

## EKSAMEN

Emnekode: SFB10502	Emne: Markedsføring og foretaksstrategi
Dato: 06.12.2013	Eksamenstid: kl. 09.00 til kl. 13.00
Hjelpemidler: Ingen tillatte hjelpemidler	Faglærer: Marjo-Riitta Rynning
Eksamensoppgaven:  Oppgavesettet består av 8 sider inklusiv 1 forside, 2 oppgavesider og 5 casetekstsider. Kontroller at oppgaven er komplett før du begynner å besvare spørsmålene.  Alle oppgavene skal besvares. Det står i parentes hvor mye hver deloppgave teller. Fordel din tid hensiktsmessig	
Sensurdato: 08.01.2014  Karakterene er tilgjengelige for studenter på studentweb senest 2 virkedager etter oppgitt sensurfrist. Følg instruksjoner gitt på: <a href="http://www.hiof.no/studentweb">www.hiof.no/studentweb</a>	

## OPPGAVESIDENE

1. a. I CASE Schibsted har du fått informasjon om Schibsteds forretningsområder i Norge. Tegn en omtrentlig matrise der du sammenligner de nokså ulike forretningsområdene langs to hovedakser (styrke og vekst). Forklar/definer aksene, navngi posisjonene og forklar utfordringene for hver posisjon. Hold deg til de store linjene. Som vanlig i slike tilfelle er det vanskelig å skaffe seg detaljert beslutningsgrunnlag... Vær eksplisitt om dine antagelser. (Teller 10 %)
- b. Hvilke anbefalinger vil du gi til den øverste ledelsen i Schibsted Norge, som har disse forretningsområdene i sin portefølje? – Hvorfor? (Teller 10 %)
2. En høy markedsandel vekker vanligvis Konkurransetilsynets oppmerksomhet, men ulike interessenter kan beregne markedsandelen på svært ulike måter. Demonstrer ulike beregningsmåter for markedsandelen i forbindelse med CASET. (Teller 10 %)
3. Gi en sammenfatning av artikkelen om prosumer/prosument i kompendiet. Hvilke muligheter og utfordringer åpner prosumentperspektivet for Schibsted Norge og leserne? (Teller 10 %).
4. Et produkt har flere nivåer. Demonstrer nivåene i forhold til CASET. (Teller 10 %)
5. a. Papiravisen har vært et mellomledd mellom produsenter og leverandører av innhold og lesere på den ene siden, og mellom annonsører og lesere på den andre siden. Hvilke funksjoner/oppgaver ivaretas vanligvis i «distribusjonskanaler»? (Teller 10 %)
- b. Det sies i markedsføring at funksjonene i «distribusjonskanaler» ikke kan elimineres, de kan bare flyttes mellom medlemmene i kjeden. Derimot kan medlemmer elimineres. Hvilke funksjoner råder du abonnementsavisen Aftenposten til å fokusere på i fremtiden, og hvilke skal de helst la noen andre ta hånd om? Gi begrunnelser for dine valg. (Teller 10 %)
6. a. Se på den foreløpige prissettingsmodellen til Aftenposten for digitalt innhold. Diskuter hvorvidt forutsetninger for prisdifferensiering (ofte kalt prisdiskriminering) basert på distribusjonskanal er til stede? (Teller 10 %)

- b. Måling av effekten (respons) av markedsføringstiltak er sentralt i markedsføringsledelse. Hvilke indikatorer/data om Aftenpostens lesere ville du være interessert i å følge opp de nærmeste månedene? (Teller 10 %)
7. Hva er forskjellen mellom transaksjonsmarkedsføring og relasjonsmarkedsføring? Gi eksempler relatert til CASET. (Teller 10 %)

## **CASE: Schibsted Norge og en omlegging i Aftenposten i november 2013**

### **Schibsted Norge**

Schibsted Norge er en del av Schibsted Media Group, et internasjonalt mediekonsern med rundt 7 800 ansatte. Schibsted Media Group har virksomheter i 29 land. Misjonen for konsernet kommuniseres bare på engelsk, «Empowering people in their daily lives».

Schibsted har en todelt strategi: å ha ledende posisjoner innenfor trykte og nettbaserte nyheter i Norge, Sverige og andre land og å være markedsledende innen rubrikkannonser på internett. Målet er å utnytte felles stordriftsfordeler gjennom redaksjonelt og kommersielt samarbeid.

I tillegg finnes det en rekke fellesfunksjoner innen IT, kundesenter- og økonomitjenester.

Schibsted Norge består av de fem mediehusene VG, Aftenposten, Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen (Kristiansand), rubrikk(annonse)nettstedet Finn.no, Schibsted Forlag, Schibsted Vekst (innovasjonsvirksomhet) og trykkerikonsernet MNO Trykk.

Schibsted Forlag er det opprinnelige selskapet som Schibstedkonsernet har sprunget ut i fra. I dag omfatter forlagets virksomhet skjønnlitteratur, faktabøker, årbøker, barnelitteratur, reiseguideser, språkkurs og underholdningsbokserier. Schibsted Forlag er Norges ledende importør av utenlandske bøker for salg i norske bokhandler.

Schibsted Norge konkurrerer bl.a. med Telenor, NRK, A-pressen og TV2.

Av abonnementsavisenes papiroplag er Schibsteds andel i de regionale hovedmarkedene (Stor-Oslo, Vestlandet, Sørvestlandet og Sørlandet) ca. 72 %. Dette utgjør en markedsandel som er 3 ganger så stor som det nest største mediehusets andel av disse regionale hovedmarkedene.

VG papir har i løssalgsvismarkedet omtrent 2 ganger så stort opplag som den nest største konkurrenten, Dagbladet. Veksten i dette markedet har vært så godt som null, hvis ikke negativ.

Bruken av digitale versjoner av Schibsteds hovedaviser og Finn.no fremgår av oversikten over de 10 mest besøkte nettstedene.

	<u>Nettsted</u>	<u>Unike Brukere</u>		<u>Nettsted</u>	<u>Unike Brukere</u>
1	<a href="#">VG Nett</a>	1 515 233	1	<a href="#">VG Mobil</a>	784 973
2	<a href="#">NRK.no</a>	1 144 024	2	<a href="#">NRK Mobil</a>	448 906
3	<a href="#">Dagbladet.no</a>	916 942	3	<a href="#">Dagbladet Mobil</a>	417 931
4	<a href="#">Finn.no</a>	776 877	4	<a href="#">TV2 Mobil</a>	297 077
5	<a href="#">Nettavisen</a>	707 411	5	<a href="#">Finn Mobil</a>	230 806
6	<a href="#">Startsiden</a>	531 052	6	<a href="#">Aftenposten Mobil</a>	177 325
7	<a href="#">TV2</a>	479 295	7	<a href="#">Nettavisen Mobil</a>	157 859
8	<a href="#">Aftenposten.no</a>	396 699	8	<a href="#">E24 Dine Penger</a>	95 900
9	<a href="#">SOL</a>	341 872	9	<a href="#">Klikk Mobil</a>	91 472
10	<a href="#">ABCnyheter</a>	298 760	10	<a href="#">Bt Mobil</a>	88 001

Finn.no var i 2012 Norges klart ledende online markedsplass med hovedmarkedene bil, båt, eiendom, jobb, torget, reise, og oppdrag. Veksten av markedet har vært over 10 %. Over 30 % av trafikken på Finn.no er via mobil.

**Driftsinntekter og driftsresultat** før av- og nedskrivninger (EBITDA) fra de ulike hovedvirksomheter i Norge i 2012 (mill. NOK) var som følger:

Driftsinntekter:

Virksomhet:	Papir	Online	Annet	Totalt
Abonnementsaviser	3759	350	-	4109
Løssalgsavis(VG)	1429	454	37	1920
Finn.no				1266

Driftsresultat (EBITDA):

Virksomhet:	Papir	Online	Annet	Totalt
Abonnementsaviser	373	35	-	408
Løssalgsavis(VG)	194	110	4	308
Finn.no				620

Schibsted har i de siste årene investert i digital kompetanse og teknologi. Schibsted Payment (SPiD, et system for sikker innlogging og betaling på tvers av alle tjenester), CRM-systemer, mobile plattformer og web-TV er noen eksempler.

### **Produkt- og prisendringer i Aftenposten**

Fra og med 25. november 2013 er alt innhold i Aftenposten tilgjengelig digitalt for abonnentene av papiravisen. Disse må lage en digital brukerprofil på [aftenposten.no](http://aftenposten.no) eller via Aftenposten-appene. Lesere som ikke abonnerer, kan lese inntil åtte artikler i uken gratis på de digitale plattformene.

Det er en utvikling både i utlandet og i Norge at mediehusene ønsker å ta betalt for innhold på nett. Hittil har leserne alltid betalt for innholdet i papiraviser og bøker. I papiravisene har man kunnet lese lokale, nasjonale og internasjonale nyheter, og om økonomi, sport, debatt/meninger, kultur, uteliv samt ulike annonser, værmeldinger og dagens TV- og radioprogram.

Ser vi på utgitt tekstinnhold i digitale media i sin alminnelighet, har andelen av gratis blogger, leserkommentarer, Wikipedia-artikler og innlegg på Facebook og Twitter økt. Aftenposten har i mange år brukt lesere som amatørjournalister for å dekke ulike reisemål. Siden 2007 har Aftenposten.no bedt om reiselivstips og bilder. Det har stått bl.a.: "Tips og bilder vil bli brukt i artikler på nett, og kan også komme på trykk i Aftenpostens papirutgaver og andre Aftenposten-publikasjoner."

Andre nettaviser har gjort stort sett det samme, samt invitert leserne til å sende inn bilder til f.eks. konkurranser. Samtidig har de som regel forbeholdt seg retten til også å bruke de innsendte bildene i andre sammenhenger.

Fredag den 22. november 2013 lanserte Aftenposten sin nye Vitensatsning. På nettsiden [ap.no/viten](http://ap.no/viten) kan forskere få formidle egen forskning, eller ny innsikt fra eget fagfelt, til alle Aftenpostens lesere. Det vil spesielt bli satset på naturvitenskap og teknologi. Viten-redaksjonen tar imot ideer, gir tilbakemeldinger og redigerer, og gjør stoffet tilgjengelig digitalt.

Også andelen av tekster som journalister og amatørskribenter har fått betalt for, men som er blitt gitt ut gratis i nettavisene, har økt. Nå roper journalister varsko om at leserne må skjønne at gode tekster ikke oppstår av seg selv. I tillegg er det umulig for mindre mediehus å klare seg i konkurranse med de store mediehusene uten å ta betalt for innholdet. De store mediehusene har jo flere lesere og dermed bedre muligheter for å oppnå inntjening på annonser og reklame. De har vanligvis også inntekter fra papirmedia.

I papiravisene har man hentet **inntekter** fra tre hovedkilder: leserne (abonnement eller løsningsnummer salg), reklame (annonser) og såkalte rubrikkannonser (kjøp og salg,

stillinger og bolig). Ifølge bransjeanalytikere har 70 % av **driftsutgiftene** bestått av trykking, distribusjon og administrasjon, 16 % av annonsesalg, og kun 14 % av innholdsproduksjon.

Internett har svekket papiravisenes posisjon som leverandører av **ferske** nyheter. I annonsemarkedet på internett konkurrerer Google og Facebook med nettavisene. Google og Facebook har omtrent 60 % av markedet globalt. Også inntekter fra salg av rubrikkannonser har gått ned.

I Norge kan man reservere seg mot uadressert reklame. Dette har gitt papiraviser mulighet til å tiltrekke seg sportsforretninger, matkjeder og elektrobutikker som kunder for «innstikk», altså reklamebrosjyrer i papir. Innstikkene er blitt brukt for å dekke en del av distribusjonskostnadene for avisene. Men det blir færre og færre abonnenter, som leder til færre og færre innstikk, og kjøreruten for å levere papiravisene blir ikke nødvendigvis kortere for det.

Annonsørene er interesserte i å måle resultater av sine tiltak. Papiraviser har dårligere muligheter enn nett til å måle kjøp som følge av annonser. Hva leseren velger å se på sin mobil, for eksempel i Facebook-annonser, kan alt i dag kobles til hva leseren senere kjøper på pc eller nettbrett. Annonsørene kan dermed i Facebook-annonser måle hvor mange av de som er oppmerksomme på en annonse som fortsetter mot kjøp, og derved estimere avkastningen på sin kommunikasjonsinvestering.

Papiraviser har vært mellomledd mellom produsenter og leverandører av innhold og lesere, samt mellom annonsører og lesere. Papiraviser har dermed kunnet hente inntekter fra både annonsører og lesere. Selv om leserne av innhold skulle betale for nettinnhold, forventes inntekten fra annonsemarkedet og rubrikkannonsermarkedet å fortsette å gå ned i de nærmeste årene.

Det er også konkrete utfordringer når det gjelder dagens betalingssystemer. De er ikke laget for småsummer som for eksempel 50 øre for en artikkel. Betalingen tar også tid, den er ofte gebyrbelagt, man må huske koder osv. Alternativer som også er blitt vurdert er dagspass eller månedspass. Noen har foreslått en løsning som Spotify, der leseren kan ha tilgang til innhold fra flere innholdsleverandører for en fast månedlig pris.

Men akkurat nå forsøker Aftenposten, med utgangspunkt i en modell kopiert fra New York Times, å konvertere lojale papiravisleseres kundeforhold fra papir til nett ved hjelp av følgende prissetting:

Aftenposten er Norges største avis og gir deg et bredt og pålitelig redaksjonelt produkt fra inn- og utland

Er du allerede abonnent? [LOGG INN](#)

[LES MER](#)

Vårt beste tilbud :)

### Komplett

Papiravisen levert hjem alle dager  
+ full digital tilgang hele uken

BESTILL

~~359,-/MND~~  
2 MND FOR 359,-

### Helg+Digital

Papiravisen levert hjem i helgen  
+ full digital tilgang hele uken

BESTILL

~~299,-/MND~~  
2 MND FOR 299,-

### Digital

Digital tilgang til alt hele uken

BESTILL

~~499,-/MND~~  
KR 1,- FØRSTE MND

