiska förmågor	38
3.5 <i>Marknadsutveckling och strategisk förändring</i>	39
3.5.1 Disruptiva teknologier	39
3.5.2 Hyperkonkurrens och icke-varaktiga konkurrensfördelar	41
3.5.3 Att hitta nya marknader: Blå Oceaner	42
4. Teoretisk referensram	44

5. Empiri och analys	45
5.1 <i>Bakgrund till empiri och analys</i>	45
5.2 <i>Strategi och strategiskt arbete</i>	46
5.2.1 <i>Strategi: definition och syfte</i>	46
5.2.2 <i>Externt och internt perspektiv: strategisk passform</i>	48
5.2.3 <i>Operationell och strategisk effektivitet</i>	49
5.3 <i>Konkurrens & marknadsanalys</i>	51
5.3.1 <i>Porters fem krafter</i>	51
5.4 <i>Strategisk positionering och konkurrensfördelar</i>	55
5.4.1 <i>Tre generiska strategier</i>	55
5.4.2 <i>Den resursbaserade teorin</i>	57
5.4.3 <i>Dynamiska förmågor</i>	58
5.5 <i>Marknadsutveckling och strategisk förändring</i>	60
5.5.1 <i>Disruptiva teknologier</i>	60
5.5.2 <i>Hyperkonkurrens och icke-varaktiga konkurrensfördelar</i>	63
5.5.3 <i>Att hitta nya marknader: Blå Oceaner</i>	63
6. Slutsats och diskussion	65
6.1 <i>Teoretiskt och praktiskt bidrag</i>	68
6.2 <i>Avslutande reflektioner</i>	69
6.3 <i>Förslag på framtida forskning</i>	70
7. Källförteckning	71
7.1 <i>Tryckta källor</i>	71
7.1.1 <i>Böcker</i>	71
7.1.2 <i>Vetenskapliga artiklar</i>	71
7.1.3 <i>Tidskrifter och tidningar</i>	73
7.2 <i>Digitala källor</i>	74
7.2.1 <i>Webbsidor</i>	74
7.3 <i>Personlig kommunikation</i>	75
7.3.1 <i>Personliga möten</i>	75
7.3.2 <i>Telefonintervjuer</i>	75
8. Appendix	77
8.1 <i>Respondenter med tillhörande organisation</i>	77
8.2 <i>Intervjuguide</i>	80
8.3 <i>Artikel</i>	82

Figurförteckning

Figur 1 – Den deduktiva processen	18
Figur 2 – De huvudsakliga stegen i kvalitativ forskning	19
Figur 3 – Internt och externt perspektiv på strategi	31
Figur 4 – Strategi som länk emellan företag och branschen	32
Figur 5 – Porters fem krafter	33

Tabellförteckning

Tabell 1 – Intervjuer med experter	22
Tabell 2 – Intervjuer med fallföretag	25
Tabell 3 – Teoretisk referensram	44
Tabell 4 – Fallföretag med respondenter	45
Tabell 5 – Teoretisk referensram utifrån resultat	66

1. Inledning

Vår studie utgår från ett aktuellt, empiriskt grundat problem: lönsamhetskrisen i dagstidningsbranschen. I det inledande kapitlet ges en övergripande bakgrund till utvecklingen i branschen och vi kartlägger bakomliggande faktorer till de strukturella förändringarna vi ser idag. Vidare formuleras en problemdiskussion som mynnar ut i problemformulering och studiens syfte.

1.1 Bakgrund

Nedan presenteras kortfattat dagstidningsbranschens historia och den för branschen traditionella affärsmodellen. Vidare beskrivs hur nya teknologiska förutsättningar har påverkat och förändrat branschen. Fokus ligger på den svenska marknaden men beskrivningen har relevans för branschen generellt.

1.1.1 Vad är en dagstidning?

Begreppet *dagstidning* definieras som en *“periodiskt utgiven (tryckt) publikation, avsedd för spridning bland allmänheten och innehållande allmänna nyheter”*. Dagstidningar skiljer sig från andra tidningar, till exempel veckotidningar, genom att ställa andra och högre krav på *“aktualitet, bredd i innehållet, utgivningstäthet och spridning”*. (Weibull, 2014)

En *kvällstidning* är en typ av dagstidning som beskrivs som en *“tabloidtidning med inriktning på sensationella nyheter, bilder, sport och nöjen”* (NE, 2014). Tabloid kan också definieras som *“tidning i litet format med korta artiklar, många bilder och sensationsbetonat innehåll för en bred publik”* (Gustafsson, 2014).

1.1.2 Dagstidningsbranschens historia

Olika former av nyhetsförmedling har alltid existerat, men begreppet dagstidning blev allmänt känt först under 1600-talet. I Sverige startades den första dagstidningen 1645 (Reimers & Ahlgren, 1997). Läsekretsen var till en början begränsad till ett visst segment: de i samhället politiskt och ekonomiskt

aktiva. Utgivarna tjänade främst sina pengar på försäljning av tidningar (IFRA, 2006).

Till följd av den industriella revolutionen under 1800-talet förbättrades den ekonomiska och sociala standarden allmänt i samhället. Urbaniseringen möjliggjorde för dagstidningsutgivare att nå ut till en större läsekrets. Fler jobb och högre löner innebar att fler hade råd att köpa tidningar. Genom en större kundkrets, ökande försäljning och därmed större volymer kunde priset per tidning sänkas. Genom att antalet läsare ökade blev det attraktivt för annonsörer att använda dagstidningar som kanal för reklam. (IFRA, 2006)

Fram till andra världskrigets slut fortsatte antalet läsare att öka, men därefter ökade TV och radio i popularitet som substitut till dagstidningarna. Den teknologiska utvecklingen, som medförde bättre och billigare tillgänglighet till TV och radio, ändrade förutsättningarna. Dessa alternativa informationskanaler blev särskilt populära bland läsare som inte hade ett starkt politiskt eller ekonomiskt intresse och tilltalade särskilt den breda massan. Utbudet av information i olika kanaler ökade och dagstidningsbranschen, som hittills hade präglats av en stadig tillväxt, var för första gången tvungen att ta hänsyn till andra distributionsformer av media. (IFRA, 2006)

I Sverige hårdnade konkurrensen på annonsmarknaden under 1980-talet till följd av införandet av kommersiell TV och radio (Reimers & Ahlgren, 1997). Detta blev en viktig brytpunkt. Fram tills dess hade dagstidningar i stort sett haft monopol på annonsmarknaden, men när TV- och radiokanaler också började göra reklam, fick man för första gången konkurrera om annonsörerna (A. Mattsson, 19 mars 2014). Under 1990-talet lanserades även ett flertal gratistidningar, vilket innebar att konkurrensen om annonser hårdnade ännu mer (Reimers & Ahlgren, 1997).

1.1.2.1 Dagstidningsbranschen 2014: rikstidningar och lokaltidningar

I Sverige idag finns det cirka 150 dagstidningar (inklusive kvällstidningar) och den dagliga upplagan uppgår totalt till 3 miljoner exemplar (Weibull, 2014).

Sveriges dagstidningar kan delas upp efter utgivningsort. Man brukar särskilja på storstäder, vilka är Stockholm, Göteborg och Malmö, och landsorter, det vill säga, övriga orter i Sverige (Weibull, 2014). De dagstidningar som är begränsade till ett visst geografiskt område benämns *lokala dagstidningar* eller *lokalpress*. *Rikstäckande dagstidningar* eller *rikspress* täcker hela Sverige.

Den svenska dagstidningsmarknaden präglas av hög ägarkoncentration där ett fåtal stora mediekoncerner äger ett flertal dagstidningar (Weibull, 2014). En stor mediekoncern är Bonnier, som bland annat äger dagstidningarna Dagens Nyheter, Dagens Industri, Expressen, Sydsvenskan (Bonnier AB, 2014) och sedan 2014 även Helsingborgs Dagblad (Holmkvist, 2014, 23 april). Andra stora mediekoncerner är Schibsted, som äger Svenska Dagbladet och Aftonbladet (Schibsted Media Group, 2010) samt Stampen, som äger Göteborgsposten samt ett flertal lokala dagstidningar såsom Norrtelje Tidning och Hallandsposten (Stampen Media Group, 2013). Ytterligare andra mediekoncerner äger endast lokalpress som till exempel MittMedia, ägare till bland annat Östersunds-Posten och Hälsingetidningar (MittMedia Förvaltning AB, u.å.) samt Gota Media som äger bland annat Smålandsposten, Barometern Oskarshamns-Tidningen och Borås Tidning (Gota Media AB, 2012).

1.1.3 Traditionell affärsmodell

Traditionellt har utgivare av dagstidningar genererat sina intäkter från två huvudsakliga källor: försäljning av tidningar till konsument och annonsintäkter från annonsering i dessa tidningar (Corden, 1953).

"Vi präglas av att stå på två affärsmodeller som har funnits i 150-200 år: den ena är prenumerationsaffären och den andra är annonsaffären."

- Hanna Konyi, 21 mars 2014

Försäljningsintäkterna beror på hur stort antal prenumeranter tidningen har och/eller antal sålda lösnummer samt priset på tidningen. Annonsintäkterna bestäms utifrån hur mycket yta i tidningen annonsören köper och priset på ytan

för annonseringen. Priset på annonsen, det vill säga vad annonsören får betala, påverkas av upplagan och räckvidden för tidningen. Priset påverkas alltså av hur många exemplar som är i omlopp; en högre upplaga möjliggör att man kan ta ut ett högre pris för annonserna. (Corden, 1953)

Andelen försäljningsintäkt i förhållande till annonsintäkt har sett olika ut över tid. I takt med att pappersupplagan ökade, finansierades dagstidningen i ökande del av annonsintäkter. Som mest uppgick andelen annonsintäkter till så mycket som 70-80 % av dagstidningsutgivarnas totala intäkter (Giles, 2010; G. Herlitz, 23 april 2014; IFRA, 2006; P. Bonnier, 14 april 2014). De stora annonsintäkterna medförde att dagstidningsutgivare arbetade efter en affärsmodell där själva tidningen såldes till ett pris som inte täckte produktionskostnaderna. Utgivare har således förlitat sig på annonsintäkter för att täcka produktionskostnad och ge vinst (Teece, 2010).

1.1.4 Strukturella förändringar i branschen

Idag konkurrerar inte längre dagstidningsutgivare med enbart TV och radio utan det moderna medieutbudet har blivit ytterligare differentierat. Internet och annan teknologisk utveckling, inte minst mobilkommunikation, har gjort det möjligt för konsumenterna att tillgå information digitalt. Utbudet av medie- och informationskanaler har också ökat markant. Genom internet har direkta substitut till dagstidningarnas nyhetsförmedling vuxit fram. Exempel på detta är nättidningar och nyhetssajter som förmedlar information omedelbart, vilket gör att konsumenten inte behöver vänta på tryckta medier. Även indirekta substitut i form av digitala tjänster har haft stor inverkan på marknaden. Exempel på detta är mobilapplikationer, bloggar, musiktjänster och olika typer av streaming som idag utgör lättillgängliga alternativ för konsumenten. Numera konkurrerar således dagstidningsutgivare inte bara med andra distributörer av nyheter utan även med distributörer av digitala tjänster generellt. Det har lett till att konkurrensen om konsumenters uppmärksamhet blivit betydligt hårdare (A. Mattsson, 19 mars 2014).

Antalet läsare av den klassiska papperstidningen sjunker då allt fler konsumenter väljer att läsa nyheter på internet och via dagstidningarnas hemsidor (Körnung, 2012, 2 oktober). I takt med att pappersupplagorna minskar, sjunker försäljningsintäkterna och få dagstidningar har hittills lyckats att framgångsrikt ta betalt av sina läsare för sina digitala produkter. När dagstidningarna först lanserade sina hemsidor var de gratis (V. Hedbjörk, 31 mars 2014). Enligt Erlandsson (2013, 9 april) har idag konsumenterna vant sig att få tillgång till information gratis via internet och mediebranschen i allmänhet vet ännu inte hur man ska ta betalt av konsumenterna online.

I och med att de tryckta upplagorna sjunker blir det blir allt svårare för mediehusen att locka annonsörer till papperstidningarna. Annonsörerna väljer istället att vända sig till andra media där antalet läsare är större och priset för att annonsera dessutom är lägre (Barkman, 2012, 6 december). Priset för att annonsera i nätupplagor är idag endast en bråkdel av priset för att annonsera i papperstidningar (Körnung, 2012, 2 oktober).

1.1.5 Branschen i lönsamhetskris

Dagstidningsbranschen har nu befunnit sig i en global, strukturell lönsamhetskris i närmare ett decennium (Körnung, 2012, 2 oktober; Larsson & Holmquist, 2013). I Sverige minskar antalet läsare av papperstidningar succesivt med stigande ålder på inarbetad traditionell kundkrets (Barkman 2012, 6 december; Berg, 2009, 8 maj). Idag är den typiska läsaren av den klassiska papperstidningen relativt gammal och generellt är det svårt för dagstidningsutgivarna att locka yngre läsare (IFRA, 2006; Weibull, 2014).

Svenska dagstidningar har hittills lyckats bibehålla viss lönsamhet i jämförelse med dagstidningar i resten av världen. Under de senaste åren har dock svenska dagstidningar börjat minska allt mer i upplaga. Nu rasar upplageantalet fortare än till exempel på den amerikanska marknaden, där upplageminskningen började mycket tidigare och där upplagetappet generellt har varit större (Jönsson, 2014, 25 februari). Under helåret 2013, jämfört med 2012, tappade svenska dagstidningar totalt 3,9 % i upplagevolym (TS Mediefakta, 2014). Det

stora upplagetappet beror med största sannolikhet på lanseringen av smartphonen och andra mobila enheter. Introduktionen av smartphonen, med den tillgänglighet som mobiliteten innebär, har haft större påverkan på marknaden än internet i sig (D. Wentz, 8 april 2014).

1.1.5.1 Lönsamhetskris på lokal- och riksmarknaden

Upplagetappet gäller både lokala och rikstäckande dagstidningar (TS Mediefakta, 2014) och det råder lönsamhetskris på både lokal- och riksmarknaden.

Som nämnt tidigare, har konkurrensen om annonsintäkterna hårdnat på lokalmarknaden genom lansering av flera lokala kommersiella kommunikationskanaler (A. Mattson, 19 mars 2014). Till exempel erbjuder kommersiella tv-kanaler allt fler program och nyhetssändningar med nischat lokalt medieinnehåll (Jönsson, 2014, 25 februari). Även på internet ökar konkurrensen genom att lokala kvällstidningssajter lanseras. Lokalpressen har dessutom stora svårigheter att attrahera yngre publik (Jönsson, 2014, 25 februari). Sammantaget står de lokala dagstidningarna inför stora utmaningar då de tidigare i stort sett haft monopol på marknaden och nu utsätts för hård konkurrens på sin lokala marknad.

Riksmarknaden har inte präglats av monopol på samma sätt som lokalmarknaden, utan det har funnits ett antal aktörer som konkurrerat. Under de strukturella förändringarna som initierats av ny teknik har en aktör, Aftonbladet, lyckats positionera sig som marknadsledande på digitala nyheter, både utifrån ett läsarperspektiv och utifrån ett annonsörperspektiv. Enligt Marie Nilsson (26 mars 2014) är en så kallade *winner-takes-it-all* marknad vanligt inom den digitala världen. Ett exempel är digitala musiktjänster där företaget Spotify har intagit en unik, marknadsledande position.

"Om vi talar riksmarknaden så kan jag ibland undra om det är så att vi redan befinner i en winner-takes-it-all marknad där det kommer vara ytterst svårt för någon att utmana Aftonbladets roll idag".

- Marie Nilsson, 26 mars 2014

Detta innebär att det kan bli svårt för någon rikstäckande dagstidning att komma ifatt ekonomiskt (Marie Nilsson, 26 mars 2014). För att komma ifatt skulle andra aktörer i branschen tvingas avsätta mycket resurser och jobba på helt andra sätt (D. Wentz, 8 april 2014).

1.2 Problemdiskussion

Till följd av ny teknik i form av digitaliseringen och de strukturella förändringarna i branschen detta medför, tvingas utgivare av papperstidningar att ställa om för att fokusera på ny, digital distribution. Dagstidningsutgivare ställs inför utmaningen att hitta en värdeskapande strategi (Picard, 2006) och denna gång för sin digitala produkt. Hittills är de företag som lyckats med en lönsam omvandling till digitalt format få (Körnung, 2012, 2 oktober).

Det har alltid varit en utmaning för företag verksamma inom informationsbranschen att prissätta sin produkt och skapa lönsamma affärsmodeller. Konsumenten har alltid på olika sätt kunnat tillgå information utan att betala för den. Tidigare kunde man få information via mun-till-mun; numera kan det ske via internet eller mobilkommunikation. Hur man ska tillhandahålla information till konsumenten och samtidigt generera intäkter är ett viktigt inslag i en framgångsrik affärsmodell, men ett svårt problem för dagstidningsbranschen att lösa. (Teece, 2010)

Annonsintäkterna har stått för ca 70-80 % av de totala intäkterna i den traditionella affärsmodellen, men sjunker nu till ca 50 % (P. Bonnier, 14 april 2014). På grund av digitaliseringen fungerar inte längre den tidigare framgångsrika kombinationen mellan annons- och försäljningsintäkter utan intäktsmodellen och dess struktur håller på att förändras (Picard, 2003).

Enligt undersökningar står företag verksamma inom dagstidningsbranschen fast vid sina traditionella affärsmodeller (IFRA, 2006), men dagstidningsutgivare bör överge dessa (Giles, 2010; Kaye & Quinn, 2010; Picard, 2006). Istället bör företagen utveckla alternativa affärsmodeller i syfte att dra nytta av de nya affärsmöjligheterna på marknaden, och på så sätt bli mer flexibla och dynamiska

(IFRA, 2006). Dessa affärsmodeller bör utformas med hänsyn till de förändringar som digitaliseringen medför i nyhetskommunikation konsumtionsvanor (Siles & Boczowski, 2012). Den interna initiativförmågan har tyvärr varit låg (IFRA, 2006; Larsson & Holmquist, 2013). Idag fortsätter dagstidningsutgivarna att fokusera på att försiktigt anpassa de befintliga affärsmodellerna istället för att utveckla nya affärsmöjligheter (Picard, 2006). För att dessa företag ska kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga i framtiden krävs det att de genomför fundamentala förändringar av verksamheten. Dessutom måste företag ständigt vara uppdaterade om hur marknaden ser ut och hela tiden vara beredda på att bemöta nya behov som uppstår på marknaden (IFRA, 2006).

Enligt Peder Bonnier, Digital Chef på Bonnier (citerad i Nesser, 2012, 12 november) måste papperstidning och digitalupplaga särskiljas: det rör sig om två olika affärer och man kan inte bara översätta den ena till den andra.

Ett problem kan vara att dagstidningsutgivare inte har insikt i hur man utarbetar en framgångsrik prisstrategi (Larsson & Holmquist, 2013). Enligt Daniel Wentz (8 april 2014), Schibsted, har många aktörer i dagstidningsbranschen inte ännu lyckats fundera ut en lönsam, digital affärsmodell.

"Många av våra konkurrenter har missat just den kopplingen mellan att ha otroligt strukturerad exekvering på affärssidan samtidigt som man ger bort någonting gratis."

- Daniel Wentz, 8 april 2014

I dagsläget har få dagstidningsutgivare hittat en digital affärsmodell som de faktiskt kan tjäna pengar på och som kan ersätta den kassako papperstidningen en gång var (A. Mattsson, 19 mars 2014). Enligt Marie Nilsson (26 mars, 2014), Mediavision, fortsätter företagen att ge ut en papperstidning eftersom de inte har någon annan intäktskälla. Peder Bonnier (citerad i Nesser, 2012, 12 november) beskriver samma sak nedan:

“Det finns ingen digital affärsidé som kan bära de kostnader som finns i papperstidningens organisation.”

- Peder Bonnier, 8 november 2012

Ytterligare ett problem kan vara att under volatila marknadsförhållanden tenderar företag att endast fokusera på kortsiktiga lösningar och ignorera hur de ska förändra sig för att kunna bli långsiktigt konkurrenskraftiga (IFRA, 2006). Ett exempel skulle kunna vara att svenska dagstidningsutgivare dragit ned på kostnader och genomfört kraftiga sparpaket för att möta minskningar av försäljnings- och annonsintäkter (Körnung, 2012, 2 oktober).

1.3 Problemformulering

Studien utgår från det ovan beskrivna problemet: lönsamhetskrisen i dagstidningsbranschen. Vi har studerat hur företag verksamma inom branschen resonerar strategiskt för att bemöta de strukturella förändringar branschen genomgår i syfte att återigen hitta en värdeskapande och lönsam affärsmodell. Vår utgångspunkt i studien har varit följande frågeställning:

- *Hur resonerar företag inom dagstidningsbranschen strategiskt för att hantera nya teknologier och bemöta strukturell förändring i syfte att vara fortsatt lönsamma?*

1.3.1 Intresse och relevans

Det är intressant att studera dagstidningsbranschen eftersom den, liksom många andra branscher, har tvingats in i förändring till följd av digitaliseringen. Utmaningen att hitta lönsamma affärsmodeller i den digitala miljön gäller inte bara dagstidningsbranschen utan flera branscher, till exempel musikbranschen och film/tv-branschen.

Vi är intresserade att ta reda på hur dagstidningsbranschen resonerar i termer av välkända ekonomiska teorier inom ämnesområdet strategi. Teorin har sammanfattats i en teoretisk referensram, som sedan har använts som underlag

vid analys av insamlat, empiriskt material. Målet här är se huruvida de strategiska resonemang, som enligt teorin bör föras av företag, återfinns i verkligheten. På så sätt kan man se om akademiska teorierna är applicerbara i praktiken.

1.3.2 Strategiskt resonemang

I den här studien studeras strategiskt resonemang. Ett resonemang innebär att framföra eller genomföra en tankegång (Svenska Akademien, 2014). I den här studien definieras ett strategiskt resonemang som den strategiska tankegången som förs inom en organisation. Strategiskt resonemang är inte detsamma som strategisk handling, utan en strategisk handling är snarare en konsekvens av ett strategiskt resonemang.

I den här studien studeras inte strategisk handling. Skälet till detta är att det är resonemangen som ligger till grund för handlingarna, och företagen har ännu inte utarbetat tydliga handlingsplaner för att möta digitaliseringen. Branschen präglas av turbulens och ett intensivt sökande. Härvid spelar deras resonemang en strategiskt viktig roll i att försöka se hur branschen och företagens strategiska handlingar kan komma att utvecklas.

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att kartlägga de strategiska resonemang som företag inom dagstidningsbranschen för i syfte att bemöta de utmaningar som nya teknologiska förutsättningar medför. Vidare jämför vi i vilken mån dessa resonemang överensstämmer med välkända ekonomiska teorier för att se om dessa teorier är applicerbara i praktiken.

2. Metod

I detta kapitel presenteras det vetenskapliga tillvägagångssättet i studien. Här presenteras val och motivering av ansats, forskningsmetod och forskningsdesign samt hur urval och insamling av empiriskt material har skett. Därefter presenteras en metodreflektion samt kritik mot metodvalet.

2.1 Val av ansats: deduktiv

Enligt Bryman & Bell (2005) finns det två huvudsakliga forskningsansatser: deduktiv och induktiv ansats. Deduktion bygger på att forskaren utgår från teori, och sedan testar empiriskt om hypotesen stämmer. Induktion fungerar tvärtom, det vill säga, teorin genereras från observationer. I denna uppsats används en deduktiv ansats. Val av deduktiv ansats beror på studiens syfte, det vill säga, utifrån befintlig teori har vi skapat ett ramverk för att sedan pröva den empiriskt.

Utifrån vår problemformulering hade det även varit möjligt att utforma en studie med en induktiv ansats, då problemformuleringen är öppet ställd och kan mynna ut i flera olika resultat. Vi har dock valt bort en induktiv ansats, då datainsamlingen skulle bli alltför tidskrävande och omfattande. Vi är medvetna om att den deduktiva ansatsen ofta är starkt förknippad med den kvantitativa forskningsmetoden medan den induktiva ansatsen är förknippad med den kvalitativa metoden (Backman, 2008). Detta betyder däremot inte att det går att kombinera en kvalitativ metod med en deduktiv ansats.



Figur 1. Den deduktiva processen. Egen bearbetning enligt Bryman & Bell (2005).

2.1.1 Kritik mot val av ansats

Det finns en risk med att välja en deduktiv istället för en induktiv ansats. Det kan hända att teorierna vi har valt inte är relevanta för att undersöka branschens strategiska resonemang då man, genom den deduktiva ansatsen, endast testat de teorier som är utvalda för studien.

Detta kan leda till ett missvisande resultat. Det finns en risk att branschen för sina strategiska resonemang i enlighet med andra teorier än de vi har studerat. Då kan det framstå som att branschen inte för några strategiska resonemang överhuvudtaget. Om man istället tillämpar en induktiv ansats, och respondenterna själva på fri hand kan beskriva hur resonemangen förs, undviker man detta.

2.2 Val av forskningsmetod: kvalitativ

Inom företagsekonomisk forskning brukar man skilja på två olika typer av forskningsmetoder: kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod. Vi har valt en kvalitativ forskningsmetod.

Kvalitativ forskningsmetod innebär att forskaren försöker förstå en social verklighet genom att ta reda på hur de som befinner sig i den verkligheten upplever den (Bryman & Bell, 2005). I det här fallet innebär det att vi har undersökt de strategiska resonemang som förs hos företag i dagstidningsbranschen. Vi har således studerat hur personer verksamma i branschen upplever att resonemangen förs.

Bryman & Bell (2005) menar att en kvalitativ undersökning kan delas in i sex huvudsakliga steg. Det är utifrån dessa sex steg som vi har byggt upp undersökningen i den här uppsatsen. De sex stegen beskrivs i modellen nedan:



Figur 2. De huvudsakliga stegen i kvalitativ forskning. Egen bearbetning enligt Bryman & Bell (2005).

Steg 1 beskrivs i det inledande kapitlet. *Steg 2* och *3* beskrivs under *urval* och *datainsamling* i metodkapitlet. *Steg 4* och *5* behandlas i samma kapitel, benämnt *empiri och analys*. *Steg 6* behandlas i det avslutande kapitlet i uppsatsen.

Vi har gjort bedömningen att en kvalitativ metod är lämpligast för att kunna besvara problemformuleringen och nå studiens syfte. Det är svårt att genom kvantifiera data redogöra för ett resonemang. I den kvalitativa metoden studerar man istället ord och dess innebörd (Bryman & Bell, 2005). Dessutom är vi mer intresserade av att få en kontextuell förståelse (Bryman & Bell, 2005). Med detta menas att vi har strävat efter att få en djup förståelse av hur ett begränsat antal individer resonerar, snarare än att få en ytlig förståelse av hur ett stort antal individer resonerar.

2.2.1 Kritik mot val av forskningsmetod

En stor skillnad mellan kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod är just hur forskaren hanterar individens relation till omvärlden (Backman, 2008; Bryman & Bell, 2005). Enligt Bryman & Bell (2005) kritiserar ofta den kvalitativa forskningsmetoden för att generera alltför subjektiva resultat. Forskarens personliga kontakt och relation till undersökningsspersonen kan påverka resultatens objektivitet negativt. Det är även svårare att replikera en kvalitativ undersökning än en kvantitativ. Detta grundas på att kvalitativ forskning är relativt ostrukturerad och riskeras byggas upp på forskarens personliga egenskaper. För att öka möjligheten att replikera undersökningen har vi lagt stor vikt vid att beskriva datainsamlingen. Vid en kvalitativ studie kan resultaten dessutom bli svåra att generalisera, då resultaten ofta genereras från ett litet antal individer.

2.3 Val av forskningsdesign: flerfallsstudie

En fallstudie i dess grundläggande form innebär att ett enda fall studeras detaljerat och ingående. Fallet i fråga kan variera i omfång och storlek. Det finns möjlighet för forskaren att anpassa fallstudien till en forskningsdesign som passar studien i fråga. (Backman, 2008)

I vår studie har vi valt att tillämpa en så kallad flerfallsstudie. Flerfallsstudie bygger på samma principer som en vanlig fallstudie, men man använder flera olika fall (Backman, 2008). Vi har valt att studera flera olika företag inom en specifik bransch. En flerfallsstudie blir ofta mer övertygande då den har ett bredare underlag än om man baserar studien på endast ett fall. I det breda underlaget kan det ingå fall med olika resultat. En flerfallsstudie är dock mer resurskrävande eftersom man måste avsätta mer tid till insamling av empiriskt material (Yin, 2003).

En aspekt att beakta vid genomförandet av fallstudier generellt är *avsikten* med studien. Enligt Backman (2008) kan en fallstudies *avsikt* delas in i tre underkategorier: fallstudien kan antingen vara *beskrivande*, *förklarande* eller *undersökande*. Vi avser att genomföra en beskrivande (deskriptiv) fallstudie. Det kommer dock att finnas inslag i fallstudien som bör anses vara undersökande (explorativa), då vi avser att jämföra vår teoretiska referensram med det empiriska materialet.

2.4 Datainsamling

Det insamlade empiriska materialet i den här studien består av *primärdata*. Vi har själva samlat in det ursprungliga materialet för studien. Ett alternativ till detta skulle vara att samla in *sekundärdata*, det vill säga, data som tidigare har samlats in. Vi har gjort bedömningen att det inte finns tillräckligt med sekundärdata tillgängligt för att kunna nå studiens syfte.

För att åstadkomma en bredd i studien har vi strävat efter en spridning av undersökningspersoner eller *respondenter*.

Vi har valt att samla in det empiriska materialet genom intervjuer. Det har det varit viktigt att välja rätt personer att intervjua: respondenter som är involverade i det strategiska arbetet på dagstidningen ifråga. Utöver intervjuer med fallföretag har vi genomfört intervjuer med experter inom områdena media och digitalisering. Detta har gjorts i syfte att få en bredare insikt i branschen.

Vi har genomfört två expertintervjuer. En av dessa har varit med en universitetsadjunkt i journalistik på Institutionen för kommunikation och medier vid Lunds universitet. Intervjun har bidragit till en djupare förståelse av dagstidningsbranschens historia och de fundamentala anledningarna till varför branschen befinner sig i lönsamhetskrisis.

Den andra expertintervjun har gjorts med VD:n för företaget Mediavision. Mediavision är ett konsultbolag som hjälper företag inom mediebranschen med affärsutveckling och strategiska frågor. Intervjun har bidragit till en överblick över hur marknaden, speciellt riksmarknaden, ser ut och över hur företag i dagstidningsbranschen resonerar kring marknadsutveckling och lönsamhet.

Expertintervjuerna har genomförts i ett tidigt skede i undersökningen i syfte att få en initial inblick i branschen och dagens situation. Intervjuerna har varit av ostrukturerad karaktär, vilket har gett möjlighet för respondenterna att reflektera fritt kring ämnet. På så sätt har vi kunnat utvärdera, och vid behov justera, den teoretiska referensramen innan intervjuerna med fallföretagen har inletts.

Namn	Position	Organisation	Perspektiv
Andreas Mattson	Vik. Universitetsadjunkt	Lunds universitet	Externt, akademiskt
Marie Nilsson	VD	Mediavision	Externt, konsult

Tabell 1. Intervjuer med experter.

2.4.1 Urval

I den här undersökningen har vi tillämpat ett *teoretiskt urval* (Bryman & Bell, 2005). Detta innebär att vi har identifierat olika respondenter som vi anser vara relevanta för att kunna nå syftet med studien. Som tidigare nämnt, har det viktigaste kriteriet vid identifieringen av respondenter varit att respondenten är delaktig i det strategiska arbetet på företaget.

I den svenska dagstidningsbranschen finns det endast ett litet antal aktörer som ger ut rikstäckande dagstidningar. Vi har tagit kontakt med samtliga, och vi har lyckats att antingen etablera kontakt med de separata dagstidningarna eller med mediekoncernerna som äger dem. När det kommer till lokala dagstidningar har vi etablerat kontakt med så pass många aktörer att vi har kunnat välja vilka som ska användas som respondenter. Vid valet av respondenter har vi strävat efter att skapa en spridning av ägarförhållandena så att flera olika koncerner kunnat inkluderas.

När man arbetar med ett teoretiskt urval strävar man efter att uppnå en *teoretisk mättnad* (Bryman & Bell, 2005). Med detta menas att man fortsätter att samla in data tills ingen ny information genereras från datainsamlingen. I vår studie bedömer vi att vi har uppnått en teoretisk mättnad, då samtliga respondenter i stort sett sagt samma sak.

2.4.1.1 Intervjuer med fallföretag

Insamling av det empiriska materialet har skett genom intervjuer med respondenter från olika fallföretag. Alla fallföretag producerar och distribuerar dagstidningar.

För att underlätta urvalet, har en kategorisering av potentiella fallföretag gjorts. Denna kategorisering ser ut enligt följande:

Kategori 1: Lokala dagstidningar: morgonpress

Kategori 2: Rikstäckande dagstidningar: morgonpress

Kategori 3: Rikstäckande dagstidningar: kvällspress

Vi har genomfört intervjuer med totalt 14 fallföretag. Av dessa är majoriteten lokala morgontidningar. Detta beror på att antalet lokala dagstidningar i praktiken är fler än rikstäckande morgonpress och kvällspress, och dessutom är antalet lokala kvällstidningar mycket få (TS, 2014). Vi har strävat efter att vårt urval ska spegla hur det ser ut i praktiken.

I *kategori ett* består respondenterna främst av chefredaktörer, då vi har önskat intervjua en person med övergripande kunskap om företaget. Företagen i den här kategorin har sällan personer som enbart arbetar med affärsutveckling och strategi, till skillnad från företagen i *kategori två* och *kategori tre*. Att få kontakt med respondenter tillhörande *kategori ett* har varit relativt lätt, då antalet företag är stort. Vi har främst intervjuat personer som arbetar på de enskilda företagen, inte inom mediekoncernerna, med ett fåtal undantag.

Respondenterna tillhörande *kategori två* arbetar antingen på en rikstäckande dagstidning eller inom en mediekoncern som äger flera rikstäckande morgontidningar. Visserligen skiljer sig respondenternas arbetsuppgifter åt, men samtliga har god insikt i företagets och mediekoncerns strategiska resonemang. Att få kontakt med respondenter inom kategorin rikstäckande morgontidningar har varit relativt svårt, eftersom antalet företag inom kategorin är litet. I vissa fall har respondenterna i denna kategori även tillhört *kategori tre*, då deras tjänster innebär att de har insikt i flera tidningars strategiska resonemang.

Respondenterna tillhörande *kategori tre* arbetar antingen på det enskilda företaget eller inom den mediekoncern som äger dagstidningen. Som nämnt ovan, har vi endast fokuserat på rikstäckande kvällspress i Sverige, eftersom antalet självständiga lokala kvällstidningar är mycket få (TS, 2014). Flera av de stora lokala kvällstidningarna, såsom Kvällsposten och Göteborg-Tidningen, ingår under varumärket Expressen (Bonnier, 2014), vilken är en av de två rikstäckande kvällstidningarna.

Fallföretagen med respektive kategori presenteras i tabellen nedan. När det står "rikstäckande dagstidningar" avser detta både morgonpress och kvällspress.

Företag	Koncern	Kategori
Svenska Dagbladet	Schibsted	Rikstäckande dagstidningar: morgonpress
Schibsted	Schibsted	Rikstäckande dagstidningar
Dagens Nyheter	Bonnier	Rikstäckande dagstidningar: morgonpress
Hälsingetidningar	MittMedia	Lokala dagstidningar: morgonpress
Mktmedia	Stampen Media Group	Lokala dagstidningar: morgonpress
Expressen	Bonnier	Rikstäckande dagstidningar: kvällspress
Sydsvenskan	Bonnier	Lokala dagstidningar: morgonpress
Jönköpingsposten	Herenco	Lokala dagstidningar: morgonpress
Skaraborgs Allehanda	NWT-koncernen	Lokala dagstidningar: morgonpress
Bonnier	Bonnier	Rikstäckande dagstidningar
Borås Tidning	Gota Media	Lokala dagstidningar: morgonpress
Helsingborgs Dagblad	Bonnier	Lokala dagstidningar: morgonpress
Gotlands Tidningar	Norrköpings Tidningar	Lokala dagstidningar: morgonpress
Hallandsposten	Stampen Media Group	Lokala dagstidningar: morgonpress

Tabell 2. Intervjuer med fallföretag.

2.4.1.2 Intervjumetodik: semistrukturerad intervjumodell

Då kvalitativa intervjuer syftar till att fånga upp hur olika undersökningsspersoner uppfattar sin omgivning, innebär det att respondentens subjektiva bild och yrkesmässiga uppfattning präglar resultaten. Intervjuerna som har genomförts har varit av semi-strukturerad karaktär. I en semistrukturerad intervju behöver frågorna inte ställas i en viss ordning och samtalet kan utvecklas under intervjuens gång, vilket ger flexibilitet. På så sätt ger detta större möjlighet till uttömmande svar och reflektioner.

Intervjufrågorna har konstruerats för att vara så öppna att respondenten själv ska kunna föra samtalet framåt. Samtalet har därefter utvecklats genom olika följdfrågor. De olika intervjufrågorna har anpassats efter vilken kategori

respondenten tillhör och har sammanställts i en intervjuguide (se appendix 2). Utgångspunkten vid formuleringen av intervjufrågor har varit den teoretiska referensramen.

2.5 Teoretisk referensram

Som framgår av uppsatsens syfte analyseras de strategiska resonemangen hos de olika fallföretagen för att se huruvida de överensstämmer med akademiska teorier. För att möjliggöra denna analys, har en teoretisk referensram, sammanfattad av relevanta ämnesområden, konstruerats. Därefter har vi använt oss av tekniken *pattern matching*. Detta innebär att information från ett fall, relateras till ett teoretiskt påstående (Yin, 2003). I praktiken innebär det att vi, i analysen av det empiriska materialet, söker efter påståenden som kan relateras till någon av teorierna i referensramen. När empiriskt material går att kopplas till någon av teorierna, beskrivs detta i löpande text.

2.5.1 Källkritik

De akademiska teorier som används för att skapa den teoretiska referensramen återfinns i forskning presenterad i tryckta källor, huvudsakligen vetenskapliga artiklar och böcker. Då de teorier vi har använt kan förefalla generella, har vi granskat varje enskild teori och därefter utvärderat huruvida de skulle kunna vara applicerbara på de problem vi vill undersöka. Vissa av de teorier som ingår i den teoretiska referensramen är relativt gamla. Teorierna förekommer dock frekvent i modern litteratur inom ämnet.

2.6 Metodreflektion

Man bör utvärdera och bedöma den utformade metoden (Yin, 2003). Beroende på metodval finns ett antal olika bedömningskriterier som är möjliga att tillämpa vid en sådan utvärdering (Bryman & Bell, 2005). Yin (2003) föreslår fyra bedömningskriterier som ofta används vid bedömning och utvärdering av studier inom samhällsvetenskaplig forskning; dessa är *validitet*, *intern validitet*, *extern validitet* och *tillförlitlighet*.

2.6.1 Validitet

Med validitet menas att man i en undersökning mäter det som är relevant, det vill säga, man ställer rätt frågor för att nå syftet med studien. Forskaren i en fallstudie riskerar att vara subjektiv och ha svårigheter att utveckla lämpliga metoder för att mäta data (Yin, 2003). För att säkerställa en hög validitet, har vi noggrant gått igenom intervjufrågorna för att säkerställa att dessa relaterar till samtliga teorier i den teoretiska referensramen. En ytterligare åtgärd som vidtagits för att tillförsäkra validiteten, är att de olika respondenterna har fått godkänna sammanställningen av intervjuerna. Flera olika empiriska källor i datainsamlingen ökar validiteten, som vid en flerfallstudie.

2.6.2 Intern validitet

Den interna validiteten bedömer hur väl forskaren lyckats med att bevisa en kausal relation, det vill säga, hur en viss händelse påverkar en annan. Då vår studie är av deskriptiv karaktär är detta bedömningskriterium ej tillämpligt vid bedömning av fallstudiens kvalitet (Yin, 2003).

2.6.3 Extern validitet

Den externa validiteten ska kunna styrka huruvida de resultat som presenteras i studien är generaliserbara eller ej. Som tidigare nämnt, utgör enkla fallstudier en sämre grund för generaliserbara resultat än flerfallsstudier. (Yin, 2003). Vi har använt oss av en flerfallsdesign, vilket ger viss generaliserbarhet. Dessutom är de teorier, som den teoretiska referensramen är baserad på, väl beprövade. Detta ökar den externa validiteten. Frågan kvarstår däremot huruvida de presenterade resultaten är generaliserbara utanför den bransch de valda fallföretagen är verksamma i.

2.6.4 Tillförlitlighet

Målsättningen för tillförlitlighet är att forskningsmetoden ska vara så pass väl beskriven, att en senare forskare skall kunna repetera studien och därmed få samma resultat (Yin, 2003). Vi bedömer att detta har möjliggjorts genom en tydlig beskrivning av metoden och studiens tillvägagångssätt. För att säkerställa tillförlitligheten, har intervjuerna även dokumenterats med diktafon och direkta

citats används vid flera tillfällen i uppsatsen. Dock bör noteras att det rör sig om en kvalitativ studie och att replikerbarheten därmed blir lägre än vid en kvantitativ studie.

2.6.5 Risker

Vi har identifierat tre risker som kan hindra oss från att nå studiens syfte.

Den första risken är att fallföretagen inte för någon form av strategiskt resonemang. Om så är fallet, kan det empiriska materialet ej bidra till att undersöka det som studien syftar till. Det är fortfarande möjligt att nå ett resultat, men detta resultat kan varken bidra praktiskt eller akademiskt då det gäller att kartlägga dagstidningsbranschens strategiska resonemang.

Den andra risken är att de olika fallföretagen ej för några tydliga strategiska resonemang. I detta fall är det möjligt att genomföra den analys som studien syftar till, men det empiriska materialet blir mycket svårt att tolka och därmed blir det svårt att dra generaliserbara slutsatser.

Den tredje risken är att företagen i branschen inte är villiga att avslöja hur de för sina strategiska resonemang, Risken att inte tillräckligt många respondenter vill delta finns. Ett litet antal respondenter ger sämre möjlighet att dra generaliserbara slutsatser.

3. Teoretisk ansats

I följande kapitel presenteras uppsatsens teoretiska utgångspunkter. Det utgör en sammanfattning av välkänd och aktuell teori inom relevanta ämnesområden. Den teoretiska ansatsen ligger till grund för den teoretiska referensram som används vid analys av det empiriska materialet

3.1 Bakgrund till val av teori

Vi har valt att fördjupa oss i följande ämnesområden: *strategi och strategiskt arbete, konkurrens- och marknadsanalys, strategisk positionering och konkurrensfördelar samt marknadsutveckling och strategisk förändring*. Syftet är att, utifrån dessa teoretiska utgångspunkter, sammanfatta och definiera hur företag bör föra sina strategiska resonemang i syfte att vara fortsatt lönsamma i en tid av stora och strukturella branschförändringar.

I vår studie utgår vi från teorier som är välkända och som har fått stort genomslag för forskningen inom ämnesområdet strategi. Det är intressant att utforska om dessa väletablerade forskningsrön är relevanta för verkligheten.

3.2 Strategi och strategiskt arbete

3.2.1 Strategi: definition och syfte

Sammanfattningsvis handlar strategi om att försöka forma handlingsplaner för att anpassa sig för framtiden. Nedan presenteras ett par välkända definitioner av begreppet strategi:

“... the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals”.

- Chandler, 1962 sid. 13

“The term strategy has been defined in a variety of ways, but almost always with a common theme, that of a deliberate conscious set of guidelines that determines decisions into the future”.

- Mintzberg, 1978 sid. 935

Över tid har synen på strategi utvecklats. Tidigare skulle strategiska handlingsplaner vara specifika och planenliga, men numera anser man att strategi snarare bör utgöra målsättningar och guidande riktlinjer. Anledningen till detta är att företag idag måste vara flexibla och dynamiska (Porter, 1996). Den moderna marknaden tenderar att bli allt mer volatil vilket gör att det svårt för företag att spekulera kring hur framtiden kommer te sig (Grant, 2013).

Målsättningar bör dock vara tydliga och företag bör aktivt ägna sig åt strategisk planering i syfte att samordna verksamheten på bästa sätt och säkerställa att alla parter har samma ambition (Porter 1980).

3.2.2 Externt och internt perspektiv: strategisk passform

Det finns huvudsakligen två olika synsätt på strategi: det externa perspektivet (*corporate strategy*) och det interna perspektivet (*business strategy*). Det externa perspektivet behandlar den strategiska frågan “var”: det vill säga på vilken marknad ett företag ska konkurrera. Det interna perspektivet behandlar frågan “hur”: det vill säga hur ett företag ska konkurrera inom en viss marknad (Grant, 2013). Det externa och interna perspektivet beskrivs även i följande definition av strategi:

“... the pattern of objectives, purposes or goals, and the major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what business the company is in or should be in and the kind of company it is or should be”.

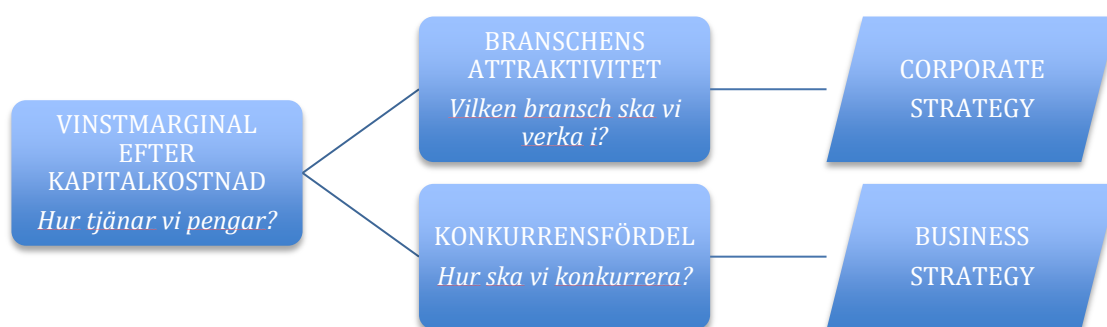
- Andrews, 1971 (citerad i Besanko et al., 2007 sid. 1)

Det externa perspektivet behandlar industrin och andra utomstående faktorer i syfte att avgöra hur attraktiv eller riskfylld en bransch är. Denna typ av analys

avgör vanligtvis huruvida man ska diversifiera sin produktportfölj, huruvida man ska utöka eller avveckla sin verksamhet, risker med att träda in på nya marknader samt hur man bör fördela resurser mellan de olika affärerna. (Grant, 2013)

Det interna perspektivet behandlar konkurrensfördelar och hur ett företags resurser och förmågor påverkar dess relativa prestation gentemot konkurrenter. Denna typ av analys avgör vanligtvis val av vilken typ av position ett företag ska inta på marknaden. (Grant, 2013)

Enligt Grant (2013) utgör de två perspektiven tillsammans en uttömmande analys på strategi och hur man som företag bör agera för att tjäna pengar. Sambandet illustreras nedan:



Figur 3. Internt och externt perspektiv på strategi. Egen bearbetning enligt Grant (2013).

3.2.2.1 Strategisk passform

Strategisk passform (*strategic fit*) innebär att företag matchar den interna verksamheten, främst i form av resurser och förmågor (men också i form av mål och värden samt struktur och system), med möjligheter i den externa miljön i form av konkurrenter, kunder, leverantörer etcetera. Detta koordineras genom strategi, som kopplar ihop det externa och det interna perspektivet. (Grant, 2013)



Figur 4. Strategi som länk emellan företaget och branschen. Egen bearbetning enligt Grant (2013).

3.2.3 Operationell och strategisk effektivitet

Som nämnts tidigare kan ett volatilt marknadsklimat innebära att företag väljer bort strategiska frågor och istället försöker effektivisera den operationella verksamheten genom kortsiktiga lösningar (IFRA, 2006).

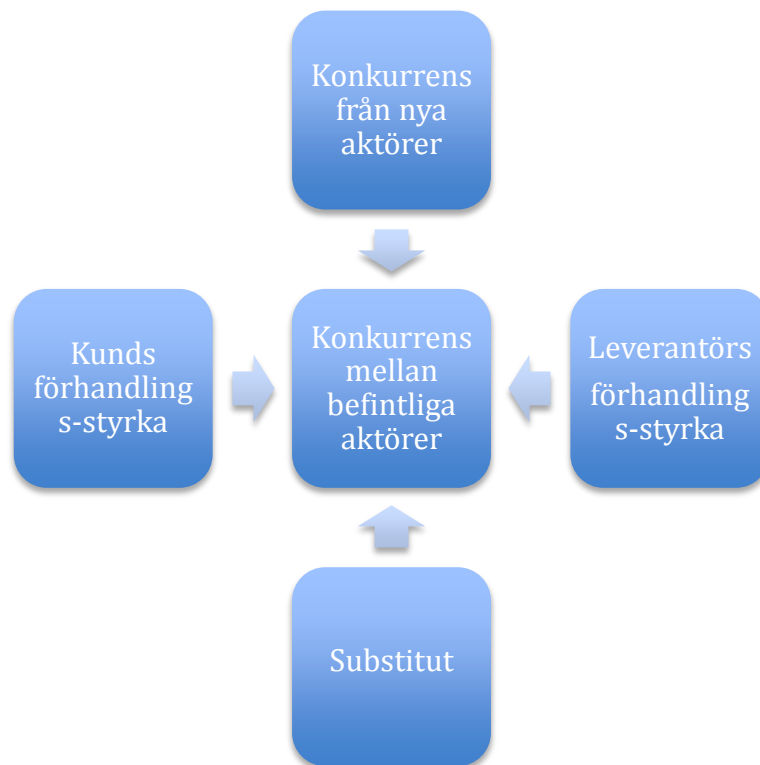
Enligt Porter (1996) bör företag arbeta både strategiskt och operationellt. Däremot är det viktigt att separera det operativa arbetet från det strategiska (Grant, 2013; Porter, 1996). Syftet med det operativa arbetet är att uppnå så kallad operationell effektivitet (*operational effectiveness*). Detta innebär att ett företag genomför samma aktiviteter som konkurrenterna, fast på ett bättre och effektivare sätt. Strategisk effektivitet handlar däremot om att genomföra andra slags aktiviteter än konkurrenterna, alternativt genomföra samma aktiviteter på ett annorlunda sätt. Företag bör eftersträva att bli strategiskt effektiva (Porter, 1996).

3.3 Konkurrens och marknadsanalys

3.3.1 Porters fem krafter

Enligt Porter (2008) finns ett samband mellan grad av konkurrens och potential till lönsamhet i en bransch: ju hårdare konkurrens, desto lägre lönsamhet. Han beskriver hur det finns fem huvudsakliga krafter, som påverkar konkurrensen i

en bransch: kunders förhandlingsstyrka, leverantörers förhandlingsstyrka, substitut för varan eller tjänsten, konkurrens från nya aktörer samt konkurrens mellan befintliga aktörer. Genom att studera dessa krafter (*Porter's five forces*) kan man analysera hur den aktuella potentialen till lönsamhet ser ut i branschen.



Figur 5. Illustration av Porters fem krafter. Egen bearbetning enligt Porter (2008).

3.3.1.1 Kunders förhandlingsstyrka

Kundens förhandlingsstyrka är hög när det råder stort utbud av varor/tjänster på marknaden och/eller när konsumenten utan svårigheter kan byta mellan olika alternativ. Priser pressas ned och därmed minskar lönsamheten. (Porter, 2008)

3.3.1.2 Leverantörers förhandlingsstyrka

Leverantörens förhandlingsstyrka är hög när det råder litet utbud på marknaden och/eller när det svårt för köparen att byta till ett annat alternativ.

Leverantören höjer sina priser varvid det köpande företags lönsamhet sjunker. (Porter, 2008)

3.3.1.3 Substitut för varan eller tjänsten

Enligt Porter (2008) gör ett växande utbud av substitut att konkurrensen hårdnar och sannolikheten att generera vinst minskar. Det är dock inte alltid lätt att identifiera substitut. Spektrumet för vad som utgör substitut kan vara brett och substitut utgörs inte alltid av identiska produkter.

Så länge den konkurrerande aktören erbjuder en vara eller tjänst som kan säljas på samma marknad utgör detta ett substitut. Om denna vara eller tjänst har en attraktiv prestanda i förhållande till pris (*performance/price tradeoff*) utgör den ett hotfullt substitut. Om byteskostnaderna (*switching costs*) för konsumenten att byta produkt och/eller tjänst generellt är låga i branschen, det vill säga om konsumenterna utan problem kan byta leverantör av produkt och/eller tjänst, blir hotet från substitutet större. (Besanko et al, 2007; Grant, 2013; Porter, 2008)

3.3.1.4 Konkurrens från nya aktörer

Nya aktörer som träder in på en marknad strävar efter att vinna marknadsandelar. Detta sätter press på befintliga aktörer som kan tvingas pressa ner sina priser för att stänga ute nya konkurrenter och därmed minskar lönsamheten. Hur stort hotet om konkurrens från nya aktörer är beror på hur höga branschens inträdesbarriärer är. (Porter, 2008)

3.3.1.5 Konkurrens mellan befintliga aktörer

Konkurrens mellan befintliga aktörer innebär vanligen att lönsamheten minskar.

Porter (2008) menar att om det råder låg lönsamhetspotential i en bransch, eller om det inte finns någon möjlighet för ett företag att nå en relativt stark strategisk positionering, bör aktören i fråga lämna marknaden. Företag bör lämna marknaden om de misstänker att de framtida kostnaderna är högre än kostnaderna för att avveckla sin verksamhet (Besanko et al, 2007).

3.3.1.6 Förändringar i branschstruktur

Branscher är aldrig stillastående utan befinner sig i ständig förändring. Ibland förändras hela branscher abrupt, ofta till följd av nya förutsättningar som till exempel tekniska innovationer. Bland annat kan teknisk utveckling leda till att utbudet på olika former av substitut ökar och nya teknologiska innovationer på marknaden kan leda till att förutsättningarna för konkurrens fundamentalt förändras (Porter, 2008). Till exempel har internet möjliggjort en ny form av substitutkonkurrens, vilket har avsevärt intensifierat konkurrensen i många branscher. Detta har inneburit stora negativa konsekvenser på etablerade företags lönsamhet (Grant, 2013).

Porters fem krafter utgör inte bara ett ramverk för att analysera den aktuella lönsamhetspotentialen, utan även ett ramverk för att förutse den framtida lönsamhetspotentialen. Ett företag söker positionera sig utifrån hur den framtida branschstrukturen förväntas se ut; dels genom att beakta de fem krafterna och dels genom att försöka hantera dessa till sin fördel. Förändring i branschstrukturen kan innebära en möjlighet för företag att inta en ny strategisk position på marknaden. Strukturella förändringar kan öppna upp för ett nytt behov hos konsumenter, eller möjliggöra nya sätt att bemöta ett befintligt behov (Porter, 2008).

3.4 Strategisk positionering och konkurrensfördelar

3.4.1 Tre generiska strategier

Enligt Porter (1980) kan företag positionera sig utifrån tre huvudsakliga strategier: kostnadsledarskap, differentiering eller fokusering. Målet är att uppnå en stark position relativt marknadens konkurrerande aktörer.

Företag kan bedriva sin verksamhet efter flera strategier, men det krävs att organisationens olika delar koordineras och styrs mot ett gemensamt mål (Grant, 2013). Detta blir svårare om man bedriver flera olika strategier på samma gång, kallat *stuck-in-the-middle* (Porter, 1980).

3.4.1.1 Kostnadsledarskap

Ett företag kan uppnå kostnadsledarskap genom att erbjuda en produkt till marknads lägsta pris i förhållande till nytta eller kvalitet hos andra alternativ. Genom att föra en aggressiv lågprisstrategi kan man attrahera prismedvetna konsumenter och på så sätt skapa sig en större och bredare konsumentbas. En hög marknadsandel kan innebära större intäkter och lägre styckkostnad, då kostnaden normalt minskar till följd av större volymer. Denna strategi är fördelaktig om efterfrågan på produkten ifråga är priselastisk, det vill säga, om konsumenterna är priskänsliga vid val av produkt. Ofta innebär lågprisstrategier skarp kostnadskontroll och minimering av resurser och kapital inom områden som till exempel forskning och utveckling eller marknadsföring. (Besanko et al, 2007: Grant, 2013: Porter, 1980)

Volym och skalfördelar ökar möjligheterna att arbeta efter en lågprisstrategi. Dessutom kan exempelvis teknisk utveckling innebära effektivare interna processer och mer kostnadseffektiv produktion, vilket även det ökar möjligheterna att arbeta efter en lågprisstrategi (Porter, 1980).

3.4.1.2 Differentiering

Differentiering uppnås genom att man särskiljer sig från konkurrenterna genom att skapa en i något avseende unik produkt. Detta kan till exempel utgöras av design, starkt varumärke, ny teknologi eller unika funktioner. Syftet med differentiering är att skapa varumärkeslojalitet hos konsumenterna, som därmed blir mindre priskänsliga. Ett sätt att bemöta lågprisstrategier kan vara att få konsumenten att känna lojalitet till ett visst varumärke eller produkt, "ladda" varumärket med ett värde och därmed kunna ta ut ett högre pris. Ofta innebär inte differentiering att företagen uppnår en högre marknadsandel, utan istället vänder de sig till ett mer exklusivt segment och tar ut ett högre pris. (Besanko et al, 2007: Grant, 2013: Porter, 1980)

Teknikutveckling kan leda till produktinnovationer, vilket kan ge företaget möjligheter att differentiera sig (Porter, 1980).

3.4.1.3 Fokusering

Fokusering innebär att företag väljer att bearbeta ett specifikt marknadssegment. Med beaktande av en lågpris- eller differentieringsstrategi, identifierar företaget den del av marknaden man väljer att fokusera på. Företaget kan välja en *prisbaserad fokusering* eller en *differentieringsbaserad fokusering*. Vanligen avgörs fokusering av en avvägning (*trade off*) mellan marknadsandel (volym) och lönsamhet. (Porter, 1980)

3.4.2 Den resursbaserade teorin

Den resursbaserade teorin behandlar ett företags interna resurser och förmågor, samt hur dessa kan ligga till grund för att skapa konkurrensfördelar (Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989). Den resursbaserade teorin kritiserar Porters (1980) påstående om hur företag kan tillämpa olika generiska strategier och på så sätt uppnå konkurrensfördelar. Utgångspunkten är att, om företag verkar inom samma marknad och har samma resurser och förmågor, finns det ingenting som hindrar konkurrerande företag att tillämpa samma strategier. På så sätt förloras företagens konkurrensfördel samt dess relativa position (Besanko et al, 2007).

Enligt Barney (1991) kan ett företag uppnå varaktiga konkurrensfördelar om ett företags resurser och förmågor uppfyller vissa kriterier; de bör vara värdefulla (*valuable*), sällsynta (*rare*), icke-imiterbara (*non-imitable*) och icke-substituerbara (*non-substitutable*). Om företaget lyckas uppfylla alla dessa kriterier kommer de att bli långsiktigt lönsamma.

För det första bör ett företags resurser vara värdefulla. På så sätt kan företag genomföra strategier som förbättrar effektiviteten i verksamheten. För det andra bör ett företags resurser vara sällsynta eftersom det då blir det svårare för konkurrenter att genomföra samma strategier. Ett företag kan uppnå varaktiga konkurrensfördelar när dess strategi inte kan imiteras av konkurrenter.

Oavsett om ett företags resurser är värdefulla och sällsynta, kan de aldrig utgöra varaktiga konkurrensfördelar om de kan imiteras av konkurrenter. En resurs

kan ej imiteras om den exempelvis har förvärvats tidigare och det inte längre är möjligt för konkurrenter att förvärva samma resurs (*unique historical conditions*). Inte heller kan en resurs imiteras om den är kausalt tvetydig, det vill säga, om konkurrenter inte kan förstå vilka resurser som leder till varaktiga konkurrensfördelar (*casual ambiguity*). Slutligen är en resurs icke-imiterbar om den är socialt komplex, det vill säga, om den baseras på företagskultur eller komplexa interpersonella förhållanden (*social complexity*). Inte heller kan ett företags resurser utgöra varaktiga konkurrensfördelar i de fall de kan substitueras av konkurrenter. Om konkurrerade företag ej kan uppnå resurser som är strategiskt ekvivalenta är ett företags resurser icke-substituerbara. (Barney, 1991)

3.4.3 Dynamiska förmågor

Enligt Teece, Pisano & Shuen (1997) är Barneys (1991) teori för statisk i förhållande till den föränderliga värld vi idag lever i. En vidareutveckling av den resursbaserade teorin behandlar så kallade dynamiska förmågor (*dynamic capabilities*). Dynamiska förmågor innebär att man kan behålla en komparativ fördel under perioder av teknologisk utveckling och anpassa sig till marknadsförändringar (Winter, 2003). Flexibilitet, det vill säga att kunna anpassa sig till marknaden och att dra fördelar av nya möjligheter, är det enda sättet att bli långsiktigt konkurrenskraftig (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

"We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments".

- Teece et al., 1997 sid 516

Enligt Eisenhardt & Martin (2000) innebär dynamiska förmågor mer specifikt förmågan att anpassa och omstrukturera sina resurser så att man lättare kan anpassa sig till marknadsförändringar. I relativt stabila marknader tenderar ett företags dynamiska förmågor att snarare utgöra rutiner. Processerna är detaljerade och stabila och utfallen är förutsägbara. När marknadssituationen istället är instabil och oberäknelig, tenderar processerna att bli enkla,

experimentella och utfallen oförutsägbara. Den varaktiga konkurrensfördelen ligger i företags förmåga att anpassa sig till marknaden och konfigurera sina resurser på ett effektivt sätt.

3.5 Marknadsutveckling och strategisk förändring

3.5.1 Disruptiva teknologier

Nationalekonomen Joseph Schumpeter forskade under tidigt 1900-tal i hur marknadsförändringar drivs av teknologiska innovationer. Enligt Schumpeter präglas marknaden först av perioder av relativ stabilitet, där etablerade företags förmågor, resurser och produkter är lönsamma. Förutsättningarna kan dock ändras abrupt av fundamentala marknadschocker (*schumpetarian shock*). Dessa chocker förändrar de existerande förutsättningarna för konkurrens och ersätter dem med nya. De entreprenörer som lyckas utnyttja de ekonomiska möjligheterna som dessa chocker skapar, blir de som dominerar marknaden genom nästa period av stabilitet, tills dess att marknaden blir abrupt avbruten igen. Detta fortsätter sedan i cykler. (Besanko et al., 2007)

I enlighet med ovanstående beskriver Bower och Christensen (1995) hur befintliga företags lönsamhet blir punkterad av så kallade disruptiva teknologier (*disruptive technologies*). Disruptiva teknologier utgörs av en ny teknik, eller av befintlig teknik som börjar användas på ett nytt sätt, och därmed gör det möjligt att ersätta en befintlig produkt på marknaden. Som resultat förändras konkurrenssituationen på marknaden radikalt och de konkurrerande aktörerna måste hitta nya sätt att tjäna pengar för att ersätta tidigare produkt och/eller verksamhet.

Christensen (1997) beskriver hur företag ofta misslyckas med att anpassa sig till ny teknologi. Problemet är att företag fokuserar för mycket på befintliga kunders behov och vad kunderna för närvarande efterfrågar. När en disruptiv teknologi först introduceras, skapar den ett nytt behov som inte har existerat tidigare. Till en början tilltalas därför inte massmarknaden av denna typ av produkt (Bower & Christensen, 1995; Christensen, 1997).

Enligt Christensen (1997) kommer kundbehovet successivt att förändras. En disruptiv teknologi medför nämligen en högre nytta (*benefit*) för konsumenten. Trots att konsumenten ofta upplever att nyttan är högre i den befintliga produkten, är kostnaden (*cost*) ofta så pass låg i den nya, innovativa produkten, att konsumenten tenderar att välja den nya. Konsumenter föredrar ett lågt pris snarare än produktens funktioner och kvalitet (Besanko et al, 2007).

Många företag misslyckas med att tillgodose marknadens framtida behov. De gör ofta misstaget att underestimera en disruptiv teknologi, dess effekt på marknaden och den framtida konkurrenssituationen. Till en början är marknaden för en innovation liten och förutsättningen att generera intäkter är begränsad. Därför drar de etablerade företagen slutsatsen att innovationen inte har potential att bli lönsam (Bower & Christensen, 1995). Vidare har disruptiva teknologier generellt lägre vinstmarginaler än befintliga produkter (Christensen & Overdorf, 2000).

Problemet uppstår då företag inte inser att disruptiva teknologiers inträde på en marknad innebär att marknaden över tid radikalt förändras och/eller försvinner. Företag måste erkänna disruptiva teknologiers fulla potential, förstå processen och skapa sig nya sätt att tjäna pengar, även om det betyder att de måste avveckla affärer som de ser ut nu (Bower & Christensen, 1995). Företag som inte gör det kommer så småningom att bli icke-lönsamma (Christensen, 1997).

Christensen & Overdorf (2000) beskriver hur företag, vars marknad hotas av disruptiva teknologier, bör göra organisatoriska förändringar. Företag bör se över de interna förmågorna och se hur de kan utvecklas för att anpassas till de nya teknologierna. Företag kan uppnå önskade förmågor på tre olika sätt; skapa nya organisatoriska strukturer inom befintlig verksamhet, där nya förmågor kan utvecklas; bryta ut en del av den befintliga verksamheten och skapa en självständig enhet, där nya förmågor kan utvecklas; förvärva andra organisationer vars efterfrågade förmågor redan är färdigutvecklade.

Enligt Gilbert, Eyring och Foster (2012) bör företag gå igenom två separata olika men interagerande förändringar för att anpassa sig till disruptiva teknologier. För det första bör företag förändra sin kärnverksamhet i syfte att anpassa sig till de nya marknader som disruptiva teknologier skapar. Företag tenderar att försöka bevara befintliga marknader istället för att se potentialen i nya. Man fokuserar på att skära ner kostnader och på så sätt försöka matcha disruptiva innovationers låga kostnader (Besanko et al, 2007). Den andra förändringen företag bör göra är att skapa en egen verksamhet för att möta den disruptiva teknologin. Detta bör vara en separat enhet med egna resurser och processer samt en egen vinstformulering. Genom detta kan företag förverkliga sin fulla tillväxtpotential och ta till vara nya möjligheter innan andra gör det (Gilbert, Eyring & Foster, 2012).

3.5.1.1 Ny affärsmodell

Enligt Johnson, Christensen och Kagermann (2008) består en affärsmodell av fyra element: 1) identifiering av ett behov hos kunden (*customer value proposition*), 2) transformering av detta behov till vinst för företaget (*profit formula*), 3) företagets resurser (*key resources*) samt 4) företagets operationella och strategiska processer (*key processes*). För att en affärsmodell ska bli framgångsrik krävs att ovanstående element uppfylls. Det krävs att företag applicerar en vinstformulering (*profit formula*) som är kompatibel med den erbjudna produkten, det vill säga, företag måste skapa en framgångsrik avvägning mellan det pris kunden är villig att betala och de intäkter företaget måste generera.

Företag måste förändra sin affärsmodell om man upplever störningar eller komplikationer i några av ovanstående element. När företag ställs inför utmaningen att avvärja disruptiva teknologier krävs det ofta förändring av den befintliga affärsmodellen.

3.5.2 Hyperkonkurrens och icke-varaktiga konkurrensfördelar

Enligt forskaren Richard D'Aveni (1995) präglas de flesta moderna industrier idag av så kallad hyperkonkurrens; en intensiv konkurrensform där fördelar

uppstår lika snabbt som de försvinner. Under dessa instabila förhållanden tenderar lönsamheten att bli tillfällig och inga konkurrensfördelar blir varaktiga. Företag bör därför inte sträva efter att uppnå varaktiga konkurrensfördelar. De kan ändå inte behållas på en marknad som är ombytlig och volatil (D'Aveni, Dagnino & Smith, 2010). Företag bör istället sträva efter att utveckla en serie tillfälliga konkurrensfördelar och samtidigt förstöra konkurrenters befintliga fördelar i processen. Företag bör alltså inte eftersöka stabilitet på marknaden, utan bör aktivt försöka rubba jämvikten (D'Aveni, 1995).

McGrath (2013) bygger vidare på detta resonemang. McGrath menar att det är högst ovanligt för företag att idag behålla en konkurrensfördel på grund av den digitala revolutionen. Konkurrenters och kunders beteende har blivit alltför svårt att förutspå. I linje med D'Aveni (1995) menar McGrath att företag konstant bör ta nya strategiska initiativ. De bör ta tillvara så många tillfälliga konkurrensfördelar som möjligt och vara beredda att överge dem lika snabbt. Det krävs att företag formar flera olika strategiska initiativ samtidigt eftersom många av dessa initiativ eller fördelar kommer att bli kortlivade.

3.5.3 Att hitta nya marknader: Blå Oceaner

Kim & Mauborgne (1997) utforskar hur företag bör agera för att hantera lönsamhetssvårigheter och krympande marknader. De kritiserar tidigare forskning inom strategi för att vara begränsad till att företag hela tiden ska sträva efter att bli konkurrenskraftiga inom respektive marknad. Enligt forskarna, kallas denna typ av strategiskt resonemang för konventionell logik (*conventional logic*) och är otillräcklig för att säkerställa ett företags fortsatta framgång. Istället bör företag bedriva så kallad värdeinnovationslogik (*value innovation logic*).

Enligt den konventionella logiken utformas ett företags strategi utifrån branschens specifika förhållanden. Målet är att skapa konkurrensfördelar och bli konkurrenskraftiga gentemot konkurrenter. Många företag strävar efter tillväxt genom att behålla och utöka sin kundbas. Detta leder ofta till segmentering och ökad anpassning av produkter och erbjudanden för att

tillgodose olika kunders särskilda behov. Företag bör utnyttja existerande resurser och förmågor och anpassa sin strategi utifrån dessa. En branschs traditionella gränser fastställer vilka produkter eller vilken service ett företag erbjuder. Målet är att maximera värdet på den erbjudna produkten och/eller servicen.

Värdeinnovationslogik skiljer sig från den traditionella, konventionella logiken. Enligt värdeinnovationslogiken behöver ett företags strategi inte utformas efter några specifika branschförhållanden. Inte heller är målet att på traditionellt vis konkurrera ut andra aktörer i branschen. Framgångsrika företag observerar sina konkurrenter, men anpassar sig nödvändigtvis inte efter deras agerande. Framgångsrika företag försöker inte tillgodose olika konsumenters specifika behov, utan fokuserar istället på att hitta det som huvudsakligen skapar värde för kunden. Framgångsrika företag resonerar i termer av vilka typer av total-lösningar de kan erbjuda som tillgodoser konsumentens behov. Erbjudandet till kund behöver nödvändigtvis inte gå i linje med det som företaget ifråga historiskt har erbjudit.

Genom att bedriva värdeinnovation kan företag skapa nya marknader genom att utforska nya, oexploaterade affärsområden där det finns stor potential till lönsamhet (Kim & Mauborgne, 1999). Kim & Mauborgne (2005) beskriver, i linje med Porter (2008), hur intensiv konkurrens på marknaden gör att potentialen till lönsamhet minskar. En obarmhärtig konkurrens och begränsade möjligheter till vinst och tillväxt gör att marknaden, oceanen, färgas blodröd (*red oceans*). Istället bör företag utforska blåa oceaner (*blue oceans*), det vill säga outnyttjade marknader där det råder stort potential till vinst och tillväxt. Genom att hitta blå oceaner skapar man en ny efterfrågan. Antingen så kan blå oceaner byggas upp utanför existerande branschgränser, men ofta flyttas existerande branschgränserna. De blå oceanerna är ofta lönsamma eftersom det inte råder någon betydande konkurrens på marknaden och spelreglerna ännu inte är satta.

4. Teoretisk referensram

Här presenteras den teoretiska referensramen, sammanfattad utifrån de teoretiska ansatser som beskrivs i föregående kapitel. Den teoretiska referensramen ligger till grund för analys av det empiriska materialet.

Teoretisk ansats	Strategisk resonemang
Strategi och strategiskt arbete	
Strategi: Definition och syfte	Är fallföretagens definition och syn på strategi tillsammans teorins?
Externt och internt perspektiv: Strategisk passform	Har fallföretagen ett externt och internt perspektiv på strategi, samt resonerar de i termer av strategisk passform?
Operationell och strategisk effektivitet	Resonerar fallföretagen i termer av operationell och strategisk effektivitet?
Konkurrens och marknadsanalys	
Porters fem krafter	Återfinns Porters fem krafter i fallföretagens strategiska resonemang?
Strategisk positionering och konkurrensfördelar	
Tre generiska strategier	Återfinns en av de tre generiska strategierna i fallföretagens strategiska resonemang?
Den resursbaserade teorin	Resonerar fallföretagen i enlighet med resursbaserade perspektivet?
Dynamiska förmågor	Resonerar fallföretagen i termer av dynamiska förmågor?
Marknadsutveckling och strategisk förändring	
Disruptiva teknologier	Resonerar fallföretagen med beaktande av disruptiva teknologier?
Hyperkonkurrens och icke-varaktiga konkurrensfördelar	Resonerar fallföretagen med beaktande av hyperkonkurrens?
Att hitta nya marknader: Blå Oceaner	Resonerar fallföretagen i termer av Blå Oceaner?

Tabell 3. Teoretisk referensram.

5. Empiri och analys

I det här kapitlet presenteras studiens empiriska material. Vidare jämförs och analyseras det empiriska materialet med utgångspunkt från den teoretiska referensramen. Det här kapitlet kommer ligga till grund för de slutsatser som presenteras senare i uppsatsen.

5.1 Bakgrund till empiri och analys

Vi redogör i löpande text hur vi uppfattar dagstidningsbranschens strategiska resonemang. Vi har valt att inte ingående beskriva hur varje enskilt fallföretag resonerar, då fallföretagens resonemang inte skiljer sig avsevärt åt. Vid tillfällen, där vissa fallföretags resonemang har avvikit från resterande fallföretags uppfattning, redogörs detta. Nedan presenteras fallföretagen med respondenter:

Namn	Position	Företag
Björn Hygstedt	Informationschef	Svenska Dagbladet
Daniel Wentz	Vice President Strategy	Schibsted
Gunilla Herlitz	VD	Dagens Nyheter
Gunilla Kindstrand	Chefredaktör och ansv. utgv.	Hälsingetidningar
Hanna Konyi	VD	Mktmedia
Klas Granström	Redaktionschef digitala medier	Expressen
Mattias Pehrsson	Chef Sydsvenskan.se	Sydsvenskan
Matts Ottosson	Redaktionschef och ansv. utgv.	Jönköpingsposten
Niclas Lindstrand	Chefredaktör och ansv. utgv.	Skaraborgs Allehanda
Pontus Bonnier	Styrelseledamot DN/vice ordf. Bonnier	Bonnier
Stefan Eklund	Chefredaktör och ansv. utgv.	Borås Tidning
Tomas De Souza	Affärsutvecklingschef	Helsingborgs Dagblad
Ulf Hammarlund	Redaktionschef och ansv. utgv.	Gotlands Tidningar
Viveka Hedbjörk	Chefredaktör och ansv. utgv.	Hallandsposten

Tabell 4. Fallföretag med respondenter.

5.2 Strategi och strategiskt arbete

5.2.1 Strategi: definition och syfte

Enligt teorin ska företagens strategiska planering utgöra målsättningar snarare än fastlagda handlingsplaner, eftersom detta ger utrymme till flexibilitet. Målsättningarna bör vara tydliga och företag bör ägna sig aktivt åt strategi i syfte att samordna verksamheten på bästa sätt och säkerställa att hela organisationen har samma ambition.

Följande fråga ska besvaras: *Är fallföretagens definition och syn på strategi densamma som teorins?*

Fallföretagen uttrycker ofta tydliga målsättningar. Den generella målsättningen hos de lokala morgontidningarna är att man ska bli den bästa leverantören av nyheter inom respektive geografiska område. I praktiken innebär det, att när det inträffar en händelse i närområdet, ska de lokala morgontidningarna vara de som rapporterar först om händelsen. Dessutom menar samtliga att det journalistiska innehållet ska vara av hög kvalitet. Exempelvis menar Viveka Hedbjörk (31 mars, 2014), Hallandsposten: *"det enda vi kan vara bäst på är att bedriva kvalitetsjournalistik i vårt spridningsområde"*. Vidare beskriver Mats Ottosson, Jönköpingsposten, hur *"räckvidd, relation och relevans – det ger resultat"*.

Tydliga målsättningar är någonting som återfinns även i de rikstäckande dagstidningarnas strategiska resonemang. Gunilla Herlitz, (23 april, 2014), Dagens Nyheter, berättar om målsättningen på tidningen: Dagens Nyheter ska fortsätta vara Sveriges största dagstidning samt vara den dagstidning i Sverige som sist lämnar marknaden. Herlitz beskriver: *"planen för Dagens Nyheter är last-man standing"*. Även Daniel Wentz (8 april, 2014), Schibsted, beskriver hur Aftonbladet sedan lång tid tillbaka har haft en tydlig målsättning: att vara först i Sverige med att rapportera nyheter. Wentz beskriver hur man har som ambition att *"vara bäst på att svara på frågan vad har hänt, snabbast i Sverige"*. På så sätt ska de försvara sin position som landets största mediasajt. Detta resonemang

återspeglas hos Expressen: de har som ambition att ta över som landets största mediesajt. Klas Granström (11 april, 2014), Expressen, menar att för att tidningen ska kunna nå målet måste man bli större på numerären och locka fler läsare. *"Det handlar om att Expressen ska vara en viktig röst i samhället – man ska vara den aktör man som både läsare och annonsör går till"*, menar Granström. Vidare beskriver Granström att *"de här målen, de är väldigt tydligt formulerade"* och enligt Granström är det nödvändigt att ha tydliga riktlinjer om man vill utvecklas. Granström understryker att denna målsättning är någonting som genomsyrar hela organisationen: *"det är en tydlig strategi som är uttalad"*.

Samtliga fallföretag understryker hur viktigt det är att vara flexibel och kunna ändra sin strategi om det skulle behövas. Exempelvis beskriver Mats Ottosson (24 mars, 2014), Jönköpingsposten: *"det långsiktiga är att man inte kör fast i hörn utan att man alltid är helt öppen för allt nytt som kommer"*. Vidare beskriver till exempel Björn Hygstedt (11 april, 2014), Svenska Dagbladet, hur svårt det är att utforma specifika handlingsplaner idag: *"det är en stor utmaning att göra fem-års planer nu... eftersom marknadsvillkoren och marknadsförutsättningarna ändras så snabbt"*. Vidare menar Hygstedt: *"det är ändå viktigt att ha en plan"*. Hygstedt fortsätter: *"det är viktigt att göra så begåvade antaganden som möjligt, men då betonar jag att det fortfarande handlar om antaganden"*. Även Gunilla Herlitz (23 april, 2014), Dagens Nyheter, stämmer in i detta. Herlitz beskriver att man måste vara flexibel och anpassbar, men att man fortfarande *"måste ha en plan"*. Dessutom påpekar Björn Hygstedt (11 april, 2014) hur viktigt det är att ha en agenda i syfte att samordna verksamheten. *"Det är jätteviktigt att ha en strategi, en plan för framtiden. Det är viktigt, inte minst, för att skapa motivation, ett deltagande och ett förtroende bland medarbetarna"*, berättar Hygstedt.

5.2.1.1 Resultat

De dagstidningar vi har intervjuat har målsättningar snarare än detaljerade handlingsplaner. Generellt i branschen menar man att tydliga målsättningar är nödvändiga. Fallföretagens strategiska resonemang följer således teorin.

5.2.2 Externt och internt perspektiv: strategisk passform

Enligt teorin är det nödvändigt för företag att ha både ett internt och ett externt perspektiv på strategi för att kunna göra en komplett strategisk analys. På så sätt kan företag skapa strategisk passform, det vill säga, matcha den interna verksamheten med den externa miljön.

Följande fråga ska besvaras: *Har fallföretagen ett externt och internt perspektiv på strategi, samt resonerar de i termer av strategisk passform?*

Samtliga fallföretag har ett externt perspektiv på strategi. Enligt Tomas De Souza (2 april, 2014), Helsingborgs Dagblad, arbetar man mycket med omvärldsanalyser i branschen. Vidare beskriver Viveka Hedbjörk (31 mars, 2014), Hallandsposten: *"branschen i sig själv förser ju oss med väldigt mycket information om vad som händer, både nationellt men också globalt"*. Hedbjörk fortsätter: *"branschen som helhet är väldigt sådär att man lyssnar, spanar, kollar vad andra gör, vad man gör i andra länder och om man skulle kunna göra det här"*. Generellt i branschen pratar man framförallt om sjunkande annonsintäkter. Gunilla Kindstrand (7 april, 2014), Hälsingetidningar, menar exempelvis att *"annonsörerna vill ju vidare"* och att *"många annonsörer, stora annonsörer, har ju redan lämnat papperstidningen"*. Vidare beskriver Kindstrand hur viktigt det är att locka tillbaka dem till papperstidningen, vilket flera respondenter också framhåller.

Fallföretagen har ett internt perspektiv på strategi. Man talar främst om resurser som varumärke och kompetens, vilket beskrivs mer ingående senare i uppsatsen. Hanna Konyi (21 mars, 2014), Mktmedia (Stampen), talar även om organisatoriska aspekter och verksamhetsstrukturer. Konyi beskriver hur Stampen, som är ett familjeägt bolag, historiskt sett har haft trögrörliga strukturer och att det därför har varit svårt att anpassa sig till externa förhållanden. Även Mats Ottosson (24 mars, 2014), Jönköpingsposten, beskriver hur tidningen fram tills bara ett par år sedan har varit en *"väldigt förändringsobenägen tidning, av ägarskäl"*.

I bemärkelse av strategisk passform är man medveten om att man behöver anpassa sin interna verksamhet till den externa miljön. Däremot vet man inte riktigt hur man ska gå tillväga. Andreas Mattson (19 mars, 2014), Lunds universitet, uttrycker det så att *"man famlar efter någonting men man har inte hittat en tydlig linje"*. Viveka Hedbjörk (31 mars, 2014), menar att det råder brist i förmågan att kunna dra slutsatser av omvärldsanalyser, trots att man vill. *"Det finns en väldigt stor nyfikenhet, som på ett sätt bottnar i osäkerhet. Man spanar på allting på något sätt, men man vågar inte välja väg"*, menar Hedbjörk. Vidare beskriver Tomas De Souza (2 april, 2014), hur svårt det är att avsätta resurser till nya affärer när marginalerna minskar. *"De satsningar, som man behöver göra framåt för att kanske hitta nästa position eller inta en ny position, i de allra flesta fall kostar de ju pengar. När marginalen minskar kan det göra lite ont att satsa de pengarna"*, menar De Souza. Vidare beskriver Hanna Konyi (21 mars, 2014), Mktmedia (Stampen): *"vi tappar rätt mycket pengar men man ska samtidigt frigöra pengar för att våga satsa i något nytt och den balansen är man inte riktigt van att göra"*.

5.2.2.1 Resultat

De dagstidningar vi har intervjuat har ett externt perspektiv och är medvetna om vad som händer i omvärlden. Dessutom har de ett internt perspektiv, då de hänvisar till resurser och interna verksamhetsstrukturer. I termer av strategisk passform inser fallföretagen att det är någonting som man bör ha, trots att få vet hur man faktiskt lyckas uppnå detta. Således följer fallföretagens strategiska resonemang teorin.

5.2.3 Operationell och strategisk effektivitet

Enligt teorin bör företag sträva efter både operationell och strategisk effektivitet. Dessa koncept bör särskiljas.

Följande fråga ska besvaras: *Resonerar fallföretagen i termer av operationell och strategisk effektivitet?*

De flesta fallföretagen resonerar i allra högsta grad med beaktan av operationell effektivitet. Detta beror främst på att produktions- och distribueringskostnaderna ökar i takt med att upplagorna sjunker och företagen måste bemöta detta genom kostnadsrationaliseringar. Detta är återkommande i samtliga intervjuer. Exempelvis så har Dagens Nyheter upphört med att distribuera tidningar under morgonen på Gotland eftersom kostnaderna är för höga (G. Herlitz, 23 april, 2014). Enligt Herlitz har detta lett till högre lönsamhet trots att en stor del prenumeranterna har valt att sluta prenumerera. Mats Ottosson (24 mars, 2014), Jönköpingsposten, beskriver till exempel hur drastiska personalnedskärningarna på tidningen är och har varit: *"när jag började här för 6,5 år sedan var det 59 tjänster på redaktionen på Jönköpingsposten, efter den neddragningen som kommer att vara genomförd inom en månad kommer vi vara nere i 32"*. Även kostnadsrationaliseringar i form av redigeringsamordning är återkommande. På Gotlands Tidningar, till exempel, ska all redigering samordnas inom koncernen och flyttas till en ort (U. Hammarlund, 9 april, 2014).

Strategisk effektivitet framgår inte lika tydligt i de strategiska resonemangen hos fallföretagen. Viveka Hedbjörk (31 mars, 2014), Hallandsposten, illustrerar detta genom att berätta hur *"man har rationaliserat i processen, men inte i bilden av sig själv och platsen på marknaden"*. Enligt Tomas De Souza (2 april, 2014), finns det få företag i dagstidningsbranschen som genomför andra slags aktiviteter än vad konkurrenterna gör. *"Nu har det blivit lite flock-mentalitet. Även om saker inte fungerar, springer alla i samma riktning. Det hade varit mycket mer givande, och mycket mer intressant, ifall tio tidningar bestämde sig för att göra tio olika saker"*, menar De Souza.

Det finns dock undantag. Strategisk effektivitet återfinns i de strategiska resonemangen hos vissa företag. Ett exempel är Aftonbladet. Enligt Daniel Wentz (8 april, 2014), bestämde sig Aftonbladet i tidigt skede för att satsa på den digitala verksamheten och avsatte i redan tidigt mycket resurser för att utveckla digitala produkter. De insåg att de i framtiden skulle behöva förändra sin verksamhet och göra saker annorlunda. På så sätt intog de tidigt en unik,

strategisk position på den digitala marknaden, som ingen hittills har lyckats efterlikna (M. Nilsson, 26 mars, 2014). Även hos Svenska Dagbladet, kan man återfinna resonemang som någorlunda beaktar strategisk effektivitet. Björn Hygstedt (11 april, 2014), Svenska Dagbladet, förklarar hur viktigt det är att Svenska Dagbladet fortsätter stå för kvalitetsjournalistiken i samhället för att på så sätt kunna genomföra aktiviteter på ett annorlunda sätt än konkurrenter. Hygstedt beskriver hur viktigt det är *"att våga renodla dina styrkor. Om man gör det, då har jag ganska god tillförsikt att det här kommer att gå"*.

5.2.3.1 Resultat

De dagstidningar vi har intervjuat resonerar i termer av operationell effektivitet. Däremot resonerar de inte i termer av strategisk effektivitet i lika stor utsträckning, med undantag av ett fåtal företag Enligt teorin bör man eftersträva både operationell och strategisk effektivitet, inte endast den ena formen av effektivitet. Således följer inte fallföretagens strategiska resonemang teorin.

5.3 Konkurrens & marknadsanalys

5.3.1 Porters fem krafter

Enligt teorin kan man utifrån fem krafter analysera den aktuella och den framtida lönsamhetspotentialen i en bransch. Ett företag bör positionera sig utifrån hur den aktuella och framtida branschstrukturen förväntas se ut; dels genom att ta hänsyn till de fem krafterna och dels genom att försöka forma dessa till sin fördel.

Följande fråga ska besvaras: *Återfinns Porters fem krafter i fallföretagens strategiska resonemang?*

5.3.1.1 Kunders förhandlingsstyrka

Fallföretagen resonerar kring kunders förhandlingsstyrka i stor utsträckning och man ser både till konsumenterna och annonsörerna. Exempelvis beskriver Klas Granström (11 april, 2014), Expressen, hur de *"ser på läsarmönster, annonsörbehov och hur detta utvecklas över tid"*. Många nämner till exempel hur

viktigt det är att följa förändringar i konsumentbeteende. Stefan Eklund (2 april, 2014), Borås Tidning, menar att *"människors kommunikations- och informationsmönster är viktiga för oss för det är ju där någonstans vi ska finnas med vår vara"*. Mycket av resonemangen som förs handlar om att man ska skapa nya kunder och behålla gamla, samtidigt som konkurrensen ökar. Man är medveten om att kundernas förhandlingsstyrka är hög och man försöker på flera olika sätt gardera sig mot detta. Exempelvis menar Pontus Bonnier (14 april, 2014), Bonnier, att man idag på olika sätt försöker låsa in sina prenumeranter för att säkra framtida intäkter, exempelvis genom att förlänga prenumerationstider. Branschen är väl medveten om vikten av att behålla annonsörer, då annonsintäkterna är en viktig inkomstkälla, och här ligger det största intäktstappet. *"Annonsörsdelen är den absolut den viktigaste delen att titta på"*, menar Tomas De Souza (2 april, 2014), Helsingborgs Dagblad. Vidare beskriver De Souza: *"vår utmaning ligger i att dels få annonsörerna att förstå styrkan i detta, men också med annonsörernas hjälp hitta på vilka sätt vi ska bedriva annonsering"*.

5.3.1.2 Leverantörers förhandlingsstyrka

Leverantörers förhandlingsstyrka har litet utrymme i de strategiska resonemangen, då de flesta dagstidningar ingår i stora koncerner som äger stora delar av värdekedjan. Därmed har dagstidningarna inte så många externa leverantörer att behöva förhandla med. Att ingå i en koncern kan vara ett sätt att slippa hantera leverantörskraften.

5.3.1.3 Substitut för varan eller tjänsten

Substitut för varan eller tjänsten är en kraft som fått ökad betydelse under de senaste åren i de strategiska resonemangen. Gunilla Herlitz (23 april, 2014), Dagens Nyheter, beskriver att *"utbudet är ju oändligt"* och att *"därför blir det en prispress nedåt"*. Mattias Pehrsson (1 april, 2014), Sydsvenskan, menar på att utbudet *"har exploderat"* och att det nu råder stor *"konkurrens om tid"*. Klas Granström (11 april, 2014), Expressen, instämmer i detta och menar att dagstidningarna numera måste *"slåss om läsarnas, användarnas tid"* på ett annat sätt än tidigare. Detta beror på att det digitala utbudet är stort och att antalet

substitut har ökat. Andreas Mattsson (19 mars, 2014), Lunds Universitet, förklarar hur differentierat medieutbudet är idag. *"Det innebär ju om man ska hårdra det att vi konkurrerar med Candy Crush, Angry Birds, Desperate Housewives, Netflix, Champions League"*, förklarar Mattsson. Vidare beskriver Tomas de Souza (2 april, 2014), Helsingborgs Dagblad hur *"allt annat som folk upplever tar tid ifrån dem, är ett substitut"*. Hanna Konyi (21 mars, 2014), Mktmedia (Stampen), menar att själva *"substitutet är digitala kanaler"*.

Fallföretagen ser även på substitut i klassisk bemärkelse. Gunilla Herlitz (23 april, 2014), Dagens Nyheter, menar att de huvudsakliga substituten för annonsörerna är TV och gratistidningar. Även Viveka Hedbjörk (31 mars, 2014), Hallandsposten, beskriver: *"i vårt fall är det framför allt gratistidningar som påverkar oss"*.

5.3.1.4 Konkurrens från nya aktörer

Konkurrens från nya aktörer är någonting som återfinns i fallföretagens strategiska resonemang. Morgonpressen, speciellt den lokala morgonpressen, har tidigare haft marknadsmonopol både sett till annonser (A. Mattsson, 19 mars 2014) och nyhetsproduktion/nyhetsdistribution (N. Lindstrand, 8 april 2014). Andras Mattson (19 mars, 2014), Lunds universitet, menar att de lokala morgontidningarna på så sätt inte varit vana att konkurrera och att konkurrensen, i och med nya digitala kanaler, har blivit mycket mer påtaglig.

Flera av fallföretagen påpekar hur man idag konkurrerar på en större marknad och hur branschgränserna blir allt otydligare. Enligt Mattias Pehrsson (1 april, 2014), Sydsvenskan, är marknaden idag *"mycket större och mycket mer utspädd"*. Vidare beskriver många hur digitaliseringen har möjliggjort inträdet av nya aktörer på marknaden. Trots att lönsamheten i branschen pressas ned är dessa företag konkurrenskraftiga eftersom de kan överleva på låga marginaler. Pehrsson beskriver hur dagstidningarna exempelvis *"konkurrerar med Google och Facebook"*. Vidare beskriver Pehrsson hur Google och Facebook *"har en affär som bygger på att ha så lite marginal som möjligt"*. Dessa typer av digitala aktörer, menar många, utgör nya och starka konkurrenter. Daniel Wentz (8 april,

2014), Schibsted, understryker även han hur *"det finns två aktörer, som mediebranschen borde vara överparanoida över - och det är Google och Facebook"*. Enligt Wentz är dessa typer av digitala kanaler både attraktiva för annonsörer och generellt duktiga på att skapa en upplevelse som är attraktiv för användaren.

5.3.1.5 Konkurrens mellan befintliga aktörer

Konkurrens mellan befintliga aktörer är någonting som återfinns i fallföretagens strategiska resonemang. Generellt beskriver fallföretagen att branschen präglas av växande konkurrens och sjunkande lönsamhet på papperstidningsmarknaden. Enligt teorin bör företag lämna en marknad om de framtida kostnaderna är högre än kostnaderna för att avveckla verksamheten. Gunilla Herlitz (23 april, 2014), Dagens Nyheter, menar till exempel att Dagens Nyheter så småningom *"kommer att sluta distribuera tryckta tidningar i olika områden där vi ser att vi inte har lönsamhet"*. Många andra uttrycker att de tror att de så småningom kommer lämna papperstidningsmarknaden och endast ägna sig åt digital distribution. Vidare beskriver många hur man fram tills dess måste ha hittat en lönsam digital affärsmodell. Då kan man avveckla papperstidningen. Daniel Wentz (8 april, 2014), Schibsted, beskriver följande: *"vi tror fundamentalt sett att det kommer finnas ett läge här när vi har experimenterat tillräckligt länge där det finns en tillväxt för digitala tjänster som är nyinstallerade men det behöver nödvändigtvis inte vara en tidning"*.

5.3.1.6 Resultat

De dagstidningar vi har intervjuat beaktar Porters fem krafter i sina strategiska resonemang. De anser det vara viktigt att analysera marknaden och göra omvärldsanalyser. Man beaktar samtliga krafter utom leverantörers förhandlingsstyrka, då de flesta dagstidningar inte har några externa leverantörer som påverkar värdekedjan. Således följer fallföretagens strategiska resonemang i allt väsentligt teorin.

5.4 Strategisk positionering och konkurrens fördelar

5.4.1 Tre generiska strategier

Enligt teorin kan företag positionera sig utifrån tre huvudsakliga strategier i syfte att uppnå en stark strategisk position på marknaden. Vidare, bör företag ha en tydlig strategi för att undvika att hamna i en så kallad *stuck-in-the-middle* situation.

Följande fråga ska besvaras: *Återfinns en av de tre generiska strategierna i fallföretagens strategiska resonemang?*

5.4.1.1 Kostnadsledarskap

Kostnadsledarskap som generisk strategi återfinns till exempel i kvällstidningarnas strategiska resonemang, på så sätt att de tillämpar lågprisstrategier. Tyngdpunkten här ligger på volym och hur man genom ett lågt pris ska kunna locka ett stort antal läsare. På så sätt kan man även locka annonsörer som finansierar produkten. Samtidigt som många morgontidningar experimenterar med olika former av betal-lösningar för läsarna online, berättar Daniel Wentz (8 april, 2014), Schibsted, att på Aftonbladets hemsida är innehållet gratis. Avseende initiala betalväggar, understryker Wentz att *"Aftonbladet kommer aldrig att bli en betalsajt på det sättet"*. Hos Expressen förs liknande resonemang. Klas Granström (11 april, 2014), Expressen, beskriver att tidningen har som ambition att bli större på numerären. *"För att kunna vara den där partnern som de flesta vill välja måste man också vara stor, större än vi är idag"*, berättar Granström. Granström fortsätter: *"jag tror inte man ska ta betalt. Vi ska växa! Och då kan man inte säga stopp: du måste betala."*

5.4.1.2 Differentiering

Även differentiering som generisk strategi återfinns i de strategiska resonemangen hos flera av fallföretagen. Man menar att det är möjligt att ta betalt av läsarna om kvalitén på produkten är tillräckligt bra. Många nämner även hur viktigt det är att ha ett starkt, trovärdigt varumärke för att läsarna ska vara villiga att betala för produkten. Ett exempel är Dagens Nyheter. Enligt

Gunilla Herlitz (23 april, 2014), Dagens Nyheter, kommer läsarna alltid få betala för att läsa tidningen, även på internet. Även Mattias Pehrsson (1 april, 2014), Sydsvenskan, menar på att tidningen ska positionera sig som en premiumprodukt. Pehrsson menar att *"även digitalt så tar vi ju numera betalt för innehållet"*, och förklarar vidare att varumärket är en viktig faktor som gör det möjligt att kunna ta betalt online.

5.4.1.3 Fokusering

Fokusering som generisk strategi återfinns framförallt i de lokala morgontidningarnas strategiska resonemang, då samtliga arbetar inom ett begränsat geografiskt område. Viveka Hedbjörk (31 mars, 2014), Hallandsposten, menar exempelvis att ett fortsatt lokalt fokus är extremt viktigt för att tidningen ska kunna överleva i framtiden. Vidare beskriver Hanna Konyi (21 mars, 2014), Mktmedia (Stampen), hur det är den lokala närvaron i respektive geografiskt område som skapar värde för läsare och annonsörer. Konyi förklarar: *"det som är nära dig, lokalt och trovärdigt, det går bra"*.

Fokusering kan man även identifiera i rikstäckande morgontidningars resonemang. På till exempel Svenska Dagbladet vänder sig mot en specifik målgrupp. Björn Hygstedt (11 april, 2014), Svenska Dagbladet, förklarar: *"Svenska Dagbladet har alltid varit mindre än Dagens Nyheter, räknat i upplaga, vilket har gjort att vi ganska tidigt har börjat orientera oss mot målgrupp snarare än den bredaste läsekretsen"*. Vidare berättar Hygstedt: *"för oss så har målgruppsstrategi varit framgångsrik"*. Även Dagens Industri tillämpar en strategi där man inriktar sig mot ett specifikt segment av läsare; de som är intresserade av näringslivsnyheter. Enligt Pontus Bonnier (14 april, 2014), Bonnier, ligger tidningens styrka framför allt i att det är en specialtidning som vänder sig till ett preciserat segment av läsare. Klas Granström (11 april, 2014), här som tidigare redaktionschef för digitala medier på Dagens Industri, beskriver: *"på Di så sålde vi till en väldigt tydligt definierad målgrupp"*. Granström menar att en uttalad målgruppsstrategi är en fördel när det gäller att locka annonsörer.

5.4.1.4 Resultat

De dagstidningar vi har intervjuat beaktar någon av de tre generiska strategierna i sina strategiska resonemang. Således följer fallföretagens strategiska resonemang teorin.

5.4.2 Den resursbaserade teorin

Enligt teorin kan företag uppnå varaktiga konkurrensfördelar om deras resurser är värdefulla, sällsynta, icke-imiterbara samt icke-substituerbara.

Följande fråga ska besvaras: *Resonerar fallföretagen i enlighet med resursbaserade perspektivet?*

Det resursbaserade perspektivet återfinns i fallföretagens strategiska resonemang. Fallföretagen hänvisar främst till två huvudsakliga resurser: varumärke och kompetens.

Generellt har de flesta företagen stort förtroende för varumärket som resurs och enligt många kan varumärket bidra till att man är konkurrenskraftig också i framtiden. Exempelvis beskriver Pontus Bonnier (14 april, 2014), Bonnier, hur ett starkt varumärke skapar trovärdighet hos läsaren, och därmed är en viktig tillgång. Mattias Pehrsson (1 april, 2014), Sydsvenskan, menar att *"det går inte att underskatta betydelsen av varumärket"*. Mats Ottosson (24 mars, 2014), Jönköpingsposten, beskriver att *"det är trovärdigheten i varumärket som bygger hela affären"* och menar att *"på lång sikt så är det varumärket som kommer bära även den digitala verksamheten"*. När fallföretagen generellt pratar om varumärke refererar många till sin långa erfarenhet i branschen. Enligt många ligger varumärkets styrka i den historiskt sett starka positionen, och detta underbygger varumärkets trovärdighet. Gunilla Herlitz (23 april, 2014), Dagens Nyheter, beskriver hur tidningens varumärke är väldigt starkt och att tidningen har en väldigt tydlig position på den svenska marknaden. Herlitz menar att *"det finns ju en tidning, som man säger är landets viktigaste; varje land har en sådan tidning och det är ju Dagens Nyheter"*.

Flera dagstidningar nämner även den journalistiska kompetensen hos personalen som en av sina viktigaste resurser. Stefan Eklund (2 april, 2014), Borås Tidning, beskriver: *"vår journalistiska kompetens är ju det vi kan konkurrera med i väldigt hög grad när det gäller att vara den man vill söka sig till när man vill ha information. Information finns ju överallt nuförtiden, men vi kan så att säga garantera att oberoende och en integritet som inte finns överallt"*. Hanna Konyi (21 mars, 2014), Mktmedia (Stampen), understryker att *"på lång sikt är det jätteviktigt att vi har rätt kompetens"*. Enligt Konyi finns det en risk att den kompetens som finns inte är relevant för framtiden. Hanna förklarar: *"det som är min rädsla är att för att vara konkurrenskraftiga på den digitala marknaden, så har inte vi rätt kompetens"*. Dessutom är Hanna Konyi (21 mars, 2014), Mktmedia (Stampen), kritisk mot varumärkets relevans i framtiden och menar att *"vi har starka varumärken, men det håller inte i all evighet"*. Konyi antyder därmed dessa resurser i sig kanske inte är så värdefulla som man generellt vill tro i branschen.

5.4.2.1 Resultat

De dagstidningar vi har intervjuat resonerar i enlighet med det resursbaserade perspektivet. Fallföretagen generellt har stort förtroende för sina resurser. Enligt många är det dessa resurser som kommer bidra till att företagen blir konkurrenskraftiga även i framtiden. Således följer fallföretagens strategiska resonemang teorin.

5.4.3 Dynamiska förmågor

Enligt teorin bör ett företag kontinuerligt anpassa sina resurser och förmågor till förändringar i omvärlden. Man måste skapa flexibla verksamheter. På så sätt kan man skapa varaktiga konkurrens fördelar.

Följande fråga ska besvaras: *Resonerar fallföretagen i termer av dynamiska förmågor?*

Flera av fallföretagen berättar hur viktigt det är att skapa flexibla organisationer. Gunilla Herlitz (23 april, 2014), Dagens Nyheter, beskriver till exempel att *"man*

måste hela tiden utvecklas, förändra arbetssättet, processer, organisation och så vidare". Björn Hygstedt (11 april, 2014), Svenska Dagbladet, beskriver hur de strukturella förändringarna på marknaden medför att man numera måste "försöka skapa så flexibla organisationer som möjligt".

Trots att själva idén om flexibilitet till stor del återfinns i fallföretagens strategiska resonemang, är det få som uttrycker några specifika tankegångar hur man ska göra detta. Många beskriver däremot svårigheterna med att anpassa sig till förändringar i omvärlden. Exempelvis beskriver Tomas De Souza (2 april, 2014) att *"alla företag som står inför, eller är i stora förändringar, vilket ju mediebranschen definitivt är, där är resurserna man har både en enorm tillgång och ett enormt problem. Vidare förklarar De Souza: "därför att ju större man är och ju duktigare man är på att göra det man gör, desto svårare är det att ställa om till någonting nytt man inte har gjort förut".*

Enligt många är det framförallt svårt att anpassa en resurs, personalen. Hanna Konyi (21 mars, 2014), Mktmedia (Stampen), är orolig för att befintliga kompetensen inom organisationen inte kommer att vara relevant i framtiden. Konyi (21 mars, 2014) beskriver: *"för att kunna vara konkurrenskraftiga på den digitala marknaden så tycker inte jag att vi har rätt kompetens".* Konyi förklarar: *"den personal vi har är väldigt printig och kan print, både vad gäller sälj, vad gäller journalistik och vad gäller marknad".* Konyi (21 mars, 2014) fortsätter: *"det är ju det som i så fall kommer att bli vårt fall, att vi inte vågar ta in nytt och kunna ersätta, för att vi ska ta den här positionen på den digitala marknaden".* Vidare beskriver Björn Hygstedt (11 april, 2014), Svenska Dagbladet, att den svåraste utmaningen för medieföretagen nu är *"att ständigt anpassa sina organisationer till de nya förutsättningarna, vilka innebär återkommande nedbemanningar".* Enligt Tomas De Souza (2 april 2014), Helsingborgs Dagblad, beskriver hur dagstidningsbranschen har svårigheter att förändra sig eftersom man aldrig tidigare har arbetat aktivt med affärsutveckling. *"Tidningshusen har varit, historiskt sett, ganska dåliga på detta i och med att man har haft en så stor och stark produkt. Man har inte behövt jobba med innovation och affärsutveckling",* menar De Souza.

5.4.3.1 Resultat

Visserligen uttrycker de företag vi har intervjuat hur viktigt det är att skapa flexibla organisationer. Däremot uttrycks inga specifika tankegångar kring detta, förutom att det är svårt att uppnå. Framförallt återfinns inget resonemang kring hur man ska anpassa sina resurser och förmågor för att anpassa sig till de nya marknadsförutsättningarna. Detta tyder på att dynamiska förmågor inte har ett stort utrymme i de strategiska resonemangen. Således följer inte fallföretagens strategiska resonemang teorin.

5.5 Marknadsutveckling och strategisk förändring

5.5.1 Disruptiva teknologier

Enligt teorin, förändras konkurrenssituationen på marknaden radikalt vid lanseringen av en disruptiv teknologi. De befintliga aktörerna måste hitta nya sätt att tjäna pengar för att ersätta tidigare produkt och/eller verksamhet. Detta innebär även att man ofta måste förändra sin befintliga affärsmodell.

Följande fråga ska besvaras: *Resonerar fallföretagen med beaktande av disruptiva teknologier?*

Genom fallföretagens strategiska resonemang framgår det tydligt att marknaden har drabbats av en disruptiv teknologi. Enligt de flesta av fallföretagen har man sett förändringarna komma, men trots detta har det rått stor ovilja att förändra sin verksamhet. Den befintliga affärsmodellen har tidigare varit, och är fortfarande till viss del, mycket lönsam. Enligt Hanna Konyi, (21 mars, 2014), Mktmedia (Stampen), var man medveten om marknadsförändringarna i tidigt skede. Konyi beskriver: *"jag tror att vi pratade om det redan år 2000"*. Trots att man var medveten om de teknologiska förändringarna, menar Konyi att man aldrig enades om något strategiskt anpassningsarbete. Vidare berättar Konyi: *"saken var den att vi inte hade samma sense-of-urgency"*. På grund av detta menar Konyi att *"det var väldigt svårt att skapa den förändringen"*. Dessa resonemang återfinns hos många fallföretag. Exempelvis beskriver Mattias Pehrsson (1 april, 2014), Sydsvenskan, hur det är *"så enormt svårt att ändra en existerande struktur"*

när det fortfarande bär sig". Vidare beskriver Mats Ottosson (24 mars, 2014), Jönköpingsposten, att *"förändringstakten har varit så låg och så sen i den här branschen. Ottosson förklarar: "det beror ju på att väldigt länge vad det väldigt lätt att tjäna pengar och tjänar man mycket pengar så är man inte speciellt villig att riskera någonting genom att förändra"*. Vidare beskriver Ottosson: *"jag tror vi fortfarande lider lite av det här att papperstidningen fortfarande ger så mycket pengar så att man är lite ovillig att se"*. Enligt Ottosson är Aftonbladet de enda som har lyckats förändra sig utifrån de nya marknadsförhållandena. Han beskriver hur *"Aftonbladet var de enda som öppnade ögonen och vågade se detta"*.

De flesta av fallföretagen tror att papperstidningen kommer att finnas kvar inom de närmsta 5-10 åren. Parallellt håller man nu på att arbeta fram nya digitala koncept, men man har hittills inte hittat en lönsam, digital affärsmodell. Enligt Marie Nilsson (26 mars, 2014), Mediavision, är ett högst rimligt scenario att, vid en viss brytpunkt, kommer dagstidningsutgivarna inte längre att ha råd att producera en papperstidning. Enligt Nilsson gör branschen fram till dess ett aktivt val att behålla papperstidningen. Även Hanna Konyi (21 mars, 2014), Mktmedia (Stampen), beskriver hur man försöker *"mjölka ur i den befintliga, gamla affären"*. Detta resonemang understöds av Björn Hygstedt (11 april, 2014), Svenska Dagbladet, som beskriver att största utmaningen är *"att ha kvar papperstidningen optimalt länge"*. Hygstedt förklarar: *"det är fortfarande vår viktigaste intäktskälla, den genererar fortfarande överlägset mest annonsintäkter och den levererar fortfarande överlägset mest prenumerationsintäkter"*. Vidare beskriver Hygstedt hur viktigt det är att man *"utvecklar den digitala produkten i någon slags samklang med printprodukten"*.

Aftonbladets strategiska resonemang skiljer sig från mängden. Daniel Wentz (8 april, 2014), Schibsted, beskriver hur Aftonbladet för ett par år sedan förändrade hela sitt strategiska fokus. Wentz förklarar: *"Aftonbladet är inte en tidning längre, utan en digital nyhetstjänst som råkar ge ut en tidning"*. Detta tyder på att de förstår disruptiva teknologiers fulla potential. De resonerar på så sätt att de strävar efter att hitta nya sätt att tjäna pengar, även om det betyder att de måste

avveckla affärer som de ser ut nu. Detta har inget annat fallföretag visat tecken på.

5.5.1.1 Ny affärsmodell

Samtliga fallföretag instämmer i att den befintliga affärsmodellen måste förändras. Exempelvis beskriver Hanna Konyi (21 mars, 2014), Mktmedia (Stampen), hur *"det måste ske ett stort skifte av affärsmodellen"*. Vidare menar Konyi att: *"svagheten är att vi inte riktigt vet hur vi ska ta betalt, därför att det saknas betalningsvilja"*.

Generellt i branschen talar man framförallt om vinstformuleringen. I detta avseende känner fallföretagen att de måste välja väg: antingen finansierar de sin produkt av annonsörer eller av läsare. Tomas De Souza (2 april, 2014), Helsingborgs Dagblad, beskriver: *"lanserar man en ny produkt, då måste man välja om det är en annonsörfinansierad produkt eller är det här en konsumentfinansierad produkt"*. Björn Hygstedt (11 april, 2014), Svenska Dagbladet, berättar att man på tidningen har infört en digital betalningsmodell där man tar betalt av läsaren. Hygstedt berättar: *"vi införde den eftersom vi insåg att om vi inte vågar och kan ta betalt för vår journalistik även i digitala kanaler så kommer vi att behöva lägga ner verksamheten"*. Hygstedt förklarar: *"det är inte en hållbar affärsmodell, att inte ta betalt"*. Daniel Wentz (8 april, 2104), Schibsted, beskriver hur de i framtiden ska förlita sig på annonsintäkterna. Wentz beskriver: *"ju mer internettung man blir, desto viktigare blir annonsmodellen för ens intäkter"*.

5.5.1.2 Resultat

Visserligen är de företag vi har intervjuat medvetna om att marknaden har drabbats av en disruptiv teknologi. Däremot uttrycks inga specifika tankegångar kring hur man ska hantera detta. Detta tyder på att hantering av disruptiva teknologier inte har ett stort utrymme i de strategiska resonemangen. Vad beträffar affärsmodellen, uttrycker fallföretagen att den är i behov av förändring. Det tyder på att de har insett vikten av disruptiva teknologiers konsekvenser. Således följer fallföretagens strategiska resonemang teorin till viss del.

5.5.2 Hyperkonkurrens och icke-varaktiga konkurrensfördelar

Enligt teorin, präglas de flesta moderna marknader av hyperkonkurrens. Företag bör därför sträva efter att utveckla en serie tillfälliga konkurrensfördelar eftersom marknaden är så ombytlig och volatil.

Följande fråga ska besvaras: *Resonerar fallföretagen med beaktande av hyperkonkurrens?*

Hyperkonkurrens och resonemang kring att utveckla en serie tillfälliga konkurrensfördelar återfinns inte i stor utsträckning i fallföretagens strategiska resonemang.

Det finns tecken på undantag. Exempelvis beskriver Gunilla Herlitz (23 april, 2014), Dagens Nyheter, hur man som företag på den moderna marknaden idag "måste vara beredd att ställa om hela tiden". Vidare beskriver Daniel Wentz (8 april, 2014), Schibsted, deras syn på de snabba förändringarna i branschen. Han beskriver: "vi har en term som vi kallar för *cycle-compression*, och vår definition av *cycle-compression* är att för varje konsumentcykel så går det fortare och fortare". Vidare förklarar Wentz: "detta måste påverka den strategiska horisonten, eller det man kallar för långsiktigt".

5.5.2.1 Resultat

De dagstidningar vi har intervjuat resonerar inte med beaktande av hyperkonkurrens. Detta återfinns knappt hos några fallföretag, med undantag av ett fåtal. Således följer inte fallföretagens strategiska resonemang teorin.

5.5.3 Att hitta nya marknader: Blå Oceaner

Enligt teorin bör företag bedriva värdeinnovationslogik och aktivt utforska nya affärsområden. Dessa nya affärsområden kan antingen byggas upp utanför existerande branschgränser eller konfigurera redan existerande branschgränser.

Följande fråga ska besvaras: *Resonerar fallföretagen i termer av Blå Oceaner?*

De flesta av fallföretagen utforskar nya affärsområden i någon form. Björn Hygstedt (11 april, 2014), Svenska Dagbladet, beskriver hur de flesta dagstidningar numera faller ut ett så kallat *"tredje ben"* i syfte att utforska nya affärsområden. Mats Ottosson (24 mars, 2014), Jönköpingsposten, instämmer i detta och förklarar: *"vi måste skaffa fler ben"*. Han syftar då till att skapa flera olika intäktskällor.

Många av fallföretagen ser rörlig bild som ett nytt potentiellt affärsområde. Exempelvis beskriver Klas Granström (11 april, 2104), Expressen, hur tidningen numera arbetar mycket för att utveckla webb-tv verksamheten. Granström berättar: *"vi producerar både renodlad nyhets-tv och program, alltså tema-program"*. Att göra webb-tv, indikerar att man strävar efter att konfigurera de existerande branschgränserna genom att utveckla annan medieverksamhet.

Björn Hygstedt (11 april, 2014), förklarar hur företag kan kapitalisera på sina varumärken för att skapa helt nya affärer, bortom branschgränserna. Vidare beskriver Hygstedt hur man på Svenska Dagbladet till exempel arbetar med detta: *"med vårt varumärke som kvalitetsgaranti säljer vi konst, viner, resor och andra produkter, där vi då kan göra en viss intäkt"*.

Enligt Daniel Wentz (8 april, 2014), Schibsted, för koncernen sedan 15 år tillbaka en aggressiv digital, expansionsstrategi. Företaget består, utöver dagstidningsverksamheten, av en separat verksamhet där olika typer av internetsajter ingår. Dessa internetsajter ingår nödvändigtvis inte i det man traditionellt skulle referera till som media. Även Gunilla Herlitz (23 april, 2014), Dagens Nyheter, beskriver hur företaget för närvarande investerar i digitala tillväxtbolag och start-ups.

5.5.3.1 Resultat

Värdeinnovationslogik och utforskning av nya affärsområden återfinns i fallföretagens strategiska resonemang. Det finns en ambition hos fallföretagen att hitta nya affärer, både innanför och utanför branschgränserna. Således följer fallföretagens strategiska resonemang teorin.

6. Slutsats och diskussion

I det här kapitlet presenteras studiens empiriska resultat i förhållande till den teoretiska referensramen. Slutligen presenteras teoretiskt och praktiskt bidrag, en avslutande reflektion kring studie och tillvägagångssätt samt förslag till framtida forskning.

Utgångspunkten i studien har varit följande frågeställning:

- *Hur resonerar företag inom dagstidningsbranschen strategiskt för att hantera nya teknologier och bemöta strukturell förändring i syfte att vara fortsatt lönsamma?*

Syftet med denna studie är att kartlägga de strategiska resonemang som företag inom dagstidningsbranschen gör i syfte att bemöta de utmaningar som nya teknologiska förutsättningar medför. Vidare jämför vi i vilken mån dessa resonemang överensstämmer med välkända ekonomiska teorier för att se om dessa teorier är applicerbara i praktiken.

Nedan presenteras den teoretiska referensramen. De olika färgfälten illustrerar i vilken grad de olika teorierna återfinns i fallföretagens strategiska resonemang.

Grönt färgfält: Teorin återfinns i fallföretagens strategiska resonemang

Rött färgfält: Teorin återfinns ej i fallföretagens strategiska resonemang

Gult färgfält: Teorin återfinns till viss del i fallföretagens strategiska resonemang.

Teoretisk ansats	Strategisk resonemang
Strategi och strategiskt arbete	
Strategi: definition och syfte	Är fallföretagens definition och syn på strategi densamma som teorins?
Externt och internt perspektiv: strategisk passform	Har fallföretagen ett externt och internt perspektiv på strategi, samt resonerar de i termer av strategisk passform?
Operationell och strategisk effektivitet	Resonerar fallföretagen i termer av operationell och strategisk effektivitet?
Konkurrens och marknadsanalys	
Porters fem krafter	Återfinns Porters fem krafter i fallföretagens strategiska resonemang?
Strategisk positionering och konkurrensfördelar	
Tre generiska strategier	Återfinns en av de tre generiska strategierna i fallföretagens strategiska resonemang?
Den resursbaserade teorin	Resonerar fallföretagen i enlighet med resursbaserade perspektivet?
Dynamiska förmågor	Resonerar fallföretagen i termer av dynamiska förmågor?
Marknadsutveckling och strategisk förändring	
Disruptiva teknologier	Resonerar fallföretagen i med beaktande av disruptiva teknologier?
Hyperkonkurrens och icke-varaktiga konkurrensfördelar	Resonerar fallföretagen i med beaktande av hyperkonkurrens?
Att hitta nya marknader: Blå Oceaner	Resonerar fallföretagen i termer av Blå Oceaner?

Tabell 5. Teoretisk referensram utifrån resultat.

Det insamlade empiriska materialet visar att fallföretagen till stor del resonerar i enlighet med välkända ekonomiska teorier. I studien framkommer att fallföretagens syn och definition på strategi är densamma som teorins. Fallföretagen menar att strategisk planering snarare bör ta sig uttryck i målsättningar än i specifika handlingsplaner, i syfte att ge utrymme för flexibilitet i en mycket snabbt föränderlig miljö med stor osäkerhet. Vidare har fallföretagen både ett externt och internt perspektiv på strategi och menar att

man ska anpassa den interna verksamheten till den externa miljön. Fallföretagen resonerar således i termer av strategisk passform. Även Porters fem krafter återfinns i fallföretagens strategiska resonemang. Fallföretagen beaktar samtliga krafter, som är av relevans för dem, och tar hänsyn till dessa i strategiska val. Fallföretagen resonerar även i enlighet med det resursbaserade perspektivet genom att hänvisa till sina interna resurser när man talar om varaktiga konkurrensfördelar och långsiktig lönsamhet. Dessutom återfinns teorin kring blå oceaner i fallföretagens strategiska resonemang, på så sätt att fallföretagen aktivt söker efter nya affärsområden att verka inom.

Det insamlade empiriska materialet visar dock att fallföretagen i vissa avseenden inte resonerar i enlighet med teorin. Ur resonemangen framkommer det att fallföretagen endast resonerar i termer av operationell effektivitet och inte strategisk effektivitet. På så sätt följer det strategiska resonemangen inte teorin, som menar att det är nödvändigt att tillämpa båda typer av strategi. Fallföretagen resonerar inte heller i termer av dynamiska förmågor på så sätt att de uttrycker några specifika tankegångar kring hur man ska anpassa sina förmågor och resurser till nya marknadsförutsättningar. Vidare återfinns knappt några resonemang kring hyperkonkurrens hos några fallföretag, med undantag av ett fåtal.

Slutligen visar det insamlade empiriska materialet att fallföretagen till viss del resonerar med beaktande av disruptiva teknologier. Fallföretagen är medvetna om att marknaden har drabbats av en disruptiv teknologi. Däremot uttrycks inga specifika tankegångar kring hur man ska hantera detta, förutom att man ska anpassa sin affärsmodell till de nya förutsättningarna.

Det intressant att ställa frågan varför vissa teorier återfinns i företagens strategiska resonemang och vissa inte gör det. De teorier som har litet eller inget utrymme i fallföretagens strategiska resonemang innefattar ofta "förändring" i något avseende, till exempel teorier kring disruptiva teknologier och hyperkonkurrens. De teorier som faktiskt återfinns i fallföretagens strategiska resonemang skulle kunna uppfattas som relativt statiska. Vi tror att detta kan

vara en konsekvens av dagstidningsbranschens historia. Dagstidningsbranschen har historiskt sett karaktäriserats av stabilitet och förutsättningarna har inte förändrats särskilt mycket under 1900-talet. Detta medför att det inte finns någon tradition hos företagen att genomföra kontinuerliga förändringar och resonera i enlighet med relativt dynamiska strategier. Därför återfinns i det strategiska resonemanget inte heller teorier som innebär förändring av företaget.

För att sammanfatta, resonerar fallföretagen i stor utsträckning i enlighet med de välkända ekonomiska teorier vi har studerat. Utifrån denna observation, drar vi slutsatsen att företag i dagstidningsbranschen i stor utsträckning resonerar i enlighet med de välkända ekonomiska teorier vi har studerat. Utifrån detta, drar vi slutsatsen att dessa teorier som återfinns i fallföretagens strategiska resonemang på så sätt är applicerbara i praktiken.

6.1 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Ur ett teoretiskt perspektiv bidrar studien till en ökad insikt om tillämpbarheten hos de teorier som ingår i den teoretiska referensramen. Då dagstidningsbranschen befinner sig mitt uppe i en turbulent förändringsperiod, bidrar studien till ökad insikt om teoriernas relevans under stort förändringstryck med disruptiva inslag. Vi menar även att resultaten presenterade i denna studie, kan bidra till ökad förståelse för huruvida valda teorier är applicerbara även på andra branscher som genomgår liknande förändringar. Vidare, bidrar detta till ökad insikt i hur nära akademisk teori ligger verkligheten, det vill säga, hur väl teorin beskriver verkligheten.

Ur ett praktiskt perspektiv bidrar studien till en bred översikt av de strategiska resonemang som förs i dagstidningsbranschen. Detta kan vara av intresse för aktörer verksamma inom dagstidningsbranschen. Det kan bidra till en ökad belysning av hur branschens företag faktiskt resonerar för att hantera förändringstrycket, vilket kan påverka företagets framtida resonemang och handlingar. Kartläggningen kan även vara av intresse för vidare forskning som berör den svenska dagstidningsbranschen.

6.2 Avslutande reflektioner

Vi bedömer att studiens metod har fungerat för att nå studiens syfte. Däremot har vi under studiens genomförande noterat ett antal punkter kring syfte och tillvägagångssätt, som är värda att reflektera över.

För det första har det varit svårt att studera ett "mjukt" begrepp som resonemang, då risken finns att resultaten blir otydliga och subjektiva. Ett resonemang en tankegång som kan konkretiseras i handlingar. Med hänsyn till detta har vi i vissa fall tolkat vad fallföretagen beskriver som handlingar, som resonemangen bakom handlingarna. Vi har "överfört" de beskrivna handlingarna till resonemang i syfte att precisera resonemangen.

Att testa en teoretisk referensram, genom semi-strukturerade intervjuer, har varit komplicerat. Då frågorna har varit öppet ställda, har detta medfört att respondenterna kunnat tolka frågorna på olika sätt. Ibland har det varit svårt att återkoppla resonemangen till den teoretiska referensramen, men detta har vi ofta kunnat lösa genom att ställa följdfrågor. En alternativ metod hade varit att genomföra en induktiv studie. Genom att välja en deduktiv ansats finns risken att vi har begränsat informationen om företagets strategiska resonemang i jämförelse med en induktiv ansats.

Vad gäller datainsamlingen kan vi i efterhand reflektera över att det hade varit positivt för studien om fler respondenter från varje fallföretag hade medverkat. Risken med att enbart intervjua en respondent på varje dagstidning är att dennes uppfattning av fallföretagets resonemang kan skilja sig från hur resonemangen förs av andra på företaget. Få respondenter begränsar generaliserbarheten av studien. Fler respondenter hade kunnat bidra till en tydligare bild över hur fallföretagen resonerar. Flera av fallföretagen ingår i samma koncerner, vilket också begränsar generaliserbarheten.

6.3 Förslag på framtida forskning

Vi föreslår fortsatt forskning kring dagstidningsbranschens strategiska resonemang. Vilka resonemang som förs kan komma att ändras i framtiden, då branschen befinner sig i mycket turbulent förändringsperiod. Vidare föreslår vi att framtida forskare tillämpar en induktiv studie genom att kartlägga företagens strategiska resonemang och därefter härleda dessa till ekonomiska teorier. Detta skulle kunna leda till en mer uttömmande analys av hur företagen strategiskt resonerar. En ökad förståelse för branschens strategiska resonemang kan även åstadkommas genom fördjupade fallstudier och/eller longitudinella fallstudier.

Avslutningsvis, föreslår vi att framtida forskare studerar vilka handlingar som blir effekten av de resonemang som vi har kartlagt i den här studien. Då vi endast studerar de strategiska resonemangen, skulle det vara intressant att veta vilka handlingar som resonemangen leder till.

7. Källförteckning

7.1 Tryckta källor

7.1.1 Böcker

Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin.

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2007). *Economics of Strategy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Christensen, C.M. (1997). *The Innovators Dilemma*. New York: Harper Business ed.

D'Aveni, R.A. (1995). *Hyperkonkurrens*. Lund: Studentlitteratur.

Reimers, P & Ahlgren, L. (1997). *Bonniers Lexikon 19 Swap-Tond*. Stockholm: Bonnier Lexikon AB.

Grant, R. M. (2013). *Contemporary Strategy Analysis*, Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industrier and Competitors*. New York: Free Press.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3:th ed.). London: SAGE.

7.1.2 Vetenskapliga artiklar

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bower, J. L & Christensen, C. M. (1995) Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, January-February, 43-53.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Christensen, C.M. & Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*, March-April, 1-11.

- Corden, W. M. (1953). The Maximation of Profit by a Newspaper. *The Review of Economic Studies*, 20(3), 181-190.
- D'Aveni, R.A., Dagnino G. B., & Smith K. G. (2010). The Age of Temporary Advantage. *Strategic Management Journal*, 31, 1371-1385.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Gilbert, C., Eyring, M. & Foster, R. N. (2012). Two Routes to Resilience. *Harvard Business Review*, December, 66-73.
- Giles, R. H. (2010). New Economic Models for U.S. Journalism. *Dædalus*, 139(2), 26-38.
- IFRA. (2006). *Business Models of Newspaper Publishing Companies*. Darmstadt: IFRA.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, December, 51-59.
- Kaye, J. & Quinn, S. (2010). *Funding Journalism in the Digital Age: Business Models, Strategies, Issues and Trends*. New York: Peter Lang.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1997). Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth. *Harvard Business Review*, January - February, 103-112.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (1999). Creating New Market Space. *Harvard Business Review*, January - February, 1-12.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- McGrath, R. G. (2013). Transient Advantage. *Harvard Business Review*, 91(6), 1-10.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Picard, R. G. (2003). Cash Cows or Entrecôte: Publishing Companies and Disruptive Technologies. *Trends in Communication*, 11(2), 127-136.
- Picard, R. G. (2006). Journalism, Value Creation and the Future of New Organizations (Working Paper Series, 2006:04). Cambridge, MA: Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy.

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January. 78-93.

Porter, M. E. What Is Strategy? (1996). *Harvard Business Review*, November-December, 1-20.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Siles, I. & Boczkowski, P. J. (2012). *Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work* (New Media & Society, 2012:14). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.

7.1.3 Tidskrifter och tidningar

Barkman, C. (2012, 6 december). Krisen kräver nytt stöd snabbare. *DN Kultur*. Hämtad 2014-02-24, från <http://www.dn.se/kultur-noje/krisen-kraver-nytt-stod-snabbare/>

Berg, S. (2009, 8 maj). Flera unga läser tidningen på nätet. *Sydsvenskan*. Hämtad 2014-02-24, från <http://www.sydsvenskan.se/kultur--nojen/fler-unga-laser-tidningen-pa-natet/>

Erlandsson, A. (2013, 9 april). Att ta betalt är svårt. *SvD Näringsliv*. Hämtad 2014-04-20, från http://www.svd.se/naringsliv/perspektiv-utvecklingen-kraver-nya-betaltjanster_8067132.svd

Holmkvist, L. (2014, 23 april). Sydsvenskan köper Helsingborgs Dagblad. *Resumé*. Hämtad 2014-05-05, från <http://www.resume.se/nyheter/media/2014/04/23/sydsvenskan-koper-helsingborgs-dagblad/>

Jönsson, M. (2014, 25 februari). Tickande bomber i tidningsbranschen. *SvD Näringsliv*. Hämtad 2014-02-24, från http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/sverige/tickande-bomber-i-tidningsbranschen_7103597.svd

Körnung, A. (2012, 2 oktober). Ingen väg tillbaka. *Fokus*. Hämtad 2014-02-24, från <http://www.fokus.se/2012/10/ingen-vag-tillbaka/>

Larsson, L. & Holmquist, C. (2013). Netflix har mycket att lära en tidningsbransch i kris. *Resumé*, 17-18, 5.

Mattoli, D. & Spector, M. (2012, 1 januari) "Kodak Teeters on the Brink". *Wall Street Journal*. Hämtad 2014-05-04, från http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052970203471004577140841495542810?mod=WSJEUROPE_hpp_sections_tech&mg=reno64-wsj&url=http%3A%2F%2Fonline.wsj.com%2Farticle%2FSB10001424052970203471004577140841495542810.html%3Fmod%3DWSJEUROPE_hpp_sections_tech

Nesser, J. (2012, 12 november). "Det här är en strukturell kris". *Journalisten.se*. Hämtad 2014-02-24, från <http://www.journalisten.se/nyheter/det-har-ar-en-strukturell-kris>

7.2 Digitala källor

7.2.1 Websidor

Bonnier AB. (2014). Företag & Varumärken. Hämtad 2014-05-03, från <http://www.bonnier.se/foretag-varumarken/>

Gota Media AB. (2012). Kontakt. Hämtad 2014-05-03, från <http://gotamedia.se/kontakt/>

Gustafsson, K. E. (2014). Tabloid. I *Nationalencyklopedin*. Tillgänglig: http://www.ne.se/lang/tabloid?i_whole_article=true

MittMedia Förvaltnings AB. (u.å.). Hämtad 2014-03-05, från <http://mittmedia.se/hem/koncernstruktureochverksamhet>

Nationalencyklopedin [NE]. (2014). Kvällstidning. Tillgänglig: <http://www.ne.se/lang/kv%C3%A4llstidning>

Nationalencyklopedin [NE]. (2014). Tidning. Tillgänglig: <http://www.ne.se/lang/tidning>

Schibsted Media Group. (2010). Schibsted Sverige. Hämtat 2014-05-05, från: <http://www.schibsted.com/no/Om-Schibsted/Schibsted-Sverige/>

Stampen Media Group. (2013). Varumärken. Hämtad 2014-05-03, från <http://www.stampen.com/varumarken/>

Svenska Akademien. (2014). *Svenska Akademiens ordlista*. Hämtad: 2014-05-09, från http://www.svenskaakademien.se/svenska_spraket/svenska_akademiens_ordlista/saol_pa_natet/ordlista

TS Mediefakta. (2014). *Mediefakta och upplagor: Dagspress*. Hämtad 2014-02-26, från <http://www.ts.se/mediefakta-upplagor/dagspress/>

Weibull, L. (2014). Dagstidning. I *Nationalencyklopedin*. Tillgänglig:
<http://www.ne.se/lang/dagstidning>

Weibull, L. (2014). Den svenska tidningsmarknaden. I *Nationalencyklopedin*.
Tillgänglig:
<http://www.ne.se/dagstidning/den-svenska-tidningsmarknaden>

7.3 Personlig kommunikation

7.3.1 Personliga möten

Bonnier, Pontus. Styrelseledamot Dagens Nyheter samt Vice Styrelseordförande Bonnier AB, Bonnier. Sverige. Stockholm, 2014-04-14.

De Souza, Tomas. (2014). Affärsutvecklingschef, Helsingborgs Dagblad. Sverige. Malmö, 2014-04-02.

Granström, Klas. (2014). Redaktionschef för digitala medier, Expressen. Sverige. Stockholm, 2014-04-11.

Hedbjörk, Viveka. (2014). Chefredaktör och ansvarig utgivare, Hallandsposten. Sverige. Halmstad, 2014-03-31.

Hygstedt, Björn. (2014). Informationschef, Svenska Dagbladet. Sverige. Stockholm, 2014-04-11.

Konyi, Hanna. (2014). VD, Mktmedia. Sverige. Göteborg, 2014-03-21.

Mattsson, Andreas. (2014). Universitetsadjunkt, Institutionen för kommunikation och medier Lunds Universitet. Sverige. Lund, 2014-03-19.

Nilsson, Marie. (2014). VD, Mediavision. Sverige. Stockholm, 2014-03-26.

Ottosson, Mats. (2014). Redaktionschef och ansvarig utgivare, Jönköpings-Posten. Sverige. Jönköping, 2014-03-24.

Pehrsson, Mattias. (2014). Chef sydvenskan.se, Sydvenskan. Sverige. Malmö, 2014-04-01.

Wentz, Daniel. (2014). Vice President Strategy, Schibsted Media Group. Sverige. Stockholm, 2014-04-08.

7.3.2 Telefonintervjuer

Eklund, Stefan. (2014). Chefredaktör och ansvarig utgivare, Borås Tidning. Sverige. Lund, 2014-04-02.

Hammarlund, Ulf. (2014). Redaktionschef och ansvarig utgivare, Gotlands Tidningar. Sverige. Stockholm, 2014-04-09.

Herlitz, Gunilla. (2014). VD, Dagens Nyheter. Sverige. Stockholm, 2014-04-23.

Kindstrand, Gunilla. (2014). Chefredaktör och ansvarig utgivare, Hälsingetidningar. Stockholm, 2014-04-07.

Lindstrand, Niclas. (2014). Chefredaktör och ansvarig utgivare, Skaraborgs Allehanda. Stockholm, 2014-04-08.

8. Appendix

8.1 Respondenter med tillhörande organisation

Följande personer har blivit intervjuade och utgör studiens empiriska material:

Andreas Mattson är universitetsadjunkt på institutionen för kommunikation och medier vid Lunds universitet. Andreas arbetar även som frilansjournalist och har varit i verksam i branschen sedan 2006. Exempel på dagstidningar han har arbetat på är Gotlands Tidningar och Sydsvenskan. Han har bland annat varit med och lanserat Sydsvenskans första mobilapp.

Björn Hygstedt arbetar som informationschef på Svenska Dagbladet och sitter även i företagens ledningsgrupp. Björn ansvarar för den interna och externa kommunikationen på tidningen. Björn har tidigare arbetat som journalist och har över 30 års erfarenhet i branschen. Svenska Dagbladet ingår i Schibsted-koncernen.

Daniel Wentz arbetar som Vice President Strategy på Schibsted Media Group. Detta innebär att han är ansvarig för koncernens strategi, där divisionerna Sveriges dagstidningar, Norges dagstidningar och Classifieds (renodlade webbsidor) ingår. Daniels jobb är att synkronisera de separata företagens strategi med koncernens. Vi intervjuade Daniel främst i form i egenskap av Aftonbladet.

Gunilla Herlitz har sedan 2009 varit VD för Dagens Nyheter. Tidigare har hon arbetat som chefredaktör på Dagens Nyheter och Dagens Industri. För närvarande sitter hon som styrelseordförande för Expressen, Dagens Industri och Sydsvenskan. Alla dessa dagstidningar ingår i Bonnier-koncernen. Hon är dessutom ansvarig för affärsområdet Bonnier News, ett nätverk för alla Bonniers dagstidningar.

Gunilla Kindstrand är sedan 2012 chefredaktör för Hälsingetidningar, vilka består av fyra lokala dagstidningar: Ljusnan, Ljusdals-Posten, Hudiksvalls

Tidning och Söderhamns-Kuriren. Sedan hon blev chefredaktör har hennes arbete framförallt bestått av att göra om den redaktionella organisationen och göra interna omorganiseringar. Tidigare har Gunilla arbetat som kulturredaktör. Hälsingetidningar ingår i MittMedia-koncernen.

Hanna Konyi började på Göteborgsposten 1999 som projektledare för marknadsprojekt på IT-avdelningen. Sedan 2009 är hon VD för affärsutvecklingsbolaget Mktmedia, en autonom stödfunktion som ägs till 70 % av Stampen Media Group. Dessutom är Hanna utvecklingsdirektör på Stampen Local Media, den lokala dagstidningsverksamheten i Stampen Media Group. Hon är ansvarig för affärsutvecklingen inom denna del av koncernen.

Klas Granström är sedan 2014 redaktionschef för digitala medier på Expressen. Dessförinnan var han redaktionschef för digitala medier på Dagens Industri. Han har stor erfarenhet inom branschen och har både arbetat som nyhetschef på Dagens Industri och på Svenska Dagbladet Näringsliv. Vi intervjuade Klas i egenskap av både Expressen och Dagens Industri. Båda dagstidningar ingår i Bonnier-koncernen.

Marie Nilsson är VD för företaget Mediavision, som hon grundade 1996. Mediavision är ett konsultbolag som arbetar med strategi och affärsutveckling i mediabranschen. De fokuserar på digital transformation, framför allt inom rörlig bild men tittar även både på print och förlagssidan.

Mattias Pehrsson arbetar som chef för Sydsvenskan.se och ansvarar för all digital verksamhet på tidningen. Han arbetar med utvecklingsfrågor och olika strategiska frågor som berör den digitala verksamheten.

Mats Ottosson är sedan 2010 redaktionschef för Jönköpingsposten. I sitt dagliga arbete ansvarar Mats för både det redaktionella arbetet på tidningen och affärsutvecklingsfrågor. Mats har tidigare arbetat som nyhetschef och har stor erfarenhet inom redigering och tabloid-formatering. Jönköpingsposten ingår i Herenco-koncernen.

Niclas Lindstrand arbetar som chefredaktör för Skaraborgs Allehanda. Niclas leder och utvecklar det redaktionella arbetet och sitter dessutom i koncernens digitalutvecklingsgrupp. Skaraborgs Allehanda ingår i NWT-koncernen.

Pontus Bonnier är delägare och vice styrelseordförande i mediekoncernen Bonnier AB. Bonnier AB ger bland annat ut morgontidningarna Dagens Nyheter, Dagens Industri och Sydsvenskan samt kvällstidningen Expressen (inklusive GT och Kvällsposten). Pontus sitter även som styrelseledamot i Dagens Nyheter.

Stefan Eklund är chefredaktör för Borås Tidning. Hans arbetsuppgifter består utav att leda och utveckla det redaktionella arbetet. Borås Tidning är stiftelseägd och ingår i mediekoncernen Gota Media.

Tomas De Souza arbetar som affärsutvecklingschef för Helsingborgs Dagblad. Hans huvudsakliga uppgift är att skapa nya affärsområden med hjälp av de tillgångar finns inom verksamheten som idag. Helsingborgs Dagblad var tidigare familjeägt men blev under 2014 uppköpta av Sydsvenskan. Numera ingår de i Bonnier-koncernen.

Ulf Hammarlund är redaktionschef för Gotlands Tidningar. Han beskriver sig själv som inblandad i allt arbete utom det faktiska nyhetsarbetet, då det är en liten redaktion på endast 15 personer. Gotlands Tidningar ingår i mediekoncernen Norrköpings Tidningar.

Viveka Hedbjörk är chefredaktör på Hallandsposten och leder det redaktionella arbetet på tidningen. Sedan Viveka började, 2009, har tjänsten som chefredaktör utvecklats. Idag är Viveka platsansvarig och agerar i form utav VD, även fast hon inte har den formella titeln. Hallandsposten ingår i Stampen Media Group.

8.2 Intervjuguide

Följande frågor som har ställts under intervjuerna med fallföretagen:

1. Berätta lite om er tidning. Bakgrund?
2. Berätta lite om din roll i företaget. Vad består dina arbetsuppgifter av?
3. Hur uppfattar du tidningsbranschen idag? Vad kännetecknar den som bransch/industri?
4. På vilket sätt har tidningsbranschen förändrats under de senaste 15 åren?
 - a. Hur har digitaliseringen påverkat tidningsbranschen?
5. Vilka arbetar med strategiska frågor på _____?
 - a. Hur arbetar ni med strategiska frågor?
 - b. Skiljer det sig hur ni arbetar på lång och på kort sikt?
6. Hur gör ni för att analysera marknaden, dvs. hitta trender, undersöka efterfrågan etc.?
7. Vilka anser du vara de viktigaste faktorerna att titta på när man analyserar marknaden?
8. På vilket sätt har substitut (andra tjänster/varor som fyller samma funktion) påverkat er situation?
9. Hur anser du att man som tidningsföretag idag bör positionera sig på marknaden?
 - a. Hur viktigt är det med ett lågt pris i förhållande till kvaliteten på tidningen?
10. Vilken roll har företagets resurser (t.ex. varumärke, personal, kunskap) för konkurrensen på marknaden?
 - a. Hur viktiga är dessa på lång sikt?

- b. Hur ser möjligheten ut att förändra sättet man använder dessa resurser på?
11. Hur har tidningarnas sätt att konkurrera förändrats utifrån digitaliseringen?
- a. Hur långt i förväg kunde man se att dessa teknologiska förändringar var på väg? Blev man "tagen på sängen"?
12. Vilka förändringar av tidningsbranschen och dess produkter har behövts göras på grund av digitaliseringen?
- a. Hur genomför ni förändringsarbete på _____? Hur går det praktiskt till?
 - b. Hur det sker strategiska förändringar av _____? Sker detta kontinuerligt?
13. Vilka styrkor och svagheter identifierar ni i er affärsmodell?
14. Hur tror ni att ni kommer tjäna pengar i framtiden?
- a. Papper eller digitalt?
 - b. Differentiering?
 - c. Annonser eller läsare?
15. Finns det möjlighet att positionera sig så att man får en långsiktig konkurrensfördel gentemot konkurrenterna?
16. Vad tror du att nästa stora förändring av marknaden blir?
17. Hur ser ni på papperstidningens framtid generellt?

8.3 Artikel

Nedan presenteras förslag på artikel till publicering:



Papperstidningen borta inom 10 år

Det är svåra tider för den svenska dagstidningsbranschen. Efter att ha varit en lönsam bransch i mer än 150 år, börjar nu vinsterna att sina. När både läsare och annonsörer lämnar papperstidningarna till förmån för digitala kanaler, befaras det att mediehusen snart tvingas lägga ner sina papperstidningar.



16 maj 2014 kl 15:00

Dagstidningsbranschen i Sverige befinner sig i en strukturell lönsamhetskris. Ända sedan internets utbredning på 2000-talet har nyhetsläsning på internet ökat och på senare år har det skett en lavinartad ökning av läsning på nätet tack vare surfplattor och smartphones. Pappersupplagorna sjunker nu i rasande takt och det är svårt för tidningarna att locka yngre läsare. I takt med att antalet läsare minskar, lämnar annonsörerna tidningarna och väljer istället att marknadsföra sig genom andra mediekkanaler.

Allt fler mediehus inser att man måste gå den digitala vägen. Men den stora frågan som kvarstår är hur man faktiskt tjänar pengar på nätet. Läsare har alltid varit villiga att betala för papperstidningen, men på nätet är betalningsviljan låg. Dessutom är annonspriserna mycket lägre då det digitala utbudet är så pass stort.

Ekonomistudenterna Jacob Baarlid Ericson och Sofie Bohman studerar företagsekonomi på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. De har i sitt examensarbete tittat närmare på hur tidningarna resonerar strategiskt för att hantera den uppkomna situationen.

Rekommendera 0

Tweeta 0

Kopiera sidans adress



SvD digital
3 månader
99:-

Beställ här

- Vi har undersökt hur företagen i branschen resonerar strategiskt för att bemöta de strukturella marknadsförändringarna. Sedan har vi jämfört detta med hur ekonomiska teorier säger att man bör resonera, säger Sofie.

Studien har bidragit till att kartlägga hur man resonerar i branschen. Dessutom visar studien på att företagen i branschen faktiskt till stora delar resonerar på ett sätt som ekonomisk teori föreslår.

- Företagen tänker rätt, men detta speglas inte alltid i handlingarna. Läsarnas beteende har förändrats så pass mycket under de senaste åren. Det tar tid att anpassa sig. Vi har märkt att många aktörer i branschen jobbar aktivt med att hitta nya sätt att tjäna pengar, säger Sofie.

Det är just att hitta en ny affärsmodell som passar läsarnas nya beteende som är utmaningen i branschen. Många aktörer satsar nu på att bredda sin verksamhet för att kunna tjäna pengar på flera olika produkter och tjänster. Genom att satsa mer på exempelvis rörlig bild hoppas tidningarna på sikt att kunna stjåla TV-tittare.

Men trots att utvecklingen av dagstidningarnas digitala produkter går framåt, ser det mörkt ut för själva papperstidningen. Antalet läsare kommer troligtvis att fortsätta minska. I kombination med höga kostnader för produktion och distribution, är papperstidningen en dålig affär.

- Det råder delad mening i branschen om hur länge papperstidningen kommer att finnas kvar. Vissa säger 5 år, andra säger 10 år och vissa säger att den aldrig kommer att försvinna. Det de flesta är övertygade om är att om 10 år finns inte dagstidningen i papper, som vi är vana att se den, kvar på marknaden, säger Jacob.

Studien om dagstidningsbranschens strategiska resonemang, av Jacob Baarlid Ericson och Sofie Bohman, kommer att publiceras i sommar.