

BACHELOROPPGAVE

GAMMEL AVIS NYTT MARKED:

*Programmatisk annonseteknologi
og endring.*

NORGES TEKNISK-NATURVITENSKAPELIGE UNIVERSITET, GJØVIK

FAKULTET: ARKITEKTUR OG DESIGN

INSTITUTT: DESIGN, MEDIELEDELSE

**FORFATTERE: DAVID JOHANNES BJØRNSTAD,
SIMON ALERT KRISTENSEN**

Dato: 16. MAI 2017

SAMMENDRAG

Tittel:	Gammel avis nytt marked: Programmatisk annonseteknologi og endring	Dato: 16.05.2017
Deltakere:	David Johannes Bjørnstad	
	Simon Alert Kristensen	
Veileder:	Geir E. Engen	
Oppdragsgiver:	Gudbrandsdølen Dagingen	
Stikkord/nøkkelord	Programmatisk annonsering, markedsendring og medieutvikling	
Antall sider: 58+18	Antall vedlegg: 4	Publiseringsavtale inngått: ja
<p>Oppgaven går overordnet gjennom mediehistorien for å se hvordan endringer i samfunnet og medievaner påvirker bransjen som ytre drivkrefter. Etterhvert som teknologisk innovasjon, politisk engasjement og befolkninger endret seg har mediebransjen måtte skifte tone og tilpasse seg nye spilleregler. Moderne medier er farget av historien og videre i oppgaven er det sett på hvordan programmatisk annonseteknologi påvirker fremtiden. Med lokalavisa Gudbrandsdølen Dagingen som casestudie ser vi på samarbeidsforholdet mellom det journalistiske og det kommersielle, og vurderer deres nye avdeling Tur.digital.</p>		

ABSTRACT

Title:	Gammel avis nytt marked: Programmatisk annonseteknologi og endring	Date: 16.05.2017
Participants	David Johannes Bjørnstad Simon Alert Kristensen	
Supervisor(s)	Geir E. Engen	
Employer:	Gudbrandsdølen Dagningen	
Keywords	Programmatic advertising, market change and media development	
Number of pages: 58+18	Number of appendix: 4	Availability: Open
<p>This thesis covers programmatic advertising technology, historic changes in media and innovation driven change in media practice. Through a case study concerning Gudbrandsdølen Dagningens new department Tur.digital and expert informants the thesis covers how the newspaper face changes in competence, new media habits, and how it prepares for industry convergence through vertical market expansion. The organization is well equipped for change with it's location, resources, competence and has a positive outlook for future growth.</p>		

Forord

Denne oppgaven har på mange måter vært en reise inn i den operative delen av programmatisk annonseteknologi og en svært lærerik prosess. Gjennom et møte med Eirik Smith i Delta Projects fikk vi innsyn i en ny del av mediemarkedet, noe som ga oss øyeblikkelig tenning på mer. Vi har hatt dialog og samarbeid med svært kunnskapsrike og imøtekommende eksperter fra bransjen. Gjennom praksis hos aktører i Oslo og møter med ulike programleverandører, har vi bygd et nettverk og fått relasjoner med fantastiske bransjemennesker som i sin opptatte hverdag har tatt seg tid til å prate med to storøyde studenter.

En enorm takk til alle som har satt av tid og energi til å snakke, vise og hjelpe oss gjennom en tidvis forvirrende om omfattende bransje. Spesiell takk vil vi gi til Joakim Strand, Lars Hordnes og Thomas Straw ved Hensikt AS. Tusen takk for deres innsikt rundt mediestrategi, operative kunnskaper og utvikling i markedet. Deres evne til å pedagogisk formulere strukturene i et uoversiktlig marked har vært uvurderlig og gitt mersmak på mer innsikt. Videre vil vi også takke Espen Rønningen, turlleder i Tur.Digital for veiledning og innsikt i hvordan du tenker om Tur.digitals marked og fremtid. Du har satt av tid og ressurser til å bistå oss mens du selv har vært i en hektisk periode, det setter vi stor pris på. Til slutt vil vi vende en spesiell takk til Eirik de Ferry Smith. Vi vil gjerne takke deg som fikk oss interessert i programmatisk annonseteknologi og som hjalp oss å få kontakt med bransjen. Vi setter veldig pris på tiden og energien du satte av for å hjelpe oss, og vi håper å en dag kunne bistå noen andre på samme måte som du hjalp oss.

Gjøvik, 16.05.17



David J. Bjørnstad



Simon Alert Kristensen

Innholdsfortegnelse

1	Kapittel: Kontekst.....	3
1.1	Avisens fremvekst.....	3
1.2	Den industrielle revolusjonen.....	4
1.3	Krigen og tiden etter.....	4
1.4	Nye økonomiske utfordringer.....	5
1.5	Personalisering.....	6
1.6	Reklame.....	7
1.7	Hvorfor se på historien?.....	8
1.8	Nær nåtid og kontekst.....	9
2	Kapittel: Problemstilling.....	12
2.1	Definere problemstilling.....	12
2.2	Avgrensninger.....	12
2.3	Definisjoner og begrepsavklaringer.....	14
2.4	Programmatisk kjøp.....	17
2.5	Adfraud og markedsutfordringer.....	18
2.6	Annonsekampanjers kompetansekrav.....	21
2.7	Tur.digital og GD.....	23
3	Kapittel: Teori og Metode.....	24
3.1	Teori.....	24
3.2	Digitalisering og markedsendring.....	24
3.3	Endring.....	25
3.4	Begrunnelse for valg.....	28
3.5	Svakhet ved valgt teori.....	29
3.6	Vår kunnskap.....	29
3.7	Vurdering av data.....	30
3.8	Metode og informanter.....	31
4	Kapittel: Casestudie.....	34
4.1	Gudbrandsdølen Dagingen.....	34
4.2	Tur.Digital.....	35
4.3	Kundecase.....	36
4.4	Konkurranse og marked.....	38
4.5	Utfordringer og muligheter.....	41
4.6	Mål og fremtid.....	42
5	Kapittel: Drøfting Endring og Innovasjon.....	43
5.1	Innovasjon og endringer i bransjen: Ytre drivkrefter.....	43

5.2	Frekvenskontroll.....	46
5.3	Tjenesteinnovasjon og bransjekompetanse	47
5.4	Oppsummering av ytre krefter	48
5.5	Moderne medier og nye modeller - Fra å kjøpe medier til å kjøpe brukere.....	48
5.6	Tur.digitals ressurser	49
5.7	Tur.Digital - Kompetanseendringer	50
5.8	Oppsummering	51
5.9	Tur.digitals fremtid.....	52
5.10	Kompetansebygging.....	52
5.11	Tilgang på nye kanaler	53
5.12	Synergi med GD.....	53
6	Kapittel 6: Konklusjon.....	54
6.1	Sammendrag.....	54
6.2	Endring og innovasjon	55
6.3	Kompetanse.....	56
6.4	Fremtidige utfordringer.....	56
7	Referanseliste	59
8	Vedlegg	65
	Vedlegg 1: SWOT analyse	65
8.1	Vedlegg 3: Prosjekt avtale.....	69
8.2	Vedlegg 4: Prosjektplan	72

Figurliste

Figur 1: Mediebarometret Mars 2017	14
Figur 2: Programmatisk kjøps økosystemet.....	21
Figur 3: Verdikjeden fra kjøpsiden	21
Figur 4: Endring i form av drivkrefter	26
Figur 5: Fire faser i planlagt endring	27
Figur 6: Trafikk sportweb.no	37
Figur 7: Avislandskapet	40

Innledning

“Å innovere kan minne om å gå i fjellet. Ingen turer er like. Du kan gå den samme turen du gikk i fjor og lure på om det faktisk var her du gikk” (Dagestad, s. 5, 2014).

Mediebransjen er historisk sett preget av innovasjon og teknologisk utvikling. Denne oppgaven ønsker å se på hvordan programmatisk annonseteknologi påvirker mediebransjen til å bygge ny kompetanse og reorientere seg i markedet. Vi ønsker å se hvordan historisk utvikling har ledet opp til dagens mediebilde og gjøre oss noen antakelser om hvordan det vil bevege seg videre. Oppgaven tar utgangspunkt i det norske mediemarkedet med fokus på lokalavisen Gudbrandsdølen Dagningens utvikling og markedsposisjon.

“Hvordan påvirker fremveksten av programmatisk annonseteknologi annonsemarkedet, og hvordan velger GD å tilpasse seg endringene?”

Media er sterkt preget av konvergens og programmatisk teknologi er såpass nytt og altomfattende at det er svært vanskelig å skrive om et tema uten å måtte klargjøre for fem andre. Oppgavens natur berører flere paraplytermer og arbeidsområder som generelt sett har rimelig diffuse grenser.

For å holde oppgaven konkret nok til å kunne besvares innenfor våre begrensninger må vi derfor avgrense noen punkter som i aller høyeste grad er relevante, men ikke essensielle for å besvare problemstillingen. Oppgaven vil derfor ta utgangspunkt i det norske mediemarkedet, med fokus på Gudbrandsdølen Dagningens lokalområde og deres nye underavdeling Tur.Digital.

Det vil allikevel være nødvendig å se på teknologiske utviklinger i det amerikanske markedet, for å få en indikasjon på innovasjon som ytre drivkrefter og hvilke trender som venter det norske mediemarkedet.

Ved å ta utgangspunkt i en sterk lokalavis som casestudie kan oppgaven forholde seg til hva som kreves av en avis å vertikalt integrere seg inn i markedslivet, uten at vi må ta for mye

stilling til hva som bør gjøres for å bygge opp en sterk avis eller de administrative oppgavene Tur.digital ville tatt for seg hvis de var et eget selskap.

Oppgavens tema og omfang kom til etter møte med Delta Projects og samtaler med Eirik Smith i 2016. Vi fikk overordnet innsikt i bransjen og fikk tenning på de spennende utfordringene og veiskillene markedet står overfor. Det sterke behovet for økte inntekter setter press på aviser, dette kombinert med deres historisk viktige samfunnsrolle setter noen svært spesielle premisser for hvordan man kan tjene penger, noe vi føler er et spennende tema.

Oppgaven representerer noen veldig interessante aspekter ved endring og digital markedsføring som vi føler vil være retningsgivende for mediebransjen de neste årene.

1 Kapittel: Kontekst

Tidlig media hadde en helt annen posisjon enn moderne medier har i dag. Det kan være på grunn av ny teknologi, men mediene har nok også blitt påvirket av samfunnsutviklingen og endringer i medievaner hos folk flest. Det er en historisk avstand mellom det kommersielle annonsemarkedet og den journalistiske avisen, selv om de to er gjensidig påvirker hverandre for å generere inntekter. Dette har påvirket utformingen av både mediehus og reklamebyrå, hvor begge parter har bygd synergi ved at den relativt pengesterke reklamebransjen har skutt penger inn i journalistikken for å få annonseplass blant troverdig journalistikk.

1.1 Avisens fremvekst

Medienes rolle i samfunnet har gått gjennom store endringer gjennom historien. Selv om hovedoppgaven alltid har vært å informere, underholde eller engasjere har informasjonen blitt distribuert og uttrykt gjennom ulike former og kanaler. Fra dagsavisens fremvekst helt fram til dagens internett, vil vi gå gjennom noen av de hendelsene vi mener vil være mest nærliggende for å tegne et oversiktsbilde over avisenes ulike posisjoneringer i den norske historien, og forhåpentligvis beskrive hvordan disse kan speile pressens og reklamens historiske roller og makt. For å begrense det hele har vi i hovedsak forholdt oss til *avisenes* posisjon i Norge gjennom historien, og hvilke forhold og posisjon reklamen har hatt til pressen og samfunnet. Vi vil se at media lenge har hatt fokus på massene og dermed har både reklamen og pressen opplevdes som upersonlige og masseprodusert. Ved å se på mediehistorien kan vi kanskje få en retningsgivende forståelse av fremtiden, og i lyset av tidligere erfaring, bedre forstå omfanget av endringen.

Vi starter med å gå tilbake til tiden etter 1814. Etter at Norge fikk sin egen grunnlov ble det viktig for landet å vise seg som en egen og selvstendig stat. Allerede i begynnelsen av 1819 fikk vi Norges første dagsavis, ved navn Morgenbladet (Bastiansen og Dahl, 2008). Denne omtales som dristig og uten sensur. Etter flere år med ulike redaktører, ble Adolf Bredo Stabell redaktør i Morgenbladet i 1831. Stabell blir omtalt som den første “store” redaktøren i norsk presse, og det var også han som innførte lederartikkelen. Med dette ble Morgenbladet en viktig, liberal avis med basis i grunnlovens ideer. I 1836 skjerpet Stabell også tonen i avisen, og den ble med det beskrevet som opposisjonens talerør. Avisen inntok dermed en rolle som beveget seg utover journalistikken og inn i politikken (Bastiansen og Dahl, 2008).

Etter 1814 dukket det også opp flere trykkerier, ikke bare i de store byene, men også i distriktene. Dette gjorde at det ble en sterk vekst i avisbestanden i Norge. I løpet av 36 år, 1814-1850, kom det hele 72 nye aviser. Man kan derfor omtale denne tiden som lokalavisens fremvekst i Norge. Et holdningsskifte dukket også opp i denne perioden. Det ble plutselig viktig å skrive for de fattige i samfunnet og for arbeiderklassen. Flere aviser visste at dette var en stor gruppe i samfunnet (Bastiansen og Dahl, 2008).

1.2 Den industrielle revolusjonen

Neste epoke Bastiansen og Dahl (2008) omtaler, er den industrielle utviklingsperioden som strakk seg fra 1850 til 1920. I denne perioden gikk avisene fra å bli utgitt i små beskjedne opplag til å bli til storindustri, med større lesergrupper og et mangedoblet opplag.

Denne delen av utviklingen bør ses i sammenheng med industrialiseringen på to måter. Det mest åpenlyse perspektivet er at teknologiutviklingen la grunnlag for en større industri som gjorde det mulig å produsere flere aviser. Bedre teknologi gjorde det også mulig å lage flere aviser med høyere kvalitet. Dette skapte muligheter og bidro til at et rikere presse-Norge kunne vokse frem.

Det andre og mindre kjente perspektivet er påvirkningen som avisene selv hadde på spredningshastigheten av informasjon om alle nyvinningene i samfunnet. Avisene bidro nemlig til å holde folket oppdatert på de nye oppfinnelsene og innovasjonene som hadde sin fremvekst på slutten av 1800-tallet. Gjennom opplysning og diskusjon, banet med andre ord avisene vei for en raskere industriell og teknologisk utvikling i denne perioden.

1.3 Krigen og tiden etter

Videre i historien kommer 1. verdenskrig. Pressen og myndighetene var veldig lite enig om hvor grensene skulle gå for hva avisene fikk lov til å skrive om i denne perioden. Norge var et nøytralt land under 1. verdenskrig. Dette ville statsråd Andreas Urbye i 1917 forsterke med et lovforslag om bøter på inntil 100 000 kr eller to års fengsel for dem som uttalte seg offentlig om et annet lands statsstyre, eller sa annet som kunne komme til å forstyrre vennskapelige forhold. Presseforbundet protesterte meget sterkt mot forslaget og mente det undertrykte ytringsfriheten den norske presse hadde rett på. Det var ingen tvil om hvilken

makt pressen hadde, da forslaget falt og Urbye måtte gå av på grunn av saken. Med dette ble det klart for mange hvilken innflytelse avisen hadde fått i Norge (Bastiansen og Dahl, 2008). Naturligvis sank samfunnets troverdighet til avisene etter at Tyskland tok kontroll over Norge. Det interessante er imidlertid at lesertallene økte. Dette var takket være rasjoneringen og rubrikkannonsene. Folk hadde mangel på varer og byttet dermed med hverandre. Avisene tok dermed en rolle som delingskanal og ble samtidig en ny type ressurs for befolkningen (Bastiansen og Dahl, 2008).

Etter krigens slutt fikk Partipressen sitt gjennombrudd. Konkurransen var stor og økonomien var dårlig, dermed kunne nesten ingen aviser drive uten økonomisk støtte. Avisene vendte seg derfor mot partiene. Politikken satte dermed dagsorden for hvordan avisene skulle vinkle sakene. Det sies at 85% av alle landets aviser trolig ble spart for nedleggelse og konkurs på grunn av økonomisk støtte fra eget parti (Bastiansen og Dahl, 2008).

Perioden mellom 1920-1950 defineres som «massesamfunnets epoke». Mediene fokuserte på å gi storsamfunnet et sterkere massepreg gjennom ensretting, standardisering og uniformering. Dette førte blant annet til at det ble mer vanlig med merkevarer, og at reklame i samfunnet ble mer godtatt (Bastiansen og Dahl, 2008). Dette fokusskiftet la på mange måter grunnen for standardiseringen, og dette skapte standardiserte rammer. Med massesamfunnets uniformering kan vi på noen måter si at grunnen for en personalisert fremtid ble lagt.

1.4 Nye økonomiske utfordringer

1960 var begynnelsen på enda en ny epoke. Kong Olav åpner NRK-fjernsynet den 20. august 1960, og med dette kom et helt nytt medium på banen. Erfaringer fra utlandet tilsa at avisdød ville bli vanlig når TV kom. Det skjedde nemlig i andre land som USA, Frankrike og England. Også i Norge gikk annonsebudsjettene fra næringslivet fra dagspressen til TV. Heldigvis var ikke norsk presse helt uforberedt på dette. Det som var mer overraskende var at papiravisen for første gang kunne oppleves som utdatert (Bastiansen og Dahl, 2008).

I 1995 ble det holdt et møte mellom NRK og pressen, hvor det kom fram at NRK mente avisene hadde overtaket, fordi pressen hadde fri kritikkrett overfor NRK, men ikke omvendt. Det ble også sagt at pressen burde angripe nyhetene på en annen måte enn fjernsynet gjorde. Partnere skal ikke konkurrere, men utfordre hverandre (Bastiansen og Dahl, 2008). Dette

løste de altså ved at avisene ofte skrev om det som skjedde på fjernsynet. Og når det svenske ordet *kjendis* kom inn i journalistikken, var en ny sjanger skapt (Bastiansen og Dahl, 2008).

I 1969 ble det innført statsstøtte i norsk presse, og avisenes økonomi ble etterhvert en post i statsbudsjettet. Pressen ble tillagt viktige politiske roller i demokratiet, der de gjennom sin uavhengighet skulle ha kritisk gransking av statlige myndigheter. Avisproduktet ble på mange måter et annet, der leserne skulle orienteres. Lojaliteten begynte å svinge fra partiet til leseren, fordi leseren var oppdragsgiveren. Avisene skulle betjene publikum, folkemengden og markedet. Dette var en stor overgang, og avisene var splittet mellom partihensyn og publikumsorientering. Journalistikken skulle ikke lenger si hva folk skulle mene, men legge forutsetninger for at folk kunne trekke sine egne konklusjoner (Bastiansen og Dahl, 2008).

1.5 Personalisering

Teknologien som med full kraft har drevet medieutviklingen de siste tretti årene er datateknologien. I 1980-årene ble PC-en utbredt, mens i 1990-årene ble Internett tilgjengelig for det store publikum. En gjennomgang av norske aviser viser at ordet *Internett* hadde sitt store gjennombrudd mellom 1993 og 1995. Avisene lanserte også sine nettutgaver i siste halvdel av 1990-årene. (Bastiansen og Dahl, 2008).

Denne perioden kan beskrives som «de personlige mediers tid» (Bastiansen og Dahl, 2008). Fremveksten av teknologi som World Wide Web og senere web 2.0, gjorde det tydeligere enn noen gang at personalisering er viktig. Et eksempel på dette finner vi tidlig på 2000-tallet, da søkemotorene hadde sin fremvekst. GoTo.com, senere kalt Overture, var på denne tiden en av markedets største søkemotor. I 2001 hadde de en omsetning på 288 millioner dollar ved hjelp av sin PPM-baserte annonsemodell (Paid Placement Model bygget enkelt sagt på at den som betaler mest kommer høyest opp på søket). Google.com var også på vei inn i markedet men omsatte i samme periode bare for 85 millioner dollar, med sin CPM-løsning (Oberoi, 2013). Forskjellen var at GoTo.com sin PPM-modell bygget på det vi i dag kaller PPC (CPC). I 1998 introduserte de nemlig muligheten for en automatisert budrunde prosess der annonsene og deres plassering ble rangert etter hva annonsøren var villig til å betale for annonseplasseringen de ønsket. Det var med andre ord den som bydde høyest som vant budrunden og som dermed fikk bedre annonseplassering. Dette var grunnlaget for GoTo.com sin PPM (Oberoi, 2013).

Google så på denne modellen men så også rom for forbedring. I 2002 lanserte de en ny versjon av allerede eksisterende adwords. Med den nye adwords kom blant annet muligheten til å by på annonseplassene via en forbedret form for PPC. Forskjellen på Google sin PPC og Overture sin PPM var at Googles PPC bygget på relevans i tillegg til budpris. Google forstod med andre ord at personalisering og relevans for hver enkelt bruker var viktig. Hos Overture trengte du altså kun å by med en høyere pris for å komme høyere opp på søket, mens du hos Google i tillegg måtte være relevant for brukeren. Med tiden utviklet dette seg til at Yahoo kjøpte Overture i 2003 og Google fortsatte å vokse til å bli en av verdens største på annonseteknologi. (Oberoi, 2013).

I dette eksemplet ser vi hvordan behovet et personalisert marked vokste frem på begynnelsen av 2000-tallet, og at etterhvert både redaksjonelt og ikke-redaksjonelt innhold hadde behov for å være relevant for å få synlighet. På en måte hadde ikke reklamen hatt noen obligasjoner til relevans for mottakerne før denne tiden. Men ved at store annonseselskaper, som Google setter det som “krav” for at du skal få synlighet, burde dette gjøre reklamen bedre.

1.6 Reklame

Reklamen har nemlig også hatt stor historisk betydning fordi den på mange måter har gjort det mulig for tidens medier å få fram sine budskap. Reklamen har altså hjulpet mediene med sitt økonomiske tilskudd. Noen aviser har til og med hatt like mye inntekter fra annonser som fra avissalget. Men avisene ble også preget av reklamen på andre måter, blant annet direkte og indirekte i sitt innhold, gjennom en forandring av blant annet overskrifter, som fikk en kortere mer bestemt slagord-tone (Bastiansen og Dahl, 2008).

Under massesamfunnets tid begynte man å merke hvordan reklamen hadde tatt plass i mediene. Virkemidler som humor, frekkhet og sex-appell fikk leserne til å ikke bare trekke oppmerksomheten mot annonsene, men også mot innholdet i mediet. Man kan si at reklamen kunne være like avgjørende og bestemmende for innholdet og formen som det redaksjonens eget innhold hadde. I årene som fulgte kom en ny type annonser. Annonsen som tidligere var laget enkelt av detaljisten, ble nå laget av produsenten selv. Store annonser med høy produksjonskvalitet dekket avisene og viste at varene du kjøpte på nærbutikken var tilgjengelig overalt. Merkevarerannonsering som dette gjorde det til slutt vanskelig for den

enkelte kjøpmann å overleve (Bastiansen og Dahl, 2008). Det blir antatt at i 1933 dro avisene, sammen med ukepressen, inn mellom 50 og 60% av reklameomsetningen i Norge. Reklamen påvirket med andre ord pressen med sin tilstedeværelse og samtidig med det økende reklamepresset økte også avisene de største avisene i sidetall. Med dette ble bruken av avisepapir tredoblet mellom 1910 og 1930 (Bastiansen og Dahl, 2008).

1.7 Hvorfor se på historien?

Så hva er det vi prøver å fortelle ved å gå bakover i historien? Jo, ved å se på tidligere erfaringer kan vi også se hva vi er rustet til å håndtere i fremtiden.

I den historiske gjennomgangen ser vi at avisene har gått gjennom en industrialisering der produksjonen har mangedoblet seg. Vi har sett at press fra stat og regjering om blant annet ytringsfrihet har vist at pressens makt har vært stor i form av at politikere har måttet gå av. Store forandringer er altså mulig når en er så mektig som det pressen er. Industrialiseringen av Norge ville heller ikke vært mulig i det tempoet det faktisk skjedde, hadde det ikke vært for avisene. To tunge verdenskriger preget alle medier og førte enten til forandring eller nedleggelse. I ettertid skapte kriseperiodene store økonomiske problemer for de fleste, men de fleste fant også løsninger på utfordringene sine. Reklamens utvikling fikk stor påvirkning på både mediene og samfunnet, både økonomisk og innholdsmessig. Til slutt så vi mediekonvergens i at innføringen av nye mediekkanaler og framveksten av nye industrier knyttet til TV og internett, skapte flere tusen nye aktører som ble tvunget til å finne måter å leve og arbeide side om side eller tett sammen.

Både pressen og reklamen har med andre ord opplevd oppturer og nedturer, noe vi kan være trygge på at også medieaktørene i fremtiden vil oppleve. Historien kan være toneangivende for fremtiden, altså ved å se på fotsprene kan man se hvilken retning vi går, og se dagens endringer i lyset av tidligere endringer og erfaring.

Ved å se på presse- og annonsehistorien blir det tydelig at bransjene er utsatt for store, gjennomgripende endringer og svingninger. Innovasjon spiller en nøkkelrolle i hvordan bedrifter kan tilpasse seg mange endringer og vil være en viktig faktor for suksess for GD og Tur.digital de neste årene. For å kultivere innovasjon må GD videreutvikle seg selv og forberede bedriften på nye kompetansekrav og et marked i kontinuerlig endring.

1.8 Nær nåtid og kontekst

I løpet av bare én generasjon har media gjennomgått flere paradigmeskifter og endringer enn flere andre tradisjonelle bransjer. Likevel har media samme hensikt nå som tidligere: å informere befolkningen. At dette gjøres annerledes i dag enn tidligere, kommer neppe som et sjokk for folk flest. Men få hadde nok klart å se for seg medielandskapet vi har i dag for 20 år siden. Dagens medieforbrukere har fått mye mer ansvar og større rollebredde (Bird, 2011). En forbruker er ikke bare en en-veis mottaker av informasjon, men har blitt en anmelder, en produsent og redaktør. Endringene i media har ført til grunnleggende endringer i hvordan vi oppfatter informasjon og hvordan vi kommuniserer med hverandre (Livingstone og Bovill, 2001). Norsk medieforbruk har økt betydelig, og vi bruker nå flere timer mer på media enn vi gjorde for under ett tiår siden (Vaage, 2007) og (TNS Gallup, 2016). Likevel skjer mesteparten av mediekonsumet på internett noe som ikke nødvendigvis er en fordel, da annonseinntektene ikke følger overgangen fra papir til nett særlig godt (Norsk Mediebarometer, 2015).

Det kan være interessant å merke seg hvordan visse utfordringer deles mellom det journalistiske og det kommersielle i media. De har begge et behov for kredibilitet og oppmerksomhet for å tjene penger. Det kan åpne for strategiske allianser og vertikal markedsintegrering mellom det journalistiske og det kommersielle, såfremt de ikke går på bekostning av hverandre.

Det er denne strategiske åpningen som også kan sees som en katalysator for sammensmeltningen av medietjenester som Tur.Digital med aviser som GD. Moderne medier står overfor et skille der det nå er forbrukeren som er plassert i sentrum. Mediebransjen har skiftet ståsted fra å være mediesentrisk til å bli brukersentrisk. Da må også innholdet tilpasses deretter.

Moderne medier har noen klare utfordringer som er knyttet til vår tid. Relativt kjente historiske problemer som manglende troverdighet og dårlig kildekritikk hos forbrukere har kulminert seg som de vi kaller “fake news” i dag, som igjen blir brukt av politikere, som eksempelvis Donald Trump, for å rakke ned på medier som oppfattes som kritiske. Problemet er ikke nytt for media, men har blitt svært tydelig som følge av blant annet teknologisk tilgjengelighet, brukerdeling og det store tilbudet av medieaktører i dag. Dette problemet er

heller ikke ukjent for reklameverdenen som lenge har slitt med kredibilitet, men det er svært skadelig for en avis som skal fremstå som troverdig og upartisk.

Det er svært mange faktorer som har vært med på å diktere medieutviklingen, blant annet fremveksten av sosiale medier har vært svært retningsgivende for bransjen (Kaplan og Haenlein, 2010). De siste årene har man fått et mye sterkere fokus på nettverk, personlig merkevare og brukerinnhold. Talerøret har forflyttet seg fra store medieaktører til enkeltpersoner, og det har ikke bare endret dynamikken i medieverden, men også satt søkelyset på enkeltpersoners merkevare (Aalen, 2015, og Bird, 2011). Sosiale medier har skapt et personlig behov for å selge sin egen merkevare og å konstant fremstå som vellykket i en eller annen forstand. Dette kan ses som en parallell til det kommersielle markedet, hvor oppmerksomhet lenge har vært en luksusvare.

Samtidig ser vi at overflod av ressurser nyanserer konkurransen. Det er ikke nødvendigvis best å dominere markedet, det kan være vel så bra å utøve sosial kontroll i en kontekst hvor andre er ute etter de samme ressursene. Dette henger sammen med at brukerne er illojale og er opptatt av å finne sine egne produkter/tjenester. Hvis man som aktør virker alt for dominerende, kan man oppleve et regelmessig frafall av kunder mot mindre og mer “personlige” aktører. Ved å plassere seg i den sosiale sammenhengen kan man bygge en sterk merkevarekjennskap og få en bedre tilstrømning av nye kunder gjennom den såkalte to-stegshypotesen. Det innebærer at handlingsgrensen for når vi tar kontakt med venner og kjente vil minske når vi kommuniserer på sosiale medier. Dermed må opinionsdannerne nås tidlig for å kunne sikre og maksimere denne delingseffekten (Bargh, McKenna og Fitzsimons, 2002). Programmatisk annonseteknologi kan være et svært effektivt verktøy kombinert med sosiale mediers spredningspotensiale hvis det kan øke annonser evne til å treffe opinionsdannerne.

Dårlig forståelse av sosial kontekst kan derimot få motsatt effekt på annonsekvalitet, særlig hvis annonsøren ikke har en naturlig rolle i fenomenet. Et nylig eksempel på mislykket assosiering er Pepsis omdiskuterte Kendal Jenner reklame. Pepsi lagde en reklamefilm hvor de orkestrerte opptøyer og demonstrasjoner, svært lik “Black lives matter” og andre aktuelle samfunnsprotester. Opptøyene ble løst ved at en modell ga politiet en Pepsi slik at alle ble venner. Dette falt i svært dårlig smak hos store deler av verden som mente at Pepsi ikke hadde noe med slike protester å gjøre og at de ikke hadde kredibilitet til å innblande seg i

samfunnsdebatten med så åpenbare finansielle motiver. Sosiale medier ble kanalen som til slutt senket reklamefilmen og førte til en unnskyldning fra Pepsi (Wang, 2017).

De nye markedstrendene forventer en grad av brukerkunnskap som ikke alle annonsører er tilpasset for. Man trenger først og fremst store mengder brukerdata, dette kan komme i form av f.eks. cookies for å kartlegge og måle egne målgrupper og kundesegmenter. Men det trengs også nye metoder og systemer for å kartlegge effekter og behov for fler-kanal markedsføring og storytelling (Micu og Thorson, 2008). Annonsører begynner å tilpasse seg dette, og vi har i dag flere eksempler på datasterke aviser som enten allierer seg med, eller starter opp mediebyråer som kapitaliserer på egen brukerinnsikt, som eksempelvis GDS Tur.Digital og Budstikkas B17. Programmatisk teknologi er et essensielt bindeledd for mediebyråer og aviser. Det åpner for automatiserte prosesser som kan behandle, aggregere og forhandle om de enorme mengdene brukerdata som er tilgjengelig.

Der det tidligere har vært stor avstand mellom reklame og journalistikk, har skillet nå blitt mer diffust, og det oppstår mediebyråer med flerstemte roller. I det nye samarbeidsforholdet mellom mediebyrå og aviser vil vi se endring og løsninger som vil kunne skape presedens for framtidig medieutvikling.

2 Kapittel: Problemstilling

2.1 Definere problemstilling

Vi vil vi se på den programmatisk teknologien i lys av medieutviklingen, og da med et særlig perspektiv på GD og deres underavdeling: Tur.Digital. Vi vil videre undersøke hvordan programmatisk annonsering påvirker aviser og mediehus, hvordan mediekonsumet endres og hvilke drivkrefter som driver markedsendringen og kompetanse hos medieaktørene.

Utviklingen fra Morgenbladet i 1819 til lokasjonssensitive snapchat-briller i 2017 viser hvordan teknologien har bidratt til å endre mediekonsumet. Mediekonsumenter komme i alle aldre og fasonger, og alle vil ha hver sin foretrukne måte å bruke medier på. Hvordan medieaktørene reagerer på sine omgivelser og hvordan de håndterer innovasjon, er med på å definere hver enkelt aktør. Gjennom problemstillingen vår, ønsker vi å se på hvordan Gudbrandsdølen Dagingen velger å håndtere de nye endringene i markedet og om de kan bygge en gjensidig god relasjon mellom avdelingene uten å kannibalisere på GDs eksisterende inntekt eller kredibilitet.

“Hvordan påvirker fremveksten av programmatisk annonseteknologi annonsemarkedet, og hvordan velger GD å tilpasse seg endringene?”

Problemstillingen berører temaer vi synes er interessante og emner vi antar vil være toneangivende for fremtidig medieutvikling: programmatisk annonsering og endring i markedet. I utgangspunktet fokuserer vi på verdien og noen utfordringer for aviser ved å adaptere programmatisk teknologi, men som en forlengelse av dette temaet vil vi også fokusere på markedsendring og bedriftens tilpasningsevne. Da endring i markedet er en gjennomgående utfordring for stort sett alle medieaktører.

2.2 Avgrensninger

Programmatisk annonsering og endring er to vide begrep som i seg selv lett kunne vært egne oppgaver. Vi vil derfor avgrense oppgavens omfang for å sikre at vi har tilstrekkelig med ressurser til å besvare problemstillingen.

Oppgavens omfang begrenser seg til media i Norge og med utgangspunkt i lokalavisa GDs utfordringer og muligheter. Oppgaven dekker først og fremst temaer knyttet til programmatisk teknologi. Vi tilegnet oss noe kunnskap om programmatisk kjøpsystemer da vi jobbet med diverse DSP-løsninger i praksisperioden hos Hensikt AS. DSP-delen av programmatisk annonsering står for “Demand Side Platform” og representerer kjøpsiden av programmatisk annonsering. Det vil si aktører med annonser eller et budskap som skal formidles og som trenger inventar på en nettside for å vise sin annonse.

GD representerer salgssiden (og benytter SSP-tjenester, kjent som Sell Side Platform) og står i den andre enden av det programmatiske markedet. Tur.digital derimot vil være et mediebyrå som kan assistere annonsører i digital markedsføring. Vi har derfor valgt å gå overordnet gjennom noen ulike utfordringer knyttet til de to endene av verdikjeden. Her vil vi se på Tur.digitals og GDs direkte konkurrenter innen kjøp og salg av annonser.


For å kunne analysere og drøfte GDs rolle i det norske mediemarkedet, vil vi også gå gjennom den historiske utviklingen. Dette gjør vi for å belyse avisenes historiske utfordringer, deres samfunnsrolle, endringene i medieforbruk og det historiske forholdet mellom annonsemarkedet og journalistikken. Oppgavens underliggende forskningsspørsmål ønsker å si noe om:

- Muligheter og utfordringer: Hvilke muligheter og utfordringer står Tur.digital overfor? Hvordan kan eventuelt fordelene utnyttes og hvordan kan ulempene unngås eller minimeres?
- Maktforhold og relasjon med GD: Hvordan står Tur.digital i forhold til GD? Skal forholdet være gjensidig gunstig, skal man hjelpe seg selv først eller prioritere GD, skal man ansette nye eller reskolere og forflytte eksisterende ansatte?
- Kompetanseendring og fremtid: Hvordan har kompetansekravene endret seg og hvordan kan GD og Tur.digital forberede seg til en ny hverdag?

For å sikre en felles forståelse av oppgaven og posisjonen til Tur.digital, vil vi også gå raskt gjennom komponentene som utgjør programmatisk annonsering og presentere noen nøkkelaspekter i bransjen. Dette gjør vi fordi det er lettere å forstå mulighetene teknologien representerer hvis man har litt mer innsikt i hvordan prosessene forekommer og hvilke utfordringer teknologien står ovenfor.

Stort sett alle annonsetransaksjoner ble frem til 2009 kjøpt pakkevis, i stor kvanta, gjerne gjennom direkte møter med nettsider som hadde tilgjengelig inventar (INMA, 2016). Dette ble som regel gjort av mennesker fra salgssiden som holdt møter og forhandlinger med aktører på kjøpsiden. Slike møter kunne forekomme i lukkede salgsmøter, og alle transaksjoner ble manuelt overført.

Sammenlignet med dagens teknologi var dette en svært ineffektiv måte å implementere og optimalisere en kampanje på, med skjulte utgifter, flere lønninger og kompliserte prosesser man måtte gjennom for å realisere en annonsekampanje (INMA, 2016).



Mars 2017

Mediegruppe	Hittil Mars 2017			Gruppens andel	
	I år	I fjor	Endring	Hittil i år	Hittil i fjor
Internett	757 279	673 937	+12,4 %	32,4 %	30,6 %
Display	194 825	221 936	-12,2 %	8,3 %	10,1 %
Mobil/tablet	54 905	71 117	-22,8 %	2,3 %	3,2 %
Programmatisk/Nettverk	177 413	150 244	+18,1 %	7,6 %	6,8 %
Sosiale medier	136 828	84 099	+62,7 %	5,9 %	3,8 %
Søk	116 335	89 756	+29,6 %	5,0 %	4,1 %
Video	76 973	56 785	+35,6 %	3,3 %	2,6 %
TV	944 897	855 821	+10,4 %	40,4 %	38,8 %
Radio	87 581	98 733	-11,3 %	3,7 %	4,5 %
Kino	33 711	26 553	+27,0 %	1,4 %	1,2 %
Utendørs/plakat	134 275	98 724	+36,0 %	5,7 %	4,5 %
Dagspresse	154 223	201 039	-23,3 %	6,6 %	9,1 %
Ukepresse/magasiner	21 143	30 452	-30,6 %	0,9 %	1,4 %
Fagpresse	8 045	8 549	-5,9 %	0,3 %	0,4 %
DM	186 762	191 872	-2,7 %	8,0 %	8,7 %
Andre medier	8 733	19 029	-54,1 %	0,4 %	0,9 %
Sum medieomsetning	2 336 649	2 204 709	+6,0 %	100,0 %	100,0 %

FIGUR 1: MEDIEBAROMETRET MARS 2017
(Mediebyråforeningen, 2017)

I dag er denne prosessen svært annerledes. Nye tall viser en god økning i digital annonsering kontra mer tradisjonelle kanaler, noe som tyder på at markedet ser en positiv effekt av digitale investeringer (Mediebyråforeningen, 2017).

2.3 Definisjoner og begrepsavklaringer

Før vi presenterer prosessen i en programmatisk transaksjon, er det nødvendig med noen begrepsavklaringer og akronymdefinisjoner.

Mediebyrå: Et mediebyrå tar vanligvis på seg et bredt spekter av tjenester og konsulentroller knyttet til media. Det kan være strategisk hjelp til annonser, kampanjer, prosjektledelse eller kompetansebygging. Eller det kan handle om mer håndfaste tjenester som

innholdsproduksjon, design og programmering. Mediebyråene ønsker å hjelpe kundene sine til å maksimere nytteverdien av deres budsjett, og de fungerer gjerne som et mellomledd mellom kunden og andre medier.

DSP (Demand Side Platform): Er kjøpersidens programvare som automatisk kjøper tilgjengelig annonseinventar og ulike og datasett til kampanjer. Programvaren vurderer tilgjengelig visning opp mot annonsørens målgruppe og sikrer at annonsøren betaler rett pris, hvilken annonse som skal vises, og at kjøpet blir optimalisert på flere annonsebørser samtidig (Marshall, 2014a). Noen kjente DSPer er: Adform, Appnexus og Rocketfuel.

Rocketfuel skiller seg noe fra konkurrentene i det den har mulighet til å kjøre 100% AI-kontrollerte (Artificial intelligence) kampanjer. Det vil si at det skal være minst mulig menneskelig input som styrer kampanjen. Ved å la programvaren kjøre alene vil den lære seg selv hva som er mest lønnsomt og effektivt. AI-programvare gjør det best som “always on” kampanje i motsetning til en tradisjonell tidsavgrenset kampanje, dette er fordi jo mer tid man gir AIen til å lære, jo bedre vil den (i teorien) kjøre kampanjer. Med et stort budsjett og mye tid til å behandle enorme mengder brukerdata går programvaren gjennom en læringsprosess for hvert kundeforhold den har.

SSP (Sell Site Platform): Er salgssidens programvare for administrasjon av mediets tilgjengelige inventar. SSPer sender informasjon om hvilket annonseinventar som er tilgjengelig, til hvilken pris til en annonsebørs. Salg kan automatiseres og brukes som regel for å automatisk selge deler av, eller alt av tilgjengelig inventar hos publisister (Marshall, 2014c). Noen kjente SSPer er: Pubmatic og OpenX.

Annonsebørs (adexchange): En programvareplattform som administrerer og parrer opp annonsører med publisister. Kan kalles møteplassen for kjøp- og salgssiden. Alle programmatisk kjøp går gjennom en annonsebørs (Marshall, 2014b). Noen kjente børser er: Rubicon og Doubleclick.

CPM (Cost per mille): Kostnad per tusen visninger, ofte standardformatet annonsekjøp og salg regnes ut fra.

PPM (Paid Placement Model): Bygger på at den som betaler mest kommer høyest opp på søket. Dette er en modell som i sin tid ble brukt av GoTo.com/Overture (Oberoi, 2013)..

PPC (CPC): Pay per click eller cost per click, er kostnaden per klikk på en annonse, altså hvor mye du må betale hvis noen klikker på annonsen.

Whitelist: Enkelt sagt en liste med URLer som inneholder nettsider som anses som “trygge” sider. Med andre ord en liste som utelukker sider ulike aktører ikke ønsker å vise sine annonser på.

Probabilistisk data: Er data som kan si noe om sannsynligheten for at brukeren er i et gitt segment. Eksempel kan være en bruker som ser på boligannonser på finn.no, sier noe om at brukeren kanskje skal flytte.

Deterministisk data: Er bestemte data som kan fortelle om noe som faktisk har skjedd. Eksempel kan være data om brukere som har meldt flytting hos skatteetaten.

Konverteringer: Brukerhandlinger som kan medfører økonomisk gevinst. Eksempel kan være et salg eller en brukerregistrering.

Konverteringsfrekvens: Hvor stor prosentandel av visninger medførte en handling som gir økonomisk gevinst.

CTR (Click Through Rate): Hvor stor prosentandel av visninger førte til et klikk på annonsen.

Spoofed: En type svindel hvor inntrengeren prøver å få uautorisert tilgang til et system eller en nettside ved å late som de er en legitim bruker. “Domain spoofing” er når en svindler maskerer en luguber nettsides URL for å lure en DSP til å tro at den er legitim side med premium inventar (INMA, 2016).

Fluktfrekvens (Bouncerate): Hvor stor prosentandel av besøkende som hoppet rett ut fra nettsiden uten å gjøre noen handlinger.

2.4 Programmatisk kjøp

RTB eller Real Time Bidding er en nøkkelkomponent i programmatisk transaksjoner. Dette er selve hjørnesteinen i teknologien og representerer av de største fordelene. RTB innebærer at automatiserte systemer byr på relevant annonseinventar som den kalkulerer verdien av etter noen definerte premisser.

Et forenklet overblikk over programmatisk kjøpsprosess:

1. En mediekonsument besøker en publisists nettside, eksempel: www.GD.no
2. GD.no sender ut en beskjed til en annonsebørs om at en bruker med visse spesifikasjoner besøker nettsiden, og hvilke annonseplasser som er tilgjengelig. Dette kan være for eksempel: Mann, 25 år, Gjøvik, leser en artikkel om bil og teknologi. Tilgjengelig annonseplass er top banner og skyscraper.
3. Ulike annonsører koblet til DSP-tjenester får da mulighet til å by på annonseplassene tilgjengelig for brukeren. En sminkeannonsør vil da se at brukeren som besøker nettsiden er utenfor deres målgruppe, og de vil da betale svært lite for annonseplassen. En bilannonsør føler denne brukeren er perfekt for deres annonse og er villig til å betale mye mer for annonseplassen.
4. Annonsebørsen samler de ulike budene, regner ut hvem som er villig til å betale mest og hvem av annonsene som er mest relevant for mottakeren og som samsvarer med publisistens innhold. Annonsene blir da rangert etter disse og andre parametere og får tildelt "kvalitetspoeng" utfra samlet resultat. Annonsen med høyest kvalitetspoeng vinner budrunden og får sin annonse vist for brukeren.
5. Mediekonsumenten får da en bilannonse på GD.no, og nettsiden begynner så å samle inn informasjon om hvordan brukeren reagerte på annonsen. Dette er informasjon som kan handle om hvor mye av annonsen som var synlig for brukeren (viewability), om brukeren samhandlet med annonsen (Click Through Rate) og om han har sett annonsekampanjen tidligere (retargeting). All informasjon lagres som en cookie i brukerens nettleser. Hvis mediekonsumenter blokkerer cookies, er det ikke mulig å samle noe informasjon.
6. Annonsøren som fikk sin annonse vist får tilsendt informasjon om hvordan mottakeren responderte på annonsen gjennom sin DSP og betaler for visningen.

Hvis annonsen ledet til en verdifremmende konvertering kan også publisisten få en prosentandel av salgsgevinsten.

Hele kjøpsprosessen forekommer på rundt 40 millisekunder og for brukeren kan dette oppleves i full sanntid (INMA, 2016). Det er ganske åpenbart at programvaren løser flere problemer på kortere tid enn mennesker kan komme i nærheten av å gjøre. Ettersom programvaren håndterer stort sett alle transaksjoner, er det også en iboende grad av transparens som muliggjør åpne kostnader og bedre innsikt for kunden. Stort sett alle kostnader kan spores, organiseres og analyseres med rett kompetanse. Dette representerer muligheter for annonsører som kan få mer innsikt i hvordan annonsekronene brukes, derimot varierer graden av innsikt kunder får, fra byrå til byrå. Nettopp informasjon transparens er en utfordring i media, og i kampanjer mediebyrå har store utfordringer knyttet til at kunder får manglende innsyn.

2.5 Adfraud og markedsutfordringer

Markedet og teknologien er dog ikke uten alvorlige utfordringer. En av de største problemene i annonsemarkedet er “ad fraud” (Hauger, 2014; emarketer, 2016).

Annonsemarkedet så relativt avslappet på annonsesvindler frem til rundt 2015 (Chari, 2016) da aktører for alvor begynte å forstå omfanget av svindelen. Noe av årsaken til bransjens motvillighet til å ta tak i problemet, er grunnet i økonomiske incentiver for de største aktørene. De taper milliarder på å innrømme annonsesvindler som i noen tilfeller har tatt opptil 8% av programmatiske visninger bare i det amerikanske markedet (emarketer, 2016). Annonsevindler forekommer på ulike måter, noen av de mest utbredte er “klikk-bots”, “domene spoofing”, “annonseinjisering”, “cookiefylling” og “annonsestabling” (Fulgoni, 2016). Clickbots er en av de mer tradisjonelle svindelmethodene og er en programvare som forsøker å emulere menneskelig oppførsel og trykke på så mange annonser på en eller flere nettsider som mulig. Slike handlinger generer klikk-utbetalinger og høyere CTR for publisister som igjen øker prisen på inventaret deres.

Domene spoofing innebærer at svindlerne maskerer en nettsides URL til å ligne mer på en hvitelistet publisist med mye premium inventar, da dette er de mest lukrative annonsevisningene. DSP-programvare feiltolker da nettsiden som en legitim aktør og

begynner å by høye summer for annonsevisninger. Domene spoofing er svært vanskelig å oppdage, da det krever at man må sjekke urladressene som annonsene har blitt vist på, selv om de på overflaten ser legitime ut (Fulgoni, 2016).

Annonseinjisering kan forekomme på flere ulike måter. Hvis en bruker laster ned en svindlers gratis nettleser utvidelse (historisk sett ofte “pdf converters” eller andre praktiske utvidelser) kan han bli utsatt for annonseinjisering. Programvaren leser av nettsidene brukeren besøker og legger en ny annonse over andre betale annonser. Brukeren ser da kun den øverste, falske annonsen og publisisten mister visninger og klikk.

Cookiefylling utnytter hvordan programmatisk teknologi er avhengig av cookieinnsamling. Hvis en annonsevisning hos en publisist leder til et salg, kan publisisten få en prosentandel av verdien. Hvis publisisten fyller brukeren med flere cookies, vil systemet regne det som flere klikk/visninger og annonsøren betaler mer til publisisten.

Annonsestabling innebærer at publisisten legger inn annonser som kan være så lite som 1 pixel stor, dette vil si at annonsen i praksis er usynlig, men annonsøren betaler gjerne for en full visning.

Dette tilsvarer milliarder av annonsekroner som går til svindlere og lugubre publisister, og i mange tilfeller til Google som har blitt fersket i å ta betalt for falske visninger tidligere (Rawlinson, 2015).

Det er ikke veldig vanskelig å forstå hvorfor Google har nølt med å angripe svindelproblemet, da det har en kolossal effekt på markedsverdien deres. Hvis man sier at 20% av Googles visninger er av bots, vil det også bety at 20% av Googles annonseinntekter er tjent på ulovlige premisser. Markedet begynner dog å nærme seg et metningspunkt. Graden av svindel som dominerte rundt 2015 og 2016 er ikke tolererbart for annonsører som desperat etterlyser mottiltak. Det er ikke slik at Google er markedets versting eller at de alene er årsaken til det raskt voksende svindelnettverket, men det er deres enorme volum som gjør dem til en av hovedkildene til problemet.

Google har begynt en aggressiv “opprydning” og har siden 2015 fjernet stadig flere “bad ads” linket til svindel (Joseph, 2017). Hvordan markedet klarer å håndtere de enorme mengdene med svindel er svært avhengig av de største aktørene som Google og Facebook, som dominerer mye av annonsekjøp og salg i dag. Selv om Google fjernet 1,7 milliarder uekte annonser i 2016, råder det stor bekymring i markedet. En undersøkelse gjort av emarketer

viser at 78% av markedsførerne er bekymret for annonsejuks noe som tyder på at utfordringen kommer til å være gjeldende også i fremtiden (emarketer, 2016).

Norge er på mange måter skjernet fra det verste, da det norske markedet er så lite at de største bot-nettverkene, som “Methbot”, heller fokuserer på internasjonale Ip-er og nettsider. Det er likevel ikke gitt at også norske aktører er upåvirket. Nettavisen.no er et eksempel på et norsk domene som ble “spoofed” av Methbot (Whiteops, 2016; NTB, 2016).

Mikko Chair er en etablert ekspert innenfor programmatisk annonsering, og han har kommet med noen spådommer om hva han mener vil prege annonsemarkedet i fremtiden.

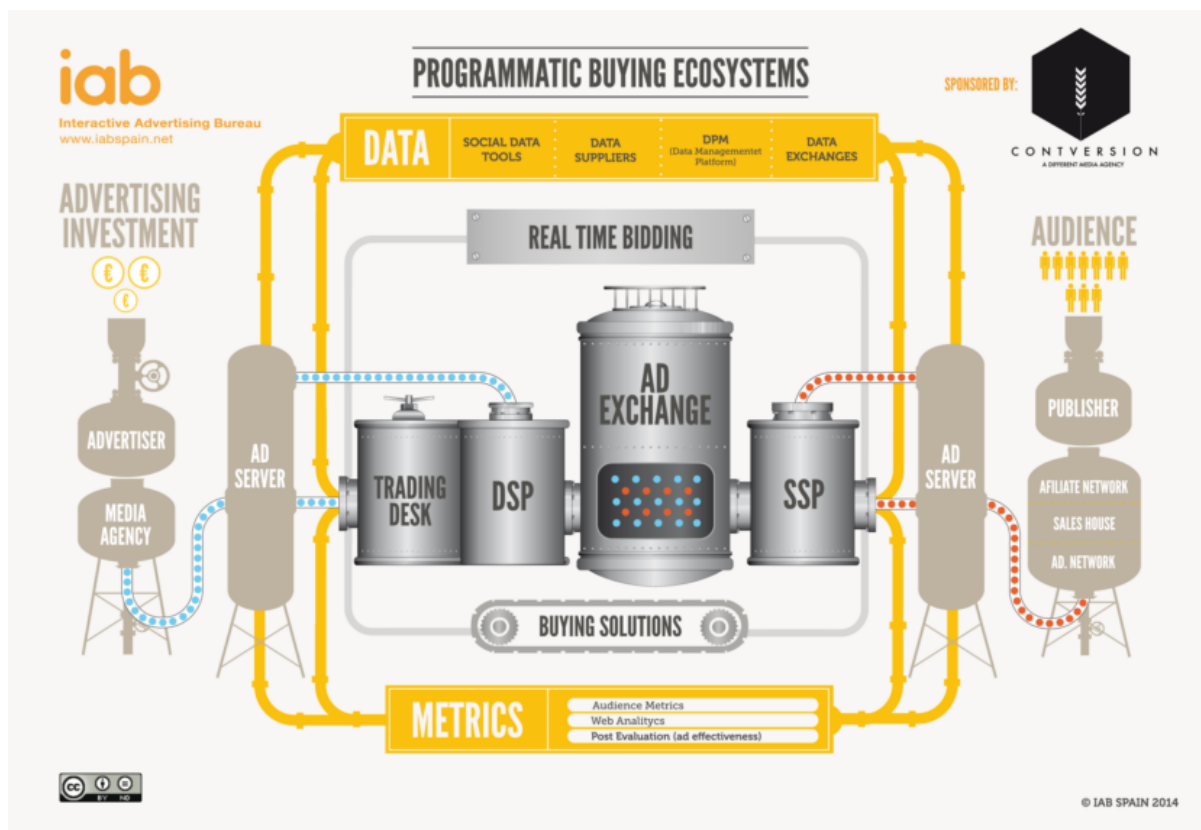
Det vil etableres standardiserte kjøreregler som kan brukes internasjonalt og nasjonalt for å måle hvor stor grad av svindel som er inkludert i en kampanjes trafikk (Chair, 2016). Med en felles grunnlinje og klassifikasjoner av annonsesvindel, vil annonsører få bedre oversikt over hvilke publisister som sliter mest med svindel og dermed vil de også stå bedre i prisforhandlinger. Dette vil gi annonsører muligheten til å besvare sentrale spørsmål som:

- Hvor stor andel av budsjettet har gått til svindel?
- Hvor stor andel av digital vekst og spredning er svindel?
- Hvor mye tjener publisisten på annonsesvindel?

Dette er spørsmål som er tilnærmet umulig å svare på i dag, grunnet manglende innsikt og systemer, men som antakeligvis vil bli en sentral del av kartleggingsfasen hos de fleste annonsører / mediebyrå da det gir betydelig forhandlingsmakt med publisister og programleverandører (Chair, 2016).

Det er også nærliggende å anta at myndigheter vil ta et større ansvar for annonsesikkerhet i fremtiden, da annonsesvindel er den raskest voksende cyber-kriminaliteten i moderne medier (Chair, 2016; The&Partnership, mSix og Adloox, 2017; Brewster, 2016).

2.6 Annonsekampanjers kompetansekrav



FIGUR 2: PROGRAMMATISKE KJØPS ØKOSYSTEMET (Iab, 2015)

Denne illustrasjonen belyser, svært forenklet, hvordan den programmatisk verdikjeden vanligvis ser ut. Tur.digital faller her inn som mediebyrå på venstre side av verdikjeden, men har også tilgang til publisist-tjenester fra høyre side, gjennom Gudbrandsdølen Dagingen.



FIGUR 3: VERDIKJEDEN FRA KJØPSSIDEN

Illustrasjonen viser hvordan en enkel kjøpsprosess kan foregå. Annonseren (Freia i dette fiktive eksemplet) kontakter Tur.digital med sine mål, forventninger og budsjett til en

markedsføringskampanje. De kan også dele sine egne brukerdata hvis det har relevans for kampanjen.

En kampanjes grad av suksess måles ut fra relevante parametere basert på kampanjens natur. Mediebyrå som har et bredt kompetansespekter kan utfolde seg mer i ulike typer kampanjer, ut ifra hvilket mål kunden har.

Ulike kampanjemål kan være:

Ehandel: Dette kan være aktører som gjerne ønsker å skape flere salg i sine nettbutikker (eks: amazon.com, nelly.com eller Kolonial.no). Da vil det være nødvendig å spore konverteringer eller konverteringsfrekvensen for å måle kampanjens suksess.

Leads: Hvis kunden ønsker å samle mest mulig epost-adresser eller annen kontaktinfo som skal benyttes ved en senere anledning, vil trafikk være en avgjørende faktor. Da må man spore antall visninger, konverteringer og fluktfrekvens. Disse sier noe om hvorvidt besøkende finner det de trenger på nettsiden og om de legger igjen kontaktinformasjon.

Innholdsprodusenter: Som for eksempel GD, Aftenposten eller Matprat.no er det nødvendig å måle: trafikk, antall sidebesøk, og tid brukt på ulike sider. Innholdsprodusenter er som regel ute etter mest mulig trafikk og lav "fluktfrekvens" som sier noe om brukeren fant det de ville ha, eller om de kom til rett landingsside. En innholdsprodusent tjener på flere visninger gjennom økte annonseinntekter. Her står Tur.digital sterkt plassert i markedet med sin tilgang på GDs kompetanse i innholdsproduksjon.

Informasjon- og support: Disse aktørene vil som regel ha kundene sine lengst mulig på sine nettsider, og det er avgjørende at de som besøker siden med et spørsmål får svar på det. Hvor lenge kunden er på siden, hvor mange sider de besøker og hvilken side de forlater fra er viktige parametere å måle.

Merkevarebygging: Disse aktørene er avhengig av oppmerksomhet og spredning for å generere verdi. Når man ønsker å generere spredning er det viktig å ha To-trinns hypotesen i tankene og skape innhold som har større sjanse for å spres organisk (Katz, 1957). Her er det viktig å måle antall visninger og engasjement. Det er verdt å merke seg at merkevarekjennskap er noe utfordrende å måle i programmatisk kjøp, da det ikke alltid er

like enkelt å premiere rett ledd av annonsereisen som førte til et salg. Det finnes en rekke ulike modeller som benyttes for å belønne rett annonse for en konvertering, men en av de vanligere er “last click attribution model”.

Det er verdt å merke seg at Tur.digital kan benytte GDs kjernekompetanse til å assistere ulike kampanjer. Dette kan bygge opp begge parters konkurransestyrke, samtidig som kompetansen ikke trengs å flyttes i stor grad.

2.7 Tur.digital og GD

Ledende eksperter i bransjen uttaler at data vil bli styrende for digital markedsføring i tiden fremover, og at en av nøklene for fremtidig vekst vil være utviklingen av en plattform som bringer medier og annonsører nærmere sammen (INMA, 2016).

Programmatisk annonseteknologi og nye mediebyråer som Tur.digital representerer et paradigmeskifte i medielandskapet. Dynamikken i RTB (programmatisk transaksjoner) har en lang verdikjede og berører flere bransjer, noe som gjør det til et dynamisk og ustabilt marked (Yuan, Wang, Li, og Qin, 2014). Det medfører utfordringer i standardiseringer og representerer hindringer for kommunikasjon mellom kjøp og salgssiden, på tvers av ulike børser. Tur.digitals tilhørighet til GD gir dem svært god innsikt i GDs salgs utfordringer og vil kunne være et konkurransefortrinn for begge aktører fremover. Dette er fordi det fra et industriperspektiv er svært verdifullt for en bedrift å kunne kapitalisere på maktkampen som forekommer i en annonsebørs ved å bygge sitt eget datanettverk og for programmatisk transaksjoner (Yuan, Wang, Li, og Qin, 2014).

GD sitt valg om å utvide markedsavdeling med Tur.digital er en respons på de nyeste endringene i markedet, for å møte en tid hvor også mindre bedrifter kan være med på digital markedsføring gjennom å bruke annonsepengene “smartere” via programmatisk prosesser. Den nære relasjonen mellom de to avdelingene gir Tur.digitals annonsører unik innsikt i brukerdata i nærområdet og gir gode muligheter for Tur.digital til å utvide sitt tjenestespekter til også å inkludere brukerdata behandling.

3 Kapittel: Teori og Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for valg og strukturering av teori og metode i oppgaven. Vi vil videre belyse hvilke faktorer som er relevante for å sikre kildekvalitet, begrunne valg av metode og kartlegge svakheter og mangler i oppgaven og datainnsamlingen.

Valg av teori og metode utgjør beslutningsgrunnlaget i oppgaven og henger sammen med kredibiliteten i oppgavens påstander. Svakheter og mangler i metode- og kildebruk kan på samme måte påvirke oppgavens rasjonelle argumenter.

3.1 Teori

Oppgaven har sitt utgangspunkt i fenomenet *endring*. Problemstillingen ville ikke vært relevant eller mulig om det ikke var for endring. Det vil derfor være naturlig å se på endringsteori, her i form av innovasjon og markedsendring. Hovedkilden vi har benyttet er Dag Ivar Jacobsens bok *Organisasjonsendring og endringsledelse (2012)*. Den vil også suppleres med andre kilder av relevans. Jacobsens bok har en tydelig organisasjonstilnærming til endring.

3.2 Digitalisering og markedsendring

Verden er i konstant utvikling, og det kan være vanskelig å si noe om fremtiden uten å se på fortiden. Vi har derfor lagt en god del vekt på historien til pressen og hvordan reklamens forhold til avisene på mange måter har påvirket avisens fremvekst i positiv retning for begge parter. Men gjennom framveksten av nye måter å skape verdi på, har dette forholdet forandret seg ganske dramatisk siden tusenårsskiftet.

Det er ingen hemmelighet at medieforbrukerne har forandret brukermønster de siste tiårene. Internett har overtatt markedet og inneholder alt vi trenger av medier. Tall fra Statistisk sentralbyrå viser at 89% av den norske befolkning mellom 9 og 79 år brukte internett en gjennomsnittsdag i 2016 (Statistisk Sentralbyrå, 2017). Dette er en økning på over 60% i løpet av 16 år og står i sterk kontrast til papiravisa som har hatt en nedgang på nærmere 40% i samme periode.

Samtidig som digitaliseringen av samfunnet er et faktum, er utviklingstempoet blitt så høyt at man nærmest blir tvunget til å klamre seg fast til karusellen for å ikke falle av. Som brukere

har vi begrenset tid til å konsumere goder. Enten godene er materielle eller digitale, er oppmerksomheten vår knapp. Krokan (2015) skriver om nettopp oppmerksomhet som et knapphetsgode. Hver person har tross alt ikke mer enn 24 timer til disposisjon hver dag, og konkurransen om oppmerksomheten er betydelig.

Disse endringene i samfunnet preger også etablerte aviser som GD, og tilpasninger må derfor skje også hos dem. Vi vil se på ulike tilnærminger til endring og spesielt på de ulike drivkreftene som forårsaker endring i en organisasjon. Til sist vil vi vurdere hva dette kan innebære for GD.

3.3 Endring

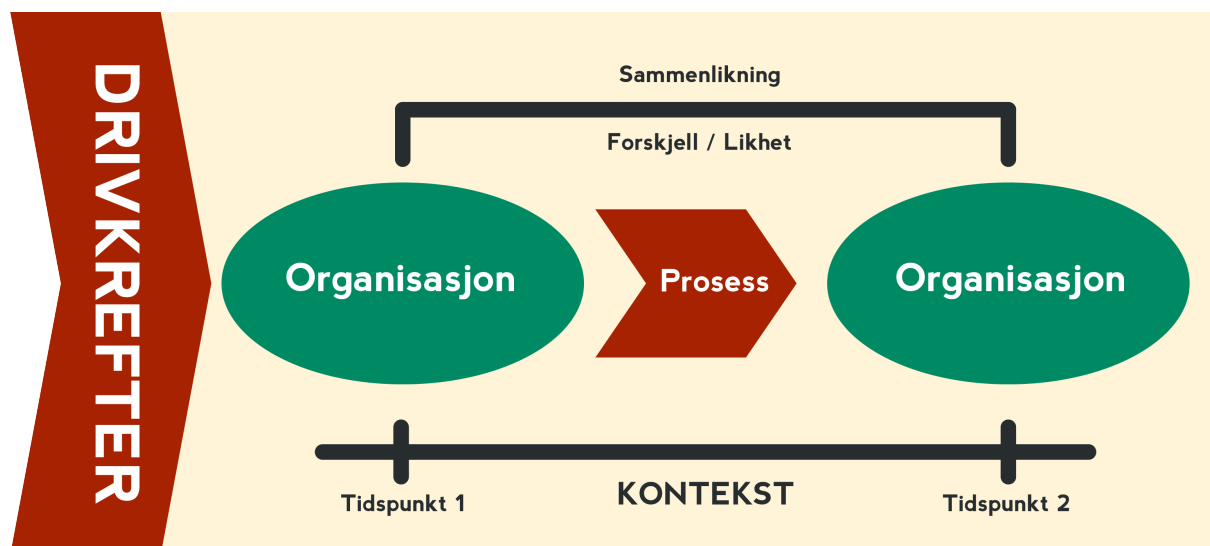
“*There is nothing so stable as change*” - Bob Dylan

Det Dylan sier her, er at ingenting er så stabilt som endring (Shelton, 2011). Uttrykket kan virke selvmotsigende da endring og stabilitet gjerne forstås som motsetninger. Men det han mener er nok at endring alltid er sikkert. Ingenting er så sikkert som at endring vil skje, og om vi selv velger å stå stille, vil verden gå videre uten oss. Endring kan likevel oppleves i ulikt omfang og hastighet. For mediebransjen oppfattes nok de pågående endringene som forholdsvis store og drastiske, og derfor er det viktig at de som vil henge med videre forstår hva som skjer og handler deretter. Det finnes imidlertid ulike tilnærminger til både å forstå og håndtere endring. Vi vil først definere hva endring er, for så å se på hvilken tilnærming til begrepet og fenomenet som er mest relevant for denne oppgavens problemstilling. Til slutt vil vi se på selve endringskreftene og konkretisere hvilken tilnærming vi mener er mest nærliggende her.

Endring er forandring. Noen ganger kan endring bety utvikling og fremgang, andre ganger kan det bety nedgang og nedskalering. Det er ikke hensiktsmessig å slå fast om endring er bra eller dårlig, det eneste vi kan si med sikkerhet er at endring er noe som i utgangspunktet påvirker alle bransjer, hele tiden (Jacobsen, 2012). Det er derimot viktig å skille mellom planlagt og ikke planlagt endring. I denne oppgaven vil vi fokusere på *planlagt endring* og ha dette som utgangspunkt. Det er fordi endringene i mediebransjen har vært kjent i lang tid, og fordi mange aktører har jobbet lenge med endringsløsninger.

Jacobsen (2012) trekker frem fire modeller for endring, hvor de ulike modellene på mange måter bygger på hverandre. Modellene går fra å oppleves som relativt enkle til å framstå som forholdsvis komplekse. Den enkleste ser på endring i form av observasjon av en enhet ved to forskjellige tidspunkt, for så å sammenlikne de to punktene og se hva som har forandret seg. Den mer komplekse modellen lar årsaken til endring definere endringen. Det er den siste av disse modellene som vi tar for oss i denne oppgaven. Senere vil vi også definere ulike drivkrefter for endring.

Jacobsens modell setter spørsmålstegn ved hva det er som får bedriften til å bevisst starte en endringsprosess. Den løfter fram drivkreftene for endring og viser faktorene som sier at endring er nødvendig (Jacobsen, 2012).

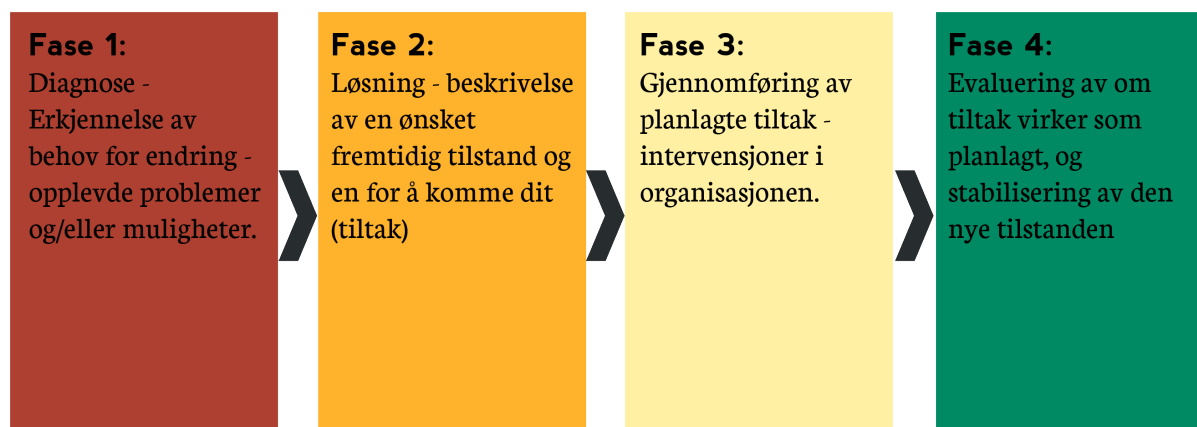


FIGUR 4: ENDRING I FORM AV DRIVKREFTER

Denne modellen viser på ulike måter at endring skjer mellom to tidspunkt, som en prosess i en kontekst som er et produkt av indre eller ytre drivkrefter. Det er her viktig å skille mellom indre og ytre drivkrefter, men i praksis kan det være vanskelig å skille mellom disse slik som det ofte er blitt gjort tidligere (Jacobsen, 2012). I GDs situasjon kan man forstå ytre drivkrefter som endringer i markedet, mens indre drivkrefter kan oppstå i form av et ønske internt om økt omsetning. I det følgende caset retter vi oppmerksomheten mot ytre drivkrefter, da vi ser Tur.digital som et resultat av endringer i markedet fremfor et ønske om forandring fra for eksempel ledelsen internt.

Videre forholder vi oss til en Van de Vans og Pooles teori om hvordan endring faktisk skjer. Andrew Van de Van og Marshall Scott Poole (1995) deler opp drivkreftene for endring i fire perspektiver eller teorier for å forklare endringsprosessen. Det perspektivet som er relevant for GD, er først og fremst planlagt endring eller “the teleological theory”. Her kan man imidlertid innvende at endring som evolusjon også kan være et interessant perspektiv, og dette vil derfor diskuteres nærmere senere.

Van de Van og Pooles (1995) modell “The teleological theory”, bygger på en forståelse av endring som en planlagt prosess som er blitt bestemt og hvor man har intensjon om å oppnå endring. Modellen har klare mål og blir iverksatt fordi mennesker ser ett eller flere problem som de setter seg mål å løse, for så å gjennomføre. Dette kan illustreres slik:



FIGUR 5: FIRE FASER I PLANLAGT ENDRING

Figuren er illustrert av Jacobsen (2012) og viser hvordan en typisk planlagt endringsprosess kan se ut. Modellen presenterer prosessen i fire faser som er nærliggende å gå gjennom i en endringsprosess. GD vil i denne modellen befinne seg i fase tre, hvor de arbeider med gjennomføring av den planlagte endringen, nemlig realiseringen av Tur.digital. I kulissene bak denne modellen, kan vi se at det finnes et sett med forutbestemte prosesser som har nettopp endring som hensikt. Begrepet *teleologi* betyr da også nettopp at prosessen styres ut fra en på forhånd gitt hensikt.

Det finnes som tidligere nevnt også et annet perspektiv på endring. Van de Van og Poole (1995) har en annen teori kalt “The evolutionary theory” som deler mye av sin forståelse med Darwins teori om naturlig utvelgelse. Teorien bygger på at det er de med best tilgang på ressurser som har best mulighet til å overleve. Denne teorien ser på markedet som en slags

“dommer” som på mange måter bestemmer hvordan miljøet ser ut, og dermed hvilke typer organisasjoner som overlever.

En sjiraff utvikler ikke lang hals fordi den stadig strekker seg etter bladene på toppen av treet. Snarere er det slik at sjiraffene med lengst hals er de som får best tilgang på føde, og som dermed overlever. Slik sendes genene til sjiraffene med lengst hals videre til neste generasjon, og over tid vil de med kort hals dø ut.

(Jacobsen, 2012, s. 44)

I organisasjonen og i markedet er det altså de som er best rustet for de nye endringene som har størst sjanse for videre utvikling. Ser vi på GD i dette perspektivet, kan vi kanskje forstå hvorfor endringer skjer og hvordan de bør forholde seg til dem. Endringene skjer uansett, så om de gjør motstand mot endringen vil de ikke være med videre. I GDs tilfelle viser de ikke motstand og dermed åpner de også opp for nye muligheter.

3.4 Begrunnelse for valg

I denne oppgaven bruker vi mest sekundærdata. De er hentet fra tidligere forskning på ulike medier i samfunnet og undersøkelser om hvordan reklame har påvirket mottakeren og visa versa. Ulike typer av kilder vil bli brukt i behandlingen av de ulike temaene. Presentasjon og utvalg av mediehistorien vil i stor grad bygge på bøker som «Norsk mediehistorie» og «Media i samfunnet», men også på fagartikler om endring, utvikling og påvirkning på samfunnet. Typisk her vil være aviser som Adexchanger, Adage, Kampanje o.l.

Andre temaer som omhandler vår nærmeste fortid og nåtiden, vil hente kunnskap fra fagartikler, da det da det ikke er skrevet mange pensumbøker om programmatisk annonsering som vil være relevante for vår problemstilling. Når vi diskuterer caset vil kunnskapsgrunnlaget bestå av en blanding av primære og sekundære datakilder. Primærdataen vil komme fra observasjon og til dels dybdeintervjuer om hvordan og hvorfor byrået jobber slik det gjør. Sekundærdata i denne prosessen vil komme fra byrået selv, i form av eksempelvis målgruppeanalyser og markedsplaner. Mye av teorien i denne bacheloroppgaven bygger på en tidligere semesteroppgave skrevet av samme gruppe.

3.5 Svakheter ved valgt teori

Det blir sagt at det alltid vil finnes svakheter ved teori, men det er ikke alltid hensiktsmessig å se på kildekritikk med en negativ vinkling. Kildevurdering kan være et vel så godt uttrykk for å beskrive hvordan vi skal vurdere kilden og teorien. Da skal man ikke lete etter svakheter, men heller se på hvilke muligheter kilden kan tilføre (Helland, Knapskog, Larsen, og Østbye, 2013). Mye av vurderingene som gjøres i denne oppgaven vil være knyttet til kredibiliteten hos valgte kilder og teorier. Ettersom forfatterne av fagartikler ofte kan være mennesker som har interesser tilknyttet temaet de skriver om, kan det også være et element av partiskhet i tekstene. Med dette i tankene har vi utvist ekstra kildekritikk i tillegg til å finne et utvalg fagartikler som både uttrykker optimisme og pessimisme knyttet til programmatisk annonsering og de nye trendene i digital markedsføring.

Vi har også gjort en ekstra vurdering av sekundærdataene, da de som tidligere nevnt er innhentet til annet formål. Halvorsen (2008) beskriver hva som kan være problemet med bruk av offentlig statistikk, og nevner at data fra eksempelvis SSB (statistisk sentralbyrå) også må fortolkes. Selv om den allerede er presentert som ferdig data i tabeller og diagram, vet man for eksempel ikke hvordan statistikken har oppstått, og med det heller ofte ikke hvilken kontekst den inngår i. En artikkel på Adexchanger (Slusi, 2017) tar opp akkurat dette temaet. Ett av de viktigste spørsmålene man bør stille seg når det kommer til data, er ifølge artikkelen hvordan statistikken er laget. Vi har dermed forsøkt å være bevisst på dette da vi så på de statistiske dataene.

3.6 Vår kunnskap

For å kunne besvare oppgaven på en god måte, har vi vært svært avhengig av å ha nær kontakt med arbeidslivet og tilgang på aktuelt fagstoff. Programmatisk annonsering er i høy grad fortsatt en bransje i modningsfasen, da særlig i Norge. Derfor har det vært ekstra viktig å ha dialog med troverdige aktører for å tilegne oss kunnskap og erfaring.

For å få operasjonell erfaring og kunne kartlegge markedspressedens, har Hensikt AS vært et godt instrument. I rundt 180 timer har vi jobbet med Adwords, Adform, Facebook Business Manager og Google Analytics, programvarer som brukes aktivt av flere programmatiske aktører. Dette har gitt oss god innsikt i hvordan kjøp og optimalisering av søk og display foregår, og hvordan man som annonsør måler verdien av markeds kampanjer.

For å oppnå markedsinnsikt på et generelt nivå, har vi vært i samtaler med Adform som er velkjent DSP i Norge. Adform er ofte brukt blant annonsører og sitter på god informasjon rundt annonsetilpassing og optimalisering på display-markedet. De sitter dermed på svært relevante erfaringer med tanke på den endringsprosessen avisa har gjennomgått. Annen markedsinnsikt er innsamlet gjennom personlig kommunikasjon med ulike informanter fra markedet. Direkte innsikt om GD og området de opererer i, er hentet fra personlig kommunikasjon med Espen Stensvold Rønning, daglig leder i Tur.digital i perioden 14.02.2017 - 30.04.2017. Og markedsinnsikt og operative kunnskaper rundt det programmatisk økosystemet er basert på personlig kommunikasjon med Hensikt AS.

3.7 Vurdering av data

Når man velger mellom data skiller man i hovedsak mellom primær- og sekundærdata. Primærdata til denne oppgaven er innsamlet av oss selv, og er direkte knyttet til problemstillingen som skal besvares. Ringdal (2007) definerer primærdata som selvgenerert data, mens data akkumulert av andre er sekundærdata. At sekundærdata er innsamlet av noen utenforstående for et annet formål, betyr ikke at sekundærdata er ugyldig. Tilgangen på sekundærdata er massiv, og mange tidligere forskningsprosjekter berører programmatisk annonsering eller lignende fenomener som kan ha overføringsverdi for vår oppgave. Tilgangen til kvantitativ sekundærdata har vært svært viktig for å kartlegge trender og medieforbruk i markedet.

Grad av aktualitet har vært svært viktig under valg av kilder. Fordi medievaner er svært dynamiske og endres fort, har det vært viktig for oss å forholde oss til de nyeste undersøkelsene. Vi har ved utvalg av data ikke forbeholdt oss til et systematisk utvalg, snarere til en strategisk utvelging da dette ga oss anledning til å velge de mest relevante undersøkelsene. Noen av dataene i oppgaven er som nevnt hentet fra møter med relevante fagpersoner i mediebransjen i forbindelse med studietur arrangert av emneansvarlig. Disse personenes påstander er ikke blitt begrunnet i empirisk data, men bygger på vedkommende sin erfaring og kredibilitet.

Ved vurdering av oppgavens metodiske kvalitet er det nærliggende å vurdere 3 aspekter eksplisitt:

- Generalisering: hvorvidt funn er allmenngyldige

- Validitet: hvorvidt funn er av relevans til drøfting og problemstilling
- Reliabilitet: hvorvidt innsamling og behandling av data har et adekvat akademisk nivå.

Disse punktene representerer en kvantitativ kildekvalitet på et overordnet nivå. Det er derimot noe omdiskutert hvorvidt disse begrepene er tilstrekkelige i vurdering av kvalitative metoder. Det er derfor nærliggende å tilføre ytterligere vurderingskriterier, Thagaard (1998) viser til troverdighet og bekreftbarhet som gode parametere for å måle kvalitativ kvalitet. Dette er noe vi har tatt i betraktning gjennom datainnsamlingen, da mye av vår informasjon er basert på kvalitativ data.

Generelt kan man si at det er noen vurderingskriterier som er viktigere enn andre for å sikre god kildekvalitet:

- Motiv for data: Hvorfor har noen foretatt undersøkelsen?
- Hvem: Hvem gjennomførte undersøkelsen og hvem var oppdragsgiver?
- Aktualitet: hvilket tidspunkt ble undersøkelsen gjennomført og er oppgavens problemstilling relevant i forhold til perioden undersøkelsen ble gjennomført i?
- Metode: er bruk av metode korrekt i henhold til spørsmålene som skal besvares og er svarene relevante for problemstillingen?
- Utvalg: er utvalget representativt for fenomenet som skal belyses? (målgruppe, utvalgsstørrelse, utvalgsmetode, osv).
- Troverdighet og bekreftbarhet: har ekspertene tilstrekkelig erfaring til å uttale seg og kan uttalelser bekreftes?

(Thagaard, 1998)

Ved å følge disse kriteriene ved bruk og innsamling av kilder mener vi at oppgaven har styrt vekk fra de dårligste kildene og kan argumentere med en viss objektivitet. Ved valg av informanter har vi forholdt oss til aktører i begge ender av verdikjeden, og den samme mentaliteten har vi hatt ved bruk av ulike kilder. Da kjøp og salg gjerne har ulike oppfatninger av verdi og effekt kan det også farge hvordan de fremlegger informasjon.

3.8 Metode og informanter

Valg av teori og metode er grunnlaget for oppgavens konklusjoner og henger tett sammen med kredibiliteten i oppgavens påstander og funn. Metoder og kilder må derfor sømføres på

jakt etter svakheter eller andre begrensninger som kan påvirke rasjonelle argumenter. Det er også avgjørende å velge rett metode til rett problemstilling. Man kan beskrive metode som en systematisk måte å observere verden på. Vi har et ønske om å finne ut noe om det som skjer i verden, og ved hjelp av ulike typer metode kan vi skjerpe eller forbedre vår evne til å oppdage det som er årsaken til hendelsen, tanken bak handlingen og deres meninger. Slik kan man bruke sansene på en mer disiplinert og gjennomtenkt måte, enn det som er vanlig i mange av livets situasjoner. Med det kan man også observere grupper og sosiale-matrielle strukturers betydning for individers og grupper meninger og handlinger (Halvorsen, 2008).

Man kan dele metoder inn i to hovedleire, de kvalitative og de kvantitative. Kvalitativ metode bygger på å finne meninger og opplevelser som i mange tilfeller ikke lar seg tallfeste eller måles. Gjennom for eksempel intervjuer vil man kunne finne underliggende problemer hos mennesker eller enheter (Halvorsen, 2008). Mye kan også identifiseres med såkalt kvalitativ dokumentanalyse. Denne oppgaven baserer seg i hovedsak på kvalitative data gjennom observasjon og intervju med bedriften og deres ansatte.

Videre finner vi ulike typer studier som åpner for ulike retninger ved en problemstilling. Her er det viktig å vite at det ikke er studiet som skal passe problemstillingen, men problemstillingen som skal passe studiet. Det er derfor mest hensiktsmessig å vurdere hvordan man skal løse problemet etter at problemet er definert, fremfor å først finne ut hvordan man skal løse noe for så å finne et problem. Eksempler på ulike typer studier kan være, tidsstudie, tversnittstudie, komparativ studie eller case-studie (Halvorsen, 2008).

I denne oppgaven så vi at det var hensiktsmessig å velge et case-studie. I denne typen studie er det ofte bare én eller noen få undersøkelsesenheter, som en person eller en bedrift. Man vil ved hjelp av et case-studie ta sikte på hvordan noe forløper eller utvikler seg. Ofte bruker man kvalitative metoder i form av observasjoner og intervjuer (Halvorsen, 2008).

Dette harmonerer godt med vår problemstilling som bygger på et endret mønster i et marked, hvor vi ønsker å se på hvordan et individ opptrer i en gitt situasjon, hvordan organisasjonen håndterer nye prosesser og hvordan en endringsprosess utvikler seg i praksis. Andre relevante spørsmål er: om endringen har vært dramatisk, om det oppstår akutt behov for ny kompetanse i organisasjonen og i hvilken grad det kunne ha vært forutsett.

For å sikre relevant ekspert informasjon har vi forholdt oss til etablerte aktører i markedet med mye innsikt i bransjen. Informanter gjennom oppgaven har vært

Joakim Sand kommer fra stillingen som CTO i Red Media Consulting, før jobbet han i teknologiselskapet Tradedoubler. Daglig leder og eier i Hensikt AS og var informant og mentor angående operativ kunnskap i programmatisk annonsering.

Thomas Straw kommer fra stillingen som digital direktør i Omnicon Media Group, tidligere jobbet som medierådgiver og digital manager i OMD. Konsulent og eier i Hensikt AS, var informant innenfor markedsutvikling, digital markedsføring, dataanalyser og mediehistorie.

Lars Holdnes kommer fra stillingen som digital direktør i Amedia og har 20 års erfaring fra salg, digital markedsføring, ledelse, organisering og rådgivning fra blant annet A-pressen og SOL. Administrativ leder og eier i Hensikt AS, var informant angående mediehistorie og markedstrender.

Espen Rønningen er nåværende daglig leder i Tur.digital og har 9 års erfaring med digital annonsering. Espen var kontaktperson gjennom case study og informant i forbindelse med informasjon knyttet til GD og Tur.digital.

Gjennom observasjon og intervjuer, har vi innhentet kvalitativ data som vi supplerer med kvantitativ data for å forhåpentligvis kunne si noe om utviklingen i medielandskapet.

4 Kapittel: Casestudie

GD er lokalisert i Lillehammer og har en lang historie som lokalavis. Selskapet er den største aktøren i sitt lokalmarked og sitter på store mengder data og innsikt for området de operer i. De har med andre ord et godt utgangspunkt for videreutvikling. Dette ønsker de å utnytte med sin nye avdeling Tur.Digital gjennom å ekspandere vertikalt i verdikjeden og tilby flere tjenester til nye bedriftskunder.

4.1 Gudbrandsdølen Dagningen

Gudbrandsdølen Dagningen har en lang historie som lokalavis og en sterk tilhørighet til Innlandet og nærområdene rundt. Avisen er et resultat av sammenslåingen av flere aviser og ulike funksjoner. Vi går kjapt gjennom GDs overordnede historie for å få en forståelse av deres historiske rolle i området.

1837 - Boktrykker Hans Jensen Selmer og redaktør Ludvig Wiese flyttet til Lillehammer og startet innlandets første regionsavis, «Opplands Tidende».

1841 - Avisen endrer navn til «Lillehammer Tilskuer» og mediepionéren Sylvester Sivertsson blir ny redaktør (Norsk Biografisk Leksikon. 2009).

1875 - Avisen og trykkeriet blir kjøpt opp av Andreas Bye som iverksatte en rekke teknologiske og journalistiske forbedringer. Korrespondentnettet ble utvidet til hele dalen og en ny jernpresse og telegraf muliggjorde en stadig bedre avis.

1894 – «Gudbrandsdølen» etableres og erklæres som en venstre-avis. Den blir direkte konkurrent til den mer konservative og høyre-orienterte avisa «Lillehammer Tilskuer». «Gudbrandsdølen» utvikler seg til å bli regionens største avis og blir journalistisk toneangivende.

1924 – «Dagningen» etableres etter noen gode år med teknologisk og journalistisk fremgang for aviser. Dagningen var et resultat av to tidligere feilslåtte forsøk på å opprette en arbeideravis.

1930 - Hans P. Lødrup kjøper «Gudbrandsdølen» og «Lillehammer Tilskuer» og fusjonerer dem til én avis (GLT). Lødrup har i etterkant fått anerkjennelse for at han innførte nyhetsstoff til lokalavisene og kombinasjonen av lokale og internasjonale nyheter.

1997 – «Gudbrandsdølen/Lillehammer Tilskuer» (GLT) og «Dagningen» fusjoneres og blir det vi i dag kjenner som «Gudbrandsdølen Dagningen». Dette ble ansett som et unikt samarbeid i norsk pressehistorie som økte lønnsomheten til avisene (NOU 2000: 15, 2000). Asbjørn Ringen ble administrerende direktør og Kristian Skullerud ble ansvarlig redaktør.

2017 - Styret i GD vedtar å etablere et digital byrå for å øke inntekter og ekspandere avisen vertikalt i verdikjeden. Byrået skal tilby digitale markedstjenester til lokale små og mellomstore bedrifter på innlandet, kapitalisere på det store biblioteket av brukerdata GD har tilgjengelig og møte ny markedsutvikling.

(Tur.digital, 2017b).

Gjennom sin lange journalistiske historie har GD kultivert en lokaltilhørighet og et enormt bibliotek av brukerdata og innsikt. Dette ønsket de å kapitalisere på, samtidig som de fortsetter å forsterke avisas posisjon. Espen Rønningen uttalte seg gjennom personlig kommunikasjon at for å utnytte disse mulighetene, kombinert med å møte markedsutviklingen, bestemte ledelsen seg for å starte en ny avdeling, Tur.Digital.

4.2 Tur.Digital

Nå som vi kjenner GDs historie litt bedre, kan vi se på Tur.digital og deres rolle i medielandskapet. Tur.digital ble startet av GD for å utvide deres markedsandel, for å kunne profitere mer på deres brukerdatabibliotek og for å kunne sementere deres relasjoner med lokale bedrifter. Avdelingen ble altså startet opp med klare ambisjoner om å skape en synergieffekt mellom Tur.digital og GD. Men før vi går inn i hvilke utfordringer dette representerer, skal vi presentere Tur.digitals arbeidsområder og se på hvilken verdi de ønsker å gi sine kunder.

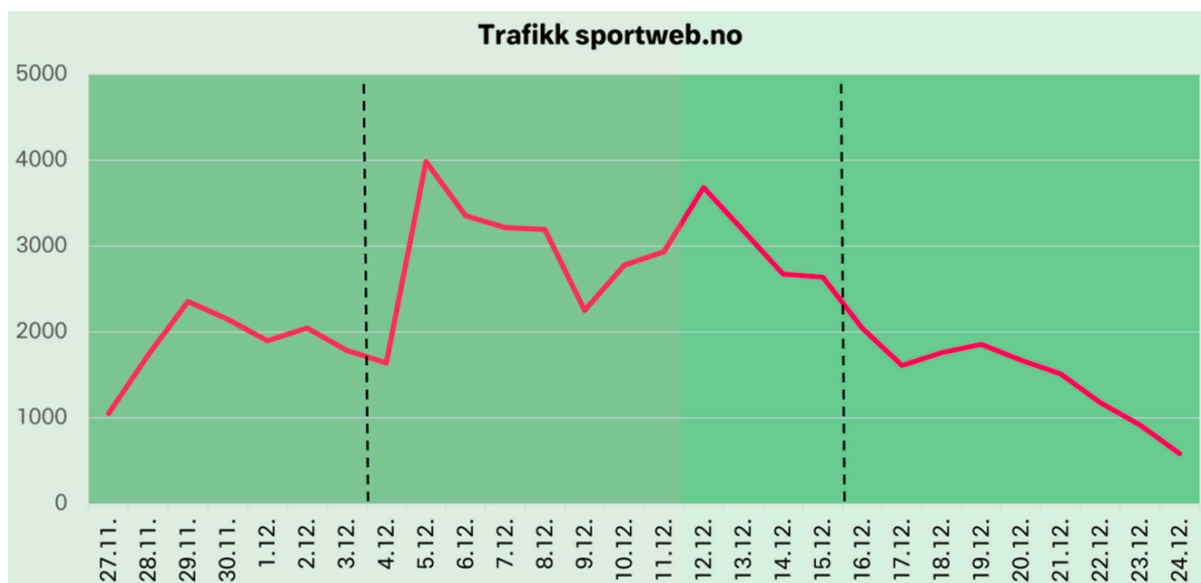
Som flere andre mediebyråer ønsker Tur.digital å tilby et bredt spekter av tjenester innenfor digital markedsføring. Dette kan gjøre dem til en verdig “full stack”-løsning for mindre bedrifter med markedsføringsbehov. Tur.digitals arbeidsområder dekker de fleste oppgaver innenfor digital markedsføring og selskapet mener at de stort sett kan bistå alle sine kunder med de tjenestene de forventer og trenger. Noen av disse tjenestene er:

- *Betalt og organisk søk:* Gjennom betalte annonselenker og søkeordoptimalisering sikrer Tur.digital at kunder kommer høyt eller øverst i Google og Bings søkemotorer. Dette gjøres gjennom kvalitetspoeng (relevans til bruker) og betalte plasseringer.
- *Programmatisk kjøp:* Ved hjelp av programmatisk programvare, tilgjengelig brukerdata og målgruppeinnsikt tilpasser Tur.digital annonsekampanjer slik at de treffer rett kunde til rett tid. Med en egen whitelist vil Tur.digital kunne tilby et sikkert og godt annonsenettverk for kundene sine.
- *Digital produksjon:* Tur.Digital har kompetanse til å konstruere alt fra komplekse nettsider til enkle bannerannonser og tilbyr hjelp med å konseptualisere, planlegge, produsere og vedlikeholde digitale løsninger for sine kunder.
- *Sosiale medier:* Tilstedeværelse på sosiale medier er viktig, særlig ved flerkanal-kampanjer. Tur.digital har spesialister som lager og vedlikeholder innhold på sosiale medier som Facebook og Instagram.
- *Innholdsproduksjon:* Ved å benytte seg av GDs lange erfaring med innholdsproduksjon, kan Tur.digital tilby et stort utvalg av innhold i form av tekst, bilder, lyd og video. Innholdet skreddersys etter kanalen og kampanjen som kjøres for å optimalisere resultat.

(Tur.digital, 2017a)

4.3 Kundecase

Tur.digital er en relativt nyoppstartet aktør og trenger dermed flere prosjekter å vise til for å styrke sin kredibilitet som mediebyrå. De har i dag ett prosjekt åpent for analyse, da de på tampen av 2016 fikk et oppdrag av Sportweb.no. Målet kunden hadde til Tur.digital var å øke salg i sportweb.no nettbutikk.



FIGUR 6: TRAFIKK SPORTWEB.NO
(Tur.digital, 2016c)

Som grafen viser hadde kampanjen god effekt, og Tur.digital økte trafikken til Sportweb.no med 60% og omsetningen med 50% (Tur.digital, 2016c). Så, hvordan klarte de det? Noe av informasjonen rundt denne kampanjen er hemmeligholdt, men vi tar utgangspunkt i markedspraksis og gjensker prosessen de ville ha gjennomgått for å lage en effektiv kampanje. Ved å se på hvordan en kampanje skal gjennomføres får vi innblikk i hvilke kompetansekrav som forventes av konsulentene.

Det første et mediebyrå bør gjøre før de kan starte en kampanje, er å fastslå korrekte målingsparametere, finne målgruppe og analysere konkurrenter. I dette tilfellet ønsket kunden å øke omsetningen i egen nettbutikk. Det vil si at det er relevant å måle konverteringer, konverteringsfrekvens og visninger. Etter at korrekte parametere er etablert, må man implementere pixel-trackere på kundens nettside som måler de nødvendige parameterne. Når trackere er implementert på nettsiden, kan man begynne å finne rett kunde å målrette annonsen mot. Det er vanlig praksis å segmentere kampanjen mot 2-3 målgrupper. Ettersom valg og bruk av data kan være sensitiv informasjon for kunden, vil vi her bruke fiktive eksempler på hvordan segmenteringen i kampanjen kan ha sett ut.

Et segment vil være rettet mot en stor og generell del av den tilgjengelige befolkningen. Dette segmentet vil ha få, eller ingen restriksjoner på kjønn, alder eller interesse, og annonseplassene vil være billige å kjøpe. Et slikt segment kalles som regel “prospecting” og er laget for å dra inn mest mulig volum til kampanjen. Prospecting-segmentet vil vanligvis har relativt lav klikkfrekvens, men er til gjengjeld en effektiv måte å generere trafikk på. Vanligvis vil man ikke betale stort mer enn kr 100,- i CPM (kost per 1000 visning) for prospecting. Etter prospecting er det naturlig å lage et par målrettede segmenter som man betaler litt mer for. Her står analytiske egenskaper sentralt, og man bør tilegne seg mest mulig informasjon om produktet eller tjenesten man avetterer før man kan ta en kalkulert avgjørelse. Tilgang til, og valg av probabilistisk eller deterministisk data er avgjørende for suksess, da det er datagrunnlaget for målrettingen av kampanjen som avgjør hvem som får se annonsen.

Kampanjer vil variere mye etter målets natur og omfang. Eksempelvis vil SAS som skal avettere familieferie være mer opptatt av å finne husholdninger enn studenter. I dette tilfellet vil Sportweb antakeligvis være mer opptatt av å finne aktive mennesker, gjerne i ung alder, kontra “gamere” eller pensjonister. Et målrettet segment vil ha en høyere CPM enn prospecting, da man betaler ekstra for hvert datalag man legger til i segmentet. Eksempelvis kan vi si at segmentet “Ung og aktiv” har samme grunnpris som “prospecting” (100,- CPM), men siden man også må betale for segmentene “ung” og “aktiv” medfører det ekstra kostnader for hver visning. Dette vil si at man må øke CPM til å ta høyde for bruk av ekstra data. For å regne seg frem til en passende CPM kan man ta utgangspunkt i kostnaden for prospecting og legge til kostnaden for hvert datasett. Eksempelvis: $100 + 50 + 50 = 200,-$ CPM.

4.4 Konkurransen og markedet

“Så lenge lokale annonsører har dårlige kunnskaper om annonsering i Google, Facebook og andre sosiale medier, har de fleste lokalaviser få eller ingen konkurrenter. Dette kunnskapsgapet hos annonsørene kan åpne opp for nye muligheter for lokalavisenes annonseselgere.” (Solvoll, 2017).

Denne oppgavens premisser tar utgangspunkt i James Rosses (1975) observasjoner rundt avis konkurranse og hvordan dette foregår på flere plan (Chyi og Sylvie, 2001). Før vi utdyper

Rosses' "Paraplymodell" ytterligere, vil vi dele avisenes konkurranseområder i to; opplagsinntekter og annonseinntekter. Disse to resultatområdene har en omfattende effekt på hverandre, og begge er sentrale for en avis' grad av suksess. Paraplymodellen sier noe om hvordan aviser konkurrer på flere nivåer enn andre tradisjonelle bedrifter og sier samtidig noe om hvor hard konkurransen i markedet kan være.

Rosse segmenterer de ulike markedene i fire lag av konkurranse. Det første laget består av store metropolaviser som dekker hele kommuner og/eller fylker. Det andre laget er for mellomstore byer (satellittbyer) som har en noe mer lokal natur, men fortsatt dekker utenbys stoff. Det tredje laget er de minste lokalavisene som fokuserer på det mest lokale stoffet, og som ikke dekker særlig mye utover sine egne geografiske grenser. Det fjerde laget har utgivelser 1-2 ganger ukentlig og er som regel helt lokale for sin by eller nærområde. (Rosse, 1975). Mye har imidlertid skjedd i medie verden siden 70-tallet, og siden Rosse formulerte sin modell har det kommet minst to nye relevante lag i konkurransearenaen (Lacy, S.1988). Først og fremst har man tilpasset modellen til å også omfatte nasjonale aviser med riksdekkende dekning. I tillegg har man også inkludert mediekonsern som kan aggregere og selge brukerdata og annonseinventar på tvers av grenser (Lacy, 988) og (Lacy, Coulson og Cho, 2002). Det modellen altså belyser er at en medieforbruker i eksempelvis Gjøvik vil ha flere nyanser i sin beslutning om aviskjøp kontra mange andre produkter. Går han til en butikk for å kjøpe en avis må han velge mellom 3-4 nasjonale aviser, 5-6 lokalaviser og med et nærmest utømmelig tilbud av internasjonale aktører på nett. Graden av tilbud vil derimot variere i stor grad utfra hvor medieforbrukeren befinner seg, noe som igjen kompliserer avisers konkurransesituasjon (Lacy, Coulson og Cho, 2002). Det er også verdt å merke seg at denne modellen er laget basert på det amerikanske medielandskapet. Vi har derfor også inkludert professoren Sigurd Høsts tolkning og datainnsamling av modellen til det norske mediemarkedet.

	1990	1999	2002	2005	2008 ²⁾	2011	2013	2014
Løssalgaviser	2	2	2	2	2	2	2	2
Storbyaviser ¹⁾	4	4	4	4	4	4	4	4
Nr. 2-aviser, store byer	4	3	3	3	3	3	3	2
Riksspredte meningsbærende aviser	6	6	6	6	8 ²⁾	8	8	8
Lokale dagsaviser, ledende	59	58	57	56	56	56	53	54
Lokale dagsaviser, nr. 2	10	7	3	2	2	2	2	2
Lokale 2-3 dagersaviser	75	78	76	80	81	82	84	84
Lokale ukeaviser	29	49	50	57	63	62	64	65
Nasjonale fådagersaviser	12	15	15	14	8	8	9	9
Aftenposten Aften	1	1	1	1	1	1	-	-
Alle avistyper	202	223	217	225	228	228	229	230

FIGUR 7: AVISLANDSKAPET
(Høst, 2015).

Høst samlet inn informasjon om det norske medielandskapet og klassifiserte dem innenfor ulike grener i paraplymodellen. Høst viser hvordan avisers markedsandeler er geografisk forankret i et slags hierarki i et relativt homogent landskap (Høst, 2015). Vi klassifiserer GD som en ledende lokal dagsavis, dette er et marked de står ganske trygt i, selv om det i utgangspunktet har ganske mange konkurrerende aktører. De er med andre ord ikke alene i sin lokaltilhørighet med konkurrerende aviser som “Oppland Arbeiderblad” som også kan utvide vertikalt i verdikjeden og bli en konkurrent til Tur.digital.

Mens paraplymodellen gjør en god jobb med å klassifisere de ulike segmentene av konkurranse, er den ikke særlig egnet til å forutse økonomiske resultater eller hvordan en avis skal konkurrere i sitt marked. Modellen er et godt utgangspunkt for å finne avisens rolle i markedet, og den forteller oss at GD står relativt trygt som ledende lokal dagsavis. Paraplymodellen sier derimot ikke så mye om hvordan avisen bør konkurrere, så man bør altså bruke andre økonomiske og konkurransesentriske modeller for å vurdere hvordan avisen bør agere i sitt eget marked i etterkant. Valg av økonomiske modeller bør baseres på blant annet: markedsstrukturen i konkurransearenaen, produkt differanse, konsentrasjon av selgere og kjøpere, hvor åpent markedet er for inntrengere, kostnadsstrukturer og vertikal integrering (Lacy, Coulson og Cho, 2002).

4.5 utfordringer og muligheter

GDs økonomiske utfordringer er representative for mange lokalaviser. De trenger mer inntekter og gjerne fra flere kilder, samtidig som de forsterker sin nåværende posisjon i markedet. Dette har tradisjonelt blitt løst ved å øke opplaget som igjen øker annonseinntektene, men denne metoden er hverken rask eller fremtidsrettet nok til å alene sikre en avis fremtidig lønnsomhet. Ved å utvide sitt tjenestespekter med Tur.digital har de konstruert en ny inntektskilde som kan tilby eksisterende kunder flere tjenester, og de har utviklet en kanal som kan kapitalisere på GDs brukerdata.

Utfordringer knyttet til kompetanseendring er også gjeldende for store deler av bransjen, men her er det store lokale forskjeller. GD har gått inn for vertikal markedsintegrasjon med sin nye avdeling Tur.digital, og det kan gi dem ekstra utfordringer knyttet til strukturelle endringer i bedriften, forflytning av kompetanse eller anskaffelsen av ny kompetanse. Hvordan samarbeidsforholdet mellom Tur.digital og GD utformes vil også være sentralt i forhold til Tur.digitals kredibilitet i markedet da det er en relativt åpenbar interessekonflikt mellom deres rolle som objektive konsulenter og selvstendige innholdsprodusenter. Tur.digital har ingen direkte konkurrenter i sitt eget nærrområde, men tjenestene de tilbyr er heller ikke unike nok til at butikkeiere i Oppland ikke kan kjøpe tilsvarende tjenester i Oslo. Det vil si at de må differensiere seg på andre måter i den programmatisk verdikjeden.

Noen av nøkkelfordelene representert ved programmatisk annonsering, er graden av presisjon og brukertilpasning annonsører har når de kjører kampanjer. Den graden av detaljkontroll er svært verdifull, men kun hvis annonsøren har kunnskap om hvem kundene deres er og hvilket marked de bør annonsere mot. Her kan Tur.digital gjøre seg attraktiv for kunder og spille på GDs lokalhistorie og kjennskap til den lokale demografien. Tur.digital vil kunne tilby brukerdata fra sitt allerede enorme bibliotek, og de kan vise til en tilhørighet så og si ingen mediebyråer i Oslo kan skryte på seg. Dette er i utgangspunktet Tur.digitals unike salgspunkt og det som skiller dem fra majoriteten av andre norske mediebyråer.

Som følge av at programmatisk annonsekjøp har en automatisert natur, er det til tider vanskelig å få innsikt i hva man faktisk kjøper av publisisters varelager. Er man ikke varsom og oppretter whitelists kan man få annonsene sine på sider som har ekstremt innhold eller skaper negative assosiasjoner på andre måter.

Et nylig eksempel på dette er The Guardian, britiske myndigheter og flere andre prominente medieaktører i England som trakk seg fra all form for Google-annonsering og stevnet selskapet for en opprydning da det kom fram at flere Google-eide annonser ble vist på ekstremistnettsider (Grierson, 2017). Tur.digitals sterke tilknytning til publisistmarkedet kan gi dem ekstra kredibilitet på dette området, da de kan vise til mer publisistinnsett enn mange andre mediebyråer. Trolig vil det ikke påvirke deres kunders opplevde verdi i særlig stor grad, men det kan gi en verdifull kompetansefordel for dem som organisasjon.

4.6 Mål og fremtid

Tur.Digital er fortsatt i en modningsfase. Hvordan avdelingens fremtid ser ut vil blant annet være opp til omgivelsene og hvordan markedet responderer på den nye tjenesten. I samtale med Espen Stensvold Rønning (daglig leder i Tur.digital) kommer det fram at avdelingen har som mål å utvikle seg til å få et mer selvstendig ståsted og etterhvert bli en markedsledende konsulent i innlandet. Dette anser vi som et plausibelt mål, da blant annet SWOT-analysen viser at det for øyeblikket ikke er særlig sannsynlig for konkurrerende inntrengere Innlandsmarkedet (Se *vedlegg 1*). Det labre konkurransenivået kombinert med GDs historie gir Tur.digital god eksponeringsverdi og gjør at de vil være et mer naturlig valg for annonsører i område enn en utenforstående aktør i Oslo eller andre steder i landet.

Utfordringer med annonsesvindler, annonseblokkering og annonser med dårlig effekt vil prege markedet fremover. GDs kompetanse rundt innholdsproduksjon kan gi Tur.digital et konkurransefortrinn når det kommer til innholdsmarkedsføring, som i utgangspunktet er dyrt og krevende å produsere for annonsører og andre mediebyrå. Innholdsmarkedsføring står også litt mer beskyttet mot annonseblokkering, da det kan inkorporeres mer inn i tekstinnhold hos publisister.

GD har vist en fremoverlent holdning til det nye markedet. Da de velger å hovedsakelig bygge kompetanse fra bunn av i Tur.digital, vil det være minimalt med endringsmotstand fra eksisterende ansatte i GD som ellers ville måtte blitt omskolert og overflyttet. Dette utelukker derimot ikke mulighetene for en tverrfaglig relasjon mellom journalister og konsulenter, da deres tjenester kan ha positiv effekt på hverandre.

5 Kapittel: Drøfting Endring og Innovasjon

5.1 Innovasjon og endringer i bransjen: Ytre drivkrefter

Programmatisk annonsering har redefinert avisers og mediebyråers arbeidsoppgaver i det moderne medielandskapet og vil antakeligvis være en permanent del av fremtidig digital markedsføring. Hvilken form og effekt det får vil tiden vise, men vi kan allerede i dag se hvilken strategisk retning mange aktører vil ta for å møte utfordringer og kapitalisere på uutnyttede muligheter. Innovasjon i programmatisk teknologi skjer i høyt tempo med ankerfeste i det amerikanske markedet. Denne utviklingen gjør fagområdet markedsendring svært relevant. Vi mener det i tillegg er viktig å se på sammenlignbar teknologisk utvikling i utlandet for å kunne gjøre seg antakelser om hva norske ledere generelt og GD spesielt bør forberede seg på.

Vi har tidligere sett at vi går gjennom et paradigmeskifte i hvordan annonsekampanjer utformes, målrettes og analyseres for å møte nye medievaner. Dette påvirker ikke bare annonsører, men også publisister som må gå vekk fra lukkede, personlige avtaler og mer inn i en åpen, resultatbasert virkelighet der annonsører plukker og velger mellom inventar i sanntid. Programmatisk annonseteknologi har nå hatt noen år på å etablere seg, men det er først de neste årene vi vil se at teknologien blir optimalisert, mer transparent og at den utvides til å dekke nye annonsekanaler (Lee, 2016). Hvor raskt programmatisk annonsering vil utvikle seg i Norge, avhenger av veksttakten til digital markedsføring. Den er noe svakere her til lands enn i resten av Europa (Se *vedlegg 2*). Nedenfor tar vi for oss de områdene vi ser kan ha en særlig betydning for Tur.Digital i tiden som kommer.

5.1.1 Programmatisk TV

I USA har programmatisk teknologi hatt lenger tid på å etablere seg. Det gir oss noen nyttige indikasjoner på hva som er mest lønnsomt, hvordan aktører har tilpasset seg det nye markedet og hvilken retning innovasjonen faktisk tar. I hvilken grad markedstrender i USA er overførbare til den norske virkeligheten, varierer naturligvis. Teknologisk innovasjon forstås imidlertid relativt likt og kan derfor overføres til det norske markedet uten store endringer, i hvert fall så fremt teknologien kan skaleres. Kulturell innovasjon eller databehandling er derimot vanskeligere å overføre, da kultur og lovverk varierer mellom kontinentene. På et mer overordnet nivå sier den teknologiske utviklingen noe om frekvensen av innovasjon og

graden av disruptjon i markedet. Dette er svært relevante parametere for endringsledere som kan bruke det amerikanske markedet som en indikasjon på hva som er i vente. I USA ser vi nå at utendørsreklame (billboards) og særlig tradisjonell TV har begynt å bevege seg inn i det programmatisk landskapet (Evenson, 2016). Det er ikke snakk om store prosenter foreløpig, men til syvende og sist beveger man seg mot en situasjon hvor alle digitale plattformer vil kunne kjøpes i automatisert form (Winterberry Group White Paper, 2013; BiaKelsey, 2016; og personlig kommunikasjon med Joakim Sand, Hensikt AS).

For at programmatisk virksomhet skal kunne tre inn i mer tradisjonelle kanaler, må det finnes teknologiske plattformer som faktisk muliggjør kommunikasjon mellom det programmatisk markedet og de tradisjonelle kanalene. Noen amerikanske Tv-leverandører har tidligere gjort forsøk på å selge annonseinventar gjennom programmatisk kanaler, men disse har kun tilbudt inventar som “programmatic guaranteed”, noe som ikke innebærer en åpen auksjon med bud i sanntid (Evenson, 2016) og (IAB, 2013). Et tidlig stadium av programmatisk TV er i dag tilgjengelig i det amerikanske markedet, da amerikanerne har klart å lage en TV-dekoder med en chip som måler blant annet dekning og frekvens. Med tilstrekkelig brukerinnsikt kan også TV-dekodere logge seg på programmatisk børser og tilby annonseinventar gjennom en egen SSP. Denne teknologien er relativt enkel å overføre til andre land, også Norge, noe som gjør det nærliggende å anta at programmatisk TV også vil komme til Norden så snart man har etablert et felles bookingsystem hvor alle kan se ledige annonseplasser for TV.

Programmatisk TV representerer altså en nærmest uunngåelig fremtid, også for norske medieaktører. I tillegg til at tradisjonell TV har gjennomgått store teknologiske endringer (eks; Tv-dekodere og bakkenett), har vi nå også strømme-TV-tjenester som YouTube Tv, Hulu (i USA) og VGTV. Dette vil si at TV-mediet begynner å tilegne seg verktøyene og infrastrukturen som er nødvendig for å samle brukerdata, overvåke og analysere og selge annonseinventar på programmatisk børser. Dette kan føre til økte annonseinntekter for publisister og mer presis annonsering for annonsører. Allerede i 2015 uttrykte Canal Digital interesse for å gå inn i programmatisk reklame, noe som også tyder på interesse for feltet i den norske bransjen (Hellum, 2015). Vi vil derfor hevde at Tur.digital bør være oppmerksom på at programmatisk TV er på vei inn i markedet. Utviklingen kan bety at de får konkurrenter som på egenhånd forsyner seg av regionenes annonsebudsjetter, eller det kan bli en ny og innbringende mulighet der Tur.digital tilbyr kundene sine flere kanaler for deres kampanjer.

5.1.2 Programmatisk OOH

Programmatisk OOH (Out of Home) vil være en annen tradisjonell mediekanal hvor vi vil se ytterligere utvikling. Mengden digitale skjermer vil øke dramatisk de neste årene (Brandminds, 2017), og det vil muliggjøre dynamiske billboards og mer målrettede annonser i offentlige rom. I skrivende stund er det i praksis kun Oslo S og Gardermoen som er utstyrt for å håndtere programmatisk OOH i Norge, men dette vil endre seg. I fremtiden vil det være flere muligheter for å annonsere “hyperlokalt” med boards plassert rett utenfor butikken, det lokale kjøpesenteret eller på andre relevante steder. OOH-kampanjer gir annonsører gode muligheter for fler-kanal kampanjer som følger brukere over flere flater. Flerkanal-kampanjer får som regel betraktelig bedre resultater (Rangaswamy og Bruggen, 2005), og det finnes da også flere aktører som har gode case-eksempler på vellykket flerkanal-markedsføring. Som et kjent eksempel, kan vi ta for oss Pepsis “Drinkable ads” hvor brukerne ser en billboard med en enorm Pepsi som renner ut av skjermen. Scanner kundene annonsen med en app kalt “Shazam”, får de se at Pepsien fra billboarden helles direkte inn i mobilen deres og de blir belønnet med en gratis Pepsi-kupong (Swant, 2015).

OOH-teknologi representerer nye muligheter for GD og Tur.digital. Selv om de opererer i et relativt lite annonsemarked, spiller Tur.digital sterkt på lokal tilhørighet. Tilhørighet er noe OOH-teknologien kan bygge videre på, slik at teknologien blir relevant også for lokal annonsering. Utviklingen av programmatisk OOH i Norge avhenger sterkt av investeringsviljen til de største utendørs annonseaktørene i bransjen (JCDK og Clearchannel). JCDK har allerede kjørt noen OOH-kampanjer på Oslo S med relativt gode resultater og har planer om å fortsette å utvikle OOH-løsninger for andre norske aktører (JCDecaux, 2017). Utviklingen av OOH vil nok ikke påvirke Tur.digital med det første, men det kan være aktuelt for dem å holde øye med.

5.1.3 AI-styrte kampanjer

Den største kilden til disruptiv innovasjon i bransjen, er kanskje likevel fremveksten og optimaliseringen av AI og AI-styrte kampanjer. Bruk av AI til å kjøre kampanjer blir for tiden mest brukt av større annonsekunder med noe større annonsebudsjett enn de fleste av Tur.digitals potensielle kunder i dag. Det betyr imidlertid ikke at teknologien ikke kan gjøres gjeldende også for Tur.digital. I dag er aktører som Rocketfuel en av de mer velkjente DSPene i det norske annonsemarkedet og utlandet, og de tilbyr sin egen DSP-tjeneste som er

basert på AI. Å kjøre en AI-kampanje innebærer å plote inn grunnleggende parametere som totalbudsjett, brukerdata og kampanjemål for å styre programmet i riktig retning. Programvaren begynner så sine kalkuleringer og vil kontinuerlig oppdatere seg selv for å komme nærmest mulig eller overstige kampanjens mål uten å overstige budsjettet. Dette krever naturligvis mindre arbeidstimer enn andre DSPer, og det kan være veldig verdifullt for mindre mediebyråer som Tur.digital. Blant annet fordi det vil gi dem mulighet til å kjøre flere kampanjer uten å måtte styre hvert aspekt av dem selv, med andre ord, øke kapasiteten. AI er tuftet på egenlæring, og det er også en sentral årsak til denne teknologiens vekst. Dagens AI representerer ikke noe paradigmeskifte i seg selv, men den beveger utviklingen mot en ny, radikal endring. På et gitt tidspunkt vil den ekspansjonelle veksten i AIs læringsmekanismer nå et punkt som gjør teknologien så presis i kampanjestyringen, at også graden av lønnsomhet vil øke. En AI-kampanje vil etterhvert bli i stand til å finne matchende datakilder og se korrelasjoner mellom brukere og data som mennesker vil slite alvorlig med å matche, kommenterer Joakim Sand fra Hensikt AS i personlig kommunikasjon. Dagens AI-teknologi er best utnyttet ved “always on” kampanjer (for å sikre tilstrekkelig læring) og med større budsjetter enn det manuelle kampanjer gjerne har. Dette vil si at flesteparten av Tur.digitals kjerne kunder trolig ikke vil benytte seg av denne teknologien med det første. Men det er generell konsensus om at AI vil bli mer utbredt, og det bør mediebyrå være oppmerksomme på da det kan ha stor betydning for produktivitet og lønnsomhet (reFuel4, 2017 og personlig kommunikasjon med Joakim Sand, 2017).

5.2 Frekvenskontroll

Programmatisk teknologi muliggjør på mange måter også frekvenskontroll som kan være svært besparende for annonsører. Selv om frekvenskontroll på publisistnivå ikke er noe nytt, er det et verdifullt verktøy for programmatisk annonsering. Frekvens referer til hvor mange ganger individet blir eksponert for en reklame, noe som bør brukes møysommelig for å få gode resultater i en annonsekampanje. Uten frekvenskontroll kan annonsører ende opp med å vise en annonse til samme person svært mange ganger, selv om vedkommende har vist null interesse for annonsen. Dette er bortkastede penger og en sløsing mindre annonsører ikke har råd til. For Tur.digital blir det viktig å gjennomføre en nøye gjennomtenkt frekvenskontroll for sine kunder, da de gjerne vil ha et noe lavere budsjett enn større annonsører.

Frekvenskontroll representerer også en interessekonflikt mellom Tur.digitals kunder og GD som publisist. Selv om det for GD er å foretrekke at visninger på deres sider ofte fører klikk, er det stort sett alltid antall visninger de får betalt for. Tur.digital kan på mange måter garantere GD visninger ved å rette deres kundekampanjer til GDs sider, men det er ikke gitt at dette er den beste løsningen for annonsører. Mange visninger gir mer innbetalinger til GD, men visninger med høy CTR gir bedre avkastning så Tur.digital bør finne balansen mellom relevans og nytteverdi med utgangspunkt i annonsøren fremfor GD.

På den andre siden kan Tur.digitals råd kannibalisere GDs annonseinntekter ved at de rådfører annonsører til å annonsere på andre kanaler eller hos andre publisister enn de hadde gjort på eget initiativ. Men vi mener det vil være viktig for Tut.digital å gi annonsøren de objektivt beste rådene.

Å avklare hvordan dette forholdet skal vektlegges mellom Tur.digital og GD blir derfor avgjørende for å få fornøyde annonsører og gode resultater. Det kan implementeres et tydelig rammeverk internt som belyser hvordan partene skal forholde seg i transaksjoner mellom hverandre (Tur.digital og GD) og som kan fremlegges for kunder ved behov. I tillegg bør alle avgjørelser og råd Tur.digital gjør for kunder være rasjonelt begrunnet og dokumentert på en forståelig måte, slik at kunden også får en verdi av datainnsikten.

Prispressingen har også en annen fordel for annonsører. I personlig kommunikasjon med Joakim Sand fra Hensikt AS belyser han hvordan i teorien selv en liten lokalbedrift i Lillehammer vil kunne annonsere på VG ved å avgrense målgruppen sin til hyperlokale geografiske områder. Eksempelvis vil en lokalbedrift ønske å annonsere for VG-brukere i Lillehammer. Det medfører at de betaler mer enn andre nasjonale annonsører som ikke har like stor geografisk interesse i brukeren. I praksis innebærer dette at en lokal annonsør vil betale mer for “sine” kunder på store nettsider, mens han kjøper færre unødvendige visninger slik at den totale verdien av annonsebudsjettet øker.

5.3 Tjenesteinnovasjon og bransjekompetanse

Innovasjon har ikke bare kommet i produktteknologisk form, det er også en stor grad av tjenesteinnovasjon i digital markedsføring. Det historiske skillet mellom reklamebyrå og mediebyrå har blitt gradvis visket ut gjennom en bransjeglidning der teknologien er blitt satt i sentrum. Begge bransjer kriger med hverandre for å bli markedets “fullstack”-løsning. De

ønsker med andre ord posisjonen som “one stop shop” slik at de kan håndtere all digital markedsføring for kundene sine. Hvordan denne dynamikken utfolder seg, påvirkes av aktørenes kompetanse og evne til kompetansebygging. Programmatisk annonseteknologi representerer en ny, unik bransjekompetanse som er i ferd med å bli mer utbredt også i Norge. Joakim Sand fra Hensikt AS stiller seg noe skeptisk til at ett miljø kan “bli best på alt”, men de neste årene vil vise hvilket byrå som løser disse utfordringen best og som klarer å kapitalisere på et marked i modningsfasen.

Annonsører må ta noen tydelige valg angående markedsføringsstrategi fremover, og valgene de tar vil bli retningsgivende for hele bransjen. Mediebyrået Hensikt AS sier de tror annonsører vil ta markedsføringen mer i egne hender fremover (in-house) og velge seg spesialistmiljøer som i teorien vil kunne gjøre en vesentlig bedre jobb for annonsøren enn et mediebyrå som vanligvis har mange kunder om gangen. Disse mulighetene er derimot ikke tilstedeværende for mindre annonsører med lavere markedsføringsbudsjett, da det krever betydelig ressurser å bygge en intern markedsavdeling, selv med programmatisk annonseteknologi.

5.4 Oppsummering av ytre krefter

Vi har nå presentert flere eksempler på utvikling som vil være svært relevante for Tur.digital å holde øye med. Selv om deres målgruppe gjerne er mindre annonsører som neppe vil begynne med In-house løsninger med det første, vil denne utviklingen kunne påvirke selskapets tilgang på større kunder og konkurransemiljøer.

5.5 Moderne medier og nye modeller - Fra å kjøpe medier til å kjøpe brukere

Når vi nå har sett på tendenser i det moderne markedet, oppdager vi at muligheten for mer målrettet innhold har et stort mulighetsrom. De enorme mengdene brukerdata gjør det mulig å personifisere annonser og budskap på en helt annen måte enn tidligere. Med denne tilgangen på data er det også lettere å finne målgrupper man er på jakt etter. Tradisjonelle markedsplaner har inneholdt blant annet medium, altså på hvilke kanaler annonsene skal gå. Med det skulle man treffe målgruppen basert på de mediekanalene de potensielle kundene ofte brukte. Problemet i dag er at mange av oss er så mange steder, og dermed ofte vanskeligere å treffe. Med fokuset på brukerdata er dette nå et mindre problem. I dag kan man si at vi ikke lenger kjøper medier, men brukere. Slik kan vi også si at vi på mange måter

får markedsplanen først når kampanjen er ferdig. Det er med andre ord ikke lenger hensiktsmessig å velge hvilke medier som kampanjen skal gå på, men heller i etterkant se på dataene om hvor brukerne faktisk oppholdt seg under kampanjen. Den kunnskapen kan igjen brukes til en senere kampanje.

Gjennom å kjøpe brukere får vi også mye større muligheter til å treffe unike kjøpere, og ikke minst personifisere ulike budskap til ulike brukersegmenter. Men det finnes også en ulempe ved dette. Petter Gulli (2016) sier i en kommentar til Kampanje.no at den nye teknologien har gitt markedsførere en fantastisk, ny måte å treffe og engasjere folk enda bedre på. Men det har også åpnet for fantastiske muligheter til å irritere enda mer. Denne problemstillingen viser hvor viktig det er med riktig innhold. For Tur.digital er det derfor uhyre viktig å være klar over at uten målrettet og godt innhold, kan teknologien ha liten effekt. Samtidig er moderne medier avhengig av datadrevet teknologi for å lage fremtidens medieinnhold. Innhold og teknologi vil med andre ord gå hånd i hånd inn i fremtiden.

5.6 Tur.digitals ressurser

Som nevnt i teoridelen, kan endring forstås som en evolusjon med klare paralleller til Darwins teori om naturlig utvelgelse. Teorien bygger på at det er den med best tilgang på ressurser som overlever (Jacobsen, 2012). Hvis vi tar utgangspunkt i denne teorien når vi ser på Tur.Digitals posisjon, blir vi minnet på at miljøet/markedet vil ha stor påvirkningskraft når det gjelder hvilke aktører som vil overleve. Når markedet er i forandring, er det de med tilgang på nok ressurser som vil klare seg. Selve tilpasningsevnen vil selvfølgelig også være viktig, da den som kan tilpasse seg nye markeder og er villig til å faktisk gjøre det, har større sjans til å oppnå vekst. Men Jacobsens (2012) tenkning bygger også på at et selskap kan tilpasse situasjonen slik at det får tilstrekkelig tilgang på ressurser. Nedenfor diskuterer vi de ressursene som synes å ha en særlig betydning for Tur. Digital.

5.6.1 Tilstedeværelse i markedet

GD har 180 år med lokal tilstedeværelse på Innlandet og skaper dermed en tilhørighetsfølelse ulik det mange andre konkurrenter kan skilte med. Dette er en sterk ressurs for Tur.digital som gjør at de får sin merkevare styrket gjennom GDs kredibilitet. GDs ressurser vil også være verdifremmende for Tur.digitals tjenestespekter og kompetansetilgang. Hvordan denne relasjonen utvikles videre, kan dermed bli avgjørende for selskapets suksess.

5.6.2 Beliggenhet

Beliggenhet kan også beskrives som en ressurs. Tur.digital har kontorer på Lillehammer sammen med GD. De sikter seg dermed inn på en målgruppe som ligger i et mindre mettet marked. Dette er et område som befinner seg utenfor de store byene, der tilbydersiden ikke er fylt til randen med ulike byråer som konkurrerer om de samme annonsekronene. På Innlandet har også mindre aktører mulighet til å vise sin kompetanse uten at store etablerte byråer kommer inn og spiser alle inntektene. Det er særlig viktig for Tur.Digital som må sies å befinne seg i en oppstartsfase. Markedet er stort ute i distriktene, og det er mange som trenger rådgivning når det kommer til digital markedsføring (Hauger, 2016). Det kan også være kjent at det kan være mindre kunnskap om digital markedsføring ute i distriktene. En gravemaskinfører som har startet eget foretak vet kanskje lite om digitale verktøy og kan derfor få trygghet i at en aktør han føler han har kjennskap til vil hjelpe han å nå sine kunder der de er.

5.6.3 Eksisterende kundeportefølje

GD har allerede en del faste annonsekunder, og mange av disse har vært faste i mange år. Dette kan også være en ressurs som Tur.digital kan dra nytte av. Det å anskaffe nye kunder er ofte dyrere enn å holde på de eksisterende (Stone, Woodcock, og Wilson, 1996). Derfor vil det være viktig å ta vare på de allerede oppbygde relasjonene GD har til noen av sine gamle annonsekunder, istedenfor bare å bygge nye.

5.6.4 Datalager

En annen betydelig ressurs som Tur.digital får av GD, er brukerdatalagret deres. Det er ikke et ukjent fenomen at brukerdata er noe av det mest verdifulle man kan ha i dagens digitale landskap. GD som lokalavis har et stort, relevant datalager som Tur.digital kan benytte hvis ikke kunden selv har egne relevante data. Dette betyr at man sparer kunden for tid og ressurser og samtidig styrker sin egen posisjon.

5.7 Tur.Digital - Kompetanseendringer

Som vi tidligere har vist, befinner mediebransjen, og særlig digital markedsføring, seg i en endringsfokusert periode. Ny, disruptiv teknologi har endret store deler av markedet og nye

muligheter og fallgruver preger aktørene i bransjen. GD valgte å møte nye markedsutfordringer med blant annet opprettelsen av den nye avdelingen Tur.digital. Tur.digital fungerer som en vertikal ekspansjon inn i markedet ved at avisen skaffer seg nye inntektsstrømmer fra områder utenfor sin kjernevirksomhet. Dette kan hjelpe dem med å bygge synergi mellom avdelingene, ved at avisen tilbyr annonseinventar for annonsører mens Tur.digital tilbyr mer helhetlig digital markedsføring, rådgivning og programmatisk annonsekjøp. Disse tjenestene utfyller og forsterker hverandre og gjør at GD med sin underavdeling blir en tilnærmet “one stop shop” for annonsører. Dette er i tråd med markedsutviklingen hvor mediebyråene nå sloss mot hverandre for å bli ansett som relevante leverandører for annonsekunder. Dette er også en del av GDs overordnede vekststrategi.

Hvorvidt de lykkes med denne strategien vil avhenge av graden av kompetanse de klarer å kultivere internt, hvordan de avgrenser og spesifiserer avdelingens relasjon til GD og om de klarer å opprettholde en tilstrekkelig grad av effektivitet slik at de kan behandle mange mindre kampanjer samtidig. En av de avgjørende utfordringene blir å bygge tilstrekkelig kompetanse i et område som i utgangspunktet har liten tilgang på digitale markedsførere med spisskompetanse på programmatisk annonsekjøp og analyser. Det vil trolig være ansatte i organisasjonen som gjøres ansvarlig for programmatisk kjøp. Men utviklingen av stadig ny teknologi, den høye graden av innovasjon og stadig nye arbeidsmetoder, vil kreve kompetanse også fra store deler av staben som skal jobbe med produktutvikling eller rådgivning (WANIFRA, 2015). Det vil derfor være nødvendig å ha fokus på intern kompetansebygging, slik at nøkkelkompetansen blir spredt ut i organisasjonen og gjør GD mindre sårbare for tap av nøkkelpersonell.

Tur.digital var ikke den første aktøren til mølla, men de er likevel i en tidlig gruppe. Det betyr at de vil kunne slite med å sikre tilstrekkelig kompetansetilgang. Det vil derfor være viktig å bygge egen kompetanse i bedriften og utvikle en arbeidsplass som beholder nøkkelkompetansen over lenger tid.

5.8 Oppsummering

Tur.digital er i en relativt konkurransedyktig posisjon, med økonomisk trygghet gjennom forankringen til GD og et marked der de digitale investeringene er voksende.

Samarbeidsforholdet mellom GD og Tur.digital virker å skape synergier og være gjensidig gunstig. Også vekstmulighetene ser ut til å være relativt gode uten at Tur.Digital

kannibalisierer for mye på GDs eksisterende inntektsstrømmer. SWOT-analysen sier også noe om at Tur.digital står relativt trygt med tanke på inntrengere, da de har en sterk tilhørighet til markedet og et datalager som er svært vanskelig for nye bedrifter å konkurrere mot. Dette betyr imidlertid ikke at det ikke kan eller vil komme konkurrenter. Konvergens i markedet og utvikling av programmatisk tjenester kan føre til at annonsører i fremtiden tar kontroll over egen annonsering eller at andre store mediebyråer får bedre tilgang på kundedata. En slik utvikling vil kunne påvirke Tur.digitals markedsandel i negativ retning.

5.9 Tur.digitals fremtid

Hva vil så være en bærekraftig løsning for GD og Tur.digital? Det er utfordrende å spekulere i mediebedrifters fremtid, da mediebransjen er en notorisk endringsdominert bransje. Likevel kan vi gjøre noen antakelser om hvilke suksesskriterier som vil strekke seg inn i Tur.digitals nærmeste fremtid.

5.10 Kompetansebygging

Kompetansen rundt programmatisk annonseteknologi er unik, men voksende. For å forhindre tap av nøkkelkompetanse til konkurrenter eller andre bransjer bør det bygges kompetanse internt i avdelingene i den kommende tiden, frem til tilgangen til kompetanse er noe mer utbredt i markedet. Det finnes en rekke ulike metoder for å bygge kompetanse i bedriften, men vi føler det er nærliggende å skjele til hvordan Schibsted realiserer sin kompetansebygging. Den innebærer en kombinasjon av eksterne ansettelse for å sikre nøkkelkompetanse og en reskolering av intern kompetanse for å bli operativ innenfor programmatisk teknologi (Johansson, 2015). På denne måten trenger ikke ansettelseskostnadene å bli for omfattende. De vil med det kunne opprettholde god tilgang til GDs kjernekompetanse, og avdelingen vil beholde sin sterke lokale tilhørighet. Som de fleste andre kunnskapsbedrifter er det de ansatte som er de viktigste produksjonsmidlene internt (Krokan, 2015). Tur.Digital og GD må derfor bygge gode relasjoner mellom avdelingene internt, styrke spekteret av kompetanse og konstant kultivere lojaliteten hos sine ansatte. Tur.digital har nytte av GDs produksjonskompetanse og kan bruke innholdsproduksjon, foto, levende bilder eller web-utvikling til å supplere verdien de gir sine markedsføringskunder. GD har på sin side nytte av Tur.digitals analytiske egenskaper, datainnsikt og programmatisk kjøp og salg.

5.11 Tilgang på nye kanaler

Som nevnt tidligere er det noen trender i programmatisk annonseteknologi som er under utvikling og som vil representere nye kanalvalg for annonsører i den kommende tiden. Hvis Tur.digital tidlig klarer å sikre seg tilgang på disse kanalene, kan det gi dem kredibilitet som nyoppstartet aktør og hjelpe dem å sementere seg noe mer i markedet. Annonsører er nå mer plattformagnostiske og må kunne tilpasse innhold til ulike plattformer.

Tur.digital vil være avhengig av en relativt sterk vekst i nærmeste fremtid, noe som legger press på deres evne til egenannonsering og grad av suksess med eksisterende kunder.

5.12 Synergi med GD

GD, som en publisist, ønsker alltid å få høyest verdi for sitt annonseinventar. Prisen de får vil imidlertid avhenge sterkt av resultatene inventaret gir, hvordan det er plassert og hvordan brukerdataen fra nettsiden er aggregert. Ved å bruke Tur.digitals innsikt fra kjøp-siden i bransjen, kan GD bruke kunnskap fra begge sider i verdikjeden til å optimalisere eget inventar for kjøp og dermed øke avkastning og/eller effekt av annonsesalg i eget inventar. Det blir viktig for Tur.digital å symbolisere åpenhet og tilhørighet for sine kunder. Det finnes en underliggende interessekonflikt mellom de to avdelingene, da GD i utgangspunktet kun vil selge annonseinventar, mens Tur.digital helst bare vil kjøpe det mest effektive inventaret på vegne av sine kunder. Det må derfor være en åpenhet rundt relasjonen mellom de to avdelingene, slik at kundene ikke føler at deres annonsebudsjetten blir brukt uhensiktsmessig.

Ved å utnytte GDs kompetansebredde kan Tur.digital benytte dem som et “contentstudio” i lignende stil som New York Times “Tbrand” studio. På denne måten får Tur.digital tilgang til kredibilitet og innholdsproduksjon med høy kvalitet i en grad andre mediebyrå kan slite med å matche.

6 Kapittel: Konklusjon

6.1 Sammendrag

Oppgaven har tatt for seg GD og deres nye avdeling for digital markedsføring, Tur.digital, og deres rolle i det programmatisk økosystemet. Vi har sett med et overordnet blikk både på avisens rolle i historien og medieutviklingen de siste årene. Dette har vist at deler av drivkraften til endring er fremveksten av programmatisk annonseteknologi, og at anvendelsen av den nye teknologien kan være definerende for den markedsposisjonen en virksomhet oppnår. Et sentralt parameter for vår analyse av Tur.digital og GD, har vært hvordan endring i markedet har drevet GD til endring, hvordan endringen har tatt form som teknologisk innovasjon og hvordan dette har endret krav til kompetanse i bedriften.

Tur.digital ble opprettet av GD for å kunne levere på nye kundebehov og en ny mediehverdag innenfor digital markedsføring. De har ekspandert vertikalt i verdikjeden ved å tilegne seg nye arbeidsoppgaver og ny kompetanse. Vi har sett at Tur.digital ønsker å skape en “one stop shop” for sine annonsekunder som trenger digital markedsføring gjennom å bli et fullstack byrå. Vi mener de har vært oppmerksomme på markedsendringer og posisjonerer seg bra for fremtidig vekst med de tiltakene de har gjennomført så langt. Tur.digital vil som mange andre mediebyrå, måtte kjapt ta til seg ny kompetanse og nye løsninger for å forholde seg relevant for annonsører.

Vi har også sett at Tur.digital har god tilgang på ressurser gjennom blant annet beliggenhet, GDs eksisterende kunder og datalager. Tiden for oppstart kan også oppleves som god da vi kan se at GD på flere måter har valgt å starte Tur.digital på et passende tidspunkt i utviklingen av markedet. Og med tryggheten i GD kunne de nok ikke hatt bedre muligheter senere. De er tidlig ute med noe som kan utvikles som en trend i avisnorge, og som andre aviser senere kan komme til å følge etter. Vi ser at GD har hatt et valg om å ikke gjøre noe, i form av å enten ved å ikke forandre seg overhode eller sitte og vente på en bedre løsning, eller å faktisk endre seg nå mens muligheten er der. Her har de altså valgt å forandre/utvikle seg, og med dette kan skape verdi i fremtiden.

6.2 Endring og innovasjon

I oppgaven har vi sett på noen historiske endringer i mediene og hvilke nøkkelutfordringer som har preget bransjen. Historisk sett har aviser og annonsører produsert innhold for massene, og strategisk tenkning på individnivå har vært vanskelig da brukerinnsikt har vært mindre tilstede enn det det er i dag. Annonsører betalte gjerne høye summer for premium inventar, men hadde liten oversikt over hvor mange som så annonsen eller om annonsen ledet til salg.

Teknologisk innovasjon har de siste årene tilgjengeliggjort svært mye mer datakraft og et forholdsvis lynraskt internett. Med disse ressursene tilgjengelig begynte medieaktører å utvikle løsninger på utfordringer som historisk sett har plaget media. Med ny teknologi fikk annonsører en ny grad av innsikt i hvordan annonsekronene ble brukt, man fikk muligheten til å vite hvem mottakerne var og man kunne begynne å lage mer sammenhengende reklamer som kunne følge brukerne over flere enheter. Massekommunikasjon ble målrettet.

I dag har vi teknologi og programvare som kan måle nesten alle tenkelige parametere. Samtidig har medieverden endret fokus. Ved å gå fra å kjøpe medier til å kjøpe brukere, kan aviser og annonsører nå treffe individer med budskapet som interesserer dem, istedenfor å teppebombe leserne med annonser og generisk innhold.

Tilgangen på data og innsikt vil være en avgjørende suksessfaktor for mediebyråer fremover. Annonsemarkedet vil være en aktiv konkurransearena de neste årene hvor det vil utspilles en maktkamp mellom dataaktører, mediebyrå og annonsører som alle ønsker å være en pakkeløsning for annonsekampanjer.

GD har vist markedsforståelse ved å starte opp sitt nye byrå Tur.digital. De har vært proaktive med tanke på endring, og de er blitt en del av en teknologisk fortropp som tilpasser seg et nytt marked med sin satsning på digital markedsføring. GD kan fortsette i sin rolle som etablert lokalavis der de allerede står relativt trygt, og Tur.digital kan supplere verdiskapingen ved å kapitalisere på GDs eksisterende kundedata. De kan også bygge en verdifull kompetanse rundt en ny annonseteknologi som vi i denne oppgaven har sett vil bli mer og mer utbredt de neste årene.

6.3 Kompetanse

Endringer i kjernekompetanse kan utløse en eksistensiell krise for mange bedrifter, og slike situasjoner oppstår som regel ved disruptiv innovasjon. Programmatisk annonseteknologi er ikke lenger utelukkende brukt for rest-inventar, men er blitt en sentral del av mediebyråenes kompetanse. For å kunne bistå virksomheter innen digital markedsføring, bør konsulenter nå ha kunnskap om det programmatisk økosystemet og ha en forståelse av hvordan man kan samle og tolke brukerdata. Konsulenter bør også forstå den endrede markedsplanen, i form av at annonsekampanjer som regel gjør det bedre når konsulenter kjøper brukere i stedet for media. Med dette kan vi si at man får markedsplanen når kampanjen er ferdig, da de nye teknologiene åpner opp for kontinuerlig forbedring av kampanjene.

Kompetansekrav i media er også sterkt preget av konvergens. En medieprodusent bør kunne foto, film, tekst og gjerne kunne produsere innhold for web også. Disse kravene gjelder i like stor grad også etter innføringen av programmatisk annonseteknologi, kanskje til og med i enda sterkere grad. Å kunne tilpasse annonser etter de ulike kanalene man har til rådighet (for eksempel Facebook, mobil, snapchat eller billboards), er også blitt viktig for annonsører. Mediebyråer som kan bistå med dette kan derfor tilføre kundene sine stor verdi.

Ledelsen i GD har de sett dette, og agert deretter. I det nye byrået er det både medieprodusenter og markedsførere. Disse jobber tett sammen og forstår at samarbeid er viktig når en skal jobbe som full stack byrå. De mangler fortsatt noe spisskompetanse i programmatisk kjøp, men selv om dette kan være noe utfordrende å skaffe i området de operer mener vi det er fullt mulig med tanke på deres ressurser. Fremtidig kompetansebygging bør fokusere på intern opplæring slik at de ansatte får en overordnet forståelse for økosystemet og slik at bedriften sikres mer for tap av nøkkelkompetanse.

6.4 Fremtidige utfordringer

I løpet av arbeidet med oppgaven, har vi kommet frem til noen markedsutfordringer som vi mener er de mest dominerende og som vi tror vil prege Tur.digital de nærmeste årene. I tiden som kommer vil det være interessant å se om medieaktørene vil klare å spore holdningsendringer hos forbrukerne og om de gjennom programmatisk teknologi vil klare å påvirke kundenes merkevarerelasjoner. Merkevarekjennskap og –effekt er i dag utfordrende å måle med programmatisk annonseteknologi som først og fremst egner seg til å måle direkte

data, som salg og visninger. Mediebyrå med tilstrekkelig analytiske ressurser vil kunne bringe mer verdi til annonsører og stå bedre i markedet ved å kunne forutse eller anta brukervaner. Dette kan oppnås med blant annet kompetanse hos ansatte og/eller med mer avansert AI-programvare.

Hvordan markedet håndterer det økende problemet med annonsesvindel, vil også være avgjørende for fremtidig utvikling. Det vil antakeligvis medføre, i hvert fall i første omgang, et inntektsfall for både lugubre og legitime publisister som i dag tjener på annonsesvindel enten bevisst eller ubevisst. På andre siden ser vi store selskaper som Procter & Gamble jobber med å ta ansvar mot annonsesvindel, og setter det som krav at alle deres samarbeidspartnere må akseptere en tredjeparts akkreditering og verifisering. Med dette mener de at man vil unngå fraud i mye større grad, og dermed få en renere verdikjede (Michalsen, 2017a). Det vil utvikles mer utbredte tjenester og verktøy for å håndtere dette problemet de nærmeste årene, da det er for sub-optimalt for markedet å la svindel vokse ukontrollert (Mungamuru og Weis, 2008).

Med Tur.digital vil GD kunne få innsyn i svindel problemene fra kjøpsiden og vil dermed kunne sørge for at eget inventar og nettside tar høyde for slik usikkerhet. Hvordan de faktisk løser disse utfordringene fremover, vil påvirke verdien de kan skape for annonsørene, både som publisist og som konsulent.

Grunnet mediebransjens natur med høyfrekvent endring og innovasjon, er det utfordrende å forutsi utviklingen i bransjen. Vi ser imidlertid at brukeren har kommet i fokus og at transaksjonsprosessen rundt forbrukeren har endret seg. Denne endringsprosessen kommer sannsynligvis til å fortsette. Vi mener GD og Tur.digital er på rett spor, og at de forbereder seg for en ny mediehverdag med de skrittene de har tatt så langt. Men de har naturlig nok fortsatt noen utfordringer foran seg. De må bygge rett kompetanse, avgrense og formulere et gjensidig gunstig forhold med GD og deres kundebase, og de må etablere et system hvor deres kunder lettere kan tilegne seg kunnskap om egne kampanjer og få mulighet til å handle data fra GDs databibliotek. I dag har Tur.digital ikke mange direkte konkurrenter, særlig ikke med tanke på deres beliggenhet. Det ligger derfor til rette for en relativt god oppstartsperiode med frihet og anledning til å bygge opp sin egen avdeling før de får alvorlig konkurranse fra andre aktører i bransjen.

Mer forskning er nødvendig for å kunne tilstrekkelig analysere alle aspektene ved markedsutvikling og programmatisk annonseteknologi. Markedet er fortsatt i modningsfasen med relativt stor forskjell mellom aktører. Vi mener Tur.digital har gjort lurt i å spille på sin tilhørighet og har etablert seg i marked hvor de har gode fremtidsutsikter og vekstforhold. Hvis de klarer å tilpasse seg den kommende teknologien, optimalisere deres relasjon med GD og å bygge opp kompetanse internt ser vi en positiv fremtid i vente.

7 Referanseliste

Aalen, I. (2015). *Sosiale Medier*. Oslo: Fagbokforlaget.

Bastiansen, G. H., Dahl, F. H. (2008) *Norsk Mediehistorie*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bargh, J. A., McKenna, K. Y., & Fitzsimons, G. M. (2002) Can you see the real me? Activation and expression of the “true self” on the Internet. *Journal of social issues*, 58(1), 33-48. doi: 10.1111/1540-4560.00247

BiaKelsey (2016). *Location-Targeted Mobile Ad Spend to Reach \$29.5B in the U.S. in 2020*
Tilgjengelig fra: <http://www.biakelsey.com/location-targeted-mobile-ad-spend-reach-29-5b-u-s-2020/> (Hentet: 03.05.2017)

Bird, S. E. (2011) Are we all producers now? Convergence and media audience practices. *Cultural Studies*, 25(4-5). doi: 10.1080/09502386.2011.600532

Bovill, M. og Livingstone, S. M. (2001) *Bedroom culture and the privatization of media use*.
Tilgjengelig fra:
<https://pdfs.semanticscholar.org/72f8/e6a75eea6b3cb4ae3bf6148645e4f08cc162.pdf> (Hentet: 30.03.2017).

Brandminds, 2017. *The ways the digital and the technology are changing the OOH*.
Tilgjengelig fra: <http://brandminds.ro/the-ways-the-digital-and-the-technology-are-changing-the-oooh/> (Hentet: 02.05.2017)

Brewster, T. (2016) *'Biggest Ad Fraud Ever': Hackers Make \$5M A Day By Faking 300M Video Views*. Tilgjengelig fra:
<https://www.forbes.com/sites/thomasbrewster/2016/12/20/methbot-biggest-ad-fraud-busted/#6cddd8ce4899> (Hentet: 28.04.2017).

Chair, M. K. (2016) *Eight ad fraud predictions nobody in adtech wants to make*. Tilgjengelig fra: <https://medium.com/@mikkokotila/eight-ad-fraud-predictions-nobody-in-adtech-wants-to-make-part-1-8c33b896b4b> (Hentet: 28.04.2017).

Chyi, H. I. og Sylvie, G. (2001) The medium is global, the content is not: The role of geography in online newspaper markets. *Journal of Media Economics*
doi: 10.1207/S15327736ME1404_3

eMarketer, (2016) *The ad industry's focus on fraud has intensified*. Tilgjengelig fra:
<https://www.emarketer.com/Article/Ad-Industrys-Focus-on-Fraud-Has-Intensified/1014430>
(Hentet: 28.04.2017).

Evenson, Ashley. (2016). *Programmatic takes the traditional media landscape by storm*. Tilgjengelig fra: <http://www.ciceron.com/2016/03/programmatic-takes-the-traditional-media-landscape-by-storm/> (Hentet: 28.04.2017)

Fulgoni, G. M. (2016) Fraud in digital advertising: A multibillion-dollar black hole. *Journal of Advertising Research*. doi: 10.2501/JAR-2016-024

Grierson, J. (2017) *Google summoned by ministers as government pulls ads over extremist content*. Tilgjengelig fra: <https://www.theguardian.com/technology/2017/mar/17/google-ministers-quiz-placement-ads-extremist-content-youtube> (Hentet: 28.04.2017).

Gulli, P. (2016). *Folk er drittlei digital reklame*. Tilgjengelig fra: <http://kampanje.com/markedsforing/2016/10/--folk-er-drittlei-digital-reklame2/> (Hentet: 28.04.2017)

Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet*. 5 utg. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Hauger, K. K. (2014) *Taper milliarder på annonsesvindler*. Tilgjengelig fra: <http://kampanje.com/archive/reklame/2014/12/taper-milliarder-paa-annonsesvindler/> (Hentet: 28.04.2017).

Hauger, K. K. (2016) *Nytt programmatic-byrå henter fra Red*. Tilgjengelig fra: <http://kampanje.com/jobb/2016/12/nytt-programmatic-byra-henter-fra-red/> (Hentet: 06.03.2017)

Helland, K., Knapskog, K., Larsen, L. O. og Moe, Hallvard (2013) *Metodebok for mediefag*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Hellum, Camilla 2015. *Canal Digital åpner for programmatisk tv-reklame*. Tilgjengelig fra: <http://kampanje.com/reklame/2015/09/canal-digital-apner-for-programmatisk-tv-reklame/> (Hentet: 28.04.2017)

Høst, S. (2015) *Avisåret 2014*. (nr. 67) Volda: Høgskolen i Volda. Tilgjengelig fra: <http://www.hivolda.no/neted/services/file/?hash=77ec1578927035839382355d1626ae94> (Hentet: 02.05.2017)

IAB, 2013. *Programmatic and automation - The publisher's perspective*. Tilgjengelig fra: https://www.iab.com/wp-content/uploads/2015/06/IAB_Digital_Simplified_Programmatic_Sept_2013.pdf (Hentet: 02.05.2017)

INMA. (2016) *Programmatic-guiden* Tilgjengelig fra: <http://inma.no/wp-content/uploads/2016/08/Programmatic-guiden.pdf> (Hentet: 04.04.2017)

Interactive Advertising Bureau, (2014) *Programmatic Buying Ecosystems*. [Digital Infografikk] Tilgjengelig fra: <https://www.iab.com/infographics/programmatic-buying-ecosystems/> (Hentet: 18.04.2017)

Jacobsen, I. D. (2012) *Organisasjonsendring og endringsledelse*. 2. Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

JCDecaux, 2017. *Airport Express Train*. Tilgjengelig fra: <http://jcdecaux.no/en/flytoget-airport-express-train/> (hentet: 03.05.2017)

Joseph, S. (2017) *Google took down 1.7bn 'bad ads' in 2016 but why has ad fraud become so hard to stop?* Tilgjengelig fra: <http://www.thedrum.com/news/2017/01/25/google-took-down-17bn-bad-ads-2016-why-has-ad-fraud-become-so-hard-stop> (Hentet: 28.04.2017)

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68. doi: 10.1016/j.bushor.2009.09.003

Katz, E. (1957) The two-step flow of communication: An up-to-date report on an hypothesis. *Public opinion quarterly*, 21(1), 61-78. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/2746790> (Hentet: 21.03.2017)

Krokan, A. (2015) *Det friksjonsfrie samfunn*. Oslo: Cappelen Damm.

Lacy, S., Coulson, D. C. og Cho, H. (2002) Competition for readers among US metropolitan daily, nonmetropolitan daily, and weekly newspapers. *The journal of media economics* Tilgjengelig fra: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=865525c4-d9fd-46c9-9ae9-da9e4e72a3ab%40sessionmgr4009&vid=0&hid=4203&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=6112990&db=bth> (Hentet: 02.04.2017).

Lacy, S. (1988) *The impact of intercity competition on daily newspaper content*. Tilgjengelig fra: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED286174.pdf> (Hentet: 04.04.2017).

Lee, John. (2016). *Has programmatic finally hit bottom*. Tilgjengelig fra: <https://adexchanger.com/data-driven-thinking/programmatic-finally-hit-bottom/> (Hentet: 02.05.2017)

Lua, A. (2015) *Nordic Publishing Group Schibsted Makes A Programmatic Push*. Tilgjengelig fra: <https://adexchanger.com/publishers/nordic-publishing-group-schibsted-makes-a-programmatic-push/> (Hentet: 28.04.2017).

Marshall, J. (2014a) *WTF is a demand-side platform*. Tilgjengelig fra: <https://digiday.com/media/wtf-demand-side-platform/> (Hentet: 09.02.2017)

Marshall, J. (2014b) *WTF is an ad exchange*. Tilgjengelig fra: <https://digiday.com/media/what-is-an-ad-exchange/> (Hentet: 09.02.2017)

Marshall, J. (2014c) *WTF is a supply-side platform*. Tilgjengelig fra: <https://digiday.com/media/wtf-supply-side-platform/> (Hentet: 09.02.2017)

Mediebyråforeningen (2017) *Mediebarometeret 2017*. Tilgjengelig fra: <http://mediebyraaforeningen.no/kategori/aktiviteter/mediebarometeret/> (Hentet: 18.04.17)

Michalsen, G. E. (2017a) *Verdens største annonsør har fått nok av skjulte rabatter og svindel. Procter & Gamble med krystallklare krav og nye kontrakter til byråene*. Tilgjengelig fra: <https://www.medier24.no/artikler/verdens-storste-annonsor-har-fatt-nok-av-skjulte-rabatter-og-svindel-procter-gamble-med-krystallklare-krav-og-nye-kontrakter-til-byraene/375906> (Hentet: 26.04.17)

Micu, A. C. og Thorson, E. (2008). Leveraging news and advertising to introduce new brands on the web. *Journal of Interactive Advertising*, 9(1), 14-26. Tilgjengelig fra: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=0ff0642c-6cfc-4eb0-822e-331d32d1dc6c%40sessionmgr104&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=35493392&db=bth> (Hentet: 08.04.2017).

Mungamuru, B. og Weis, S. (2008) *Competition and fraud in online advertising markets*. Tilgjengelig fra: <http://ilpubs.stanford.edu:8090/830/1/2008-13.pdf> (Hentet: 06.04.2017).

Norsk Biografisk Leksikon (2009) *Sylvester Sivertson*. Tilgjengelig fra: https://nbl.snl.no/Sylvester_Sivertson (Hentet: 22.04.2017).

NOU 2000:15 (2000) *Pressepolitikk ved et tusenårsskifte*. Oslo: Statens forvaltningstjeneste Informasjonsforvaltning

Norsk Mediebarometer (2015) *Norsk Mediebarometer 2015*. Tilgjengelig fra: https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/_attachment/262805?ts=159b78419c8 (Hentet: 30.03.2017).

NTB (2016) *Nettavisen misbrukt i reklamesvindel*. Tilgjengelig fra: <http://kampanje.com/medier/2016/12/nettavisen-misbrukt-i-reklamesvindel/> (Hentet: 23.04.2017)

Oberoi, A. (2013) *The History of Online Advertising*. Tilgjengelig fra: <https://www.adpushup.com/blog/the-history-of-online-advertising/> (Hentet: 23.02.2017).

Vaage, O. F. (2007) *Stadig mer tid foran skjermen*. Tilgjengelig fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/179531/Kap3-Vaage.pdf?sequence=1> (Hentet: 23.03.2017).

Rangaswamy, A., & Van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: An introduction to the special issue. *Journal of interactive Marketing*. doi: 10.1002/dir.20037

Rawlinson, Kevin. (2015) *Google charges for Youtube adverts viewed by bots*. Tilgjengelig fra: <http://www.bbc.com/news/technology-34335971> (Hentet: 20.04.2017).

reFuel4, 2017. *2017: The age of AI advertising*. Tilgjengelig fra:

http://go.refuel4.com/2017-the-age-of-ai-in-advertising?utm_source=the_drum&utm_medium=advertorial_may2017&utm_campaign=ai_wp_the_drum_advertorial (hentet: 22.04.2017)

Rosse, J. N. (1975). Economic limits of press responsibility. Department of Economics, Stanford University.

Ringdal, K. (2007) *Enhet og Mangfold: "Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode"*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Shelton, R. (2011). *No Direction Home-The Life and Music of Bob Dylan*. London: Omnibus Press.

Slusi, S. (2017). *Six Questions Marketers Need To Ask About Data Quality*. Tilgjengelig fra: <https://adexchanger.com/ad-exchange-news/six-questions-marketers-need-ask-data-quality/> (Hentet: 02.04.2017).

Statistisk Sentralbyrå (2017) *Norsk Mediebarometer*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/statistikker/medie> (Hentet: 30.04.2017).

Stone, M., Woodcock, N., & Wilson, M. (1996) Managing the change from marketing planning to customer relationship management. *Long Range Planning*, 29(5), 675-683. doi: 10.1016/0024-6301(96)00061-1

Solvoll, M. (2017). *Betalingsmur bra for lokalaviser*. Tilgjengelig fra:

<http://kampanje.com/medier/2017/04/--bedring-med-brukerbetaling2/> (Hentet: 23.04.2017).

Swant, Marty, 2015. *Coke Zero's "drinkable advertising" push looks to get millennials sampling*. Tilgjengelig fra: <http://www.adweek.com/brand-marketing/coke-zeros-drinkable-advertising-push-looks-get-millennials-sampling-167064/> (hentet: 02.05.2017)

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse* (2 Utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

The & Partnership, mSix og Adloox. (2017) *What happens next: how to reverse the rising tide of ad fraud*. Tilgjengelig fra:

<https://theandpartnership.app.box.com/s/qt8ahj4led6h77b2dsbsa1bnu07wxqcm> (Hentet: 23.04.2017)

TNS Gallup. (2016) *Rikets medietilstand*. Tilgjengelig fra:

<https://hanspetter.info/wp-content/uploads/2016/01/Rikets-Medietilstand-TNS-Gallup-Medietrender-seminar-2016.pdf> (Hentet: 28.03.2017).

Tur.digital. (2017a) *Hva gjør vi*. Tilgjengelig fra: <http://tur.digital/hvavigjor.html> (Hentet: 20.03.2017).

Tur.digital. (2017b) *Om oss*. Tilgjengelig fra: <http://tur.digital/omoss.html> (Hentet: 20.03.2017).

Tur.digital. (2016c) *Målstyrt kampanje ga avkastning på 600%*. Tilgjengelig fra: <http://tur.digital/prosjekt.html> (Hentet: 20.03.2017).

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995) Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540. doi: 10.5465/AMR.1995.9508080329

Yuan, Y., Wang, F., Li, J., & Qin, R. (2014) A survey on real time bidding advertising. *IEEE* doi: 10.1109/SOLI.2014.6960761

Wang, Amy. (2017) "Nevertheless, she Pepsisted": Kendal Jenner made a Pepsi ad. *The Internet made glorious memes*. Tilgjengelig fra: https://www.washingtonpost.com/news/the-intersect/wp/2017/04/05/nevertheless-she-pepsisted-kendall-jenner-made-a-pepsi-ad-the-internet-made-glorious-memes/?utm_term=.ff66be863d92 (Hentet: 18.04.2017).

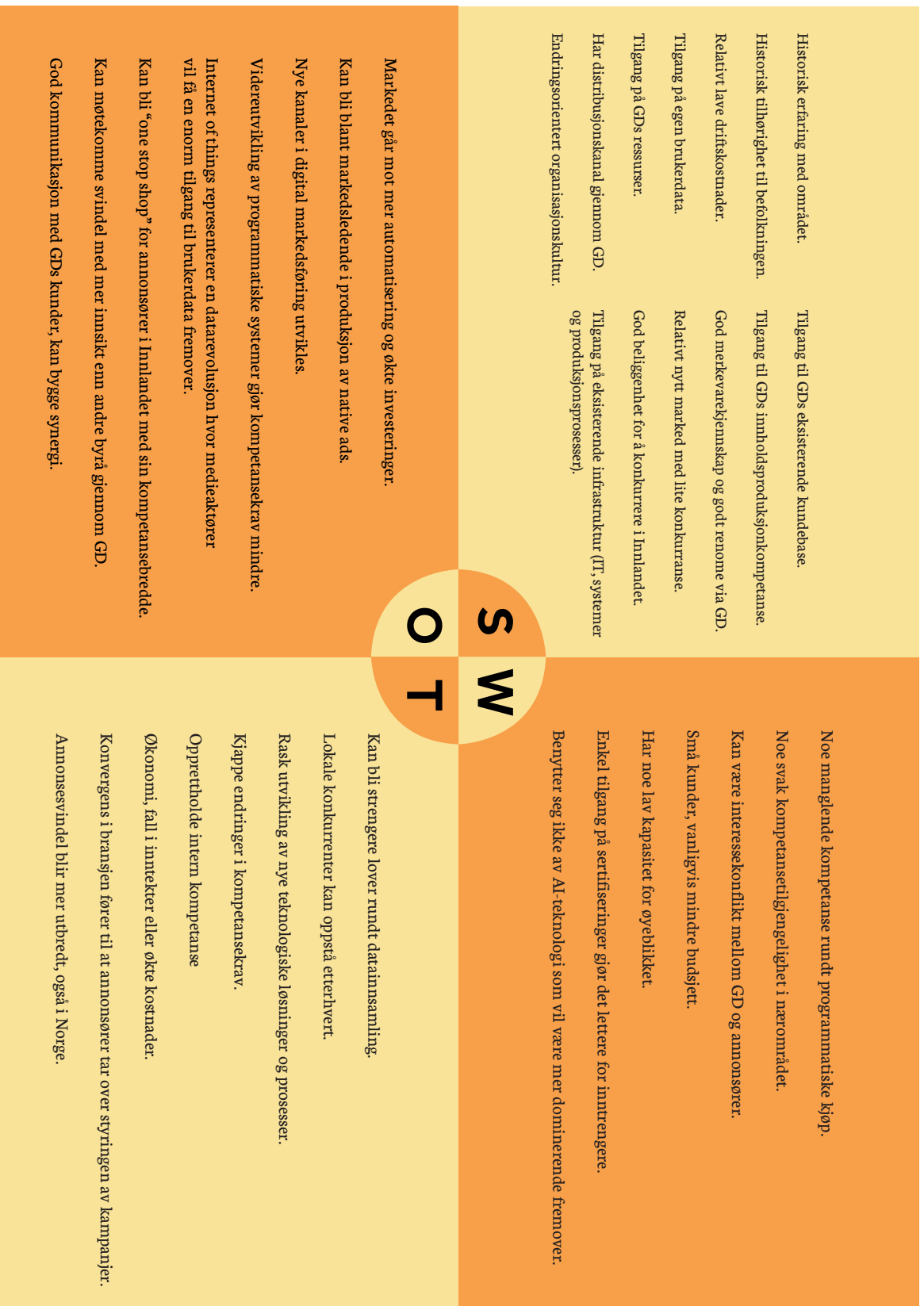
WANIFRA. (2015) *The impact of programmatic advertising on news publishers*. Tilgjengelig fra: http://www.mediebedriftene.no/globalassets/wan-ifra_programmatic.pdf (Hentet: 18.04.2017)

Whiteops, (2016) *Domains spoofed by the "Methbot" ad fraud operation from September 2016 through October 2016*. Tilgjengelig fra: <http://methbot.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/domains.txt> (Hentet: 23.04.2017)

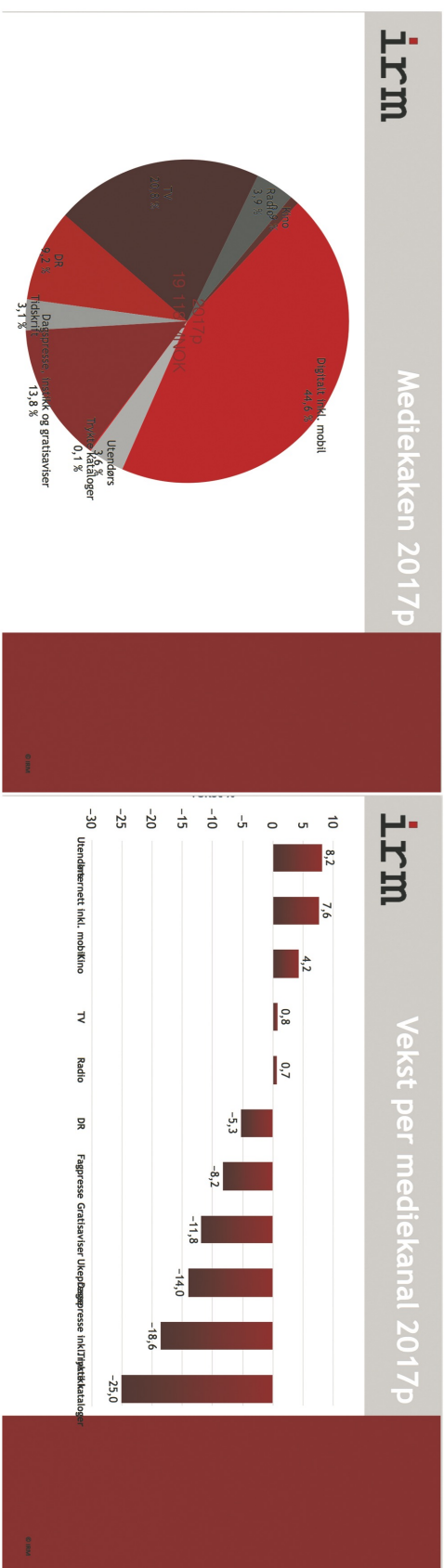
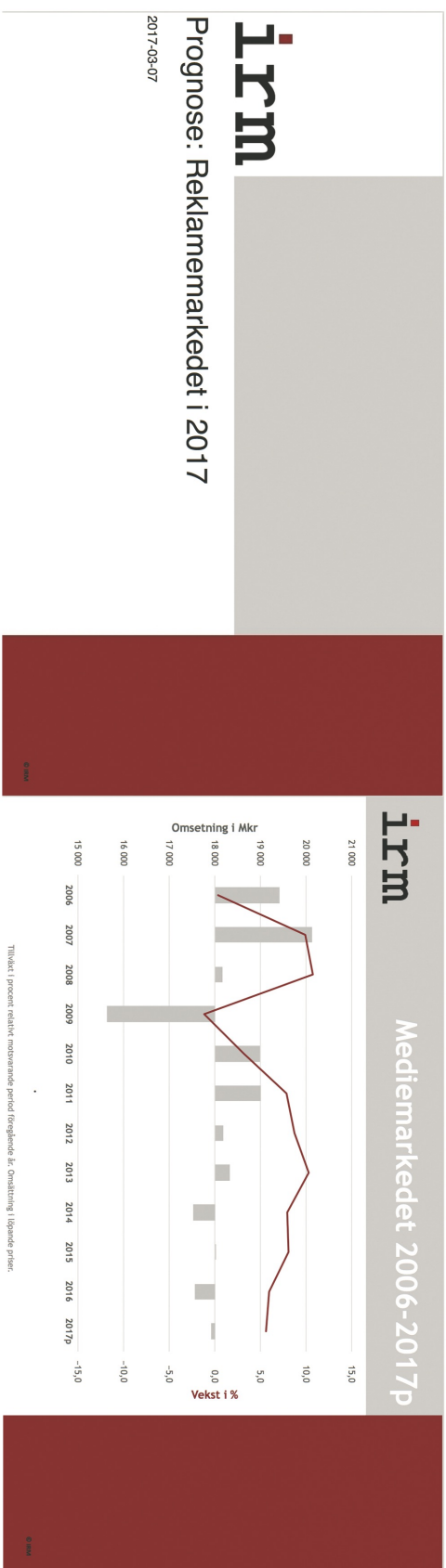
Winterberry Group White Paper, 2013. *Programmatic Everywhere? Data, Technology and the Future of Audience Engagement*. Tilgjengelig fra: <https://www.iab.com/wp-content/uploads/2015/07/WinterberryGroupWhitePaperProgrammaticEverywhere.pdf> (hentet: 03.05.2017)

8 Vedlegg

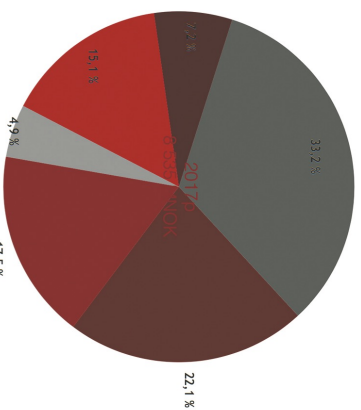
Vedlegg 1: SWOT analyse



8.1 Vedlegg 2: irm presentasjon

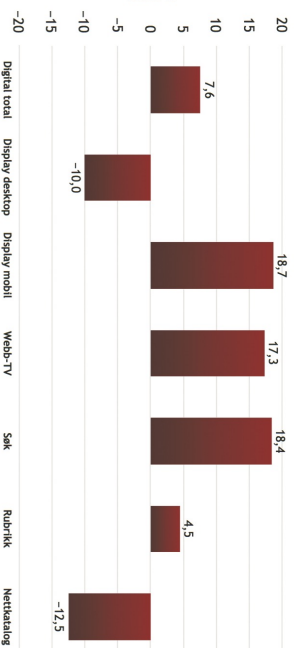


Digitale kaken 2017p



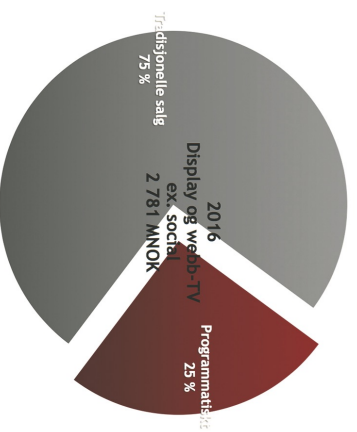
© IRM

Digital vekst 2017p



© IRM

Programmatisk handel 2016



© IRM

Prognose 2017

- IRM spår at markedet stabiliseres i 2017. Fjerde kvartal i 2016 viste positiv vekst og en forbedret veksttakt for flere medier. Gode indikasjoner fra markedets aktører omkring årsskiftet.
- Det viktigste for en markedsvekst totalt er en fortsatt akselererende veksttakt for internetreklamen. Denne er fortsatt svak sett i et europeisk perspektiv.
- Merkevare mobil forventes for første gang i 2017 å omsette for mer enn merkevare desktop.
- Programmatisk kjøpetodene: IRMs nyeste research viser foreløpig at programmatisk handel omsatte 0,7 miljarder NOK i 2016.
- Mer programmatisk? La din e-post for å få informasjon om rapporten når den er publisert.

© IRM

IRM

www.irm-media.no

madeleine.thor@irm-media.se

+46 8 663 04 90

IRM

8.2 Vedlegg 3: Prosjekt avtale



Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

PROSJEKTAVTALE

mellom NTNU v/Avd. Informatikk og Medieteknikk (NTNU/AIMT) (utdanningsinstitusjon), og

Gudbrandsdølen Dagingen

(oppdragsgiver), og

David Bjørnstad og Simon Kristensen

(student(er))

Avtalen angir avtalepartenes plikter vedrørende gjennomføring av prosjektet og rettigheter til anvendelse av de resultater som prosjektet frembringer:

1. Studenten(e) skal gjennomføre prosjektet i perioden fra Januar til Mai 17.

Studentene skal i denne perioden følge en oppsatt fremdriftsplan der AIMT yter veiledning.

Oppdragsgiver yter avtalt prosjektbistand til fastsatte tider. Oppdragsgiver stiller til rådighet kunnskap og materiale som er nødvendig for å få gjennomført prosjektet. Det forutsettes at de gitte problemstillinger det arbeides med er aktuelle og på et nivå tilpasset studentenes faglige kunnskaper. Oppdragsgiver plikter på forespørsel fra AIMT å gi en vurdering av prosjektet vederlagsfritt.

2. Kostnadene ved gjennomføringen av prosjektet dekkes på følgende måte:
 - Oppdragsgiver dekker selv gjennomføring av prosjektet når det gjelder f.eks. materiell, telefon/fax, reiser og nødvendig overnatting på steder langt fra Gjøvik/AIMT. Studentene dekker utgifter for ferdigstilling av prosjektmateriell.
 - Eiendomsretten til eventuell prototyp tilfaller den som har betalt komponenter og materiell mv. som er brukt til prototypen. Dersom det er nødvendig med større og/eller spesielle investeringer for å få gjennomført prosjektet, må det gjøres en egen avtale mellom partene om eventuell kostnadsfordeling og eiendomsrett.
3. AIMT står ikke som garantist for at det oppdragsgiver har bestilt fungerer etter hensikten, ei heller at prosjektet blir fullført. Prosjektet må anses som en eksamensrelatert oppgave som blir bedømt av faglærer/veileder og sensor (intern og ekstern sensor). Likevel er det en forpliktelse for utøverne av prosjektet å fullføre dette til avtalte spesifikasjoner, funksjonsnivå og tider.
4. Alle bacheloroppgaver som ikke er klausulert og hvor forfatteren(e) har gitt sitt samtykke til publisering, kan gjøres tilgjengelig via NTNUs institusjonelle arkiv hvis de har skriftlig karakter A, B eller C.

Tilgjengeliggjøring i det åpne arkivet forutsetter avtale om delvis overdragelse av opphavsrett, se «avtale om publisering» (jfr Lov om opphavsrett). Oppdragsgiver og veileder godtar slik offentliggjøring når de signerer denne

NTNU AIMT Prosjektavtale v120916

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

prosjektavtalen, og må evt. gi skriftlig melding til studenter og dekan om de i løpet av prosjektet endrer syn på slik offentliggjøring.

Den totale besvarelsen med tegninger, modeller og apparatur så vel som programlisting, kildekode mv. som inngår som del av eller vedlegg til besvarelsen, kan vederlagsfritt benyttes til undervisnings- og forskningsformål.

Besvarelsen, eller vedlegg til den, må ikke nyttes av AIMT til andre formål, og ikke overlates til utenforstående uten etter avtale med de øvrige parter i denne avtalen. Dette gjelder også firmaer hvor ansatte ved NTNU/AIMT og/eller studenter har interesser.

6. Besvarelsens spesifikasjoner og resultat kan anvendes i oppdragsgivers egen virksomhet. Gjør studenten(e) i sin besvarelse, eller under arbeidet med den, en patentbar oppfinnelse, gjelder i forholdet mellom oppdragsgiver og student(er) bestemmelsene i Lov om retten til oppfinnelser av 17. april 1970, §§ 4-10.
7. Ut over den offentliggjøring som er nevnt i punkt 4 har studenten(e) ikke rett til å publisere sin besvarelse, det være seg helt eller delvis eller som del i annet arbeide, uten samtykke fra oppdragsgiver. Tilsvarende samtykke må foreligge i forholdet mellom student(er) og faglærer/veileder for det materialet som faglærer/veileder stiller til disposisjon.
8. Studenten(e) leverer oppgavebesvarelsen med vedlegg (pdf) i Fronter. I tillegg leveres et eksemplar til oppdragsgiver.
9. Denne avtalen utferdiges med et eksemplar til hver av partene. På vegne av AIMT er det dekan/prodekan som godkjenner avtalen.
10. I det enkelte tilfelle kan det inngås egen avtale mellom oppdragsgiver, student(er) og AIMT som regulerer nærmere forhold vedrørende bl.a. eiendomsrett, videre bruk, konfidensialitet, kostnadsdekning og økonomisk utnyttelse av resultatene. Dersom oppdragsgiver og student(er) ønsker en videre eller ny avtale med oppdragsgiver, skjer dette uten AIMT som partner.
11. Når NTNU/AIMT også opptre som oppdragsgiver, treer NTNU/AIMT inn i kontrakten både som utdanningsinstitusjon og som oppdragsgiver.
12. Eventuell uenighet vedrørende forståelse av denne avtale løses ved forhandlinger avtalepartene i mellom. Dersom det ikke oppnås enighet, er partene enige om at tvisten løses av voldgift, etter bestemmelsene i tvistemålsloven av 13.8.1915 nr. 6, kapittel 32.

13. Deltakende personer ved prosjektgjennomføringen:

NTNU/AIMTs veileder (navn): Geir Engen

Oppdragsgivers kontaktperson (navn): _____

Student(er) (signatur):  dato 17.02.17

Simon Albert Kristensen dato 17.02.17

_____ dato _____

_____ dato _____

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Oppdragsgiver (signatur): Espenning dato 5/5-17

*Signert avtale leveres digitalt i Fronter(IMT3912)
Godkjennes digitalt av AIMTs dekan*

Om papirversjon med signatur er ønskelig, må papirversjon leveres til AIMT i tillegg.

Plass for evt sign:

AIMT Dekan/prodekan (signatur): _____ dato _____

8.3 Vedlegg 4: Prosjektplan

Bachelor - Programmatisk

Simon Alert Kristensen - 141532

David J. Bjørnstad - 141048

1. MÅL OG RAMMER

1.1. Bakgrunn

Oppgaven har bakgrunn i bedriftsbesøk hos Delta projects i 2016, og tidligere semesteroppgave om samme tema. Programmatisk annonsering fant vi, gjennom denne prosessen, som et meget spennende tema med høy nytteverdi for oss i arbeidslivet. Oppgaven vil bygge videre på forprosjektet og forhåpentligvis bruke én eller flere aktører fra arbeidslivet som case.

I utgangspunktet vil oppgaven kartlegge grunnleggende faktorer som utgjør programmatisk annonsering, se på overgangen for mediehus fra tradisjonell annonsering til programmatisk og gjøre oss noen meninger om hvilke forutsetninger som må til for å implementere den nye teknologien effektivt.

1.2. Prosjekt mål

Resultatmål

Få en bedre forståelse over hvordan programmatisk annonsering fungerer og hvilke komponenter som utgjør verdikjeden. Prosjektet vil lære om hvordan en tidligere "ikke-programmatisk" bedrift må jobbe for å bli programmatisk (implementeringsprosess). Oppgaven skal belyse ulike komponenter i prosessen, hvilke forutsetninger som må til for endring og hvilke resultater man kan forvente. I utgangspunktet er oppgaven ment for privat læring, men det faglige nivået skal være tilstrekkelig høyt til at det kan brukes til å gi reell innsikt i et nytt felt hos utenforstående.

Effektmål

Ved å tilegne oss relevant og etterspurt kunnskap, ønsker vi at oppgaven skal forbedre egne sjanser for å bli ansatt i et relevant arbeidsmarked. Når prosessen er gjennomført håper vi å ha opparbeidet erfaring og innsikt i dataanalyse og at vi har knyttet interessante kontakter som kan hjelpe oss videre inn i arbeidslivet.

1.3. Rammer

Oppgaven vil avgrensnes til å se på implementeringsprosessen hos en medieaktør som går fra tradisjonell markedsføring til programmatisk annonsering. Dette innebærer å se på hvilke faktorer som påvirker prosessen, litt av konteksten rundt teknologien og markedet, og hvilke forutsetninger aktører må innfri for en vellykket implementering.

Rammene til oppgaven vil også avgrensnes etter valg av problemstilling, praksisplass og arbeidsgiver. I utgangspunktet vil vi utelukkende forholde oss til det norske markedet, ettersom dette virker mer relevant, og er i praksis de eneste aktørene vi kan få god kontakt med.

2. OMFANG

2.1. Fagområde

Fagområdene oppgaven berører vil i hovedsak være medierelatert. Oppgaven vil se på programmatisk annonsering, automatisert kjøp- og salg av annonser og inventar. Dette innebærer fagområder som markedsføring, merkevarebygging, markedsanalyse, datainnsamling og dataanalyse. Ettersom teknologien berører mange fagområder og medieaktører gjerne har ganske diversifiserte fagfelt er det naturlig å vektlegge noen områder mer enn andre.

2.2. Avgrensning

Programmatisk annonsering er et stort felt og svært nytt noe som gjør avgrensning både nødvendig og utfordrende. Vi vil kunne avgrense ved å beskrive programmatisk som en implementeringsprosess, og ikke som den teknologien som den kan beskrives som. Det vil naturlig snakkes noe om teknologi, med det blir ikke her hovedvekten vil bli lagt.

2.3. Oppgavebeskrivelse

Oppgaven vil ta for seg implementeringen av programmatisk annonsering hos en annonsør eller publisist og se på hvilke faktorer som påvirker denne prosessen. Vi vil kartlegge hva som utgjør og definerer programmatisk annonsering, hvilke alternativer som teknologien konkurrer mot og hvilke forutsetninger som må oppfylles for effektiv programmatisk annonsering.

2.4. Problemstilling

Mulige problemstillinger:

- “Hva betyr det for en mediebedrift å gå inn i programmatisk annonsering?”
- “Hva er programmatisk annonsering og hva slags kompetanse forutsettes for effektivt bruk?”
- “Hva krever det av en tradisjonell aktør å implementere programmatiske metoder i kjøp og salg av annonseplass?”

Dette er spørsmål vi har lyst til å besvare i oppgaven vår og endelig problemstilling vil kunne være en variant av en av de nevnte problemstillingene. I hovedsak vil problemstillingen fokusere rundt implementeringsprosessen av programmatisk og se hva som forutsettes for en vellykket implementering.

3. PROSJEKTORGANISERING

3.1. Ansvarsforhold og roller

I utgangspunktet har hver deltaker i gruppen ansvar for eget innhold og ansvar for totalopplevelsen av teksten. Ansvarsroller vil kunne endres etter behov og nødvendighet, men vil i utgangspunktet prøve å fordele arbeidsoppgaver etter styrker og svakheter i gruppa. Begge gruppe innehaverne er klar over hverandres forskjeller og vet at dette utliknes tilslutt. Hvis mulig vil vi forsøke å få to praksisplasser med ulike roller som virker utfyllende på hverandre og gir et bredest mulig “dekningsområde” for de ulike faktorene i programmatisk annonsering.

3.2. Rutiner og regler i gruppa

Gruppen følger noen grunnleggende regler og rutiner for å maksimalisere effektivitet og for å etablere visse forventninger knyttet til hverandres arbeidskvalitet og innsats.

- Arbeidsdagen starter klokken 10:00 og avsluttes 17:00, hvis ikke annen tid er avtalt. Lengre/kortere arbeidsdager kan forekomme etter behov og begge gruppedeltakere må prioritere tid for å imøtekomme dette. Dager med bedriftsmøter i Oslo eller liknende vil også medføre lenger arbeidsdager, noe deltakerne selvfølgelig tar høyde for.
- Arbeidsfordelingen vil være pragmatisk anrettet, men vil rette seg mot en symmetrisk arbeidsbelastning hos begge deltakerne.
- Misnøye eller uenigheter i gruppen skal tas opp og diskuteres fortløpende. Hvis det blir vedvarende problemer i gruppen skal man ta kontakt med veileder for videre hjelp.
- Mye jobb uten pauser reduserer arbeidskvalitet og gruppemoral. En 5-min pause i timen hjelper på jobbing og humør.
- Hvis man av ulike grunner ikke kan innfri forpliktelser til gruppa må man gi beskjed om dette så fort som mulig slik at en ny løsning kan utarbeides uten å gå for mye på bekostning av fremdriften.
- Gruppedynamikken bygger på gjensidig respekt, og gruppedeltakerne må respektere hverandres forskjeller og meninger.
- Lunsj spises helst utenfor arbeidsområdet.

4. PLANLEGGING, OPPFØLGING OG RAPPORTERING

4.1. Hovedinndeling av prosjektet

Valg av "SU-modell"/prosessrammeverk

- Kartlegge (Fase 0): Undersøke nåsituasjon og kontekst for å bedre forstå hva programmatisk er og hvorfor det har kommet til. I tillegg vil vi naturlig se på nåsituasjonen til bedriften før programmatisk
- Presisere (Fase 1): Spisse problemstilling etter hensikt, avgrense og avklare hva oppgaven skal besvare.
- Innsamle (Fase 1): Research rundt presise punkter knyttet til problemstillingen. Altså finne ut hva som skjer når en tradisjonell bedrift satser på programmatisk
- Analysere (Fase 2): Avklare og drøfte innsamlet data.
- Konkludere (Fase 2): Argumentere for og/eller mot eventuelle hypoteser med grunnlag i innsamlet data.

4.2. Plan for statusmøter og beslutningspunkter

Vi har utformet et Gantt-skjema som en kjøreplan for å få en oversikt over hvor og når ulike aktiviteter skal gjennomføres. Skjemaet inneholder ulike milepæler og tidsfrister i prosjektet, når de skal begynnes og ferdigstilles og gir oss en idé på hvor lang tid hver enkelt aktivitet vil ta. Selv om dette skjemaet er et bilde over ønsket tidsfordeling, vet vi at det kan oppstå forandring etterhvert som prosjektet utvikler seg og ny informasjon kommer til. Skjemaet oppdateres kontinuerlig ettersom vi går gjennom oppgavene og det forekommer noen endringer i blant annet logistikken. Vi har også satt opp innlevering av en statusrapport hver 14 torsdag, 02.02.2016 skal første statusrapport lages. Her vil det kort gås gjennom hva som har blitt gjort siden sist, og hva som må gjøres til neste. Denne kan også veileder få, hvis ønskelig.

Løpende møter med veileder og daglige samtaler med gruppa skal sørge for en kontinuerlig mulighet for forbedring og tilpasning. Vi forsøker også aktivt å få til så

mange møter med ulike aktører i arbeidslivet som mulig, da det tilfører kredibilitet til oppgaven, gir oss god innsikt og vil være hjelpsomt for å tilspisse oppgaven best mulig.

5. ORGANISERING AV KVALITETSSIKRING

5.1. Dokumentasjon, standarder og kildekode

All bruk av kilder skal møysommelig sikres for tilstrekkelig grad av kredibilitet, autensitet og relevans i henhold til oppgaven. Bruk av kilder skal gjennomgås med gruppa før de anvendes, dette gjelder både sekundærkilder og primærkilder og all kildereferanse skal forekomme i Harvard-stil i henhold til NTNUs krav om kildehenvisning.

Ettersom oppgaven vil omhandle et nytt felt vil det også være kildebruk som stammer direkte fra personlig kommunikasjon med profilerte enkeltpersoner i arbeidslivet. Dette stiller ekstra krav til oss om å dokumentere all kommunikasjon og at vi kun henvender oss til individer med bekreftet autensitet.

5.2. Konfigurasjonsstyring

Informasjonsdeling internt i gruppa forekommer gjennom åpne plattformer som "google disk, docs og regneark, samt gmail". Annen kommunikasjon forekommer gjennom sosiale medier, telefon og direkte kommunikasjon.

Gruppa jobber løpende med andre aktører i arbeidslivet, denne kommunikasjonen foretar vi over mail og i møteform (person til person). Videre veiledning med emneansvarlig og veileder forekommer over Skype og mail. Ved mulighet skal all kommunikasjon indekseres eksternt og/eller sendes i kopi til den andre gruppedeltakeren.

5.3. Risikoanalyse (identifisere, analysere, tiltak, oppfølging)

Prosjektet er ikke blottet for risiko, programmatisk annonsering er et relativt nytt felt og korrekt informasjon om emnet kan være noe vrient å oppdrive. Dette er mye grunnet en umodenhet i markedet og at lærebøker tar lang tid å ferdigstille. Det er også begrenset hvor god tilgang til programmatiske datasystemer vi eventuelt vil klare å tilnærme oss, noe som igjen vil påvirke kredibiliteten til våre påstander.

Vi vil prøve å motvirke disse usikkerhetene gjennom kontinuerlig og aktiv kommunikasjon med ulike aktører i bransjen og vi vil gjøre vårt ytterste for å få en praksisplass som innbefatter tilgang til ulike datasystemer som er relevant i den programmatiske annonsesalg- og kjøpsprosessen.

6. PLAN FOR GJENNOMFØRING

Det er satt opp et gantt-skjema med planlagt fordeling av tid utover semesteret. Dette hjelper oss å med å se tidsbegrensninger og hjelper til med å beregne tiden slik vi ønsker. Av erfaring vet vi at det er vanskelig å beregne tid til aktiviteter, da det gjerne blir forsinkelser, men det gir oss en pekepinn på hvor i løypa vi ligger.

Videre vil vi gjennom samtaler med veileder, endre og legge nye planer for gjennomføring etterhvert som oppgaven videreutvikles. Ettersom vi får bekræftelser eller avkreftelser på praksisplass vil dette også påvirke når og hvor vi kan gjøre ting.

6.1. GANTT

