



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

DEN

NYA

DAGSTIDNINGEN

En analys av digitaliseringens effekter
på svenska dagstidningars affärsmodell
och värdeskapande.

**Fernsund, Erik
Wirdéus, Kevin**

Företagsekonomiska institutionen
Industriell och finansiell ekonomi
Kandidatuppsats, HT18
Handledare: Ove Krafft
1/2/2019

Abstract

This study was carried out in an attempt to investigate the changing business models of Swedish newspapers. Swedish newspapers have only in the past five years begun thoroughly altering their business model, primarily by monetizing their digital offerings in a meaningful way. It's evident that the technology for doing this did not come about within this timeframe, but rather much earlier. This begs the question as to why newspapers have waited so long to alter their business model for the digital age. The study aims to offer a deeper answer to the question than merely observing financial facts.

The study analyzes the question from the perspective of the businesses themselves. A case study of the newspaper Göteborgs-Posten was carried out. Interviews and data from Göteborgs-Posten along with more general data from other firms in the market are interpreted and analyzed to answer the research questions.

The study finds that the most likely explanation for adverse conditions in the industry is that incomes have decreased faster than the costs of producing those incomes have been able to be decreased. The relationship between the two has not proved to be linear. The study also finds through analysis with the VERA Δ model that the increased digitalization has adversely affected the value offering of the printed newspaper, primarily by devaluing the printed newspaper's unique value offerings as compared to its digital counterpart. This is true for both readers as well as advertisers. A key factor is that digital and printed newspapers offer the same content through different means, and that the digital means have directly devalued the printed equivalents by comparison. This devaluation is seen as the main reason why newspapers have seen a more rapid loss of income.

The study concludes that Swedish newspapers have had to change their business model out of necessity rather than choice. This necessity has been brought about by rapidly changing business conditions, which in turn have been brought about by the fundamental change in the value offerings of the traditional products of newspapers due to digitalization.

Innehållsförteckning

1. Bakgrund.....	1
2. Problemdiskussion.....	2
2.1. Problematisering.....	2
2.2. Syfte	5
3. Teori.....	7
3.1: Värdekedjan	7
3.2: VERA.....	8
3.3: Värdeerbjudande.....	10
3.4: Innebörden av de nya förutsättningarna	10
3.5: Sammanfattning teori	11
4. Metod	12
4.1: Utförande	12
4.1.1: Val av studie	12
4.1.2: Datainsamling.....	13
4.1.3: Tillvägagångssätt.....	13
4.2: Sammanfattning metod	15
4.3: Tillförlitlighet och reliabilitet.....	15
5. Resultat & Analys.....	16
Del 1: Den nya affärsmodellen.....	16
5.1: Resultat från undersökning av hela branschen	16
5.2: Analys av resultat från hela branschen.....	18
5.3: Sammanfattning hela branschen.....	19
5.4: Resultat från Göteborgs-Posten	19
5.5: Analys av resultat från Göteborgs-Posten	21
5.6: Sammanfattning del 1.....	23
Del 2: Det nya värdeerbjudandet	24
5.7: Dagstidningens värdekedja enligt Porter	25
5.7.1: Flöden och interaktioner inom värdekedjan	27
5.8: Sammanfattning värdekedjan	28
5.9: Analys enligt VERA av de gemensamma aktiviteterna i värdekedjan.....	28
5.9.1: Ingående logistik.....	28
5.9.1.1: Redaktionellt material.....	28
5.9.2: Produktion/förädling	29
5.9.2.1: Egen journalistik.....	29

5.9.2.2: Redaktion	30
5.10: Sammanfattning av de gemensamma aktiviteterna.....	30
5.11: Analys enligt VER Δ av de åtskilda aktiviteterna i värdekedjan.....	31
5.11.1: Utgående logistik	31
5.11.1.1: Distribution och försäljning till läsare, tryckt.....	31
5.11.1.2: Distribution, eGP och GP.se.....	32
5.11.2.1: Försäljning av annonser, tryckt & eGP	33
5.11.2.2: Försäljning av annonser, GP.se	34
5.12: Sammanfattning av de åtskilda aktiviteterna.....	34
5.13: Strategiska implikationer	35
5.14: Sammanfattning del 2.....	36
6. Slutsatser.....	38
7. Vidare forskning	40
8. Referenser.....	41

Figurförteckning

Tabell 1: Förklaring av de tecken som används för att beskriva variablerna (V,E,R och Δ) i VER Δ -modellen (Clemons & Lang, 2003).....	9
Tabell 2: Resultat för tidningar i tusental kronor (Aftonbladet m. fl. 2002-2017).....	16
Tabell 4: Procentuell utveckling för intäkter och kostnader för GP tryckt (Stampen Media, 2018).....	21
Tabell 5: Procentuell utveckling för intäkter för GP digital 2015-2017 (Stampen Media, 2018).....	22
Graf 1: Resultatutveckling för tidningar över tid (Aftonbladet m. fl. 2002-2017).....	18
Diagram 1: Göteborgs-Postens värdekedja med huvudaktiviteter och flöden.....	27
Diagram 2: Göteborgs-Postens värdekedja med huvudaktiviteter enligt VER Δ	36

Förord

Vi vill tacka vår handledare Ove Krafft för hans hjälp med arbetets utformning. Vi vill också tacka Johan Hansson och Alexander Hielte på Stampen Media som med sin medverkan gjorde arbetet möjligt att utföra. Slutligen vill vi tacka våra klasskamrater och Gert Sandahl för deras värdefulla opponering som möjliggjort förbättringar i arbetet.

Erik Fernsund & Kevin Wirdéus

Göteborg, 17 januari 2019

Ordlista

Dagstidning

En dagstidning är, enligt definition från lagen om pliktexemplar, “en skrift som utgör allmän nyhetstidning av dagspresskaraktär med reguljär nyhetsförmedling eller allmänpolitisk opinionsbildning, som normalt kommer ut med minst ett nummer varje vecka, jämte tillhörande löpsedel och bilaga.” (Sundberg, 2014). Denna definition inkluderar både de tidningar som kan syftas på som ‘kvällstidning’ och de som kan syftas på som ‘morgontidning’. Distinktionen mellan dessa två begränsas till vilken tid på dygnet de traditionellt sett trycks.

Digitalisering

Nationalencyklopedin definierar digitalisering som ”ett begrepp som innebär att material av skilda slag omformas för att kunna bearbetas i dator.” (Nationalencyklopedin, 2018). Det betyder att digitalisering innebär integration av informationsteknik in i branscher som traditionellt sett inte använt digital teknik.

1. Bakgrund

Sedan den fick genomslag i Sverige under andra halvan av 1800-talet har dagstidningen förblivit sig lik. De traditionella medierna har länge haft vad som kan liknas vid ett monopol på informationsspridning (Karlsten, 2017). Sedan dess har samhällets utveckling i mångt och mycket lämnat den tryckta tidningen oberörd. Tidningarnas affärsmodell gick sedan länge ut på att försörja sig på annonsförsäljning till annonsörer som ville komma åt tidningarnas nätverk av läsare, och upplageintäkter från läsare som inte hade några andra alternativ att vända sig till. Denna affärsmodell har länge lämnats oförändrad, eftersom intäkterna inte visat några tecken på att minska.

En förändring kan nu vara på väg, vare sig tidningarna önskat det eller ej. Det nya millenniet har ställt denna ytterst traditionella bransch inför sin kanske största utmaning hittills. Den digitala revolutionen har ifrågasatt den tryckta papperstidningens affärsmodell, och nu behöver tidningarna mer än någonsin bevisa sitt värde som institution.

Tidningarna har i den digitala tidsåldern inte i grunden gjort om sin affärsmodell, bara flyttat den online. Annons- och prenumerationsintäkter styrs i ökande grad över mot digitalt snarare än tryck, men logiken bakom affärsmodellen är densamma. Den digitala omställningen är i full gång för tidningarna. Trots detta har en överföring av den långlivade affärsmodellen inte gett fullgott resultat. Tidningarna erbjöd länge gratis tillgång till sina hemsidor, vilket inte längre verkar aktuellt (Karlsten, 2017).

Att ta betalt för sina digitala erbjudanden är för de flesta stora svenska dagstidningar alltså något relativt nytt. Aftonbladet var först ut redan 2003 (Ovander, 2018), men deras konkurrenter har väntat betydligt längre. Dagens Nyheter började ta betalt för digitalt innehåll först 2012 (Schori, 2012). Samma år införde Göteborgs-Posten sitt första digitala erbjudande. Den så kallade eGP är en digital version av den tryckta tidningen som levereras via e-mail i PDF-format eller via Göteborgs-Postens app (Wedel, 2018). Att ta betalt för den digitala webbsidan GP.se dröjde till 2017 (Bohlin, 2017). Svenska Dagbladet började ta betalt 2013 (Medievärlden, 2013). Sydsvenska Dagbladet införde en betalmodell 2016 som sedan togs bort samma år, men återinfördes följande år (Holmin, 2017). Även flera mindre lokala tidningar, såsom Nerikes Allehanda (Johansson & Bäck, 2017), Norrköpings Tidningar (Lindberg & Olason, 2017), och Uppsala Nya Tidning (Hellberg, 2017), införde betalmodeller 2017. Dagens Industri införde betalmodeller under 2015 och 2016 (DI, 2017). Expressen tar ännu inte betalt för sitt digitala innehåll, men bekräftade i juli 2018 att en betalmodell snart ska införas (Kihlberg, 2018).

Att tidningar, både stora och små, i större utsträckning använder nya modeller för att ta betalt digitalt tyder på en bred omställning i hela branschen. Affärsmodellen står under förändring. Detta agerande väcker frågor. Att Aftonbladet införde en betald digital modell redan 2003 visar att teknologin för att genomföra detta inte är något nytt. Det finns inget som tyder på att samtliga tidningsutgivare inte hade kunnat göra detsamma under tidigt 2000-tal. Så varför har nästan alla bara börjat införa sådana system de senaste fem åren? Vad har en sådan omfattande omställning för en produkt som sett snarlik under hundratals år egentligen för implikationer för produkten? Vad svaret än är så är det digitalisering som står bakom denna förändring.

2. Problemdiskussion

2.1. Problematisering

Att digitaliseringen framtvingat förändringar i flera branscher är tydligt. Till exempel har på senare år uttrycket 'butiksdöden' blivit allt vanligare. Uttrycket syftar på den stora mängd butiker inom detaljhandel som tvingats stänga på grund av kundernas ändrade preferenser mot näthandel. I Sverige har handel som del av städernas omsättning minskat med 10% de senaste fem åren (Bränström, 2017), och fram till 2025 förväntas så mycket som 49,000 jobb försvinna och 11,000 butiker stänga (Björk, 2018). Stängda butiker är ett handfast bevis på de konsekvenser som en ökad digitalisering har för svenskt näringsliv, men förändringarna sträcker sig längre än så.

En annan del av näringslivet som känt av dessa förändringar på liknande sätt är just dagstidningen. Branschen har sett stora utmaningar under det nya millenniet. Sedan 2000-talets början har en femtedel av de journalister som jobbar på tidningar förlorat sina arbeten, och intäkter faller i ökande takt (Saba, 2009). De senaste 20 åren har den amerikanska journalistkåren minskat med 20,000 jobb (Purdy, Wong, Harris, 2016). I andra länder, som Norge, har nedgången varit mindre dramatisk, men ändå pågående i samma riktning (Slaatta, 2016). Även i Sverige syns motgångarna som förändringen skapat. 2016 tvingades Stampen Media, som ger ut ett flertal tidningar i västra Sverige, in i rekonstruktion efter att ha misslyckats med att betala sina skulder. Metro blev 2011 tvungna att lägga ned sin utgåva som nådde hela landet, för att fokusera helt på utgåvor i storstäderna.

De utmaningar som dagstidningar skulle ställas inför identifierades på ett tidigt stadium. Redan under tidigt 2000-tal ställdes frågan hur tidningar skulle kunna anpassa sig i en digital ekonomi (Clemons & Lang, 2003; Riley, 2006). En total frånvaro av tryckta tidningar i framtiden sågs som en självklarhet. Frågan ställdes om tidningarna skulle kunna ställa om till en fullständig digital distribution tillräckligt snabbt för att ens överleva. Som vi nu vet så finns den tryckta tidningen fortfarande kvar, men de utmaningar som identifierades för mer än ett årtionde sedan har blivit verklighet. Problemen är de som förutspåddes – minskande annonsintäkter och minskad cirkulation. Vidare verkar det som att läsare förflyttat sig till digitala plattformar betydligt snabbare än väntat, och alternativa nyhetskällor har sett tillväxt (Saba, 2009).

Dessa utmaningar kan inte underskattas, men det är inte bara svårigheter som tidningarna står inför. Digitaliseringen har också inneburit helt nya möjligheter att förmedla nyheter. En flytt från tryck till digital har skapat en ny, mer aktiv typ av konsumtion. Detta visar sig främst i integrationen av social media, som Wikström & Ellonen (2015) undersökte. De fann att integrationen av den digitala sfärens unika möjligheter i grund och botten förändrade värdeerbjudandet av tidningen. Att läsare själva skulle kunna vara delaktiga i nyhetsflödet via kommentarer och delning via sociala medier är något helt främmande inom tryck, och är helt enkelt inte möjligt i den passiva läsformen som en tryckt tidning erbjuder. Att digitalisering

kan ha förändrat hur en tidning erbjuder värde kan hjälpa förklara marknadens förändringar. Om den digitala tidningen erbjuder ett bättre värdeerbjudande kan det betyda att den tryckta tidningen blivit överflödig, vilket skulle kunna förklara varför kunder och annonsörer i ökande grad väljer bort den.

Att den tryckta tidningen är överflödig kan emellertid vara fel. Även om tidningar idag försöker flytta mer av sin verksamhet online så råder det ingen brist på tryckta tidningar och tidskrifter. Forskning har även visat att tryckta och digitala tidningar ökar varandras försäljning, snarare än minskar den (Graham & Freeman, 2012). Detta kan antyda att digitala tidningar är komplement till tryckta snarare än ersättare. Vad detta samband kan bero på framgår inte, och det är heller inte klart hur länge detta kommer fortsätta. Det kan dock vara för tidigt att helt räkna ut den tryckta tidningen.

Med all sannolikhet kan inte företagets beteende och marknadens förändring sammanfattas med en enskild förklaringsfaktor. Dagstidningarnas ändrade prioriteringar är ett resultat av en kombination av olika förändringsfaktorer inom branschen och samhället. Därför behövs en bred forskningsbas som kan tydliggöra en synnerligen snabb och omfattande förändring som digitalisering.

En förändrad affärsmodell kan vara ett proaktivt beteende från en bransch för att möta förändrad konsumtion. Emellertid ser beteendet snarare ut att vara reaktivt. Att majoriteten av svenska dagstidningar väntat tills nyligen med att implementera en digital affärsmodell kan visa på att de flesta kunder bara på senare tid varit beredda att betala priset dagstidningarna efterfrågar. Att betalningsviljan nu ökat må vara sant (Holmin, 2017), men undersökningar visar att majoriteten fortfarande inte vill betala för sina digitala nyheter (Purdy, Wong, Harris, 2016; Grundlach & Hoffman, 2017). Detta har länge varit ett hinder för ett byte av affärsmodell.

Detta problem kan bero på att de flesta tidningarna länge erbjöd sitt digitala innehåll utan kostnad, vilket har format konsumenternas förväntningar och betalningsvilja. Ett exempel från Sverige på konsekvenserna av detta är den ovan nämnda betalmodellen som Sydsvenska Dagbladet införde efter att ha erbjudit sitt digitala innehåll gratis. De var senare tvungna att ta bort denna betalvägg på grund av missnöje (Holmin, 2017).

För att skapa intäkter från detta gratis innehåll använde företagen sig av digitala annonser. Den digitala annonsmarknaden är idag Sveriges största och fortsätter växa. Digitala annonser uppgick 2017 till 50,9% av Sveriges annonsmarknad. Reklam i tryckta medier representerade endast 14,2% samma år. Investeringen i reklam på internet ökade med 21,4%, samtidigt som den minskade med 11,6% för tryckta nyhetsmedier (Institutet för reklam- och mediestatistik, 2017, 2018). För att försörja företagen är det dock kanske otillräckligt att endast förlita sig på digitala annonser. Idag tar företagen betalt för sitt digitala innehåll, samtidigt som de visar annonser på innehållet.

Det är inte bara betalningsviljan som kan saknas bland läsare, det finns också

tecken på ett minskat intresse för tidningsläsning över huvud taget. Fler och fler väljer att få sina nyheter via social media. I USA får 62% av läsarna sina nyheter på detta sätt (Purdy, Wong, Harris, 2016). Denna utmaning, som uppkommit genom digitaliseringen, är helt ny för tidningsutgivarna.

Digitaliseringen har fundamentalt förändrat förutsättningarna för dagstidningarna. Läsarna kan få tillgång till alternativa nyhetskanaler och väljer i ökande utsträckning att använda den möjligheten. De alternativa nyhetskanalerna är dels alternativmedia men också etablerad media som läsarna av geografiska skäl inte hade tillgång till innan digitaliseringen. Digitaliseringen är pågående och att den skulle upphöra är osannolikt. Med detta i åtanke blir det nödvändigt att utvärdera vad de nya förutsättningarna har betytt i praktiken för dagstidningsbranschen. I diskursen kring digitalisering och nyhetsmedia, såsom i Clemons & Lang (2003) och Riley (2006), har det funnits mycket spekulation kring dagstidningsbranschen framtid.

Vi ser fenomenet digitalisering som den aggregerade effekten av individens ökande användande av det digitala mediet. För att kunna analysera dagstidningsbranschen förändrade förutsättningar behövs koncept som kan förklara läsarnas förändrade betende. Clemons & Lang (2003) för resonemang kring att värdet som läsarna får av innehållet i en tidning i stor utsträckning är samma före som efter digitaliseringen, och att det digitala mediet har förändrat förutsättningen olika mycket för olika delar i företaget. Lanning och Michael (1998) bidrog med konceptet värdeerbjudande. Genom att jämföra värdeerbjudanden, det vill säga vad läsaren får jämfört med vad det kostar, av digitalt innehåll och tryckt innehåll kanske det går att förklara varför många läsare väljer att avsluta prenumeration av den tryckta upplagan. Det kan också förklara varför dagstidningarna börjar ta betalt för sitt digitala innehåll. Vi tror att konceptet värdeskapande är ett viktigt redskap som företagen kan använda sig av för att kunna parera förändrade förutsättningar. Detta därför att om företagen vet varför kunderna är villiga att betala för deras produkter och vet vad i produktionen som tillför värde, är de mer benägna att kunna anpassa sin affärsmodell till nya förutsättningar.

Clemons & Lang gjorde 2003 en analys på vilka strategiska implikationer digitaliseringen har på produktionen och försäljningen av informationsprodukter. De tittade på två branscher, nyhetsbranschen och musikbranschen. De förutspådde att värdeerbjudandet av annonsdistribution var hotat och att nyhetsbranschen inte kommer kunna förlita sig på intäkter från annonsförsäljning i takt med digitaliseringen. De förutspådde också att nyhetsbranschen skulle ha en stark position att försvara sitt huvudsakliga värdeerbjudande, nyhetsproduktion och distribution, samt att digitaliseringen skulle komplettera värdeerbjudandet. Flera av deras förutsägelser tycks idag ha stämt ganska bra, framförallt gällande annonsförsäljningen som affärsidé. Däremot har prenumerationerna av tryckta dagstidningar minskat kraftigt de senaste åren. Vi anser att en ny analys 2018 som bygger på Clemons & Langs analysverktyg VERA kan förklara de förändrade förutsättningarna och framtidsutsikterna för dagstidningarna.

Genom att genomföra denna undersökning vill vi tydliggöra vad digitalisering i praktiken kan betyda för de företag som måste anpassa sig. Valet föll på dagstidningsbranschen eftersom den är en av de branscher som påverkats mest av digitalisering, och på ett tydligt vis. Branschen är stor, har många aktörer, som samtidigt har påverkats i liknande utsträckning och på liknande vis.

Vi anser att denna studie är intressant av flera anledningar. Läsare kan få insikt i hur förändringar inom branscher kan ske, och hur företag gör för att anpassa sig. Vi tror att studien kan vara informativ för de läsare som vill få en praktisk förklaring till varför en förändring har skett som den gjort, i detta fall skiftet från tryckta till digitala dagstidningar. Som har framgått av tidigare litteratur så har förändringen skett snabbt och till många konsumenters missnöje. Att det uppkommit svårigheter för företagen tyder på att digitaliseringen har skapat problem. Förändringarna verkar ha kommit snabbare och påverkat affärsmodellen svårare än väntat. Att analysera tidningens värdeerbjudande för kunder kan bidra till att förklara varför marknadens preferenser har förändrats så drastiskt, och således förklara varför tidningarna, till synes motvilligt, börjat ändra sin affärsmodell.

Ämnet digitalisering är väldigt brett och kan undersökas ur många infallsvinklar. Vi väljer att fokusera på företagets perspektiv, då vi i detta fall ser dem som reaktiva mot förändringen, det vill säga att de inte själva kan agera för att förhindra eller förändra omständigheterna, utan måste anpassa sig till vedertagna förhållanden. Detta tycks gälla i särklass väl för tidningsbranschen, där man tycks ha genomfört förändringar mot kundernas önskemål. Vi tycker också att företagets perspektiv är intressant då det kan ge läsare som är konsumenter en inblick och ett perspektiv som de kanske inte annars kan få.

Vi tror att studien kan bidra till att öka förståelsen för vilka konsekvenser digitalisering har i praktiken. Vidare tror vi att studien kan bidra till den pågående analysen av den digitala ekonomin. Vi tror också att studien kan erbjuda intressant läsning för dem som vill få större förståelse för de förändringar som påverkar deras dagliga liv.

För att skapa ytterligare djup i analysen genomför vi en fallstudie av Göteborgs-Posten. Vi använder oss av intern intäkt- och kostnadsdata som inte finns allmänt tillgänglig. Deras produkter används som bas för att skapa en värdekedja som kan analyseras. Göteborgs-Posten antas i denna studie vara representativ för hela tidningsbranschen.

2.2. Syfte

Syftet med studien är att klargöra och konkretisera en förändring av ekonomiska förhållanden som orsakats av en digital omställning inom tidningsbranschen. Vi vill göra det möjligt för läsare att förstå företags agerande ur deras perspektiv, samt vad förändringen har för implikationer för den produkt som påverkats, i detta fall dagstidningen. Detta görs för att skapa en mer djupgående analys bortom en granskning av företagets ekonomi, som kan förklara varför utvecklingen har skett på det vis den gjort.

För att åstadkomma detta bryter vi ner problemet i två delfrågor. Den första handlar om på vilka sätt digitaliseringen förändrat förutsättningarna för dagstidningarnas existerande värdeerbjudanden, alltså vad för värde tidningen tillför jämfört med sitt pris. Digitalisering har skapat nya sätt för konsumenter att ta till sig tidningarnas produkt, vilka kan ha annorlunda värdeerbjudanden. Detta uppåddar till en analys av hur de två påverkat varandra.

Den andra delfrågan handlar om digitaliseringens påverkan på dagstidningarnas affärsmodell. Som tidigare nämnt har tidningar bara på senare år på allvar börjat omstrukturera sin affärsmodell för den digitala tidsåldern. Den främsta förändringen är att företagen i ökande grad tar betalt för sitt digitala innehåll. Vi vill granska hur, och på vilket sätt, digitaliseringen har gjort den traditionella affärsmodellen mindre duglig, och skapat strukturen för den nya affärsmodellen.

De två forskningsfrågor som ska besvaras är således:

- Hur har digitaliseringen påverkat dagstidningens värdeerbjudande?
- Hur har detta i sin tur påverkat dagstidningens affärsmodell?

Genom att besvara dessa frågor kan vi uppfylla studiens syfte.

3. Teori

3.1: Värdekedjan

Värdekedjan utvecklades av Michael Porter i boken *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985). Enligt Porter kan konkurrensfördelar inte förstås genom att titta på ett helt företag, utan måste istället ses som en effekt av flera enskilda aktiviteter. Värdekedjan är det verktyg som Porter använder för att dekonstruera företag i sina beståndsdelar. Dessa beståndsdelar är de strategiskt relevanta aktiviteterna, vilka analyseras för att undersöka vilken funktion de har och hur de interagerar med varandra. Konkurrensfördelar uppstår när företagets aktiviteter kan göras billigare eller bättre än konkurrenternas. Företagets värdekedja ingår i ett värdesystem som består av föregående (uppströms) och efterföljande (nedströms) värdekedjor, till exempel leverantörer (uppströms) och konsumenter (nedströms).

Porter (1985) menar att värdekedjan representerar det totala värdet och består av värdeaktiviteter och marginal. Värdeaktiviteter är de aktiviteter företaget genomför för att skapa värde, och marginalen är värdet minus kostnaden för aktiviteten, det vill säga värdeskapandet i monetära termer. Värdeaktiviteter kan delas upp i två breda kategorier: huvudaktiviteter och stödaktiviteter, som i sin tur delas upp i underkategorier.

Huvudaktiviteter:

- Ingående logistik
- Produktion/förädling
- Utgående logistik
- Marknadsföring och försäljning
- Service

Stödaktiviteter:

- Företagets infrastruktur
- Human resource management
- Teknikutveckling
- Inköp

Varje aktivitet kan vara en av tre typer:

- **Direkt:** Aktiviteten påverkar direkt värdet för kunden
- **Indirekt:** Möjliggör direkta aktiviteter
- **Kvalitetssäkrande:** Säkerställer kvaliteten av andra aktiviteter

Vidare delas och isoleras underkategorierna grundat på att de (1) har olika ekonomiska karaktärsdrag, (2) har stor påverkan på differentiering av slutprodukten, eller (3) representerar en betydande eller växande andel av kostnaderna. Värdekedjan är inte en samling enskilda aktiviteter utan summan av sammankopplade aktiviteter, och därför ska interaktionen mellan aktiviteterna analyseras först efter att aktiviteterna är tydligt definierade.

Modellen används i studien för att definiera de olika stegen i en dagstidnings produktion och identifiera vilka funktioner aktiviteterna har i framställandet av slutprodukten. Vi valde att använda Porters (1985) värdekedja därför att VERA-modellen kräver att värdekedjan är definierad för att kunna användas som analysverktyg.

3.2: VERA

VERA-modellen utvecklades av Clemons & Lang (2003) för att analysera förändringar i informationsbranscher, varav en var nyheter. Vi applicerar modellen för att utvärdera förändringarna i värdekedjan som digitalisering har orsakat. Detta för att utvärdera var och hur värdeskapande befinner sig idag. VERA-modellen är passande då tidningsbranschen fortfarande befinner sig i förändring, och kan användas för att utvärdera förändringarna i varje led av produktionen.

Clemons och Lang (2003) drar slutsatsen att företag måste förstå hur marknader förändras och vilka delar som förändras. Delarna de identifierar är selektion, certifiering, produktion, distribution och konsumtion. Dessutom måste företagen förstå vilka resursfördelar, inträdesbarriärer eller skalekonomier som försvagats eller inte längre finns, och vilka andra aktörer som fått en bättre position på grund av förändringen. *VERA Change Grid Analysis* är ett analysverktyg för strategiska förändringsprocesser i volatila och komplexa marknader. Modellen är kvalitativ och utgår från fyra faktorer som påverkar en förändring i marknader. Clemons och Lang (2003) baserar faktorernas storlek och riktning på teoretiska resonemang. Vi utvecklar modellen något genom att anknyta faktorerna värdeskapande och förändring till annan ekonomisk teori utöver de teoretiska resonemangen. Vi kopplar också faktorerna kostnadspåverkan och intäktskällor till redovisningsdata utöver de teoretiska resonemangen. Dessa fyra faktorer är de komponenter som utgör modellen.

- Värdeskapande (*Value creation*): Till vilken grad en aktivitet är värdeskapande.
 - Vi grundar våra resonemang gällande värdeskapande på Michael Porters (1985) och Lanning & Michaels (1998) modeller gällande värdeerbjudande, samt ett antagande att en tidnings värde ligger i informationsspridning. Detta antagande grundas i den typiska definitionen av en tidning, samt teoretiska resonemang.

- Kostnadspåverkan (*Expense impact*): Hur kostsam en aktivitet är.
 - Vi grundar faktorns storlek på redovisad kostnadsdata och faktorns riktning på redovisad data och teoretiska resonemang.
- Intäktskällor (*Revenue source*): Till vilken grad aktiviteten genererar intäkter
 - Vi grundar faktorns storlek på redovisad intäktsdata och faktorns riktning på redovisad data och teoretiska resonemang.
- Δ Förändring (*Δ Change occurrence*): Hur signifikant en förändring är efter att hänsyn tagits till samverkan mellan aktiviteter.
 - Clemons & Lang (2003) argumenterar fram en definition av denna faktor. Då förändring är ett brett begrepp är det svårt att applicera en vedertagen definition. En analys av förändring grundar sig därför främst i teoretiska resonemang, främst huruvida det upplevs att det finns eller inte finns betydande förändring i marknadskomponenten.

Faktorerna beskrivs i kvalitativa termer som omfattning och betydelse. Modellen är tänkt att användas genom att först identifiera en värdekedja inom en marknad, för att sedan applicera modellen på varje steg i värdekedjan för att kunna dra slutsatser om förändringens omfattning och påverkan på marknaden. Tabell 1 förklarar de tecken som används inom analysen:

Tabell 1: Förklaring av de tecken som används för att beskriva variablerna (V,E,R och Δ) i VERA- modellen (Clemons & Lang, 2003)

Tecken:	Förklaring:
↑	Ökande betydelse
⊖	Stadig betydelse
↓	Minskande betydelse
+	Positiv (hög) omfattning
0	Obetydlig (låg) omfattning
-	Negativ (minskande) omfattning

Exempel:

V(-, ⊖): ett värdeskapande som är **minskande i omfattning** men **stadigt i betydelse** för marknaden.

E(0, ↓): en **utgift** som är **av obetydlig omfattning** och **minskande i betydelse** och för marknaden.

R(+, ↑): en **intäkt** som är **stor i omfattning** och **ökande i betydelse** för marknaden.

Komponenten Δ klassificeras binärt genom +, vilket signifierar betydande förändring, eller 0, vilket signifierar obetydlig förändring.

3.3: Värdeerbjudande

För att kunna analysera hur konkurrenskraftiga olika affärsmodeller är i jämförelse med varandra används begreppet värdeerbjudande. Lanning och Michael (1998) beskriver hur företag kan skapa konkurrensfördelar genom att använda olika värdeerbjudanden ('*value proposition*'). Kunderna baserar enligt modellen köp på två faktorer: värde och pris, och kommer välja det erbjudandet som levererar högst värde jämfört med priset.

Konkurrensfördelarna uppstår när företaget kan leverera ett tillräckligt högt värde med ett pris som är högre än kostnaderna, vilket möjliggör långsiktiga vinster och tillväxt. För att utveckla ett värdeerbjudande behöver företaget analysera marknaden och marknadssegmenten genom värden som konsumenterna efterfrågar, analysera vilka möjligheter som finns att erbjuda ett konkurrenskraftigt värde och specifikt välja värdeerbjudanden som maximerar möjligheterna.

Vi anser att begreppet kompletterar värdekedjan genom att summan av värdeskapandet i kedjan blir värdeparametern i värdeerbjudandet och priset är som minst kostnaden av produktionen. Detta underlättar en jämförelse mellan olika affärsmodeller som tar hänsyn till kundernas val av konkurrerande erbjudanden, och informerar vidare värdekomponenten inom VERA Δ .

3.4: Innebörden av de nya förutsättningarna

Den största förändringen i dagstidningsbranschen är digitaliseringen, så för att kunna analysera olika värdeerbjudanden krävs en förståelse av de nya förutsättningarna. Eftersom branschen är i stor förändring kommer nya värdeerbjudanden att uppstå. Dessutom kommer värdeerbjudanden som inte är konkurrenskraftiga idag att effektiviseras och mogna så att de utgör ett hot i framtiden. Digitalisering har haft en fundamental påverkan på transaktionskostnader som kostnaden för informationsutbyte och koordination, vilket enligt Reddy och Reinartz (2017) frigör värde. Vidare menar de att vi rör oss från bilaterala och unilaterala interaktioner till nätverksinteraktioner, där flera företag och privatpersoner utbyter information i flertalet nätverk samtidigt. Sådana nätverk kan uppkomma och växa snabbt för att sedan försvinna och ersättas av andra nätverk. För konsumenten innebär detta mindre informationsasymmetri, valmöjligheter, lägre priser och bekvämlighet.

Företagen har möjligheter att effektivisera sina värdekedjor och skapa nya värdeerbjudanden. Emellertid innebär det också att många företags kärnverksamhet hotas, dels de som tidigare förmedlat information mellan aktörer, men också de som tidigare verkat på marknader med höga inträdesbarriärer. Dessa barriärer minskas, och som konsekvens är nu både nyttillkomna företag men också i viss utsträckning privatpersoner ett hot. Reddy och Reinartz (2017) argumenterar vidare att med alternativa finansieringsmetoder såsom 'crowdfunding' kan en individ som identifierar en efterfrågan på ett visst innehåll, information eller expertis, nästan utan risk starta en potentiellt konkurrenskraftig verksamhet. Digitaliseringen öppnar upp nya möjligheter för individer att vara egenföretagare eftersom inträdesbarriärerna i informationsbranscher är mycket lägre. Ett exempel på detta är att digitalt förmedlade nyheter inte kräver en dyr tryckpress för att spridas.

Dessa teoretiska idéer är av vikt för analysen då de förändrade förutsättningarna för branschen har implikationer för en analys av förändringar i värdebilden av dagstidningen. De skapar också en ytterligare grund för analys med förändringskomponenten inom VERA.

3.5: Sammanfattning teori

Vi applicerar två teoretiska modeller stegvis. I det första steget definierar vi värdekedjan av en dagstidning utifrån Michael Porters (1985) modell. Modellen valdes då den ansågs lämplig och relevant för analysens mål.

I det andra steget analyserar och beskriver vi de relevanta stegen i värdekedjan genom modellen VERA. Modellen valdes då den ansågs relevant och applicerbar, eftersom den i tidigare verk användes för att analysera nyhetsmarknaden och musikmarknaden. Modellen utvecklades för att analysera värdekedjan inom informationsbranscher utifrån fyra faktorer: värdeskapande, utgifter, intäkter, och förändring. Dessa faktorer används för att utvärdera värdekedjan utifrån dess betydelse och omfattning för verksamheten.

Genom denna applikation av modellerna möjliggör vi en analys av huruvida digitaliseringen av dagstidningar har påverkat de olika stegen i värdekedjan, vilket används för att besvara forskningsfrågorna. Vi använder Lanning & Michaels (1998) definition av värdeerbjudande för analysen av värde, vilken är av störst vikt för den kvalitativa analysen. Vi använder oss av Reddy & Reinartz (2017) idéer om transaktionskostnader inom digitalisering som grund för de delar av analysen som jämför tryckta och digitala erbjudanden, och för att förankra förändringskomponenten i teoretiska resonemang.

4. Metod

4.1: Utförande

4.1.1: Val av studie

Förändringsprocesserna som vi har studerat är fortfarande pågående. Det betyder att det inte är möjligt att empiriskt visa vilka de slutliga effekterna kommer bli. Eftersom förändringen beror på människors individuella handlingar ter sig förändringen organisk och kan därför vara svår att med säkerhet förutspå. Vi valde att använda ett rationellt förhållningssätt för att angripa problemet, det vill säga att vi grundar analysen av dagstidningarnas affärsmodell i teoretiska resonemang. Dels för att stora delar av litteraturen kring digitalisering använder ett rationellt förhållningssätt, men också för att vi anser att de faktorer som driver förändringen bättre kan förklaras genom resonemang än empiri. Vi menar att ett empiriskt förhållningssätt är problematiskt i en analys av förändring, därför att historisk data bara ger tillförlitliga prognoser om förutsättningarna är någorlunda stabila. Däremot ser vi ett stort värde i att, där det finns möjlighet, grunda våra olika antaganden och resonemang i empirisk data. Detta är något som Clemons & Lang (2003) inte gör i sin VERA Δ -modell i originalverket. Vi anser att detta tillför högre tillförlitlighet till resultaten från analysen.

Vi har genomfört en kvalitativ fallstudie av ett företag som ger ut dagstidningar i Sverige. Enligt Patel och Davidsson (2015) är en undersökning av en mindre avgränsad grupp "ett fall" som försöker ge en heltäckande bild av ett fenomen. I detta fall är det förändringen av affärsmodeller i tidningsbranschen på grund av digitalisering. Vi är intresserade av förändringen i hela branschen, och vi antar att fallet Göteborgs-Posten är representativt för hela branschen. Fallet Göteborgs-Posten gav oss möjligheten att få tillgång till detaljerad data inom en hanterbar tidsram, vilket inte visade sig möjligt för andra företag. Denna data är intern redovisning som inte finns allmänt tillgänglig. Den har mer detaljerad information som inte finns med i företags årsredovisningar. Denna data gör det möjligt att lättare följa utvecklingen och jämföra kostnader och intäkter, vilket behövs för att utvärdera förändringar i värdeerbjudande.

Vi har arbetat deduktivt med analysen, men vissa antaganden har gjorts induktivt, till exempel storleken och utvecklingen av intäkter och kostnader.

Genom att analysera fallet Göteborgs-Posten utifrån de valda teoretiska modellerna och tillvägagångssättet, tror vi att vi kan skapa förståelse kring problematiken av de förändringar som digitaliseringen påtvingat företag som ger ut dagstidningar.

4.1.2: Datainsamling

Vi använde oss av generell, allmänt tillgänglig företagsinformation av ett antal svenska dagstidningsutgivare. Utöver detta använder vi oss också av mer detaljerad intern data från GP för fallstudien. Denna data analyserades och sattes i kontext med forskning för att besvara forskningsfrågorna.

För den kvalitativa datan kring företag i branschen användes generell företagsinformation som samlats in genom allmänt tillgängliga årsredovisningar, som finns i databaser för företagsinformation.

För fallstudien GP, som innehåller mer detaljerad information, så har vi personligen fört djupgående diskussioner av intervjukaraktär med VD och controller på Stampen Media. Stampen Media är ett företag som producerar dagstidningar i västra Sverige. En av dessa tidningar är Göteborgs-Posten. Från dessa diskussioner fick vi med oss den specifika datan och informationen för Göteborgs-Posten.

Valet av intervjupersoner gjordes utefter den respons vi fick inom tidsramen för arbetet. Ett flertal personer inom ekonomiavdelningar på svenska dagstidningar blev tillfrågade om medverkan, men endast de på Stampen Media gav respons.

För forskning och litteratur i ämnet har vi använt oss av Göteborgs Universitetsbiblioteks Supersök, som kombinerar resultat från ett flertal databaser. Då majoriteten av litteratur på området skrivs på engelska, har vi använt oss av sökning på engelska. Huvudsakliga sökord är 'value proposition', 'digital transformation' och 'news media'. På grund av detta är samtlig forskning som använts på engelska.

Vi har också använt en mängd journalistiska rapporter kring ämnet. Dessa har främst hittats genom sökning på relevanta nyckelord såsom 'betalvägg' och 'betalmodell' genom sökmotorn Google. Av dessa är majoriteten på svenska.

Forskning och annan litteratur samlades in tills det inte längre verkade sannolikt att hitta mer av liknande eller högre relevans för analysen.

4.1.3: Tillvägagångssätt

Vårt tillvägagångssätt för att analysera problemet bygger på VERA Δ -modellen. Modellen kräver visst förarbete. Först måste värdekedjan och dess aktiviteter definieras för analysobjektet Göteborgs-Posten. För detta använde vi Porters modell (1985). När aktiviteterna var isolerade analyserades var och en genom VERA vilket innebär att storleken på parametrarna (V, E, R, Δ) togs fram. V och Δ är kvalitativa, så dessa parametrar ansågs behöva teoretisk förankring utöver författarnas egna åsikter. Värdeskapande (V) grundades i Porters modell (1985), Lanning & Michaels modell (1998), samt teoretiska resonemang kring tidningars värde.

Förändring (Δ) grundades i Reinartz & Reddys (2017) idéer om transaktionskostnader, samt teoretiska resonemang. Utgifter (E) och intäkter (R) är kvalitativa tolkningar av underliggande kvantitativ data från redovisning. Den kvalitativa tolkningen ligger i huruvida en intäkt eller utgift kan anses betydande eller omfattande. Vi baserar denna tolkning främst på (1) hur stor del utgiften/intäkten utgör av alla intäkter och kostnader i fråga, och (2) om utvecklingen av utgiften/intäkten ser ut att vara i en positiv eller negativ riktning. Exempelvis så ses en intäkt som har minskat som en utveckling i negativ riktning.

Nästa steg var att sammanväga parametrarna i varje enskild aktivitet för att tolka effekten av förändringar för aktiviteten. Detta görs genom att kategorisera Göteborgs-Postens aktiviteter i tre separata kategorier utefter de tre produkter de erbjuder. Dessa är den tryckta papperstidningen, vilken syftas på som 'GP tryckt', den digitala versionen av papperstidningen, vilket syftas på som 'eGP', och företagets hemsida GP.se som syftas på som 'GP.se'.

En jämförelse görs av de aktiviteter som är åtskilda mellan produkterna.

Utöver fallstudien granskar vi också det ekonomiska tillståndet för ett flertal svenska dagstidningsutgivare. För denna del av analysen valde vi att använda oss av nettovinst, också kallat resultat. Nettovinst eller resultat är de pengar som finns kvar efter skatt och fordringar för året är betalda. Vi begränsar oss till resultat som den enda och avgörande parametern för att utvärdera företagets ekonomiska tillstånd. Valet grundades på att vi ansåg att resultat skulle ge den mest representativa bilden av den ekonomiska utvecklingen i branschen. Resultat avgör huruvida ett företag kommer att fortsätta finnas, det vill säga avgör om ett företag blir bankrutt eller inte. Detta därför att så länge resultatet är positivt, så har företaget fullgjort samtliga förpliktelser såsom löner och leverantörsskulder och tjänat tillräckligt med pengar för att ge vinst. Om resultatet är negativt så har företaget förlorat pengar, vilket minskar deras förmåga att fullgöra sina skyldigheter. Om förpliktelserna inte fullgörs kan företaget försättas i konkurs eller rekonstruktion.

Urvalet för denna del i analysen var de 10 största dagstidningarna i Sverige efter räckvidd år 2018. Dessa är Aftonbladet, Expressen, Dagens Nyheter, Svenska Dagbladet, Göteborgs-Posten, Dagens Industri, Metro, Sydsvenska Dagbladet, Skånska Dagbladet och Dagen (Tidningsutgivarna, 2018).

Tidningen Expressen säljs även under namnen GT och Kvällsposten. I denna rapport använder vi namnet 'Expressen' för syftning på tidningen.

Tre av dessa dagstidningar utelämnas i denna del av analysen. Dagen och Svenska Dagbladet utelämnas på grund av otillgängliga årsredovisningar. Göteborgs-Posten utelämnas då de inte för egna årsredovisningar. Heller inte Göteborgs-Postens moderbolag Stampen Medias årsredovisningar kan användas då företaget genomgått ett antal omställningar i företagsstruktur fram tills 2010-talet. Dessa har påverkat sättet företaget redovisar resultat vilket har gjort majoriteten av årsredovisningarna olämpliga att använda.

Tidsräckvidden för denna del av analysen bestämdes till åren 2002 till 2017. Året 2002 valdes som startår då det var året innan Aftonbladet började erbjuda en betald digital tjänst. Detta bör ge en rättvisande bild för utvecklingen med digitaliseringen som bakgrund. 2017

valdes som slutår eftersom det är det senaste året som fullständiga årsredovisningar finns tillgängliga.

4.2: Sammanfattning metod

Vi utförde en kvalitativ, abduktiv fallstudie av Göteborgs-Posten. Typen av studie valdes då den ansågs passande för den typ av data vi hade tillgång till. Fallet att studera valdes utefter tillgänglighet och intresse. Data för fallstudien samlades in genom personliga intervjuer med verkställande direktör och controller på Stampen Media, som äger Göteborgs-Posten. Vidare utförs viss analys och jämförelse med andra företag inom branschen. Data för dessa samlades in genom allmänt tillgängliga årsredovisningar. Företagens resultat valdes som den betydande variabeln för denna del av analysen.

4.3: Tillförlitlighet och reliabilitet

Studien har ett antal begränsningar som bör hållas i åtanke.

Studien rör endast digitaliseringen av stora dagstidningar i Sverige. Det gör att svenska förutsättningar och attityder färgar studien. Att studien inte behandlar mindre tidningar, eller tidningar i andra länder, påverkar slutsatserna som dras. Med 'mindre tidningar' menas de tidningar som faller utanför de tio största tidningarna i landet sett till cirkulation.

Analysen av förändringskomponenter är till del grundad i teoretiska resonemang som härrör från egna perspektiv, vilket påverkar analysen. En analys som helt kan förankra dessa kvalitativa parametrar i vedertagen ekonomisk teori skulle kunna erbjuda en mer välgrundad analys.

Datan från fallstudien Göteborgs-Posten är inte komplett och rör endast ett kort tidsspann, på grund av företagets diskretion. Detta påverkar djupet av analysen som kan göras med denna data. Vidare kunde inte motsvarande data från andra företag samlas, vilket gör en djupgående jämförelse omöjlig. Detta kan anses som den största begränsningen för studien då denna data ligger till grund för en stor del av analysen kring värdeskapande.

En liknande begränsning är att endast personer som representerar Göteborgs-Posten kunde intervjuas för studien. Om intryck kunnat samlas från flera företag inom branschen hade en bättre uppfattning kunnat skapas. Det är också värt att hålla i åtanke att de intervjuade personerna representerar ett företag, vilket kan påverka deras respons.

Antagandet att Göteborgs-Posten är representativt för hela tidningsbranschen är inte nödvändigtvis sant. Dock anser vi att det är välgrundat då deras ekonomiska förutsättningar väl överensstämmer med branschen som helhet.

5. Resultat & Analys

Del 1: Den nya affärsmodellen

5.1: Resultat från undersökning av hela branschen

I denna del redogörs för resultaten av en ytlig undersökning av det ekonomiska tillståndet för dagstidningsbranschen i Sverige som helhet. Detta gjordes för att skapa en översiktlig förståelse för hur branschen har utvecklats, vilket skapar grunden för analysen av hur digitaliseringen påverkat tidningarnas affärsmodell.

I tabellen nedan sammanfattas resultaten i tusental kronor för de ovannämnda dagstidningarna. Data för Aftonbladet åren 2007-2009 har utelämnats på grund av en förändring i företagsform som ej använde resultaträkning. Denna företagsförändring återgick till föregående års form år 2010.

Tabell 2: Resultat för tidningar i tusental kronor (Aftonbladet m. fl. 2002-2017)

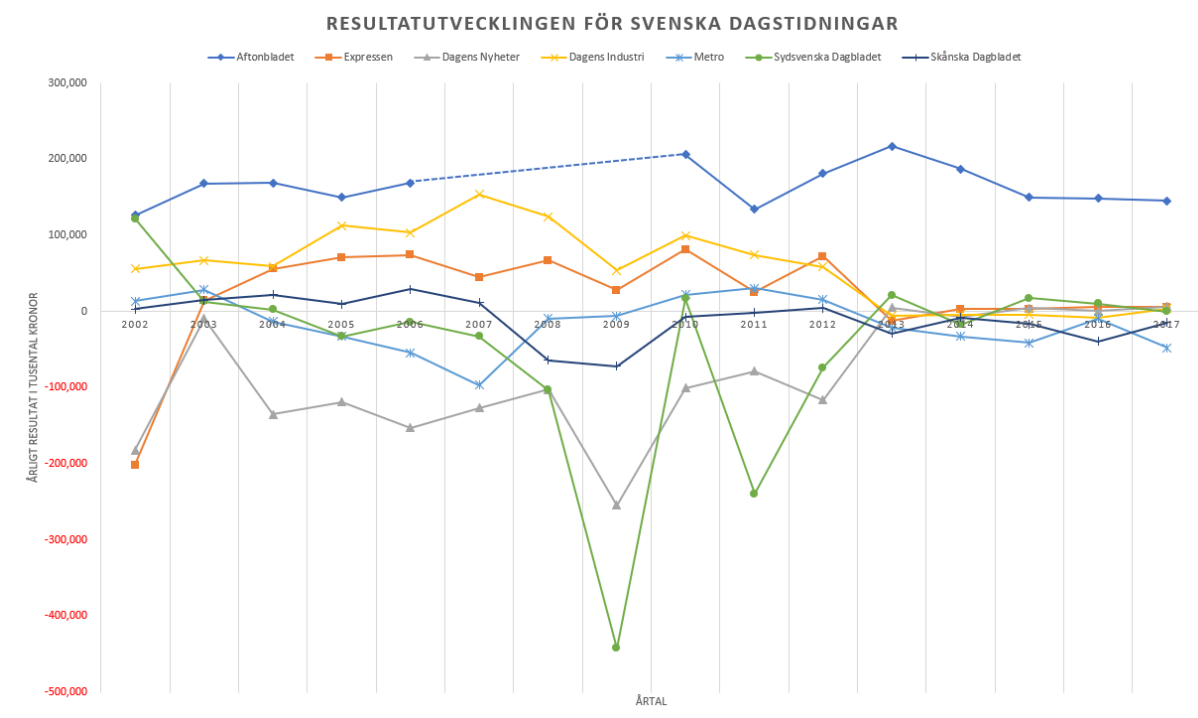
Årtal	Aftonbladet	Expressen	Dagens Nyheter	Dagens Industri	Metro	Sydsvenska Dagbladet	Skånska Dagbladet
2002	126.279	-201.350	-182.127	55.870	13.853	122.156	2.931
2003	168.384	14.540	-8.925	66.841	28.579	13.035	15.151
2004	168.849	56.092	-135.304	59.256	- 13.296	2.496	22.006
2005	150.077	70.945	-118.582	112.884	- 32.691	-32.721	9.774
2006	168.849	74.341	-152.556	103.646	- 54.330	-13.543	29.337
2007	-	45.113	-126.524	153.739	- 96.330	-32.695	11.666
2008	-	67.073	-102.251	124.297	-9.057	-102.767	-64.213
2009	-	28.065	-254.049	54.379	-6.121	-442.447	-71.508

2010	205.934	81.527	-100.282	99.506	22.329	16.909	-6.931
2011	134.614	25.487	-78.390	73.996	30.440	-239.164	-1.293
2012	181.512	72.377	-115.880	58.427	15.584	-73.518	4.811
2013	217.218	-12.619	5.019	-5.297	- 21.321	21.605	-28.826
2014	186.805	2.954	-7.336	-3.676	- 32.703	-17.267	-8.125
2015	150.023	3.353	4.497	-4.014	- 41.072	17.327	-16.431
2016	148.700	6.240	375	-8.602	-9.161	10.596	-38.858
2017	145.284	6.084	6.422	4.083	- 47.606	218	-14.593

5.2: Analys av resultat från hela branschen

För att bättre skapa underlag för analys sammanfattas dessa resultat i Graf 1. Grafen visar förändringen i resultat över år för företagen.

Graf 1: Resultatutveckling för tidningar över tid (Aftonbladet m. fl. 2002-2017)



Grafen visar att bortsett från Aftonbladet har dagstidningarna de senaste fem åren sett både minskande positiva resultat och minskande förluster. Mellan 2002 och 2012 var resultaten många gånger oförutsägbara och volatila. Exempelvis Dagens Nyheter gjorde stora förluster som började minska först 2013. På motsatt håll har Expressen och Dagens Industris imponerande vinster under sent 2000-tal mer eller mindre utplånats år 2013. Just 2013 ser ut att vara det år då resultaten stabiliserat, och tidningarna ser sedan dess snarlika resultat.

Vad kan förklara denna utveckling? Ett enkelt svar är att intäkterna för företagen har fallit. Detta påpekas gång på gång i företagens förvaltningsberättelser, som utpekar trytande annonsintäkter som den huvudsakliga orsaken bakom dåliga resultat. Denna uppfattning delades även av de intervjuade personerna på Göteborgs-Posten, som påpekade att företagets reklamintäkter för tryckta tidningar har minskat med cirka 800 miljoner kronor sedan 2008. Detaljerad redovisning av intäkternas natur saknas i för stor utsträckning för att kunna användas för en analys, men företagen själva ser helt klart sjunkande reklamintäkter som den huvudsakliga orsaken bakom fallande resultat.

Den i särklass största nedgången inträffade år 2009 och de direkt efterföljande åren. Detta kan förklaras med minskande annonsförsäljning på grund av lågkonjunkturen som följde

finansskrisen 2008, vilket specificeras i ett flertal förvaltningsberättelser (DN, Sydsvenskan, DI, årsredovisning 2009). Även upplageförsäljningen påverkades negativt, men betydligt mindre.

Dock kan utläsas att för flera företag fanns dessa fallande resultat redan före den finansiella krisen. Problemen med annonsintäkter må ha förvärrats av lågkonjunkturen, men annonsmarknaden för tidningar var på nedgång innan dess. Ett exempel är DN, som tar upp detta problem redan 2004 (DN, årsredovisning 2004). Även de som såg utvecklingen av annonsmarknaden som ett mindre problem, såsom Sydsvenska Dagbladet (Sydsvenska Dagbladet, årsredovisning 2007), försöker alltså utveckla nya intäktskällor genom digitala erbjudanden under denna tid, vilket tyder på en medvetenhet om branschens utmaningar.

Tiden efter finansskrisen markerar en förändrad strategi bland företagen. Ett byte från papper till digitalt har blivit en prioritet. Detta kan exemplifieras av Sydsvenska Dagbladet, som talar om "den omfattande strukturella förändringen i branschen" som "ställer höga krav på snabb omställning från papper till digitalt" (Sydsvenska Dagbladet, årsredovisning 2017, s. 3). Detta är klart då företagen flitigt påpekar de snabbt växande läsarsiffrorna och reklamintäkterna inom digitala plattformar, samtidigt som de observerar evigt minskande annonsintäkter som inte visar några tecken på att återhämta sig. Att tidningarna introducerat betalda digitala modeller ser ut som ett val som gjorts reaktivt snarare än proaktivt.

5.3: Sammanfattning hela branschen

Tidningsbranschens främsta intäktskällor sedan länge har varit försäljning av upplaga, samt att sälja annonser som placeras i tidningarna. Marknaden för annonser var länge stabil, men började se förändringar under tidigt 2000-tal. Efter finansskrisen 2008 minskade annonsmarknaden för tryckta tidningar enormt och har bara fortsatt minska. Trots en utjämning av resultat sedan finansskrisen så kämpar företagen fortfarande med förluster, och blygsam lönsamhet.

Företagen själva identifierar de minskade intäkterna från annonser i tryck som det största ekonomiska problemet. De identifierar även en omställning från tryckt till digital distribution som en nödvändighet, och den digitala sfären som den med mest tillväxt.

5.4: Resultat från Göteborgs-Posten

För att skapa ytterligare förståelse kring utvecklingen, är det informativt att se på mer detaljerad redovisningsinformation kring intäkter och kostnader som inte finns i allmänna årsredovisningar. I denna sektion redogör vi för den specifika datan vi samlat in för fallstudien Göteborgs-Posten.

Denna data insamlades som tidigare nämnt genom personliga möten med nyckelpersoner inom Göteborgs-Posten. Viktigt att upplysa om kring denna data är att en viss relaterad data

ej kunde delges på grund av företagets diskretion. Mest betydande av dessa är exakta siffror för lönekostnaderna för tidningens journalister. Emellertid delgavs en uppskattad siffra av controller att använda istället. Denna siffra bör ses som ungefärlig men inte exakt. Baserat på hur denna givna uppskattade siffra jämförs med de riktiga kvantiteterna inom resultaträkning, uppskattar vi att den ger en rättvisande representation av den riktiga kvantiteten. Vi använder den således för analysen. Då vi saknar fullgod information, så gör vi antagandet att denna uppskattade kostnad varit konstant under samtliga de år som datan från fallstudien behandlar.

Denna data börjar kronologiskt år 2015. Det framgick efter diskussion att data från tidigare år ej kunde delges. Det senaste året med fullständig data är 2017.

Vi anser dock att trots den relativt korta tidsramen ger denna data en rättvisande bild av den finansiella utvecklingen, och kan därför användas för analys.

Den insamlade datan presenteras i tabellen nedanför. Samtliga siffror är i tusental kronor.

Tabell 3: Göteborgs-Postens intäkter och kostnader i tusental kronor 2015-2017 (Stampen Media, 2018)

	Årtal		
Intäkter	2015	2016	2017
Upplageintäkter print	415.577	392.501	378.749
Upplageintäkter digital	6.318	8.716	12.943
Annonsintäkter print	376.710	315.718	253.368
Annonsintäkter digital	54.811	64,812	67.486
Kostnader			
Inköpt redaktionellt material	-40.117	-46.786	-45.015
Egen journalistik*	-100.000	-100.000	-100.000
Tillverkning & tryck	-192.714	-141.014	-100.226
Transport & utbärning	-282.291	-282.549	-259.576

5.5: Analys av resultat från Göteborgs-Posten

För att skapa en bättre uppfattning om hur dessa resultat har utvecklats så ställer vi i följande steg upp dem procentuella förändringar. Tabell 4 visar den årliga procentuella utvecklingen för intäkter och kostnader för de kostnader och intäkter som endast kan hänföras till GP tryckt. Notera att kostnader för journalistik delas likvärdigt av digital och tryckt tidning.

Tabell 4: Procentuell utveckling för intäkter och kostnader för GP tryckt (Stampen Media, 2018)

	Intäkter	Upplageintäkter print	Annonsintäkter print
Årtal	2015	-	-
	2016	-5,55%	-16,20%
	2017	-3,50%	-19,75%
	Kostnader	Tillverkning & tryck	Transport & utbärning
	2015	-	-
	2016	-26,83%	+0,09%
	2017	-28,92%	-8,13%

Här ser vi att det största intäktsbortfallet är på grund av annonsintäkter, vilket stämmer överens med det som företagen specificerar i sina årsredovisningar. Vi ser också att kostnader för tillverkning och tryck har minskat snabbt, vilket kan förklaras av att de är direkt kopplade till hur många som prenumererar på papperstidningen. Ju färre prenumeranter desto färre tryckta tidningar och kostnaderna minskar.

Vi ser emellertid att kostnader för transport och utbärning inte har minskat i samma takt. Här finner vi kärnan i problemet. Transport och utbärning, som är den absolut största kostnadsposten som kan ses i tabell 3, har inte minskats i samma takt som tillverkning och tryck, och inte snabbt nog för att kompensera för bortfall i intäkter.

Detta har ett flertal förklaringsfaktorer. En djupgående analys av dessa faktorer ligger utanför studiens bredd, men en generell uppfattning är värdefull. Dessa faktorer förklarades av intervjuade personer på Göteborgs-Posten och är som följande:

- Det inte lika dyrt att dela ut till alla områden.
 - Prenumeranter bor i områden som är olika dyra att dela ut till. Exempel som gavs var prenumeranter som bor på öar i skärgården, som är de i särklass mest kostnadskrävande.
- Prenumeranter är inte jämnt fördelade i alla områden.
 - Eftersom prenumeranter inte är jämnt fördelade i alla områden, och områden som ovan nämnt är olika dyra att dela ut till, så kommer inte utdelningskostnaderna att minska linjärt.
- Det finns företagspolitiska orsaker.
 - Det finns vissa företagsmässiga förbehåll kring vilka områden som ska eller inte ska få utdelning. Om endast lönsamma områden fick utdelning skulle det kunna ses som informationsmässig diskriminering.

Nästa moment är att göra samma jämförelse för den digitala sidan. Tabell 7 visar den årliga procentuella utvecklingen för intäkter och kostnader för det som är direkt hänförligt till endast Göteborgs-Posten digitala erbjudanden, alltså eGP och GP.se.

Tabell 5: Procentuell utveckling för intäkter för GP digital 2015-2017 (Stampen Media, 2018)

Årtal	Upplageintäkter Digital	Annonsintäkter Digital
2015	-	-
2016	+38,00%	+18,25%
2017	+48,50%	+4,13%

Vi ser att digital upplaga ökar enormt. Digitala annonser ökar också, men inte i lika stor utsträckning. Upplagans stora tillväxt 2017 kan förklaras med att 2017 var det första året GP.se tog betalt för GP.se. Ökningen 2016 är hänförlig till eGP. Av vikt är också avsaknaden av stora kostnadsposter hänförliga till den digitala tidningen. Dessa kostnadsposter finns, i form av det arbete som krävs för att skapa hemsidan och eGP. Exakta siffror kunde inte ges på grund av hur Göteborgs-Posten klassificerar dessa kostnader, men de intygades av controller vara obetydliga jämfört med motsvarande tryckta kostnader.

Dessa utvecklingar stämmer väl överens med det som andra företag i branschen påpekar i sina årsredovisningar. Den digitala marknaden ser kraftig tillväxt medan den tryckta minskar. Dock är att den digitala utgåvan av Göteborgs-Posten är betydligt billigare än den tryckta. Att prenumerera på Göteborgs-Posten digitalt kostar 179 SEK i månaden, medans tryckt motsvarighet kostar 449 SEK i månaden. Dock ingår den digitala utgåvan i samtliga tryckta prenumerationer, vilket betyder att den tryckta utgåvan i sig kostar 270 SEK i månaden. Det

betyder att även om tillväxten är stark, så bidrar den med mindre intäkter per prenumerant än de tryckta utgåvor den ersätter. Detta kan ses i Göteborgs-Posten, där de digitala intäkterna fortfarande är betydligt lägre än de tryckta.

5.6: Sammanfattning del 1

Snabbt fallande intäkter och långsamt fallande kostnader för den tryckta tidningen har skapat ekonomiska svårigheter för Göteborgs-Posten. Det tycks också svårt att få dessa kostnader att minska i den takt som skulle behövas. Samtidigt ökar de digitala produkterna i rask takt.

Båda dessa förändringar stämmer överens med de större utvecklingarna som företag i branschen har identifierat. Vi anser att detta förklarar varför fler företag har, vare sig kunderna velat det eller ej, börjat skifta mot en mer digital affärsmodell – intäkterna för tryckta produkter har minskat snabbt medans kostnaderna minskat långsammare. Mer specifikt har detta orsakats av underliggande orsaker utanför företagets kontroll, främst annonsörers ändrade preferenser och ekonomin bakom logistik.

Annonsörer och kunder väljer alltså bort tryckta tidningar och föredrar i ökande grad digitala tidningar istället, vilket orsakat ekonomiska svårigheter för företagen, och påtvingat en förändring i affärsmodellen. I nästa del av analysen så analyserar vi vad som kan förklara dessa ändrade preferenser.

Del 2: Det nya värdeerbjudandet

I denna del ämnar vi undersöka hur digitalisering har påverkat värdeerbjudandet av en dagstidning, vilket i sin tur kan förklara förändringar i tidningens affärsmodell.

En tidning kan anses ha två olika kunder – läsare och annonsörer. Ett grundläggande antagande för analysen är idén att det främsta syftet med en tidning för läsare är att förmedla nyheter, opinion och information. Vi antar att det värde som läsarna är villiga att betala för är innehållet i tidningen. Vi ser det som osannolikt att värdet som läsarna är villiga att betala för är pappret eller värdet av transporten av pappret. Detta antagande grundar vi på att många läsare väljer att avsluta sin tryckta prenumeration medans prenumerationerna av de digitala utgåvorna ökar. Eftersom digital och tryckt har samma innehåll så är det rimligt att anta att läsare väljer bort den tryckta upplagan därför att de inte är intresserade av den tryckta distributionen.

Vidare antar vi att tidningens värdeerbjudande mot annonsörerna är tillgången till ett distributionsnätverk, och att annonserna inte skapar ett betydande värde för läsarna. Detta därför att vi anser det osannolikt att läsare skulle vara villiga att betala för tillgång till annonser. Ett jämförbart värdeerbjudande är gratistidningen Metro som erbjuder läsarna värdet av både innehåll och annonser utan kostnad. Innehållet innebär en kostnad för företaget utan att generera någon direkt intäkt. Det är därför rimligt att anta att Metro inte skulle inkludera det kostsamma innehållet över huvud taget om annonserna på egen hand genererade ett stort nog värde för läsarna för att skapa intresse för publikationen.

Dessa antaganden är av vikt då de utgör den grundläggande basen från vilken värdeskapande för en tidning utvärderas. Det gör att allt som förbättrar tidningens förmåga att förmedla nyheter anses värdeskapande för läsare.

Annonser anses alltså inte värdeskapande för läsare, som antas till allra största del vara intresserade av journalistik. Däremot anses de vara värdeskapande för annonsörer, som vill åt tidningens distributionsnätverk. De är också helt nödvändiga för tidningens finansiering. För VERA-analysen särbehandlar vi inte dessa när det gäller värdeskapande, vilket betyder att vi använder samma bedömningsparametrar för båda. Dessa antaganden kombineras med idéerna från Porter (1985), Lanning & Michael (1998) och Reddy & Reinartz (2017) för att skapa en mer preciserad bild av värdeskapandet hos dagstidningen.

För att aktiviteterna ska uppnå kraven på (1) olika ekonomiska karaktärsdrag, (2) stor påverkan på differentiering av slutprodukten, eller (3) representera en betydande eller växande andel av kostnaderna, valde vi att se försäljning av upplaga som en del i distributionen för typen av upplaga. Detta därför att vi anser att försäljning av upplaga inte på egen hand uppnår kriterierna för att kallas en aktivitet. Eftersom distributionen är slutet på värdekedjan och är den aktivitet som är närmast läsaren anser vi det rimligt att försäljning av upplaga ingår i aktiviteten.

Till skillnad från försäljning av upplaga anser vi att försäljningen av annonser kan klassificeras som en egen aktivitet. Annonserna står för en betydande del av intäkterna och aktiviteten har stor betydelse för differentiering av slutprodukten. Det är viktigt att poängtera att annonserna är ett parallellt värdeerbjudande som riktar sig främst till annonsörerna och inte läsarna. Slutprodukten som aktiviteten säljer är tillgång till distributionskedjan och därigenom läsarna.

I denna del av analysen tas inte alternativa flöden i beaktande för att utvärdera värdeskapande. Det betyder att huruvida aktiviteten är värdeskapande ses endast i relation till sig själv.

5.7: Dagstidningens värdekedja enligt Porter

Här beskrivs Göteborgs-Postens huvudaktiviteter enligt Porters värdekedja (1985), samt huruvida de är direkt eller indirekt värdeskapande och hur de tre produkterna använder sig av dem. Stödaktiviteter inkluderas inte då de inte anses vara av relevans för analysen. Vi tar heller inte upp samtliga möjliga huvudaktiviteter som kan finnas, utan endast de vi anser vara av allra störst vikt. Notera att dessa inte nödvändigtvis är listade i kronologisk ordning inom produktionen.

Huvudaktiviteter:

Ingående logistik:

- *Inköp av redaktionellt material:*
Det inköpta redaktionella materialet är direkt värdeskapande då Göteborgs-Posten agerar distributionskanal mellan externa nyhetsproducenter och läsare.
- Delas likvärdigt av GP tryck, eGP, och GP.se, då samtliga innehåller samma journalistik.

Produktion/förädling:

- *Eget innehåll:*
Det egna journalistiska materialet som GPs journalister producerar är direkt värdeskapande eftersom de från grunden producerar innehållet som läsarna köper.
- *Redaktion:*
Redaktionen gör urval av vilket innehåll och nyheter som ska publiceras och sammanställer internt och externt material till slutprodukten. Redaktionen adderar värde direkt i form av upplevd trovärdighet och en sammanställning av nyhetsläget, då detta besparar läsarna arbetet att själva hitta och utvärdera informationen.
- Delas likvärdigt av GP tryck, eGP, och GP.se, då samtliga innehåller samma journalistik.

Utgående logistik:

- *Försäljning och distribution, tryckt:*
Trycket och utdelningen av tidningen till kunder och affärer efter försäljning. Direkt värdeskapande då det är det enda sättet för kunder att ta till sig innehållet.
- Endast GP tryckt använder sig av denna distribution.

- *Försäljning och distribution, digital:*
- eGP:
Sammanställning i en PDF och utskick via mail samt Göteborgs-Postens app. Direkt värdeskapande.
- GP.se:
Sammansättning på webbsidan, som 'distribueras' genom att betalande läsare använder webbsidan.
Både eGP och GP.se säljs endast genom prenumerationstjänst. Båda tjänsterna ingår i samma produkt.

Marknadsföring och försäljning:

- *Försäljning av annonser till annonsörer:*
- GP tryckt och eGP
Utrymme på tidningens sidor säljs till annonsörer. Dessa två produkter delar samma annonser.
- GP.se
GP.se använder sig av digitala annonser, det vill säga annonser som också innehåller hyperlänkar. Både specifik såld reklam samt databaserad riktad reklam säljs.
Försäljning av annonser är en indirekt värdeskapande aktivitet eftersom den möjliggör den direkta aktiviteten att öppna en distributionskanal mellan annonsör och läsare.
- I praktiken sker annonsförsäljning ofta av separat företag. För att underlätta analysen behandlar vi annonsförsäljningen som om den vore del av Göteborgs-Postens tidningsverksamhet.

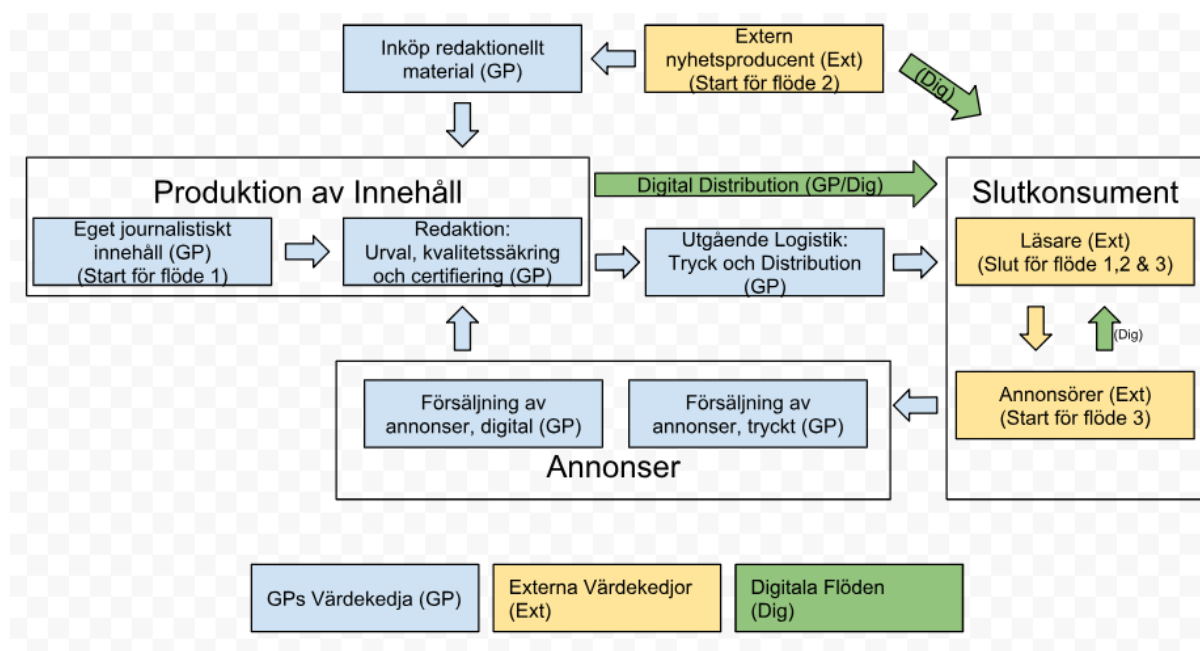
Service:

- *Kundtjänst:*
GP erbjuder kundtjänst för sina prenumerationer. Detta är ett kvalitetssäkrande moment för kunden, eftersom de kan få hjälp med sin prenumeration, men inte för innehållet, eftersom kundtjänsten inte påverkar tidningens innehåll.

5.7.1: Flöden och interaktioner inom värdekedjan

De viktigaste aktiviteterna för analysen och deras flöden sammanfattas grafiskt i diagram 1. Nu ser vi inte längre aktiviteterna som helt isolerade, utan har i åtanke alternativa flöden och aktiviteter som kan finnas.

Diagram 1: Göteborgs-Postens värdekedja med huvudaktiviteter och flöden



Den tryckta dagstidningens värdekedja representeras enbart av de blå aktiviteterna och pilarna i diagram 1. Pilarna representerar tre viktiga flöden som beskriver de inputs som förädlas eller slussas genom värdekedjan och når slutkonsumenten:

(1) Egenproducerat innehåll till läsare, (2) externt innehåll till läsare och (3) annonsörer till läsare. Flöde (1) är enbart kontrollerat av GP, som sköter produktion och distribution till slutkonsumenten. Flöde (2) börjar med en input av innehåll från externa producenter som GP förädlar och distribuerar till slutkonsumenten. Flöde (3) är enbart en distributionskanal för annonsörer till läsare, och GP adderar inget värde annat än att tillhandahålla en informationskanal.

Digitaliseringen har inneburit billiga och snabba informationskanaler genom internet. Detta öppnar upp nya flöden i och kring GP's värdekedja och representeras av de gröna pilarna i diagram 1. För flöde (1) innebär det att flödet kan förkortas då en digital distributionsmodell inte kräver tryck och fysisk distribution. Flöde (2) påverkas på liknande sätt som flöde (1), då läsare kan vända sig direkt till de externa nyhetsproducenterna istället för att ta till sig deras innehåll via Göteborgs-Posten. Detta innebär ett potentiellt hot för GP om deras adderade värde av externt innehåll inte överstiger värdet av samma innehåll via en direktkanal till läsaren. Effekten av digitalisering på flöde (3) är det största hotet mot Göteborgs-Postens värdekedja, eftersom internet öppnar en kortare informationskanal mellan annonsör och deras

kunder. Den informationskanalen kan både vara billigare och mer specifikt riktad till olika kundgrupper, Dessutom kan den nå ut till andra än Göteborgs-Postens läsare. Detta erbjuder en förklaring till den minskade efterfrågan av annonser i tryckta tidningar.

5.8: Sammanfattning värdekedjan

Traditionellt har nyhetstidningar levererat två typer av värde: produktion av innehåll och distribution av innehåll och reklam. Därav är de direkta huvudaktiviteternas funktion att producera innehåll eller agera distributionskanal. Flöden för aktiviteter som producerar innehåll har påverkats relativt lite av digitaliseringen, men detsamma kan inte sägas för distribution och annonser. Som tidigare nämnt är det dessa två komponenter som skapat störst problem för tidningsutgivarna, och de förändrade förutsättningarna på grund av digitaliseringen verkar vara en förklaringsfaktor.

5.9: Analys enligt VERA av de gemensamma aktiviteterna i värdekedjan

I denna sektion applicerar vi VERA-modellen på de mest betydande och gemensamma momenten i värdekedjan för GP tryckt, eGP och GP.se. Aktiviteter inom service och stödaktiviteter utelämnas på grund av bristande relevans.

För den kvalitativa utvärderingen använder vi oss av de finansiella siffrorna från tabell 3. Som tidigare nämnt så antar vi att Göteborgs-Posten kan representera hela marknaden för dagstidningar i Sverige.

5.9.1: Ingående logistik

5.9.1.1: Redaktionellt material

V	+,↓	Värdet av redaktionellt material är stort i omfattning men av minskande betydelse.
E	+,⊖	Kostnaderna för redaktionellt material är stora i omfattning och av oförändrad betydelse.
R	0,⊖	Redaktionellt material genererar inga intäkter.
Δ	+	Redaktionellt material genomgår betydande förändringar.

V: Värdet som skapas av externt innehåll är distributionen till läsare. Historiskt har dagstidningar varit en av få distributionskanaler av externt producerat innehåll, som nyheter från olika nyhetsbyråer eller frilansmaterial. Betydelsen av detta material har inte förändrats och är en fortsatt stor del av tidningens journalistiska värdeerbjudande.

I och med digitaliseringen har flera konkurrerande distributionskanaler uppkommit, och dessutom kan det i många fall vara ekonomiskt rationellt för externa producenter att börja sköta distributionen själva. Läsare kan i större utsträckning få tillgång till samma innehåll via andra kanaler än GP till ett lägre pris, exempelvis via social media. Det innebär att värdeerbjudandet av distributionen av externt material är minskande.

E: Kostnaden för inköp av externt material är betydande jämfört med kostnaden av egen journalistik, men till största delen oförändrad.

R: Aktiviteten genererar inga intäkter.

Δ: Förändringen i aktiviteten som beror på de nya distributionskanalerna är pågående och kommer sannolikt att fortsätta. Det kommer att innebära en funktionsförändring för aktiviteten, då den tidigare varit direkt värdeskapande, men i takt med förändringen blir indirekt värdeskapande. Aktiviteten går från direkt till indirekt värdeskapande därför att den möjliggör värdet som skapas i aktiviteten redaktion snarare än tillför värde genom distribution.

5.9.2: Produktion/förädling

5.9.2.1: Egen journalistik

V	+, ⊖	Värdet av egen journalistik är stort i omfattning och av oförändrad betydelse.
E	+, ⊖	Kostnaderna för egen journalistik är stora i omfattning och av oförändrad betydelse.
R	0, ⊖	Egen journalistik genererar inga intäkter.
Δ	0	Egen journalistik genomgår inga betydande förändringar.

V: Det egna innehållet skapar värde genom att producera journalistiskt innehåll som är av intresse och vikt för läsarna. Innehållet består av journalistik, krönikor och opinionsbildande innehåll. Det är den i särklass viktigaste aktiviteten för värdeskapande i dagstidningens värdekedja, särskilt eftersom digitaliseringen nu hotar värdeerbjudandet av distribution. Digitaliseringen har också inneburit en ökad mängd konkurrerande innehåll. Detta öppnar dock också upp möjligheten att skapa värde genom att profilera sig med professionellt journalistiskt material och lokal förankring, vilket är något Göteborgs-Posten gör. Detta kan ses genom deras slogan 'lokalsinne i världsklass'.

E: Kostnaden för egen journalistik är hög. Vår fallstudie visar den som konstant på grund av ovannämnda diskretionsskäl, men i verkligheten är den minskande. Detta beror på att företagen har tvingats minska sina kostnader genom att säga upp journalister.

R: Aktiviteten genererar inga intäkter.

Δ: Värdeskapandet och syftet med journalistik är oförändrat trots digitalisering.

5.9.2.2: Redaktion

V	$+, \uparrow$	Värdet av redaktion är stort i omfattning och av ökande betydelse.
E	$+, \ominus$	Kostnaderna för redaktion är stora i omfattning och av oförändrad betydelse.
R	$0, \ominus$	Redaktion genererar inga intäkter.
Δ	$+$	Redaktion genomgår betydande förändringar.

V: Redaktionen genererar värde genom att förädla internt och externt material, samt sortera och sammanställa slutprodukten. Förädlingen sker genom att olika innehåll sorteras efter relevans för läsaren och att falskt eller missvisande innehåll sorteras bort. Redaktionens värdeskapande förmåga bygger därför på läsarnas förtroende för tidningen. Digitaliseringen har inneburit att massiva mängder information och innehåll är tillgängligt för läsarna hela tiden. Eftersom mängden tillgänglig information har ökat bör värdet av sorteringen och certifieringen som redaktionen tillför också öka.

E: Vi antar att kostnaden för redaktion ingår under posten för journalistik. Kostnaden är därför betydande men oförändrad.

R: Aktiviteten genererar inte intäkter.

Δ : Förändringen är pågående och förväntas öka. Redaktionens roll som värdeskapande aktivitet ökar i takt med att mängden tillgänglig information och spridningen av den ökar. Digitaliseringen innebär förutom nya distributionskanaler också att mängden producenter av journalistik och opinionsbildande innehåll, och deras tillgänglighet, ökar. Eftersom distributionen är billig kan privatpersoner producera mer eller mindre professionellt innehåll vilket leder till ett stort utbud med varierande kvalitet.

5.10: Sammanfattning av de gemensamma aktiviteterna

De gemensamma aktiviteterna är de som delas likvärdigt av alla tre produkterna. Dessa är inköpt redaktionellt material, egen journalistik samt redaktion. Inköpt material anses minska i betydelse då digitaliseringen har möjliggjort alternativa källor för att ta till sig materialet. Däremot anses egen journalistik och redaktion att öka i betydelse för tidningarna, allt eftersom kvantiteten av tillgänglig, osorterad information ökar.

5.11: Analys enligt VERA av de åtskilda aktiviteterna i värdekedjan

I denna sektion applicerar vi VERA-modellen på de mest betydande och åtskilda momenten i värdekedjan för GP tryckt, eGP och GP.se. Aktiviteter inom service och stödaktiviteter utelämnas på grund av bristande relevans.

För den kvalitativa utvärderingen använder vi oss av de finansiella siffrorna från tabell 3. Notera att dessa inte nödvändigtvis är listade i kronologisk ordning för produktionen.

5.11.1: Utgående logistik

Som tidigare specificerat kombinerar vi aktiviteten försäljning av tidning till läsare med aktiviteten distribution av tidningen.

5.11.1.1: Distribution och försäljning till läsare, tryckt

V	+,↓	Värdet av distributionen är stort i omfattning men av minskande betydelse.
E	+,↑	Kostnaderna för distributionen är stora i omfattning och av ökande betydelse.
R	+,↓	Intäkterna från distributionen är stora i omfattning men av minskande betydelse.
Δ	+	Distributionen genomgår betydande förändringar.

V: Värdet som adderas av tryck och distribution är informationskanalen mellan innehållsproducenter och annonsörer till läsare. Värdeerbjudandet bygger på att värdet av tjänsten minus priset överstiger konkurrerande alternativ. I detta fall är konkurrerande alternativ digital distribuering. Bortsett från att Göteborgs-Postens digitala prenumerationer har ett lägre pris så är denna distribution dyrare då den kräver att en fysisk produkt skapas och levereras.

Dock är det möjligt att en tryckt tidning har ett unikt värdeerbjudande. Det finns förmodligen ett upplevt värde som den tryckta upplagan tillför som inte finns i den digitala. Detta värde är förmodligen en anledning till att dagstidningsbranschen inte digitaliserats tidigare, och varför tryckta tidningar inte försvunnit i den takt som exempelvis Riley (2006) förutspådde. Detta värdeerbjudande kan vara svårt att förklara med traditionella ekonomiska teorier, men förlusten av prenumerationer talar dock för att det upplevda värdet är minskande relativt värdet som den digitala upplagan medför.

E: Tryck och distribution står för den största kostnaden för Göteborgs-Posten och är mer än dubbel så stor som kostnaden för journalistiken den levererar. Kostnaderna karakteriseras av att de till stor del är fasta, främst genom materiell såsom tryckpressar. De har även en rörlig komponent i form av löner för de som delar ut. Dessa bör minska i takt med att det blir färre tidningar att dela ut. Även om kostnaderna minskar i takt med att den tryckta upplagan tappar läsare minskar de inte proportionellt. Det innebär att distributionskostnader per upplaga ökar. Detta försämrar värdeerbjudandet enligt Lanning & Michael (1998).

Kostnaderna är dessutom mycket beroende av var läsarna bor geografiskt, det är dyrare att leverera till glesbygd än tätort. Den geografiska effekten på kostnaderna blir större ju fler som slutar prenumerera i mer kostnadseffektiva områden. Kostnaden för att leverera till vartannat hushåll är nästan densamma som att leverera till varje (Stampen Media, 2018).

R: Eftersom distributionen är sista ledet i kedjan och den aktivitet som levererar slutprodukten till kund, är aktiviteten intäktsdrivande. Försäljning av tryckt upplaga är fortfarande Göteborgs-Postens största intäktskälla, men intäkterna är sjunkande på grund av att fler läsare väljer att avsluta sina prenumerationer. Detta får även effekter för intäkter från annonser, då det ses som mindre attraktivt att köpa annonser i tryckt tidning.

Δ: Allt fler läsare väljer att avsluta sin prenumeration av den tryckta upplagan, och den förändringen ser ut att fortsätta. Vi ser detta enligt vår analys som en konsekvens av att den tryckta distributionen innebär ett lägre värdeerbjudande jämfört med digital distribution. Detta på grund av antagandet att läsare endast bryr sig om innehåll. Ifall det finns ett billigare sätt att ta till sig samma innehåll, bör det sättet ha ett bättre värdeerbjudande eftersom priset för värdet är lägre. Detta är fallet med tidningen, då samtliga produkter är identiska innehållsmässigt, och stämmer överens med Lanning & Michaels (1998) idéer. Det är osannolikt att priset för digital distribution kommer att öka signifikant, samtidigt som priset för tryckt distribution är högre och ökande.

5.11.1.2: Distribution, eGP och GP.se

V	$+, \uparrow$	Värdet av distributionen är stort i omfattning och av ökande betydelse.
E	$0, \ominus$	Kostnaderna för distributionen är obetydlig.
R	$0, \uparrow$	Intäkterna från distributionen är av obetydlig omfattning men av ökande betydelse.
Δ	$+$	Distributionen genomgår betydande förändringar.

V: Digital distribution skapar värde på två sätt. Det första är likt den tryckta upplagan, alltså att den är informationskanalen mellan innehållsproducenter och läsare. Skillnaden är att den digitala distributionen är i fallet GP.se öppen dygnet runt och tillgänglig överallt till skillnad från tryckt där det sker en leverans om dagen till en fysisk plats. eGP levererar en statisk kopia på samma sätt som tryckt, men levereras omedelbart direkt till läsplattformen. Vidare tillför den ytterst lite kostnader för produktionen, vilket enligt Lanning & Michael (1998) ger den ett bättre värdeerbjudande.

Det andra sättet digital distribution kan tillföra värde är genom specialisering och användarvänlighet. Detta gäller GP.se. Genom 'big data' kan innehållet anpassas specifikt för enskilda läsare, till exempel kan ordningen på innehållet baseras på läsarens intresse. Det finns möjlighet att hyperlänka till källor och annat innehåll så att läsaren direkt kan få tillgång till det med en knapptryckning. Dessa är unika värdeskapande moment för GP.se som inte kan finnas i andra distributionsformer.

E: Kostnaden för digital distribution är mycket lägre än för tryckt och är i princip fast. Dessutom finns inte den geografiska effekten, kostnaden är oberoende av var prenumeranten bor.

R: I dagsläget är upplageintäkterna små i jämförelse med de tryckta, men ökande.

Δ: Den digitala distributionen som informationskanal är kraftigt ökande. Att den befinner sig i stor förändring på grund av digitalisering är ett exempel på Reddy & Reinartzs (2017) idéer om minskande transaktionskostnader i den digitala ekonomin.

Dock är det hög konkurrens om distributionskanalerna. Det stora antalet digitala distributionskanaler innebär möjligheter för dagstidningarna att utforska olika affärsmodeller och förändringen kommer att innebära att hela branschen utvecklas i en eller flera riktningar. Det har redan uppstått en intressekonflikt på grund av att dagstidningar erbjuder två värdeerbjudanden: ett som riktar sig till annonsörer genom en proxy och ett annat som riktar sig till läsaren. Frågan blir vilket erbjudande som ska maximeras. Antingen det mot läsaren vilket innebär att producera innehåll som läsarna är villiga att betala maximalt för, eller att maximera inflödet av läsare på sidan som leder till visningar av annonser.

5.11.2.1: Försäljning av annonser, tryckt & eGP

V	+,↓	Värdet av försäljningen är stort i omfattning men av minskande betydelse.
E	0,⊖	Kostnaderna för försäljningen är obetydlig.
R	+,↓	Intäkterna från försäljningen är stora i omfattning och av minskande betydelse.
Δ	+	Försäljningen genomgår betydande förändringar.

V: Försäljningen av annonsplatser skapar värde för annonsörer genom att tillhandahålla en informationskanal till läsarna. Digitalisering har gjort att det relativa värdeerbjudandet är kraftigt minskande, vilket framförallt beror på att digitaliseringen möjliggjort alternativa informationskanaler. De nya informationskanalerna kan leverera högre värde eftersom de kan nå ut till fler och rikta sig till specifika kundgrupper. Effekterna av detta kan ses i de kraftigt minskande annonsintäkterna för tryckta tidningar. När företag inte känner att de behöver vända sig till en extern distributör, så kan de på ett billigare sätt sprida sin annonser. Detta ger dem enligt Lanning & Michael (1998) ett bättre värdeerbjudande för sin annonsering.

E: Kostnaden för annonsförsäljningen är obetydlig.

R: Tryckta annonser står fortfarande för den mest betydande delen av annonsintäkterna, men intäkterna från den tryckta upplagan är minskande på grund av ett minskat antal läsare. Detta minskar omfattningen av tidningens distributionsnätverk, vilket som ovan nämnt har försämrat värdeerbjudandet som annonser i tryckta tidningar erbjuder annonsörer. Som konsekvens har priset tidningarna kunnat ta betalt för annonser minskat kraftigt, vilket drar ner intäkterna från annonsförsäljning. Antalet sålda annonser har inte märkbart minskat. Det som har minskat är priset per annons. Denna utveckling ser ut att fortsätta.

Δ: Tryckta tidningsannonser har förlorat stora marknadsandelar till alternativa annonskanaler, eftersom de digitala annonserna är mer flexibla, specifika och har större räckvidd.

Förändringen är pågående och visar inga tecken på att ändra riktning.

5.11.2.2: Försäljning av annonser, GP.se

V	+,↑	Värdet av försäljningen är stort i omfattning och av ökande betydelse.
E	0,⊖	Kostnaderna för försäljningen är obetydlig.
R	0,↑	Intäkterna från försäljningen är obetydliga i omfattning men av ökande betydelse.
Δ	+	Försäljningen genomgår betydande förändringar.

V: Likt försäljning av tryckta annonser skapar digitala annonser värde för annonsören genom informationskanalen till läsarna. Annonserna blir mer värdefulla genom att läsare ser annonser baserat på cookies, vilket ökar precisionen. Värdeskapandet genom digitala annonser är högre och växande jämfört med dess tryckta motsvarighet. Dock är konkurrensen stor och ökande, vilket innebär att marknaden riskerar att kräva högre värde relativt pris för att värdeerbjudandet ska fortsätta vara konkurrenskraftigt.

E: Kostnaden för annonsförsäljningen är obetydlig.

R: Försäljningen av digitala annonser är fortfarande relativt liten jämfört med tryckta, men är Göteborgs-Postens och andra tidningars snabbast växande intäktskälla. Intäkterna kommer förmodligen att fortsätta öka i takt med att användandet av de digitala plattformarna ökar.

Δ: Marknaden för digitala annonser växer snabbt och företag lägger mer och mer pengar på sin marknadsföring. Digitaliseringen har inneburit kortare och snabbare flöden mellan annonsör och kund. Detta är ett exempel på digitaliseringens minskade transaktionskostnader som Reinartz & Reddy (2017) tar upp.

Den digitala annonsmarknaden har andra förutsättningar än den tryckta. Digitala annonser säljs oftast genom mellanhänder som bryter kopplingen mellan annonsörerna, distributörerna och kunderna. Ett exempel är Google, som säljer annonser å andras vägnar. Hur den digitala annonsmarknaden fortsätter utvecklas, och hur mycket makt företagen själva kommer ha i den, är ännu ett förändringsmoment. Att företag inte nödvändigtvis måste vända sig till ett externt envägsnätverk utan skapa ett eget för sin marknadsföring stämmer överens med Reinartz & Reddys (2017) idéer.

5.12: Sammanfattning av de åtskilda aktiviteterna

Annonser och distribution är de två viktigaste åtskilda aktiviteterna. Dessa representerar både de största intäkterna och kostnaderna för tryck, och den största tillväxten för digital. Vi ser att intäkterna för den tryckta verksamheten har minskat snabbt, medan motsvarande kostnader för att skapa intäkterna inte har kunnat minskas lika snabbt. Motsvarande digitala intäkter ökar, men är inte i närheten av att vara stora nog att kompensera för bortfallet.

Vi ser att denna minskning har kommit sig av att digitaliseringen har förändrat värdeskapandet hos de intäktsdrivande faktorerna. Värdet av ett tryckt distributionsnätverk har minskat eftersom det finns alternativa vägar att annonsera bättre och billigare digitalt. Den tryckta tidningen har också fått ett minskat värde i sig självt. Vi ser att kostnaden för det

journalistiska innehållet mycket bättre representeras av den digitala produkten. Detta då den inte behöver det extra momentet av tryck och utdelning, som vi såg är mer än dubbelt så dyrt som själva journalistiken. Emellertid är det viktigt att notera att denna analys görs utifrån antagandet att läsaren redan har en digital plattform, alltså att han eller hon inte behöver köpa en för att läsa. Därför räknas inte kostnaden av en digital plattform såsom smartphone eller dator in i denna beräkning.

5.13: Strategiska implikationer

Här kommenterar vi några av de strategiska implikationerna som Clemons & Lang (2003) använde sig av.

Hot av nytillkomna

Det främsta hotet mot dagstidningarnas journalistiska verksamhet är alternativa nyhetskällor samt privat informationsspridning via internet. Samtidigt hotar nyare annonseringsalternativ tidningarnas annonserbjudanden i ökande grad. Det kan sägas att nytillkomna från digitalisering har skapat det största hotet mot tidningarna. Detta är en konsekvens av de sänkta inträdesbarriärer som Reinartz & Reddy (2017) talar om.

Enkelhet att attackera:

Med attackera menas hur enkelt andra aktörer på marknaden har kunnat konkurrera med ett erbjudande. Tidningarnas tryckta annonsverksamhet och distributionsnätverk har visat sig synnerligen lätt att konkurrera med genom digital teknologi, eftersom digital teknologi genomgående har förändrat värdeerbjudandet. Båda dessa har således blivit svårt påverkade av digitaliseringen. Detta kan vara ett exempel på skiftet mot nätverksinteraktioner. Journalistik har i en betydligt mindre grad blivit attackerad, och verkar vara betydligt svårare att attackera över huvud taget. Än så länge behåller tidningarna till allra största del sin status som pålitliga och värdefulla informationsförmedlare.

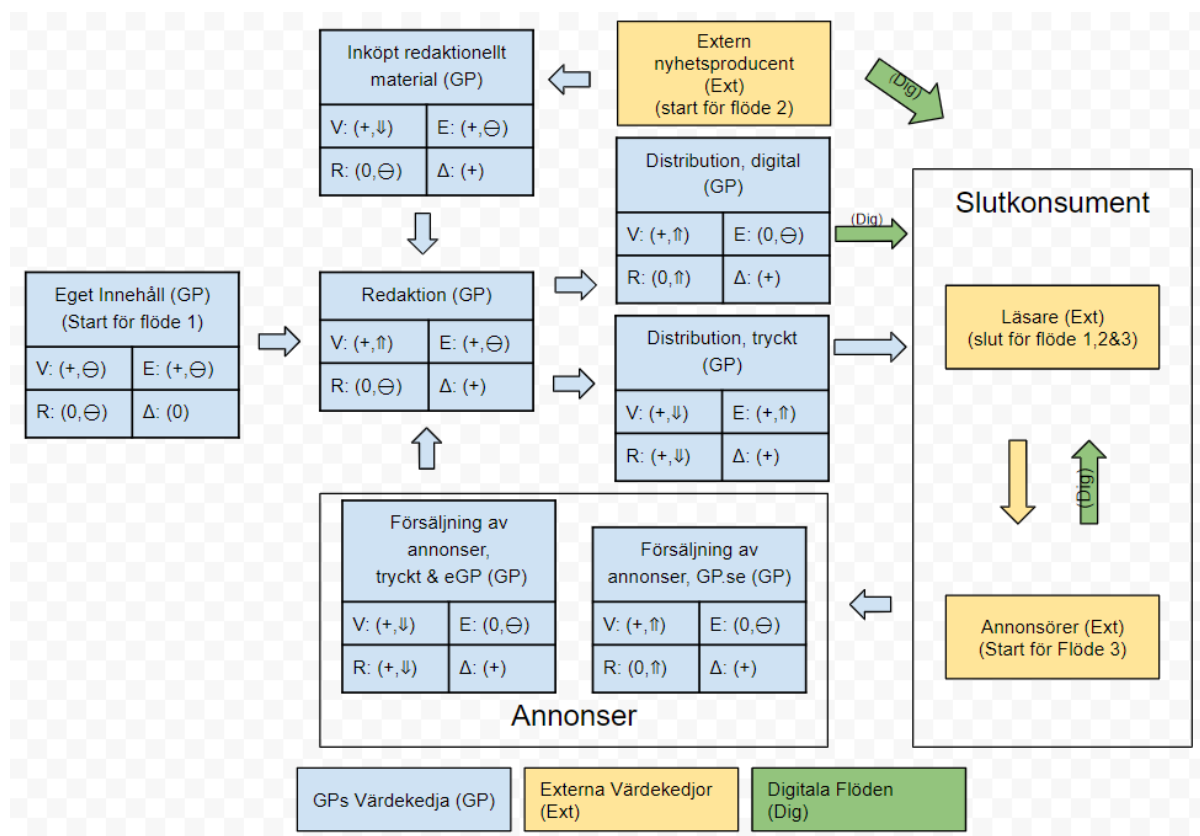
Svårighet att försvara:

Tidningarna har visat sig oförmögna att försvara sin tryckta annons- och distributionsverksamhet mot den digitala utvecklingen. Däremot har själva journalistiken till största delen fortsatt kunna försvaras. Hur högt läsare kommer värdera tidningarnas journalistik framför alternativ i framtiden kommer sannolikt att vara avgörande för branschen. Vi ser redan att tidningar som Göteborgs-Posten rör sig mot att försvara sin position genom ett ökat fokus på unika erbjudanden, främst lokaljournalistik.

5.14: Sammanfattning del 2

Förändringarna enligt VERA sammanfattas grafiskt i diagram 2.

Diagram 2: Göteborgs-Postens värdekedja med huvudaktiviteter enligt VERA



Detta diagram är en utveckling av diagram 1. Ur VERA analysen i kombination med värdekedjan kan vi identifiera fyra fokusområden som definierar dagstidningarnas affärsverksamhet i en digital värld, samt hur digitaliseringen har påverkat tidningens värde.

- 1) Eget innehåll och redaktion,
- 2) Externt material,
- 3) Försäljning av annonser, och
- 4) Distribution

1) Eget innehåll och redaktion är de två aktiviteter som i kombination påverkats mest positivt av digitaliseringen. Deras värdeskapande och potential fortsätter vara stabila och potentiellt ökande i och med den ökande mängden ofiltrerad information. Det är sannolikt att tidningar i framtiden kommer differentiera sig genom egenproducerat innehåll, vilket redan kan ses i Göteborgs-Posten.

- 2) Värdet av externt innehåll minskar allt eftersom digitalisering gör det lättare för läsare att ta till sig detta innehåll själva. I denna kategori kan även inkluderas material från icke journalistiska källor som inte publicerar sitt material via tidningar. Även dessa kommer sannolikt att vara av litet värde för tidningar.

- 3) Värdet av annonser för tryckta tidningar har minskat i och med digitaliseringen möjliggjort alternativa, billigare, och bättre sätt att annonsera. Detta har av samma anledningar gjort att tidningarnas digitala annonser sett enorm tillväxt. Båda dessa trender kommer sannolikt att fortsätta i samma riktning.

- 4) Distribution, inkluderat försäljning av tidningen, är enligt vår mening den i särklass mest betydande förändringen för tidningarna under digitalisering. Eftersom tryckta tidningar i) erbjuder samma innehåll och ii) läsare antas vara intresserade av innehållet, så erbjuder den digitala distributionen ett objektivet bättre värde för kunden eftersom mer av det betalda priset representerar innehållet. Detta stämmer överens med Lanning & Michaels (1998) teori om värdeerbjudanden, och förklarar varför kunder i större grad föredrar digitala alternativ.

6. Slutsatser

Syftet med denna uppsats var att utforska varför digitaliseringen har framtvingat förändringar för företag som ger ut dagstidningar, och hur företagen har bemött dessa förändringar. Detta ville vi göra genom att besvara frågorna *‘hur har digitaliseringen påverkat dagstidningens värdeerbjudande?’* och *‘hur har detta i sin tur påverkat dagstidningens affärsmodell?’*.

Vår analys visar på att *digitaliseringen har försämrat värdeerbjudandet av den tryckta dagstidningen* eftersom *den digitala dagstidningen har skapat ett relativt bättre värdeerbjudande*. Dessa förändringar i värdeerbjudande kan i sin tur förklara varför *annonsörer och konsumenter i ökande grad föredrar digitala erbjudanden framför tryckta*, vilket *påtvingat en förändring i dagstidningarnas affärsmodell*.

Sedan finanskrisen 2008 har dagstidningsföretag i Sverige sett en generell nedgång av intäkter från tryckta produkter på grund av förlorade upplage- och annonsintäkter, och därför har det blivit nödvändig att öka intäktsflödet genom digitala kanaler. De minskade intäkterna från tryckta källor kan förklaras med att digitaliseringen av dagstidningen har försämrat värdeerbjudandet av en tryckt tidning för både läsare och annonsörer. Läsare väljer bort den tryckta tidningen till förmån för den digitala eftersom den senare erbjuder samma journalistiska innehåll till ett lägre pris. Den är också lättare tillgänglig. Eftersom läsare främst är intresserade av journalistiken i tidningen, så erbjuder en billigare och lättare tillgänglig tidning ett bättre värdeerbjudande för dem. Det unika för den tryckta tidningen – en fysiskt produkt med fysisk distribution - kan inte ses som värdeskapande eftersom kunder kan få samma produkt snabbare och billigare digitalt. Den digitala distributionen erbjuder därför ett objektivt bättre värde för kunden eftersom mer av det betalda priset representerar journalistik. Detta har gjort att cirkulationen för digitala tidningar har ökat, och cirkulationen för tryckta tidningar minskat överlag hos samtliga tidningsutgivare.

Digitaliseringen har också försämrat värdeerbjudandet av tidningen för annonsörer. Digitala annonser är både billigare och mer flexibla än de unilaterala annonser som finns i en tidning. Samtidigt har den minskade cirkulationen av tryckta tidningar försämrat värdeerbjudandet för annonsörer ytterligare, eftersom deras annonser når ett mindre och mindre nätverk. Med andra ord erbjuder digitala annonser ett större värde för lägre kostnad. På grund av detta kan tidningarna inte begära ett lika högt pris för sina tryckta annonsplatser som innan, vilket har orsakat intäktsbortfall. Samtidigt har den ökade efterfrågan på digitala annonser gjort att tidningarnas digitala annonsintäkter vuxit kraftigt. Denna tillväxt ser ut att fortsätta.

Det är inte osannolikt att dagstidningarnas affärsmodell kommer fortsätta förändras inom snar framtid allt eftersom digitaliseringen fortgår. Om utvecklingen fortgår i den riktning vår analys tyder på, så kommer den viktigaste verksamheten i framtiden vara att leverera egenproducerat innehåll till läsarna. Detta kommer göra tidningarnas trovärdighet och integritet till en allt viktigare resurs. Dels för att höja värdet för det egenproducerade innehållet, men också för att skydda flödet av externt producerat innehåll. För att

dagstidningarna ska kunna fortsätta ta betalt för externt innehåll krävs det att de tillför värde genom sin trovärdighet. Detta för att höja värdet av deras erbjudande jämfört andra aktörer som redan levererar kostnadsfritt innehåll från både stora nyhets hus och alternativa källor. Alternativt kan tidningarna till största del förkasta externt innehåll, och istället fokusera på smalare, mer lokalt innehåll som läsare inte kan ta till sig genom alternativa kanaler. Detta är en riktning som Göteborgs-Posten redan rör sig emot.

En fortsatt minskning av upplage- och annonsintäkter för tryckta utgåvor innebär att den tryckta upplagan kommer att bli oekonomisk att upprätthålla. Eftersom värdet av tryckt innehåll sannolikt inte kommer förbättras jämfört med det digitala, kan det inte väga upp för de ökande distributionskostnaderna per kund och de försämrade intäkterna. Det är därför inte omöjligt att tänka sig en helt digital snar framtid för dagstidningen. Dock kvarstår problemet att de digitala intäkterna i sig idag inte är tillräckliga för att bibehålla en verksamhet av samma storlek som innan. Sannolikt skulle en prishöjning av digital utgåva till att bli minst lika dyr som den tryckta, eller ännu dyrare, bli nödvändigt för att skapa ett tillräckligt intäktstillflöde. Ett alternativ är att dagstidningarna blir mer som magasin i sin affärsmodell, det vill säga smalare innehåll med annonser riktade mot en mer specifik läsargrupp, som säljs till ett högre pris.

Har den tryckta dagstidningen blivit överflödig? Vår analys pekar mot att svaret, både för kunder och annonsörer, är ja. Däremot har vi vissa förbehåll för denna slutsats. Vår analys kan ha överskattat användarvänligheten av digitala plattformar. Analysen kanske inte tar tillräcklig hänsyn till de läsare som av diverse anledningar inte kan eller vill använda en digital plattform. Vissa föredrar av skäl som teorier inte kan förklara att läsa sin tidning i pappersform. Det är också viktigt att komma ihåg att en papperstidning har vissa övertag som en digital plattform inte kan erbjuda. Den är inte beroende av en specifik plattform och kan därför delas mellan personer utan hinder. Den kräver varken strömkälla eller internetuppkoppling för att kunna läsas och kan lagras mycket länge. Att läsa en kanske årtionden gammal tidning har varit enkelt med papperstidningar, då de kan överleva länge under rätt förhållanden. Hur sådan arkivering kommer fungera i en digital tidsålder, där format och standard byts med jämna mellanrum och utvecklingen går snabbt, är fortfarande okänt.

Vi vill avsluta denna studie med en inbjudan till reflektion vad som kan gå förlorat om den tryckta tidningen faktiskt försvinner helt och hållet.

7. Vidare forskning

Det finns en mängd områden att genomföra vidare forskning inom detta område. Här är några av våra förslag.

Denna studie fokuserar på företagens perspektiv, vilket kan informera kunder. En studie utifrån kundernas perspektiv skulle däremot kunna informera företagen. En sådan studie skulle kunna vara en bred enkätstudie om läsvanor och preferenser i olika åldersgrupper. Det skulle ge inblick i kundernas rationalitet kring sitt val av läsform.

Som sågs i del 7.1 så är Aftonbladet ett undantagsfall i den svenska dagstidningsbranschen och har visat oavbrutet hög lönsamhet. En fallstudie om varför Aftonbladet är ett undantag skulle tveklöst vara intressant och givande för området digitalisering.

En potentiell forskning kan vara en undersökning om ifall mindre företag själva kan sköta distribution av digital reklam i framtiden. I dagsläget använder de flesta sig av företag som Google, Tradedoubler med flera, vilket minskar kontrollen. Det är inte osannolikt att den framtida branschen kommer att bestå av betydligt mindre företag med ännu mindre inflytande över sina affärsvillkor, vilket gör detta ett relevant område.

En djupgående analys från annonsörers perspektiv varför de i större grad valt och väljer bort tryckta tidningar skulle vara informativ för både läsare och företag. Detta skulle kunna bekräfta eller förneka slutsatser om deras agerande gjorda av oss och andra.

En analys av hur alternativa nyhetskällor, såsom de som finns i social media, påverkar tidningarnas verksamhet skulle vara intressant. Det skulle också vara intressant att jämföra en analys av den journalistiska kvaliteten mellan dessa, till exempel vad de rapporterar om och hur mycket.

Slutligen skulle vi vilja se en uppföljande studie om ett antal år som undersöker hur utgivande företag lyckats eller inte lyckats anpassa sig, och hur deras ekonomiska förutsättningar ser ut.

8. Referenser

Aftonbladet. (2002-2017). Årsredovisning. Hämtad från_databasen Retriever den 12/11/2018.

Björk, J. (2018, 14 maj). Butiksdöden värre än väntat. Hämtad från https://www.dagenshandel.se/article/view/601932/butiksdoden_varre_an_vantat den 26/12/2018.

Bohlin, J. (2017, 21 november). Därför börjar GP ta betalt digitalt. *Göteborgs-Posten*. Hämtad från <http://www.gp.se/nyheter/g%C3%B6teborg/d%C3%A4rf%C3%B6r-b%C3%B6rjar-gp-ta-betalt-digitalt-1.4851904> den 16/11/2018.

Bränström, S. L. (2017, 21 december). Butiksdöden är redan här – e-handeln tar över. *Svenska Dagbladet*. Hämtad från <https://www.svd.se/butiksdoden-ar-redan-har--e-handeln-tar-over> den 26/12/2018.

Clemons, E., & Lang, K. (2003). The Decoupling of Value Creation from Revenue: A Strategic Analysis of the Markets for Pure Information Goods. *Information Technology and Management*, 4(2), 259-287. 10.1023/A:1022958530341

Dagens Industri. (2002-2017). Årsredovisning. Hämtad från_databasen Retriever den 12/11/2018.

Dagens Industri. (2017, 20 januari). Om oss. *Dagens Industri*. Hämtad från <https://www.di.se/om-oss/om-oss/> den 5/12/2018.

Dagens Nyheter. (2002-2017). Årsredovisning. Hämtad från_databasen Retriever den 12/11/2018.

Expressen. (2002-2017). Årsredovisning. Hämtad från_databasen Retriever den 12/11/2018.

GP.se. (2019) Hämtad från <https://info.gp.se/prenumerera/> den 16/01/2019.

Graham, G., & Freeman, J. (2012). Exploring interaction: Print and online news media synergies. *OR Insight*, 25(4), 199-220. 10.1057/ori.2012.1

Gundlach, H., & Hofmann, J. (2017). Preferences and willingness to pay for tablet news apps. *Journal of Media Business Studies*, 14(4), 257-281. 10.1080/16522354.2017.1346948

Reddy, S., & Reinartz, W. (2017). Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), 10-17.

Hellberg, A. (2017, 20 maj). Därför tar tidningarna betalt. *Uppsala Nya Tidning*. Hämtad från <https://www.unt.se/nyheter/uppsala/darfor-tar-tidningarna-betalt-4656361.aspx> den 16/11/2018.

Holmin, M. (2017, 2 april). Fler tidningar tar betalt på nätet – och fler vill betala. Hämtad från <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/fler-tidningar-tar-betalt-pa-natet-och-fler-vill-betala> den 16/11/2018.

Institutet för reklam- och mediestatistik. (2017). Reklaminvestering 2017. Hämtad från <https://www.irm-media.se/om-statistiken/arsstatistik/reklaminvestering-2017> den 7/12/2018.

Institutet för reklam- och mediestatistik. (2018). Ny milstolpe: Internet mer än halva mediekakan 2017. Hämtad från <https://www.irm-media.se/nyheter/2018/ny-milstolpe-internet-mer-an-halva-mediekakan-2017> den 7/12/2018.

Johansson, L., Bäck, B. (2017, 26 januari). Allt fler tidningar börjar med plus-tjänster på nätet: "Bra journalistik kostar". *Nerikes Allehanda*. Hämtad från <https://www.na.se/artikel/orebro/allt-fler-tidningar-borjar-med-plus-tjanster-pa-natet-bra-journalistik-kostar> den 16/11/2018.

Karlsten, A. (2017, 25 november). Emanuel Karlsten: Vad händer bortom betalväggen? *Göteborgs-Posten*. Hämtad från <http://www.gp.se/kultur/kultur/emanuel-karlsten-vad-h%C3%A4nder-bortom-betalv%C3%A4ggen-1.4863142> den 19/11/2018.

Kihlberg, L. (2018, 3 juli). Expressen börjar ta betalt. Hämtad från <https://www.medievarlden.se/2018/07/expressen-borjar-ta-betalt/> den 16/11/2018.

Lanning, M.J., & Michaels, E. G. (1998). A business is a value delivery system, *McKinsey staff paper*, No.41

Lindberg, A., Olauson, N. (2017, April 20). Vi lovar att leverera – i dag och framöver. *Norrköpings Tidningar*. Hämtad från <https://www.nt.se/info/vi-lovar-att-leverera-idag-och-framover-om4604728.aspx> den 5/12/2018.

Medievarlden. (2013, 18 april). Så ska Svenska Dagbladet ta betalt på nätet. Hämtad från <https://www.medievarlden.se/2013/04/sa-ska-svenska-dagbladet-ta-betalt-pa-natet/> den 16/11/2018.

Metro. (2002-2017). Årsredovisning. Hämtad från databasen Retriever den 12/11/2018.

Nationalencyklopedin. (2018). "digitalisering". Hämtad från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/digitalisering> den 22/12/2018.

Ovander, P. (2018, 25 september). 15 år med Plus – så blev det en framgångssaga. *Aftonbladet*. Hämtad från <https://inifran.aftonbladet.se/2018/09/15-ar-med-plus-sa-blev-det-en-framgangssaga/> den 16/11/2018.

Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.

Purdy, S., Wong, P., Harris, P. (2016). Stop the presses! Hämtad från <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/co/pdf/co-17-01-08-tmt-stop-the-presses.pdf> den 19/11/2018.

Riley, Michael. (2006). Newspapers and their quest for the Holy Grail: Putting the Web first might be 'the most difficult transformation in our mindset, but we should go ahead and flip our world on its head.'. (Goodbye Gutenberg / Sensing the Change). *Nieman Reports*, 60(4), 13-14.

Saba, J. (2009, 16 mars). Specifics on Newspapers from 'State of News Media' Report. *Editor & Publisher*. Hämtad från https://web.archive.org/web/20090320033032/http://www.editorandpublisher.com/eandp/news/article_display.jsp?vnu_content_id=1003951616 den 19/11/2018.

Schori, M. (2012, 10 februari). DN inför betalväggar. Hämtad från <https://www.dagensmedia.se/medier/digitalt/dn-infor-betalvagggar-6145681> den 16/11/2018.

Skånska Dagbladet. (2002-2017). Årsredovisning. Hämtad från databasen Retriever den 12/11/2018.

Slaatta, T. (2015). Print versus digital in Norwegian newspapers. 37(1), 124-133.

Stampen Media. (2018). Intervjuer och personligt tillhandahållen data från verkställande direktör och controller.

Sundberg, T. (2014, 14 maj). Pliktleverans av dagstidningar. Hämtad från <https://web.archive.org/web/20141229020856/http://www.kb.se/plikt/dagstidningar> den 20/11/2018.

Sydsvenska Dagbladet. (2002-2017). Årsredovisning. Hämtad från databasen Retriever den 12/11/2018.

Tidningsutgivarna. (2018). Branschfakta 2018 (juni). Hämtad från https://tu.se/wp-content/uploads/2018/06/Mediefakta_2018_juni_04.pdf den 4/11/2018.

Wedel, C. (2018). Historik. Hämtad från <https://info.gp.se/om-gp/historik/> den 16/11/2018.

Wikström, P., & Ellonen, H. (2012). The Impact of Social Media Features on Print Media Firms' Online Business Models. *Journal of Media Business Studies*, 9(3), 63-80.
10.1080/16522354.2012.11073552