



Handelshøyskolen BI

MAN 50241 Digitalisering, innovasjon og forretningsmodeller

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	28-09-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	14-06-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10136 IN09 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Navn: Erlend Aas og Caroline Nerlien Jensen

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Hua må til for at NTB skal lykkes med å innovere sin forretningsmodell?

Navn på veileder *: Heidi Wiig

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?: Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?: Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 3
Andre medlemmer i
gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Hva må til for at NTB skal lykkes med å
innovere sin forretningsmodell?

Eksamenskode og navn:
**MAN 50241 – Digitalisering, innovasjon og
forretningsmodeller**

Utleveringsdato:
28.09.2021

Innleveringsdato:
14.06.2022

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	ii
Innledning	1
<i>Problemformulering</i>	2
<i>Avgrensning</i>	2
<i>Oppgavens oppbygning</i>	2
Teori og forventninger	4
<i>The Business Model Framework – oppgavens overordnede modell</i>	5
<i>Drivere av forretningsmodellinnovasjon i type 4–6</i>	8
Åpen innovasjon	8
Ledelse	10
Strategi	11
Kultur	13
Metode	16
Resultat	24
Analyse	32
Konklusjon	37
Litteraturliste	41
Vedlegg 1 – Intervjuguide	43
Vedlegg 2 – Transkripsjoner	44

Sammendrag

Som følge av de store strukturelle endringene i mediebransjen har også det tradisjonsrike nyhetsbyrået NTB vært nødt til å tenke nytt omkring sin forretningsmodell. Selskapet har de seneste årene derfor satset stort på innovasjon, noe som har resultert i en stadig voksende portefølje av produkter og tjenester som spenner fra nyhetsinnhold til avansert bildelagringsteknologi og robotjournalistikk. Samtidig har veksten og de mange endringene synliggjort en rekke utfordringer: manglende kapasitet internt, for mange prioriteringer, og en organisasjon som står med ett ben i den gamle verden, og ett i den nye.

Denne prosjektoppgaven startet med en antakelse om at NTB kunne være tjent med å øke fokuset på forretningsmodellinnovasjon. Hypotesen hadde sitt utspring i forskning som viser at mange bedrifter fortsetter å satse utelukkende på produkt- og prosessinnovasjon på tross av at bedrifter som innoverer sin forretningsmodell oppnår bedre resultater enn de som ikke gjør det.

Gjennom intervjuer med NTBs ledergruppe, og bruk av funn fra bedriftens medarbeiderundersøkelse, har vi søkt svar på følgende problemstilling:
Hvilke faktorer må vektlegges for at NTB skal lykkes med å innovere sin forretningsmodell?

Resultatene fra studien tyder på at dersom forretningsmodellinnovasjon skal bli en kilde til ny vekst og profitt for NTB, må ledelsen forsere en rekke kognitive og organisatoriske innovasjonshindre, og iverksette tiltak og gjennomføre endringer innenfor flere organisatoriske dimensjoner, deriblant strategi og kultur. Selskapet bør også øke og systematisere bruken av åpen innovasjon. Avslutningsvis presenterer vi fem forslag til konkrete grep ledelsen kan ta for å fremme NTBs evne til forretningsmodellinnovasjon:

- 1. Delegere ansvar og myndighet for å frigjøre tid til strategisk arbeid*
- 2. Innføre verktøy og metoder for å analysere og definere forretningsmodeller*
- 3. Gjennomgå og oppdatere strategien i tråd med definert forretningsmodell*
- 4. Utarbeide kompetansestrategi med tilhørende planer*
- 5. Identifisere hvilke områder innenfor kulturen de ønsker å jobbe med*

Innledning

NTBs forretningsmodell har vært under press flere ganger gjennom nyhetsbyråets 154-år lange historie. Da det moderne, kommersialiserte Internett bredte om seg for alvor på slutten av 90-tallet, utviklet det seg samtidig til en trussel mot NTBs tradisjonelle inntektsstrømmer. I årsrapporten for 2003, står det å lese:

«Det er i første rekke internett som har skapt helt nye forutsetninger for tradisjonell nyhetsbyråvirksomhet. (...) Det finnes uutømmelige kilder av informasjon på nettet som ikke koster mer enn fakturaen fra teleoperatøren. Og de nyheter byråene tilbyr, spres med rekordfart i web-universet via lenking og dyplinking. Det som var en godt forberedt nyhet med omfattende redaksjonell innsats sendt ut kl 12.00 beregnet på kunder som betalte for seg, blir kl 12.01 en nyhet tilgjengelig for alle uten at det koster fem øre å skaffe seg den» (s. 7).

De påfølgende årene fant NTB-konsernet en vei ut av uføret gjennom utvikling av nye produkter og etablering av virksomhetsområder utenfor kjernen (Olsen, 2007, s. 73–74).

Lønnsomheten i kjernevirksomheten – produksjon av nyhetsprodukter og -tjenester – forble allikevel under press.

I 2018 fortalte daværende administrerende direktør Mads Yngve Storvik til fagbladet Journalisten at NTBs forretningsmodell var gått ut på dato (Johansen). Modellen, som bygger på at så mange som mulig bruker det samme innholdet, korresponderte ifølge Storvik dårlig med utviklingen i mediemarkedet der aktørene stadig ble mer differensierte og nisjepregete. NTB-sjefens svar på denne utfordringen var «å bli mer relevant for den enkelte målgruppe» gjennom kundeinnsikt, skreddersøm, datastøttet journalistikk og automatisering. Siden den gang har NTB satset stort på teknologi og utvikling av robotjournalistikk, og en rekke nye produkter og tjenester har blitt lansert. Konsernet har i samme periode hatt en god utvikling på topplinjen; det kan se ut som NTB nok en gang har ridd av stormen. I alle fall for denne gang. Men like sikkert som at jorda går i bane

rundt sola, er det at teknologien og markedene vil endre seg, og at NTBs forretningsmodell igjen vil bli satt på prøve.

I denne prosjektoppgaven ønsker vi derfor å utforske hvordan NTB kan ruste seg for fremtiden gjennom å utvikle en mer robust, åpen og adaptiv forretningsmodell.

Produkt- og prosessinnovasjoner er ofte kostbare og tidkrevende å gjennomføre, og det vil alltid være usikkerhet knyttet til den fremtidige avkastningen av disse (Amit & Zott, 2012, s. 36). Flere selskaper velger derfor å innovere sin forretningsmodell som et alternativ eller komplement til produkt- og prosessinnovasjon. Forfatterne hevder videre at forretningsmodellinnovasjon er viktig for ledere av flere grunner, blant annet fordi 1) forretningsmodellinnovasjon ofte representerer en underutnyttet kilde til fremtidig verdi, 2) det kan være vanskeligere for konkurrenter å kopiere et helt aktivitetssystem enn et enkelt produkt eller prosess, og 3) innovasjon på forretningsmodellnivå kan gi selskaper et varig konkurransefortrinn.

Problemformulering

Det konkrete spørsmålet vi søker å belyse er,

Hvilke faktorer må vektlegges for at NTB skal lykkes med å innovere sin forretningsmodell?

Avgrensning

Både interne og eksterne faktorer kan hemme eller fremme forretningsmodellinnovasjon i en virksomhet. For oppgavens formål har vi dog valgt å kun se på *interne* drivere og barrierer da det er disse faktorene bedriften har størst mulighet til å påvirke.

Oppgavens oppbygning

For å belyse problemstillingen har vi brukt en kvalitativ forskningsmetode i form av individuelle, semistrukturerte intervjuer med medlemmer av NTBs ledergruppe, supplert med relevante funn fra bedriftens medarbeiderundersøkelse. Det teoretiske utgangspunktet for oppgaven er Henry Chesbroughs Business Model Framework (BMF), en sekvensiell fremstilling av seks ulike typer forretningsmodeller, fra enkle og lite lønnsomme i den ene enden, til avanserte og svært lønnsomme i den andre. I det neste kapitlet vil vi identifisere hvilke faktorer

som driver et selskap til å innovere sin forretningsmodell fra en type til den neste innenfor Chesbroughs rammeverk. Vi vil så presentere relevant teori knyttet til hver av disse faktorene, og vi vil redegjøre for våre initielle antakelser om casebedriften med hensyn til faktorene. I metode- og resultatkapitlene gjennomgår vi henholdsvis forskningsmetoden vi har anvendt og funnene vi har gjort. Deretter vil vi drøfte funnene opp mot teorien, og vi vil i deler av analysen også benytte sekundærdata fra en medarbeiderundersøkelse som ble gjennomført i november 2020. Avslutningsvis vil vi forsøke å svare på problemstillingen, og vi kommer med noen anbefalinger som vil kunne fremme evnen til forretningsmodellinnovasjon i NTB.

Teori og forventninger

Før vi går inn på den overordnede modellen og teoriene vi vil benytte oss av, er det nødvendig å definere nøkkelbegrepene *forretningsmodell* (FM) og *forretningsmodellinnovasjon* (FMI), og slik legge til rette for en felles begrepsforståelse og referanseramme.

Forretningsmodell

I faglitteraturen finner vi mange ulike betydninger og fortolkninger av konseptet FM. Det finnes ingen allment anerkjent definisjon, men det er en utbredt oppfatning blant forskere at FM inneholder elementer av verdiskaping og -kaping (H. Chesbrough, 2007, s. 12; Zott et al., 2011, s. 1020). Et tredje element man ofte støter på i FM-litteraturen, er verdilevering. Ifølge Teece beskriver en FM hvordan en bedrift skaper og leverer verdi til sine kunder, og deretter konverterer betalingene til fortjeneste (2010, s. 173). Osterwalder og Pigneur har en lignende og hyppig sitert definisjon som vi vil legge til grunn i denne oppgaven: **En forretningsmodell beskriver den logiske begrunnelsen for hvordan en organisasjon skaper, leverer og kaprer verdi** (2010, s. 14).

Forretningsmodellinnovasjon

FMI er også et diffust begrep som det er nødvendig for oss å konseptualisere. Lindgardt et al. hevder at FMI er noe mer enn en produkt-, tjeneste- eller teknologisk innovasjon; en innovasjon blir først en FMI når to eller flere elementer i en forretningsmodell endres radikalt for å levere verdi på en ny måte (2013, s. 292). Saebi definerer FMI som «prosessen der man omdefinierer et selskaps grunnleggende forretningslogikk, det vil si tenker nytt om hvordan selskapet skaper, leverer og fanger opp verdi» (2016, s. 37). Saebi tydeliggjør innovasjonsdimensjonen ved å skille mellom *tilpasning av forretningsmodell* og *forretningsmodellinnovasjon*. *Tilpasning av forretningsmodell* er endringer i forretningsmodellen som er nye for selskapet, men allerede kjent i industrien, mens *forretningsmodellinnovasjon* innebærer endringer som er nye for både selskapet og industrien (Saebi, 2016, s. 37). Når FMI drøftes i denne oppgaven, ber vi leseren ha i mente både presiseringen til Lindgardt et al. om at FMI er noe annet og større enn bare en produkt-, tjeneste- eller teknologisk innovasjon, og Saebis distinksjon mellom tilpasning av FM og FMI.

The Business Model Framework – oppgavens overordnede modell

Chesbroughs rammeverk The Business Model Framework (BMF) er en sekvensiell fremstilling av seks typer forretningsmodeller, fra veldig enkle og lite lønnsomme i den ene enden, til langt mer avanserte og lønnsomme i den andre (2006, 2007, s. 13).

De seks typene forretningsmodeller i BMF:

Type 1 — Selskapet har en udifferensiert forretningsmodell

Type 2 — Selskapet har noe differensiering i forretningsmodellen

Type 3 — Selskapet har en segmentert forretningsmodell

Type 4 — Selskapet har en eksternt bevisst forretningsmodell

Type 5 — Selskapets innovasjonsprosess er integrert i forretningsmodellen

Type 6 — Selskapets forretningsmodell er i stand til å endre, og bli endret av, markedet

Forretningsmodellene varierer innenfor to dimensjoner, 1) hvor kostbare de er å utvikle, og 2) graden av åpenhet.

Hver forretningsmodelltype har også en tilhørende prosess for innovasjon og forvaltning av immatrielle eiendeler (IP):

	Business model	Innovation process	IP management
Type 1	Undifferentiated	None	NA
Type 2	Differentiated	Ad hoc	Reactive
Type 3	Segmented	Planned	Defensive
Type 4	Externally aware	Externally supportive	Enabling asset
Type 5	Integrated	Connected to business model	Financial asset
Type 6	Adaptive	Identifies new business models	Strategic asset

Tabell 1. Prosess for innovasjon og forvaltning av immatrielle eiendeler i BMF.

Ved å ta i bruk BMF, kan vi først fastsette hvor NTBs nåværende forretningsmodell står i forhold til sitt potensiale, og deretter vurdere passende tiltak for å utvikle forretningsmodellen videre.

BMF typebeskrivelser

Type 1

Kjennetegn: Bedriften har ingen artikulert forretningsmodell. Den innoverer ikke, og i den grad bedriften endrer seg, er det ved å kopiere andre. Konkurrerer på pris

og tilgjengelighet – ingenting annet (commodity). Bedriften kan holde det gående en god stund gjennom hardt arbeid, men for å klare seg over tid må den utvikle forretningsmodellen til neste type. Eksempel på type 1-bedrifter: Enkeltmannsforetak, restauranter og frisører.

Type 2

Kjennetegn: Noe differensiering. Bedriften kan derfor rette seg mot kunder som handler basert på andre kriterier enn pris og tilgjengelighet. Innovasjon foregår ad hoc og er normalt ledet av administrerende direktør eller en teknisk nøkkelperson. Eksempel på type 2-bedrifter: Nyetablerte selskaper, særlig tech-startups og “one-hit wonders”.

Type 3

Kjennetegn: Bedriften konkurrerer i flere segmenter samtidig. Forretningsmodellen er lønnsom og levedyktig, og bedriften kan derfor planlegge mer langsiktig (1-3 år fram i tid). Selskapet har utarbeidet detaljerte veikart for å sikre at lanseringen av nye produkter og tjenester følger de tids- og budsjettplaner som er lagt. Ansvar for innovasjon ligger normalt hos utviklingsavdelingen, men samtidig jobbes det tverrfaglig, og ulike avdelinger bidrar med kompetanse og innsikt i innovasjonsprosessen. Selv om virksomheten er betydelig mer moden enn en type 2-bedrift, har den fortsatt sine mangler. En type 3-bedrift tenker kun på innovasjon fra et produkt- eller teknologiperspektiv, og forsømmer dermed forretningsdimensjonen. Fordi forretningsmodellen tas for gitt, ser man ikke innovasjonsmulighetene som ligger utenfor rammene av den rådende modellen.

Type 4

Kjennetegn: Bedriften har begynt å åpne for eksterne ideer og teknologi innenfor både det operasjonelle området og i utviklingen av virksomheten. Dette gir selskapet tilgang til flere og mer varierte ressurser, og dermed også flere forretningsmuligheter. Ved å benytte eksterne innovasjonskilder reduseres utviklingskostnadene, tiden fra et produkt unnfanges til det slippes på markedet kortes ned, og risikoen deles på flere parter. Innovasjonsperspektivet har endret seg fra produkt-/prosess-/teknologifokus til forretningsfokus. Kunder og leverandører har nå en større rolle i innovasjonsprosessen. Innovasjon er en

kryssfunksjonell aktivitet mellom flere likestilte ansatte fra ulike avdelinger. Immaterielle verdier blir håndtert som døråpnere til nye markeder og vekst. Prioritering av innovasjonsprosjekter er basert på fullstendige business case, og finansavdelingen spiller en viktig rolle i utviklingen og vurderingen av disse. Eksempel på type 4-bedrifter: Tradisjonelle industriselskaper med veletablerte FoU-avdelinger, men som ikke har fått fullstendig grep på det digitale skiftet.

Type 5

Kjennetegn: Leverandører og kunder har formalisert tilgang til selskapets innovasjonsprosjekter, og vice versa. Kunder deler sine egne veikart med selskapet, noe som gir selskapet bedre forståelse av kundens fremtidige behov. Type 5-bedriften bruker betydelige ressurser på å studere "kundens kunder" for å forstå de underliggende, uoppfylte behovene og mulighetene i markedet. Selskapet bruker kunnskapen om kunder og leverandører til å identifisere misforhold mellom egen forretningsmodell og samarbeidspartnerne, for deretter å ta aktive grep for å justere modellen. Selskapet er nå i stand til å inngå sterke allianser og partnerskap med komplementerende bedrifter for å gå inn i nye markeder. Fordi investeringer og risiko er delt mellom partene, kan de sammen utforske mulighetene innenfor et større marked og til lavere kost. Selskapet integrerer effektivt intern og ekstern utvikling, og vurderer bevisst hvordan begge deler best kan benyttes for å bygge systemer og arkitektur. Bak denne forretningsmodellen kan man begynne å se konturene av en plattform.

Type 6

Kjennetegn: Denne modellen er enda mer åpen og adaptiv. En type 6-bedrift er i stand til å innovere sin egen forretningsmodell. Dette innebærer en vilje til å eksperimentere med en eller flere forretningsmodellvarianter. Eksperimenteringen kan foregå på flere måter: Noen selskaper investerer i små start-ups (risikokapital) for å utforske nye forretningsmodeller, andre etablerer spin-offs eller fellesforetak (joint venture) for å kommersialisere ideer utenfor den eksisterende forretningsmodellen. Andre igjen etablerer interne inkubatorer. Dersom spin-offen eller fellesforetaket blir en suksess, kan selskapet endre sin egen forretningsmodell i samme retning. I type 6 har leverandører og kunder blitt forretningspartnere som deler teknisk og finansiell risiko. Leverandørens

forretningsmodeller er innlemmet i selskapets planer, og selskapets forretningsmodell er igjen integrert i nøkkelkundernes forretningsmodeller. Dette gjør selskapet i stand til å omdanne forretningsmodellen til en plattform som leder hele industrien, leverandører og kunder inkludert.

Basert på vår kjennskap til NTB – vi vet blant annet at bedriften benytter eksterne innovasjonskilder og at innovasjonsarbeidet foregår i multifunksjonelle team – kan vi utelukke type 1–3, og vi vil i det videre derfor konsentrere oss om hva som driver FMI i typene 4–6.

Drivere av forretningsmodellinnovasjon i type 4–6

Chesbrough oppgir ikke eksplisitt hvilke faktorer som er driverne innenfor de ulike FM-typene i rammeverket, men disse kan allikevel utledes fra de til dels omfattende typebeskrivelsene i boka *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape* (2006) og hans øvrige arbeider. Nedenfor redegjør vi for hvilke faktorer som driver FMI i type 4-6, og vi presenterer relevant teori knyttet til hver av faktorene fra andre kilder.

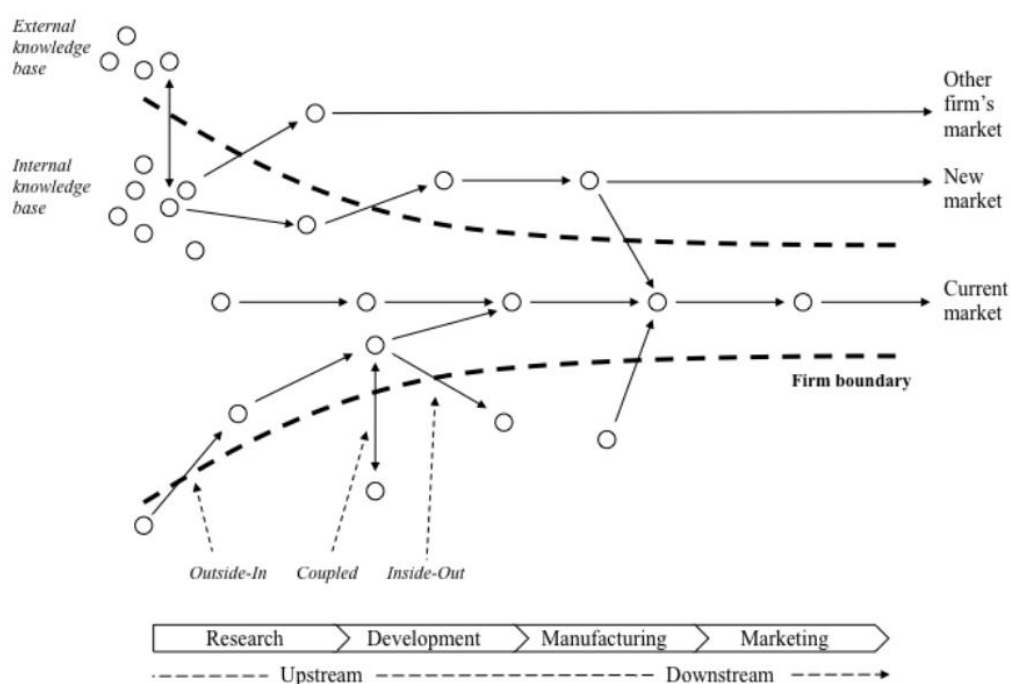
Åpen innovasjon

Åpen innovasjon inntreffer og blir en drivende faktor i type 4 der forretningsmodellen blir det Chesbrough kaller *eksternt bevisst*. Kjerneideen i Chesbroughs bok *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape* er at virksomheter må utvikle mer åpne forretningsmodeller dersom de skal få fullt utbytte av åpne innovasjonsmetoder (2006).

Åpen innovasjon er, som navnet tilsier, motstykket til lukket innovasjon. Chesbrough beskriver den tradisjonelle, lukkede innovasjonsmodellen som et paradigme tuftet på selvforsyning og kontroll: Selskaper må oppdage, utvikle, markedsføre, distribuere, finansiere og vedlikeholde ideene selv, for man kan ikke være sikker på kvaliteten på andres ideer og arbeid (H. Chesbrough, 2003). En naturlig konsekvens av denne logikken, var at store selskaper investerte betydelig i forskning og utvikling. Den lukkede modellen var enerådende og ga gode resultater helt fram til slutten av det forrige århundre, da stadig stigende utviklingskostnader og kortere levetid på produkter fremkalte behovet for en mer effektiv og økonomisk tilnærming. Åpen innovasjon innebærer at man åpner virksomheten for eksterne ideer og teknologi i innovasjonsprosessen, og at man

lar egen teknologi og kunnskap flyte ut av organisasjonen når det kan bidra til å styrke bedriftens egen innovasjonsevne eller posisjon. Gjennom åpen innovasjon og samarbeid med andre aktører – til og med konkurrenter – kan bedriften også få tilgang til nye markeder og markedskanaler.

I faglitteraturen omtales to komplementære tilnærminger til åpen innovasjon, utside-inn og innside-ut. Utside-inn betyr i denne konteksten å åpne bedriften for eksterne ideer og teknologi, og overkomme «ikke oppfunnet her»-syndromet. Innside-ut refererer til en praksis der et selskap lar andre bedrifter ta i bruk dets egne ideer, teknologi eller prosesser, og på den måten skape nye inntektskilder (H. W. Chesbrough, 2011, s. 88). Samarbeid med andre bedrifter og forskningsmiljøer er en sentral innside-ut-aktivitet. Ifølge Gassmann et al. er moderne teknologi i ferd med å bli så kompleks at selv ikke store selskaper har råd til å utvikle nye produkter alene (2010, s. 216). For å kommersialisere ideer utenfor den eksisterende forretningsmodellen kan man etablere interne inkubatorer, spin-offs, eller investere i start-ups og fellesforetak (joint venture). Figur 1 illustrerer den åpne innovasjonsmodellen.

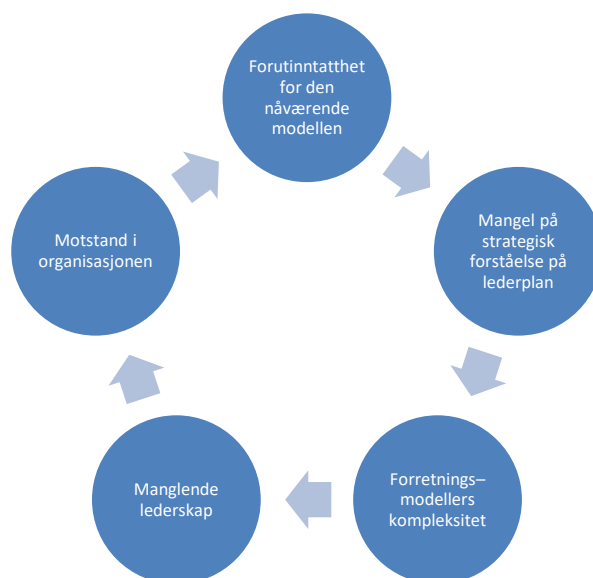


Figur 1. The open innovation model. Fra «Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation», av H. Chesbrough, og M. Bogers, 2014, *New Frontiers in Open Innovation* (https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2427233).

Vår antakelse er at NTB har integrert åpne innovasjonsmetoder – især utside-inn – i utviklingsarbeidet, men at innside-ut-aktivitetene foregår mer sporadisk og ad-hoc. Vi tror NTB kan styrke evnen til forretningsmodellinnovasjon ved å øke og systematisere bruken av åpen innovasjon, særlig innside-ut.

Ledelse

Når forretningsmodellen utvikler seg fra de enkle til de mer sofistikerte typene, endres også betingelsene for ledelse. Mens ledelse i stor grad utøves reaktivt i de lavere typene, der mye handler om å stadig respondere på ytre omstendigheter, vil den økte lønnsomheten som følger av en mer avansert forretningsmodell gi ledelsen mer rom til å planlegge og handle proaktivt. Det tidligere produkt-, prosess- og teknologiperspektivet på innovasjon har i type 5 blitt erstattet av et forretningsfokus. Bedriften kan nå bruke tid og ressurser på å søke aktivt etter nye markeder, forretningsmuligheter og partnere, og eksperimentere med nye forretningsmodeller. Men større kompleksitet fører også med seg endrede krav til ledelse, og da særlig med hensyn til kompetanse. Ledelse kan derfor sies å være den viktigste driveren i type 5. Forskning har vist at bedrifter som innoverer sin FM oppnår bedre resultater enn de som ikke gjør det (Lindgardt et al., 2009). Allikevel fortsetter mange bedrifter å ha et ensidig fokus på produkt- og prosessinnovasjon fremfor FMI. Ifølge Sævi og Foss er det fem hovedutfordringer knyttet til FMI (2016). Disse barrierene illustrerer hvordan ledelse kan hemme eller fremme forretningsmodellinnovasjon i et selskap.



Figur 2. Fem barrierer mot forretningsmodellinnovasjon.

De fem innovasjonshindringene kan deles i to grupper, kognitive og organisatoriske. De kognitive barrierene er 1) forutinntatthet for den nåværende modellen, 2) mangel på strategisk forståelse på lederplan, og 3) forretningsmodellens kompleksitet. De organisatoriske barrierene er 4) mangel på lederskap og 5) motstand innen organisasjonen (Saebi, 2016).

Saebi understreker viktigheten av at ledere er bevisst disse hindringene, og grepene de kan ta for å forsere dem:



Figur 3. Hovedutfordringer ved forretningsmodellinnovasjon. Fra «Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge», T. Saebi, 2016, Magma, 0716 (https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2452407/Magma+1607_Saebi.pdf?sequence=2)

FMI hylles som en ny kilde til konkurransefortrinn, men er samtidig noe som krever forankring og innføring i hele organisasjonen. Ifølge Saebi er det manglende prosesser, rutiner og kunnskap om denne typen innovasjon på lederplan som er de største hindringene (2016).

Vår antakelse er at det er sprikende kompetanse på forretningsmodellinnovasjon og forståelse av dagens forretningsmodell i NTBs ledergruppe. Ved å øke kompetansen på forretningsmodellinnovasjon i selskapet, vil innovasjonsevnen og lønnsomheten også kunne øke.

Strategi

Tradisjonell forretningsstrategi handler om å utvikle posisjoner for å bygge forsvar mot konkurransekraftene og å erobre makt i verdikjeden snarere enn å

dyrke åpenhet (H. W. Chesbrough & Appleyard, 2007, s. 57). Chesbrough og Appleyard hevder at de moderne plattformsselskaperes suksess, som i mange tilfeller bygger på åpen innovasjonsmetode, utfordrer den tradisjonelle strategiforståelsen. Tradisjonell strategitenkning har et internt fokus basert på eierskap og kontroll, og overser potensielle eksterne ressurser til verdiskapning som for eksempel brukergenerert innhold. For at et selskap skal kunne hente ut konkurransefordeler gjennom innovasjonsfellesskap, økosystemer og nettverk, er det behov for en ny tilnærming til strategi, hvilket Chesbrough og Appleyard kaller *åpen strategi*.

Strategi er av betydning for bedrifter innenfor alle BMF-typer, men kunnskapen om *åpen strategi* og tilhørende verktøykasse av virkemidler, kommer først til anvendelse når forretningsmodellen endres fra en lukket til åpen type. Dette vannskillet går som tidligere forklart mellom type 3 og 4. Behovet for strategi øker så i takt med forretningsmodellens kompleksitet.

Type 6-bedriften er i stand til å etablere sin egen teknologi som fundament for en plattform for hele verdikjeden og omkringliggende økosystemer der tredjeparter igjen skaper ytterligere verdi for plattformen (H. Chesbrough, 2006). Med denne forretningsmodellen kan bedriften endre spillereglene, ikke bare for seg selv, men for en hel bransje (Lindgardt et al., 2013, s. 298). For å nå sitt fulle potensial må type 6-bedriften utvikle strategier som omfavner og utnytter de eksterne ressursene, og man kan derfor hevde at strategi er den viktigste driveren av FMI i type 6. Ifølge Pisano har de fleste virksomheter en tydelig definert forretningsstrategi, mens innovasjonsstrategien ofte er mer vag og ulen (2015). Mange selskaper iverksetter tiltak for å øke innovasjonen, som å inkludere kundene i innovasjonsprosessen, eller ved å ta i bruk åpen innovasjonsmetode og hurtig prototyping, for å nevne noen. Dette er populære og i mange tilfeller nyttige metoder, men de kommer til kort dersom bedriften mangler en tydelig innovasjonsstrategi, og et helhetlig system for å sette strategien ut i livet. Pisano tydeliggjør distinksjonen mellom forretningsmodellinnovasjon og teknologisk innovasjon, og sier at bedrifter må allokere en viss mengde ressurser til hver av dem. Chesbrough gir uttrykk for det samme: «Today, innovation must include business models, rather than just technology and R&D» (2007, s. 12). Når ledere

tenker på innovasjon, er det som regel i form av teknologi, og de neglisjerer ofte forretningsdimensjonen, altså hvordan selskapet skal *kapre* verdi (Teece, 2010, s. 183). En innovasjon fører ikke automatisk med seg kommersiell suksess, uansett hvor godt produktet eller tjenesten er. For å lykkes må den teknologiske innovasjonen henge sammen med en grundig strategisk analyse, og en forretningsmodell som definerer målmarkedet og verdikapringsmekanismene. Dersom innovasjonsstrategien ikke er tydelig definert, og ikke underbygger den overordnede forretningsstrategien, vil det være vanskelig for selskapet å velge mellom de mange innovasjonsmetodene som finnes, og å prioritere mellom prosjekter (Pisano, 2015).

Vår antakelse er at NTB har utarbeidet en strategi, men at denne strategien i liten grad er knyttet til en artikulert FM og i liten grad forankret i organisasjonen. Vi mener at NTBs evne til FMI vil øke dersom virksomheten først analyserer og definerer sin FM, for deretter å konkretisere og forankre en ny, oppdatert strategi ut i organisasjonen.

Kultur

I overgangen fra en forretningsmodell til en annen må organisasjonskulturen hele tiden finne måter å omfavne den nye på, samtidig som den ivaretar den gamle, inntil den nye er klar til å overta helt (H. Chesbrough, 2010, s. 362). Bare på denne måten kan FMI bidra til at selskaper unngår å bli fanget i den gamle forretningsmodellen, og sikre ny vekst og profitt, konkluderer forfatteren. Dette utsagnet tyder på at organisasjonskulturen kan virke hemmende eller fremmende på forretningsmodellinnovasjon innenfor alle typene, og at den er en avgjørende faktor i transisjonen fra en type til den neste. Chesbrough beskriver ikke organisasjonskulturen i ytterligere detalj, men ifølge Rao og Weintraub bygger en innovativ kultur på seks elementer: Verdier, atferd, klima, ressurser, prosesser og suksess (2013, s. 30).

Ressurser	Verdier
Prosesser	Atferd
Suksess	Klima

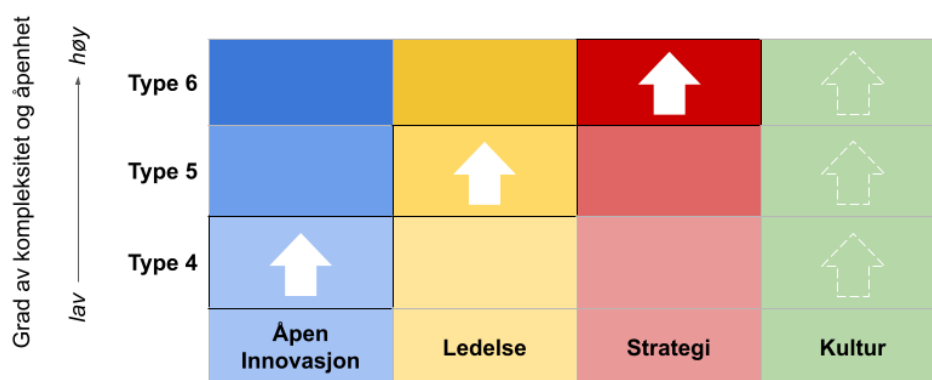
Figur 4. De seks byggesteinene i en innovativ kultur.

Når det gjelder å fostre innovasjon, vil selskaper oftest konsentrere seg om ressurser, prosesser og å måle suksess – de mest håndgripelige og kvantifiserbare innovasjonsbyggsteinene. Allikevel er det de mykere, menneskeorienterte byggsteinene – verdier, atferd og klima – som har størst potensiale for å forme kulturen og skape varige konkurransefordeler, skriver forfatterne. «[De] myke sidene er harde i sin konsekvens», som Hennestad formulerer det i boka *Kulturbevisst ledelse: Fra ord til handling* (2015, s. 28).

Dersom en virksomhet skal lykkes med innovasjon, må den ifølge Rao og Weintraub skape et trygt miljø hvor det er lov til å feile og eksperimentere, der det er stor takhøyde for ulike meninger, og hvor samarbeid og samhandling står sentralt (2013).

Vår antakelse er at det er store forskjeller mellom de ulike virksomhetsområdene i NTB. Vi tror at siloene er markante, og at det i enkelte avdelinger er lite rom for kreativitet og initiativ. Ved å skape et godt klima for innovasjonskultur innenfor *alle* virksomhetsområder, tror vi at NTBs evne til forretningsmodellinnovasjon vil øke.

Figur 5 illustrerer hvordan de fire faktorene åpen innovasjon, ledelse, strategi og kultur henger sammen med BMF.

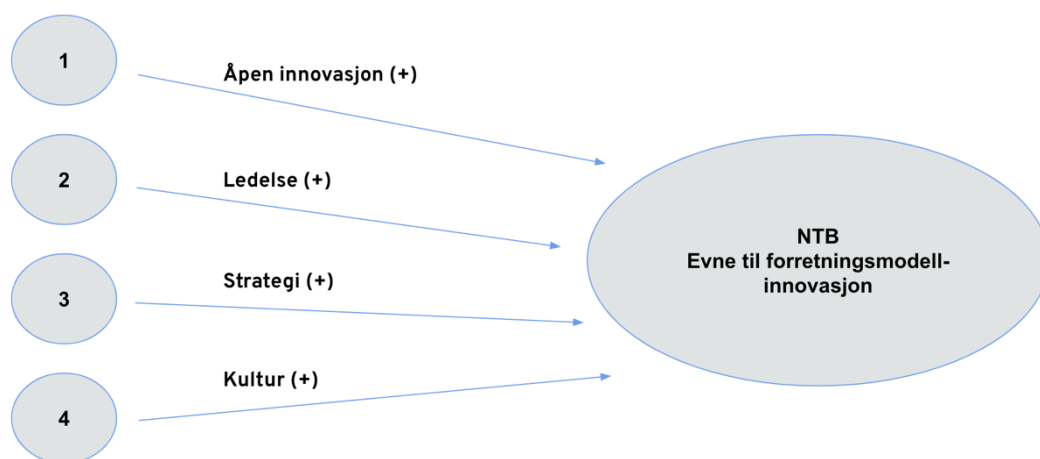


Figur 5. Drivere av forretningsmodellinnovasjon i BMF type 4–6.

At disse fire faktorene er de viktigste driverne av FMI i type 4–6, betyr ikke at andre faktorer ikke er til stede. I en kompleks verden vil en hel rekke faktorer virke samtidig og med ulik styrke avhengig av omstendighetene. I likhet med

strategi, ledelse og kultur, er andre faktorer som teknologi, offentlige reguleringer, selskapets økonomi og konkurranseevne hele tiden present i alle typene. Men, mens konkurransesituasjonen er en avgjørende faktor og driver av FMI i type 1-bedriften – som konkurrerer på pris og tilgjengelighet i et konkurranseutsatt marked – vil konkurransesituasjonen relativt sett ha mindre innvirkning på FMI i en type 6-bedrift med en plattformbasert forretningsmodell.

Chesbroughs BMF er, som alle andre modeller, en forenkling av virkeligheten. Rammeverket er derfor ingen fasit, men det kan gi bedrifter en pekepinn om hva de bør prioritere dersom de ønsker å innovere forretningsmodellen til en mer avansert og lønnsom type. Figur 6 viser hvordan vi antar at de fire faktorene vil kunne fremme evnen til forretningsmodellinnovasjon i NTB.



Figur 6. Antagelsesmodell.

Metode

Metodevalg

Vi har valgt en kvalitativ metode med en deduktiv tilnærming (Nomme, 2022). Vi finner først vår teori, deretter vår empiri gjennom semistrukturerte intervjuer og deretter analyserer og konkluderer våre antakelser.

Utvalg av respondenter

Ifølge Chesbrough er det ofte uklart hvem i bedriften som har ansvaret for forretningsmodellinnovasjon (2007). Ansvaret kan i mange tilfeller falle mellom flere stoler, eller bli delegert til en enkelt enhetsleder. Chesbrough mener at forretningsmodellinnovasjon bør være toppledelsens oppgave, for prosessen er tid- og ressurskrevende, og krever en holistisk tilnærming. Gitt Chesbroughs betraktninger, valgte vi å intervju NTBs øverste ledergruppe. Gruppen har de siste årene bestått av sju medlemmer, men ettersom utviklingsdirektøren nylig hadde gått av da vi gjennomførte intervjuene, besto ledergruppen av seks medlemmer. Metodelitteraturen gir ingen eksakte svar på hvor stort et utvalg bør være i kvalitative forskningsprosjekt, men det tales ofte om at man skal samle inn data til metning oppnås, altså at man fortsetter datainnhentingene så lenge det bidrar til ny informasjon. I boka *Det kvalitative intervjuet* skriver Ryen dette om temaet: «I eksplorative undersøkelser vil ikke stadig nye intervju generere ny innsikt i det uendelige (...) I stedet når man et slags metningspunkt der nye intervju bidrar med lite nytt» (2002, s. 93). Med utgangspunkt i hvor ansvaret for forretningsmodellen ligger, anså vi vårt utvalg som tilstrekkelig for å belyse spørsmålene om forretningsmodellinnovasjon i NTB. Det er kun seks ledere i gruppen, men vi tilstreber til tross for dette å anonymisere respondentene. De henvises kun til sitt respondentnummer, og i de tilfeller vi siterer respondenter gjør vi dette uten å oppgi kjønn, alder eller andre opplysninger som kan utlevere respondenten.

Intervjuoversikt

Respondent	Dato	Lengde på intervjuet	Sted
1	29.03.2022	1 time og 31 minutter	Fysisk i Pressens Hus
2	30.03.2022	1 time og 41 minutter	Fysisk i Pressens Hus
3	31.03.2022	1 time og 23 minutter	Fysisk i Pressens Hus

4	31.03.2022	1 time og 15 minutter	Fysisk i Pressens Hus
5	31.03.2022	1 time og 20 minutter	Fysisk i Pressens Hus
6	07.04.2022	1 time og 45 minutter	Fysisk i Pressens Hus

Tabell 2. Intervjuoversikt.

Gjennomføring av semistrukturerte intervjuer

Alle intervjuene ble gjennomført fysisk i Pressens Hus' møtelokaler. Møterommet var av god størrelse hvor vi kunne holde avstand samtidig som vi kunne se og høre hverandre godt. Vi satt på en side av bordet, mens respondenten satt på den andre siden av bordet. Vi var opptatt av å skape en god stemning fra start, så vi ordnet med bakst, vann og kaffe til respondentene. Etersom en av oss er ansatt i casebedriften, hadde vi på forhånd bestemt at den ikke-ansatte skulle lede intervjuene. Den ansatte skrev primært notater og passet på at vi holdt tiden slik at vi skulle rekke innom alle temaene. På denne måten kunne den som ledet intervjuet fokusere fullt ut på respondenten, noe som skapte et godt utgangspunkt for samtaler. Da dette var semistrukturerte intervjuer, kunne vi komme med tilleggsspørsmål og bore dypere dersom spørsmålene ikke ble skikkelig besvart (Gentikow, 2005, s. 94). Ved at vi primært stilte åpne fremfor lukkede spørsmål, ble intervjuene raskt til samtaler fremfor formelle intervjuer. For å sikre korrekt gjengivelse av respondentenes uttalelser, ble det gjort opptak av alle intervjuene etter tillatelse fra respondentene.

Bruk av støttedokumenter

Fordi begrepet forretningsmodell er såpass abstrakt og defineres på ulike måter, valgte vi å dele ut et støtteark med Osterwalder og Pigneurs definisjon (s. 4) med den hensikt å skape en felles begrepsforståelse og referanseramme. Etersom respondentene var ukjent med Chesbroughs rammeverk, valgte vi også å dele ut et ark med typebeskrivelsene (s. 5–8), hvorpå vi ba respondentene om å kommentere likheter og ulikheter mellom NTBs forretningsmodell og de forskjellige typene. Denne metoden fungerte etter vår mening meget godt; de fleste intervjuobjektene reagerte med nysgjerrighet og entusiasme, og de resonerte fritt og fortløpende mens de leste beskrivelsene. Avslutningsvis ba vi respondentene plassere NTBs forretningsmodell innenfor en av typene, og gi en begrunnelse for valget. Støttedokumentet, i kombinasjon med den litt uformelle intervjuformen, gjorde

det mulig for oss å kvalitetssikre datamaterialet fortløpende fordi vi hele tiden kunne forsikre oss om at vi hadde forstått respondenten korrekt, og om nødvendig be vedkommende om å utdype. Denne muligheten hadde ikke vært til stede dersom vi hadde benyttet et spørreskjema eller en mer strukturert intervjuform.

Antakelser og utarbeidelse av intervjuguide

Vi har fire faktorer som vi mener kan påvirke NTBs evne til forretningsmodellinnovasjon. Vi utarbeidet derfor en intervjuguide (vedlegg 1) med antakelsene våre som bakteppe. I tillegg til spørsmål knyttet til de fire faktorene, hadde vi noen bakgrunnsspørsmål og spørsmål relatert til forretningsmodell og forretningsmodellinnovasjon. Totalt utarbeidet vi 19 spørsmål. Tabell 3–9 gir oversikt over spørsmålene og hensikten med hvert av dem.

Bakgrunnsspørsmål

Spørsmål	Vurdering/hensikt
Hva er din stilling i NTB, hvor lenge har du jobbet her?	Vi valgte ut disse to innledende spørsmålene for å bli bedre kjent og for å komme i gang med intervjuet. Vi ønsket at respondenten skulle beskrive sin stilling og ansvarsområde slik at vi fikk oversikt over fordelingen av oppgaver og ansvar. Det var av relevans å vite hvor lenge de hadde jobbet i selskapet da NTB har gjennomgått store endringer de siste fire årene. Da fikk vi en oversikt over om respondenten hadde jobbet lenger eller kortere enn fire år.
Hva er NTBs største styrker og utfordringer?	Med dette spørsmålet ønsket vi å finne ut hvordan respondentene vurderer NTBs posisjon i dag. Ser de selv noen trusler eller farer ved å ha et tilnærmet monopol? Hva tenker de er NTBs fordel som nyhetsbyrå?

Tabell 3. Bakgrunnsspørsmål og hensikten med disse.

Forretningsmodell

Spørsmål	Vurdering/hensikt
Dette er vår definisjon av hva FM er. Med denne definisjonen i tankene, hvordan vil du beskrive NTBs FM i dag?	Da vi hadde en antakelse om at begrepet forretningsmodell var noe uklart for respondentene, og at ledergruppen ville svare veldig ulikt dersom vi bare hadde bedt dem beskrive forretningsmodellen, valgte vi å finne en definisjon fra faglitteraturen slik at vi hadde mer lik begrepsforståelse. Deretter kunne hver respondent beskrive forretningsmodellen ut fra denne forståelsen.
Her får du presentert en modell som definerer 6 typer FM.	Vi valgte å oversette Chesbroughs business model framework til norsk og presentere disse

Resonner gjerne høyt mens du leser de ulike typene. Hvor vil du plassere FM til NTB, og hva er grunnen til dette?	seks typene for respondentene. Vi ba dem resonere høyt mens de leste slik at vi fikk fanget opp hva de mente NTB mestret i dag, hva som eventuelt manglet, og hvilke tanker og vurderinger de ulike respondentene la til grunn for sine valg.
Hvilke nye produkter, tjenester eller løsninger har blitt lansert i den perioden du har jobbet her?	Her ønsket vi å få noen konkrete eksempler på noe den enkelte respondent har hatt ansvar for, og om de også kjenner til produkter, tjenester eller løsninger som er lansert utenfor egen avdeling eller ansvarsområde.
Har noen av disse innovasjonene medført nye måter å kapre verdi på, for eksempel gjennom nye pris- og betalingsmodeller? I så fall hvordan? (oppfølging: har innovasjonene medført reduserte kostnader?)	Vår antakelse var at NTB hadde et mindre bevisst forhold til hvordan de skal kapre verdi for sine nye tjenester og løsninger. At verdikapringen ikke var et like bevisst tema som det å gjøre tjenesten/produktet relevant og skape verdi for kunden. Så vi ønsket å utforske om NTB endret sin pris- og betalingsmodell ettersom nye tjenester og produkter ble lansert, eller om dette ble inkludert i det eksisterende abonnementet til kunden. Vi ønsket også å utforske hva respondentene tenkte rundt å både ta mer betalt for nye løsninger og hvordan nye løsninger eventuelt har redusert dagens kostander.

Tabell 4. Spørsmål om forretningsmodell og hensikten bak spørsmålene.

Strategi

Spørsmål	Vurdering/hensikt
Tidligere adm dir Mads Yngve Storvik sa til fagbladet Journalisten for fire år siden at den gamle forretningsmodellen var under press. Hvilke grep har dere tatt for å endre FM siden den gang?	Bakgrunnen for dette spørsmålet var å få respondentene til å reflektere over hva som var utfordrende for fire år siden, og hva de har gjort frem til i dag. Vi ville også høre om de var enig i utsagnet om at forretningsmodellen var under press. Vi ønsket å få frem konkrete strategiske grep, endringer og innovasjoner de har gjort siden den gang.
På hvilken måte drøftes/oppdateres/endes dagens FM?	Vi ønsket å sjekke ut om dagens forretningsmodell faktisk drøftes, da vi igjen hadde en antakelse om at denne ikke ble spesifikt drøftet eller endret bevisst.
I hvilken grad tenker du at NTB trenger å endre sin FM for å overleve i fremtiden?	Dette er et noe ledende spørsmål hvor vi antar at respondentene er enig i at NTB trenger, i hvert fall i noen grad, å endre sin forretningsmodell for å overleve. Alle respondenter var enig i at det var behov for endringer i større grad for overlevelse, så da anser vi ikke å ha villedet respondentene med dette spørsmålet.

Tabell 5. Spørsmål om strategi og hensikten med spørsmålene.

Ledelse

Spørsmål	Vurdering/hensikt
En utfordring for ledere når det kommer til forretningsmodellinnovasjon er å finne balansen mellom å best mulig utnytte dagens FM, og samtidig være åpen for nye muligheter. Hva er dine refleksjoner rundt denne utfordringen? Kjenner du deg igjen?	Vi valgte å ta utgangspunkt i Sæbis artikkel om hvordan ledere skal møte utfordringene med forretningsmodellinnovasjon, og omformulere disse til spørsmål. Med dette spørsmålet ville vi utforske hvor bevisst lederne er på denne utfordringen med å balansere. Her antok vi også respondentenes personlighet og lederstil ville komme noe frem. Noe av det vi ønsket svar på var deres refleksjoner rundt hvem som er ansvarlig for å jobbe med forretningsmodellen, deres egen rolle og hvor åpen de vurderer at de selv er for nye ideer og tanker.
En annen utfordring er å kunne analysere egne og konkurrenters FM. Har NTB utviklet noen metoder eller verktøy som muliggjør en slik analyse? Dersom ja, hvilke? Dersom nei, hva er dine refleksjoner rundt denne utfordringen?	Med dette spørsmålet ønsket vi å se hvor bevisst NTB er seg selv og sine konkurrenters forretningsmodeller, og hvor mye dette preger deres innovasjoner og strategi.

Tabell 6. Spørsmål om ledelse og hensikten bak disse.

Kultur

Spørsmål	Vurdering/hensikt
Hvordan har du som leder og din avdeling opplevd innføringen av nye innovasjoner/prosesser? Hva lærte dere av den prosessen som dere har tatt med dere videre, og hva ønsker dere å gjøre annerledes ved nye endrings/innovasjonsprosesser? Tenker du at dine lederkollegaer i andre avdelinger har lik opplevelse av prosessen?	I tråd med vår antakelse, ønsket vi å undersøke hvordan NTBs kultur for endring og innovasjon har vært de siste årene, og om respondentene tar med seg noe læring fra dette arbeidet. Vi var interessert i om det var ulikheter mellom avdelinger, og om respondentene var bevisst disse ulikhetene.

Tabell 7. Spørsmål om kultur og hensikten bak spørsmålet.

Åpen innovasjon

Spørsmål	Vurdering/hensikt
NTB har tatt i bruk flere «åpen innovasjon»-teknikker de siste årene, som å integrere ekstern teknologi i interne systemer, og å inkludere kunder i innovasjonsprosjekter. Dette er aktiviteter man på fagspråket kaller "outside-inn". Et annet sett aktiviteter er det man kaller "innside-ut". Disse inkluderer blant annet å lisensiere ut egen	Her ønsket vi å definere for respondentene hva utside-inn og utside-inn aktiviteter var slik at vi var sikre på en felles forståelse for disse begrepene. Deretter ønsket vi særlig respondentenes refleksjoner rundt hvilke innside-ut aktiviteter NTB eventuelt gjør i dag og om de hadde noen konkrete eksempler på dette.

teknologi, investere i små start-ups, etablere spin-offs eller å inngå joint ventures. I hvilken grad vil du si at NTB er involvert i "innsidout"-aktiviteter?	
--	--

Tabell 8. Spørsmål om åpen innovasjon og hensikten bak spørsmålet.

Oppsummeringsspørsmål

Spørsmål	Vurdering/hensikt
Hva er den største utfordringen med innovasjonsprosjekter og eventuelle barrierer i NTB for å muliggjøre nye innovasjoner?	Her ønsket vi å kartlegge utfordringer og barrierer respondentene mente NTB har i dag, og se om vi mulig kan komme med råd om hvordan disse utfordringene kan møtes fremover.
Vi har nå vært innom ulike temaer som berører forretningsmodellinnovasjon. Hvilke refleksjoner sitter du igjen med i etterkant av samtalen vår? Er det noe spesielt som dukker opp? Er du enig i disse temaene, eller har du innspill på andre faktorer som påvirker FMI-en?	Vi ønsket at respondentene skulle reflektere rundt temaene i intervjuet, om de har fått noen umiddelbare nye tanker og ideer kun ut fra intervjuet. Vi ønsket også en tilbakemelding på om de var enig i våre utvalgte temaer, og om de hadde innspill på andre faktorer vi eventuelt har oversett.
Dersom du ser at det kan gjøres noen endringer, hvilke umiddelbare tiltak slår deg som kan starte raskt, og hvilke tiltak kommer eventuelt over tid?	Dette spørsmål er en oppfølging av forrige spørsmål dersom det ikke fremkom noen konkrete forslag til endring, for å se om intervjuet har trigget noen tanker eller refleksjoner vi kunne bygge videre på i vår konklusjon av denne oppgaven.
Er det noe du ønsker å tilføye som jeg ikke har spurt deg om?	Kontrollspørsmål for å se om de har noe ytterligere å tilføye som vi ikke har spurt om.
Noe å legge til student 2? Igjen, takk for tiden og dine svar.	Her sjekker studenten som intervjuet, om den andre studenten har noe å tilføye som ikke har blitt spurt om.

Tabell 9. Oppsummeringsspørsmål og hensikten med disse.

Sekundærdata

Som supplement til intervjuene med ledergruppen har vi valgt å bruke funn fra NTBs siste store medarbeiderundersøkelse som ble gjennomført i november 2020. Etter at vi identifiserte *strategiforankring* som et område vi ønsket å se nærmere på, så vi også behov for å belyse dette emnet fra de ansattes perspektiv. Ideelt sett skulle vi gjennomført vår egen spørreundersøkelse, eller intervjuet utvalgte medarbeidere om temaet, men dessverre strakk ikke tiden til. Vi var derfor takknemlige for at casebedriften ville dele den interne undersøkelsen med oss. Undersøkelsen er utarbeidet av Evidente, et selskap som har spesialisert seg på medarbeiderundersøkelser, så vi antar at reliabiliteten er tilfredsstillende. Validiteten er etter vår mening høy fordi spørsmålene om strategi og innovasjon

går rett til kjernen av vår antakelse knyttet til strategi og forankring. Ettersom undersøkelsen er halvannet år gammel, kan man naturligvis stille spørsmål om den fremdeles er relevant. Vi kommer tilbake til dette spørsmålet i analysen.

Transkripsjon

Vi valgte å skrive ut intervjuene på normert bokmål, men allikevel så ordrett som mulig. Vi utelot tonehøyde, latter og gester fordi vi vurderte at innholdet i det som ble sagt var av størst betydning. Samtidig ser vi at kroppsspråk og intonasjon i noen tilfeller kunne gitt uttalelsene en ekstra dimensjon. De anonymiserte transkripsjonene er å finne i vedlegg 2.

Koding og analyse

Etter transkriberingen fjernet vi alle utsagn vi oppfattet som irrelevante med hensyn til problemstillingen for å redusere datamengden (Ryen, 2002). Deretter ga vi det resterende materialet – enkeltsetninger og bolker av tekst – merkelapper eller koder, basert på meningsinnholdet og stikkord fra antakelsene og teorien. Underveis lette vi etter mønstre i dataene, og muligheter for å slå to eller flere koder sammen til en ny kode. Kodene plasserte vi så inn i sju overordnede kategorier: FM, FMI, åpen innovasjon, ledelse, strategi og kultur. Vi fant fort ut at vi var nødt til å dele de overordnede kategoriene videre inn i underkategorier, samtidig som vi forsøkte å holde antallet underkategorier så lavt som mulig. Den største utfordringen vi hadde i forbindelse med kodingen, er at temaene kultur, strategi og ledelse ofte smelter sammen i så stor grad at det kan være utfordrende å skille dem fra hverandre. Vi brukte derfor mye tid på å diskutere hvor de ulike dataene hørte hjemme. Til slutt kunne vi putte kodene inn i matriser – eller tabeller – slik at vi fikk bedre oversikt og lettere kunne se mønstre i dataene. Tabell 11 (s. 24) er et eksempel på en slik matrise.

Validitet og reliabilitet – forskningens kvalitet

Begrepene validitet og reliabilitet stammer fra kvantitativ forskning, og de er sett på som kontroversielle fenomener innen kvalitativ metode (Ryen, 2002). Det kan derfor være tjenlig å legge andre kvalitetskriterier til grunn, for eksempel refleksivitet, altså at man som forsker reflekterer over egen person, posisjon og forutinntattheter med hensyn til det man skal undersøke. Når man skriver en

prosjektoppgave om bedriften man er ansatt i, er det en reell fare for at man lar sine egne oppfatninger overskygge respondentenes meninger. Vi kan motvirke dette, dels ved å være utfordringen bevisst, og dels gjennom prosedyrer. Ryen påpeker at «kvalitativ forskning innebærer at forskeren kontinuerlig står overfor en serie veivalg, ikke bare ett» (2002, s. 73). Et slikt valg kan for eksempel være at man lar medforfatteren – den ikke-ansatte – lede intervjuene slik vi gjorde. Det er allikevel ikke til å komme bort ifra at det kan stilles spørsmål ved en oppgaveforfatters objektivitet når vedkommende skriver om egen bedrift. På den andre siden kan innsikten den ansatte besitter, øke oppgavens relevans. I sum tror vi at valgene våre, bevisstheten om egne roller, og det faktum at vi er to personer med ulik bakgrunn og perspektiv, har bidratt til å styrke oppgavens troverdighet.

Resultat

I dette kapitlet gjennomgår vi de viktigste funnene fra intervjuene relatert til *BMF-type* og de fire faktorene *åpen innovasjon, ledelse, strategi og kultur*. Vi har lagt vekt på oppfatninger som deles av flere av respondentene, og enkeltobservasjoner vi mener er særlig relevante med hensyn til problemstillingen.

BMF-type

Etter å ha å lest og reflektert over typebeskrivelsene (s. 6-8), ble respondentene bedt om å angi hvilken type som passet best for NTB som helhet. Fire av seks respondenter havnet på type 4, en på type 3 og en på type 5 (tabell 10).

R #	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6	\bar{x}	M
Type #	4	3	4	4	5	4	4	4

R = Respondent \bar{x} = Gjennomsnitt M = Median

Tabell 10. Respondentenes egne vurderinger.

Som det kommer frem av tabell 11, samsvarer respondentenes vurderinger med våre egne funn. Type 4-bedriften er eksternt orientert, og den skiller seg dermed fra type 3-bedriften blant annet ved at den tar i bruk eksterne ideer og teknologi, inkluderer kunder og leverandører i innovasjonsprosessen, og samarbeider med læringsinstitusjoner.

	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
Tar i bruk eksterne ideer og teknologi	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Inkluderer kunder og leverandører i innovasjonsprosessen	✓	Ikke nevnt spesifikt	✓	✓	✓	✓
Samarbeider med læringsinstitusjoner	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabell 11. Matrise som viser resultater etter koding av intervjuvarene.

Respondentene ga eksempler på enkeltprosjekter som hadde elementer av type 5, men de opplyste samtidig at dette ikke var resultat av en omforent strategi eller en etablert praksis.

Tre av respondentene ga på forskjellig vis uttrykk for at NTB bør utvikle forretningsmodellen sin i plattformretning (type 6):

Det er ledestjernen der framme, som du nevnte Google og Apple og ... det er jo ledestjernen vår at vi skal ha et teknologisk NTB-økosystem av produkter og tjenester som lever sammen. (Respondent 1)

Jeg mener at NTB bør utvikle seg i retning av en plattform, men det er prematurt det altså, vi er ikke der. (Respondent 5)

For å overleve må vi over på type seks her (...) For å være relevant i flere tiår, så må vi være på type seks innen fem år. (Respondent 3)

Åpen innovasjon

Alle respondentene fortalte at virksomheten benytter eksterne ideer og teknologi i utviklingen av nye produkter og prosesser, og at det har vært ulike former for samarbeid med læringsinstitusjoner. Ifølge tre av respondentene var den tidligere utviklingsdirektøren en pådriver for åpen innovasjon i selskapet, og et bindeledd til eksterne forskningsmiljøer:

[Tidligere utviklingsdirektør] var en veldig pådriver for å få til åpen innovasjon. Gjort masse bra på det. (Respondent 4)

Tidligere utviklingsdirektør hadde ansvaret for dette før, og nå diskuteres det om vi skal fortsette med dette. (Respondent 2)

Der har vi vært gode, men det var det tidligere utviklingsdirektør som holdt i. Så det er en stafettpinne vi må ta videre nå (...) (Respondent 3)

Respondent 1 og 6 uttrykte – i likhet med respondent 3 – et ønske om å fortsette samarbeidet med forsknings- og utdanningsmiljøer. Det ble også sagt at man ønsker å øke og systematisere innsatsen på dette området:

Vi drar også inn studentmiljøer, for eksempel vi har studentmiljøer innen UX-design, utvikling som vi legger til rette programmer for at de kan komme og leke med noen ideer hos oss og kjøre prosess hos oss. Det jobbes med nå for å gjøre enda mere planmessig. (Respondent 1)

Ja, og i stor grad vil vi gjøre mer av dette fremover. (Respondent 6)

Mens flere av innside-ut-aktivitetene synes å skje ad-hoc, eller er basert på nettverk og enkeltpersoner, virker utside-inn-aktivitetene å være godt etablert i innovasjonsarbeidet, og en del av bedriftens modus operandi:

Vi kan ikke drive med grunnforskning, vi må prøve å sette sammen teknologier på best mulig måte, og pakketere det, og integrere det og skape løsninger på den måten. Så veldig viktig det at vi har ikke kapasitet til å skulle ha som første utgangspunkt at vi skal bygge selv. (Respondent 3)

Respondentene fortalte om enkeltprosjekter der det var tett samarbeid med kunder og leverandører og såkalt «full disclosure»:

(...) i utvalgte prosjekter er det nært samarbeid og i stor grad full disclosure. Når vi samarbeider med TT så er det full disclosure, ingenting som er hemmelig. (Respondent 1)

På [Prosjekt A] er det dialog hele veien, og der deler også [kunde] sine veikart, sånn at der ser vi hvor i deres organisasjon vi er. (Respondent 5)

Åpen innovasjon innebærer ifølge respondentene også usikkerheter og avveininger, både økonomiske og sikkerhetsmessige:

Det er ikke alt vi kan skape sammen med andre. (...) Vi er den virksomheten vi er. Hvem som helst kan ikke hjelpe oss med å lage nyheter. Den må vi ha in-house, den må vi ha 100 % kontroll på selv. Det samme gjelder den visuelle produksjonen vår. Det er ikke alt som er naturlig for oss å sette ut av huset, eller ha andre til å hjelpe oss med i et slags partnerskap. (...) Det er veldig case by case hvem vi deler med, og det handler om mange ting blant annet sikkerhet (...) (Respondent 1)

Så er det ikke alltid når du gjør [åpen innovasjon] at du ser resultater med en gang, og det gjør nok kanskje at man har bremsa litt på det, men det kan nok på lengre sikt skyte oss litt i foten. (Respondent 4)

Vi er så små at vi må tenke hva vi bruker kapasiteten og kompetansene våre på. Det er forskjell på DNB med 500 utviklere, og oss. Hver time teller for oss slik vi er rigget nå. Vi må få mer verdi ut av dette enn en rapport. (Respondent 6)

Ledelse

Forståelse av dagens FM

Respondentene beskrev NTBs overordnede forretningsmodell på litt ulikt vis og detaljnivå, men samtidig inneholdt de fleste beskrivelsene grunnleggende likhetstrekk. NTBs rolle som leverandør av «fellestjenester» eller «fellesløsninger» for å dekke mediens «fellesbehov» og å løse «fellesoppgaver», ble nevnt av alle respondentene bortsett fra én.

Metoder og verktøy for å analysere FM

Fem av seks respondenter opplyste at ledergruppa ikke har en felles metodikk eller verktøy for å analysere egne eller konkurrenters forretningsmodeller. Hvilke metoder og verktøy som benyttes, varierer fra leder til leder. Uttalelser fra to av respondentene tjener som eksempel:

(...) jeg har verktøy som jeg har fått fra INSEAD og andre plasser som jeg har brukt og som jeg vil bruke fremover. Flere av de modellene har jeg brukt, og det går jo på forretningsstrategi. Hva som er våre styrker sammenlignet med andre. Hvor er det som skiller deg ut i forhold til konkurrentene dine for eksempel. Disse verktøyene har jeg brukt strategisk i NTB, men det er ikke etablert i NTB. Jeg har savnet det administrativt, sånne strategiske verktøy. (Respondent 6)

(...) det er ingen helhetlig felles metodikk for å gjøre konkurrentanalyser eller hvordan man ser markedet. Det er veldig opp til ... litt tilbake til dette med nøkkelpersoner (...) (Respondent 1)

I enkelte større prosjekter har selskapet også fått bistand fra konsulenter.

Det var bred enighet i ledergruppa om at NTB er nødt til å forstå kunder og sluttbrukere bedre for å kunne utvikle virksomheten videre. For å svare på dette har ledelsen satt av midler til en analysestilling i budsjettet for 2022, ifølge respondent 3:

Vi må bli flinkere til å forstå våre omgivelser, kunder og sluttbrukere bedre. Det er et opplevd sterkt behov for analyse. Den analysestillingen var de fleste i ledergruppa enige om å prioritere inn i budsjettprosessen i 2022.

Kommunikasjon

Flere av respondentene reflekterte over viktigheten av god kommunikasjon fra ledelsen i forbindelse med endringsprosesser og prioriteringer:

Det at for eksempel store investeringer i Partner kan vekke mistenksomhet fra nyhetsområdet, hvorfor bruke så mye penger på det? Da er det også en indikasjon på at man ikke har klart å kommunisere tydelig hvordan dette skal hjelpe selskapet som helhet og hjelpe oss fremover. (Respondent 3)

Hvis folk er misfornøyd så må de få si det, og så må man lytte til folk. Også nytter det ikke å bare si, ok fint, jeg hører hva du sier, men jeg gjør noe annet. Da må du vente til du har fått folk med deg. Og så må du forklare hvorfor du er nødt til å gjøre det du gjør. (Respondent 5)

Ledelse er viktig, kommunisere og være tydelig på hvorfor. Man må ikke være enig, men få en forklaring på hvorfor. Før dura ledere på. I den prosessen vi har vært nå, bygge ledere, være god på å kommunisere, vær god på å forklare hvorfor vi skal dit vi skal, da er det ofte det ikke knaker sånn. (...) Man kan aldri kommunisere nok. (Respondent 6)

Strategi

Det kom fram av intervjuene at det i 2021 ble vedtatt en ny strategi for selskapet. Virksomheten har en egen strategi for innovasjon, og det er utviklet individuelle strategier for de ulike forretningsområdene.

Et grundig strategiarbeid

Respondentene fortalte at det ligger et grundig arbeid og bred involvering bak den nåværende strategien:

Det ble rullet opp og vedtatt en oppdatert strategi for NTB, med bred involvering og forankring i organisasjonen med masse intervjuer på kryss og tvers av hele huset. (Respondent 1)

Strategiarbeidet har involvert mange. Det er heller ikke noe en ledergruppe sitter og jobber med alene. (Respondent 3)

Det strategiarbeidet som ble gjort, var veldig bra. (Respondent 2)

Et levende dokument

Gjennom intervjuene kom det fram at ledergruppa jobber kontinuerlig ut fra strategidokumentene:

(...) når du skal gjøre en endring så har du alltid med strategiplakaten for å forklare hvorfor det er i tråd med det. (Respondent 4)

(...) en strategi skal være noe som forvaltes og jobbes med hele tiden. Den skal ikke ligge i en skuff, ellers er det arbeidet som er gjort med strategien meningsløs, bortkastet tid og ressurser, for det er en veldig god strategi. (Respondent 1)

Det er ikke en øvelse vi gjør annen hvert år og legger i skuffen. (Respondent 3)

Ansattes forhold til strategi/retning

Et medlem av ledergruppa fortalte at ansatte i vedkommendes avdeling viste «liten forståelse» for et av NTBs største innovasjonsprosjekt og satsingsområder:

For min del har [Prosjekt A] vært ekstremt krevende å jobbe med, fordi det rett og slett er liten forståelse i avdelingen også, i hvert fall svært få som bryr seg da om dette (...) folk har nok troen på det, og de hører at det kommer millioner inn, men de har ikke noe forhold til det. (Respondent 5)

En annen respondent ga uttrykk for at journalister opplever ord som «strategi» og «transformasjon» som negative ord:

Så har vi nok en organisasjon som bestående av journalister synes det er fryktelig – ordet strategi bare er helt grusomt, og er liksom et sånt flåseord, sånn at det gjør jo at det er krevende å dra ... altså transformasjon, sånne ord er egentlig negative ord. (Respondent 4)

En tredje respondent fortalte at ansatte i redaksjonen sterkt misliker begrepene «innovasjon» og «kompetanse»:

Du kan komme og snakke om innovasjon og kompetanse og sånn i redaksjonen, da kan du bare ... altså, de hater sånne ord. (Respondent 2)

Slik vi tolker utsagnene over, er de uttrykk for at selskapets strategi ikke er tilstrekkelig forankret hos store grupper av ansatte. Dette funnet står i kontrast til uttalelsen fra Respondent 1 om at bedriftens ønskede retning – å gå fra å være et rent nyhetsbyrå til også å være et medieteknologihus – er godt kjent og forankret i hele organisasjonen:

Jeg tror ikke det blir noe problem å få hele organisasjonen med på den endringen for den er så godt kjent på hele huset. (...) Det ble rullet opp og vedtatt en oppdatert strategi for NTB, med bred involvering og forankring i organisasjonen med masse

intervjuer på kryss og tvers av hele huset, så en strategi vi føler er godt forankret i hele organisasjonen (...) (Respondent 1)

Denne tilsynelatende motsetningen vil vi komme tilbake til i analysekapittelet der vi vil drøfte forankringstemaet opp mot medarbeiderundersøkelsen fra 2020.

Prioriteringer

Respondent 3 fortalte at den nye innovasjonsstrategien skal svare på utfordringene virksomheten har hatt tidligere med hensyn til å prioritere mellom de ulike prosjektene:

Og definitivt dette med innovasjonsstrategien vår, den var ikke så bra. Det var liksom en black box nærmest som ikke mange hadde innsyn i hvordan prioriterte og sånne ting. Der har man beveget seg langt de siste månedene. Det var vel en av de tingene som på tross av at veldig mye positivt skjedde, så var det en av svakhetene at det var liten transparens, og ting fikk lov til å gro veldig organisk fram uten at det var forankret i det forretningsmessige, eller at det var klart hva som var prioritert over noe annet. (...) For meg har dette med prioriteringer ikke vært til stede.

Ifølge den samme respondenten vil det være viktig at NTB jobber systematisk med prioritering i tiden framover.

Barrierer

Fire av respondentene nevnte selskapets størrelse og økonomi som største utfordring eller barriere for innovasjon.

Det er økonomien. Det er at vi ikke har nok margin til å kunne ansette og få gjort ting fort nok (...) (Respondent 4)

Økonomiske muskler som er begrenset. (Respondent 6)

Og størrelse på virksomheten. (Respondent 1)

Det er ikke overskudd og ressurser til å tenke utover drift. (Respondent 2)

Langsiktighet

Tre av lederne fortalte at bedriften planlegger i 1-3-års perspektiv. To respondenter uttrykte ønske om, eller interesse for, å ha strategiske diskusjoner med lenger tidshorisont:

Vi kunne godt rette blikket lenger fram enn vi gjør på ledergruppenivå. (Respondent 3)

... med innovasjon må vi tenke 5-10 års perspektiv. Akkurat nå vet jeg ikke om noen som tenker på NTB om 5-10 år. Jeg skulle ønske det fantes et prosjekt som het NTB 2030. (Respondent 2)

Drøfting av strategi og forretningsmodeller

To av respondentene ga uttrykk for at ledergruppen sjelden diskuterer strategi eller drøfter forretningsmodeller:

De store linjene for selskapet er sjelden tema. Det er tidvis ... sånn som i fjor hadde man et stort fokus på det. (...) men sånn ellers, den helhetlige forretningsmodellen vår ... altså, i ledergruppa tar vi veldig mye stilling til om det er betente saker, personsaker, ting som brenner nå eller som må løses, konkrete prosjekter som skal rulles opp. (Respondent 1)

Det siste halvannet året har vi ikke jobbet med forretningsmodell og innovasjon, men hatt stort fokus på drift. (Respondent 2)

Respondent 5 sa at forretningsmodellen drøftes «ofte», men at det hadde vært sjeldnere under pandemien:

Det er ofte. Akkurat i det siste når det har vært korona så har vi ikke hatt forretningsmodell aller øverst på agendaen, men den har ikke vært sovende (...) NTBs forretningsmodell, strategiske mål, visjon, verdier, alt sammen har vært gjennomgått i de senere 2-3 år. Jeg tror kanskje at korona har lagt litt bånd på, men det har også lagt bånd på hele samfunnet, og i Norge har det vært fryktelig strengt og nedstengt. (...) det er kanskje ikke forretningsmodeller vi har drøftet mest, det har vært andre og mer presserende ting, men det er ikke borte. Vi har forretningsmodellene våre present hele tiden.

Ansvar for strategi

Respondent 6 fortalte at bedriften ikke har en strategiansvarlig, men at noen har tatt dette ansvaret:

Det er en liten administrasjon i NTB, så det er ingen som har strategiansvaret heller i NTB, selv om det er folk som har tatt det. Og det blir jo interessant å tenke på når NTB vokser framover, om det er en rolle man skulle hatt, eksempelvis.

Kultur

Ifølge Respondent 5 har det vært et mål for ledelsen å løfte kulturen og endre selskapet:

Altså, det var det som var målet vårt: bygge opp ny forretning, nye modeller, løfte kulturen, endre NTB. Det var derfor vi kom.

På tross av dette er siloene fortsatt markante, og kulturen i selskapet differensiert:

Det er derfor vi ikke er helt i takt, for for mange av de som jobber i ... kulturen i nyhetsområdet, ikke fordi de ikke vil, for det vil de om de blir spurt direkte, tenker du at det er viktig å tjene nok penger til driften, så vil de jo si ja til det, men for mange av de er det en slags høyere himmel, med nettopp det samfunnsansvaret ... (Respondent 5)

I min avdeling er det en leveranseorientert kultur, og de har ikke tid og mulighet til å utfordre eller se nytt på eget eller NTBs forretningsmodell. (Respondent 2)

De ulike forretningsområdene er på litt forskjellig ståsted når det gjelder innovasjonskultur og sånne ting. (Respondent 3)

Også er det noen naturlige siloer her som sannsynligvis aldri vil kunne brytes ned heller, for journalistikken skal være fri og skal ikke styres av noe, hverken interne påvirkere eller eksterne, så det er noen naturlige siloer som vil eksistere, men hvis vi tar resten av huset på en måte, som ikke produserer journalistikk, ikke i tekst eller det visuelle, så vil jeg si at de siste årene har vi blitt mye flinkere til å snakke sammen (...). (Respondent 1)

Endringsvilje vs. -kompetanse

To av respondentene sa eksplisitt at organisasjonen er endringsvillig:

NTB er veldig endringsvillig, selv om mange ansatte har jobbet her lenge. (Respondent 2)

... når det kommer til organisasjonens vilje til å gjøre det, hvis det blir tilrettelagt for det, den tror jeg er der så absolutt. (Respondent 1)

De samme respondentene ga samtidig uttrykk for at ansatte – spesielt i nyhetsområdet – ikke har tid og rom til å tilegne seg kompetanse som er nødvendig for endring:

For eksempel er det veldig vanskelig å få journalister som går i en turnus til å finne tid til å kompetanseheve seg selv og utforske nye måter å jobbe smartere på for de er så pressa på tid og spesielt ... de sitter jo låst til desken i x antall timer. (Respondent 1)

... de fleste journalistene i NTB er fokusert på drift og ikke på innovasjon (...) De jobber bare som faen, hele tiden. Det er en leveranseorientert kultur. (Respondent 2)

Respondent 1 refererte også til medarbeiderundersøkelser der ansatte hadde gitt utilfredsstillende score på spørsmål om kompetanse:

(...) men dette med medarbeiderundersøkelse i organisasjonen, så har dette spørsmålet som har gått på egen personlig utvikling – føler du at får utviklet deg, føler du at du jobber smart – der har vi aldri scoret kjempehøyt. Det har aldri vært oppe og nikka på et tilfredsstillende nivå egentlig, så jeg tror egentlig organisasjonen vår er litt sultefora på metodikk for endring.

Vi kommer tilbake til medarbeiderundersøkelsen og spørsmålet om kompetanse i analysekapitlet.

Organisasjonsklima og -struktur

To av respondentene fortalte at de ble møtt med mistro eller skepsis av de ansatte da de begynte i NTB, mens en tredje fortalte at det hersket en «top-down kultur» i bedriften:

Den følelsen av å komme inn som ny leder uten å få mulighet til å vise hvem du er og du blir gitt en sjanse, men fortsatt bli mistenkt, den var hard. (respondent 6)

Det var veldig top-down kultur i NTB da jeg kom inn. Det funker drittdårlig når du skal bygge en innovasjonskultur. (...) mitt prosjekt i de årene jeg har vært her har vært å ikke være skummel og farlig, fordi folk var så livredde for å gjøre feil. (Respondent 2)

Analyse

BMF-type

Både respondentenes vurderinger og våre egne funn peker i retning av at NTB er en moden type 4-bedrift i henhold til BMF. Vi bruker betegnelsen *moden* fordi NTB Mediebank, NTB Kommunikasjon IR (børsmeldingstjenesten) og Fotballroboten er alle eksempler på tjenester som innehar elementer av type 5. Her integreres intern og ekstern teknologi systematisk og effektivt, utviklingen foregår i tett samarbeid med kunder og leverandører, og det er åpenhet rundt veikart og fremtidige behov. Denne tilnærmingen til innovasjon synes dog ikke å være bredt anvendt i bedriften, eller et resultat av en overordnet strategi slik man forventer i type 5-bedrifter.

Åpen innovasjon

I intervjuene fikk den tidligere utviklingsdirektøren mye av æren for det som har vært gjort innenfor åpen innovasjon de foregående årene. Samarbeidet med forsknings- og utdanningsmiljøer ble løftet frem av respondentene som særlig gunstig, og en «staffepinne» man ønsker å ta videre. Dette samarbeidet blir også sett på som en nøkkel til fremtidig rekruttering.

Et flertall av respondentene uttalte at selskapets økonomi og størrelse var den største barrieren mot innovasjon, og respondent 1 nevnte også at «time to market» kunne være avgjørende for om automatiseringsprosjektet ville lykkes. Dette er interessante funn fordi mye av hensikten med åpen innovasjon er nettopp å redusere utviklingskostnadene og tiden det tar å få et produkt eller tjeneste ut i markedet.

Våre funn tilsier at NTB har tatt i bruk flere åpen innovasjons-metoder som særlig gjelder utside-inn, men at innside-ut-aktivitetene foregår mer ad-hoc. Det er ingen helhetlig tilnærming til åpen innovasjon i bedriften.

Ledelse

Det beskrives i intervjuene at ledergruppen ble rammet av pandemien, og at de måtte sette fokuset på her og nå-situasjonen, men at de samtidig ikke har evnet å komme helt forbi koronasituasjonen og at gruppen har lidd av manglende samhandling seg imellom ved at det har vært såpass stor avstand og digital

møteledelse gjennom de siste årene. De har også beskrevet en tidligere administrerende direktør som satte sammen en ledergruppe bestående av svært ulike personligheter, og som han håndterte veldig godt da de var fysisk samlet, men at dette ble mer krevende da alle møter og samhandling skulle foregå digitalt.

Når det gjelder de fem barrierene for FMI, viser funnene fra datainnsamlingen følgende:

1. Toppledergruppen har jobbet relativt kort i organisasjonen så det er å anta at det ikke ligger noen forutinntatthet rundt dagens forretningsmodell i denne delen av organisasjonen. Lenger ned i organisasjonen, hvor mange ansatte har jobbet i flere tiår i samme selskap, vil det trolig være elementer av dette. Særlig nå som forretningsmodellen har blitt mer kompleks, og at NTB driver utenfor kjernevirksomheten sin.
2. Det oppleves som at toppledergruppen har en felles forståelse av hva FM inneholder, men de har ingen verktøy eller metoder for å effektivt evaluere den eller konkurrenters FM.
3. Ledergruppen forteller om en kapasitetsutfordring og manglende fokus på FMI. Dette er en risikofaktor da det kan gjøre at ledergruppen ikke evner å prioritere ulike prosjekter og vurdering av nye ideer. Som en konsekvens kan dette medføre at man følger dagens FM og måter å sikre lønnsomhet på, inntil slutten av dens levetid.
4. Når det gjelder eierskapet til FM og FMI, viser intervjuene at det ikke er besluttet i organisasjonen hvordan dette ansvaret er fordelt eller organisert.
5. Under punktet over, anbefales det at toppledergruppen har ansvaret for FMI. Under dette punktet fremheves det viktigheten av å velge riktig team for FMI da det kan oppstå interessekonflikter på tvers av avdelinger.

Strategi

Gjennom intervjuene kommer det frem at ingen har det overordnede ansvar for selskapets strategi, men at noen har påtatt seg dette ansvaret. Vi kan heller ikke se at NTB har noen som er ansvarlig for FM eller FMI. Dette ligger naturlig nok delegert til administrerende direktør, men det synes ikke som det er bevissthet og eierskap til forretningsmodellen og dens funksjon for utvikling og innovasjon i selskapet. *Bevissthet* er et nøkkelord her. At man har et lite bevisst forhold til

FMI, betyr ikke nødvendigvis at man *ikke* innoverer på forretningsmodellen, men at arbeidet foregår uten et langsiktig mål slik at retningen kan bli noe tilfeldig. Respondentene fortalte også at NTB ikke har noen verktøy eller metoder for å analysere egen eller konkurrenters FM.

Strategien som selskapet har i dag er en grundig og godt gjennomarbeidet strategi, men samtidig har den ikke en konkret forankring til forretningsmodellen i selskapet da forretningsmodellen ikke er klart definert og artikulert.

Konsekvensen av dette er at det blir krevende å vite om NTB har valgt riktige innovasjonsmetoder og gjort riktige prioriteringer rundt sine innovasjoner, slik Pisano påpeker (2015). Dersom NTB ikke artikulere og forankrer sin FM i organisasjonen, kan det igjen føre til lavere lønnsomhet for selskapets nye innovasjoner.

Funnene tyder også på at toppledergruppen har lite strategiske og langsiktige diskusjoner i sine ledermøter. Respondent 5 svarte riktignok at forretningsmodellen drøftes ofte, men la samtidig til at «alt sammen har vært gjennomgått de senere 2–3 år», og at «det er kanskje ikke forretningsmodeller vi har drøftet mest, det har vært andre og mer presserende ting». Respondent 2 fortalte at ledergruppa ikke hadde diskutert den grunnleggende forretningsmodellen de årene vedkommende hadde jobbet i bedriften. Respondenten sa også at de ikke hadde jobbet med forretningsmodell og innovasjon det siste halvannet året. Sakene på agendaen handler mye om dagsaktuelle problemstillinger og i liten grad om tiden fremover. Dersom bedriften ikke har en strategi med et langsiktig perspektiv, kan det være vanskelig å avgjøre hvilke kortsiktige mål og tiltak som vil lede mot det egentlige, langsiktige målet (visjonen).

Som tidligere nevnt tyder våre funn på at det ligger et grundig arbeid bak virksomhetens overordnede strategi, og at det samme gjelder for den nye innovasjonsstrategien. Men strategiformulering er én ting, implementering noe annet. Resultatene fra intervjuene og medarbeiderundersøkelsen indikerer at ledelsen ikke har lyktes med å kommunisere strategien til alle ansatte. Respondent 1 fortalte at strategien «er godt forankret i hele organisasjonen». Under arbeidet med strategien har ansatte fått si sin mening, og det har vært det

respondenten omtalte som «bred involvering». Uttalelser fra andre medlemmer av ledergruppa tyder allikevel på at selskapets retning ikke er *reelt* forankret hos betydelige grupper ansatte. Det kan synes som om det er et skille mellom det respondent 5 omtaler som de «redaksjonelle» og «kommersielle» sidene i selskapet. Denne tolkningen understøttes av resultatene fra den siste store medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i november 2020, hvor særlig tre spørsmål er relevante i denne sammenheng:

	Nyhet	Foto	Partner
I min avdeling har vi god kjennskap til hvilken retning NTB ønsker å gå (strategien)	3,3	3,5	4,0
Jeg kjenner til hvordan innovasjonsarbeidet er organisert og hvordan vi skal jobbe fremover	2,9	3,5	3,7
Jeg vet hvordan jeg selv kan bidra til å støtte innovasjonsarbeidet	3,1	3,6	4,1

Tabell 12. Utdrag av resultat fra medarbeiderundersøkelsen 2020.

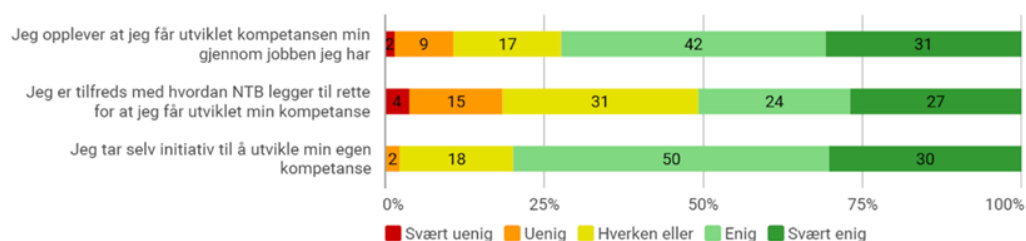
Skalaen går fra 1 til 5, der en score under 3,5 regnes som lavt, mellom 3,5 og 4,0 som middels og over 4,0 som høyt. Nyhet og Foto representerer det redaksjonelle området, mens Partner er den kommersielle siden. At undersøkelsen er halvannet år gammel, kan være et relevant ankepunkt. Samtidig ga flere av respondentene uttrykk for at pandemien og lederavganger hadde bremset fremgangen på flere områder, så det er grunn til å tro at undersøkelsen fortsatt har relevans.

Kultur

Det ble beskrevet en kultur preget av lite tillit fra medarbeidere til ledelsen da den nye ledergruppa ble etablert for fire år siden. Kulturen bar preg av lite åpenhet og transparens mellom ansatte og ledelsen. Dette beskriver respondentene ved at de måtte jobbe aktivt for å komme dit de er i dag når det gjelder samarbeidsklima og åpenhet. De beskriver en relativt endringsvillig organisasjon hvor medarbeiderne er vant til å gjøre en jobb på vegne av andre, fremfor å fremheve egne prestasjoner. Som et eksempel fortalte respondent 2 at ansatte ikke skriver under egen byline, men lager saker for andre medier. Det blir beskrevet at kulturen nå er mer preget av tillit og åpenhet, og at det er høyt under taket.

Det kommer frem av intervjuene at en del av de ansatte har liten forståelse og/eller kunnskap om NTBs forretningsmodell og strategi. Dette funnet mener vi bekreftes av medarbeiderundersøkelsen nevnt over. Virksomheten bærer fortsatt preg av å være en silobasert organisasjon. Det er liten kunnskap på tvers om hva den enkelte avdeling holder på med. Så medarbeiderne beskrives som endringsvillige, men at de mangler kompetanse og kunnskap rundt selskapets helhetlige forretningsmodell. Det kommer frem av intervjuene at det innenfor enkelte virksomhetsområder er utfordrende å tilrettelegge for kompetanseheving på grunn av kontinuerlig høyt driftspres. Majoriteten av de ansatte jobber fortsatt innen nyhets- og visuell avdeling hvor mye av arbeidstiden er bundet opp.

Respondent 1 refererte til utilfredsstillende kompetansescore i medarbeiderundersøkelsen, og etterlyste samtidig «metodikk for endring». I sum kan funnene tolkes dit hen at NTB mangler en fullgod kompetanseplan for alle ansatte. Resultatene fra forrige store medarbeiderundersøkelse støtter opp under dette. Som det fremgår av figur 7, svarte 19 % av de ansatte at de var *uenig* eller *svært uenig* utsagnet, «Jeg er tilfreds med hvordan NTB legger til rette for at jeg får utviklet min kompetanse». En tredjedel av arbeidsstokken svarte at de var verken enig eller uenig.



Figur 7: Utdrag av resultat fra NTBs medarbeiderundersøkelse november 2020.

Et annet funn var at flere tok opp utfordringer med rekruttering, og at NTB fremstår som noe anonym i mediebransjen slik at mange ikke er kjent med utviklingen de har hatt de siste årene. Så kulturen rundt å dele suksess internt og eksternt fremstår noe utydelig og fraværende.

Konklusjon

Vi har valgt et bredt og stort overordnet tema for vår prosjektoppgave – forretningsmodellinnovasjon. Bakgrunnen for dette valget, var at vi så hvor mye godt arbeid organisasjonen har lagt ned for å utvikle selskapet til et moderne og innovativt nyhetsbyrå, men at vi samtidig hadde noen tanker om hvordan vi kunne bidra med bevisstgjøring og oppdatert kunnskap for å løfte NTB videre dit de aspirerer å komme.

Problemstilling: Hvilke faktorer må vektlegges for at NTB skal lykkes med å innovere sin forretningsmodell?

Svar: Dersom NTB følger våre anbefalinger, som er basert på egne vurderinger og teori, mener vi NTB i større grad vil lykkes med å innovere sin forretningsmodell.

Anbefalinger:

Flere av lederne i NTB uttalte ambisjoner om at selskapets forretningsmodell må strekke seg etter type 5 og etter hvert 6 i Business Model Framework. Vi har derfor valgt å basere våre anbefalinger på de fire faktorene og kjennetegnene ved forretningsmodelltype 5.

Anbefalinger ut fra faktorene

1. *Delegering av ansvar og myndighet*
2. *Verktøy og metoder for å analysere og definere FM*
3. *Gjennomgå og oppdatere strategien i tråd med definert FM*
4. *Utarbeide kompetansestrategi med tilhørende planer*
5. *NTB identifiserer hvilke områder innenfor kulturen de ønsker å jobbe med*

1. Delegering av ansvar og myndighet

Vi anbefaler at toppledergruppen setter av tid og ressurser for å sikre mer strategiske og langsiktige diskusjoner i sine ledermøter. Vi mener diskusjonene i større grad må inneha elementer av strategiske diskusjoner, retning og målsetninger for å lykkes. På lik linje med at organisasjonen krever ressurser for å drive innovasjon og utvikling, må toppledergruppen ha ressurser og kapasitet til å tenke de mer langsiktige tankene og ta strategiske beslutninger på vegne av

selskapet. For å oppnå denne kapasiteten i toppledergruppen, anbefales det å gjennomgå og evaluerer organisering av linjeledelse, produktansvar og nøkkelroller i selskapet. Eksempler på spørsmål NTB kan stille seg er: I hvilken grad brukes HR for å sikre god personalhåndtering, fremfor å løfte slike saker til diskusjon i toppledergruppen? Har vi tilstrekkelig med kompetanse og ressurser innenfor administrasjon, HR, og kommunikasjon både internt og eksternt? Hvordan er delegasjonen av ansvar mellom mellomledere og toppledere? Og igjen mellom toppledere og administrerende direktør? I samsvar med at organisasjonen vokser og kompleksiteten av driften øker, vil det være naturlig å se på delegasjonen av ansvar og myndighet fra administrerende direktør og nedover i organisasjonen. Nå som det skal rekrutteres nye medlemmer til toppledergruppen, kan det være en fin mulighet til å evaluere dette.

Innenfor dette punktet anbefales det samtidig at toppledergruppen sikrer delegering av ansvar og roller knyttet til forretningsmodell, forretningsmodellinnovasjon og strategi. Dette gjelder også eventuelt andre områder vi ikke har avdekket. Toppledergruppen kan vurdere om hele gruppen skal være ansvarlig for FM og FMI. Det kan være en god øvelse nå som ny gruppe blir etablert, og de er trolig best i stand til å vurdere, prioritere og realisere nye strategiske målsetninger for selskapet. Dette skaper også et samhold og et «vi» som kan spres videre ut og nedover i organisasjonen. Med dette menes ikke at alle nye ideer og innovasjoner skal komme fra toppledergruppen, men at ansvaret for å realisere og prioritere ligger hos denne gruppen.

2. Verktøy og metoder for å analysere og definere FM

Det anbefales at NTB tar stilling til hvilke verktøy eller metoder som kan bruke for å evaluere egen og eventuelt konkurrenters FM og FMI. Deretter kan denne metoden eller verktøyet bidra til å definere og artikulere egen FM. NTB anbefales å se særlig på dimensjonen som handler om å kapre og sikre verdi da funnene indikerer at det er den dimensjonen de vier minst oppmerksomhet.

3. Gjennomgå og oppdatere strategien i tråd med definert FM

Når forretningsmodellen er tydelig definert, vil det være nødvendig å gjennomgå og eventuelt oppdatere strategien slik at ledelsen sikrer sammenheng og eventuelt

dekker gapet mellom deres forretningsmodell og strategi. Her anbefaler vi også at toppledergruppen operasjonaliserer hva de identifiserer seg med i type 4 av BMF, og hvordan de konkret skal jobbe mot å bli en type 5-bedrift. Åpen innovasjon er et premiss for en åpen forretningsmodell. Ledelsen bør derfor avklare hvordan man kan jobbe strategisk med åpen innovasjon gjennom blant annet å svare på *hvem* man kan samarbeide med, *hvordan* og om *hva*. Åpen innovasjon bør deretter tas inn i strategien.

4. Utarbeide kompetansestrategi med tilhørende planer

NTB har identifisert at kompetanseheving er nødvendig, og at aktivisering av hele organisasjonen i veien videre for selskapet er viktig for suksess. Derfor anbefaler vi at ledelsen ved hjelp av for eksempel HR utarbeider en kompetansestrategi for hvordan organisasjonen samlet sett skal sikre nødvendig kompetanseheving hos samtlige medarbeidere og utvalgte nøkkelroller. Innenfor denne strategien kan selskapet beskrive hvordan de også skal jobbe med rekruttering, beholde kompetanse og markedsføring av seg selv som arbeidsgiver som ledergruppen har identifisert som en utfordring.

Ved å sikre nødvendig kompetanseheving, er det anbefalt å ha et bevisst forhold til hvordan NTB ønsker at medarbeidernes engasjement, ideer og innspill skal håndteres.

5. NTB identifiserer hvilke områder innenfor kulturen de ønsker å jobbe med

Det er tidligere vist til resultater fra medarbeiderundersøkelsen som viser at mange ansatte – spesielt i redaksjonelt område – har liten kjennskap til strategien og er usikre på hvordan de selv kan bidra i innovasjonsarbeidet. Vi anbefaler så snart den nye toppledergruppen er satt, at gruppen velger seg ut konkrete punkter innenfor kulturen de ønsker å prioritere og jobbe aktivt for å forbedre. Ved å sikre en helhetlig og inkluderende innovasjonskultur i bedriften, vil NTB trolig oppleve at avdelingene løfter seg mer i takt og i større grad opplever involvering, inkludering og forståelse for prioriteringer som må gjøres fremover. Respondent 6' avsluttende betraktninger illustrerer hvordan man kan bygge felleskap og kultur, og kan derfor tjene som siste ord:

Kommersialisering gir motivasjon selv for journalister, bare du greier å kommunisere det på riktig måte. (...) Finne noe som er inspirerende på tvers. Om du er journalist eller jobber i administrasjonen, skal du kunne si at det er NTB, dit skal vi, og nå er vi på vei. (...) Vi er ett NTB. Om du er journalist, fotograf, KAM eller økonomimedarbeider, så er du like viktig for å få den skuta til å gå. Alle har egenskaper og kvaliteter vi trenger.

Refleksjon

Siden temaet forretningsmodellinnovasjon er såpass vidt, kan man angripe problemstillingen fra mange vinkler. Den spesielle eiersituasjonen i NTB – de store mediekonsernene kontrollerer ikke bare selskapet; de er også nyhetsbyråets største kunder og hverandres konkurrenter – var en faktor vi lenge hadde ønske om å undersøke, men som vi til slutt måtte droppe for at oppgaven ikke skulle bli for omfattende. Relasjonen mellom forretningsmodellinnovasjon og eierskap er etter vår mening et tema som kan være egnet for videre forskning.

Student 1: Det å ha ledet en tilsvarende stor organisasjon har gitt meg erfaring og refleksjon rundt vårt tema som har kommet godt med i oppgaven. Selv om min erfaring kommer fra offentlig sektor, er mange av utfordringene og forslagene til løsninger beskrevet i teorien og praksis via intervjuene, gjenkjennbare. Jeg er ydmyk og takknemlig for at student 2 og ledergruppen i NTB har sluppet meg så tett inn på organisasjonen. Ved deres åpenhet og ønske om endring, får denne oppgaven mye større verdi for alle parter.

Student 2: Jeg har søkt så godt det er mulig å ha en åpen og objektiv tilnærming til oppgaven. Dog må jeg i all ærlighet si at det har vært vanskelig å sette min egen forutinntatthet og 21-års førstehåndskunnskap om selskapet til side. Med sitt friske blikk, og evne til å stille kritiske spørsmål, har student 1 i så måte representert en helt nødvendig motvekt.

Litteraturliste

- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan management review*, 53(3), 41.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How To Thrive In The New Innovation Landscape*. Harvard Business Review Press.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bilibrary/detail.action?docID=5181926>
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17.
<https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long range planning*, 43(2), 354–363.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Chesbrough, H. W. (2011). Bringing Open Innovation to Services. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 85–90. ABI/INFORM Collection.
- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California management review*, 50(1), 57–76.
- Foss, N., & Saebi, T. (2016, september 21). *The Bumpy Road to Business Model Innovation: Overcoming Cognitive and Organisational Barriers*. The European Business Review. <https://www.europeanbusinessreview.com/the-bumpy-road-to-business-model-innovation-overcoming-cognitive-and-organisational-barriers/>
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3), 213–221.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2010.00605.x>
- Gentikow, B. (2005). *Hvordan utforsker man medieerfaringer?: Kvalitativ metode* (Rev. utg.). IJ-forl.
- Hennestad, B. W. (2015). *Kulturbevisst ledelse: Fra ord til handling*. Universitetsforl.
- Johansen, G. S. (2018, februar 7). *Slik ser NTB-sjefen for seg framtiden*. Journalisten. <https://journalisten.no/ntb-mads-yngve-storvik/slik-ser-ntb-sjefen-for-seg-framtiden/272744>
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). Business model

innovation. *When the Game Gets Tough, Change the Game*, The Boston Consulting Group, Boston, MA, 118.

Lindgardt, Zhenya, Reeves, Martin, George Stalk, Jr., & Deimler, Michael.

(2013). Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game. I *Own the future: 50 ways to win from the Boston Consulting Group* (s. 291–374). John Wiley & Sons, Incorporated.

Nomme, R. (2022). *Prosjektoppgaven – forberedelse og gjennomføring av datainnsamling [PowerPoint-presentasjon]*.

https://bi.insendi.com/programmes/rzjoZaAOB/courses/w49qKWVWKw/weeks/_21VDbkRQa/screens/Hqg7YcVld

Olsen, E. (2007). *En historisk vandring gjennom 140 år i Norsk Telegrambyrå: NTB 1867-2007*. NTB.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Chichester: John Wiley & Sons, Incorporated.

Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44–54. Business Source Complete.

Rao, J., & Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Companys Culture? *MIT Sloan Management Review*, 54(3), 29–37. ABI/INFORM Collection.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforl.

Saebi, T. (2016). Fremtiden for forretningsmodellinnovasjon i Norge. *Magma*, 0716, 33–41.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

Årsrapport 2003. (2003). NTB. <https://docplayer.me/2123315-A-r-s-r-a-p-p-o-r-t-2003.html>

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Nr	Faktor/tema	Spørsmål
1	Bakgrunn	Hva er din stilling i NTB, hvor lenge har du jobbet her?
2	Bakgrunn	Hva er nyhetsbyråets største styrker og utfordringer?
3	FM	Dette er vår definisjon på hva FM er. Med denne definisjonen i tankene, hvordan vil du beskrive NTBs FM i dag?
4	FM-modell	Her får du presentert en modell som definerer 6 typer FM. Resonner gjerne høyt mens du leser de ulike typene. Hvor vil du plassere FM til NTB, og hva er grunnen til dette?
5	FM	Tidligere adm dir Mads Yngve Storvik sa til fagbladet Journalisten for fire år siden at den gamle forretningsmodellen var under press. Hvilke grep har dere tatt for å endre FM siden den gang?
6	FM / Strategi	På hvilken måte drøftes/oppdateres/endres dagens FM? (Pre/post korona)
7	FM / FMI / Strategi	I hvilken grad tenker du at NTB trenger å endre sin FM for å overleve i fremtiden?
8	Innovasjon	Hvilke nye produkter, tjenester eller løsninger har blitt lansert i den perioden du har jobbet her?
9	Innovasjon / FM	Har noen av disse innovasjonene medført nye måter å kapre verdi på, for eksempel gjennom nye pris- og betalingsmodeller? I så fall hvordan? (oppfølging: har innovasjonene medført reduserte kostnader?)
10	FMI / Kognitive barrierer	En utfordring for ledere når det kommer til forretningsmodellinnovasjon er å finne balansen mellom å best mulig utnytte dagens FM, og samtidig være åpen for nye muligheter. Hva er dine refleksjoner rundt denne utfordringen? Kjenner du deg igjen? Ser du noen nye muligheter for forretningsmodellinnovasjon?
11	FMI / Kognitive barrierer	En annen utfordring er å kunne analysere egne og konkurrenters FM. Har NTB utviklet noen metoder eller verktøy som muliggjør en slik analyse? Dersom ja, hvilke? Dersom nei, hva er dine refleksjoner rundt denne utfordringen? Synes du denne metoden/verktøyet er tilstrekkelig?
12	Endringskultur	Hvordan har du som leder og din avdeling opplevd innføringen av nye innovasjoner/prosesser? Hva lærte dere av den prosessen som dere har tatt med dere videre, og hva ønsker dere å gjøre annerledes ved nye endrings/innovasjonsprosesser? Tenker du at dine lederkollegaer i andre avdelinger har lik opplevelse av prosessen?
13	Åpen innovasjon	NTB har tatt i bruk flere «åpen innovasjon»-teknikker de siste årene, som å integrere ekstern teknologi i interne systemer, og å inkludere kunder i innovasjonsprosjekter. Dette er aktiviteter man på fagspråket kaller "outside-inn" . Et annet sett aktiviteter er det man kaller "inside-ut". Disse inkluderer blant annet å lisensiere ut egen teknologi, investere i små start-ups, etablere spin-offs eller å inngå joint ventures. I hvilken grad vil du si at NTB er involvert i "inside-ut" -aktiviteter?
14	Åpen innovasjon	Samarbeider dere med forskningsmiljøer når det gjelder innovasjon? I såfall hvilke og om hva?
15	Oppsummering	Hva er den største utfordringen med innovasjonsprosjekter og eventuelle barrierer i NTB for å muliggjøre nye innovasjoner?
16	Oppsummering	Vi har nå vært innom ulike temaer som berører forretningsmodellinnovasjon. Kan du oppsummere hva du tenker om FMI i NTB? Har du innspill på andre faktorer som påvirker FMI-en?
17	Oppsummering	NTB eies av mediene, disse er representert i styret og er deres kunder. Hva tenker du om dette?
18	Oppsummering	Dersom du ser at det kan gjøres noen endringer, hvilke umiddelbare tiltak slår deg som kan starte raskt, og hvilke tiltak kommer eventuelt over tid?
19	Oppsummering	Er det noe du ønsker å tilføye som jeg ikke har spurt deg om?
20	Oppsummering	Noe å legge til, student 2? Igjen, takk for tiden og dine svar.

Vedlegg 2 – Transkripsjoner

Transkripsjon av intervju med Respondent 1

Hva er nyhetsbyråets største styrker?

Historikk, merkevare, tillit, posisjon. Vi har jo som nyhetsbyrå, som er vår kjernevirksomhet på den redaksjonelle siden, vi er jo over 150 år gammel og har basically monopol på den posisjonen i Norge i dag. Situasjonen kan være annerledes i andre land hvor det kan være flere nyhetsbyråer og de befinner seg i en mer konkurranseaktig situasjon, så det er ingen tvil om at vår nyhetsleveranse som nyhetsbyrå og vår posisjon og merkevare og tillit til den er vår absolutt største styrke, men ikke den alene fordi vi etterstreber jo alltid å være først, være raskest, være best, de mest presise nyhetene. Så det er kvalitet, tillit, merkevare – de tre tingene tenker jeg er vår største styrke. Det er kanskje det vi jobber aller mest med hele tiden er å bevare den styrken og kvaliteten i leveransen vår på nyheter i tekst, men også nyheter i form av det visuelle, foto, video, grafikk.

Og utfordringer?

Innovasjon. Og størrelse på virksomheten. Vi er så små at vi evner å snu oss rundt og gjøre ting, men vi er ikke store nok til at vi har nok bemanning til å ... det vanskelige dilemma med å evne å drifte det du har samtidig som du har tid til å innovere og tenke nytt, det dilemmaet føler jeg at vi står ganske tungt i, selv om vi jobber jo nå med å finne måter å komme oss ut av dette dilemmaet på, men det er en utfordring for oss.

Hvordan jobber dere med det?

Det er strategi og omorganisering. (...) der tas det jo nå grep med omorganisering av hvordan vi jobber med teknologi og utvikling. Vi er jo på vei til å bevege oss fra å være et rent nyhetsbyrå til å bli et medieteknologihus, så teknologi blir jo bare ... Teknologi har lenge vært på vei til å bli like viktig som journalistene som lager innholdet, de teknologiske rammene rundt journalistikken er i ferd med å bli vel så viktig. Så de går hånd i hånd, og da kommer vi tilbake til størrelsen vår og evnen til å drifte det vi har og samtidig innovere og skape nye ting.

Hva skal til for å få hele NTB med på den endringen?

Jeg tror ikke det blir noe problem å få hele organisasjonen med på den endringen for den er så godt kjent på hele huset. Vi er veldig flinke på det vi gjør, drift og leveranse til kundene våre, men alle er også klar over at det er mye som kan optimaliseres og løses mye mer effektivt og bedre, så vi kanskje finner dette rommet til og evne til å innovere. Tenke mere nytt, ikke bare tenke her og nå og drift, men ok, et år fram, to år fram og rigge seg for det. Det går blant annet på hvordan vi gjør drift av våre teknologiske løsninger i dag, som historisk sett har vært basert mye på hendelse-tiltak-brannslukking og så move on, og nå beveger seg over i et dev-ops tankesett, hvor man har en grunnstamme av bemanning og en måte å jobbe på som ivaretar teknologien vi har, men som også kan svare opp konsekvenser av det å adde på ny teknologi på toppen av det man har, sette det i en drift. Det vil effektivisere veldig mange linjer hos oss, det er i prosess nå. Det er en veldig morsom periode nå i NTB.

Dette er vår definisjon av hva FM er. Med denne definisjonen i tankene, hvordan vil du beskrive NTBs FM i dag?

I utgangspunktet er det hvordan vi er organisert, vi har en grunnstamme med – hvis vi starter bakerst – teknologi som enten skaper produkter i seg selv helt ut til kunde. eller skaper løsninger, verktøy, tjenester for intern bruk, som igjen forvaltes og kommersialiseres av et produktlag, forretningsutviklere, produktsjefer også videre, produkter, men også innholdsproduksjon, så i dette ligger også journalistikken som produkt. Der har vi tre avdelinger. Det er partner, så er det nyhetsavdelingen også Visuell avdeling som står for foto- og videoleveranser, som foredler og produktifiserer verdiforslaget, som igjen da leverer det til vår kommersielle avdeling som står da for kundesupport, markedsføring og salg, tar det ut i markedet, og som kaprer verdi da som det står her. Henter omsetning på det vi skaper og leverer.

På hvilken måte kaprer NTB verdi?

Der må jeg si vi har blitt mye, mye bedre. Der har vi jo på en måte vår posisjon som nyhetsbyrå og kjernetjenestene våre som er nyheter tekst og foto/video-innhold som er på en måte ... her ligger det ikke noen brukerundersøkelser eller markedsanalyser til grunn, her ligger det 150 års historie og vi skal levere det, men så har man spesielt de siste ti årene da sett at kjernevirksomhet må spres på flere ben akkurat som publisistene måtte ha sine annonsører for å være økonomisk lønnsomme, så måtte vi som ikke har annonsører, vi er en ren B2B-virksomhet, vi måtte finne andre inntektskilder og andre ben å stå på for å fordele risiko og sikre en fremtidig drift, og der har man etterhvert som disse nye forretningsområdene har vokst frem, så har man blitt flinkere til å gå ut i markedet og hva vil skape verdi for deg, markedsanalyser, brukerinvolvering, brukerundersøkelser, se ut målgrupper, og vi har hele tiden vært veldig opptatt av at tjenester og produkter utenfor kjerne, altså det redaksjonelle, skal allikevel ha en viss link til kjerne. Så pressemeldinger og børsmeldinger er ikke journalistikk, men det er tett på det redaksjonelle, den redaksjonelle virkeligheten. Børsmeldinger og pressemeldinger er relevant for mediene og også for vår egen redaksjon, så det er en link. Det har vi liksom prøvd å tenke med alt vi har laget rundt da. Det er basert på markedsundersøkelser. Er det liv laga, skal vi gjøre dette? For eksempel børsmeldingstjenesten som er en av de nyere tjenestene vi rullet i gang og lanserte i 2019 var jo basert på en ide om at vi trodde vi kunne ta en posisjon som nyhetsbyrå. Distribusjon er noe vi er god på, og da var vi ute og snakket med noterte selskaper på Oslo børs i og med at det finnes to globale aktører som er i dette markedet her i dag, og hva de trodde om det. Også snakket vi med Oslo børs selv, og gjorde en ordentlig markedsanalyse på det og – check – det besto prøven og ble realisert da fordi vi trodde det var en verdi å kapre i det markedet basert på undersøkelser. Så ble det skapt og levert.

På hvilken måte er finansavdelingen involvert i å skape eller å evaluere et sånt business case?

Økonomi er gode til å ta for seg hele bildet. De er nok tyngre involvert når nye ting rulles opp. De er veldig tungt inne i forfasen, i forprosjekt, business case typ, vurdering av risiko, og marked og inntekst- og vekstpotensiale.

Er det likt i alle linjene, på alle områdene?

Det kan jeg ikke si så mye om. Hvordan prosjekter rulles opp i andre avdelinger vet jeg ikke. Vi er litt annerledes rigget også. Hvis nyhetsredaksjonen har et behov

så går det mer som en bestilling til utvikling og så må de løse det. Det har liksom ikke vært noe produkteierskap, forretningseierskap annet enn egentlig redaksjonssjefen og nyhetsredaktør, som har vært bestillere. Dette trenger vi, værsgod fiks det. I Partner er man tettere på i samspill og i team med utvalgte utviklere og egne designere. Så man er skrudd sammen litt forskjellig fra avdeling til avdeling hvordan man løser det. Noen er rene bestillere, mens andre setter opp tverrfaglige team, så økonomis involvering i det vil nok være veldig forskjellig fra hvor prosjektet kommer fra, om det kommer fra Partner eller om det kommer fra Nyhetsredaksjonen eller fra Visuell avdeling, så vil det nok se litt annerledes ut, men [økonomiavdelingen] vil nok ha et ønske om å være likt involvert over hele linja.

Her får du presentert en modell som definerer 6 typer FM.

Resonner gjerne høyt mens du leser de ulike typene. Hvor vil du plassere FM til NTB, og hva er grunnen til dette?

[respondenten leser og kommenterer]

Forretningsmodellen er formulert i vårt siste strategidokument.

Vi var der på et tidspunkt [på de lavere typene]. Vi var veldig på å holde det gående gjennom hardt arbeid. Altså, det var ikke noe dilemma en gang, det å ha tid til å innovere var på en måte ... Det var ikke et dilemma, det var null tid til det. Det var liksom å drifte, drifte. Å få det løst, få turnus til å gå rundt, få varene ut, få det levert. Gjennom min tid i NTB kjenner jeg veldig igjen det. Initiativ, nye ideer, har i stor grad kommet fra toppen eller fra nøkkelpersoner, initiativtakere uten noen form for organisering eller systematisk organisering for å drive innovasjon, men det har vært basert på gode ideer eller tilfeldige initiativ. Det kjenner jeg meg veldig igjen i. Vi har blitt bedre til å sette det i system. Dog vi er nok fortsatt i for stor grad, ikke hemmet, men ... Muligheten til å innovere er nok i for stor grad hemmet av drift og daglig leveranse av eksisterende tjenester og produkter.

«Forretningsmodellen er lønnsom og levedyktig, og bedriften kan derfor planlegge mer langsiktig, 1–3 år fram i tid» – Ja, det er jeg veldig glad for, der er vi i dag. Og det er de siste tre årene som jeg refererer til hvor det har skjedd veldig mye bra, og nye grep for å gjøre det enda bedre i år foregår nå. Det handler om god økonomistyring fra de som sitter med ansvaret for det, og et styre med bevissthet rundt dette, at det gis et investeringsrom. Det er ikke noen store krav til store resultater og bunnlinje, men at man skal ha en forsvarlig bunnlinje, men at resten av overskudd skal gå tilbake til investering i nye satsinger, og som da er med perspektiv på 1-3 år. Det er satt i system fra toppen, altså fra styret og ned i organisasjonen, så det har vært veldig veldig bra. Det ser vi resultatene av og. Utviklingsavdelingen vår har dobla seg de siste årene, med mer kapasitet til å utvikle på tvers.

«Ulike avdelinger bidrar med kompetanse i innovasjonsprosessen» – Vi har blitt flinkere til å jobbe på tvers. Det har blitt kortere vei mellom produktområder og utviklingsavdelingen, der før utvikling var en sånn, ja de holder på der borte i kroken, mens man nå er flinkere til å snakke med hverandre og det henger jo sammen med at vi er blitt mye mer teknologidrevet så avhengigheten av utviklingskompetanse, det har vært en naturlig evolusjon på mange måter.

«*Fordi forretningsmodellen tas for gitt, ser man ikke innovasjonsmulighetene som ligger utenfor rammene av den rådende modellen*» – Der synes jeg vi alltid har vært flinke. Vi har alltid vært flinke til å utfordre det etablerte og stille spørsmålstegn ved om ting gjøres riktig, og en bevissthet rundt det, men så er det tilbake til denne "fanget av drift"-problematikken som har gjort at ja, spørsmålene blir stilt, men vi har ikke evne til å svare på det i form av å endre oss, gjøre nye ting, men det har også blitt bedre.

Type 4. «*Bedriften har begynt å åpne for eksterne ideer og teknologi innenfor både det operasjonelle området og i utviklingen av virksomheten ...*» – Det er et internasjonalt nyhetsbyrånettverk som heter Minds, man kan vel ikke helt si at det var en kilde til innovasjon historisk, men de siste årene har det skjedd noe i byråverden. Veldig mange av byråene har måttet ta seg sammen for å forsvare sin posisjon i sine respektive land, og der har NTB vært langt framme i skoene. Blitt flinkere til å ta inn eksterne ideer, og ikke bare det Minds-nettverket men også partnerskap og samarbeid for å skape gode løsninger i samarbeid med eksterne parter for eksempel gjennom børs meldingstjenesten hvor vi har et formelt operativt samarbeid med Oslo børs. Det skal også utarbeides en plan for hvordan vi skal jobbe med employer branding, og det handler også om hvordan vi evner å innovere. Vi drar også inn studentmiljøer, for eksempel vi har studentmiljøer innen UX-design, utvikling som vi legger til rette programmer for at de kan komme og leke med noen ideer hos oss og kjøre prosess hos oss. Det jobbes med nå for å gjøre enda mere planmessig.

«*Ved å benytte eksterne innovasjonskilder reduseres utviklingskostnadene ...*» – Nei, der er vi nok ikke ennå. Det henger sammen med bevissthet og. Det er ikke alt vi kan skape sammen med andre. Så vi kan ikke leke like fritt. Vi er den virksomheten vi er. Hvem som helst kan ikke hjelpe oss med å lage nyheter. Den må vi ha in-house, den må vi ha 100 % kontroll på selv. Det samme gjelder den visuelle produksjonen vår. Det er ikke alt som er naturlig for oss å sette ut av huset, eller ha andre til å hjelpe oss med i et slags partnerskap. Litt todelt. På de områdene hvor det er naturlig så er vi fortsatt i den «fanget av drift»-situasjonen hvor vi skal optimalisere måten vi driver utvikling på, men det er en intern opprydding og ikke et resultat av eksternt partnerskap eller eksterne som hjelper oss med det.

«*Innovasjonsperspektivet har endret seg fra produkt-/prosess-/teknologifokus til forretningsfokus*» – Ja. Vi er blitt mye mere opptatt av å verifisere konsepter, at det er et faktisk behov og en betalingsvilje for det vi har lyst til å lage, og det krever involvering nettopp av partnere, leverandører og kunder og i det hele tatt, så der begynner vi å bli veldig flinke til å tenke verifisering rett og slett, i måten vi ruller opp innovasjon på, nye ideer, nye konsepter.

«*Innovasjon er en kryssfunksjonell aktivitet mellom flere likestilte ansatte fra ulike avdelinger*» – Ja, i stadig økende grad, men så har vi en fortsatt en vei å gå. Også er det noen naturlige siloer her som sannsynligvis aldri vil kunne brytes ned heller, for journalistikken skal være fri og skal ikke styres av noe, hverken interne påvirkere eller eksterne, så det er noen naturlige siloer som vil eksistere, men hvis vi tar resten av huset på en måte, som ikke produserer journalistikk, ikke i tekst eller det visuelle, så vil jeg si at de siste årene har vi blitt mye flinkere til å snakke sammen, til å sjekke med hverandre, jeg har lest dette, har du hørt om, og begynne

å jobbe frem ideer og muligheter internt også koke det sammen til noe konkret, presentere det for ledelse, ok kult, test ut dette, dette vil vi gjerne ha et ordentlig svar på, sett i gang et forprosjekt, så der er vi på god kurs.

«Prioritering av innovasjonsprosjekter er basert på fullstendige business case ...»

– Om hvorvidt prosjektene er basert på fullstendige business case er nok litt varierende, men i utgangspunktet skal alle nye konsepter være forankret i en redegjørelse i form av et business case. Hvor fullstendige alle disse er vil nok variere litt fra område til område. Det er ledergruppa som vurderer dette. I løpet av et år får ledergruppa fra 4-5 til 10 ideer på bordet som de må vurdere og da prioriteres de etter hva man tror vil gagne NTB som helhet, men med det tillegget at, vil det styrke vår posisjon inn mot mediekundene våre, altså styrke vår kjerneposisjon, så vil den trumfe veldig mye annet.

Type 5. *«Leverandører og kunder har formalisert tilgang til selskapets innovasjonsprosjekter, og vice versa ...»* – Nei, ikke formalisert. Det er veldig case by case hvem vi deler med, og det handler om mange ting blant annet sikkerhet, men i utvalgte prosjekter er det nært samarbeid og i stor grad full disclosure. Når vi samarbeider med TT så er det full disclosure, ingenting som er hemmelig. Kundene er veldig villige til å dele med oss når vi gjør markedsundersøkelser, det gjelder ikke bare medielandskapet, men også andre typer kunder. Det tror jeg henger sammen med at vi er NTB, at vi tas seriøst og er lett å stole på.

«Selskapet er nå i stand til å inngå sterke allianser og partnerskap med komplementerende bedrifter for å gå inn i nye markeder» – Et eksempel er jo dette med børsmeldinger og samarbeidet med Oslo børs, og ta et helt nytt marked for oss. Der er vi så absolutt komplementerende for de i Oslo børs har ikke en skikkelig god børsmeldingstjeneste selv, det har vi laget og så har vi slått oss sammen om å – men de har andre typer tjenester som de selger mot samme målgruppe, så vi komplementerer hverandre og danner et fullverdig 360 graders tjenestetilbud.

«Fordi investeringer og risiko er delt mellom partene, kan de sammen utforske mulighetene innenfor et større marked og til lavere kost» – Pressemeldingstjenesten som SAAS – ble utviklet av de fire nordiske byråene i samarbeid.

«Selskapet integrerer effektivt intern og ekstern utvikling, og vurderer bevisst hvordan begge deler best kan utnyttes for å bygge systemer og arkitektur» – Ja, det gjør vi i stor grad. Vi har et stort utviklingsteam i Bangladesh, og vi bruker også andre eksterne miljøer som hjelper oss å drive frem utvikling i hele den teknologiske stacken.

«Bak denne forretningsmodellen kan man begynne å se konturene av en plattform.» – Det er ledestjernen der framme, som du nevnte Google og Apple og ... det er jo ledestjernen vår at vi skal ha et teknologisk NTB-økosystem av produkter og tjenester som lever sammen. Så vi ser konturene av det, men vi har en vei å gå. Det er ikke et formalisert mål, men det er veldig mange som akkurat i dag tror at det er klokt. Uansett hvem du er, om du er journalist, redaktør, kommunikasjonsrådgiver, politiker, så er det så mange produkter og tjenester og

innhold som vi har som vi tror er relevant for deg og som du bør få tilgang til med én innlogging uansett. Så er det opp til deg selv å plukke hva som er relevant for deg. Så det er ikke et vedtatt mål formelt at det skal bli et NTB teknologisk økosystem, men det er det man snakker om. Så er det det å få det ned på en plan da. Vi har jo tre store plattformer i dag, og de siste årene ser man jo at disse henger jo sammen. Vi ser jo konturene av at i bør tilrettelegge bedre for dette. Vi har laget en fotballrobot, den er ikke ferdig, men vi har valgt å ta den ut i markedet, hvor kunden er klar over at det er en risiko, og i så måte bærer vi den risikoen sammen. Det er ett eksempel.

Type 6. «Noen selskaper investerer i små start-ups (risikokapital) for å utforske nye forretningsmodeller, andre etablerer spin-offs eller fellesforetak (joint venture) for å kommersialisere ideer utenfor den eksisterende forretningsmodellen» – Vi har gjort dette og vi gjør det, men det er ikke en formalisert strategi, eller en systematisk tilnærming til hvordan man driver innovasjon, altså dette med start-ups kjøpe opp små unicorns og teste de ut, vi gjør ikke det systematisk, men vi har jo eierskap i flere selskaper som vi har trodd var komplementerende til morselskapet, men per dags dato er det to ... Vi er ikke store nok økonomisk til å leke på den måten. Vi har ikke nok risikopenger til å holde på sånn. Men joint ventures har vi også gjort. Vi eier jo Retriever sammen med TT, det kan vi vel egentlig ikke kalle en joint venture, det var mer en finansiell ...

«Med denne forretningsmodellen kan bedriften endre spillereglene, ikke bare for seg selv, men for en hel bransje» – Automatisert innhold. Hvis vi lykkes med det prosjektet, og med alle målene som ligger i scope for det, og vi kommer til marked tidsnok og det ikke tar for lang tid, så vil vi kunne endre bransjen i stor grad. Time to market her er essensielt.

Akkurat der vi er nå er vi rundt fire, også er vi oppe og nikker mot fem, og så får vi til noen sånn type 6-måter å løse ting på og som er innenfor type 6-modellen.

På hvilken måte drøftes/oppdateres/endres dagens FM i ledergruppa?

De store linjene for selskapet er sjelden tema. Det er tidvis ... sånn som i fjor hadde man et stort fokus på det. Det ble rullet opp og vedtatt en oppdatert strategi for NTB, med bred involvering og forankring i organisasjonen med masse intervjuer på kryss og tvers av hele huset, så en strategi vi føler er godt forankret i hele organisasjonen, men det er jo det med ... da den ble vedtatt og lagt, så er det noen linjer der som man kanskje glemmer litt, så det er kanskje litt den der klassikeren eller klisjeen om at når strategien er vedtatt så ender den opp i skuffen, men nå har vi heldigvis [medlem av ledergruppen] som har høy bevissthet rundt dette, at en strategi skal være noe som forvaltes og jobbes med hele tiden. Den skal ikke ligge i en skuff, ellers er det arbeidet som er gjort med strategien meningsløs, bortkastet tid og ressurser, for det er en veldig god strategi. I den strategien så er en av de tingene hvordan vi skal jobbe med utvikling, så det er et tilbakevennende tema, men sånn ellers, den helhetlige forretningsmodellen vår ... altså, i ledergruppa tar vi veldig mye stilling til om det er betente saker, personsaker, ting som brenner nå eller som må løses, konkrete prosjekter som skal rulles opp.

Hvor langsiktig perspektiv har ledergruppen? Hvor langt frem tenker man?

Hvis man snakker om et prosjekt, kommer perspektivet og tidslinjer frem.

Diskuterer man mer generelt? Hvor er vi om ett år, tre, fem, ti ...

Veldig sjelden i ledergruppa. De diskusjonene foregår i styret. Vi kommer jo innom det gjennom de forskjellige type sakene vi snakker om, men helhet diskuterer vi ikke så ofte. Det er litt varierende.

En utfordring for ledere når det kommer til forretningsmodellinnovasjon er å finne balansen mellom å best mulig utnytte dagens FM, og samtidig være åpen for nye muligheter. Hva er dine refleksjoner rundt denne utfordringen?

[Medlem av ledergruppen] har høy bevissthet rundt det her. Vi har jobbet veldig brannslukkende, og det er veldig lite effektivt, så det er å sette det i system, og i dagens verden er jo mange av grunnsystemene teknologi, så det er tatt ordentlig tak i nå med å se på grunnstammen av teknologi og løsninger, hvordan det driftes og forvaltes, som kan gjøres mye mer effektivt, så vi vil kunne få mye mer tid og kapasitet ut av de kloke hodene som er i utviklingsavdelingen vår sånn at de kan sette av tid til å bli med når vi utforsker nye prosjekter og ideer, så det er en måte å svare opp det på. Det er en strategi rundt det også at produkter og tjenester skal være basert på teknologi og ikke mennesker. Skal være skalerbar teknologi og gode løsninger som er mindre avhengig av stor bemanning i form av mennesker, ressurser. Så disse tingene henger jo sammen da. Så det er en bevissthet rundt det, men det er en vei å gå, men jeg føler vi er på god vei.

En annen utfordring er å kunne analysere egne og konkurrenters FM. Har NTB utviklet noen metoder eller verktøy som muliggjør en slik analyse?

Vi har en modell for konkurranseanalyse fra INSEAD som vi har brukt noen ganger, hvor man måler sitt eget produkt eller tjenester sine egenskaper og matcher det opp mot konkurrenters egenskaper og avdekker avvik i verdiforslaget til markedet, og på den måten se hvor vi kan ta en posisjon mot våre konkurrenter. Hvor er våre styrker, våre svakheter, hva skal vi satse på også videre, men det er ingen helhetlig felles metodikk for å gjøre konkurrentanalyser eller hvordan man ser markedet. Det er veldig opp til ... litt tilbake til dette med nøkkelpersoner og i mange tilfeller er dette en type produkteier, produsent typ rolle å gjøre den vurderingen, hvor er produktet mitt ute i markedet versus andre som leverer en lignende tjeneste til det samme markedet. Så er det nok litt forskjellige modeller og analyser som blir brukt.

Hvordan har du som leder og din avdeling opplevd innføringen av nye innovasjoner/prosesser?

Det har vært et gjennomgående tema egentlig ... Og så er det dette dilemma drift versus tenke nytt også videre, men i dette ligger organisasjonens eget konstante behov for å utvikle seg, personlig utvikling også videre, og i det ligger også nye måter å jobbe på, ny metodikk, og vi har de siste årene blitt veldig gode på det, dette med nye verktøy og sånn, men dette med medarbeiderundersøkelse i organisasjonen, så har dette spørsmålet som har gått på egen personlig utvikling, føler du at får utviklet deg, føler du at du jobber smart, der har vi aldri scoret kjempehøyt, det har aldri vært oppe og nikka på et tilfredsstillende nivå egentlig, så jeg tror egentlig organisasjonen vår er litt sultefora på metodikk for endring. Det har vært mange endringer, vi har hatt to nedbemanningsprosesser, men hvis vi ser bort fra den type prosesser så var det god motstand da vi skulle ta livet av Scanpix-merkevaren. Det var en endring som ikke smakte like godt for alle. Så det

kommer an på hva slags endring man snakker om. Når det kommer til det å innovere og jobbe smartere så ... for å jobbe smartere så kreves det også systematikk og metodikk, kompetanseheving av medarbeidere, og der opplever jeg at alle vil det, alle er positive til det, men så er det kanskje en jobb å gjøre med å tilrettelegge bra for det. For eksempel er det veldig vanskelig å få journalister som går i en turnus til å finne tid til å kompetanseheve seg selv og utforske nye måter å jobbe smartere på for de er så pressa på tid og spesielt ... de sitter jo låst til desken i x antall timer. Og der har man som leder og arbeidsgiver ansvar for å gjøre det mulig at vi kan endre oss, at vi kan jobbe smartere, men når det kommer til organisasjonens vilje til å gjøre det, hvis det blir tilrettelagt for det, den tror jeg er der så absolutt. Det er sult og ønske rundt om på huset for å utvikle oss og utforske smartere måter å jobbe på.

Hva er den største utfordringen med innovasjonsprosjekter og eventuelle barrierer i NTB for å muliggjøre nye innovasjoner?

Det er noen naturlige barrierer. Det bør helst ha en link til at vi er et nyhetsbyrå, det bør ha en link til kjernevirksomheten vår, så vi kan liksom ikke tillate oss å utforske hva som helst heller. Men er det en link til kjernevirksomhet på et vis så går det vel mere på tid og evne til å drive frem nye ting. Så får vi det til i stadig økende grad føler jeg, det handler om at man har fått på plass nøkkelroller rundt omkring i forskjellige avdelinger som ok nå har vi faktisk en som kan, ok kanskje ikke fulltid, men kanskje 30 % av tiden din har du mulighet til å utforske dette, kjempebra det er bedre en null, og vi håper å snu organisasjonen til at vi kan frigjøre enda mer tid til å utforske. Men det er tid og den samme konstante fanget i drift, og det er mye av tjenesteleveransen vår i dag som er daglig løpende drift. Det er ikke oppgaver som kan gjøres så er du ferdig. Oppgavene de kommer på samleband. Da er det vanskelig å finne tid til å tenke på nye ting, leke med nye konsepter, snakke med mulige partnere der ute og utforske, for samlebandet det går.

Vi har nå vært innom ulike temaer som berører forretningsmodellinnovasjon. Hvordan man kan få det til, men også hva som kan hindre det. Hvordan synes du at NTB gjør det?

Med tanke på utgangspunktet synes jeg vi er en imponerende virksomhet. For hvis du bryter ned organisasjonen i antall mennesker som skal jobbe med innovasjon, det er ikke så mange, vi har veldig mange fotografer og journalister, og det er ikke så mange av oss som jobber med kundebehov, forretningsutvikling, produktutvikling, innsikt og analyse, det er ikke så mange av oss som befinner seg i den sfæren der i NTB, så med tanke på hva vi får til i samspill med utviklingsavdelingen og hva ledergruppa velsigner så vil jeg si at vi får til veldig mye bra, men vi har selvfølgelig en vei å gå, men jeg tror at vi er på veldig god vei nå med de grepene som gjøres med å effektivisere måten vi drifter på og at vi kan frigjøre enda mer tid til å utforske og leke, altså R&D, få på plass den R'en skikkelig da, og få det kanskje satt enda mer i system. Vi har lyst til å ... det snakkes om, men det er ikke formalisert, den inkubator, kartlegge er det noen unicorns der ute vi kan ta tak i. Vi er ikke helt der ennå, men det er en bevissthet rundt det, og det tenker jeg er det viktigste for da har du noen knagger i kompasset vårt, det er dit vi vil nettopp for å kunne øke innovasjonstakten vår, men det handler jo om ... vi må skru litt på organisasjonen vår for å muliggjøre det. Viljen er der. Det er et veldig godt utgangspunkt.

NTB eies av mediene. Disse er representert i styret, de er deres kunder, og de konkurrerer seg imellom. Hva tenker du om denne eierstrukturen?

Det er både fordeler og ulemper. fordelene er at på den måte opprettholdes vår posisjon. Vi trenger i mindre grad å kjempe for posisjonen som vi har i medielandskapet. Skulle vi vært selveid eller privateid av noen utenfor medielandskapet så tror jeg fort at konkurransesituasjonen hadde vært brutal for oss, og det er ikke sikkert at vi hadde eksistert i dag. Så det er i stor grad et premiss for vår eksistens det eierskapet. Vi er komplementerende til våre eieres virksomhet.

Utfordringen er at noen ganger driver de frem konsepter og produkter og tjenester som går oss i næringen, og hvor ting har gått litt fort og vi blir litt sure på eierne våre, men dette har jo vi kan ikke vi få lov til å løse det for dere. Og så noen ganger har det skjedd at det var på vei til å skje og så har man skrinlagt det fordi man kom på at NTB har jo det. Så det er klart at det er utfordringer her. De tar oss kanskje litt for gitt, skråstrek glemmer at vi har mye å by på utenfor kjerne, breaking news og liksom den kontinuerlige nyhetsstrømmen som vi kommer med. Men det er jo det vi jobber med nå da. Vi må jo ikke bare tenke på eierne våre som eiere, det er mye viktigere at vi tenker på dem som kunder og forsvarer vår relevans for dem, for hvis de ikke opplever oss som relevante, hvorfor skal de da eie oss, og hvorfor skal de da kjøpe fra oss? Vi må hele tiden uavhengig av at de er eierne våre tenke på dem som kunder, de er markedet vårt. Der føler jeg at vi svarer opp og tar initiativ også som virkelig forsvarer posisjonen vår og hvem vi er. Vi har jo gått i bresjen for en ny løsning mot politiet. Det er for så vidt ikke noe finansielt motiv i den løsningen, og det handler om å forbedre dialogen mellom politi og mediene rundt hendelser. Det var på initiativ fra Budstikka, så sa vi at vi kan gjøre teknologien på det, og så har vi gjort det, satt det opp, politiet er kjempefornøyd og redaksjonene der ute som mottar interninformasjon som ikke skal ut i mediene, men deskene får se litt mer om hva som faktisk har skjedd. Der har vi virkelig verdiøkt, ikke i penger, men i vårt tilbud til våre kunder. så vi må gjøre mer av det for å vise at vi kan skape fellesløsninger som effektiviserer. Nå slipper jo vaksjefene å ringe ned OPS, hva var det som skjedde, hva var det som skjedde? Nå får de det alle sammen på en gang gjennom en smart løsning som nyhetsbyrået som de eier har lagt til rette for. Da forsvarer vi posisjonen vår. Det er egentlig hele nyhetsbyråmodellen. Vi gjør én ting for mange.

Transkripsjon av intervju med respondent 2

Dette er vår teoretiske definisjon av hva FM er. Men hvis du kan med dine ord fortelle hvordan du tenker om dagens FM, hva er FMen til NTB?

Vi har aldri oppsummert den i en setning. Den er i stor grad i bevegelse, og det er kanskje derfor dere har valgt oss som case også. FM var tidligere veldig enkel, NTB løser fellesoppgaver på vegne av kundene, den gode gamle "one size fits all". Det var så enkelt som at kundene var mediebransjen, verdiforslaget var at det finnes noe "alle" må ha av nyhetssaker, rapportering fra hendelser som er aktuelt for alle norske medier, da er det rasjonelt at en redaksjon skriver de sakene, så bruker alle dem, enn at alle skriver den samme saken. Helt enkelt. Vi kan også være en kilde til solid og troverdig informasjon, ikke bare at vi skriver fellessaker, men vi melder også verifisert saker. Vi gjør faktasjekken for andre. Det er nyhetsbyråenes modell i hele verden.

Den FM vi har i dag er komplisert, men likevel mye av det samme. Vi gjør ting for kunder, som mer enn en kunde trenger. Så det er stordriftsmodellen. Dette vil jeg si gjennomsyrrer alle våre virksomhetsområder. Et eksempel er Mediebank, som er noe som har beveget seg langt fra hva NTB var opprinnelig som var å være leverandør av nyhetssaker, men egentlig gjør Mediebank også en jobb på vegne av en hel bransje som alle trenger, men som det lønner seg at en aktør gjør. Forskjellen er at det er en tjeneste. Oppsummert, den logiske begrunnelsen for dagens FM er at vi utvikler innhold og tjenester som er nødvendig for mer enn en kunde hvor det lønner seg og det er rasjonelt at en aktør tar kostanden. Vi skaper verdi for kundene våre gjennom at det er billigere for dem at NTB gjør det, enn at de gjør det selv. Det store endringen er at tjenester er kommet til. I vår nye strategi står det også at kjernevirksomheten er innhold og tjenester. Pressemeldingstjenesten, Mediebank og automatiserte redaksjonelle produkter, det kan man se for seg også i fremtiden at kan bli en tjeneste. Vi utvikler noen modeller for hvordan du skal automatisere store datasett. Produktet er det som kommer ut i andre enden av den automatiseringen, men du kan se for deg en fremtid hvor vi også selger selve algoritmen som en tjeneste. Så kan kundene benytte seg av den tjenesten og produsere sitt eget innhold.

På hvilken måte tenker du at FM skaper verdi for NTB, altså å kapre verdien?
Tradisjonelt sett har vi monopolposisjon på å levere journalistisk innhold som et nyhetsbyrå, så den verdien er på en måte kapret. Og så lenge vi ikke blir utfordret av andre aktører som prøver seg på det samme, så kan du si på den etablerte modne delen av NTBs virksomhet, så har vi en veldig solid posisjon. Den kan også trues, men den vil trues i så fall av en kollaps i markedet. Hvis bunnen faller ut av norske medier, så vil vi også rammes. Men det er indirekte, så der har vi har en veldig sterk posisjon. Kapre verdi forbinder jeg med vekst, ta et marked. Innta nye posisjoner først i det markedet for fellestjenester blant norske medier. Vi kan ikke beregne å beholde en monopolposisjon i fremtiden, men automatisering er et godt eksempel på å kapre en ny verdi. Alle norske medier kommer til å trenge løsninger for å lage robotinnhold, fordi det er så dyrt å ha mennesker til å gjøre jobben. Dersom vi kan være først til å tilby løsninger som alle trenger, hvis vi klarer å være innovative nok til at vi ser den muligheten og være blant de første til å levere på dette, da får vi til å kapre verdi.

For NTB handler det om å ha innovasjonskraft og holde utviklingstakten oppe slik at vi hele tiden finner nye markeder for fellestjenester. FM handler om at enten leverer vi fellestjenester som lønner seg for mange at vi produserer, eller så er det produkter og tjenester som er basert på det eksisterende distribusjonsapparatet vårt. Dette er den røde tråden, den er bare litt vanskelig å få tak på.

Her får du presentert en modell som definerer 6 typer FM.

Resonner gjerne høyt mens du leser de ulike typene. Hvor vil du plassere FM til NTB, og hva er grunnen til dette?

Alle selskaper burde ende opp som type 6, men vi er ikke der dessverre.

Utgangspunktet til NTB er at vi er veldig kundedrevet fordi våre kunder er våre eiere. Vår største eier, A-media, som også er styrelederen er en av våre største kunder. Selv om vi ikke kan skryte av at dette er noe vi har ønsket selv, så er vi ganske åpen for eksterne ideer og teknologisk i kraft av at vi er pålagt til å være det og er det i vår kjerne fordi vi eies av kundene. Styret vårt vil alltid tvinge oss til å være kundedrevne, så det er en fordel. Vi har ikke klart å integrere

innovasjon som en del av kjernen vår. På mange måter er vi på type 3, fordi vi er et langt stykke unna å innovere på vår egen FM. Veldig mye av det vi gjør er drift, og at utviklingen skjer i utviklingsavdelingen. For oss i ledergruppa har det handlet om å komme oss over på type 5 og 6. Så på deler av huset, i ledergruppen, i utviklingsavdelingen og i noen andre miljøer, er det en etablert forståelse og et sterkt ønske om å integrere innovasjonen i forretningsmodellen. Vi har også planer som er egentlig på type 6. Vi diskuterer om vi skal investere i start-ups for eksempel. Jeg mener at NTB bør utvikle seg i retning av en plattform, men det er prematurt det altså, vi er ikke der. Hvis vi ser på hele det journalistiske miljøet i NTB, så vil jeg si at vi er på type 3. Journalistene i NTB er mye mer kundedrevne enn de er i andre redaksjoner, men jeg må innrømme at de fleste journalistene i NTB er fokusert på drift og ikke på innovasjon, og heller ikke utfordrer forretningsmodellen. De jobber bare som faen, hele tiden. Det er en leveranseorientert kultur. Så har vi en avdeling som jobber med automatisering, og som er helt der framme og utfordrer kjernen. Men det er veldig todelt fortsatt.

Første gang jeg ble en del av en ledergruppe, så trodde jeg de var representative for organisasjonen. Mange av de dere skal intervjuer vil sikkert snakke helt annerledes om dette enn det jeg gjør. De kommer til å snakke om de tingene de tror på, de tingene de mener. Noen kommer sikkert til å si at vi er type fem og seks. Diskusjonene i ledergruppa er veldig modne, alle har lest masse innovasjonsteori og gått på kurs. De er innovative i hodet. Problemet er at det er et falskt bilde av virkeligheten. Ledergruppa er ikke representativ for den reelle bedriftskulturen. Dersom du spør meg om ledergruppa, er vi innovative, men dersom jeg skal svare på vegne av hele NTB, så er ikke det den etablerte kulturen. Vi er ikke en innovativ bedrift på den måten. Vi er en driftsorientert kultur.

Tidligere adm dir Mads Storvik sa til fagbladet Journalisten for fire år siden at den gamle forretningsmodellen var under press. Hvilke grep har dere tatt for å endre FM siden den gang?

Mediemarkedet er fortsatt vårt største marked. Alt fra NRK til små nettaviser. De nyhetssakene som NTB tradisjonelt har sendt ut tidligere, er ikke lengre relevant for alle. En stor del av våre kunder nå som har svært liten nytte av de tradisjonelle nasjonale nyhetene. Vi har utvidet porteføljen til å inkludere tjenester. Differensiert produktporteføljen sånn at vi har laget innhold og tjenester som er lokaltilpasset. Utviklet nye inntektskilder, pressemeldingstjenesten. Tidligere administrerende direktør drev vekst gjennom oppkjøp. Da Mads kom, har veksten handlet om innovasjon og utvikling av nye produkter og tjenester innenfor rammen til NTB, men også innenfor modellen til NTB.

På hvilken måte drøftes/oppdateres/endres dagens FM? (Pre/post korona)

I min tid har vi ikke diskutert den grunnleggende forretningsmodellen, men vi har utvidet definisjonen av kjerneprodukt, og det henger jo sammen. Vi har et prosjekt nå hvor vi har laget et teknisk rammeverk for en meldingstjeneste til politi som via vår plattform kan varsle alle mediehus om hendelser. Det politiet har brukt Twitter til tidligere. Det gjelder kun Oslo foreløpig. Dette er et veldig spennende prosjekt, og som for meg er et soleklart steg mot en plattformbasert forretningsmodell for NTB. Min personlige mening er at NTB er i en særlig god posisjon til å utvikle seg til å bli et plattformsselskap eller en HUB. Hvor vi med vår posisjon, troverdighet, distribusjon og nettverk nettopp kan fungere som et bindeledd mellom ulike aktører som trenger å dele innhold eller informasjon. Et

nyhetsbyrå skal jo faktasjekke og sende ut troverdige opplysninger, men dette kan vi også gjøre på vegne av andre. Nettopp som politiet så kan vi sørge for et troverdig system hvor vi er trygge på at dersom de sender fortrolig informasjon til oss, så har vi et system som gjør at den informasjonen kun når de mottakerne det skal. I dette tilfelle er det redaktørstyrte medier som har forpliktet seg til presseetikken. Politiet på Twitter har ingen kontroll på hvem som er mottakere, og kan derfor ikke skrive noen ting, men NTB kan garantere for at det brukergenererte innholdet når de det skal, og forvaltes på en god måte. Dette er en nobrainer og fremtiden for NTB. Dette med plattform er det ingen bred enighet om i ledergruppa, men jeg personlig er helt overbevist om at dette er fremtiden og vi gjør ting som tar oss i den retningen.

Det har vært store utskiftninger i ledergruppa og de siste årene har vært preget av korona, som for mange andre. Ingen grupper fungerer godt når det er utskiftninger. Det siste halvannet året har vi ikke jobbet med forretningsmodell og innovasjon, men hatt stort fokus på drift. Vi hadde en lang periode med toppleder på oppsigelse, så en periode hvor vi måtte komme opp i fart igjen, pluss at både toppleder og sentrale medlemmer av ledergruppa har eller skal slutte. Det må settes en ny ledergruppe fra høsten av, og da vil det sikkert ta seg opp igjen.

I hvilken grad tenker du at NTB trenger å endre sin FM for å overleve i fremtiden?

Jeg er helt overbevist om at vi må innovere på vår forretningsmodell for å overleve, men jeg er usikker på tidsrammen. Det har skjedd mye i NTB, og vi har vært innovative. Enten gjennom organisk vekst eller oppkjøp, så har vi utviklet oss mye.

Hvilke nye produkter, tjenester eller løsninger har blitt lansert i den perioden du har jobbet her?

Utviklingen av avdeling av «oppdrag og tjenester» som nå heter NTB Partner. Dette var jo en avdeling som baserte seg på ting som vi allerede gjorde, men vi satte inn flere ressurser og leder og fikk fart og ble en Gassele-bedrift. Vi fikk på et kommersielt tjenesteløp på toppen av det redaksjonelle produktet. Så vi fikk et nytt ben å stå på. Så vi har vært innovative, men trenger å fortsette på den måten fremover også.

Har noen av disse innovasjonene medført nye måter å kapre verdi på, for eksempel gjennom nye pris- og betalingsmodeller? I så fall hvordan? (oppfølging: har innovasjonene medført reduserte kostnader?)

Ved å være abonnementsbaserte gir det en forutsigbarhet, stabilitet. Ingen churn foruten om hvert 2-3 år, men da kan det være kritisk. Vi ønsker i stor grad at kundene skal være abonnenter som får hele pakka, da vi uansett må produsere alt av innhold og det ville vært sårbart dersom det ville være slik at alle kunne velge seg sine produkter og tjenester. Mediekundene utvikler seg i en enorm fart, og det vil si at en del av våre produkter og tjenester må videreutvikles og oppdateres uten at vi kan ta ekstra betalt fra kundene våre. De oppgraderingene er en forventning av kunden, så den prisen må vi som selskap betale selv. Andre ting vi har utviklet som er innovasjon og nytt, har vi kunnet lagt til som en «add-on» til eksisterende abonnement for våre kunder. De må først være kunde hos NTB, så kan vi legge til en ekstra kostnad på de nye produktene og tjenestene.

En utfordring for ledere når det kommer til forretningsmodellinnovasjon er å finne balansen mellom å best mulig utnytte dagens FM, og samtidig være åpen for nye muligheter. Hva er dine refleksjoner rundt denne utfordringen? Kjenner du deg igjen? Ser du noen nye muligheter for forretningsmodellinnovasjon?

Dette er 1000-kroners spørsmålet, alle selskaper som er modne står i den spagaten. En utfordring for NTB er at vi har makset ut kapasiteten på drift, vi er ekstremt leveranseorientert. Vi har utvidet virksomheten, men det bærer preg av at alle jobber 24/7 med å levere det vi har sagt vi skal levere. Vi har få medarbeidere som jobber med what's next og innovativt. Vi hadde et miljø i utviklingsavdelingen som jobbet med dette, men det er i stor grad borte. Jeg håper å bygge dette miljøet i egen avdeling (...) men det bekymrer meg at vi er veldig få som jobber med dette. Vi har et for dårlig apparat for å jobbe med innovasjon og utvikling i NTB. Det bekymrer meg også at vi har så stor teknisk gjeld og så mange systemutfordringer. Vår utviklingsavdeling har i stor grad blitt en teknologiavdeling. Jeg ser behovet for å jobbe med dette, men jeg ser ikke hvordan vi skal sikre at vi tenker langt nok frem. Fra utsiden fremstår vi innovative, og det kan vi leve på en stund til med prosjekter som Mediebank og automatisering, men med innovasjon må vi tenke 5-10 års perspektiv. Akkurat nå vet jeg ikke om noen som tenker på NTB om 5-10 år. Jeg skulle ønske det fantes et prosjekt som het NTB 2030. Jeg ser mange muligheter for NTB, men jeg anerkjenner at vi trenger å fokusere på det vi har vedtatt å gjøre. Det er litt for mange konkrete ledere som er opptatt av gjennomføring og drift, men jeg tenker vi har for få visjonære ledere i gruppen akkurat nå.

En annen utfordring er å kunne analysere egne og konkurrenters FM. Har NTB utviklet noen metoder eller verktøy som muliggjør en slik analyse? Dersom ja, hvilke? Dersom nei, hva er dine refleksjoner rundt denne utfordringen? Synes du denne metoden/verktøyet er tilstrekkelig?

Vi har en kunderedaktør som manuelt utfører svært gode og grundige analyser på hvordan vi blir brukt av kunder. Vi har enorme utfordringer knyttet til at vi har lite data på hvordan bruken av vårt innhold er der ute. Det skyldes blant annet at vi har behov for data fra en mellompart, da vi ikke når sluttbrukere. Da må vi egentlig ha tilgang til våre kunders data, og data er penger og GDPR. Du kan ikke gå til Schibsted og be om å få tilgang til brukerdataene deres, og det betyr at vi har store problemer med å tracke og se i realtime hvordan stoffet vårt blir brukt. Vi er den minst datadrevne [bedriften] jeg har jobbet i. Vi sitter dog mye tettere og har tett dialog med kundene våre. Selv om vi har dårlige systemer, så har vi dialog med kundene som er bra. Derfor leverer vi så godt som vi gjør. Vårt nyhetsrom er i liten grad drevet av data på hvordan stoffet vårt blir mottatt, men det er mer redaksjonens magesfølelse som driver vår journalistiske produksjon.

Hvilke metoder har du eller andre i ledergruppa for å følge med og fange opp det som skjer rundt deg?

Min metode er nettverk. Det kan ikke erstattes med en god algoritme. NTB er avhengig av å ha et stort nettverk ute hos kundene for å fange opp bevegelser før det faktisk skjer noe. Vi eies av våre kunder og skal være her for dem, men vi må kjenne dem og i vår strategi står det at vi skal være kundenes nærmeste samarbeidspartner. Vi ønsker å være veldig åpne mot kundene, for vi er like avhengig av den nærheten for å fungere. Vi vil aldri overraske våre kunder, men vi vil heller ikke bli overrasket av dem. Et eksempel er for noen år siden hvor vi ønsket å starte dette med automatisering og roboter. Da hadde vi en åpen dialog

med VG hvor vi snakket om at dette var et enormt område og hvordan kan vi fordele dette mellom oss. Da ble vi enig om at NTB tar store nasjonale datasett, så kan VG fokusere på andre ting. Dette er måten jeg mener vi må drive med innovasjon, vi må være kundedrevne helt fra start.

Hvordan har du som leder og din avdeling opplevd innføringen av nye innovasjoner/prosesser? Hva lærte dere av den prosessen som dere har tatt med dere videre, og hva ønsker dere å gjøre annerledes ved nye endrings/innovasjonsprosesser? Tenker du at dine lederkollegaer i andre avdelinger har lik opplevelse av prosessen?

NTB er veldig endringsvillig, selv om mange ansatte har jobbet her lenge. Som leverandør og nyhetsbyrå er vi i utgangspunktet kundedrevet. Våre journalister har ikke byline. NTB sin natur er at du vet ikke at du leser en NTB-sak, du tror du leser en Aftenposten-sak. Det gjør noe med kulturen vår. Det gjør at vi ikke er drevet i samme grad som andre mediehus av din sak, din byline. Vi eksisterer for å spille andre gode. Det sitter i kulturen, og det er lett å glemme. Og det betyr også at man er vant til at vi må kaste om på planer fordi Aftenposten ringer og sier gidder dere å dra til den ene rettssaken, vi har ikke ressurser til å dekke den selv, og da står vi på pinne da. På foto er man ... det ringer inn folk hele tiden og bestiller. Vi springer rundt. Og det innebærer også at man er vant til å ikke helt ha kontroll selv over hva man skal gjøre, og det igjen bidrar til at man også er mer mottakelig for endringer. Så sånn sett, i hvert fall i det redaksjonelle miljøet, selv om de ikke vet det selv, så er journalistene mer mottakelig for å få beskjed om å endre kurs enn jeg har opplevd andre steder. Så det er fint, men det vi er for dårlig på er, som jeg sa i stad, vi er driftsorienterte, så i den grad vi driver med innovasjon og utvikling så er vi ikke klar over at vi gjør det. Du kan komme og snakke om innovasjon og kompetanse og sånn i redaksjonen, da kan du bare altså ... de hater sånne ord.

Siden vi er så driftsorienterte, har vi undervurdert hvor ressurskrevende det er å jobbe med innovasjon og overføre dette til driftsfasen. Vi har ikke alltid klart disse overgangene, og det er ikke kulturelt, men mer ressursmessig. Vi må huske at det krever ressurser videre. Det var veldig top-down kultur i NTB da jeg kom inn. Det funker drittdårlig når du skal bygge en innovasjonskultur. Jeg sa istad, ledergruppa er alltid et annet sted enn medarbeiderne, og veldig ofte når man kommer med nye ideer eller et nytt produkt, så har man ikke gjort fotarbeidet. Så de du snakker til de aner ikke hva du snakker om, eller de gir helt faen i det, eller de synes det er en dårlig idé, eller de bare forstår det ikke, og de har ikke tid til å høre på hva det er du snakker om. Hvis jeg hadde gått opp i [avdelingen] og begynt å snakke om NTB som en plattform ... jeg kunne ikke sagt det, hva er det du babler om, bare gå tilbake der du var. Så det vi har vært for dårlig på er å sette medarbeiderne i stand til å drive med innovasjon i det daglige. De er arbeidsmaur som løper som faen rundt i hjulet, og så sitter vi på et ledermøte og diskuterer innovasjon, og så er det sånn they shall never meet. Det beste jeg har opplevd i NTB var [respondenten beskriver den gang noen ansatte lagde et nytt produkt uten involvering fra ledelsen]. Jeg visste ikke at de holdt på med det en gang. Herregud. Jeg holdt på å begynne å grine. For da har de bare funnet ut av det. Det er så jævla magisk når det skjer. Og det skjer jo ikke helt tilfeldig. De har jo først blitt ansatt, og så har det blitt pøst på med tillitt. Nå setter jeg kanskje meg selv i et vel godt lys her, men kanskje mitt prosjekt i de årene jeg har vært her har vært å ikke være skummel og farlig, fordi folk var så livredde for å gjøre feil. Så det å skape innovasjonskultur handler nesten bare om to ting. Det ene er å gjøre folk

trygge, og det andre er å gi dem bittelitt tid til å tenke, prøve å skape litt slack i den driftsgreia. Så de bare lagde det produktet. Og jeg får jo cred for det. Det er så ironisk, ikke sant. De eksemplene på ting som virker og som man drar opp i festtalene, de er nesten aldri egne ideer. Så det synes jeg har vært for dårlig tradisjonelt i NTB, at det har vært litt for lite rom for at – jeg holdt på å si vanlige folk – kan drive med innovasjon. Man må være villig til å gi slipp på kontrollen. Så hvis du skal klare å skape en innovasjonskultur så må du rett og slett ha tid sjøl som leder til å tenke strategisk, og da kan man ikke sitte bundet opp i detaljer, og så må man ha trygge folk sånn at hvis noen får en idé så bare gjør de det. Hvis du virkelig skal lykkes som leder, så tenker jeg at de beste tingene skal skje mens du ikke er der. Da er man der man skal være. Man skal nesten kunne være borte en dag og overlate roret til noen, og så blir det den beste dagen. Egentlig heter det tight-loose-tight. Du skal være jævlig tett på i en bestilling, eller i et ønske eller et mål, men så loose – da skal du ikke blande deg – men så tett på igjen i en evalueringsfase eller komme med ros, og da kan man være så detaljorientert som man bare vil, men i den fasen så kan man ikke det, da må man bare holde seg unna. Stole på bestillingen. Stole på at man har gitt en ramme som er god, og så ikke blande seg. Sånn tror jeg det er med innovasjon også. Man må dyrke frem en kultur hvor det foregår når man ikke er der. Men det er ikke så lett.

NTB har tatt i bruk flere «åpen innovasjon»-teknikker de siste årene, som å integrere ekstern teknologi i interne systemer, og å inkludere kunder i innovasjonsprosjekter. Dette er aktiviteter man på fagspråket kaller "utside-inn". Et annet sett aktiviteter er det man kaller "innside-ut". Disse inkluderer blant annet å lisensiere ut egen teknologi, investere i små start-ups, etablere spin-offs eller å inngå joint ventures. I hvilken grad vil du si at NTB er involvert i "innside-ut"-aktiviteter?

Dette er nesten like viktig som analyse. Vi har vært for dårlig til å tenke at våre løsninger kan eksporteres. Egentlig mener jeg vi burde være en HUB for å finne talent og at vi hadde et samarbeid med utdanningsmiljøer hvor vi la frem helt reelle ting som vi jobber med i NTB, for eksempel automatisering. Gå til NTNU og si at vi ønsker hjelp til å utvikle helt konkrete produkter. Mediekundene våre burde vi være helt åpne med, og vi er i samme båt. Men når det gjelder kommersielt, kan det være mer krevende. Tradisjonelt har vi levert et sluttprodukt for kundene som de kunnet kjøpe, så har vi beveget oss over til tjenester, men egentlig burde vi komme over på teknologisk infrastruktur og løsninger som vi utvikler sammen med kundene.

Samarbeider dere med eksterne forskningsmiljøer når det gjelder innovasjon? I så fall med hvem og på hvilke områder?

Høyskolen i Christiania, NTNU og Bergen. Tidligere utviklingsdirektør hadde ansvaret for dette før, og nå diskuteres det om vi skal fortsette med dette. Det hadde vært kult om NTB markedsførte seg og fanget opp ungt talent som vi kunne videreutvikle til utviklere, så får vi heller tåle at når de har blitt gode nok så stikker de til Schibsted. Vi kunne også vært et slags vikarbyrå. Vi kan ansette 30 studenter og lærer de opp til å bli utviklere og så leid de ut til redaksjoner som ikke har råd til å ha egne utviklerstaber.

Hva er den største utfordringen med innovasjonsprosjekter og eventuelle barrierer i NTB for å muliggjøre nye innovasjoner?

At vi er så presset på drift, som er vanskelig å kombinere med innovasjon. Det er ikke overskudd og ressurser til å tenke utover drift. Det må være øremerket til å drive med innovasjon eller forretningsutvikling. Ledere er også ansvarlig for et faktisk produkt og en leveranse som gjør det vanskelig. Dagens sak vil alltid spise morgendagens ide.

Vi har nå vært innom ulike temaer som berører forretningsmodellinnovasjon. Kan du oppsummere hva du tenker om FMI i NTB? Har du innspill på andre faktorer som påvirker FMI-en?

Vi gjør mye riktig, og jeg håper vi kan fortsette å tenke på NTB helhetlig når vi jobber med strategi og forretningsutvikling. Vi må bort fra siloene, og vi er på vei. Det strategiarbeidet som ble gjort, var veldig bra og jeg håper dette fortsetter fremover. Dette med plattform vil vokse naturlig frem.

NTB eies av mediene, disse er representert i styret og er deres kunder. Hva tenker du om dette?

Fordelene er at vi eies av våre kunder, felles interesse av å levere på deres behov. Det er verdi for oss for da betaler de for våre tjenester. Utfordringen er at det hindrer innovasjon i kraft av at vi blir bundet av at det ikke alltid eierne våre vil at vi skal gå inn i områder som de har interesser i. Dersom vi hadde hatt uavhengig eiere ville vi kunne vært mer fri.

Våre eiere er våre kunder, men de er også hverandres konkurrenter. Det begrenser litt ideen om å dele all type data da det fort kan være til fordel for kun en av eierne våre dersom de hadde vært med og fått et produkt eller tjeneste skreddersydd for dem. De brukergenererte plattformene går aldri tom for innhold. Om du er interessert i Liverpool eller mose, finnes det en facebookgruppe for dette. Ingen norske medier har nok kvalitetsinnhold for å møte det, så da er det bare en aktør som eies av alle og som har en merkevare som er sterk, som betyr kvalitet og er det motsatte av fake news, NTB burde vært den plattformen som alle norske medier kunne bruke til å dele data og innhold med hverandre. Dersom du er en VG-leser i Nordfjordeid så ville denne leseren logget seg på VG med geotagg og systemet ville sikret at lokalavisen også fikk sine saker delt gjennom VG. Dette er det jeg mener når jeg sier plattform.

Er det noe du ønsker å tilføye som jeg ikke har spurt deg om?

En fordel for NTB er størrelsen. Vi er store nok og sentralt plassert til å kunne få til ting. Vi er likevel små nok til at det er kjappe beslutningsprosesser og kort vei mellom de ulike lederne, og vi eies ikke av et konsern, så den uavhengigheten vi har fordi vi bestemmer selv, den er fantastisk. Det fordrer at ledergruppa består av mennesker som ser utenfor sitt virksomhetsområde og ser helheten og at dette sprer seg som en kultur. NTB kan bevege seg veldig fort dersom de vil. Jeg er spent på hvordan den neste ledergruppa vil se på dette fremover, og hvordan de tenker rundt innovasjons- og utviklingskraft i møte med det som er store behov rundt drift og teknologi. Jeg håper det er mulig å holde den visjonære utviklingstanken gjennom denne fasen.

Transkripsjon av intervju med respondent 3

Hva tenker du er nyhetsbyråets største styrke og utfordringer?

Vi har en unik posisjon i medielandskapet, og det er bare oss og det behov for oss. Vi har klart å beholde denne posisjon på grunn av nyteknologier og satse på innovasjon, sånn at vi har klart å skape et økonomisk grunnlag som kundene stort sett er fornøyd med. Finnes eks på nyhetsbyråer i andre land som miste posisjonen sin, fordi modellen er under press prismessig og de klarer ikke å finansiere den. Det er poeng med en minst kritisk masse for å kunne opprettholde og forsvare den posisjonen.

Utfordringene er at nyhetsbyrå-ideen er under press. Nå er vi en av mange som kan gi denne typen informasjon. Vår forretningsmodell er basert på fellestjenester og abonnement. Det krever mye å bygge en fellestjeneste, men så er den lett skalerbar til å koble på nye kunder uten store nye kostnader. Så lenge vi har vekst rundt forretningsmodellen vår, er den svært lønnsom. I motsatt fall, dersom vi ikke har vekst og må redusere, da er den farlig. Lite kostnader knyttet til bortfall av en kunde og da må vi ta ned tjenestetilbudet som gjelder alle.

Dette er vår teoretiske definisjon av hva FM er «En forretningsmodell beskriver den logiske begrunnelsen for hvordan en organisasjon skaper, leverer og kaprer verdi.» Men hvis du kan med dine ord fortelle hvordan du tenker om dagens FM, hva er FM til NTB?

Forretningsmodellen er at vi skal utføre tjenester for våre kunder som skaper verdi for dem, levere på ting som gir mening at en utgjør tjenester på vegne av flere. Både for den tradisjonelle nyhetstjenesten og for de nye forretningsområdene. Vi har fridd oss fra at vi er et nyhetsbyrå for mediene, nå skal vi levere til kundene og de kan være mediene, offentlig, privat sektor. Nå tenker vi fritt, med vår kompetanse, kan løse fellesbehov for våre kunder. Det gir oss et godt økonomisk grunnlag for å fortsette å vokse og fylle en viktig rolle. Vi kaprer verdi ved å identifisere de tjenestene som vi kan produsere billigere enn at hver enkelt gjør det for seg. De får lavere kostnader og effektiviserer deres drift, og vi får lønnsomhet ved at mange nok kjøper våre tjenester.

Her får du presentert en modell som definerer 6 typer FM.

Resonner gjerne høyt mens du leser de ulike typene. Hvor vil du plassere FM til NTB, og hva er grunnen til dette?

[Type 1] Vi er mer avansert enn dette.

[Type 2] Vi er forbi å tenke ad-hoc på innovasjon, og begynner å få dette i system.

[Type 3] Vi ser mer langsiktig økonomisk. [Vi] la nylig frem økonomien for NTB 2023 for styret. Vi må tenke forretningsmodell og denne dimensjonen tidlig i innovasjonsprosesser. Ta for eksempel portalene våre. Vi identifiserer behov som vi vil gjøre bedre og annerledes, men glemmer å tenke på inntektssiden. Derfor innførte [vi] bruk av businesscase for noen år siden slik at vi kunne kartlegge hva det krever av investeringsmidler, hvilke ressurser legges det beslag på, hvilke kostnader vil genereres utover investeringsmidlene og hvilke fordeler vil vi få i form av dette arbeidet, for eksempel effektivisering, nye kunder, inntekter, kutte kostnader. Dette må vi fortsatt jobbe med, men vi er i ferd med å bli bedre.

[Type]3 Kjennetegner mye her, men at vi er litt på vei ut av denne.

[Type 4] Vi har mye god og meningsfull dialog med kundene. Tidligere utviklingsdirektør var god på å tenke nytt rundt koblingen til utdanningsmiljøer og dette jobber vi med nå strategisk. Vi har hatt tanker og diskusjon rundt hvordan dele risiko og kostnader med andre, men dette er ikke formalisert. Businesscase

skal nå godkjennes av oss, ikke at vi skal gi ja eller nei til prosjektet, men at vi skal utfordre og være en sparringspartner til å belyse alle sidene av prosjektet. Vi er definitivt til stede i type 4.

[Type 5] Vi har samtaler og dialog med kunder, men det er ikke formalisert deling av veikart. Vi har vurdert å opprette en ny stilling til markedsanalyse for å forstå sluttbrukeren bedre. NTB bør være her, det er en forståelse og vi har en målsetning som passer denne typen og delvis gjør i dag.

[Type 6] Det er ting vi snakker om rundt oppkjøp av start-ups for eksempel. Da vi etablerte Partner lagde vi jo et selskap i selskapet for å fart rundt innovasjon og nye produkter, frigjort fra prioriteringer på nyhetsområdet. Det er et område som kan frigjøres, men årsaken til at det lykkes er jo samspillet og bindingene mellom avdelingene. Eierne våre tenker også om vi skal bygge mange nye områder rundt nyhetsområde, eller skal vi la nyhetsområdet søke statsstøtte, så kan vi ha en lønnsom vekst rundt det andre som ikke skal finansiere det som går med underskudd. Dette er spennende, og dette løpet gjenkjennes i hva vi har gjort i NTB og vår strategi. NTB bør være type 6 til slutt, men vi er ikke der nå.

[Konklusjon] Vi er vel en type 4, men tydelig på vei mot 5. Det er forskjeller internt på hvor modne avdelingene er. Partner, utviklingsavdelingen og visuell har kommet lenger enn nyhetsområde på dette. Nyhetsområdet er kjernen og har den leveransen de har og må fokusere på det naturlig nok.

Tidligere administrerende direktør Mads Storvik sa til Fagbladet Journalisten for fire år siden at den gamle forretningsmodellen var under press. Hvilke grep har dere tatt for å endre FM siden den gang?

Den gamle under press. Du skulle gi noe alle kunne bruke, og det har blitt mer vanskelig. Man etterspør tjenester som kan nå sitt primærmarked, og det er særlig derfor vi driver med robotene som kan gi mer skreddersydde løsninger som passer den enkelte, enn at alt vi lager skal passe alle. Dette er grunnen til at mange nyhetsbyråer sliter, for etterspørselen nå er skreddersøm.

Virker som det har vært en tydelig bevissthet om hvor man har vært og hvor man vil, men er arbeidet med FM systematisert på noe vis?

Den er systematisert gjennom strategiprosessene våre, hvor jeg opplever vi har jobbet godt med det. Det er ikke en øvelse vi gjør annen hvert år og legger i skuffen. Det er faktiske ting vi går inn i det enkelte forretningsområdet. Vi har egen strategi for de ulike forretningsområdene og gjør endring og beslutninger basert på de. Det at vi prøver å tegne opp fundamentet, hvor er vi, landskapet, hvor vi vil være og velge ut konkrete grep, men jeg vet ikke hvor avansert man kan bli når man jobber med sånne ting.

Hvem er «vi» som du sikter til?

Jeg sikter til ledergruppa, og hvordan [vi] igjen involverer resten av organisasjonen. Strategiarbeidet har involvert mange. Det er heller ikke noe en ledergruppe sitter og jobber med alene.

Hvor langt går tidsperspektivet i diskusjonene i ledergruppa når dere snakker om FM eller innovasjon?

I ledergruppa er langtidspanene mest knyttet opp til strategiske veikart, større prosjekter og hvordan det skal utvikle seg over tid. Mens dette med å skape et helhetlig veikart forretningsmessig med økonomiske utvikling av NTB over tid,

var en bestilling fra styret mer enn at det har vært et tungt prosjekt for ledergruppa å være involvert i. Vi kunne godt rette blikket lenger fram enn vi gjør på ledergruppenivå. Vi responderer også mye på ting som skjer hele tiden og snakker mye om 1-2 år frem i tid. Ett år frem i tid mest, selvfølgelig. Det er mest fokus på 2022. Jeg merker når vi har økonomigjennomganger så er folk mest spent på hvordan det gikk, men jeg er ikke så opptatt av hvordan det gikk for det kan du gjøre lite med, men mer hva som skjer fremover. Så skjer det ting i markedet hele tiden, og det er nye kontrakter som skal forhandles, så mye av fokuset går på det som skjer her og nå, og det vi må få til den neste tiden.

Hvordan håndterte dere strategiarbeidet mens korona pågikk?

Mye av strategiarbeidet var gjort i avdelingen før korona kom, men den bidro til at vi fikk redusert fremdrift på enkelte områder. Omorganiseringen på nyhetsområdet var godt forankret, men den ble forsinket på grunn av korona. I all ærlighet ja, den bidro til å fokusere mye på dag til dag fremfor fremover.

Businesscase som du snakket om tidligere, hvilke verktøy brukes til dette?

Malverket er basert på erfaring og utarbeidet sammen med andre i NTB. Vi prøver å beskrive målene, og omdanne dette til økonomiske størrelser. Det skal kunne ut i en lønnsomhetsvurdering som er basert på en forventet kontantstrøm. Mange glemmer at overgangen til drift ofte krever like mye ressurser som i prosjektfasen. Det er viktig å ha klart for seg, og at det er avgjørende å forstå konsekvensene av de initiativene vi starter opp og hvordan det påvirker helheten. Der går ofte tautrekningen, og vi klarer ikke å gjennomføre godt alle initiativ vi synes er viktig samtidig. Så der må vi ha en sterk grad av prioritering som vi må ha et godt system rundt.

Gir økonomiavdelingen veiledning i utarbeidelse av businesscase?

[Det gjøres] i samarbeid med prosjektlederne. Det er jeg glad for at vi i ledergruppa har vært så ulike og vært avhengig av hverandre. Vi tenker såpass forskjellig som gjør at vi får belyst ting fra ulike vinkler. Det har vært en styrke under tiden Mads var her hvert fall.

I hvilken grad tenker du at NTB må endre sin FM for å overleve i fremtiden?

For å overleve må vi over på type 6 her, og det krever at man får ting integrert. Jeg synes vi har gjort en grei jobb så langt, men vi må fortsette å endre oss. For å være relevant i flere tiår, så må vi være på type seks innen fem år. NTB må fortsette å tenke utenfor boksen, og hvordan vi kan bidra med vår kompetanse for å skape verdi. Når du skal drive innovasjon, må vi kunne velge de rette prosjektene og vi må være i stand til å vurdere risiko og ha en portefølje som er diversifisert i forhold til risikoprofil, for å se hvor mange høyrisiko prosjekter vi bør ta alene, og hvor vi bør jobbe med andre. At vi kan skille ut områder som kan stå på egne bein, når synergiene internt ikke er nødvendig lengre, bør vi tenke å skille de ut. Vi kan ikke være for komplekst.

For å ikke gjør driften for komplekst, hva skal til for å skille noe ut?

Dersom det er joint venture av noe slag, må det kunne stå for egen risiko og dersom det går konkurs og tapt aksjekapitalen og at det ikke drar selskapet ned i sin helhet. Dersom det er nye satsningsområder som vi selger i egen regi, vil kreve så mye fokus at det blir riktig å sette det ut i egen virksomhet. Så slipper det å konkurrere om oppmerksomhet og mindre fra en felles pool.

En utfordring for ledere når det kommer til forretningsmodellinnovasjon er å finne balansen mellom å best mulig utnytte dagens FM, og samtidig være åpen for nye muligheter. Hva er dine refleksjoner rundt denne utfordringen? Kjenner du deg igjen?

Vi må bli flinkere til å forstå våre omgivelser, kunder og sluttbrukere bedre. Det er et opplevd sterkt behov for analyse. Den analysestillingen var de fleste i ledergruppa enige om å prioritere inn i budsjettprosessen i 2022. Vi er fortsatt ikke helt der, og det er ikke satt i system. Det er basert på kontaktnettet til enkeltpersoner, og en særlig dyktig kommersiell avdeling.

Ser du noen nye muligheter for forretningsmodellinnovasjon?

Jeg ser ingen nye muligheter som ikke ledergruppen allerede diskuterer, og det er ikke min rolle å drive grunntenkning på innovasjon. Jeg bidrar heller med kvalitetssikring.

En annen utfordring er å kunne analysere egne og konkurrenters FM. Har NTB utviklet noen metoder eller verktøy som muliggjør en slik analyse? Dersom ja, hvilke? Dersom nei, hva er dine refleksjoner rundt denne utfordringen? Synes du denne metoden/verktøyet er tilstrekkelig?

Vi har investert i verktøy som skal gi oss bedre oversikt over hva som rører seg og hvordan våre produkter blir brukt. Vi er ikke klar for å ansette en analyseansvarlig, for først må vi finne ut hva vi vil analysere og hva skal vi satse på og definerer rollen. Vi kjenner ikke vår egen forhandlingsposisjon godt nok, og hvordan våre produkter brukes. Det er vanskelig å få tilgang på data om sluttbrukere som våre kunder ikke alltid vil dele.

NTB eies av mediene, disse er representert i styret og er deres kunder. Hva tenker du om dette?

Det var litt uvant for meg da jeg kom hit. Styret i NTB vil ikke nødvendigvis at vi skal maksimere resultat, for da vil det gå direkte utover prisene deres. Mulighetene er samarbeid og en kjempekanal. En førstehandsgruppe med kunder samtidig. For at vi ikke skal drive forhandlinger i styremøtene, så er styremedlemmene profesjonelle og er i der i kraft av å vurdere hvordan å utvikle NTB. Det fungerer tilsynelatende godt, men styret er heller ikke så hands on. Det er administrasjonsstyrt i NTB, og det er vi som må komme med alt til styret hvor de tar ting til etterretning og orientering og er med på å beslutte ting, men sjeldent utfordrer de oss til å tenke helt nytt.

NTB har endret eiersammensetning i løpet av de 154 årene, tenker du at det er en diskusjon som burde komme opp igjen?

Ja, det har jeg ikke tenkt så mye på. Det har vært små endringer, men det skjer ikke hyppig. Det er stadig 4-5 mediehus som eier rundt 85 % av NTB. Det kan kanskje være riktig for NTB fremover å få inn eierinteresser utenfor media, jeg noterer meg at kommersiell avdeling snakker om mediekundene som en kundegruppe, men det er kun den gruppen som er representert i styret. Ingen av dagens eiere ser på NTB som et investeringsobjekt, men mer som et verktøy. Det er ikke tatt ut utbytte på evigheter så vi har en rimelig sterk balanse, men de utfordrer oss heller ikke på de nye områdene. Dersom nye eierinteresser kommer inn, vil det skape en helt annen dynamikk. Det kan være en tøff overgang, så kanskje det letteste ville vært å skille ut virksomheten med selvstendige styrer.

Eierne er kundene, og behovet for tilgang på data burde vært enkelt. Vi deler med hverandre for å kunne gi det beste til sluttbrukeren, for det er til interesse for alle eierne. Kanskje ikke på tvers av hverandre, men til sammen av det NTB kan levere.

Hva tenker du om å åpne mer opp for hverandre, og hvordan synes du det fungerer i dag?

De er hverandres konkurrenter, så det er utfordrende å få de til å dele på tvers fordi de vil hegne om egne konkurransefortrinn. Det har det vært snakket ved flere anledninger som vi bør se på i samarbeid. Her kan vi etablere noen modeller hvor vi samarbeider i utviklingsfasen for eksempel. Da vil det få mindre risiko ved å bomme på behovet. Flere styremedlemmer har tatt til orde for dette. Det er mange skott her, og det er jo i vår interesse å jobbe med å bryte ned og komme tettere på.

Hvordan har du som leder og din avdeling opplevd innføringen av nye innovasjoner/prosesser? Hva lærte dere av den prosessen som dere har tatt med dere videre, og hva ønsker dere å gjøre annerledes ved nye endrings/innovasjonsprosesser?

Godt spørsmål, jeg tror vi kan bli bedre der. Det har vært uttrykt veldig sånn ønske om å forstå bedre hva andre i virksomheten gjør, forstå bakgrunnen for hvorfor ulike prosjekter blir prioritert. Jeg tenker det er forbedringspotensial i forhold til at alle stiller seg bak, forstå sammenhengen og satsningsområdene og hvordan det vil påvirke arbeidshverdagen deres. Vi er ikke helt ræva der, men vi kunne vært bedre. Og definitivt dette med innovasjonsstrategien vår, den var ikke så bra. Det var liksom en black box nærmest som ikke mange hadde innsyn i hvordan prioriterte og sånne ting. Der har man beveget seg langt de siste månedene. Det var vel en av de tingene som på tross av at veldig mye positivt skjedde, så var det en av svakhetene at det var liten transparens, og ting fikk lov til å gro veldig organisk fram uten at det var forankret i det forretningsmessige, eller at det var klart hva som var prioritert over noe annet. De ulike forretningsområdene er på litt forskjellig ståsted når det gjelder innovasjonskultur og sånne ting. Det at for eksempel store investeringer i Partner kan vekke mistenksomhet fra nyhetsområdet, hvorfor bruke så mye penger på det? Da er det også en indikasjon på at man ikke har klart å kommunisere tydelig hvordan dette skal hjelpe selskapet som helhet og hjelpe oss fremover. Det med gjennomsiktighet, prioriteringer, kommunikasjon, valg og kommunisere disse valgene ut. Det var en av de viktigste tingene som kom frem i den innovasjonsstrategien som er lagt, at det var viktig å adressere.

Er dette et tema på ledermøtene?

Ja, men det er nok et forbedringspotensial. Mads holdt på med ukentlige publikasjoner hvor han beskrev godt det meste av det som var viktig å få ut. Så har dette gått litt i bølgedaler. Nå har [lederkollega] startet å gjøre en ukentlig oppsummering av det viktigste. Så ledergruppa kommuniserer vel ut på den måten. Vi bruker mye tid på å ha regelmessig kommunikasjon med organisasjonen, alle ledere samles annenhver uke for å snakke om det som rører seg i organisasjonen. Så har vi allmøter og forumer, så jeg føler det er relativt grei kommunikasjon ut i organisasjonen, så jeg føler ikke det er dårlig.

Ville dere gjort ting annerledes i fremtidige endringsprosesser?

Ja, det ville vi gjort. For fire år siden var innovasjonsbeslutningene basert på opplevde behov for å gjøre noe, der det brant mest. Kvitte seg med teknologisk gjeld, redusere risikoen, komme oss opp i skyen fremfor og ikke ha ting på servere. Det har vært et viktig løp hvor det er gjort mye godt arbeid, mens det nå står i større grad overfor strategiske forretningsmessige valg. Det er den erkjennelsen som ligger bak den nye innovasjonsstrategien. Vi har begrenset finansielle muskler, så når vi skal lage oversettelsesverktøy for hele Norden, NTB er ikke nødvendigvis en logisk tanke selv om det er et marked der, så da må vi tenke godt gjennom det.

Hva er den største utfordringen med innovasjonsprosjekter og eventuelle barrierer i NTB for å muliggjøre nye innovasjoner?

Største utfordring rundt innovasjonsprosjekter ... Nei, jeg tror det at vi blir bedre til å lese kundebehovene og markedet, klarer å ha en god prosess rundt prioritering basert på de viktige kriteriene i forhold til hva vi skal oppnå og forankring i strategien, det er viktig. Og som vi snakket om tidligere, er i stand til å beskrive godt hva dette vil kreve av oss og hvilke muligheter som ligger i det. For meg har dette med prioriteringer ikke vært til stede. Det har ikke vært en god dialog rundt dette før. Det er det på vei til å bli nå, men også at det ikke var så mange diskusjoner rundt dette før, var fordi det var et helt annet landskap tidligere. Ting måtte fikses og fjerne uakseptabel risiko, mens nå står mer på veivalg.

NTB har tatt i bruk flere «åpen innovasjon»-teknikker de siste årene, som å integrer ekstern teknologi i interne systemer, og å inkludere kunder i innovasjonsprosjekter. Dette er aktiviteter man på fagspråket kalles «outside-inn». Et annet sett aktivitetene er det man kaller «innside-ut». Disse inkluderer blant annet og lisensierer ut egen teknologi, investere i små start-ups, etablere spin-offs eller å inngå joint ventures. I hvilken grad vil du si at NTB er involvert i «innside-ut»-aktiviteter?

Vi har snakket om det, men vil si noen grad. Det henger sammen med hvordan vi klassifiserte oss selv her på disse nivåene, at NTB har ingen eksempler på at vi har etablert store samarbeid rundt utvikling med andre eller at vi har tatt opp i oss andre eller kjøpt opp andre i forhold til kompetanse. I noen grad har vi hatt denne tilnærmingen, men det har ikke vært kjennetegnet vårt.

Hvordan har samarbeidet med forskningsmiljøer vært?

Der har vi vært gode, men det var det tidligere utviklingsdirektør som holdt i. Så det er en stafettpinne vi må ta videre nå, og jeg synes det er viktig å knytte oss til disse miljøene med tanke på tøff konkurranse det blir med gode hoder på det område – at vi er synlige. Det er basert på enkeltpersoner.

Kjenner du deg igjen at NTB har en viss erfaring med outside-inn, inkluderer kunder, henter teknologi når man trenger det?

Det har vi jo hatt, og det at vi i størst mulig grad baserer oss på eksisterende løsninger der de lett lar seg anvende er absolutt noe vi bør forfølge. Vi kan ikke drive med grunnforskning, vi må prøve å sette sammen teknologier på best mulig måte, og pakke det, og integrere det og skape løsninger på den måten. Så

veldig viktig det at vi har ikke kapasitet til å skulle ha som første utgangspunkt at vi skal bygge selv.

Vi har nå vært innom ulike temaer som berører forretningsmodellinnovasjon. Kan du oppsummere hva du tenker om FMI i NTB?

Jeg tenker at det NTB har gjort er rimelig bra, at det har vært langt fremme i panna hos de som har tenkt strategisk, at vi har brukt mye ressurser på det. At eierne våre og styret har latt oss investere tungt i det og ikke krevd utbytte. Latt oss gå med relativt smale marginer for å kunne bruke penger på det, til tross for at vi kunne levert mye bedre resultater dersom vi ikke hadde investert så mye som vi gjør. Så NTB burde være fornøyd med innsatsen sin, klart å ta oss fra et stykke ned i dette hierarkiet og aspirere til å bli en type 5 og tenke hvordan vi kan komme til type 6. Jeg personlig er fornøyd med måten NTB har jobbet med innovasjonsstrategi.

Andre faktorer eller temaer som er knyttet til FMI du tenker vi ikke har snakket om i dag?

Ikke sånn umiddelbart. Det vi som selskap kan gjøre, er å legge noen klare strategier og bli enda tydeligere på hvordan vi kan bevege oss oppover i disse hierarkiene dere har gitt her og hva det vil kreve av oss. Der har vi ikke en innovasjonsstrategi som svarer på hvordan vi skal komme oss dit, uten at ambisjonene er uttalt. Vi har ikke operasjonalisert hva vi skal gjøre. Dette er spennende samtaler og det arbeidet bør vi gjøre.

Dersom du ser at det kan gjøres endringer, hvilke umiddelbare tiltak slår deg som kan starte raskt?

Dette med å bringe kunder og samarbeidspartnere tettere på i innovasjonsfaser. Det gjøres i noen grad, men det er likevel vi som setter i gang store prosjekter uten helt å vite hvordan utfallet vil bli, eller hvordan det vil bli brukt eller om det har potensiale til å skape nye inntekter i fremtiden eller om det bare vil være der for å forsvare den eksisterende forretningsmodellen. Vi har jo fått en midlertidig utviklingsdirektør, og han er ikke vant til å sette i gang noen ting og bruke penger på noe før du nærmest har kontrakten i boks, så det er så langt fra der NTB er. Derfor kommer jeg etter hvert til å se om det blir noe penger av det. Da vi startet opp den nye nyhetsportalen så var det ikke et helt klart bilde på hva dette skulle bli. På bildeportalen har vi muligens kommet noe lengre. Det å tilrettelegge portalen slik at vi kan selge flere av bildene som ligger der, og ikke bare med bildebyråene vi har avtale med. Det handler om å få gullet frem i dagslyset og skape en god forretningsmodell rundt det.

Er det noe du ønsker å tilføye som jeg ikke har spurt deg om?

Det er sikkert noe vi begge har glemt, men jeg føler dere har pirket borti viktig områder som har vært diskutert og som bør diskuteres mer. Jeg synes det var spennende å diskutere dette her.

Transkripsjon av intervju med respondent 4

Hva er nyhetsbyråets største styrker?

Vår største styrke er troverdigheten vår og et veldig trygt og effektivt maskineri i bunn, i nyhetstjenesten, og som gjør at vi har den troverdigheten. Også er

merkevaren vår et resultat av det, men det er også en av de aller største styrkene som gjør at vi kan gå ut i nye markeder hvor det er mye høyere konkurranse, men hvor NTB har en posisjon ingen kan ta fra oss fordi vi også er en nyhetsleverandør.

Og utfordringer?

Det er noe av det samme, at det maskineriet har vært i NTB veldig lenge og er sterkt, grasrota i redaksjonen som gjør at det kan være vanskelig å gjøre endringer, og som også har hatt en saying ute hos kundene om at NTB er litt sidrumpa, men det har endret seg i stor grad nå, så når vi er ute og snakker med kunder nå så er det ikke det som er assosiasjonen, og det hadde jeg neste trodd at var umulig å snu, men det mener jeg at man har klart å snu i løpet av de fire siste årene.

Hva er grunnen til det?

For det første så har det blitt rydda opp både på merkevare, strategisk så det er mye tydeligere hva NTB faktisk skal være, som gir en trygghet i det å gå ut og være mye mere synlig. Det skjedde et skifte fordi egentlig hele ledergruppa ble bytta ut, og da kom det inn nye tanker, nye ideer som har vært viktig for det nye skiftet i NTB. Og også en strategi om å vise mer av det vi kan. Også har vi hatt folk som har hatt veldig godt nettverk inn mot kundene våre og kunne klare å fortelle om det nye NTB.

Dette er vår definisjon av hva FM er. Med denne definisjonen i tankene, hvordan vil du beskrive NTBs FM i dag?

Jeg ville sagt hvordan vi tjener penger. Denne definisjonen ... Jeg mener at hele essensen i NTB er at vi bidrar med en grunnmur som er noe alle trenger, men som ikke er veldig spennende å lage selv. Det gjør at du kan selge det til alle uten å være en trussel for kundene, med kvalitet. Og det er også hele forretningsmodellen vår at du da kan selge én ting til veldig mange, som vi gjør på alle områder, bortsett fra noen bitte, bitte små konsulentoppdrag så er det det som bidrar til at NTB eksisterer. For hadde det vært så særegent at det hadde vært lurt å gjøre det selv, så hadde mediehusene vært så store at de hadde gjort det selv. Så det er på en måte grunnlaget vårt, at vi må lage noe som alle trenger, som ikke gir deg som kunde noe forretningsmessig fortrinn overfor andre, men som du bør ha. Enten det gjelder teknologi eller innhold. Produktene våre i dag er også teknologi, ikke bare innhold, og det er reflektert i den nye definisjonen av kjernevirksomhet i strategien, at det har gått fra å produsere innhold til norske medier til i dag å være innhold og tjenester til norske medier. NTB tjener penger ved å selge det samme til flere kunder. Det er hele grunnlaget. Å selge fellestjenester til mange kunder. Også er det deler av det som er lønnsomt og deler av det som er ulønnsomt hvis du ser de hver for seg, men de har enorme avhengigheter mellom hverandre, så du må egentlig i stor grad se på summen for å se lønnsomheten, fordi at du kunne sagt at den rene nyhetstjenesten tekst ikke er lønnsom, men du hadde aldri kunnet levere de andre fellestjenestene om ikke du hadde hatt nyhetstjenesten tekst. Du må ikke se bunnlinje per produktområde, du må se det i helhet.

Her får du presentert en modell som definerer 6 typer FM.

Resonner gjerne høyt mens du leser de ulike typene. Hvor vil du plassere FM til NTB, og hva er grunnen til dette?

[Respondenten leser høyt og kommenterer. Kun kommentarene er transkribert.]

Type 3 begynner å nærme seg mye av det NTB er, men jeg synes jo forsåvidt at NTB tenker mye forretning og kunde når man innoverer, særlig de siste årene. Det har kanskje vært et skifte, så sann sett er det kanskje den delen som ikke passer så godt for oss.

[Type 4] Nå begynner vi å nærme oss hva NTB er tenker jeg. Både at vi har inn kundefokus og at vi har fått eksterne leverandører og ideer inn, men også forskningsmiljøer når vi driver innovasjon. Og eksempel på at immaterielle verdier blir håndtert som døråpner til nye markeder og vekst er for eksempel Mediebank. Merkevarer NTB bilder gjorde at man i det hele tatt kunne starte Mediebank.

[Type 5] Dette er NTBs akilleshæl, nok kundeinnsikt, ikke på det kvalitative, men på det kvantitative. Vi har veldig mye kundeinnsikt og veldig mye dialog med kunder, men vi mangler jo det som gjør at du løpende kan innovere basert på kundeinnsikt, og ta beslutninger, for vi har ikke det kvantitative i nok grad.

Jeg tror at NTB ligger i type 4, men med elementer fra både type 5 og type 6 på noen områder. For eksempel innenfor noen av de store innovasjonsprosjektene som Mediebank, hvor man får fra bransjen at dere har lagd en ny bransjestandard, som nesten er over i type 6. Eller det vi har gjort med KS på Skribble, på å lage et helt nytt skriveverktøy, hvor vi har funnet en partner å gjøre det sammen med fordi at vi ikke har kunnskapen spesielt. Jeg mener at vi er en moden type 4-bedrift med noen innslag av elementer som ligger i type 5 og type 6.

Tidligere adm dir Mads Storvik sa til fagbladet Journalisten for fire år siden at den gamle forretningsmodellen var under press. Hvilke grep har dere tatt for å endre FM siden den gang?

Jeg vil kanskje egentlig ikke si at vi har endret forretningsmodellen sånn han snakket om da, for den forretningsmodellen han snakket om var one size fits all, og at en sånn verden kan man ikke leve i lenger. Men jeg tror at hvis du hadde spurt Mads i dag, så hadde han sagt at fremdeles er forretningsmodellen til NTB one size fits all, mye mindre enn det han snakket om da. Vi har funnet ut hva som at vi allikevel kan lage ting som passer alle uten at det oppleves som en one size fits all, sånn at jeg tenker at det har skjedd mye på automatisering som har bidratt til å flytte relevansen, gjør at vi kan ha mye mere spissa innhold og at det ikke oppleves som det samme, det har skjedd mye på produkter som for eksempel Sportsdata hvor du også kan velge mye mer hva du vil ha, og det har skjedd mye på innholdsproduksjon i å forstå hva kunden vil ha, men forretningsmodellen til grunn er den samme som Mads den gang sa var under press. Og den var under press, så vi måtte endre noe, men i større grad så har vi endra selve produktet som vi leverer.

På hvilken måte drøftes/oppdateres/endres dagens FM?

Det skjer løpende ved at vi har mye mer konkrete produkter som gjør at det er lettere å se. Før var det en stor bølge som var NTB og så var det kanskje ikke så definert de ulike produktene, så det var vanskelig å styre og se hva som var lønnsomt og hva som ikke var lønnsomt, hva kundene ville ha og hva de ikke ville ha, mens nå er det definert mye tydeligere opp i klare produkter som skal gi en verdi til kunde. Da er det også mye lettere å evaluere om det gir den tenkte verdien, eller om produktet må endres. Uten at det forsåvidt skjer i store strategiprosesser så mener jeg at det skjer løpende, Lean endring.

Har dere et bevisst forhold i ledergruppa til forretningsmodell?

Nja. Ja og nei. Jeg er nok usikker på om vi har et bevisst forhold til forretningsmodell på den måten dere snakker om forretningsmodell her, for som sagt så tror jeg Mads snakket om noe annet når han snakket om forretningsmodell, og det er nok det jeg også gjør, men jeg mener at vi har et veldig bevisst forhold til hvilken verdi vi skaper for kundene, og at det skal være relevant for kundene. Det er også dratt opp i strategien vår ved at vi nå skal være kundens nærmeste samarbeidspartner og være Europas mest innovative nyhetsbyrå så ligger det veldig mye i det der, som ledergruppa er opptatt av så når du skal gjøre en endring så har du alltid med strategiplakaten for å forklare hvorfor det er i tråd med det. Så det mener jeg at vi har et godt forhold til, og så er vi i NTB også veldig flinke til på ledernivå å snakke om alt vi ikke klarer å få til, vi er bakpå og Schibsted har kjempestor innovasjonsavdeling og utviklingsavdeling, Amedia er kjempestore, vi er jo bare små, marginen vår er så liten, men sett i perspektiv av hva vi får til så har vi faktisk fått til veldig mye som har endra forretningen til NTB.

Kan det ha noen fordeler å være liten?

Ja, men der er jeg litt usikker på om NTB kanskje er litt for sidrumpa til å ... Det er en fordel å være liten hvis du er en start-up og du har en organisasjon som på en måte alt kan skje sånn. Vi er dessverre kombinasjonen å være formaliteter og litt sidrumpa til det store sammen med å ha lite ressurser, og det er mer komplekst, og da klarer du kanskje ikke å dra ut fordelene med å være liten. Allikevel har vi mye kortere beslutningsprosesser. Du slipper å ha fjorten nivåer som du har i ... det kan bli vedtatt i én ledergruppe i Schibsted, men så skal det jo tas med der til neste ledergruppe og kanskje neste ledergruppe der igjen hvis det har strategisk betydning, og den fordelene tror jeg det har å være liten, men det er bare det at man kan jo beslutte så mye man vil, men kapasiteten og økonomien bidrar til at du ikke får gjennomført så mye du vil, og den kapasiteten og økonomien har du i større grad i –

Hva er den største barrieren mot innovasjon i NTB? Hva er flaskehalsen?

Det er økonomien. Det er at vi ikke har nok margin til å kunne ansette og få gjort ting fort nok og det ser du jo bare på sånn som da det var valg og vi ikke leverte det Amedia ønsket på valgløsning så ble de stressa også satte de ned nok utvikling som gjorde det samme på to uker som vi hadde holdt på med i ni måneder og hadde et backup-system, ikke like bra, men de vurderer om det er det de skal bruke videre for de har faktisk helt annet ... det kunne vi aldri ha gjort.

I hvilken grad tenker du at NTB trenger å endre sin FM for å overleve i fremtiden?

Jeg tror vi er helt avhengig av å kontinuerlig endre produktet, og hva det er NTB skal tilføre kunden, og da særlig i mediemarkedet. Det tror jeg ligger i hele grunnstammen. Selv om det tar veldig lang tid før papiravisen dør, så er det ikke å legge imellom at NTB, store deler av det vi gjør trengs på papir, sånn at den dagen det virkelig dør har vi store problemer hvis vi ikke har bygd opp andre områder, fortsatt.

Men tenker du at man trenger å innovere, det vil si gjøre noe helt nytt, eller tenker du at det handler om å endre eller oppdatere det dere allerede gjør?

Det handler om en kombinasjon av de, men du ser jo at veksten til NTB som har vært helt fantastisk de siste årene, den kommer fra innovasjon. Den kommer fra Mediebank, den kommer fra Sportsdata, helt nye ting og ikke endringer av

eksisterende virksomhet fordi den har gjort at vi har vokst i mediemarkedet og vokst i posisjonen vår der, men vi kommer ikke til å vokse på det tradisjonelle nyhetsproduktet.

En utfordring for ledere når det kommer til forretningsmodellinnovasjon er å finne balansen mellom å best mulig utnytte dagens FM, og samtidig være åpen for nye muligheter. Hva er dine refleksjoner rundt denne utfordringen? Kjenner du deg igjen?

Ja. Samtidig mener jeg at maskineriet som holder på med det vi gjør, det er så utrolig sterkt, så jeg er ikke noe redd for at vi klarer å gjøre det samtidig som vi innoverer, men den dagen du trenger å få det maskineriet som gjør det vi gjør til å hoppe over til å gjøre den nye innovasjonen, det er da vi får trøbbel, sånn at parallellen der er egentlig ikke noe vanskelig for oss fordi at det maskineriet er kjempedyktig, mens nå kommer du til at oi, nå har vi innovert, nå har vi funnet på noe nytt og vi er der, nå skal vi egentlig gå bort i fra noe av det maskineriet som er i kontinuerlig drift, det er fryktelig vanskelig i NTB.

Hva er det vanskeligste med det da?

Det er rett og slett at det er en veldig sterk fagforening, det er en veldig sterk faggruppe som ønsker ... som er opptatt av faget journalistikk, og kanskje ... Mange som jobber her, og det er en veldig styrke og, men de jobber her sett bort i fra forretningsmodeller, sett bort i fra inntjening, de jobber her for samfunnsoppdraget, og det er klart at da når man skal si at det samfunnsoppdraget har endret seg, du skal ikke levere det, så hjelper det ikke, og det er da du kan ha allmøter og fortelle at nå skal vi begynne med det, og så kan det komme dem som sier drit i hva kunden sier, fordi dette er vårt samfunnsoppdrag, da er det fryktelig vanskelig å drive innovasjon.

Hva gjør man for å få det til?

Det er veldig mye lettere i dag enn da jeg startet i NTB, for vi har veldig mye mere innsikt. Før var det mer basert på at kanskje ledere var ute og fikk innsikt, og så kom de tilbake og fortalte, og da er det veldig lett å si vi har aldri vært på en konferanse, vi har aldri hørt om at det er dette som skjer i markedet. Men ikke sant, jo mer data og innsikt vi får, jo lettere er det for de som faktisk sitter også på desken da for eksempel å se den innsikten løpende og sånn sett ta det innover seg, da modnes den endringen løpende, istedenfor at det er ledere ute som kommer tilbake. Så jeg tror at det bidrar og at det hjelper, også er det bra at det skjer mye flere endringer, det er mye større utskiftning av medarbeidere enn det var før, og da er det medarbeidere som har vært hos kunden, har en annen bakgrunn, og går ut og inn, og det bidrar til at du tenker nytt. Det kan være kjempeflinke folk, men man er seg selv, og da er det veldig vanskelig å tenke helt nytt selv om du føler at du får til det, for du har på en måte dine rammer å gjøre det innenfor, så det tror jeg også er veldig viktig, at det er mer utskiftning av medarbeidere.

Med tanke på den innovasjonskraften som kom ved at det ble en helt ny ledergruppe for fire år siden, det sier noe om ... det har vært veldig flinke folk før det og, men de har gjort ting på sin måte, og så må du på en måte ha inn nye tanker så setter det en annen agenda da. Det kan være en ny leder det trenger ikke være en hel [ledergruppe], men det må på en måte skje utskiftninger på alle nivåer.

En annen utfordring er å kunne analysere egne og konkurrenters forretningsmodell. Har NTB utviklet noen metoder eller verktøy som muliggjør en slik analyse?

Nei, veldig lite. Og det er jo der på den analysebiten er alt for kort, fordi vi ikke har hatt verktøyene. Og vi har ikke hatt dataene.

Hvordan synes du at innføringen av nye måter å jobbe på har fungert?

Både og. Bare med pandemien har det skjedd enormt i hvordan vi jobber i NTB, og hvor tilpasningsdyktige folk er. Det er ingen som ville tro at vi faktisk ikke ville ha noen lokaler og at vi jobba sammen hjemmefra i NTB at det noensinne kunne skjedd liksom, så sånn sett tenker jeg at det har skjedd mye gjennom det. Også er det sånn at ... så har vi nok en organisasjon som bestående av journalister synes det er fryktelig – ordet strategi bare er helt grusomt, og er liksom et sånt flåseord, sånn at det gjør jo at det er krevende å dra altså transformasjon, sånne ord er egentlig negative ord. Men jeg opplever egentlig at det er noen få som er veldig lite interessert i endring og så roper de kanskje høyest, men den store massen i NTB er interessert i at selskapet finner nye måter å drive på, at det skal være et nyhetsbyrå som er interessant å bruke for kundene, som betyr en endring løpende.

I forhold til det dere har vært gjennom av endringer, hva har dere lært som dere kan ta med dere videre som fungerte bra?

Veldig mye av det som har skjedd på innovasjon de foregående årene har jo skjedd fordi at Mads var flink til å sette sammen en ledergruppe som besto av veldig ulike personligheter, sånn at du klarer å komplementere hverandre, selvfølgelig da også irritere hverandre my mer enn om man var like, men så lenge du klarer å jobbe veldig mye med miljø så klarer du å dra ut positive ting av at folk er såpass ulike og tenker veldig ulikt, og det blir jo veldig spennende tror jeg nå med ny – hva det betyr for organisasjonen, med ledergruppe og hvem som sitter der. Nå er nok folk veldig opptatt av hvem som er nærest seg og sin leder i linje, men jeg tror faktisk den kraften jeg ser i det å finne på helt nye ting og øke, det er ganske avhengig av ledergruppa faktisk, og der blir det veldig spennende å se, der er man jo ulike, og Mads var veldig opptatt av at han skulle sette sammen en ledergruppe som var kjempeulik. Før det var det jo en helt annen type ledergruppe, og så har ikke [ny ledergruppe blitt satt], men jeg tror at det vil være et veldig viktig premiss for hvordan man klarer å lage innovasjon. At man tenker ulikt og tør å utfordre hverandre. Og liker å jobbe litt forskjellig og, for det er klart at [leder A] og jeg er ekstremt ulike, men det er veldig mange ting [leder A] har fått til som jeg ikke hadde klart å få til for jeg tenker ikke sånn som [leder A], eller [leder B] også da, [leder B] er jo ... [leder B] våger å gå inn på prosjekter som jeg aldri ... og så får [leder B] til vanvittig bra ting som jeg ikke ville fått til, men så gjør jeg kanskje ting på en annen måte som gjør at vi kan få gjennom de sakene videre til styret eller gjøre sånne type ting, fordi at jeg jobber annerledes, har en annen kompetanse enn [leder B], og det tror jeg er veldig viktig i det å skape en ledergruppe som fungerer, spiller hverandre gode på ulike områder.

Det er viktig at en hel organisasjon opplever at de er på samme lag og at de drar i samme retning. Er det noe ledergruppa har klart å få til, altså samle seg rundt strategien?

Om man får til det er veldig avhengig ... det er der den topplederen kommer inn, som må lage en trygghet i hvordan det skal kommuniseres på toppen. Så tror jeg

nok at sånn det har vært den siste perioden, så er det nok forretningsområder som har jobbet veldig for seg selv, hatt alt for mye silotenk, og det kan nok være med å hindre en god del innovasjon og en god del muligheter vi ellers kunne hatt, og fått til veldig god vekst innenfor spesifikke områder. Der har jo Partner vært et område hvor mye har skjedd, men de har jo vært veldig opptatt av seg, så de har hatt veldig god utviklingskraft for eksempel, og det kunne hendt for NTB at vi hadde fått til mer hvis de i perioder hadde lånt ut eller sett at det var krevende, sånn som det har skjedd i det siste, hvor for eksempel en av utviklerne som jobber for NTB Kommunikasjon nå er lånt ut og brukes på et fellesprosjekt i NTB fordi at det må hele NTB ha, og det har vi ikke gjort, det har skjedd nå det siste halve året, men det har ikke skjedd i den forrige fireårs perioden som jeg tror hemmer innovasjon.

Lederkollegaene dine, måten de beskriver endringsprosessene på, hvordan det har vært, tror du de har samme opplevelse som det du har?

Jeg tror det spørres veldig hvem du snakker med. Jeg tror at det i ledergruppa vil være veldig ulike oppfatninger om det. Det er jo veldig sjelden verden er svart-hvitt. Det kommer litt an på hvor man står.

Hva tenker du at dere kan gjøre bedre eller annerledes neste periode nå?

Jeg tror vi må være flinkere til å se helheten av NTB. Jeg tror at ledergruppa i større grad må forstå ikke bare forretningsområdene sine, men hele hva NTB er for alle på tvers. Det tror jeg er en stor og viktig grunn til å kunne lykkes mye bedre. Og sånn sett – det er kanskje utfordringen med organiseringen vi har i dag med tre forretningsområder så blir de veldig topp og bunnstyrt, og da blir de på en måte i konkurranse med hverandre, og klarer ikke se den helheten for det gjelder hele tiden å nå sitt budsjettmål og sin bunnlinje, og det er veldig bra det på mange områder, det er bra for økonomien og bra for styringen, men det trenger ikke nødvendigvis være bra for den underliggende innovasjonen, og på lang sikt.

Åpen innovasjon, hva forbinder du med det? Som tilnærming til innovasjon?

Jeg kan ikke si at jeg forbinder så mye med det sånn i utgangspunktet, men generelt så tenker jeg at det er en veldig stor forskjell på utvikling som man snakker om som innovasjon, og innovasjon, i det at innovasjon er noe helt nytt, det er ikke bare å utvikle det man holder på med i dag, og det tror jeg kanskje at vi bommer på innimellom. Og så tror jeg at man innimellom snakker for mye om at vi skal være så sinnsykt innovative, for at det må også utvikles.

Det er ikke noe feil med de inkrementelle justeringene, forbedringene av produkt –

Det er superviktig. Det har vært litt sånn de siste årene at vi skal bare drive med innovasjon, men hvis du bare driver med innovasjon, da dreper du businessen din. Og den må utvikles. Egentlig så mener jeg at vi må gjenreise utvikling, for det er like viktig som innovasjon. Hvis du fokuserer 80 % på innovasjon og 20 % på utvikling så har du skikkelig store problemer fordi at et firma som NTB så må mye mer av det vi gjør av nye ting defineres som en utvikling av tjenesten, og det må være like stas som de store innovasjonsprosjektene. Det er fryktelig vanskelig innimellom å regne inn videreutvikling av eksisterende tjenester, for ofte så betyr ikke det nye penger, det betyr å beholde de eksisterende. Det er ingen hemmelighet tror jeg at NTB har vært altfor dårlig til å drive grunnleggende, kjedelig videreutvikling av eksisterende tjenester. Og så mener jeg at det er en god del av det vi kaller innovasjon som egentlig har vært spennende utvikling, og det

har vi faktisk gjort en del av, men mankoen ligger kanskje bare i den der helt sånn ... et eksempel var nettsidene våre som ble nye og da skulle det ikke brukes penger på det de neste fire årene for da hadde vi fått nye nettsider, men da koster det også sinnsykt mye, for du har ikke brukt noen ting på videreutvikling eller å tenke nytt der, da må du finne opp glasset helt på nytt, og gjøre en innovasjon på hvordan du skal gjøre det. Det ville du ikke trengt hvis du brukte penger underveis.

Hvis jeg gir noen eksempler på åpen innovasjons-aktiviteter, som å inkludere kunder tidlig i utviklingsprosesser, ta i bruk ekstern teknologi, at man ikke trenger å lage alt selv, man kan gå ut og finne noe ... hvis det kan kalles åpen innovasjon, hva gjør NTB av det her? Bruker man åpen innovasjons-metode?

Det er blitt gjort mye bra på å inkludere kunder i innovasjon, kanskje ikke de siste årene for det har vært en pandemi, men før det så hadde vi sprinter for eksempel innenfor Sportsdata hvor vi hadde med kunder og gjorde workshops sammen med de og lagde egentlig helt nye produkter. Vi har også gjort ting som jeg sa på NTB Arkitekst og brukt partnere istedenfor å gjøre alt selv, men der tror jeg pandemien har satt oss tilbake fordi det har vært vanskelig. Det var en del innovasjon i starten av pandemien bare fordi at man måtte gjøre en del nye ting, men hele det siste året har jeg vært bekymra for innovasjonstakten fordi vi har ikke møttes, og en sånn type som du kaller åpen innovasjon da, å dra inn folk og være åpen, det krever relasjoner som er fryktelig vanskelig å få digitalt. Sånn sett mener jeg at der har vi kanskje gått tilbake, men [tidligere utviklingsdirektør] var en veldig pådriver for å få til åpen innovasjon. Gjort masse bra på det. Så er det ikke alltid når du gjør det at du ser resultater med en gang, og det gjør nok kanskje at man har bremsa litt på det, men det kan nok på lengre sikt skyte oss litt i foten.

Må man våge å feile, må man eksperimentere, eller må alt være en bankers innertier før man gjør noe?

NTB feiler jo altfor lite. Men så må man vurdere hva det er man kan feile på og hva er det man ikke kan feile på. Vi har jo feila på noe, men innimellom kan vi feile på ... på valg (Stortingsvalget) og det er jo veldig dumt når du har solgt det til en kunde, det kan du ikke feile på, og der driver vi med masse innovasjon, så vi må vi finne ut hvor er det vi kan og hvor er det ikke, og i hvilke former skal du teste ut ting som kan feile, og det å ha sånne workshops hvor du bare jobber og finner på ideer uten at det skal lede til noe koster penger, det er bra, men mange av de bør du feile på, og så er det andre områder hvor vi selger ting eller du skal klare leveranser, det kan ikke NTB feile på for det handler om troverdigheten vår.

Vi har vært innom noen innovasjonsaktiviteter, som å inkludere kundene, ta i bruk ekstern teknologi framfor å utvikle det selv, integrere det i egne systemer og prosesser, sånne ting, og de kaller vi «utside-inn»-aktiviteter. Og så har vi «innside-ut»-aktiviteter – du berørte det jo – du nevnte samarbeid med forskningsmiljøer, som i faglitteraturen karakteriseres som «innside-ut». Også har du ekstremvarianten av «innside-ut», å lisensiere ut egen teknologi, investere i små start-ups, etablere spin-offs eller å inngå joint ventures. På hvilken måte er NTB involvert i «innside-ut»-aktiviteter?

NTB Arkitekst er et veldig godt eksempel på det med samarbeid med forskningsmiljøer. Det er også dratt inn ting gjennom samarbeid med NTNU. Den siste delen, det å investere i start-ups og gå såpass langt gjør ikke NTB i dag. Jeg er usikker på om NTB har økonomi til å gjøre det og bør gjøre det, fordi våre største kunder er også eierne våre, så vi skal ikke i form ha så romslig økonomi at

vi kan klare å få til sånne type ting. Men vi kunne gjort det på noen områder. Men vi gjør veldig lite av sånt nå.

NTB eies av mediene, disse er representert i styret og er deres kunder. Hvilke fordeler tenker du at det har?

Fordelen er bevisstheten rundt det at NTB skal ha en rolle i det norske medielandskapet, og ønsket om at det skal være et sunt NTB. For nå begynner konsernene å bli så store at det er mye større trussel at de kan etablere fellestjenester på tvers av konsernene som kunne ikke vært for hele bransjen, men vært bare per konsern, men den trusselen er ikke så stor fordi de eier oss.

Hvilke utfordringer ser du med det da?

Det er en kjempeutfordring i form av det at hvis NTB går for godt, så ønsker jo ikke ... altså da er det vanskelig å ha to hatter i styrevernet, både den som presser opp priser og den som faktisk betaler for det. Det er en dobbeltrolle der som er fryktelig vanskelig. Så har NTBs styre håndtert det til alle tider og på litt ulikt nivå, men det styret vi har nå synes jeg håndterer det veldig bra, men det er samtidig sånn at du kan risikere å møte noen du forhandler med også i styrevernet. Det gjør jo at vi, vi kommuniserer jo aldri kundekontrakter for eksempel med styret vårt fordi da er det også konkurrenter som sitter der. Så det setter noen begrensninger i hva du kan involvere styret ditt i.

Det å kunne få større tilgang til, hvis man tenker åpen innovasjon, deres eieres data, for nettopp å kunne treffe bedre, utvikle dere mer, tenker du at det er en mulighet?

Det har ingenting med eiersits å gjøre. Det er like krevende om de hadde vært eiere eller ikke. Vi har ikke noen mulighet til å få noe mer av det fordi om vi er eid av dem eller ikke, men vi kan få noe mer av det i form av at vi ikke er en konkurrent, det at vi faktisk selger til alle. Jeg tror at vi kan få mye mer innsikt enn vi har i dag, men samtidig så må vi nok være mye tydeligere på hva vi trenger av innsikt og hvordan vi skal bruke det, fordi at den innsikten er gullet, det de har av data i dag kommer de til å verne – det er det største konkurransefortrinnet deres. Det er masse GDPR-lovgivning rundt i det hele tatt å gi det bort til andre, og det er det de tjener penger på, all den innsikten er det de selv tjener penger på, så jeg tror det er fryktelig vanskelig å få alt vi ønsker, men at vi kan få mye mer enn vi har i dag. Også tror jeg at vi tror vi har behov for mye mer innsikt på absolutt alle områder enn det vi egentlig har, så jeg tror også det dreier seg om å forstå for NTB hva det er vi trenger av innsikt for å gi verdi til kunden vår. Vi trenger ikke all den innsikten vi innimellom snakker om for å kunne gi verdi til kunden vår, så det er en stor kartleggingsjobb i å forstå faktisk hva trenger et nyhetsbyrå innsikt i for å kunne styre godt for sine kunder.

Har du noen forslag til hvordan man kan gjøre det?

Jeg tror i bunn og grunn det første vi må gjøre er den kartleggingsjobben, hva er det vi trenger, hvordan skal vi bruke den innsikten og lage en veldig god story rundt det, for da er det fullt mulig å få mye mer innsikt, men vi kaver litt i forståelsen av hva vi trenger av innsikt, så igjen kan vi bli møtt med er det dette dere trenger for å forhandle pris med oss, dere bruker mer. Det er ikke derfor vi egentlig vil ha den innsikten vi snakker om nå, så for å forklare de vi ønsker data fra godt hvorfor vi vil ha det og hvordan vi vil bruke det, så må vi selv vite det, og det vet vi ikke. Vi har noen antakelser, men vi vet ikke.

Tilbake til det med eierskap. Har det vært diskutert om NTB burde ha andre eiere?

Det har vært diskutert to ting i min periode. Det som har vært diskutert er at Amedia er en relativt sett alt for stor eier. Egentlig har det vært begrensninger i statuttene at man kan ha så stor eierandel, men det skjedde fordi A-pressen og Edda Media slo seg sammen og da ble de relativt sett veldig store, og at det har vært en diskusjon at det kunne være uheldig å ha en så stor eier kontra de andre. Den diskusjonen har vært. Så har det ikke vært diskutert om det skal komme inn andre eiere utenfor mediene, men det har vært diskutert om NTB bør være statlig finansiert, hvor egentlig administrasjonen har frarådet det, fordi det setter noen begrensninger både når det gjelder innovasjonstakt hvis du vet at du har pengene hele tiden gående så trenger du ikke tenke på kundekontrakter, da vil du bli mye lenger fra å måtte presse deg til å endre deg etter kundebehov. Det er klart at det hadde vært fint for mediene å slippe å betale for tjenesten, men hvor gøy er det å jobbe et sted og lede et sted hvor du ikke trenger å tenke på om det er noe kundene vil ha, men at du bare skal ha en business da. Jeg kjenner ikke til at det har vært snakk om å få inn andre næringslivseiere eller investorer eller sånne type ting, og det tror ikke jeg hadde gått med den konstellasjonen du har i dag, fordi de som eier i dag er helt omforent om at de eier for en misjon, og ikke ... dette her er ikke noe du skal tjene penger på. Vi kan jo investere sånn som vi gjorde i Retriever for eksempel, på et forretningsområde som er noe helt annet, og det eier vi sammen med TT, og det kunne man på en måte gjort at man hadde sagt at man investerte, men NTB AS og driften der den tror jeg ikke skulle hatt andre eiere, men hvis vi kunne opprettet døtre sammen med andre eller inngått i eierkonstellasjoner hvor andre under oss ikke hadde vært innenfor mediene eller vært kommersielle aktører, ikke noe problem, men på øverste linje, nyhetsbyrået NTB tror jeg må være eid som det er. Også er det utfordringer at da stopper jo ting som typisk Retriever som er blitt et større selskap enn NTB og TT økonomisk, og så skal du være en eier som skal forvalte det på en god måte når egentlig den du eier har sterkere muskler enn deg selv, og da opplever du noen dilemmaer i at du ikke må begrense det selskapet du eier fordi de trenger mer kapital enn det du kan tilføre. Det er et dilemma.

Vi har nå vært innom ulike temaer som berører forretningsmodellinnovasjon. Kan du oppsummere hva du tenker om FMI i NTB?

Jeg tenker at NTB nå er i en fase hvor vi gjør veldig mange ting som vi har bestemt før, og at vi må komme opp med mye mer idemyldring, få til den der prøve-og-feile-mentaliteten i større grad fordi at det har det vært lite mulig å gjennomføre de siste årene, og det er kanskje den største trusselen vår akkurat nå at vi blir for opptatt av å gjennomføre og holde på med prosjektene og glemmer å finne på den ved siden av som også kan risikere å gå skikkelig i dass. Så er ikke jeg noe bekymra for ... det kommer til å komme nye produkter, vi er tett på kundene, vi kommer til å gjøre den utviklingen, og vi har også store prosjekter på gang som kan bidra til nye inntekter, sånn som Mediebank, også det å kunne gå internasjonalt med det og finne mange nye muligheter der, men de mer sånn helt off ideene har ligget så nede en stund, og de håper jeg at vi skal klare å få –

Hvor langt perspektiv vil du si at ledergruppa har i forhold til hvor langt frem dere diskuterer, fremtiden til selskapet?

Jeg tror jo ... det skjer så mye i mediebransjen at det har blitt kortere og kortere, men at vi diskuterer i 1-3 års perspektiv.

Utifra hva vi har snakket om, hvilke endringer tenker du at dere bør sette i gang?
Jeg tror at vi har behov for å bygge det innovasjonsmiljøet – lekestudio – på tvers. Det er veldig mange av de ideene som kommer ved kaffeautomaten som ikke har vært diskutert, så det er vel det jeg hadde satt i gang hvis jeg var leder, var forumet for å treffes og finne på ideer, og for å teste ideer mye lettere, uten krav til egentlig inntekter, og selvfølgelig en begrensning i kostnader og. Det er kanskje det NTB mangler på innovasjon akkurat nå, som er på grunn av utenforliggende omstendigheter.

Innenfor verdikapringsdimensjonen ligger pris- og betalingsmodeller. Hva er mekanismene til NTB i dag?

Vi er 85 % abonnementsdrevet og det er helt grunnleggende for at vi kan styre skuta, og det gjør at vi vet ganske langt fram i tid hva vi har å drive på. Så har det vært diskutert veldig mye om vi må prise på en annen måte, og vi har også testa det ut, men vi ser at det har fungert veldig dårlig egentlig. Sånn vi er i essens så må du også være litt med på gildet da, og ville kunne inngå abonnementsavtaler selv om du ikke akkurat skal bruke det, for du får mere enn akkurat hva du bruker. Gjennom oss får du også overvåking og du får et tilbud å velge i. Og det må kunden være med og betale for.

Hva når nye produkter kommer?

Strategien vår har vært å få folk over fra klipp til abonnement fordi det krever mye mindre salgsressurser, du får en mye tettere nærhet til kunden. Vi ser at produkter som ikke har abonnement er ekstremt ressurskrevende å selge.

Hvis man hadde automatisert det da?

Ja, bortsett fra at noen ting kan du ikke automatisere, som for eksempel salg av konsulenttjenester. Det er på person, så folk vil ikke kjøpe det automatisert. Det du kan automatisere er for eksempel bildesalget, og kunne klikke og betale med kredittkort og den type ting, og det tror jeg definitivt at vi må ha for det er det konkurrentene våre har, men det er relativt sett få produkter vi har som er sånn, og de aller fleste produkter B2B har en annen salgsprosess eller en annen kjøpsprosess enn det B2C har, og da vil beslutningstakeren gjerne snakke med en person før den kjøper.

Transkripsjon av intervju med Respondent 5

Hva tenker du er nyhetsbyråets største styrker?

Det er posisjonen i markedet. Det er det ingen tvil om. Spesielt på Visuell hvor vi har nesten monopol. Ikke helt for det finnes noen konkurrenter på siden på sport, også finnes Getty, et ganske stort kommersielt bildebyrå. Det finnes noen konkurrenter og heldigvis for det, men det er ikke mye, så det er klart at vi har nærmest monopol, og de nærmeste konkurrentene er hvis VG fant ut at de skulle starte et bildebyrå. Men på Mediebank, der har vi flere konkurrenter, men der er jo vår force at vi er best på håndtering av bilder uansett for vi har håndtert bilder i så mange år og for medier som har det høyeste tempokravet, som har det høyeste

kvalitetskravet, og ikke minst det høyeste gjenfinningskravet, så det er egentlig vår force.

Hva tenker du er mest utfordrende da?

Treghet. Treghet i systemet. At vi ikke henger med. At det er siloer. At NTB har det, det er det mest utfordrende. Det er også en dyd av nødvendighet fordi vi driver forskjellig. Hvis du sier at nyhetsredaksjonen de har en linje, som de leverer ut til norske medier, og de har et nyhetsnivå, hva skal være deres tone of voice, hva skal være deres innretning, mens Visuell har en helt annen linje på den redaksjonelle siden, for [de] skal tilfredsstille Vårt Land og Dagen og Nettavisen, og de trekker i en helt annen redaksjonell retning. Der kan det bli motsetninger, for nyheter og det skrevne ord har fremdeles rangen, og det er kanskje vondt å få vite det for de som skriver, at bilder faktisk ruler, og video enda mer, og tekst blir mindre og mindre viktig, og det er jo trist på en måte for oss som liker å lese og skrive og alt sånt, men det er bilder som ruler, og det er liksom det som tar ... Men det er i alle fall en stor utfordring. Også har det vært en utfordring at vi har vokst veldig raskt, samtidig som jeg sa at farta er et problem, det er på noen områder, så på andre områder har det vært en enorm innovasjonstakt i NTB, men vi har tenkt mye mer på utvikling enn vi har tenkt på drift, og når du kommer over i en fase der du ikke lenger bare er nyskapende og innoverer og kommer på nye ideer og nye ideer, det nytter ikke da bare å forlate bygningen. Du må bli i den bygningen, og så må du bygge ut kjelleren, du må drenere rundt, og du må sørge for at systemene fungerer, og der er vi nå. Vi er på vei tilbake til at vi må ta teknikk og drift inn i huset, for hvis ikke så klarer vi ikke å holde koll på systemene, GDRP og DPA'er som skal til for å klare å levere til våre kunder, og vi må ha systemene i orden så vi ikke blir erstatningspliktig inn mot Datatilsynet for eksempel. Det kan være vår undergang, fordi vi har gått fra å være nyhetsleverandører til å være nyhets- og teknologileverandører. Og det er en helt annen business, der vi har vært nødt til å endre ganske betraktelig. Så all den innovasjonen vi har hatt, den har utløst nå at vi sitter der med skjegget litt i postkassa hvis ikke vi klarer å få til drift.

Dette er vår definisjon av hva FM er. Med denne definisjonen i tankene, hvordan vil du beskrive NTBs FM i dag?

Selskapet har gått fra å ha et bein å stå på, eller til nød to ... Hvis man går 10-15 år tilbake, så kunne man skape verdi, og man kunne levere verdi, men man hadde ingen intensjon om å kapre verdi. Og det har man jo da endra. Og særlig de fem siste årene. Vi har to forretningsområder, vi er redaksjonelle og kommersielle, og på den kommersielle siden hadde man en tredelt modell. Den var veldig liten den kommersielle siden, den besto blant annet av pressemeldingstjenesten og den kunne kapre verdi, men ambisjonen for det redaksjonelle området det var å konservere eller bevare verdien i det redaksjonelle området, og der hadde man ingen tro på vekst, og man så heller ikke hvordan man kunne skape vekst. Så kom man inn i dette hva er det vi egentlig kan gjøre da, vi kan ikke ta mer betalt for bildene våre annet enn KPI, vi får ikke mer betalt for video, de vil gjerne ha det og de ser det som en selvfølge, ok så har vi noe vi kan bygge på? Og så kom denne mediebanken inn, der vi fant ut at vi skal selvfølgelig utvikle den og sørge for at vi kan skape merverdi også på det redaksjonelle, og dermed ... Så forretningsmodellen sånn sett hvis du ser på denne Osterwalders definisjon, så har den vært todelt i mange, mange år i redaksjonelt område, for den har vært på å

skape og den har vært på å levere, men den har ikke vært på å kapre, men i den kommersielle delen så har den vært tredelt. Nå er den tredelt for hele selskapet.

Og det er i takt ...?

Ja det er jo i takt, men det er klart at det som er utfordrende, og som nå er på vei til å skje, er at også nyhetsområdet kommer til å få virksomhetsområder som skal skape inntekter. Vi har tre virksomhetsområder i NTB. Det ene er Visuell, det andre er Nyhetsredaksjonen og det tredje er Partner. Og Partner har hatt alle de kommersielle virksomhetsområdene, og så har Nyhet hatt ingen kommersielle virksomhetsområder egentlig, for de går ikke i pluss. Og de har liksom ikke begrunnet sin drift i annet enn samfunnsansvaret. Og når du da ikke har en kommersiell driver i det ... og så høres jo det ... Det er derfor vi ikke er helt i takt, for for mange av de som jobber i ... kulturen i nyhetsområdet, ikke fordi de ikke vil, for det vil de om de blir spurt direkte, tenker du at det er viktig å tjene nok penger til driften, så vil de jo si ja til det, men for mange av de er det en slags høyere himmel, med nettopp det samfunnsansvaret, men man kan ikke leve på luft og kjærlighet, og derfor tror jeg det er veldig viktig at man nå legger innunder nyhetsområdet også kommersielle inntektssider og -områder. Så det skjer nå, så nå tror jeg at vi vil være mer i takt, men kulturen vil jo henge etter – det vet vi jo, det vil ta tid. Mens på Visuell, som er litt på midten, der er det mer og mer i takt vil jeg si, men det er klart at det vil være noen der som sier at hva i all videste verden, er det ikke samfunnsansvaret som er viktigst? Men de er mer kommersielle, og det var de også da jeg begynte her, så det var en annen tone der også. Så Partner og Visuell går nok nokså i takt, og så er nyhetsområdet på vei. Så det har skjedd en endring, og det er en villet endring. Vi har jo villet øke inntektene på–

Hvem har villet ...?

Det er jo ledelsen som har laget en strategi for dette, og det er jo rett og slett hvordan vi kan skape vekst, og det er jo styret og ledelsen sammen som har kommet fram til at NTB skal vokse. NTB skal ikke selges eller pulveriseres, eller legges ned. NTB skal skape vekst, men NTB skal ikke ha en vanvittig bunnlinje. Vi skal reinvestere de økte inntektene i folk og i teknologi. Vi skal ikke betale ut noe til eierne våre, det er det ingen som krever, ikke nå i hvert fall, det kan jo komme i fremtiden hvis vi blir fryktelig lønnsomme, men per i dag ...

Her får du presentert en modell som definerer 6 typer FM.

Resonner gjerne høyt mens du leser de ulike typene. Hvor vil du plassere FM til NTB, og hva er grunnen til dette?

[Respondenten nevner et konkret prosjekt flere ganger i løpet av samtalen. For å beskytte respondentens identitet, har vi valgt å kalle det omtalte prosjektet for *Prosjekt A.*]

[Type 2] Innovasjon er planlagt. For eksempel [Prosjekt A] der brukte vi nesten et år på forprosjekt, og det var forankra i styret da vi satte i gang. Vi utvikler sammen med bransjen. Så strategien vår er på redaksjonell side veldig i takt med bransjens strategi.

[Type 3] Vi har ingen innovasjonssjef i NTB. Innovasjonen foregår ute i de forskjellige avdelingene, men selve teknologiutviklingen foregår i Utviklingsavdelingen. For eksempel utviklingen av [prosjekt A] og

innovasjonstanken rundt det, kom fra [respondentens avdeling], og ikke fra Utviklingsavdelingen, så da stemmer vel ikke dette helt da.

[Type 4] «Ved å benytte eksterne innovasjonskilder reduseres utviklingskostnadene» – Ja, det stemmer, men ikke på drift, det er livsfarlig. «Kunder og leverandører har nå en større rolle i innovasjonsprosessen» – Ja, i aller høyeste grad. Ja, det stemmer. De er inne hele tiden. Vi er til for dem. Vår visjon er at vi skal være kundens nærmeste samarbeidspartner, og det gjør vi nettopp ved å samarbeide med dem. «Prioritering av innovasjonsprosjekter er basert på fullstendige business case» – det tror jeg er litt forskjellig fra avdeling til avdeling, men vi hadde aldri fått lov til å gå i gang med [Prosjekt A] hvis det ikke hadde vært basert på fullstendig business case. Der har vi også hatt ekstern konsulent inne som hjalp oss med forprosjektet. Men så kan du si at det finnes nok andre innovasjonsprosjekter i NTB som har hatt mindre fullstendige business case, men jeg tror ikke det er noen større prosjekter i NTB som ikke har hatt et business case, og hvor fullstendige de har vært skal jeg ikke gå inn i. For min del har [Prosjekt A] vært ekstremt krevende å jobbe med, fordi det rett og slett er liten forståelse i avdelingen også, i hvert fall svært få som bryr seg da om dette, men om tjue år – så kan det jo hende at det blir en failure, det kan jo skje og da vil man jo tenke at dette var idiotisk, men hvis det ikke blir det, som det etter alle solemerker kan tyde på, så vil man om tjue år tenke wow, det var skikkelig bra at vi gjorde det, men akkurat nå, folk har nok troen på det, og de hører at det kommer millioner inn, men de har ikke noe forhold til det. Men når det begynner å vise omsetningsøkning som vi nå er i gang med, det er akkurat på terskelen til det, da øker du fra 1–2 millioner i året til 10–12, så det vil nok endre seg ganske kraftig da og da vil nok holdningen i selskapet ... men akkurat nå er det litt stand-alone allikevel selv om det er stort og betydelig.

[Type 5] Jeg tror det er veldig differensiert i NTB. Det er noe av dette som du kan si nei så langt har vi ikke kommet, men for [respondentens avdeling] sin del så har vi på noen områder kommet så langt. På [Prosjekt A] er det dialog hele veien, og der deler også [kunde] sine veikart, sånn at der ser vi hvor i deres organisasjon vi er. Så for [respondentens avdeling] er vi på type 5, selv om ikke alle områder er på 5 i [respondentens avdeling]. «Selskapet er nå i stand til å inngå sterke allianser og partnerskap med komplementerende bedrifter» – Ja, det har vi jo. [Respondenten nevner et selskap man har inngått samarbeid med]. Enten vi inngår partnerskap eller allianse med dem, så kan du si at vi er der, tankesettet er der. Men det finnes jo også ikke-økonomiske partnerskap som også er veldig gunstige, fordi man øker kompetansen, og det har igjen en økonomisk verdi og en kulturell verdi.

[Type 6] Da kan jeg si at der er ikke hele NTB. Men vi har vært i en oppkjøpssituasjon der vi rett og slett tenkte at vi skulle investere i en start-up, og det innebærer jo risikokapital, og det handler om at vi skulle kjøpe opp et selskap for å styrke vår kompetanse på området og endre kulturen, og endre forretningsmodellen. Jeg tror vi kan si at NTB ligger på type 5, men at Visuell tenderer til å være litt innom type 6, og Partner også innimellom har noen sånne tendenser.

NTB har til en viss grad kjøpt seg opp i selskaper, men ikke akkurat risikokapital, mens akkurat den ene jeg forteller om, det er direkte risikokapital fordi det er et oppstartselskap som ikke kan vise til lønnsomhet.

På hvilken måte vil du si at den FM dere har i dag blir oppdatert eller drøftet?

Det er ofte. Akkurat i det siste når det har vært korona så har vi ikke hatt forretningsmodell aller øverst på agendaen, men den har ikke vært sovende, og vi har en [lederkollega] som stadig løfter våre planer inn i ledergruppa. I tillegg så har vi hatt en administrerende direktør som har vært veldig opptatt av å oppdatere NTBs forretningsmodell, strategiske mål, visjon, verdier, alt sammen har vært gjennomgått i de senere 2-3 år. Jeg tror kanskje at korona har lagt litt bånd på, men det har også lagt bånd på hele samfunnet, og i Norge har det vært fryktelig strengt og nedstengt. Vi har ikke hatt noen nedgang i den perioden, men det er kanskje ikke forretningsmodeller vi har drøftet mest, det har vært andre og mer presserende ting, men det er ikke borte. Vi har forretningsmodellene våre present hele tiden.

Men hvis du tenker før korona da?

Det var da vi endra og forandra alt. Det som skjedde her var at det kom en helt ny ledergruppe inn. Nesten helt ny. Også var det vel et par stykker igjen, og de forsvant ut av den ledergruppa, ikke uvanlig når det kommer en ny toppsjef ikke sant. Det har vært fokus hele tiden da. Det var derfor vi kom hit, det var for å bygge opp nye forretnings ... Altså, det var det som var målet vårt: bygge opp ny forretning, nye modeller, løfte kulturen, endre NTB. Det var derfor vi kom. Det som også endra seg med at [Prosjekt A] kom inn, da begynte vi å se på et internasjonalt marked. Det hadde man ikke gjort før. Vi har faktisk en 50/50 deling på inntektene med [samarbeidspartner], for de har begynt å selge [Prosjekt A] i [et annet land].

En utfordring for ledere når det kommer til forretningsmodellinnovasjon er å finne balansen mellom å best mulig utnytte dagens FM, og samtidig være åpen for nye muligheter. Hva er dine refleksjoner rundt denne utfordringen?

Det er kjempevanskelig, men det er vel det vi har klart da. Men du har jo folk da, det er folk som jobber på steder, og det er kanskje det som er den største utfordringen, det å få folk med seg til å tenke både og, den såkalte doing both – Capturing today's profit and driving tomorrow's growth. Det er jo den store utfordringen, at hamsterhjulet skal gå, at du skal drive med inkrementell virksomhet borti høgget der, at folk skal ville det, og se at det er nødvendig, og justere og justere og justere, samtidig som du driver med innovasjon. Men da må man jo ansette folk som aldri hviler da.

Det er det som er løsningen?

Det er ikke bare det som er løsningen, men du må virkelig ville det, og du er nødt til å ha litt gründer i deg. Du er nødt til å ha litt gründer i deg hvis du skal få det til, også må du bry deg om folk. Dette handler om kultur også. For hvis du bare har planer, planer, planer og ikke tar med deg folka dine ...

Hva er dine grep da for å få folk med deg?

Du må ta en fot i bakken da. Sette deg ned og bli skjelt ut. Hvis folk er misfornøyd så må de få si det, og så må man lytte til folk. Også nytter det ikke å bare si, ok fint, jeg hører hva du sier, men jeg gjør noe annet. Da må du vente til

du har fått folk med deg. Og så må du forklare hvorfor du er nødt til å gjøre det du gjør. Det er utrolig mange sterke meninger i denne bransjen. Du må ikke ta deg selv for høytidelig, og så må du stå opp for folka dine, og det må du gjøre over tid. Og de må bli kjent med deg og skjønne at du ikke har en ond agenda, men en agenda om å gjøre det bedre for alle sammen.

Hvordan vil du si at din avdeling håndterte alle endringene dere innførte?

I begynnelsen med skepsis. Og avventende. Veldig avventende, samtidig som noen var positive. Altså, mennesker er jo forskjellige, ikke sant. Så noen hadde mere trua på det. Det var mange som var inne og sjekka LinkedIn-profilen min. Hvem er egentlig denne [personen], hva slags bakgrunn? Men det endra seg gjennom show don't tell. Det endra seg gjennom at jeg bidro til at folk ble mer synlig. De ønska å bli mer synlige. Jeg satte i gang ting, og det var ikke fordi jeg gjennomførte det, for dette gjorde vi sammen, men tenkte nye tanker og gjorde ting annerledes. Det er annerledes nå, fordi folk ble med på den endringen, men det skjedde ikke over natta. Det tok nok et år. Og mange møter. Jeg involverte ... jeg tror nesten de ble litt møkkalei også. Det var utrolig mange møter med HR og klubb og ... Jeg involverte alle, og jeg spurte hvorfor er du sur for dette? Ok, hva kan jeg gjøre da? Ja, det er jo ikke noe hyggelig å høre. Jeg hadde lederscore, som gikk på meg, men som også gikk på andre ledere i min avdeling, som var svake, men som i dag er grønt. Det er ikke mørkegrønn jubel, men det er lysegrønn. Masse forbedring. En helt annen verden.

Hva tenker du at du lærte av den prosessen som du eventuelt vil ta med deg inn i neste?

Det er en ting med endringer som er det dummeste man gjør, og som jeg da måtte gjøre da jeg kom inn her og som var litt mot min vilje egentlig, og det var at man hadde begynt på en endring i en avdeling, og den var de ferdig med nesten, og så kom jeg, og så skulle jeg endre sånn at dette skulle passe sammen, og så sa jeg, men for guds skyld, ikke enda, det er altfor tidlig. Så jeg fikk fjorten dagers utsettelse. Det er klart det er ikke nok. Så det må man aldri gjøre som leder, som toppleder også, så må man aldri tvinge noen til å gå rett inn i en endring. Det er bare forbudt, og det sier all teori, og alt sunt folkevett også, og så gjorde vi det allikevel. Det ville jeg ikke gjort igjen. Jeg ville motsatt meg det mye sterkere. Jeg ville faktisk ikke gått inn i en jobb der det var forventningen til meg.

En annen utfordring er å kunne analysere egne og konkurrenters FM. Har NTB utviklet noen metoder eller verktøy som muliggjør en slik analyse?

Ja, det kommer jo helt an på. Om vi har vært overordna, hele NTBs forretningsmodell, da har vi jo vurdert akkurat hvordan vi skal gjøre det. Blant annet hadde vi [en prosess] for å ensrette selskapet. Da hadde vi rådgivere inne så sånn sett hadde vi en metode og vi testa ut flere retninger og valgte en vei da.

Vil du si at det er utfordrende å analysere sin egen forretningsmodell?

Ja, men samtidig, hvis vi sier at vi skal være kundens nærmeste samarbeidspartner, så er vi nødt til å ... det er jo journalistikkens mantra kill your darlings, så det må du jo gjøre hele tiden så hvis den forretningsmodellen ikke lenger passer så må vi være villig til å endre den, og da må vi jo følge med på hva som skjer i markedet. Og da må vi se på andres forretningsmodeller også og se om vår passer inn der. Vi kan jo ikke være en øy alene, da er vi ferdig, og ambisjonen vår er det motsatte.

På hvilken måte analyserer dere da?

Det ser vi jo. Vi kan måle det mot omsetning, kundehenvendelser, tilbakemeldinger i chatter og andre ting, nye samarbeidspartnere, du kan rett og slett måle det mot ren KPI. Vi har rett og slett et KPI-kart som vi måler oss mot. Det er et verktøy. Og med noen scorer. Der skal jeg prestere for ditt og datt område, Jeg har mitt eget og så har selskapet sitt, og helt klare mål på hva vi skal nå, så kan vi måle hvordan det går på de ulike områdene. Går på måling mot eksterne. Vi har fornøydhetsundersøkelser rundt bildeportal, nyhetsportal, hvor mange er det som bruker den, hvor lenge er de inne også videre.

NTB har tatt i bruk flere «åpen innovasjon»-teknikker de siste årene, som å integrere ekstern teknologi i interne systemer, og å inkludere kunder i innovasjonsprosjekter. Dette er aktiviteter man på fagspråket kaller "utside-inn". Et annet sett aktiviteter er det man kaller "innside-ut". Disse inkluderer blant annet å lisensiere ut egen teknologi, investere i små start-ups, etablere spin-offs eller å inngå joint ventures. På hvilken måte er NTB involvert i "innside-ut"-aktiviteter?

Sportsdata for eksempel er lisensiert ut over landegrensene, så har vi en børsmeldingstjeneste som vi lisensierer ut, vi har en kommunikasjonsplattform, og vi har den Mediebanken, mye forskjellig. Men det er blitt til i samarbeid med kundene da.

Samarbeider dere med eksterne forskningsmiljøer når det gjelder innovasjon?

Ja, det har vi gjort. Universitetet i Bergen, og NTNU er det diskusjoner rundt nå, og da spesielt på AI. Og vi samarbeider med Oslo Met og de andre journalist- og fotografhøyskolene, og tar inn praktikanter. Må ikke glemme det, all innovasjon er ikke digital, det er folk og.

Hva er den største utfordringen med innovasjonsprosjekter i NTB?

Det er å gå fra ... Det vanskeligste nå er jo drift. Det som er utfordringen, hvis du er på en sånn innovasjonsflow, så driver du bare med nye ideer og nye ideer og nye ideer, og så fyker du videre og videre og videre, så har du en hel haug med backload som du faktisk ikke har tatt hånd om for du har egentlig ikke rigget for drift, og det må du forstå at hvis du satser masse på innovasjon og lykkes med det, og egentlig har et kjempegodt utgangspunkt, så må du huske på de kjedelige tingene som skjer i kjelleren, og hvis ikke det virker så er det egentlig tusen-og-ett-ute, og derfor har NTB nå endre seg fra å ha en utviklingsdirektør til å skulle ansette en utviklings- og teknologidirektør, og det er rett og slett fordi det er en need-to-have kompetanse nå. Vi har blitt en teknologileverandør, da må vi ha teknologikompetanse på høyt nivå, ikke bare kunne utvikle og utvikle, men ha blytung teknologikompetanse hvis vi skal gå inn og forhandle med de store, Amazon eller hvem som er, og så kan vi ikke språket – det er litt dumt. Da kan vi gå av oss skoa. Så det synes jeg er den største utfordringen, det er når du først har klart nå å innovere, å forstå at for at innovasjonen skal bli vellykka, så må du også ta de kjedelige tingene, det som kommer i etterkant, all driften. Det er der vi har utfordringer nå. Vi kan ikke bare ansette folk og dure på med innovasjon for vi har den omsetningen vi har, og vi er de folka vi er, og da må vi også prioritere, og det er kanskje det tyngste.

Hvordan gjør dere det, prioritere?

Det har jo nå foregått en prioriteringsprosess i ledergruppa, og det er sånn at områdene konkurrerer om ressurser, da må man samla sett prioritere hvilke områder, hvilke prosjekter skal få ressurser nå og hvilke er på vent, og da har du rett og slett en liste over prioriterte prosjekter, med hvor lang tid vil det ta til vi er kommet til definert mål, når er det eventuelt ledig kapasitet, hvor mye kapasitet trekker det prosjektet, når er neste prosjekt klart for å sette i gang med utviklingen, hvor mye vil det trekke. Nå som vi er en teknologileverandør må vi prioritere prosjektene etter hva kundene sier er viktigst for dem. Resurser er folk og ressurser er penger. Og det er også kompetanse. Så hvis vi har x antall mennesker, x antall prosjekter og x antall penger, og så har de folk den og den kompetansen, og hvis det er mismatch mellom antall prosjekter, antall folk og kompetanse, da må man skalere ned prosjektene.

Hva slags kompetanse er det spesielt?

Det er utviklingskompetanse og teknologikompetanse, både backend og frontend. Spesielt backend. Det er der skoen trykker nå. Og system. Få system på det. Ikke bare utvikle og utvikle i vilden sky, men prosjektledelse på dette. Og security management. Alt dette er vi på nå.

Er det noe annet du vil nevne?

Tanken om innovasjon, det kan dere jo ta med dere, den forståelsen av at man innoverer på noe man allerede kan eller har, istedenfor at vi i NTB skal sette i gang med en betaversjon av Spotify eller noe annet tullball, så innoverer vi på det vi kan, nemlig [produktområde]. Det er det vi bygger lag på lag, og det er gjerne da man får suksess også. Ikke finne opp hjulet på nytt og gjøre noe annet enn det man egentlig har kompetanse på, innovere på det man allerede kan. Det er en slags metainkrementell innovasjon.

Det er også viktig at dere får med hvor ... Altså, alle virksomheter vil si at de er kompliserte, men når du både balanserer på det kommersielle og det redaksjonelle ... Og eierne våre ... Vi skal ikke gå i pluss. Og hvis går i pluss, så vil det bli aktuelt å enten selge oss eller ... Den balansen, og så hva er det vi kan få lov til å innovere på. Våre eiere driver jo også med virksomhet, som for eksempel content marketing, det kan ikke vi jobbe med, for det driver de med selv. Ergo det er mange begrensninger også i vår mulighet til å innovere. Vi har mange gode ideer som vi ikke kan gjøre fordi eierne våre vil ikke at vi skal gjøre det, for da går vi kundene våre i næringa.

Og dersom dere hadde hatt andre eiere?

Da hadde vi helt sikkert kunne satse i alle mulige retninger, men vi ville mista innpasset, og vi ville mista troverdigheten. Det sier jeg fra toppen av hodet, jeg har ikke noen forskningsbaserte ... men jeg ville tro at troverdigheten til NTB hvis det ble solgt til et kommersielt selskap ville ha falt betraktelig. Vi lever av troverdighet. Vi lever av det innpasset vi har hos eierne våre, og det ansvaret de uansett føler for oss. Ikke alle føler det ansvaret, men noen av de gjør det. Det er noe helt unikt med den eierskapsitsen som er i dag, som gjør at vi, vi er jo til for dem, og dermed skal vi ikke gå dem i næringa, men vi ville nok kunne jobbe mye mer med teknologi og sånt, men en kommersiell eier ville sagt nyhetsområdet er ikke lønnsomt, legg det ned, men alle ting er jo avhengig av hverandre i NTB. Kjernevirksomheten til NTB det har man sagt er nyheter, men nå er det i endring sånn at kjernevirksomheten til NTB det er å være en nyhetsleverandør inkludert bilder og video, og teknologileverandør. Det er den nye kjernevirksomheten.

Den eierstrukturen dere har, er den på noen annen måte begrensende?

Våre eiere er veldig bevisste på at de ikke skal blande seg inn i ting. Medieledere er bra folk. Det er ikke så blodkommersielt, så all-in-all tror jeg eiersitsen er god.

Transkripsjon av intervju med respondent 6

[Svar på innledende spørsmål om stilling og bakgrunn er fjernet. Her er kun tatt med et utdrag som omhandler innovasjon]

Vi skal jo bli en medieteknologileverandør, så blir det en krevende reise. Det er ikke innovasjon som er mest krevende hos oss, men utfordringen er å rigge seg på servicesiden som en SaaS-leverandør. Da må du kunne svare opp gigakunder som har krav til 24/7-rigg og det har vi ikke i dag. Vi er inne i en skikkelig læringsarena hvor du må rigge NTB på en helt annen måte innenfor IT-teknologi og styrke produktorganisasjon i bunn, for det er der innovasjon skal komme fra. Nå er vi der at vi må ha mer struktur i måten vi opererer og mer trygging i rammene våre som gjør at kundene er mer sikker på leveransen vår. Når du innoverer har du også en vei ut av det når du er ferdig. Jeg er ekstremt opptatt av teknologi, journalistikk og forretning som igjen henger sammen med innovasjon og skaperskaft.

Hva tenker du er styrken og utfordringer til NTB?

Vi er rå på nyheter og visuelt innhold, unik posisjon og hvis du har mye og godt innhold, har du tilgang til nye data. Komboen av å være nyhets- og medieteknologibyrå er så bra, for de spiller hverandre gode. Et marked som er helt unikt, inngangen til 170 av 220 kunder, og den døra der skal du vokte deg for å ikke misbruke. Ikke bank på den døra før du har en ting du ønsker å oppnå. Det er så lett å gi deg tilliten fordi vi er NTB, så følger du ikke opp fordi du ikke har tid. Den styrken – kundene, mulighetene til å nå kundene, merkevare, tillit folk har til oss – det gir oss så sinnsyke fordeler på medieteknologisiden.

[Utfordringer] Vi må rigge oss for å bli en leverandør av medieteknologi og det handler om kompetanse. Det er konkurranse om kompetanse av alle typer ansatte, det mangler folk generelt i Norge, så det å være attraktiv arbeidsgiver og enda bedre på ansatt-branding for å vise oss frem. For i den nøytraliteten som ligger i å være NTB, så er vi av og til litt for forsiktig med å ikke rope høyest, vi skal jo dempe oss for kundene og eierne våre, vi skal ikke ta for stor plass. Samtidig må vi ta den plassen hvis vi skal være attraktiv som arbeidsgiver. Så det er nok en utfordring vi er nødt til å gripe tak i. Dersom folk bare får vite om hva vi holder på med, og at vi er til stede på universiteter så tror jeg ikke vi har problemer med å være kjedelig, det er mange som blir imponert over hva vi får til enda vi ikke roper så høyt om det. Også har vi alltid den utfordringen at når eierne også er kundene dine, så må vi passe oss for å ikke konkurrere med dem. Vi kan ha den nisjen med å ta rolle på vegne av alle som de ikke har råd til selv. Alle kan ikke utvikle en fotballrobot til seks millioner hver, det er samme data inn og resultat ut. De konkurrerer ikke med hverandre fordi de har ulike fotballregioner. Men vi kommer også bort i ting vi skulle ønske vi kunne gjøre, men som andre eiere gjør selv fordi de så store selv. Eierne vil jo oss vel, så må vi ha en ryddig dialog og kommunikasjon så får vi dette til. Det vi har som overskudd får vi lov å investere

videre, fordi eierne vil spille oss gode. De vil ikke holde oss nede, og hvis vi skal overleve så må vi greie oss selv. Strategisk ser de at vi har et potensiale internasjonalt i byråmiljøet. Hvis vi lykkes med å levere løsningene som vi skaper for media til det europeiske markedet eller andre, der kan du ta marginer og priser som er høyere og da kan du passe på at kundene dine får lavere priser og marginer, slik at det gagnar eieren våre og vi kan hente inn mer kapital til å drive mer utvikling inn mot medielandskapet. Styret ser den verdien, og vi har fått tillit fordi vi har levert. Kommersialisering gir motivasjon, selv for journalister, bare du greier å kommunisere det på riktig måte.

Dette er vår teoretiske definisjon av hva FM er. Men hvis du kan med dine ord fortelle hvordan du tenker om dagens FM, hva er FM til NTB?

Vi skal levere til mange, og sånn sett får de bedre priser. Vi skal levere til hele mediemarkedet, finne produkter som gagnar dem, gir dem verdi, gjennom blant annet ha lavere priser, være innovatør og se ting på tvers av et medieunivers og som skaper et bedre medielandskap. Lag en ting, selg den til mange. Vi ønsker å utvide denne forretningsmodellen, holde eierne våre fornøyd, skape gode tjenester, og være i front. Så utvider vi til å kunne ha mer muskler til å drive innovasjon og ta nye markeder. Hvis vi ikke utvider, da henger vi ikke med. Da kan vi være et godt nyhetsbyrå, og så må vi søke statsstøtte for å henge med til slutt.

På hvilken måte tenker du at FM skaper verdi for NTB, altså å kapre verdien?

Marginene må du tenke på da. Utfordringene tidligere har vært at vi ikke har turt å si hva vi er verdt. Vi har ikke stått i de forhandlingene. Vi har i mange år levert og ikke sagt hva vi er verdt. Vi kan tillate oss en god margin, så er vi likevel konkurransedyktig. Vi må tåle at kunder hopper av, fordi vi sier at det koster mer enn det de vil betale.

Hva tenker du om at ting henger sammen, det kan være vanskelig å rydde opp dersom alt henger sammen med alt og du skal avslutte noe?

Da vi kartla og laget ny strategi for NTB så ligger det beskrivelse der. Hvor er synergiene og avhengighetene mellom de ulike produktene.

Pressemeldingstjenesten har den verdien den har, fordi vi kan sette den rett inn i nyhetsportalen til hele medielandskapet. Ingen andre enn NTB kan gjøre dette. Det handler om å nå ut og distribusjon og det er så unikt for NTB. Når jeg snakker om å rydde opp, så er det enkeltprodukter som inntjening versus kostnader viser er ulønnsomt, og som det er tydelig at vi ikke skal drive med det. Nå trenger vi ikke å fjerne årsverk, vi trenger alle mann ombord, men skal vi bruke disse vi har til ting som går i minus? I mitt hode er dette galskap, det er bedre at de bruker tiden sin på å skape enda bedre innhold som gjør at vi kan ta en enda bedre pris i andre enden.

Her får du presentert en modell som definerer 6 typer FM.

Resonner gjerne høyt mens du leser de ulike typene. Hvor vil du plassere FM til NTB, og hva er grunnen til dette?

[Type 1] Vi er ikke sånn, vi har en forretningsmodell og vi innoverer mer og mer. Vi kopierer ikke andre. Vi er mer fremoverlent enn denne typen.

[Type 2] Tidligere var NTB sånn, men nå har vi litt mer system. Vi er ikke der, vi er større, tyngre og har mer erfaring enn dette.

[Type 3] Vi har ikke noe konkurranse, og derfor kan vi planlegge mer langsiktig. Vi konkurrerer i ulike segmenter, se på kundegruppen vår på 4000 kunder. De modne produsentteamene har en del av dette på plass, veikart, på de største og tunge prosjektene. Nå har vi egen rapportering på dette med budsjettplanene. For noen år siden så lå innovasjon i utviklingsavdelingen, men det var fordi ansatte ikke ble hørt. Nå har vi etablert arenaer, ved at for eksempel at ansatte har tatt Prince2 Agile-sertifisering. De utgjør et prosjektforum som snakker og jobber med hvordan dette skal bli en del av kulturen. Det er dit vi skal.

Forretningsdimensjonen blir den viktigste jobben fremover, løfte den store beskrivelsen av forretningsmodellen til NTB og hva det betyr for alle sammen. Nå må [vi] prøve å få med alle i NTB på den storyen. Det har vi manglet og ikke snakket så mye om. Til ingens forkleinelse, vi har vært i en ryddeperiode og fått på plass masse. Før du begynner å snakke om de store linjene, må du ha en rigg til å kunne ta det i mot. Vi er hakket mer moden enn type 3, men mye stemmer her.

[Type 4] Vi er god på hente inn og samarbeid på tvers. Vi skal ikke utvikle alt selv, vi har kommet dit at vi sier at noen er bedre enn oss på ulike ting. Vi er åpne for eksterne ideer. Vi har lykket og mislykket med dette, og erfart masse. Vi begynner å kunne løfte blikket over til forretningsfokus. Dette blir [vår] viktigste jobb fremover. Kunder er mye mer involvert og vi er tett på. Vi kan gjerne starte korte små prosjekter uten businesscase, men nå vil alle store innovasjons- og utviklingsprosjekter leveres via businesscase og økonomiavdelingen er involvert. Jeg kjenner igjen mye fra type 4.

[Type 5] Vi har en vei å gå på å dele og dette er ikke formalisert. Vi ønsker gjerne at kundene våre skal dele sine veikart og data med oss. Kundene våre vil ikke dele data med oss fordi de er redd å bli møtt med dette i forhandlinger, men dette lar seg kommunisere seg ut av. Det ønsker jeg å ta tak i slik at vi får inn mer data. Vi har hele tiden dialog, men det er muntlig. Skal du bli innovativ, må vi ha mer analyse og data. Vi ønsker gjerne å komme dit, men vi er ikke der. Vi er ikke så modne, men dette er den som er mest realistisk i et 5 års perspektiv. Mange av disse tingene er vi i gang med.

[Type 6] Det er blue ocean i NTB nå. Kan vi erstatte journalistene med teknologi? Datamengden er så stor, og det skal mye til for å ta bort all menneskelig kraft. Mange har vært redd for å bli erstattet og miste arbeidsplasser, men det kommer bare nye arbeidsoppgaver til. Vi må eksperimentere mer med nye forretningsmodell-varianter enn det vi har gjort. Vi er ikke noen type 6. Vi er en type 4, med elementer av type 5.

I hvilken grad tenker du at NTB trenger å endre sin FM for å overleve i fremtiden?

Jeg tenker det er viktig. Dagens forretningsmodell må utvides dersom vi skal overleve selv. Og det er et mandat fra styret. Vi må ikke gro fast, ref det jeg sa om forhandlingene og vår verdi. Så vi må utfordre oss hele tiden. Et eksempel er salg av nyhetstjenesten som er en bønne av alt mulig, og så lager vi en ny tjeneste eller produkt så er det mange som har vært her lenge som sier at vi ikke kan ta noe ekstra betalt for dette. Jo, det skal vi. Så lenge du har et produkt som det er betalingsvillighet for, så skal du forhandle når du leverer noe nytt. Tradisjonelt er vi redd for å miste kundene våre. Prisstrategier er noe av det vanskeligste som fins, og ingen vil ta i det.

Har noen av disse innovasjonene medført nye måter å kapre verdi på, for eksempel gjennom nye pris- og betalingsmodeller? I så fall hvordan? (oppfølging: har innovasjonene medført reduserte kostnader?)

Dette blir nok en av de tingene som mange vil rive seg i håret med fremover. Dette må vi endre på. I de nye produktene som vi har laget, og det er mange av, har vi snudd opp ned på ting. Ikke gjør det for komplisert for da blir kunden fortvilet. Vi kan gjøre det enkelt for kunden, men bak må vi ha en struktur som gjør at en selger lettere kan selge det produktet uten at det blir gjetning opp mot størrelsen på kunden.

En utfordring for ledere når det kommer til forretningsmodellinnovasjon er å finne balansen mellom å best mulig utnytte dagens FM, og samtidig være åpen for nye muligheter. Hva er dine refleksjoner rundt denne utfordringen? Kjenner du deg igjen? Ser du noen nye muligheter for forretningsmodellinnovasjon?

Jeg kan kjenne oss igjen i den utfordringen. Det er forskjell på å være en startup eller å innovere innfor et felt du kjenner til. Det er å greie å holde balansen. Vi har valgt å holde på med produkter og tjenester som vi vet dør. Vi sa bevisst at nå strategisk velger vi å melke kua mens den er der, og når det er borte kan vi slutte. Du må være i stand strategisk til å se dette. Det er i gode økonomiske tider du skal røske tak. Alt rundt nyhetene er konkurranseutsatt, og der vi tjener pengene og derfor er det viktig å fornye oss. Vi har ingen sjanse til å overleve dersom vi ikke innoverer. Vi kan ikke bruke masse penger og mislykkes masse heller.

En annen utfordring er å kunne analysere egne og konkurrenters FM. Har NTB utviklet noen metoder eller verktøy som muliggjør en slik analyse? Dersom ja, hvilke? Dersom nei, hva er dine refleksjoner rundt denne utfordringen? Synes du denne metoden/verktøyet er tilstrekkelig?

Ikke som er brukt strategisk, men jeg har verktøy som jeg har fått fra INSEAD og andre plasser som jeg har brukt og som jeg vil bruke fremover. Flere av de modellene har jeg brukt, og det går jo på forretningsstrategi. Hva som er våre styrker sammenlignet med andre. Hvor er det du skiller deg ut i forhold til konkurrentene dine for eksempel. Disse verktøyene har jeg brukt strategisk i NTB, men det er ikke etablert i NTB. Jeg har savnet det administrativt, sånne strategiske verktøy. Vi kan så klart leie inn et konsultantselskap for å gi en rapport, men å hele tiden jobbe med dette, for dette er ikke noe du skal ta opp annet hvert år, dette er noe du kontinuerlig bør vurdere som en ledergruppe også, så det er definitivt en ting som jeg vil ta med meg videre. Det er en liten administrasjon i NTB, så det er ingen som har strategiansvaret heller i NTB, selv om det er folk som har tatt det. Og det blir jo interessant å tenke på når NTB vokser framover, om det er en rolle man skulle hatt, eksempelvis.

Hvordan har du som leder og din avdeling opplevd innføringen av nye innovasjoner/prosesser? Hva lærte dere av den prosessen som dere har tatt med dere videre, og hva ønsker dere å gjøre annerledes ved nye endrings/innovasjonsprosesser?

Jeg fikk kultursjokk da jeg kom hit. I alle medier er det sterke fagforeninger, men her kom det veldig godt frem at lederne ikke hadde noen tillit. Det var ganske tydelig at de var blitt skuffet så mange ganger, og de har ikke blitt sett og hørt, og ledelse ble møtt med mistanke. Den følelsen av å komme inn som ny leder uten å få mulighet til å vise hvem du er og du blir gitt en sjanse, men fortsatt bli mistenkt, den var hard. Men det snudde fort, og jeg har skjønt hvorfor det var

sånn. Den reisen vi har vært gjennom kulturelt, i en mediebedrift vil det være høyt under taket og meninger, men kulturen ved at vi skal ønske hverandre vel, at lederen vil ansatte vel og ikke hadde noe agenda. Ledelse er viktig. Kommunisere og være tydelig på hvorfor, må ikke være enig, men få en forklaring på hvorfor. Før dura ledere på. I den prosessen vi har vært nå, bygge ledere, være god på å kommunisere, vær god på å forklare hvorfor vi skal dit vi skal da er det ofte det ikke knaker sånn. Vi har den siste tiden omorganisert og lagt ned uten noe støy. Da har du gjort jobben godt, for da er det gode grunner og folk er behandlet skikkelig. Lytte mer til ansatte og de som er nærmest kunden og som holder i produktene, der er innovasjonen og skaperkraften. Ledere er mer som et verktøy for at medarbeidere skal lykkes. Noen områder er bedre enn andre, men vi har kommet et stykke på vei. Kulturen er bedre nå enn før, og det er et godt utgangspunkt.

[Om dynamikken i ledergruppa før og nå]

Det er viktig å ha en ledergruppe som kan utfordre hverandre, ha det høyt under taket, ulike kunnskaper og egenskaper, der du ikke bare er en gjeng med ekstroverte som konkurrerer med å komme til orde er ekstremt viktig. Det er også utfordringer med å kjøre det så ulikt som det var under Mads, da du får folk som ikke spiller hverandre gode. Dersom du setter deg ned og skikkelig jobber deg gjennom ting og får respekt for hverandre, selv om du ikke er bestevenner så er jo det å jobbe med ledelse, men det var perioder der det ikke ble jobbet med dette som gjorde det utfordrende. Dersom gruppen får for lite tid, så bygger du ikke tillit. Vi må kunne være lojale mot beslutningene, og da er du trygg i rollen som leder og kan stå i noen stormer. Jeg liker at det er ulike personer som sitter rundt bordet, synes det er kjempestyrke, de forskjellige fagfeltene har ulike typer personligheter. [Man må være] enig om en felles retning. Ikke bli fornærmet dersom du blir motsagt eller stilt spørsmål ved. Noen blir veldig fornærmet fort, og i en ledergruppe [må man ha] ledere som er modne nok til å håndtere det. Da kan du være ekstrovert eller introvert, men du må være moden til å være leder fordi du må tåle at medarbeidere er uenig med deg, kunne ta upopulære valg og kommunisere godt.

NTB har tatt i bruk flere «åpen innovasjon»-teknikker de siste årene, som å integrere ekstern teknologi i interne systemer, og å inkludere kunder i innovasjonsprosjekter. Dette er aktiviteter man på fagspråket kaller "utside-inn". Et annet sett aktiviteter er det man kaller "innside-ut". Disse inkluderer blant annet å lisensiere ut egen teknologi, investere i små start-ups, etablere spin-offs eller å inngå joint ventures. I hvilken grad vil du si at NTB er involvert i "innside-ut"-aktiviteter?

Vi samarbeider med en del startups hvor vi har gjort dette. Så det er spor av dette, men vi gjør ikke dette i dag. Det er ikke nødvendigvis ikke farlig å dele våre veikart med andre, og det er en spennende tanke.

Samarbeider dere med eksterne forskningsmiljøer når det gjelder innovasjon? Isåfall med hvem og på hvilke områder?

Ja, og i stor grad vil vi gjøre mer av dette fremover. Vi er så små at vi må tenke hva vi bruker kapasiteten og kompetansene våre på. Det er forskjell på DNB med 500 utviklere, og oss. Hver time teller for oss slik vi er rigget nå. Vi må få mer verdi ut av dette enn en rapport. Dette kan du jo helt klart få dersom du ikke er så redd for dele uten å være redd for kopiering.

Hva er den største utfordringen med innovasjonsprosjekter og eventuelle barrierer i NTB for å muliggjøre nye innovasjoner?

Økonomiske muskler som er begrenset, og da må du også muligens stoppe fordi det kan bli for stort. Eier, økonomi, kompetanse, prosesser og strukturer, men det er barrierer som vi kan komme over. Det er vanskelig å få rekruttert, så kompetanse er krevende nå.

Vi har nå vært innom ulike temaer som berører forretningsmodellinnovasjon. Kan du oppsummere hva du tenker om FMI i NTB? Har du innspill på andre faktorer som påvirker FMI-en?

Vi er særdeles på et godt punkt i NTB-livet. Vi opplever vekst som gir oss muligheter til å utvikle og utforske forretningsmodellen vår. Utforske det potensialet som har ligget der hele tiden som vi ikke har hatt muligheten til å utforske før. Siden vi driver med visuelt innhold, så er det en trigger for mange andre som er attraktivt å jobbe med. De årene som kommer nå blir definerende for hva NTB skal bli i fremtiden, og om vi lykkes med å bli en medieteknologileverandør, for det er en stor jobb som skal til for å få det til. Så vi er heldig, og media går det bra med nå. Men vi jobber med de andre beina vi skal stå på, for å slippe å være avhengig av hvordan det går med mediene. Vi må bruke disse gullårene klokt så har vi produkter som vi kan selge til andre bransjer fremover. Litt skummelt å tenke på, det kan snu fort med betalingsvilje og mediene det følger samfunnet. Vi er ved godt mot.

Endringer som dere kan sette i gang raskt, hva ville det vært?

Jeg har mine tanker om eierskap, produktorganisering, innovasjon nedenifra og opp, ansatt-branding, sikre skaperkraft og få den kompetansen som det er konkurranse om. Som handler om forretningsmodell og at vi er levedyktig for fremtiden. Man kan aldri kommunisere nok, og spesielt som handler om forretningsstrategi og hvem vi skal bli i fremtiden. Jeg er opptatt av at vi skal måle, men i det som inspirerer og skaper verdi. (...) se på hvordan vi skal måle medarbeidertilfredshet som inspirerer, det med ledelse, alle i NTB må ha noen parameter som vi heier på. Om det er ferdigstillelse av prosjekter, eller andre ting som gjør at ansatte føler eierskap og stolthet så må vi finne de sammen. Hvor innovative er vi for eksempel. Finne noe som er inspirerende på tvers. Om du er journalist eller jobber i administrasjonen, skal du kunne si at det er NTB, dit skal vi, og nå er vi på vei. Forståelse for hvem vi er til for blir viktig. Vi er ett NTB. Om du er journalist, fotograf, KAM eller økonomimedarbeider, så er du like viktig for å få den skuta til å gå. Alle har egenskaper og kvaliteter vi trenger.