



Executive Summary

Companies today are facing a situation of increased competition and globalization, constant changes in technology, demographics, consumer preferences, natural resources and not least an increased focus on the environment. All conditions in their environment, which they cannot control. The above factors could all point towards, that planning including strategic forecasting should be an obvious tool to adopt, however this is not the case.

The theoretical framework is based on a PESTEL analysis as well as a scenario analysis. The thesis is based primarily on quantitative data and consists of six expert interviews. All six experts are directly or indirectly related to the magazine industry. The purpose of the six expert interviews was to identify the use of strategic forecasting in the magazine industry, and also to investigate whether the magazine industry has a future, in a time with vast increasing digitization.

The magazine industry is an industry where the environment plays an important role in relation to their current situation, and therefore it is an industry that could benefit from using strategic forecasting. However in the magazine industry, strategic forecasting is not a known tool and therefore not a tool that is used. When they plan the future strategy they base it on previous experiences and gut feelings. In addition, there is a tendency to only react when they are facing declining publications and readnumbers or declining ad revenue.

The scenario analysis showed that the magazine industry is facing four possible scenarios, which may have a significant impact on their business. A common denominator for three of the scenarios was that the digital development is the main focus. The magazine industry has not been good enough to meet the digital challenge and when they have made an attempt, they only made it half-hearted. It is important that they invest in developing a digital version of their magazine for iPad and other tablets. This version should exploit the digital opportunities with for example live commercials and live articles. It will require large investments in the magazine industry, but the question is whether they can afford not to?

The magazine industry is facing a number of challenges, but also a number of opportunities if they manage to exploit them. Most important is that they manage to exploit the digital media and its potential while maintaining the development on the digital media's terms. The magazine industry must invest in the digital platforms and although many of the initiatives require large financial investments, and rethinking of the whole business, the conclusion must be that they cannot afford not to.



Indholdsfortegnelse

1. Indledning	5
1.1 Introduktion	5
1.2 Motivation	6
1.3 Magasinbranchen	7
1.4 Problemidentifikation	8
1.5 Problemformulering	9
1.6 Definition af strategisk forecasting	10
1.7 Afgrænsning	11
1.8 Afhandlingens struktur	12
2. Metode	14
2.1 Videnskabsteoretisk ramme	14
2.1.1 Kritisk realisme	15
2.2 Metodisk tilgang	16
2.2.1 Den analytiske tilgang	17
2.2.2 Den systemiske tilgang	17
2.2.3 Den aktørbaserede tilgang	18
2.3 Dataindsamling	18
2.4 Interview som metode	18
2.4.1 Tematisering	19
2.4.2 Design	21
2.4.3 Interview	22
2.4.4 Transskribering	23
2.4.5 Analyse	23
2.4.6 Verificering	23
2.4.7 Rapportering	24
2.5 Kildekritik	24
2.5.1 Validitet og reliabilitet af anvendte data	24
3. Teoretisk referenceramme	26
3.1 Anvendelsen af strategisk forecasting	26
3.2 PESTEL analyse	27
3.3 Forecastingsmodeller	28
3.3.1 Scenarier	28



3.3.2 Definition af scenarier	28
3.3.3 Tidsrækkeanalyse	30
3.3.4 Delphi.....	30
3.3.5 Cross-impact	30
3.4 Scenarieanalyseprocessen.....	31
3.4.1 Step 1	32
3.4.2 Step 2	32
3.4.3 Step 3	33
3.4.4 Step 4	34
3.4.5 Step 5	35
3.4.6 Step 6	35
4. Analysen.....	36
4.2 Den danske magasinbranche	36
4.1.1 Fakta om den danske magasinbranche	36
4.1.2 Udviklingen i læsertal og oplag for udvalgte magasiner.....	38
4.1.3 Annoncørerne	40
4.2 Anvendelsen af strategisk forecasting i magasinbranchen	41
4.3 PESTEL analyse af magasinbranchen.....	43
4.3.1 Politiske forhold	43
4.3.2 Lovmæssige forhold	44
4.3.3 Økonomiske og demografiske forhold	45
4.3.4 Sociokulturelle forhold	48
4.3.5 Teknologiske forhold	50
4.3.6 Miljømæssige forhold	51
4.4 Scenarieanalysen	53
4.4.1 Step 1	53
4.4.2 Step 2	54
4.4.3 Step 3	55
4.4.4 Step 4	57
4.4.5 Step 5	58
4.4.6 Step 6	59
4.4.7 Samlet strategi for alle scenarier	65
4.5. Magasinbranchens fremtid.....	69



5. Diskussion	72
6. Konklusion	76
7. Perspektivering	78
Referencer	80
Bilag	86



1. Indledning

I dette kapitel gives en introduktion til afhandlingens overordnede emneområde og problemstilling. Desuden afgrænses og præciseres afhandlingens målgruppebegreb samt den danske magasinbranche, og der vil blive redegjort for afhandlingens afgrænsning. Endelig vil afhandlingens struktur og opbygning blive introduceret.

1.1 Introduktion

Virksomheder i dag befinder sig i en situation hvor udviklingen aldrig har gået hurtigere. Virksomhederne er i en situation med øget konkurrence og globalisering, samt konstante ændringer i teknologien, demografien, forbrugernes præferencer, naturressourcer og ikke mindst et øget fokus på miljøet (Laudicina, 2005).

Disse drivere tegner et billede af en stadig mere kompleks verden, hvor forandring er en selvfølge. Det er alle faktorer der giver udfordringer for virksomhederne, især hvis de ikke er i stand til at imødekomme disse udfordringer og krav fra forbrugerne.

Som nævnt står virksomhederne over for turbulente erhvervsbetingelser, og denne tendens er en funktion af syv faktorer: Øget internationalisering, øget valg af erhvervsmarkeder som operationsområde, øget anvendelse af finansmarkederne samt øget teknologisk og videnskabelig udvikling, øget hensyn til miljøet, øget betydning af politik og ikke mindst en konstant varierende indflydelse af konjunkturcykler (Duus, 2012).

Globalisering er ikke længere blot et økonomisk fænomen. Det driver kulturelle tendenser, har indflydelse på indenrigspolitik, udfordrer traditionelle opfattelser af statens suverænitæt, og det omformer samfundet (Laudicina, 2005).

Af ovenstående kan det ses, at virksomheder oplever hård konkurrence under mere turbulente erhvervsbetingelser. Dette er også noget som Printz har påpeget og han mener, at den stigende turbulens kan henføres til fire forhold (Printz, 1992).

Den første årsag er den stigende internationalisering i alle dele af erhvervslivet og samfundet. Dette hører sammen med, at man i dag som virksomhed ikke på samme måde kan tale om et egentligt nationalt hjemmemarked, men i stedet må være indstillet på at konkurrere på internationale betingelser overalt.

Den anden årsag er ændrede politiske systemer og nationaløkonomiske magtstrukturer. Denne udvikling er med til at skabe udfordringer for danske virksomheder i form af nye samarbejdsrelationer i forholdet mellem offentlig og privat virksomhed.



Den tredje årsag er nye behovsmønstre og forbrugsvaner. Forbrugerne i dag er generelt mere informative i dag, og stiller store krav til kvalitet, miljø og sundhed. Den sidste årsag er den udvidede brug af informationsteknologi i efterhånden alle dele af samfundet og erhvervslivet. Hvis virksomhederne ikke følger med udviklingen kan dette have store konsekvenser for dem, da udviklingen sker i så hastigt et tempo, at virksomhederne nemt kan blive hægtet af. Siden Prinzt's betragtninger er der sket meget i forhold til den teknologiske udvikling, som er fortsat i et endnu højere tempo. Dette især indenfor den stigende digitalisering.

En af de store forandringer inde for informationsteknologien er den øgede digitalisering. I gennem de sidste år har Danmark og hele verden oplevet en stigende digitalisering. Siden internettet reelt kom på markedet i 1990'erne har det været i kraftig vækst. I 2010 var der næsten 2 milliarder mennesker på verdensplan, som bruger internettet og i samme år blev der sendt 107 billioner e-mails, 25 milliarder tweets på Twitter, set 2 milliarder videoer om dagen på YouTube og delt 30 milliarder stykker indhold på Facebook om måneden (Pingdom.com). I Danmark bruger næsten 90 pct. af de 16-74 årige computer og internet, og siden 2008 er særligt andelen af internetbrugere over 55 år steget betragteligt (ist.dk).

Ovenstående er således med til at indikere, hvordan det digitale samfund har ændret sig og viser ikke mindst, at forbrugerne generelt er positivt stemte over for denne udvikling.

1.2 Motivation

En af de brancher, som har været hårdt ramt af de ændrede erhvervsbetingelser, er magasinbranchen. Jeg har selv arbejdet i magasinbranchen igennem snart to år og kender derfor en del til branchen. Som studerende og snart færdiguddannet, ser man nogle gange tingene fra en anden synsvinkel i forhold til folk, som har været ansat i magasinbranchen i mange år. Jeg har ofte tænkt på, hvilken fremtid magasinbranchen kommer til at gå i møde, og jeg har fra nærmeste hold været vidne til den bekymring, som finanskrisen og den stigende digitalisering har forsat.

Da jeg i forbindelse med min afhandling stødte på strategisk forecasting gav det mig hurtigt en masse tanker omkring brugen af strategisk forecasting, eller blot forecasting i hele mediebranchen, og herunder i magasinbranchen. Derfor synes jeg, at det kunne være optimalt, at kombinere min interesse for magasinbranchen med strategisk forecasting. Jeg forhørte mig lidt omkring på min arbejdsplads og her var det generelt ikke opfattelsen, at strategisk forecasting var noget der var meget anvendt i magasinbranchen. Derfor kunne det være interessant, at undersøge, hvorvidt strategisk forecasting er et kendt begreb i branchen.



Derudover fylder faldende oplagstal og faldende læsertal meget når man sidder i branchen, og der er generelt mange bud på, hvad det kan skyldes. Dog er alle enige om, at den digitale udvikling har haft stor betydning sammen med finanskrisen, som har betydet faldende annonceindtægter. Derfor kunne det være spændende at undersøge, hvilken fremtid magasinbranchen går i møde, og om den overhovedet har en fremtid?

1.3 Magasinbranchen

En af de brancher, som er hårdt ramt af finanskrisen og den stigende digitalisering, er magasinbranchen. Som også nævnt i afsnit 1.2 – motivation, har magasinbranchen i løbet af de sidste år oplevet et kraftigt fald i deres salg, hvilket skyldes en kombination af finanskrisen og den øgede digitalisering (Dreehsen, 2008).

I forbindelse med finanskrisen er annoncesalget hos mange udbydere af magasiner faldet. Ifølge Pernille Aalund fra Aller Pres, er det dog ikke kun finanskrisen, der har påvirket annoncesalget.;

»Det handler også om, at markedet generelt udvikler sig, og at pengene flyttes fra print til net. Derfor har vi haft stor succes med at sælge annoncepakker, hvor annoncørerne rykker annoncer ind på flere platforme som f.eks. nyhedsbreve, konkurrencer, mobilsites, print og digitalt. Det er et helt andet univers vi er i nu,« siger hun (Dreehsen, 2008).

Ifølge flere mediebureauer har magasinbranchen ellers alle muligheder på nettet. Det handler bare om at finde den rette form. Ifølge dem ligger der et stort uudnyttet potentiale i, at kombinere papiret med internettet.

Der er et stort hul i onlinemarkedet på ugeblads- og magasinområdet. Det er som om, ingen rigtig har fundet formen endnu (Dall & Madelaire, 2007).

Ifølge mediebureauerne er den store udfordring for magasinudgiverne, at magasinlæsning er forbundet med tid og fordybelse, hvilket ikke harmonerer så godt med internettets hurtige zapperi.

Derudover ser vi i dag en udvikling, hvor der bliver sat fokus på miljøet i langt højere grad end tidligere. Benjamin-stifteren Johnny Laursen siger; *"Allerede nu er der Facebook-grupper startet af unge mod telefonbøger. De unge har den holdning, at "fandeme nej" - der skal ikke miljøsvines, fordi nogle få gamle tosser ikke vil gå på nettet. Den holdning bliver overført til aviser, magasiner og andre printmedier"* (Hansen, 2009).



Den yngre generation vil stille spørgsmålstejn ved, hvorfor man udleder så meget CO₂ ved at producere aviser og magasiner, når man kan læse dem på nettet. Forureningen kan reduceres ved at stoppe denne produktion. Dette betyder ikke, at de unge ikke er interesserede i at læse aviser eller magasiner. De forstår bare ikke, hvorfor nogen krampagtigt holder fast i papirmediet.

1.4 Problemidentifikation

Som følge af de ændrede erhvervsbetingelser, er det i dag vigtige end nogensinde, at være forberedt på fremtiden. Forberedt på, hvad fremtiden bringer i forhold til digitalisering, en kommende finanskrise, øget internationalisering osv. jf. afsnit 1.1. Derfor er det essentielt, at forberede sig på fremtiden, og et redskab til dette, kan være strategisk forecasting.

Målet med strategisk forecasting er ikke fuldstændig, at kunne forudsige fremtiden, men at give virksomhederne en mulighed for, at forstå fremtiden bedre end deres konkurrenter (Laudicina, 2005). Mange virksomheder fokuserer i høj grad på, hvad der sker i deres mikroomgivelser såsom virksomhedens kunder, direkte konkurrenter, produktet mm. Men hvad der som ofte er endnu mere vigtigt er, at se på makroomgivelserne. Dette skyldes blandt andet, at i dag hvor udviklingen går så hurtigt, er det i højere grad omgivelserne der er medbestemmende.

Det store spørgsmål er derfor, hvorfor virksomhederne ikke i højere grad bruger strategisk forecasting? For en del år tilbage var der fra virksomhedernes side et stort fokus på strategisk forecasting. At dette fokus ikke er der i dag kan virke meget mærkværdigt, i og med, at vi lever i en verden hvor der sker store forandringer på samtlige områder. Men det er ligesom om at strategisk forecasting er blevet en del af "den glemte fremtid" (Duus, 2000). Dette kan umiddelbart være svært at forstå da vi, som allerede nævnt, befinder os i en situation med faldende efterspørgsel, hårdere konkurrence og faldende profit, jf. afsnit 1.1. Vi er i dag i en situation hvor udviklingen går så stærkt, at der kan ske noget banebrydende fra den ene dag til den anden. En lille ændret betingelse kan vise sig, at have store konsekvenser for den enkelte virksomhed.

Ud fra ovenstående, kan man således argumentere for, at der i høj grad mangler øget fokus på strategisk forecasting. Virksomhederne bør indse nødvendigheden af at forecaste, da det ikke længere er virksomheden der alene kan sætte dagsordenen. Derfor kan man ikke kun nøjes med at forlænge nutiden ind i fremtiden. Der er brug for en anden måde at tænke på.

"If you're reacting to a change, you're too late. You must anticipate change. You must understand change as an opportunity and make it happen. Clearly, the future is full of variables, and the realm of possibility is



impossibly wide, but leaders in business, government, and other spheres cannot wait patiently to see how world events will play out" (Laudicina, 2005).

Ovenstående er således med til at underbygge, hvor vigtigt det er for virksomheden at se forandringer som en mulighed, og dermed imødekomme disse forandringer.

Som nævnt i afsnit 1.3, står magasinbranchen over for nogle svære erhvervsbetingelser i dag. Derfor kunne man antage, at magasinbranchen ville være en branche, der med fordel kunne benytte sig af strategisk forecasting. Magasinbranchen er en branche, hvis salg og resultater har været påvirket af den finansielle krise, men samtidig også på grund af de teknologiske forandringer, jf. afsnit 1.1. Men teorien og resultaterne viser, at magasinbranchen ikke har været i stand til at imødekomme disse forandringer, og har været "bange" for at tage det fulde skidt. Derfor vil det være interessant at undersøge, i hvilken grad, magasinbranchen har benyttet sig af strategisk forecasting, og hvilken rolle det spiller i dag.

Ud fra ovenstående burde man mene, at der er et klart og stigende behov for, at virksomheder generelt benytter sig af strategisk forecasting og hermed bliver mere fremtidsorienterede. Hermed ville de blive bedre til, at forstå og agere på disse turbulente erhvervsbetingelser (Duus, 2008).

1.5 Problemformulering

På baggrund af ovenstående problemstilling ønskes en analyse af strategisk forecasting samt et indblik i, hvordan det bliver benyttet i magasinbranchen.

Hvordan kan strategisk forecasting og herunder scenarieplanlægning forbedre beslutningsprocessen og resultatet i magasinbranchen?

Problemformuleringen giver anledning til en række underspørgsmål, der skal hjælpe med at få en dybere indsigt i magasinbranchen, og i hvilken grad strategisk forecasting bliver anvendt i dag.

1. Hvad er strategisk forecasting?
2. I hvilken grad bliver strategisk forecasting anvendt i magasinbranchen, og hvad er den generelle holdning til metoden?
3. Hvorfor er strategisk forecasting ikke mere anvendt?
4. Hvordan skal strategisk forecasting anvendes i forhold til mikro- makroomgivelserne i magasinbranchen?
5. Hvordan ser fremtiden ud for magasinbranchen, og hvilke faktorer vil være de afgørende for denne udvikling?



1.6 Definition af strategisk forecasting

Det følgende afsnit vil fokusere på, hvordan litteraturen definerer strategisk forecasting. Forecasting defineres af Schroeder, som værende kunsten og videnskaben om, at kunne forudsige fremtiden (Schroeder 1993, s.353). Ifølge Armstrong bliver forecasts anvendt til, at minimere usikkerheden omkring fremtiden (Armstrong, 2001, s. 2). Hanke og Reitsch fremhæver forecasts som værende et "educated guess about the future", og anbefaler ledere og beslutningstagere, at anvende forudsigelsesværktøjer og forecasting-principper frem for at benytte sig af usikre og intuitive metoder (Hanke & Reitsch; 1998, s. 2).

Ifølge Makridakis og Wheelwright var det i 1960'ernes organisationer, at forecastingbegrebet tog sin begyndelse, og de globale markedsvilkår har tillagt forecastingdisciplinen en stadig større betydning (Makridakis & Wheelwright; 1989, s. 3).

Ovenstående definitioner omhandler imidlertid alle kun forecasting, og dermed ikke strategisk forecasting. Strategisk forecasting kan defineres, som det område af erhvervsøkonomien, der omhandler studiet og anvendelsen af metoder, teorier og teknikker, som understøtter langsigtede analyser af virksomhedernes fjernmiljø i forbindelse med den strategiske iværksættelse af innovative aktiviteter (Duus, 2007). Strategisk forecasting skal ses som en kombination af strategi og forecasting, men det adskiller sig dog væsentligt fra den traditionelle opfattelse af begge dele.

Ifølge Noal Capon og James Hulbert, som er to banebrydende teoretikere inde for strategisk forecasting, er der en række krav til en systematisk strategisk forecasting (Capon & Hulbert; 1985, Duus, 2008):

- Indsatsen skal koncentreres om de elementer i omgivelserne, som vil ændre sig
- Tidshorisonterne bør være lange, men afhængige af virksomhedens natur. En service-/ og eller forbrugsvirksomhed kan klare sig med nogle måneder, medens en producent på de industrielle markeder kan have en horisont på godt 15 år.
- Betingede frem for ubetingede forecasts skal laves. Man skal stille spørgsmål, der begynder med "hvad nu hvis".
- Der skal opbygges databaser om nøgleområder. Indikatorer, der viser udviklingen, skal designes på forhånd og følges. Økonomisk teori skal anvendes til indikatordesignet.
- Kvantitative og kvalitative metoder skal kombineres
- Eksakte punkttestimater er umulige og unødvendige. Man skal bare kunne udtale sig mere kvalificeret om fremtiden end konkurrenterne.
- Opnået viden om fremtiden skal gøres tilgængelig i alle dele af virksomheden for at sikre brug af den



Hvor vigtigt det er for den enkelte virksomhed at kunne forudsige fremtiden, afhænger i nogen grad af, hvorvidt virksomheden er i stand til at kunne kontrollere den. Hvis virksomheden kan kontrollere og reagere effektivt på forandringerne, vil der ikke være et så stort behov for forecasting. Ovenstående skal ses i relation til virksomheder, der ikke er i stand til at kontrollere og svare effektivt på forandringer, hvor forecasting eller forudsigelser er en nødvendighed (Ackoff, 1981). Ydermere skal det ses i forhold til, hvor turbulente forhold den enkelte branche opererer på, idet et stigende turbulensniveau ofte er lig med mindre kontrollerbare forandringer og derfor et stigende behov for forecasting.

1.7 Afgrænsning

I det følgende vil der blive redegjort for de nødvendige afgrænsninger, der har været i forbindelse med udarbejdelsen af denne afhandling. På den måde er det muligt, at opnå en mere specifik besvarelse af den opstillede problemformulering.

Denne afhandling afgrænser sig først og fremmest ved udelukkende, at fokusere på den danske magasinbranche. Der kan formentlig drages mange paralleller, i forhold til de udenlandske markeder, men som følge af, at Danmark er et så lille marked, adskiller det sig dog stadig væsentlig fra markeder, som USA og England.

I denne afhandling er det magasinbranchen og i mindre grad ugebladsmarkedet, der vil blive analyseret. Derimod afgrænser denne afhandling sig fra at medtage fagblade, som ellers også kunne høre under magasinbranchen, alt efter hvordan man definere den.

I afsnittet om den danske magasinbranche bliver forskellige nøgletal analyseret. I den forbindelse er det udelukkende tal fra 2007-2012, hvorfor denne afhandling afgrænser sig fra, at analysere nøgletal før den periode. Derudover bygger denne afhandling primært på kvalitativ data, i form af ekspertinterviews. Det har ikke været muligt at skaffe interne kvantitative data fra magasinbranchen, og derfor afgrænser denne afhandling sig fra, at foretage økonomiske beregning på magasinbranchens fremtid. Dermed vil det heller ikke være muligt, at foretage konsekvensberegninger, på de valgte scenarier senere i afhandlingen.

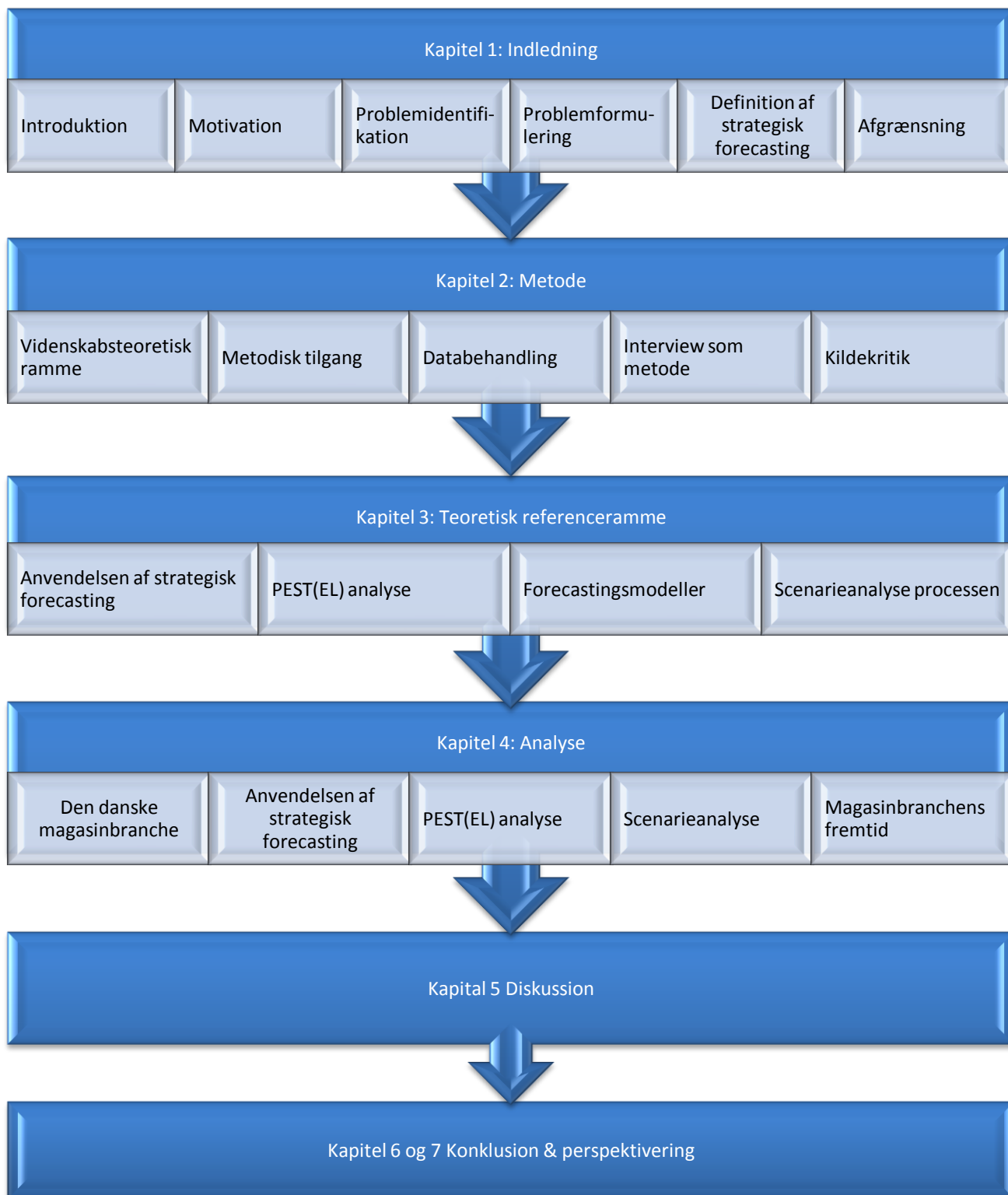
Afsnittet omkring magasinbranchens fremtid vil derfor udelukkende laves på baggrund af den kvalitative undersøgelse.

Denne afhandling bygger, som allerede nævnt, på de seks ekspertinterview, som udgør den kvalitative undersøgelse. Derfor bygger denne ikke på en forbrugerundersøgelse, og denne afhandling afgrænser sig således fra, at undersøge magasinbranchen ud fra en direkte forbrugersynsvinkel.



1.8 Afhandlingens struktur

Afhandlingen består af i alt otte overordnede kapitler, hvilket er illustreret i nedenstående strukturmodel.



Model 1: Strukturmodel, egen tilvirkning



Det første kapitel indeholder en introduktion til problemstillingen, motivation for valgte emne samt en kort introduktion til magasinbranchen. Derefter en præsentation af den opstillede problemformulering, definition af strategisk forecasting samt afgrænsning.

I kapitel 2 redegøres der for den metodiske tilgang til besvarelse af problemformuleringen, herunder den videnskabsteoretiske ramme, den metodiske tilgang og interview som metode, den kvantitative samt kvalitative dataindsamling, og afslutningsvis reliabiliteten samt validiteten af det indsamlede data.

I kapitel 3 opstilles den teoretiske referenceramme, der ligger til grund for afhandlingen. Her vil der først blive redegjort for brugen af strategisk forecasting, og hvorfor den ikke er mere anvendt ud fra en teoretisk vinkel. Dernæst vil PESTEL analysen kort blive præsenteret og forskellige forecastingsmodeller gennemgået. Til sidst vil scenarieanalyseprocessen blive gennemgået trin for trin.

Kapitel 3 vil danne grundlag for kapitel 4, som indeholder den kvalitative analyse, hvori udsagnene fra de udførte ekspertinterviews vil blive præsenteret. Her vil det først blive besvaret, i hvilken grad strategisk forecasting bliver anvendt i magasinbranchen. Derefter vil magasinbranchen blive analyseret og herunder nøgletal for magasinbranchens udvikling fra 2007-2011. Dernæst vil der laves en PESTEL analyse på baggrund af de seks ekspertinterviews, samt data fra henholdsvis Gallup, Danmarks Statistikbank, diverse artikler ect. Til sidst vil scenarieprocessen gennemføres, hvilket resulterer i, at der vil blive præsenteret nogle mulige scenarier for magasinbranchen og sluttelig diskuteret, hvilke strategiske implikationer der foreligger i de forskellige scenarier. Til sidst i kapitel 4 vil der komme et bud på hvordan magasinbranchens fremtid ser ud.

I kapitel 5 foretages en diskussion på baggrund af de udførte analyser, hvor det diskuteres, hvordan strategisk forecasting og herunder scenarieplanlægning kan forbedre beslutningsprocessen og resultatet i magasinbranchen. Herunder vil magasinbranchens fremtid samtidig blive diskuteret. Kapitel 6 udgør konklusionen, heraf besvarelsen af problemformuleringen, mens kapitel 7 består af en efterfølgende perspektivering.



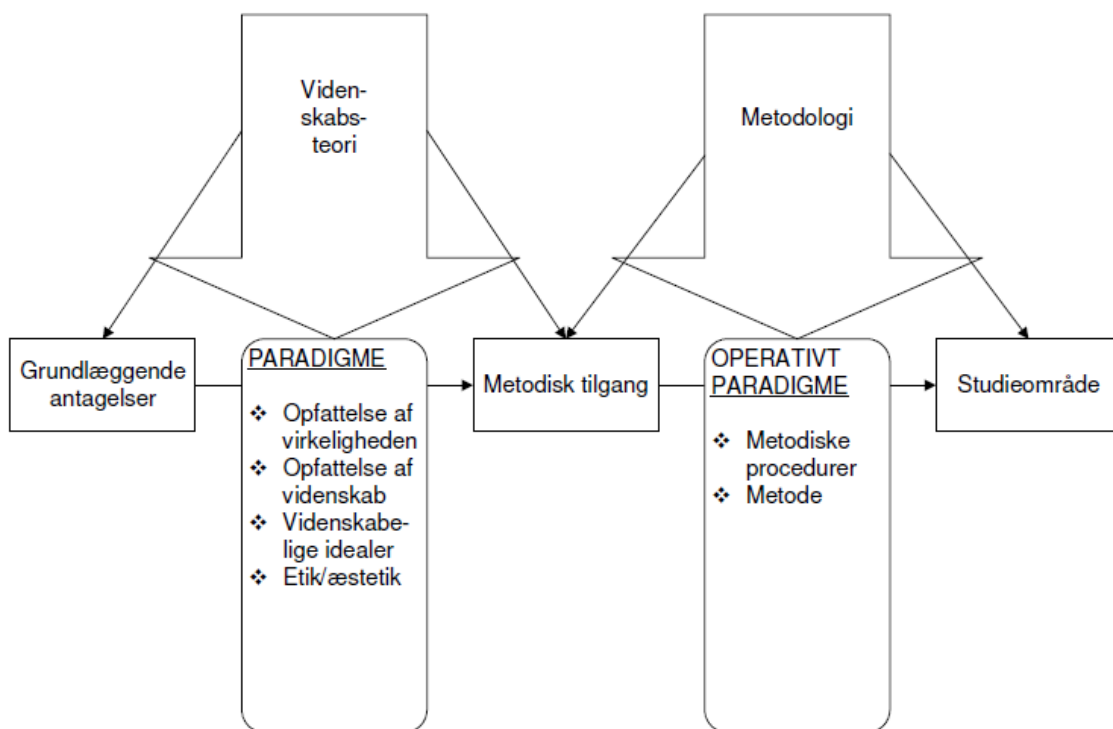
2. Metode

I dette afsnit vil der blive redegjort for afhandlingens metode. Ordet metode betyder oprindeligt vejen til målet (Kvale, 1997: 179). Grundlæggende for metoden er, at den danner ramme for måden, hvorpå virkeligheden anskues og undersøges. Således vil de metodiske overvejelser have konsekvenser for undersøgelsesprocessen.

2.1 Videnskabsteoretisk ramme

Alle videnskabelige undersøgelser er påvirket af de antagelser undersøgeren har om virkeligheden (Arbnor & Bjerke, 2005, s. 4). Hermed er antagelserne medbestemmende i forhold til, hvordan undersøgelsen bliver organiseret og i forhold til selve udførelsen. Formålet med undersøgelsen afhænger således af de grundlæggende antagelser, som undersøgeren besidder (Arbnor & Bjerke, 2005, s. 11).

Hermed har paradigmevalget en stor betydning for afhandlingen, og det er således vigtigt, at få klarlagt de grundlæggende antagelser og dermed hvilket paradigme, der tages udgangspunkt i. Model 2 illustrerer valget af paradigmet og dets betydning for undersøgelsens design og udførelse.



Model 2: Videnskabelig og metodisk tilgang, kilde Arbnor & Bjerke 2005

Af model 2 ses, hvordan man anvender videnskabsteorien til at bestemme paradigmet, på baggrund af de grundlæggende antagelser omkring opfattelsen af virkeligheden og videnskaben. Videnskabsteorien bruges dermed til, at skabe et link mellem paradigmet og den metodologiske tilgang.



Gennem årene er der kommet mange bud på, hvordan man kan definere et paradigme (Arbnor & Bjerke, 2005, s. 13; Guba, 1990, s.17). Denne afhandling vil dog tage udgangspunkt i nedenstående definition

"... a paradigm consists of a conception of reality (view of the world), a conception of science, a scientific ideal, and has an ethical/aesthetical aspect: (Arbnor & Bjerke, 2005, s. 14)"

Inden for videnskabsteorien har man traditionelt skelnet mellem to overordnede paradigmer: Positivismen og interpretivismen. Interpretivismen gør op med den traditionelle positivistiske forståelse af videnskab, og de to paradigmer kan derfor opstilles som hinandens modsætninger. De grundlæggende forskelle kan tydeliggøres ved hjælp af tre centrale begreber inden for det videnskabsteoretiske begrebsapparat: Ontologi, epistemologi og metode. Ontologi er paradigmets virkelighedsopfattelse, epistemologi henviser til måden, hvorpå viden frembringes og endelig er metoden den mere specifikke fremgangsmåde for videnskabelse, og hænger sammen med den ontologiske og epistemologiske antagelse.

Positivismen har en realistisk ontologi, hvor virkeligheden anses som værende reelt eksisterende (Arbnor & Bjerke, 2005). Den epistemologiske tilgang er objektiv, og den positivistiske metode kendetegner sig ved kvantitativ dataindsamling for at udlede absolutte sandheder om den observerbare virkelighed, uafhængig af forskerens følelser og værdier (Nygaard, 2005: 26). Omvendt har interpretivismen en relativistisk ontologi, hvor virkeligheden er socialt konstrueret og derfor epistemologisk set subjektivt funderet. Således findes der ikke en endegyldig sandhed i en interpretivistisk optik, da metoden består af fortolkning afhængig af forskerens subjektivitet (Nygaard, 2005: 28-29).

2.1.1 Kritisk realisme

Kritisk realisme er en videnskabsteoretisk diskurs, som har nogle grundlæggende grænser for videnskaben, men ellers er meget åben. Den er et opgør med både postmodernismen og positivismen, og lægger sig derimellem.

Oprindeligt er kritisk realisme udviklet i et forsøg på, at bryde den logiske positivismes dominans inden for naturvidenskaberne. Kritisk realisme er kendetegnet ved, at det i sin metodologiske tilgang lægger vægt på, at det er virkeligheden der skal forstås og forklares, hvorfor at den metodiske praksis udspringer af genstandsfeltet ontologi (Fuglesang & Olsen 2007: s. 145). I modsætning til idealisme og relativisme, er udgangspunktet for realisme, at virkeligheden eksisterer uafhængigt af, hvilke teorier natur- eller samfundsvidenskaberne kommer frem til – hvorfor man også kan sige, at virkeligheden er en realitet (Fuglesang & Olsen 2007: s. 146).

Inden for kritisk realisme er der samtidig en erkendelse af, at vi kun anskuer virkeligheden gennem vores subjektive fortolkninger, hvorfor undersøgelsen i nogen grad vil være påvirket af subjektivitet (Heldbjerg, 1997, s. 34 – 37).



I forhold til denne afhandling betyder dette, at der vil inddrages eksisterende viden omkring strategisk forecasting i form af teorier og modeller for at fastholde en vis objektivitet, men at analyserne naturligvis vil indeholde en vis grad af subjektivitet. Derudover vil afsnittet omkring magasinbranchen været præget af objektivitet, idet denne del bygger på læsertal, trendanalyser osv. Dermed tages der forbehold for, at denne afhandlings konklusioner ikke afspejler sig i den reelle verden, men er forfatterens bedste tilnærmelser herpå.

På baggrund i de overstående vurderinger af ontologi og epistemologi, vil denne afhandling følge paradigmet kritisk-realisme.

2.2 Metodisk tilgang

Den metodiske tilgang er i høj grad afhængig af det paradigme, der er valgt for afhandlingen. For at omsætte et paradigme til praktiske tiltag, hvoraf metoden fastlægges, benyttes et operativt paradigme. Dette kobler selve undersøgelsesmetoden til ens forskningsfelt. Som det også fremgår af model 2, består det operative paradigme af metodiske procedurer samt metode.

Metodiske procedurer refererer til den måde, hvorpå undersøgeren inkorporerer, udvikler og/eller modificer en given teknik til det valgte forskningsfelt.

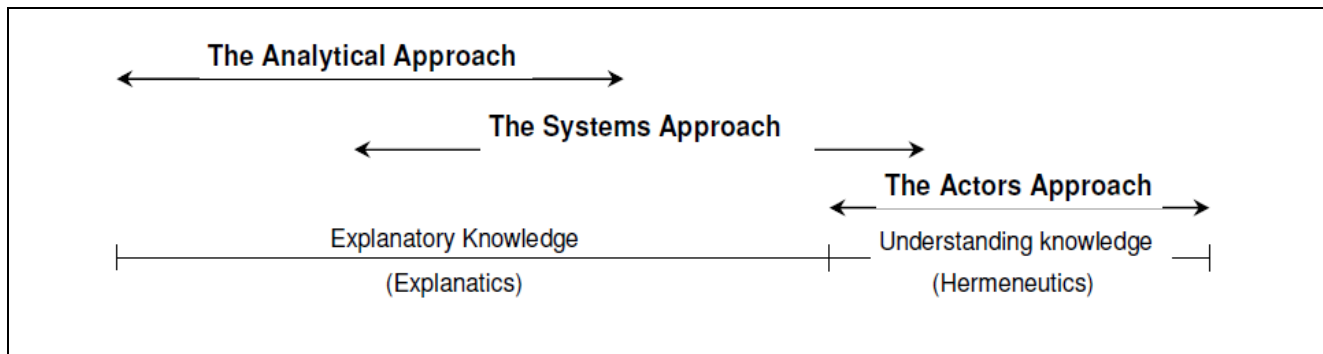
Metode er derimod måden, hvorpå de metodiske procedure inkorporerer, udvikler og/eller modificerer den/de teknikker, der bliver brugt i selv undersøgelsen (Arbnor & Bjerke, 2005, s. 16 – 17).

I forhold til denne afhandling betyder det, at den metodiske procedure er selve udvælgelsen af teorierne, mens metodikken er selve behandlingen af dem. Dette vil blive uddybet i hvert enkelt afsnit under den valgte teori i de efterfølgende kapitler.

Et af kendetegnene inden for kritisk realisme er, at man ikke arbejder efter en bestemt metode. Dette hænger sammen med at kritisk realisme antager, at de menneskelige sanser og intellektuelle mekanismer ikke kan ændres. Dermed er det essentielt at ens resultater er baseret på så mange kilder som muligt (Guba, 1990, s. 21).

Forskningsfeltet for denne afhandling omhandler hvordan strategisk forecasting og herunder scenarieplanlægning kan forbedre resultatet og beslutningsprocessen i magasinbranchen. Der vil derfor være en grundig diskussion af strategisk forecasting samt forskellige forecastingsmetoder og herunder scenarieplanlægning i *kapitel 3 – den teoretiske referenceramme*.

Den metodiske tilgang rummer mange forskellige tilgange og tre af dem vil blive gennemgået nedenfor. Arbnor & Bjerke arbejder med tre videnskabsteoretiske tilgange: Den analytiske, den systembaserede og den aktørbaserede, hvilket også kan ses af model 3.



Model 3: De videnskabsteoretiske tilgange, Kilde: Arbnor & Bjerke, 2005

2.2.1 Den analytiske tilgang

Den analytiske tilgang er baseret på den positivistiske tilgang, hvilket samtidig vil sige, at verden kan anskues objektivt, håndgribeligt og delbart. Dermed bygger den også på det funktionalistiske paradigme, som typisk er forklarende, hvilket også kan ses af model 3. Den analytiske tilgang benyttes meget ofte i sammenhæng med den kvantitative metode. Den er baseret på, at virkeligheden er uafhængig af de personer, som observerer den, hvilket også gør den objektiv, så den kun kan opfattes på en måde. Derudover anvendes der hypoteser der hermed kan be- eller afkræftes afhængigt af det endelige resultat (Arbnor & Bjerke 2005; s. 84). Når den analytiske tilgang benyttes, er det oftest statistiske metoder, der bliver anvendt for at få indsigt i data. Dermed er det essentielt, at disse data kvantificeres og gøres tællelige. Et kendetegn for den analytiske metode er derudover, at der generaliseres på baggrund af data, for dermed at opnå en generel forståelse af det valgte område. Dermed benyttes den analytiske metode som oftest i sammenhæng med kvantitative metoder, som f.eks. spørgeskemaer (Arbnor & Bjerke, 2005).

2.2.2 Den systemiske tilgang

Den systemiske tilgang bygger, ligesom den analytiske tilgang, på det funktionalistiske paradigme, hvilket vil sige, at der også her er tale om en forklarende tilgangsvinkel, hvor det centrale er at forklare, beskrive og forudsige. Den store forskel i forhold til den analytiske tilgangsvinkel ligger i, at i den systemiske tilgang består virkeligheden ud over de enkelte elementer også af relationer mellem elementerne. Selve relationerne der er mellem elementerne kan være så vigtige, at de kan ændre det samlede resultat, og denne synergieffekt kan gøre helheden bedre eller dårligere, end selve summen af elementerne. Den systemiske tilgang har en pragmatisk tilgang til undersøgelsesobjektet hvilket skyldes, at forskeren er tæt på undersøgelsesobjektet. Dette medfører hermed, at forskeren påvirker objektet til en vis grad, da det primære mål er, at finde forskellige måder, hvorpå systemet kan forbedres. Den systemiske metode benytter sig som oftest af en kombination af den kvalitative og kvantitative metode.



2.2.3 Den aktørbaserede tilgang

Den aktørbaserede tilgang er forskellig fra de to ovenstående tilgange i og med, at den bygger på en hermeneutisk tilgang hvor formålet er, at forstå verdenen. Her opfattes viden som en social konstruktion, som betyder at skabelsen af viden afhænger af forskerens fortolkning. I modsætning til de to førnævnte objektivistiske tilgangsvinkler, anses det ikke muligt at observere omgivelserne uden at påvirke omgivelserne, og lade sig påvirke af omgivelserne. Aktørtilgangsvinklen bygger på det udgangspunkt, at samfundsvidenskaben er en social fænomenologi hvor forskeren skal foretage kvalitative studier og være en del af det undersøgte objekt.

I denne afhandling er det den systemiske tilgang, som vil blive anvendt, da denne metode benytter en kombination af den kvantitative og den kvalitative tilgang. Hermed vil tilgangen ikke være objektiv på samme måde, som hvis den analytiske tilgang blev brugt. Dermed er det essentielt, at have en kritisk tilgang til den videnskabelige undersøgelse, for på den måde at sikre undersøgelsens objektivitet og anvendelighed. Dette hænger således også sammen med paradigmet kritisk realisme.

2.3 Dataindsamling

Indsamlingen af de forskellige data kan gøres ved hjælp af forskellige indsamlingsteknikker. Data kan være primær eller sekundær og af enten kvantitativ eller kvalitativ karakter (Andersen, 2005: 150). For at undersøge i hvilket omfang, magasinbranchen benytter sig af strategisk forecasting og hvordan magasinbranchens fremtid ser ud, er det nødvendigt, at konstruere kvalitativ og kvantitativ data for at gennemføre den efterfølgende analyse.

Den primære data vil bestå af seks ekspertinterviews, hvilket vil blive uddybet i afsnit 2.4. Under sekundær data indgår både kvantitative og kvalitative data. Den kvantitative data består af datakørsler fra Gallup samt trendanalyser, herunder data fra både Index Danmark samt Danmarks statistikbank, mens den kvalitative data omfatter videnskabelige bøger, -artikler og -rapporter, avisartikler, hjemmesider samt pjecer og rapporter fra Aller, Bonnier og Egmont.

Der vil dermed blive benyttet en kombination af den kvalitative og kvantitative indsamlingsmetode, hvilket Kvale også argumenterer for er en fordel, da de komplementerer hinanden (Kvale, 1997: 75-78). Det hænger ikke mindst sammen med den systemiske metode, jf. afsnit 2.2.2, samt et af Capon og Hulberts krav til systematisk forecasting, at kvantitative og kvalitative metoder skal kombineres, jf. afsnit 1.6.

2.4 Interview som metode

I denne afhandling vil den kvalitative metode blive benyttet til, at foretage en række ekspertinterview eller eliteinterviews, som Kvale definerer det (Kvale 1997; s. 108).



Interviewformen er en teknik, der har været brugt igennem mange år, men den defineres ikke helt ens af de forskellige teoretikere. Interviews defineres af Molyneaux og Lane som *"conversations with a purpose"*. Dette formål kan være at indhente eller give information, undersøge følelser, problemløsning eller planlægge fremtidig handling (Molyneaux & Lane, 1982, s. 3).

Holstein & Gubrium definerer interviews som *"special forms of conversation"*, men de ligger stor vægt på at; *"...all interviews are interactional. The narratives that are produced may be as truncated as forced-choice survey answers or as elaborate as oral life histories, but they are all constructed in situ, as a product of the talk between interview participants."*

Dermed bliver interviewerens rolle nærmest todelt, da man både skal styre interviewet i den rette retning og samtidig deltage aktivt i samtalen, dog uden at påvirke respondentens holdninger (Holstein & Gubrium; 1997, s. 112).

Ifølge Kvale er der dog en væsentlig forskel mellem interview og samtale, idet interviewet til forskel fra samtalen, har et element af kontrol fra interviewerens side, hvorfor det ikke er helt jævnbyrdigt: Han siger at: *"Samtalen i et forskningsinterview er ikke en gensidig interaktion mellem to ligeværdige partnere. Der er tale om en afgjort magtasymmetri. Intervieweren definerer situationen, indfører samtaleemnerne og styrer interviewforløbet ved hjælp af yderligere spørgsmål"* (Kvale 1997, s. 131).

I denne afhandling er det valgt, at benytte det semistrukturerede interview, som er en interviewform, der har til formål, at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på, at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener (Kvale, 1997). Denne interviewform er valgt frem for den strukturerede og den ustrukturerede. Dette skyldes, at det semi-strukturerede interview giver rig mulighed for, at uddybe særligt interessante vinkler og dog samtidig få svar på de mest centrale spørgsmål (Rubin & Rubin 1995). Kvale definerer det semistrukturerede interview, som et interview, *"der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener"* (Kvale, 1997).

For at strukturere afhandlingen i forhold til de kvalitative interview, vil processen systematiseres i forhold til Kvales "syv stadier i interviewundersøgelser": Tematisering, Design, Interview, Transskribering, Analyse, Verificering og Rapportering (Kvale 1997, s. 94-96).

2.4.1 Tematisering

Formålet med de seks ekspertinterviews er at få en indsigt i, i hvilken grad magasinbranchen benytter sig af strategisk forecasting og samtidig undersøge, hvilken fremtid magasinbranchen går i møde, hvilket også er formuleret i nedenstående undersøgelsesspørgsmål, jf. afsnit 1.5:



1. *I hvilken grad bliver strategisk forecasting anvendt i magasinbranchen og hvad er den generelle holdning til det?*
2. *Hvordan ser fremtiden ud for magasinbranchen og hvilke faktorer vil være de afgørende for denne udvikling?*

Da det er den danske magasinbranche der skal undersøges, blev der først og fremmest taget kontakt til folk direkte tilknyttet magasinudgiverne, herunder Bonnier, Aller, Egmont og Benjamin. Desværre ønskede hverken Aller eller Egmont at deltage, og det blev således kun Bonnier og Benjamin. De to eksperter der blev interviewet var:

1. Margit Friis, Marketingchef hos Bonnier Publications
2. Morten Trøst Poulsen, Forlagsdirektør hos Benjamin

Da de to ovenstående begge er direkte tilknyttet magasinbranchen og derfor muligvis ikke har den samme objektivitet, som eksperter der ikke er direkte tilknyttet magasinbranchen, blev der yderligere taget kontakt til en professor i medieledelse, en medarbejder hos et medie bureau samt en analytiker hos TNS Gallup:

3. Anker Brink Lund – Professor i medieledelse
4. Linda Christensen, Client Service Manager hos IUM
5. Berit Puggaard, Associate Director hos TNS Gallup

De første to eksperter er valgt ud fra den antagelse, at de har en intern og direkte viden om magasinbranchen. Da interviewene blev gennemført, var det dog stadig vigtigt at være opmærksom på, at disse respondenter måske i nogen grad ville være loyale over for deres arbejdsgiver og derfor ikke tale fuldstændig frit og åbent.

I forhold til at interviewe Linda Christensen, som arbejder for mediebureauet IUM, var det samtidig vigtigt at have for øje, at hun repræsenterer annoncørerne, hvorfor hun i høj grad vil se magasinbranchens situation fra annoncørernes side.

I forbindelse med udarbejdelsen af analysen, kom der nogle yderligere spørgsmål til Bonnier og Benjamins tidligere forsøg på, at lancere udvalgte magasiner på Ipad. Derfor blev den ansvarlige for Ipad-udgivelserne hos Bonnier interviewet i september måned i forbindelse med udarbejdelsen af analysen

6. Jakob Faegteborg Dalsgaard, Nordic Marketing Manager hos Bonnier Publications

De seks eksperter vil senere i denne afhandling kun blive omtalt ved efternavn.

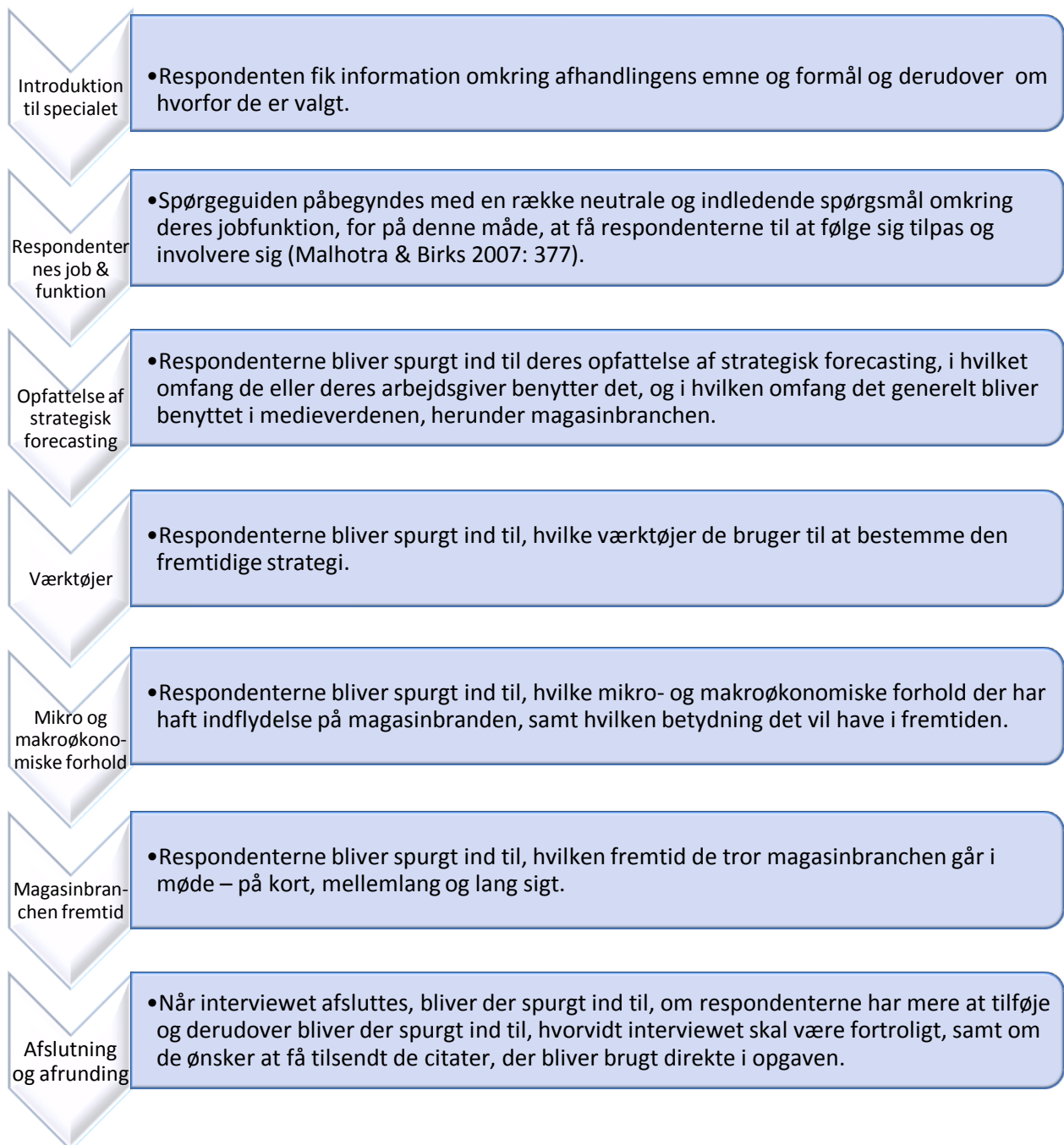


2.4.2 Design

Design af undersøgelsen foretages med henblik på, at opnå den tilsigtede viden under hensyntagen til undersøgelsens moralske implikationer (Kvale 1997, s. 95). Det andet stadie består i planlægning og forberedelse af de metodiske procedurer, hvormed man vil tilvejebringe den tilsigtede viden (Kvale 1997, s. 105).

Da interviewene skal bygge på den semistrukturerede interviewform, er der ikke lavet nogen udførlig spørgeguide, men mere en ramme for interviewene. Guiden er opdelt i overordnede emner med nogle få spørgsmål, hvilket kan gøre det lettere for respondenterne at svare frit. Dog skal det siges, at interviewguiden ikke altid blev overholdt, da respondenterne fik lov til at tale frit, hvorfor der var tidspunkter, hvor det var naturligt at føre samtalen ind på bestemte emner uafhængigt af rækkefølgen. Spørgeguiden var dog stadig en fordel at have med, for dermed at sikre, at alle emner blev gennemgået.

De kvalitative semistrukturerede interviews var personlige interviews, hvor respondenterne interagerede ansigt til ansigt med interviewerne. På denne måde var det muligt, at stille mere komplekse og varierede spørgsmål, end hvis spørgsmålene for eksempel blev stillet elektronisk (Malhotra & Birks, 2007: 375).

**Interviewguidens opbygning:****Model 4 – Interviewguidens opbygning, egen tilvirkning****2.4.3 Interview**

De seks interviews blev gennemført i juni og juli 2012, dog med undtagelse af det sidste interview, som blev gennemført i september 2012. Alle interviewene fandt sted på de interviewedes arbejdsplads, og derfor i trygge og vante rammer, hvor de formentligt følte sig godt tilpas til at gennemføre interviewet. Igennem



interviewet blev selve spørgeguiden fulgt i det omfang det passede ind, og de interviewede fik mulighed for, at svare på spørgsmålene i det omfang de havde brug for, hvilket også blev gjort i henhold til Kvaless kvalitetskriterier for interview hvoraf, det fremgår at; *Jo kortere interviewerens spørgsmål og jo længere interviewpersonens svar er, desto bedre* (Kvale 1997; s. 149).

Selve guiden var en god ramme for selve interviewet, for på den måde hele tiden at sikre at interviewet blev gennemført inde for afhandlingens ramme. Dette var således et godt redskab til, at sikre pålidelighed og stille kritiske spørgsmål under interviewet.

Da de seks eksperter besidder forskellig viden inde for magasinbranchen, var det vigtigt som interviewer, at være kritisk i forhold til deres svar og dermed sikre sig pålidelighed, hvilket også gælder i henhold til Kvaless kvalifikationskriterier for intervieweren (Kvale 1997, s. 153).

Under interviewene var det samtidig vigtigt, at være fortolkende og dermed i stand til at afklare og udvide meningen af den interviewedes udsagn under interviewet. Hermed var det muligt som interviewer, at forsøge at verificere fortolkningerne af interviewpersonens svar i løbet af interviewet, hvilket også er et af Kvaless kvalitetskriterier for interview (Kvale 1997; s. 149).

2.4.4 Transskribering

Alle interviewene blev optaget på en diktafon og derefter blev de delvist transskriberet. Alle interviewene er vedlagt i på CD rom se bilag 12-17.

De seks interviewpersoner blev alle lovet, at de citater, der bliver brugt direkte i opgaven vil blive sendt til dem.

2.4.5 Analyse

Analysen for interviewene vil blive præsenteret i kapitel 4.

2.4.6 Verificering

Verificering dækker begreberne generaliserbarhed, reliabilitet og validitet, og er alle begreber, som har opnået status som videnskabelig, hellig treenighed i moderne samfundsvidenskab (Kvale 1997, s. 225).

Eftersom respondenterne er valgt på baggrund af deres profession og viden, og ikke ud fra en statistisk udvælgelse, kan det være svært at generalisere det til hele magasinbranchen som helhed. Dog er magasinbranchen bredt repræsenteret både fra interne og eksterne parter, hvorfor interviewene giver et godt indblik i magasinbranchen. Det ville dog have været optimalt, hvis Aller og Egmont også var repræsenteret, da de står for den største del af magasin- og ugebladssalget. Derudover kan man antage, at generaliserbarheden blev mindre, i og med, at spørgsmålene i interviewene ikke blev stillet fuldstændigt



ens. Dette er dog et resultat af, at hver interviewsituation er forskellig, hvilket også kan understøttes af; *"Interviewet er en scene, hvor der konstrueres viden gennem interviewerens og den interviewedes interaktion"* (Kvale 1997, p.132). Hermed kan man sige, at denne afhandling ikke tager udgangspunkt i en statistisk generaliserbarhed, men derimod en analytisk generaliserbarhed.

Reliabilitet og validitet vil blive diskuteret i afsnit 2.5- Kildekritik.

2.4.7 Rapportering

Resultatet af interviewene vil blive præsenteret i analysen i kapitel 3. De vil således fremgå af henholdsvis PESTEL analysen samt scenarieanalysen og dermed ligge til grund for den endelige diskussion i kapitel 4.

2.5 Kildekritik

Det bør tilstræbes, at opnå så stor overensstemmelse som muligt mellem teoretiske begreber og de empiriske variable samtidig med, at den indsamlede data er tilstrækkelig pålidelig (Andersen, 2005: 81). I nedenstående afsnit gives en kritik og vurdering af de anvendte kvantitative og kvalitative data, primære såvel som sekundære.

2.5.1 Validitet og reliabilitet af anvendte data

En undersøgelses kvalitet bør vurderes ved hjælp af validitet og reliabilitet. Reliabiliteten er et udtryk for, hvor sikre og præcise de foretagne målinger er, herunder i hvor høj grad resultaterne fra målemetoden bliver påvirket af tilfældigheder. Validitet dækker over begreberne gyldighed og relevans og henviser til, hvorvidt det er den korrekte dataindsamling, der anvendes til problemstillingen og den teoretiske referenceramme (Rasmussen et al., 2006: 133).

Ved kvalitativ data handler validiteten overordnet om, hvorvidt observationerne afspejler de fænomener eller variable, der har interesse for undersøgelsen (Kvale, 1997: 233). I forhold til de seks kvalitative dybdeinterviews bør der i forhold til validiteten, ses på troværdigheden af interviewpersonen, samt kvaliteten af selve interviewet. De seks personer som blev interviewet, var alle velinformerede om interviewets emneområde, og samtidig var de samarbejdsvillige og interesserede, da emnet også er af stor betydning og interesse for dem. I interviewsituationen betyder det, at de nøje forholder sig til de overordnede emner, hvilket giver bedre mulighed for, at gennemføre et succesfuldt interview. Det spiller positivt ind på selve kvaliteten af interviewene. Yderligere danner spørgeguiden et godt fundament for, at interviewene kommer til at handle om det, som er relevant for undersøgelsen. På baggrund af ovenstående betegnes den kvalitative data således for valid.

Interviewene blev gennemført med meget åbne, og så vidt muligt, ikke ledende spørgsmål, hvilket skulle bidrage til reliabiliteten. De fleste reliabilitetsproblemer forekommer særligt i forbindelse med



transskriberingsprocessen. Derfor blev alle interview, som også nævnt under afsnit 2.4.4, optaget på diktafon, så den efterfølgende behandling blev foretaget så nøjagtigt som muligt.

Den sekundære kvantitative data fra Gallup og Danmarks statistikbank vurderes som både gyldig og relevant. Danmarks Statistik og Gallup er begge anerkendte og pålidelige danske databaser, som blandt andet bruges af medie- og reklamebranchen. Samtidig er det valgt kun at køre datakørsler, som er relevante i forhold til problemformuleringen. Fejlmarginen i Gallups database er på cirka 3 procent, hvilket vurderes til at være troværdigt.

Den sekundære kvalitative data, som anvendes i afhandlingen, er af forskellig art. Først og fremmest er der brugt forskellige fagbøger. Her er det essentielt at være opmærksom på, at bøgerne kan være bygget op omkring forfatterens personlige perspektiver selvom de er veldokumenterede (Rasmussen et al., 2006: 73-74). Derudover skal referencer til fagbøger bruges med forbehold, da fagbøger kan indeholde modeller og teorier af andre forfattere. Derfor vil der i denne afhandling så vidt muligt blive anvendt originalkilder, mens referencer til fagbøger vil fremgå, hvis intet andet er angivet. Videnskabelige artikler må anses som værende valide, da disse har gennemgået en proces for at blive publiceret i diverse journaler. Størstedelen af de anvendte videnskabelige artikler er fundet i databasen Business Source Complete. Endelig anvendes forskellige rapporter og artikler fundet på internettet; fra eksempel Mediawatch eller diverse magasinudbydere samt mediehusers hjemmesider. I afhandlingen anvendes kun hjemmesider, der tilhører professionelle virksomheder, institutioner eller nyhedssites. Når der tages højde for de forskellige referencegruppers svagheder, antages det, at de anvendte er valide.



3. Teoretisk referenceramme

I den teoretiske referenceramme præsenteres og diskuteres PESTEL analysen og de teorier om forecastingsmodeller, der er relevante for den opstillede problemformulering i afhandlingen. Først vil anvendelsen af strategisk forecasting dog blive diskuteret. Den teoretiske referencerammes funktion er, at være styrende for behandlingen af empiri og udarbejdelsen af analyser.

3.1 Anvendelsen af strategisk forecasting

I dette afsnit benyttes ordet forecasting, som den del af forecasting, der beskæftiger sig med strategisk planlægning og initiativer, jf. afsnit 1.6., og ikke om den kortsigtede planlægningsrelaterede forecasting de fleste virksomheder benytter sig af.

Når man ser på de forhold, som virksomhederne står over for i dag, i forhold til de turbulente erhvervsbetingelser, kunne man formode, at virksomhederne i høj grad anvendte forecasting. Dette er dog ikke tilfældet. For en del år tilbage var der fra virksomhedernes side stort fokus på forecasting, men denne interesse er faldet. Grunden til at dette fokus er flyttet, er at man i dag taler mere om kernekompetencer, transaktionsomkostninger, relationer, kultur, værdistyring og netværk, hvilket afspejler et større fokus på virksomhedernes interne og nære forhold, og et tilsvarende mindre fokus på forudsigelser og omgivelser.

Det erhvervsøkonomiske perspektiv har skiftet fra at være virksomhedseksternt orienteret til at være virksomhedsinternt orienteret. Dette vil således sige, at fokus er flyttet fra hændelser i omgivelserne til virksomhedens handlinger (Duus, 2000).

Grunden til at forecasting ikke er mere anvendt end det er i dag, kan dog også skyldes andre faktorer end, at der er mindre fokus på de eksterne frem for de interne forhold. Det er almindelig kendt, at mennesker og hermed ansatte i de enkelte virksomheder har svært ved forandring. Hermed kan der være en generel modstand mod strategisk forecasting, hvilket gør det svært at indføre. En række forhold, der kan være med til at forhindre eller besværliggøre forecasting er eksempelvis (Sanders, 1995):

- En generel modstand mod forandringer, jf. ovenstående. Medarbejderne kan være bange for, at nye tiltag vil medvirke til, at de mister deres job eller indflydelse. Evt. med optimering af nogle processer, som gør at deres job bliver erstattet af teknik.
- Mangel på troværdige forecast.
- Manglende viden omkring hvad forecasting er, og hvad det indebærer
- Fejl i det enkelte forecast. Der kan være en tendens til at over- eller underforecaste for at støtte bestemte mål.



- Manglende vilje til at forbedre forecasting i virksomheden. Dette kan enten være fordi man mener, at det eksisterende er tilfredsstillende eller pga. manglende ressourcer.
- Manglende fundament at bygge forecasting på. Dette kan bl.a. skyldes, at der mangler en systematisk strategiproces eller plan for indførelse af forecasting.
- Manglende støtte fra selve organisationen. Dette kan være fra ledelsens side eller at der mangler teknisk udstyr som f.eks. computere.

Ovenstående er en mere generel forklaring på, hvorfor strategisk forecasting ikke er mere anvendt end det er. I afsnit 4. vil det blive besvaret, i hvilken grad magasinbranchen benytter sig af strategisk forecasting, og hvorfor det ikke er mere anvendt.

3.2 PESTEL analyse

PESTEL analysen vil blive benyttet, for at bidrage til en bedre forståelse for de makroøkonomiske omgivelser som påvirker magasinbranchen. Modellen beskriver de eksterne faktorer, som magasinbranchen ikke selv har indvirkning på, men som den samtidigt kan agere i forhold til. Derfor kaldes PESTEL modellen også for en omverdensanalyse. Samtidigt vil der i scenarieanalysens step 2-3 trækkes store veksler på den viden, som der frembringes i PESTEL analysen. Mere herom i afsnit 3.4.3. PESTEL-modellen inddeles i følgende seks faktorer (Plenborg & Gruelund, 2002, s. 20):

- Political – Politiske forhold
- Law – Lovmæssige forhold.
- Economical – Økonomiske og demografiske forhold.
- Sociocultural – Sociale og kulturelle forhold.
- Technological – Teknologiske forhold
- Environmental – Miljømæssige forhold.

Selvom PESTEL analysen vil blive brugt, er der dog også en række kritikpunkter, som der skal tages højde for. Som mange andre omverdensanalyser, er PESTEL analysen beskyldt for i væsentlig grad at være baseret på fortid. Der kan dog argumenteres for, at analysen kan bruges til at forecaste fremtiden, da fremtiden bedst kan forklares ved at se på, hvad der er sket i fortiden. Selvom man får identificeret nogle relevante forhold, giver modellen ikke meget hjælp til, hvordan man håndterer disse forhold. Modellen er dog god til at begynde en diskussion om, hvilke forhold man bør tage højde for her og nu og i fremtiden.



3.3 Forecastingsmodeller

Der findes et stort antal modeller og værktøjer til at forecaste, og i dette afsnit vil et lille udsnit af dem blive kort beskrevet.

Forecastingsmetoder kan defineres som værende eksplicite procedurer for oversættelse af informationer om omgivelserne og en virksomheds angivne strategi, i form af statements om de fremtidige resultater (Armstrong 1983). Nedenfor vil et lille udvalg kort blive præsenteret.

3.3.1 Scenarier

Scenarietankegangen har sine rødder inden for militæret (Heijden et al. 2008). Inden for militæret blev den brugt til, at forberede soldaterne på, hvordan situationen ville kunne se ud, når de skulle i krig.

Når man taler om scenariemetodikker på et overordnet plan, findes der to "skoler", henholdsvis den amerikanske og den franske. Den amerikanske tankegang er baseret på kvantitativ data, hvorfor man primært anvender systemanalyseteknikker og statistik. Den franske skole bliver derimod benyttet på en mere uformel måde, da den er baseret på erfaring, intuition, subjektivitet og diskussion (Sørensen og Vidal, 1999, s. 85-86).

Scenarieanalysen har ikke til formål, at forudsige nogen specifik fremtid, hvilket er noget som ofte bliver antaget. Hovedvægten i scenarieanalysen og formålet med selve forarbejdet, kan kort resumeres ned til to punkter (Thastrup, 1991):

- Præcist hvordan kan man nå frem til en eller anden fremtidsmæssig hypotetisk situation trin for trin?
- Hvilke alternativer eksisterer der for de forskellige aktører – det være sig virksomhedsledere, erhvervsorganisationer, politikere osv. for på hvert udviklingstrin at forhindre en eller anden "forkert" udvikling.

Scenarieanalyse er en teknik der, mere eller mindre, samtidigt søger at overskue og behandle mange faktorer eller aspekter af et fremtidsproblem (Thastrup, 1991).

3.3.2 Definition af scenarier

Der findes mange måder at definere og udtrykke scenariebegrebet på. For blot at komme med nogle få eksempler (Sørensen og Vidal, 1999):

Et scenarie er en hypotetisk sekvens af begivenheder, konstrueret med det formål at fokusere opmærksomheden på kausale processer og beslutningsprocesser (Kahn og Wiener, 1967)



Et scenarie er en tidlig ordnet, episodisk sekvens af hændelser bærende på en logisk (konsekvens-effekt) sammenhæng dem imellem. Scenariet er designet til at belyse en hypotetisk fremtidig situation og er hverken en prædiktation eller et forecast (Ayers, 1969).

Et scenarie beskriver en fremtidig situation med tilhørende forløb af hændelser, der leder fra basissituationen til den fremtidige situation (Godet, 1987).

Et scenarie er en libretto til en opera, et "sceenplay" et manuskript, en opregning eller en synopsis af en projekteret retning af tiltag eller hændelser (Becker, 1983).

Et scenarie er et portræt af en bestemt ide eller et bestemt emne, der bliver understreget ved en tilstrækkelig udregning af dets interaktioner med omgivelsesmæssige, miljømæssige, sociale, politiske, teknologiske og økonomiske faktorer (Saaty).

Som det kan ses af ovenstående definitioner, hvilket kun er et lille udsnit, så er der mange forskellige definitioner af scenarier. En bred definition af scenarier kunne derfor være; *en beskrivelse/præsentation af en mulig fremtid samt den korresponderende række af hændelser ("vejene"), der fører dertil (Vidal, 1996).*

På trods af denne meget brede definition af scenarier, er det dog ikke alle former for hypoteser om fremtiden, som kan siges at være scenarier. For at scenariemetodikken er troværdig er der en række faktorer, som skal overvejes, hvilket er *relevans, sammenhæng, sandsynlighed og gennemsigthed (Godet og Roubelat, 1996).*

Hypoteserne der bliver opstillet for scenariet, skal have relevans for det problem der skal undersøges. Derudover er det essentielt, at der er en sammenhæng i de opstillede hypoteser i nutiden og fremtiden. Ikke mindst er det vigtigt, at der er en vis sandsynlighed for, at de opstillede hypoteser kommer til at ske. Denne sandsynlighed behøver ikke være stor, men det er vigtigt at den er der. Sidst men ikke mindst, skal der som nævnt ovenfor være gennemsigthed, hvilket vil sige, at hypoteserne og scenariet skal være let forståeligt i forhold til forudsætninger og sammensætning. Til alle fire ovenstående faktorer, er det samtidig altafgørende, at de er konsistente, hvilket skal ses i forhold til scenariemetodikken. Hvis scenarierne ikke har hold i virkeligheden, og der hermed er for store usikkerhedspunkter, vil de ikke have stor troværdighed og således ikke være konsistente.

Udover scenarietankegangen findes der yderligere en række forecastingsmodeller, og nogle af dem vil blive kort gennemgået nedenfor. De tre forecastingsmodeller er alle metoder, som samtidig også i nogen grad kan være relevante for scenarier, da nedenstående forecastingsmodeller alle kan være redskaber til at forme de fremtidige scenarier.



3.3.3 Tidsrækkeanalyse

Formålet med at anvende tidsrækkeanalyse er, at kortlægge et mønster på de historiske data og derefter fortsætte dette mønster ind i fremtiden. Det der er kendetegnet ved denne model er, at den udelukkende anvender historiske data, som den variabel der skal forcastes på (Hanke, 1992). Hvis en tidsrækkeanalyse skal kunne gennemføres, er det essentielt at de data der anvendes, er stabile og regelmæssige. Dette skyldes, at det kun er tiden, der bliver anvendt som en uafhængig variabel. Hvis der således ikke er en form for regelmæssighed, vil det være umuligt at finde de mønstre, som skal danne grundlaget for hele analysen (Jacobsen, 1984).

Til en tidsrækkeanalyse anvendes der en række data eller mønstre, som er sammensat af en række komponenter. Der er normalt fire komponenter som er: Trend, cyklisk bevægelse, sæson og en uregelmæssig komponent (Anderson, 1998). Disse fire komponenter har hver især indflydelse på, hvordan den endelige analyse forløber.

3.3.4 Delphi

Delphi-metoden blev udviklet af Olaf Helmer tilbage i 1950'erne, i forbindelse med at finde frem til det bedste forsvarssystem for USA mod Sovjetunionen (Rowe, 1999). Siden hen har metoden vundet indpas i erhvervslivet, og er i dag en af de mest anvendte teknikker til teknologisk forecasting. Delphi-metoden går ud på, at man inddrager ekspertviden til at samle ideer om fremtiden, og til at vurdere disse ideer på en systematisk måde (Thastrup, 1991). Ekspertterne bliver bedt om, at svare på et eller en række spørgsmål, som bliver sendt videre til de personer der står for at udføre scenariemetodikken. Herefter vil svarene blive vurderet og grupperet på en måde, så det fremgår hvilke af svarene der bliver givet hyppigst. Dernæst vil ekspertterne blive orienteret om resultaterne, og de vil få mulighed for, at komme med et nyt svar på de samme spørgsmål. Ved at give ekspertterne mulighed for at svare igen, kan man gennem en række iterationer dels uddrage en form for ekspertkonsensus, dels uddrage ideer og alternativer, som kan anvendes i scenarierne (Sørensen og Vidal, 1999).

Der er en række forudsætninger der skal være opfyldt for at Delphi-metoden kan anvendes og de tre vigtigste er; Anonymitet, gentagelse og feedback (Kuusi, 1999). Derudover stilles der store krav til udarbejdelsen af spørgeskemaet, hvilket blandt andet indebærer, at spørgsmålene skal være entydige, betingelsesløse og uden forbehold, samt være baseret på sandsynligheder mm. (Thastrup, 1991).

3.3.5 Cross-impact

Cross-Impact-analysen opstod i forbindelse med tidligere forskning omkring Delphi-metoden. Den blev udviklet på "The Institute for the future" i USA med T.J. Gordon i spidsen i begyndelsen af 1970'erne (Thastrup, 1992).



Den grundlæggende filosofi for metoden er, at der ikke findes nogen forandring eller udvikling sted i isolationen. Der findes ikke nogen bestemt metode til, at gennemføre en cross-impact-analyse, men der er mange teknikker, som følger den samme grundlæggende filosofi. Hermed består cross-impact-analysen af en række teknikker, der skal vurdere, hvor sandsynligt det er, at en begivenhed vil finde sted inde for en given periode. Dernæst bliver det vurderet hvad sandsynligheden er for, at denne begivenhed vil finde sted under forudsætning af en vis anden begivenheds fremkomst. Derefter indføres disse data og informationer i en computersimulering eller i en matematisk programmering. Resultatet heraf bliver en række forskellige scenarier, der er disponeret efter sandsynlighed (Sørensen og Vidal, 1999).

Cross-impact minder på mange måder om Delphi-metoden, da målet for denne metode også er, at kunne sige noget om, hvornår en begivenhed indtræffer. I modsætning til Delphi-metoden, har den dog overvejelser omkring andre hændelser, som har indflydelse på hvornår og hvordan en given begivenhed indtræffer (Jørgensen, 2001). Eksempler herpå kan være en ændring i konkurrenternes priser, politiske tiltag, teknologisk udvikling osv.

Ovenstående er kun et lille udsnit af metoder til at forecaste. Der findes adskillige andre metoder til at forecaste. Herunder blandt andet: Markedsanalyse, nominal gruppe proces, vækstkurver, fremtidsværksted, wildcard, relevansstræet, scanning, backcasting og analogimetoden.

Ud fra ovenstående gennemgang af diverse forecastingsmetoder, vurderes scenarieanalyseteknikken til at være den bedst egnede til den videre analyse. Det gøres på baggrund af, at scenariemetodikken adskiller sig fra de øvrige metoder, idet den for det første sigter mod at tilvejebringe en sammenhængende ikke-numerisk beskrivelse af, hvordan nutiden kan udvikle sig ind i fremtiden. Derudover beskriver scenariemetoden et bredt spektrum af mulige fremtider, der med mere eller mindre sandsynlighed kan forekomme, hvilket vil være relevant for denne afhandling (Sørensen og Vidal, 1999). Derfor vil denne afhandling tage udgangspunkt i scenarietankegangen og herunder scenarieanalyseprocessen, som vil blive gennemgået i nedenstående afsnit.

3.4 Scenarieanalyseprocessen

I denne afhandling er det relevant, at benytte en kombination af både den franske og den amerikanske skole, jf. afsnit 3.3.1 Derfor vil selve scenarieanalyseprocessen tage udgangspunkt i Liam Fahey's og Robert M. Randall's litteratur omkring scenarier, da denne scenarieproces indeholder en blanding fra begge tankegange.

Fahey og Randall mener at en virksomhed bør implementere scenarieteknikken, hvis den har en grund til at tro på følgende (Fahey & Randall, 1998, s. 4):



- At der i fremtiden vil være en signifikant forskel i forhold til produkter, kunder, distribution, konkurrenter, udbydere, teknologi og lovmæssige reguleringer, sammenlignet med i dag.
- At en række af alternative fremtidsscenarier, som er betydeligt forskellige fra hinanden og fra det nuværende driftsmiljø, bør betragtes som en del af den strategiske beslutningstagning.
- At selvom mange af nutidens trend vil have en stor indflydelse på fremtidens trend, vil der stadig indtræde mange overraskende scenarier, hvilket vil have en effekt på virksomhedens driftsmiljø.

Alle ovenstående punkter gælder for magasinbranchen, og derfor er det relevant at benytte sig af Fahey og Randalls Six-Step Process.

Første gang "The Six-Step Process" blev anvendt, var i forbindelse med en case omkring Royal Dutch/Shell, hvor man forsøgte at udvikle en "intuitiv logisk" tilgang til scenarieplanlægningen. Modellen er intuitiv i den forstand, at den bygger på fornemmelser, men modellen er samtidig logisk, formel og disciplineret i dens tilgang til at benytte information, analyse og strukturerede opgavetilgange (Fahey & Randall, 1998, s. 81-82). Nedenstående er en gennemgang af de seks step i "The Six-Step Process".

3.4.1 Step 1

Det første step i processen består i, at identificere og analysere, hvilke af de strategiske beslutninger der skal træffes for, at skabe et fokus på scenarierne. Ved at angive hvilke beslutninger der skal tages, bliver scenarierne forbundet til de specifikke planlægningsbehov. Hvis man fra begyndelsen i processen sigter mod at scenarierne skal komme frem til en eller to konkrete beslutninger, kan man undgå, at processen ender ud i alt for brede generaliseringer om fremtiden for samfundet og den globale økonomi (Fahey & Randall, 1998, s. 84-85).

3.4.2 Step 2

I det efterfølgende step skal nøglefaktorer og beslutningsfaktorer analyseres. Sagt med andre ord: Hvad er de afgørende oplysninger, som vi gerne vil vide om fremtiden for på bedst mulig måde, at træffe vores beslutning? Det vil aldrig være muligt, at komme med helt præcise bud på fremtiden, men det er vigtigt, at have nogle velovervejede estimater for retninger og ændringer som fremtiden går imod.

Disse beslutningsfaktorer kunne f.eks. være:

- Markedets størrelse, vækst og volatilitet
- Konkurrerende eller substituerende produkter som følge af ny teknologi
- Økonomiske langsigtede estimater
- Lovmæssige reguleringer
- Konkurrence forhold



- Teknologisk tilgængelighed og kapacitet

Ovenstående faktorer er alle punkter, som allerede er blevet omtalt i afsnit 3.2 og senere vil blive diskuteret og analyseret i afsnit 4.3.

En vigtig ting at notere sig omkring ovenstående beslutningsfaktorer er, at de alle er relateret til eksterne, større og ukontrollerbare faktorer, hvilket den enkelte virksomhed ikke selv kan kontrollere. Når det er sagt, betyder det ikke, at de interne faktorer, som f.eks. virksomhedens styrker og svagheder, kulturen og organisationen, ikke er vigtige. Virksomheden har blot mere betydelig kontrol over dem, hvorfor beslutninger omkring de interne faktorer bliver truffet i strategiens planlægningsfase, frem for i udviklingen af scenarier (Fahey & Randall, 1998, s. 85-86).

3.4.3 Step 3

I det tredje step søger man, at identificere de eksterne faktorer og styrker, som vil afgøre hvilken retning virksomheden skal gå og værdien af de fremtidige strategiske beslutninger. Her er det ikke forudbestemt hvilken model der skal anvendes, men Fahey og Randall foreslår dog selv at benytte SEPT-modellen. Modellen er med til at strukturere viden omkring mikro- og makroøkonomiske forhold, og det er således en god ide, at strukturere viden omkring netop disse to områder.

Mikroøkonomiske faktorer: Disse faktorer er de vigtige trends i det specifikke marked og industri, hvilket kunne være f.eks. kundernes behov, omstrukturering af konkurrencen, ny teknologi og industrispecifikke justeringer

Makroøkonomiske faktorer: Disse faktorer kan være meget brede, nogle gange globale og kan være sociale, økonomiske, politiske og teknologiske faktorer. Alle er faktorer som hører under SEPT-modellen. Eksempler herpå kunne være demografiske trends, økonomisk vækst og udvikling, handelsmønstre og geopolitiske ændringer.

Målet er at opbygge en god og holdbar "conceptual model" af det relevante miljø. Dette skal være en model, som er komplet i forhold til, hvilke kritiske trends og kræfter virksomheden står over for.

Det næste mål i denne proces er, at virksomheden får et klart billede af hvilke faktorer, som vil have stor betydning for den fremtidige situation, som virksomheden står over for. Dette kan være:

- Store trends og usikkerheder
- Hvad er det vigtigste i beslutningen om de centrale faktorer



Når de relevante beslutningsfaktorer er fundet, anbefales det, at sortere i dem i forhold til relevans og usikkerhed. Dette gøres ved at benytte nedenstående matrice.

Graden af usikkerhed				Graden af indflydelse
Lav	Medium	Høj		
Critical Planning Issues	Important Scenario Drivers	Critical Scenario Drivers	Høj	
Important Planning Issues	Important Planning Issues	Important Scenario Drivers	Medium	
Monitor	Monitor	Monitor; Reassess Impact	Lav	

Model 5: Kilde Fahay og Randall, 1998, s. 89

Ud fra model 5 kan virksomheden gøre følgende:

- Høj indflydelse/lav usikkerhed (øverste boks til venstre): Faktorer som formentlig vil ske i fremtiden, hvorfor at den fremtidige planlægning skal forberede sig på dem.
- Høj indflydelse/høj usikkerhed (øverste boks til højre): Potentielle mulige fremtider på længere sigt, som den fremtidige planlægning skal forberede sig på.

Hvis virksomheden benytter sig af ovenstående matrice, kan den fokusere på, hvilke scenarier som er mest væsentlige at fokusere på. Dette er således noget, der vil blive fokuseret på senere i analysedelen.

3.4.4 Step 4

Dette step kaldes hjertet af modellen. Det er her man etablerer et logisk rationale og en struktur for de scenarier, der vælges til den videre analyse. Det er også her intuition, indsigt og kreativitet spiller den største rolle i processen. Selvom man på mange måde sorterede i mængden i step 3, er det dog stadig nødvendigt med en endnu skarpere sortering i step 4.

Teoretisk er det muligt, at udvikle scenarier omkring alle punkterne i model 5 fra step 3. Det ville dog udvikle sig til en meget u håndgribelig proces, og med alt for mange scenarier. Derfor er det optimalt, at vælge og udvikle de strategiske faktorer i de forskellige scenarier, som har den højeste grad af "impact". I forhold til graden af "uncertainty", er det afhængig af, hvorvidt det gælder planlægning på kort eller lang



sigt. Hvis det er planlægning på kort sigt, skal boksen øverst til venstre vælges, og hvis det er planlægning på lang sigt, er det boksen øverst til højre i model 5.

3.4.5 Step 5

I step 5 bliver der opstillet nogle kriterier, som skal være med til at udvælge de rigtige og de vigtigste faktorer, som blev omtalt i step 4. Dette skal gøres ud fra den tankegang, at der skal udvikles et minimumsantal forskellige scenarier for herved, at dække usikkerheden. Det antal er som regel tre eller fire. Ud fra denne tankegang er der opstillet fem følgende kriterier:

- De valgte scenarier skal være realistiske og de må dermed ikke ligge uden for, hvad der er realistisk
- Scenarierne skal variere betydeligt fra hinanden og et scenarie må dermed ikke blot være en simpel variant af de øvrige.
- Scenarierne skal være internt konsistente.
- Hvert enkelt scenarie og scenarierne samlet set, skal indeholde specifik indsigt i fremtiden og skal være med til, at understøtte den valgte beslutning og dens fokus.
- Scenarierne skal kunne udfordre virksomhedens konventionelle viden om fremtiden.

Ved at benytte ovenstående kriterier, er det muligt på den letteste måde, at udvælge de mest værdifulde og sandsynlige scenarier. Ydermere er det samtidig muligt, at fravælge de scenarier, som ikke er plausible eller konsistente (Fahey & Randall, 1998, s. 90-92).

3.4.6 Step 6

Det sidste og 6. step er det step, hvor den egentlige analyse i detaljer finder sted, herunder hvilke strategiske implikationer der foreligger i de forskellige scenarier. Oprindeligt er modellen udtænkt som et værktøj for virksomheder til, at tilpasse deres strategi til de mest sandsynlige scenarier. Herved vil de strategier, som bidrager med den største værdi, blive valgt. Step 6 gør det hermed muligt for beslutningstagerne at gøre scenarier til strategi. Når dette er sagt, kræver udviklingen af en effektiv og robust strategi meget mere end scenarier. Andre elementer kunne bl.a. være en strategisk vision, mål, en konkurrentanalyse osv.

Der vil i analysedelen af denne opgave komme nogle bud på nogle kommende scenarier for magasinbranchen. Dette vil gøres på baggrund af en blanding af kvalitative og kvantitative analyser. Den kvalitative del vil tage udgangspunkt i de seks ekspertinterviews, mens den kvantitative analyse vil tage udgangspunkt i hele magasinbranchen.



4. Analysen

I dette afsnit vil analysen blive foretaget. Analysen består af et afsnit omkring magasinbranchen, et afsnit omkring anvendelsen af strategisk forecasting i magasinbranchen, en PESTEL analyse, en scenarieanalyse samt et afsnit omkring magasinbranchens fremtid, som også nævnt i afsnit 1.8 – afhandlingen struktur. Igennem hele analysen vil begrebet eksperter blive brugt om de seks der er blevet interviewet.

4.2 Den danske magasinbranche

I dette afsnit vil mikroforholdene i magasinbranchen blive analyseret. Først vil fakta omkring den danske magasinbranche blive gennemgået. Dernæst vil udviklingen i oplags- og læsertal blive analyseret og slutteligt vil følge en analyse omhandlendeannoncørerne. Dette gøres i tråd med Capon og Hulberts krav til systematisk forecasting, jf. afsnit 1.6: Der skal opbygges databaser om nøgleområder. Indikatorer, der viser udviklingen, skal designes på forhånd og følges. Økonomisk teori skal anvendes til indikatordesignet.

4.1.1 Fakta om den danske magasinbranche

Der har været magasiner på det danske marked i mere end 100 år, og i dag indtager magasiner en vigtig rolle i det danske mediebillede. Det vil være svært at lave en afgrænsning i forhold til magasinområdet, da målgruppen er så heterogen. Dette skyldes bl.a. at indholdet, målgruppen, udgivelsesfrekvenser, formater og papirkvalitet er så varierende. Derudover er nogle magasiner gratis, mens andre sælges i løssalg og i abonnement (Grønholdt, Hansen & Christensen; 2006).

I forhold til de officielle opgørelser, omfatter magasingruppen både de købte magasiner, gratis forbrugermagasiner, samt fagblade og tidsskrifter. De købte magasiner er defineret som annoncebærende ugeblade, månedsmagasiner og kvartalsmagasiner. Det er alle magasiner, der sælges i abonnement og/eller løssalg (Cardell, 2010). Denne afhandling omhandler primært magasiner, herunder ugeblade, hvorfor denne definition ikke vil blive nærmere uddybet, jf. afsnit 1.7 – afgrænsning.

De forbrugerrettede blade er domineret af de store udgivere, organiseret i Dansk Magasinpresses Udgiverforening (DMU). Den største udbyder på det danske magasinmarked, målt på oplag er Aller Media, som står for 50-60 pct. alt efter, om man tæller Chili Groups med. Herefter kommer Bonnier Publications, som står for knap 30 pct., hvilket er inklusiv Benjamin. Den tredje store dominerende spiller på markedet er Egmont Magasiner, som har lidt mere end 20 pct. af det samlede oplag. Dog har Egmont Magasiner også Serieforlaget, som er fuldstændig dominerende på markedet for børneblade. Denne fordeling har været nogenlunde konstant de senes fem år (Cardell, 2010).



En stor forskel mellem Aller og Egmont i forhold til Bonnier er, at de i langt højere grad er afhængige af annoncer, da deres magasiner i langt højere grad er annoncebærende. Størstedelen af Bonniers magasiner har meget få annoncer i, hvilket også er en af grundene til, at prisen er noget højere. Derfor er Bonnier primært afhængige af oplagstallet. En anden væsentlig forskel ligger i, at langt størstedelen af Bonniers magasiner bliver solgt via abonnementer hvor Egmont og Allers magasiner bliver solgt i løssalg.

I 2010 stod de tre store forlag tilsammen for et oplag på mere end 200 millioner blade, hvilket dog er et fald på knap 300.000 eksemplarer i forhold til årene før. Grunden til dette fald skyldes bl.a. den svære økonomiske situation, men det er dog ikke her hele forklaringen ligger. Magasinbranchen kan på mange måder sammenlignes med telebranchen, da denne også er præget af stor intern konkurrence, samt stor kreativitet og virkelyst. Dette ses bl.a. i en analyse foretaget af Børsen i 2008 der viste, at mere end 25 pct. af bladene etableret efter 2002 er lukket igen (Cardell, 2010).

Det store spørgsmål er, hvorfor magasinbranchen oplever dette fald i læsertal, oplag og annonceomsætning? Det kan være svært at svare entydigt på, da det formentlig er en kombination af flere ting. En anden væsentlig årsag er den stigende digitalisering. I forhold til at tilpasse magasinmediet til den nye teknologiske og mediemæssige virkelighed er der dog sket meget lidt. Magasin udgiverne har investeret i de digitale platforme men har ikke formået at udvikle disse på en måde, som gør, at de opnår en kritisk masse af brugere, som reelt gør en forskel, når man ser på det, som annoncør. Dette skal ses i forhold til at hverken Aller, Bonnier eller Egmont kan findes på top 10-listen over brugere endsige besøg eller sidevisninger på hhv. internet og mobile sider (Cardell, 2010).

Dette er samtidig noget som Christensen fra IUM påpeger. Hun stiller spørgsmål tegn ved, hvorfor magasinbranchen ikke har været bedre til at integrere de digitale medier. Et eksempel hun kommer med er, hvorfor Alt for Damerne og lignende magasiner ikke har en app hvor alle deres madopskrifter ligger. Eller en hjemmeside, som er nem tilgængelig fra en smartphone eller tablet. Så når man står i supermarkedet og skal finde en opskrift, vil forbrugeren slå op i deres Alt for Damerne app i stedet for at søge på Google eller lignende. Dette er med til at skabe et univers omkring magasinet og gøre, at forbrugerne har magasinet i tankerne. Også når de ikke læser magasinet. (Christensen, 7:02).

I forhold til at være på top-10 listen over de mest besøgte internetsider, er de seks eksperter dog enige om, at det ikke er noget mål for magasinbranchen at ligge på top-10, da magasinbranchen ikke leverer aktualitet og nyheder på samme måde som f.eks. aviserne (Friis, 14:48).



4.1.2 Udviklingen i læsertal og oplag for udvalgte magasiner

I løbet af de seneste år er der, som allerede nævnt, sket et fald i oplags- og læsertal. Tabel 1 viser den samlede udviklingen af oplagstallet for de 20 mest populære magasiner og ugeblade gennem de seneste 5 år (bilag 1). Af denne tabel kan det ses, at læsertallet er faldet markant fra 2007-2011 (dst.dk).

	2007	2008	2009	2010	2011
Samlet	1.895.000	1.843.000	1.742.000	1.634.000	1.517.000
Ændring i pct. fra år til år		-2,74	-5,48	-6,20	-7,16
Ændring fra 2007-2011					-19,95

Tabel 1: Udviklingen i oplagstal for 20 af de mest populære magasiner & ugeblade

Allerede fra 2007-2008 faldt oplagstallet og det fortsat de seneste år. Fra 2010-2011 faldt det således med hele 7,16 pct. og samlet fra 2007-2011, er det faldet med knap 20 pct.

En anden måde at analysere magasinbranchen på, er ved at kigge på læsertallene for magasinerne, hvilket kan ses af tabel 2 samt bilag 2. Dette er noget, som i høj grad er vigtigt for de annonceprægede magasiner.

	2007	2008	2009	2010	2011
Samlet	8.280.500	8.280.000	7.544.000	6.598.000	6.603.000
Ændring i pct.		-0,01%	-8,89%	-12,54%	0,08%
Ændring fra 2007-2011					-20,26%

Tabel 2: Udviklingen i læsertal for 20 af de mest populære magasiner & ugeblade

Her er det største fald sket fra 2008-2010, hvor det faldt med mere end 20 pct. Modsat oplagstallet, er læsertallet dog steget knap 1 pct. fra 2010-2011. Der er to årsager til at oplags- og læsertal ikke følges ad. For det første kan der være flere læsere per magasin, som følge af finanskrisen. For det andet kan en ændring i målemetode for opgørelsen af læsertallene have indflydelse på læsertallene. Denne omlægning af målemetoden har betydet at Light-Readers, hvilket er lavfrekvente eller sporadiske læsere, ikke vægtes så meget i læsertallet som tidligere. Hermed vil annoncørerne opleve, at magasinudbyderne tilbyder færre kontakter hvilket skyldes, at det reelle læsertal og oplagstal er faldet, men samtidig fordi de sporadiske læsere ikke bliver medregnet i samme omfang som tidligere (Cardell, 2010).

For at undersøge i hvor højt omfang digitaliseringen har haft konsekvenser for oplags- og læsertal er det interessant at se på, hvorvidt de magasiner der henvender sig til den yngre målgruppe har oplevet et større fald i oplags- og læsertal end de magasiner, der henvender sig til den lidt ældre målgruppe. Jeg antager her



at den yngre målgruppe også er den mest digitaliserede. Tabel 3 viser udviklingen i læsertal for de to segmenter over de seneste fem år. Tabellen er uddybet i bilag 3-6.

	2007	2008	2009	2010	2011
Det ældre segment					
Samlet	3.785.500	3.873.000	3.339.000	2.633.000	2.784.500
Ændring i pct.		2,31%	-13,79%	-21,14%	5,75%
Samlet ændring i pct.					-26,44%
	2007	2008	2009	2010	2011
Det yngre segment					
Samlet	1.872.500	1.792.000	1.570.500	1.205.500	1.282.500
Ændring i procent		-4,30%	-12,36%	-23,24%	6,39%
Samlet ændring i pct.					-31,51%

Tabel 3: Udvikling i læsertal for udvalgte magasiner og ugeblade for det yngre og ældre segment

Af tabel 3 ses det, at det samlede læsertal for 12 udvalgte magasiner, der henvender sig til den modne del af befolkningen, er faldet med 26,44 pct. fra 2007-2011. I den samme periode er det samlede læsertal for 8 udvalgte magasiner henvendt til den lidt yngre målgruppe faldet med 31,51 pct. Hermed er læsertallet for magasiner, der henvender sig til den yngre målgruppe, faldet med 5 pct. mere end for den lidt ældre målgruppe. Fælles for begge målgrupper er dog, at læsertallet er steget med mere end 5 pct. fra 2010-2011.

En anden interessant ting kunne være, at se på forskellen i oplags- og læsertal for ugeblade og månedsmagasiner. Data for læsertallenes udvikling kan ses af tabel 4 og er videre uddybet i bilag 7-10.

	2007	2008	2009	2010	2011
Ugeblade					
Samlet	5.578.000	5.470.000	5.024.000	4.606.500	4.537.000
Ændring i procent		-1,94%	-8,15%	-8,31%	-1,51%
Fra år 2007-2011					-18,66%
	2007	2008	2009	2010	2011
Månedsmagasiner					
Samlet	3.282.500	3.347.000	2.939.000	2.383.500	2.516.500
Ændring i procent		1,96%	-12,19%	-18,90%	5,58%
Fra år 2007-2011					-23,34%

Tabel 4: Udviklingen i læsertal for ugeblade og månedsmagasiner



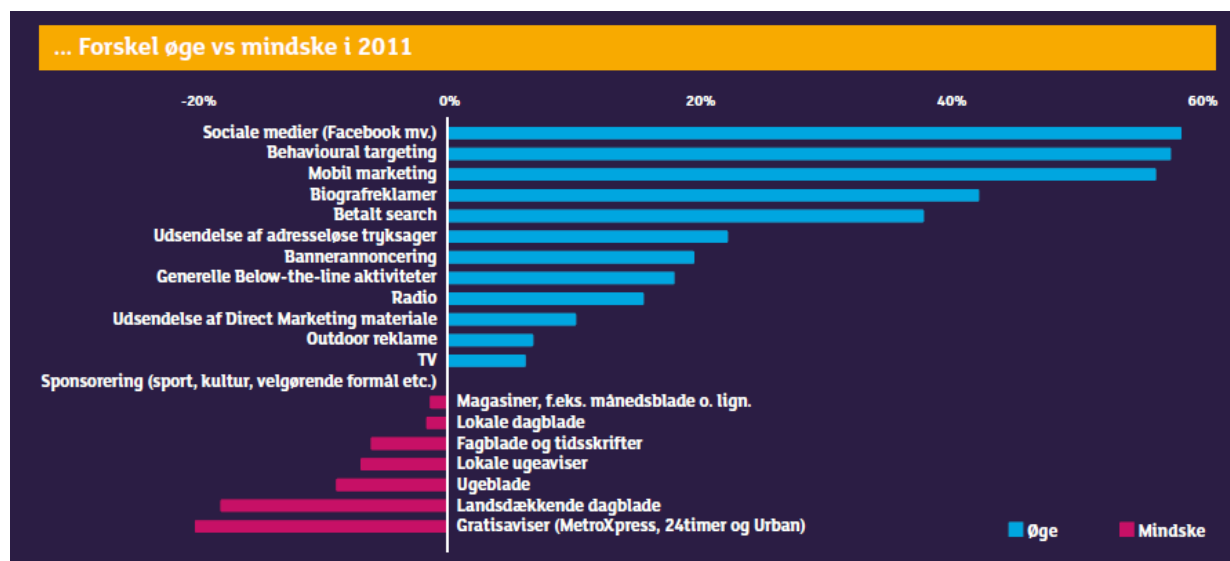
Tabel 4 viser at det største fald i læsertallet er at finde blandt månedsmagasinerne. Her er sket et fald på 23,34 pct. fra 2007-2011, hvor læsertallene for ugebladene er faldet 18,66 pct.

4.1.3 Annoncørerne

En vigtig faktor for magasinbranchen overlevelse er, som allerede nævnt, annoncørerne. Uden dem vil en lang række magasiner ikke kunne overleve. Derfor er det også altafgørende hvilke medier, de vælger at annoncere i.

Af bilag 11 ses det, at hvor 67 pct. af de virksomheder der indgik undersøgelsen benyttede sig af magasiner til annoncer i 2011, så regner kun 63 pct. med at benytte dem i 2012. Dette er således et fald på 4 pct. Af de 67 pct. regner 13 pct. med at øge annoncebudgettet og 14 pct. med at mindske det.

Tabel 5 viser hvorvidt virksomhederne har planer om at øge eller mindske deres annonceindsats i de forskellige mediegrupper. Tabellen indikerer bl.a. at printmedierne generelt har det meget svært i forhold til annoncører. Annoncørerne mindskede generelt deres markedsføring på samtlige printmedier, herunder magasiner og ugeblade.



Tabel 5: Ændring af annoncering i de forskellige medier – kilde Markedshorisont 2011/1

En generel tendens i løbet af de seneste år er, at onlineannoncering indtager en større og mere vigtig plads i annoncemarkedet. Tabel 6 viser hvilket medie virksomhederne ser som deres vigtigste medie for salg af deres produkter. Af tabel 6 ses det, at 14 pct. af virksomhederne i Danmark ser online markedsføring som det vigtigste medie for salg af deres produkter, mens kun 3 pct. af virksomhederne ser magasiner som det vigtigste medie. Tallene for magasiner og ugeblade i tabel 6 er generelt svære at uddrage de helt store



tendenser af, men de bekræfter billedet af at printmedie er i krise. Den helt store vinder er stadig TV der står som det vigtigste medie for hele 40 pct. af de adspurgte virksomheder.

	Trend 2008	Trend 2009	Trend 2010	Trend 2011	Trend 2012
TV	35%	39%	37%	39%	40%
Online markedsføring	13%	11%	20%	11%	14%
Landsdækkende dagblade	18%	16%	19%	18%	12%
Udsendelser af adresseløse tryksager	13%	5%	6%	4%	10%
Lokale ugeaviser	3%	1%	2%	2%	4%
Direct Marketing materiale	5%	4%	7%	4%	3%
Magasiner	1%	2%	0%	2%	3%
Generelle Below, f.eks. line aktiviteter	6%	3%	2%	0%	3%
Lokale dagblade	1%	3%	0%	2%	2%
Outdoor-/ trafikreklamer	1%	4%	1%	3%	1%
Radio	1%	2%	1%	1%	1%
Fagblade og tidsskrifter	2%	2%	1%	1%	1%
Gratisaviser (MetroXpress, 24 timer)	1%	1%	1%	2%	0%
Ugeblade	1%	0%	0%	1%	0%
Biografreklamer	0%	0%	0%	0%	0%
Sponsoring (sport, kultur, velgørenhed)	0%	0%	0%	0%	0%

Tabel 6: Vigtigste medie for salg af virksomhedens produkter – Kilde: Markedshorizont 2012/1

4.2 Anvendelsen af strategisk forecasting i magasinbranchen

I forbindelse med de seks ekspertinterviews blev der spurgt ind til, i hvilken grad, medie- og magasinbranchen benytter sig af strategisk forecasting – og hvorfor det ikke er mere anvendt i dag. Dette blev gjort i henhold til underspørgsmål 2 & 3, jf. afsnit 1.5.

Puggaard fra Gallup forklarer, at når man laver strategisk planlægning, er der rigtig meget man kan planlægge, men der er også rigtig meget, man ikke kan planlægge. Dette mener hun hænger sammen med, at de store ændringer, der er sket i mediebranchen som helhed, generelt er sket på kort tid. Derfor kan det være svært at planlægge, da det er svært, at forudsige hvad fremtiden bringer (Puggaard, 3:32).

Ovenstående kan også Poulsen fra Benjamin tilslutte sig (3:40). Hos Benjamin har det været diskuteret, hvorvidt man skulle lave femårsplaner, men det er ikke blevet gennemført, fordi udviklingen i dag simpelthen går for hurtigt til, at man kan planlægge fem år frem i tiden. De bruger tid på at undersøge markedet og i nogen grad forecaste, men hans opfattelse er, at det bare sjældent holder, da der hele tiden sker så mange skift, hvoraf nogle er økonomisk betinget, mens andre er ændringer i folks medievaner (Poulsen, 5:10). Fra et helikopterperspektiv kan man se, at magasinforretningen er blevet sværere over de



seneste fem år, og den vil blive endnu sværere over de kommende fem år, hvorfor man som magasinudbyder er nødt til at udvikle nye områder, så i den henseende er der fokus på fremtiden (Poulsen, 6:04).

Hos Bonnier Publications er strategisk forecasting heller ikke noget, der står højt på dagsordenen. I dagligdagen bliver strategisk forecasting ikke brugt, men i stedet bliver forventningerne til det næste år baseret på de erfaringer, der er gjort i det nuværende og forrige år. Især i forhold til budgetlægning ser man på det nuværende og tidligere år (Friis, 3:04).

Christensen fra mediebureauet IUM mener, at der i deres branche er meget fokus på, hvad fremtiden bringer. Hun kommer ind på, at det selvfølgelig er svært at spå om, hvad det kommer til at ske, men at der bruges meget tid på at lave analyser, der har fokus på hvor forbrugerne er på vej hen. Derudover ser de tilbageskuende på den generelle udvikling i mediebilledet, for at få en indikation om, hvor udviklingen er på vej hen, for at kunne rådgive deres kunder bedst muligt (Christensen, 2:28).

Christensen kommer samtidig ind på at annoncørerne, som er dem IUM repræsenterer, ofte tænker meget her og nu. De har kunder som de ønsker, at have i boksen inden for en kort tidsramme og derfor er det i bund og grund meget "her og nu"-strategier, der bliver lavet for 99 pct. af alle deres kunder (Christensen, 12:40). For enkelte kunder bliver der lavet etårsplaner, men for hovedparten af deres kunder er etårsplanerne også blevet fjernet, da man ofte ikke ved hvordan situation er om et år og hvilke økonomiske ressourcer man har til rådighed (Christensen, 13:50).

Lund, som er professor i medieledelse, tror at meget arbejde af strategisk art, foregår i bakspejlet og at man derfor først griber ind, når der begynder at være vigende oplag eller annonceindtægter (Lund, 9:18). Derudover fortæller han, at man arbejder efter fingerspidsfølelser, og ofte henter ting ind fra udlandet frem for selv at arbejde med forecasting (Lund; 10:02). Efter hans opfattelse bliver der altså ikke arbejdet med systematisk strategisk forecasting i den danske magasinbranche.

Lund mener, at den store barriere, i forhold til brugen af strategisk forecasting i magasinbranchen på det danske marked, er manglende ressourcer. Forecasting kræver det også tests i form af f.eks. fokusgruppemetodik (Lund, 11:30), men hvis man som magasinudbyder skal lave en selvstændig forecast på et nichemagasin på det danske marked, så bliver omkostningerne meget hurtigt prohibitive (Lund, 12:18). Derudover mener han, at strategisk forecasting som et værktøj er stærkest på den teknologiske side. Men selv teknologier er generelt svære at lave forecasting og scenarier på, da man ofte er tilbøjelig til, at overvurdere ændringerne på kort sigt og undervurdere dem på lang sigt (Lund, 35:38).



Generelt for ovenstående diskussion er, at der ikke er fokus på strategisk forecasting eller forecasting overhovedet. De seks respondenter er enige om at udviklingen på den digitale platform i dag går så hurtigt, at etårsplaner nærmest er blevet umuligt at lave. Som Poulsen fra Benjamin siger, så var der ingen, der for fem år siden havde drømt om, at facebook ville fylde så meget rent tidsmæssigt som det gør i dag, og sådan er det generelt med mange af de digitale platforme. Derfor er det så svært, at forudsige hvad der holder om tre eller fem år (Poulsen, 7:26). Derudover er Danmark et lille marked, hvorfor det ofte er meget begrænset, hvad magasinudbyderne har af midler til at forecaste eller teste markedet. Derfor er det ofte udenlandske trends og undersøgelser magasinudbyderne ligger sig op af.

4.3 PESTEL analyse af magasinbranchen

I dette afsnit vil de makroøkonomiske forhold, der har indflydelse på magasinbranchen, blive analyseret og diskuteret. Dette gøres ud fra de seks ekspertinterview, data fra Gallup og Danmarks statistikbank samt diverse hjemmesider og artikler.

4.3.1 Politiske forhold

En væsentlig faktor i forhold til magasinbranchen er de politiske forhold, da politikerne kan træffe beslutninger, der kan have stor betydning for magasinbranchens fremtid.

Mediestøtte er et emne i den politiske debat, der ofte er diskuteret og det er vigtig for magasinbranchen. I dag bliver der ydet mediestøtte for 6,5 mia. kr. Heraf går 5 milliarder kr. til DR og tidligere også TV2, mens 1.545 mia. kr. går til de trykte medier. De 1.545 mia. kr. er fordelt således, at 445 mio. kr. er direkte støtte, hvoraf de 400 mio. kr. går til distribution. De 1.1 mia. kr. er indirekte støtte i form af 0-moms (Bjerregård, 2011). I den seneste tid har der været en heftig diskussion af mediestøtten, da mange danske medier føler sig snydt, herunder magasinbranchen. For at få mediestøtte er det et krav, at man skriver om politik og samfund, hvilket flere af magasinudbyderne mener at de opfylder. Blandt andet mener Bonnier, at deres magasin iForm opfylder dette krav, da det især beskæftiger sig med sundhed (Berthelsen, 2011). Diskussionen omkring mediestøtten har været aktuel i en årrække. I maj 2010 blev der indgået et medieforlig, som i september 2012 er der blevet genforhandlet (TBC, 2012a). Forhandlingerne resulterede primært i mere støtte til DR og TV2s regionale kanaler. Det blev altså ikke i denne omgang at magasinudbyderne fik deres krav igennem.

Et andet væsentligt politisk forhold der vedrører magasinbranchen er, ifølge Friis fra Bonnier, portopriserne i Danmark. Igennem de seneste år er portopriserne steget markant. F.eks. steg portopriserne i april 2011 markant, hvor prisen på et almindeligt A-postbrev steg med 45 pct. fra 5,5 kr. til 8 kr. (Svarrer, 2010). Det



har magasinudbyderne kunnet mærke. Da mange magasinudbydere har abonnenter, der får leveret deres magasiner med posten, er de i høj grad følsomme over for stigninger i portopriserne (Friis, 29:46).

4.3.2 Lovmæssige forhold

Der er en lang række lovæssige forhold der har indflydelse på magasinbranchen.

Efter de gældende regler fritages magasiner og tidsskrifter for moms, hvis de trykkes uden for EU, og sendes fra lande uden for EU til privatpersoner i Danmark. Dette er en lov som blandt andet Bonnier er meget afhængige af, da de får deres magasiner trykt i Schweiz og derfor fritages for moms. Magasinbranchen var derfor helt oppe på mærkerne, da der sidste år blev fremlagt et lovforslag om, at fritagelsen for moms ikke længere skulle være gældende. Det endte dog med ikke at blive vedtaget. Hvis lovforslaget var blevet vedtaget, havde det betydet et årligt tab på cirka 60 mio. kroner for magasinudgiverne (Andreassen, 2011).

Ifølge skatteministeriet virkede reglen konkurrenceforvridende for virksomheder i Danmark, da trykkeri outsources til steder udenfor EU for at udnytte reglen. Danske Specialmedier, der repræsenterer magasinudgiverne, var dog skeptiske og mente, at det ville være tvivlsomt, om forslaget ville have den ønskede virkning. De mente at magasinbranchen i stedet for, ville få magasinerne trykt i lande, hvor produktionsomkostningerne er væsentligt lavere end i Danmark, for at reducere deres omkostninger (Danske specialmedier, 2011).

En anden vigtig faktor er diskussionen omkring husstandsdelte reklamer, og om hvorvidt de danske husstande skal sige aktivt ja til reklamer, i stedet for den nuværende ordning, hvor man skal sige aktivt nej, hvis man ikke ønsker, at modtage reklamer i postkassen. Den nye regering lagde i sit regeringsgrundlag op til, at man skal sige aktivt ja, hvis man vil modtage reklamer. Ordningen skulle være til gavn for både forbrugere, samfundsøkonomien og miljøet (Dilling 2011). I dag er det dog stadig nedenstående der er gældende:

Ifølge markedsføringslovens § 6 fra 2006, er det forbudt at sende reklamer via mails, sms, mms og fax. Dog kan modtageren aktivt tilvælge ved et samstykke.

Derimod er det lovligt, at sende reklame med almindelig post, adresseret reklame og andre direkte markedsføringsmetoder til bestemte personer, medmindre personen har frabedt sig, at få reklame på den måde (Forbrugerombudsmanden).



Derudover er der hele markedsføringslovgivningen. Dette er noget som Bonnier er meget opmærksomme på, idet det er afgørende for deres markedsføring. Må man have reklamer på Facebook eller må man ikke? Må man kontakte potentielle kunder telefonisk, eller skal man have en permission, og kan denne permission blive forældet? Ifølge Forbrugeraftalelovens § 6 må erhvervsdrivende ikke rette personlig eller telefonisk henvendelse til forbrugere på deres bopæl, arbejdsplads eller andet sted, hvortil der ikke er almindelig adgang, med henblik på at indgå en aftale. Forbuddet gælder dog ikke, hvis forbrugeren på forhånd har anmodet om en opringning eller et besøg. Der er dog nogle få undtagelser fra forbuddet mod telefonsalg. Man kan som erhvervsdrivende lovligt sælge bøger og abonnementer på aviser, ugeblade og tidsskrifter. Forbuddet mod uanmodet dørsalg er derimod absolut. Eftersom der stadig bliver solgt mange abonnementer via telemarketing er magasinbranchen således meget afhængig af at de er frataget af forbrugeraftalelovens § 6 og skulle denne undtagelse blive fjernet vil det have store konsekvenser for magasinbranchen. Friis fra Bonnier påpeger da også at lovgivningen, set fra magasinbranchen, er en af de største og vigtigste eksterne faktorer (Friis, 31:02).

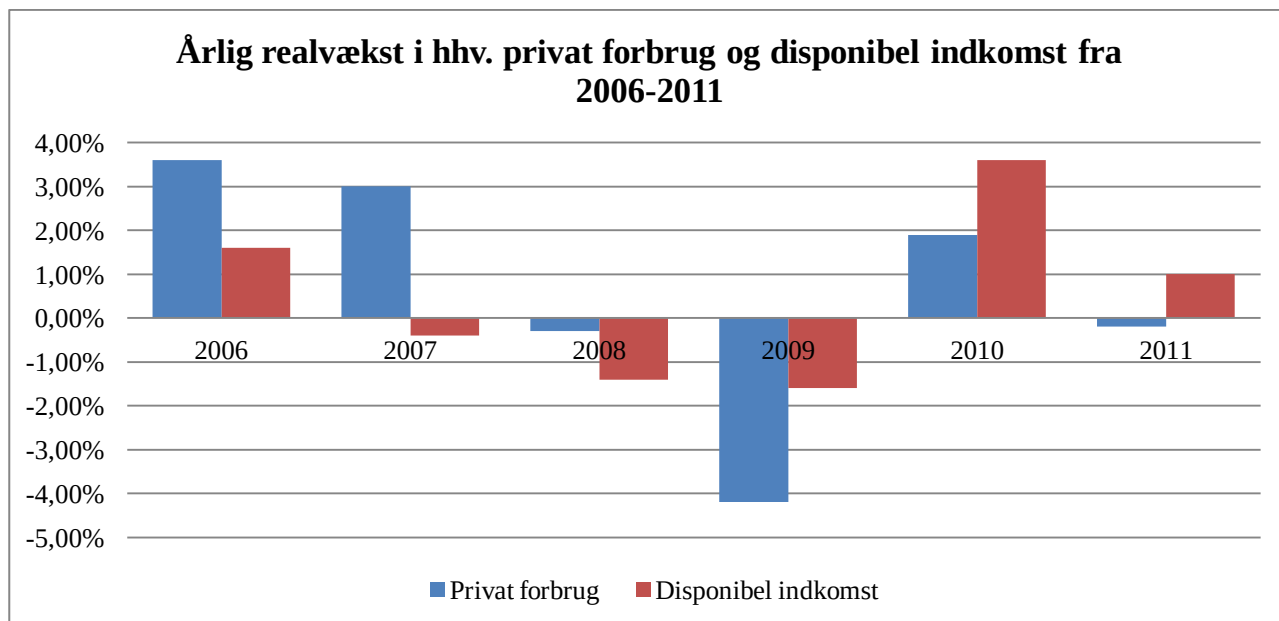
4.3.3 Økonomiske og demografiske forhold

4.3.3.1 Økonomiske forhold

Den økonomiske afmatning efter finanskrisen har påvirket mange brancher, heriblandt magasinbranchen og de økonomiske forhold er generelt af stor betydning

En vigtig indikator for, hvordan det private forbrug har udviklet sig, er udviklingen i de disponible indkomster. I model 6 ses udviklingen i henholdsvis det private forbrug og den reelle disponible indkomst fra 2006 til 2011.

Af model 6 ses det at det private forbrug steg mere end den disponible indkomst fra 2006 til 2008, hvilket vil sige, at noget af forbruget fandt sted for lånte penge. Fra 2007 til 2009 faldt privatforbruget væsentlig, hvilket var en reaktion på den økonomiske krise. Herefter er væksten i den disponible indkomst mere end det private forbrug, hvilket betyder, at en større del af den disponible indkomst bliver sparet op (Sandberg & Sørensen, 2012)

**Model 6 – kilde Danmarks Statistik**

Derudover er priserne i løbet af de seneste år steget mere end den disponible indkomst, hvilket vil sige, at danskerne er blevet fattigere. I 2011 steg lønnen med 1,1 pct., mens priserne på forbrugsvarer steg med knap 3 pct. Følgelig er danskernes indkomst reelt faldt med 1,7 pct. eller med 4.309 kr. i 2011 (Ritzau, 2012).

Ifølge Puggaard fra Gallup har finanskrisen også haft stor betydning for magasinbranchen, da mange af de ting, som er "nice to have" og ikke "need to have", bliver valgt fra. Hvis forbrugerne oplever, at de ikke får for deres 30 eller 40 kr. underholdning af det købte magasin, så bliver det valgt fra i en tid med finanskrisen. Og når det først er blevet valgt fra, så bliver det ikke valgt til igen når forbrugerne atter har råd, da man så har lært at leve uden det (Buggard, 17:00). Selvom de fleste forbrugere har råd til et magasin i en tid med finanskrisen, så har panikken det med at sprede sig, hvorfor man vælger det mest nødvendige fra.

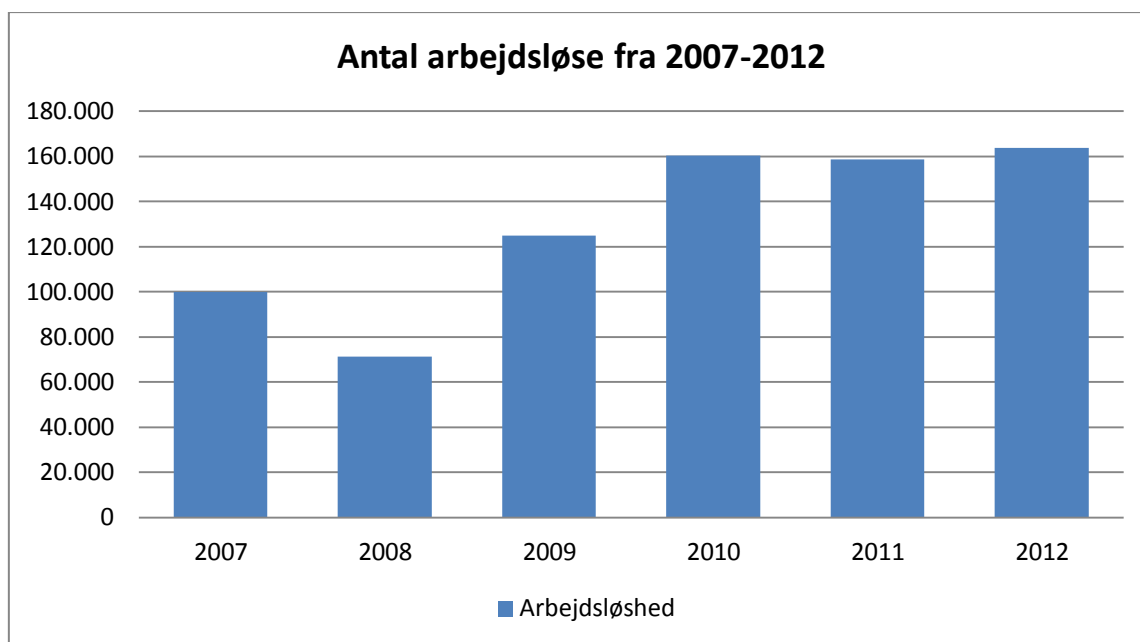
Ifølge Friis fra Bonnier er magasinbranchen generelt meget påvirket af, om folk har penge eller ej. Magasiner som Boligmagasinet og Bo Bedre er meget hængt op på samfundsøkonomien. Hvis der ikke bliver solgt boliger og skifte interiør ud, så bliver der solgt færre boligmagasiner, da forbrugerne ikke har samme behov for inspiration (Friis, 7:48).

Christensen fra IUM mener dog ikke, at finanskrisen har haft så stor indflydelse på magasinbranchen, som man kunne tro. Hun mener i højere grad, at der er sket en adfærdsændring hos forbrugerne og i samfundet



generelt som er uundgåelig. Hun mener dog, at finanskrisen har gjort, at mange forbrugere måske har købt et magasin i stedet for to (Christensen, 24:28).

En anden vigtig indikator i en tid med finanskrisen er arbejdsløsheden. Model 7 viser det samlede antal arbejdsløse i Danmark siden 2007. Modellen viser at arbejdsløsheden steg fra 2008 til 2010, hvorefter den faldt marginalt i 2011, men tal fra 2012 viser at arbejdsløsheden senere er steget og nu er på det højeste siden finanskrisen begyndte.



Model 7 – Kilde, Danmarks statistik

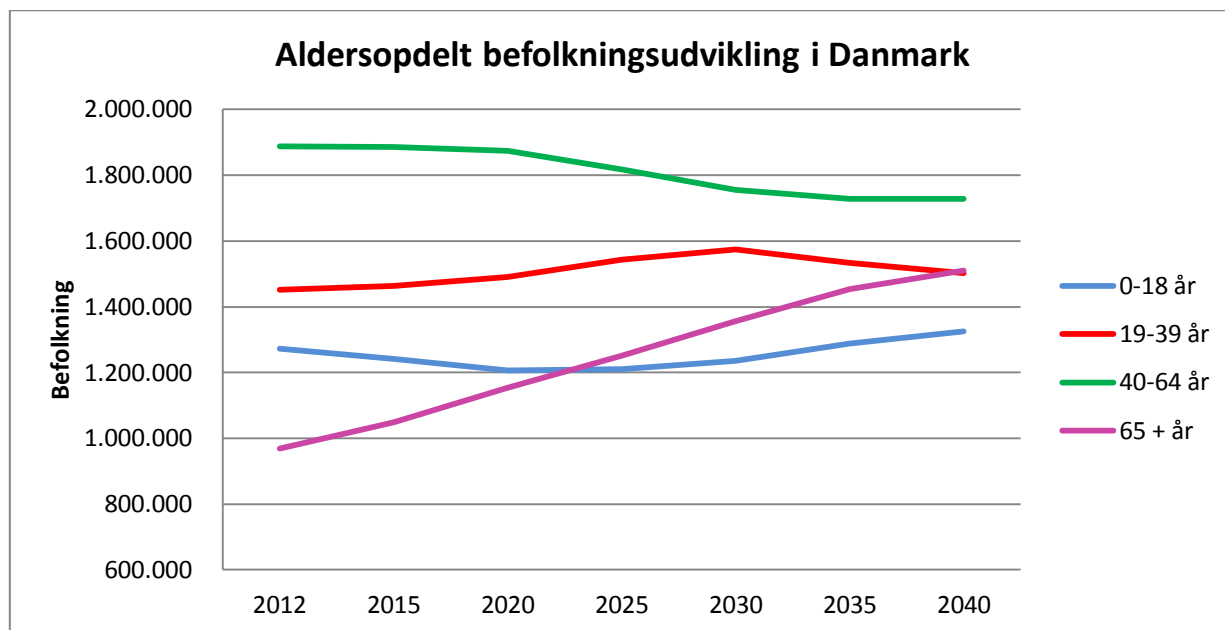
De foreløbige tal viser således, at arbejdsløsheden er steget med mere end 5.000 i 2012. Når arbejdsløsheden i Danmark stiger, betyder det først og fremmest, at der er et stigende antal personer og familier som har en mindre indkomst. En anden vigtig effekt er at det skaber usikkerhed i befolkningen når de kan se, at arbejdsløsheden fortsat stiger. Det gør at folk i højere grad sparer op til dårligere tider, i frygt for selv at miste jobbet. Her er det igen ting som magasiner og ugeblade, der bliver valgt fra, da disse goder ikke er "need to have", som også tidligere nævnt.

Især annoncørerne har mærket finanskrisen, hvilket også har haft stor indflydelse på magasinbranchen. Ifølge Lund er annoncemarkedet ofte hængt op på samfundsøkonomien og ifølge Poulsen er dårligt annoncesalg også hængt op på finanskrisen (Poulsen, 14:34). Herudover har de vigende oplags- og læsertal også en del af skylden i, at annonceomsætningen er faldet.



4.3.3.2 Demografiske forhold

På model 8 er den seneste befolkningsfremskrivning fra Danmarks Statistik fordelt på alder for årene 2012 til 2040 vist. Ifølge denne model forventes antallet af personer, der er fyldt 65, at stige årligt fra 2012 til 2040.



Model 8 - Kilde: Danmarks statistik

Befolkningsgruppen med ældre over 65 år vil stige fra at udgøre 17 pct. af befolkningen i 2012 til at udgøre 25 pct. i 2042 (Danmarks statistik, 2012).

Da det især er den ældre del af befolkningen, som stadig holder fast i printmedierne og samtidig er mere loyale end deres yngre modparter, er det en fordel for magasinbranchen, at den ældre målgruppe vokser. Den målgruppe, som ikke er vokset op med de digitale medier, vil formentlig holde mere fast i printmagasinerne, mens den yngre målgruppe som er vokset op med de digitale medier, formentlig ikke vil holde fast i printmedierne i samme omfang. Det er i midlertidig klart at der aldrig vil blive flere personer i der er vokset op med print, da denne aldersgrænse vil stige tilsvarende. Derfor vil antallet af personer der vokset op med print udelukkende falde fremover.

4.3.4 Sociokulturelle forhold

Under de sociokulturelle forhold er det især det skift, der er sket i forbrugernes medievaner, som har været afgørende for magasinbranchen.



I dag bliver der brugt flere medier end nogensinde og der bliver brugt flere medier på samme tid. Voksne kan i gennemsnit arbejde med 1,8 medier samtidig, mens teenagere kan beherske 5,7 medier på samme tid. Derudover bliver der multitasket i en 1/3 af den tid, som er allokeret til medieforbrug (Mediestrategi og mediaplanlægning – lektion 4.1). F.eks. viser en undersøgelse foretaget af Megafon, at mere end 36 pct. af danskerne dagligt surfer på nettet samtidig med at de ser TV. I løbet af en uge er det mere end 50 pct. og denne udvikling ser ud til at fortsætte (medieudviklingen 2011, s.29).

Nettet vokser stadigvæk, men det er begrænset, hvor meget forbruget via PC'en løfter sig. Til gengæld optræder nettet i nye sammenhænge. Lige nu er netbrug på mobiltelefonen i kraftig vækst, mens netbrug på tablets også har potentiale til, at nå stor udbredelse på længere sigt (medieudviklingen 2011, s.18).

En undersøgelse fra 2011 foretaget af Gallup, viste hvor forbrugerne befinder sig, når de er på nettet og bruger deres apps på deres smartphones (medieudviklingen 2011, s.22): Undersøgelsen viste:

- Som passagerer (bus, tog, bil ect.): 40 pct.
- I sengen: 37 pct.
- På arbejde: 32 pct.
- På WC/badeværelset: 24 pct.

Hermed kan man sige, at det mobile internet rykker ind i danskernes hverdag i stor stil. 28 pct. af danskerne bruger nettet via mobiltelefonen næsten dagligt, og det er mere end en fordobling på bare et år. For mange danskere er 'always on' blevet virkelighed, hvor nettet er tilgængeligt når som helst og hvor som helst. Dette er således med til at understøtte, at der er sket et skift i folks medievaner. Derudover er der 40 pct. af de forbrugere der har en smartphone, som bruger nettet når de er passagerer, et sted hvor folk tidligere læste aviser, ugeblade og magasiner. Ifølge Poulsen fra Benjamin handler det meget om convenience. At man kan sidde og slå fem minutter ihjel mens man kører tog mener han er noget af det, som har gjort den største forskel (Poulsen, 9:16).

Denne udvikling kan Puggaard fra Gallup tilslutte sig. Hun mener desuden, at de mobile enheder har ændret forbrugernes medieadfærd. Og her er der ikke kun tale om print, men det gælder al medieadfærd, som virkelig har ændret sig siden forbrugerne har fået smartphones og tablets i deres hænder (Puggaard, 3:32). Derudover påpeger hun, at folk i dag bruger deres smartphone i situationer, hvor de havde læst et magasin;

De mobile enheder har bare gjort, at når folk har fem minutters ledig tid, så er det den som de tager op af lommen, hvor de før ville have haft et eller andet med at læse eller bladre i, og derfor ser det billede helt



anderledes ud i dag. Hvis man går ud i et S-tog i dag i forhold til for tre år siden, så er billedet et ganske andet (Puggaard, 5:12)

Dermed kan man konkludere at ændringen i folks medievaner har været afgørende for magasinbranchen og udgør en stor del af årsagen til dens svære situation. Dette vil blive diskuteret yderligere i afsnit 4.3.5 – teknologiske forhold.

4.3.5 Teknologiske forhold

Den teknologiske udvikling går hurtigere end nogensinde og det påvirker i særdeleshed magasinbranchen. Aldrig har udviklingen på de mobile platforme gået hurtigere og har en tydelig effekt på folks medievaner, hvilket også blev diskuteret i afsnit 4.3.4 – de sociokulturelle forhold.

I dag har 2,1 millioner danskere en smartphone, hvilket vil sige, at antallet er vokset med 600.000 på mindre end et år. Det er især blandt de 15-19 årige, at der er sket en kraftig vækst i antallet, og i dag har 7 ud af 10 i den målgruppe en smartphone. De 25-29 årige er den målgruppe, hvor flest ejer en smartphone. Her er det 71 pct., som ejer en smartphone (Laursen, 2012).

Selvom andelen er danskere, der ejer en smartphone er så stor, så viser undersøgelser, at allerede i 2013, vil tablets overhale smartphones som redskab til at surfe på nettet. Derudover viser undersøgelsen, at webtrafikken fra tablets er vokset 10 gange hurtigere end webtrafik fra smartphones de seneste to år. Denne vækst skyldes dels, at forbrugerne køber flere tablets, men samtidig, at de i gennemsnit besøger flere websider når de anvender deres tablet, end når de bruger deres smartphone. Med denne tendens vil 10 pct. af verdens samlede webtrafik i 2014 vil komme fra tablets (TBC, 2012b). Denne udvikling i tablets kan vise sig at have en stor betydning for magasinbranchen på flere måder. Dels vil magasiner opleve større konkurrence fra tablets, men det vil også være muligt for magasinudbydere selv at udnytte tablet-platformen.

Derudover er danskernes app-forbrug steget kraftigt i løbet af de seneste to år, og danskerne er samtidig blevet mere betalingsvillige. I 2009 blev der indtjent 35 millioner kr. mens den i dag er på 380 millioner kr., hvilket vil sige, at markedet er ellevedoblet på blot to år. Det svarer til, at der i gennemsnit bliver brugt 100 kr. på apps for hver eneste smartphone og tablet (TBC, 2012c). Denne teknologiske udvikling er noget, som de seks eksperter alle kan genkende og de mener samtidig, at den teknologiske udvikling, sammen med ændringen i forbrugernes medievaner, er hovedårsagen til magasinbranchens svære situation. Ifølge



Poulsen fra Benjamin har den teknologiske udvikling gjort, at der er kommet flere konkurrenter til magasinbranchen:

Lige pludselig konkurrerer man ikke bare med 10 andre magasiner, man konkurrerer også med facebook, man konkurrerer med nogle blogs, man konkurrerer med trendsale. Det er mere det der med, hvad bruger folk deres tid på. I stedet for at sige, at vi er tre konkurrerende forlag, der alle trykker et magasin. Så man kan sige at konkurrentuniverset også bare er udvidet markant. I sidste ende så kæmper man om det samme – folks tid og annoncørernes penge (Poulsen, 8:08).

Bonnier lancerede som de første et magasin på Ipad. Illustreret Videnskab blev lanceret på Ipad i september 2010, og ikke lang tid efter lancerede Benjamin Costume og Bilmagasinet på Ipad (Bonnier.com). Ingen af delene viste sig dog, at være den store succes og kort tid efter lukkede de alle Ipad-udgaverne. Og ifølge Lund er magasinformatet generelt ikke top tunet til de mobile platforme (Lund; 23:42).

Hverken Aller eller Egmont fulgte Bonnier og Benjamins eksempel med, at lancere deres magasiner på Ipads. I februar 2011 udtalte Allers administrerende direktør, Pål Thore Krosby, at de ikke havde planer om, at kaste sig over de digitale platforme, før at kunne betale sig rent forretningsmæssigt. Han sagde at det ikke bliver Aller der vil gå forrest i forhold til udviklingen af apps til de mobile platforme, så længe at forretningsmodellerne er så unge og umodne (Schäbethal, 2011).

I maj 2012 lancerede Aller apps til syv af husets ugeblade og seks uger efter var Se og Hør, Billed-Bladet, Femina, Ude og Hjemme, Familiejournalen, Kig Ind og Søndag blevet downloadet i alt 100.000 gange. Efter lanceringen af de syv ugeblade som apps viste sig at være en succes, lancerede Aller yderligere 10 magasin-apps til Iphone og Ipads. Ens for alle de 17 magasin- og ugebladsapps er, at Ipad-versionen er en forholdsvis enkel digital version af papirudgaven uden decideret ekstra indhold eller features (JHT, 2012a). På trods af Aller's succes har hverken Bonnier eller Egmont dog fulgt Allers eksempel med, at lancere samtlige af deres digitale magasiner på Ipad endnu (JHT, 2012b).

4.3.6 Miljømæssige forhold

Eftersom der er større og større fokus på miljøet, kunne man tro, at dette har betydning for magasinbranchens printmagasiner. En undersøgelse lavet af FDB viser, at 30 pct. i høj grad eller i meget høj grad er bekymrede for miljøet. Derudover er omkring 50 pct. i nogen grad bekymrede for miljøet, mens kun fire pct. slet ikke er bekymrede. Imidlertid føler mere end 25 pct., at de ikke kan gøre en positiv forskel,



mens mere end 40 pct. mener, at det først og fremmest er politikernes ansvar, at skabe et bæredygtigt forbrug (FDB, 2012).

En anden undersøgelse fra 2011 viser at forbrugerne gerne vil være miljøbevidste, men at dette i høj grad er afhængigt af priser. Økologiske varer udgør 7,2 pct. af den samlede handel i Danmark hvilket betyder, at Danmark er det land i Europa, som bruger flest penge på økologiske varer (Janø, 2012). Men der er stadig en stor gruppe, der ikke køber de økologiske varer, selvom de siger, at de er miljøbevidste og bekymrer sig for miljøet. Der er således ofte langt fra bekymring til egentlig handling – dette især hvis det kræver en ændring i forbrugernes adfærd, hvilket Christensen også kom ind på;

Når man spørger folket om de er miljøbevidste – ja det er de – og køber de økologisk – ja det gør de, men når man så ser på, hvad bliver der solgt mest af i supermarkederne, så er det jo ikke de økologiske varer (Christensen, 25:40).

Derudover er der forskel på mænd og kvinders holdning til miljøet og på deres adfærd. Miljøbevidstheden lever hos begge køn, men hvor kvinderne er mere handlekraftige og selv forsøger at gøre en forskel i det daglige, mener mændene, at miljøbeskyttelse er en samfundsopgave, som politikerne må løfte gennem adfærdsregulerende lovgivning. De tror ikke på den politiske forbruger (Æbelø, 2007).

Hvorvidt faldet i oplags- og læsertal hænger sammen med øget fokus på miljøet, er svært at svare på. Men som før nævnt så var miljøhensyn alene ikke nok til at få forbrugerne til at købe Ipad-udgivelser i stedet for printversioner af Bonniers magasiner. Dette vil blive uddybet senere i analysen. Ifølge Benjamin-stifteren Johnny Laursen vil miljøhensyn have stor betydning for magasinbranchen (Hansen, 2009). Dette er dog ikke noget, som nogen af de seks eksperter er enige i.

Hos Bonnier udgør de miljømæssige forhold heller ikke de store bekymringer. De mener at det er fint at være EU certificeret, men tror ikke det har nogen særlig indflydelse, selvom de er opmærksomme på, at flere i den yngre del af befolkningen har en mere markant holdning til økologi og miljø. Friis tror ikke, at nogen af deres nuværende abonnenter tillægger miljøet så stor betydning, at det er afgørende for om de køber magasinet eller ej (Friis, 27:46). Det er Lund enig i;

Jeg tror at det er overvurderet, altså vi ved jo der, at folk også hykler. Så hvis du leverer et produkt som skaber værdi, så tror jeg ikke, at det er det der er det afgørende. Det kan være noget man tager til efterretning. Det kan være en grund til at sige nej, jeg vil ikke læse magasiner fordi det fælder svenske



skove, men så kan man lige så godt sige, at jeg ikke vil skifte min mobiltelefon ud hvert andet år, fordi det skabe endnu større miljøproblemer (Lund, 26:36).

Samlet set kan man konkludere at de miljømæssige forhold ikke umiddelbart lader til at vække den store bekymring hos de seks eksperter. Alligevel påpeger de alle, at det er vigtigt at være opmærksom på udviklingen blandt forbrugerne.

4.4 Scenarieanalysen

I dette afsnit vil scenarieanalysen bliver diskuteret gennem alle seks step, som også er blevet gennemgået i afsnit 3.4 – scenarieanalyseprocessen. Den vil blive benyttet for at finde frem til de strategier og scenarier, som magasinbranchen står over for, og for at kunne komme med et bud på, hvordan fremtiden ser ud for magasinbranchen.

Scenarieanalysen vil gøre brug af den viden, der er opnået igennem PESTEL analysen og derudover vil den tage udgangspunkt i de seks ekspertinterviews samt diverse data jf. afsnit 2.3 – dataindsamling.

4.4.1 Step 1

Det første step i scenarieanalysen består i at analysere og identificere, hvilke af de strategiske beslutninger, der skal træffes for, at skabe et fokus på scenarierne, som også nævnt i afsnit 3.4.1. Det er essentielt, at finde et fokus i step 1 for på den måde, at undgå, at processen ender ud i alt for brede generaliseringer af magasinbranchen og dens fremtid.

Der er mange måder hvorpå magasinbranchen kan reagere på de ændrede betingelser, som de står over for. En af de afgørende faktorer er dog økonomien. Kernen i denne afhandling, er bl.a. hvordan en scenarieanalyse kan forbedre resultatet i magasinbranchen, jf. afsnit 1.5. I og med at Danmark er et så lille marked, er det begrænset hvor mange midler de har til, at investere i nye digitale muligheder, produktudvikling osv. Derfor vil fokus være på, hvordan magasinbranchen skal investere i fremtiden for på bedste mulige måde, imødekomme de mange ændrede erhvervsbetingelser, som de står over for i dag.

Derfor vil fokus i denne scenarieanalyse være:

Hvordan skal de fremtidige investeringer i magasinbranchen fordeles?

Ovenstående vil blive vurderet ud fra en kvalitativ tilgang, da det ikke har været muligt, at skaffe samtlige tal og statistikker for magasinbranchen og deres nuværende investeringer, jf. afsnit 1.8 – afgrænsning.



4.4.2 Step 2

I step 2 i scenarieanalysen vil de nøglefaktorer og beslutningsfaktorer, som har en indvirkning på magasinbranchen, blive gennemgået. Der er fundet frem til fire generelle nøglefaktorer, der har betydning for magasinbranchens fremtid, hvilket er lavet på baggrund af afsnit 4.1 – magasinbranchen i Danmark samt PESTEL analysen. Alle de fire nøglefaktorer bliver vurderet på kort, mellemlang og lang sigt.

1. *Hvordan vil forbrugernes medievaner være i fremtiden?*

Forbrugernes medievaner har vist sig, at have stor betydning for magasinbranchens fremtid og det er også netop forbrugernes medievaner, som eksperterne peger på, som en af hovedårsagerne til magasinbranchen tilbagegang i oplags- og læsertal. Derfor vil det være interessant at lave et estimat for, hvordan forbrugernes medievaner vil udvikle sig i de kommende år. Vil forbrugerne kunne håndtere flere medier samtidig i fremtiden, eller vil vi opleve en tilbagegang. Vil de sociale medier stadig vinde frem eller vil de mere traditionelle medier udvikle sig i en positiv retning? Hvordan fremtidens medieforbrug vil se ud, er således det store spørgsmål?

2. *Hvordan vil annoncørmarkedet og deres præferencer se ud i fremtiden?*

I afsnit 1.6.2 blev det konkluderet at annoncørerne i højere grad foretrækker de digitale medier frem for printmedierne. Derfor er det altafgørende, hvordan annoncørernes præferencer ser ud i fremtiden. Vil de stadig benytte sig af printmedierne, eller er det rykket endnu mere hen mod de digitale medier? Hvilke krav vil de stille til magasinbranchen?

3. *Vil der ske lovmæssige reguleringer, der vil have betydning for magasinbranchen?*

Magasinbranchen er meget afhængige af de lovmæssige reguleringer, og en ændring kan føre til katastrofale forhold for magasinbranchen. Som tidligere nævnt, er magasinbranchen en af de eneste brancher, hvor det stadig er tilladt, at sælge produkter via telemarketing, og det er afgørende for branchen. Derudover er der hele markedsføringslovgivningen og reglerne omkring moms, som også nævnt i PESTEL analysen.

4. *Vil produktions- og distributionsudgifterne ændre sig?*

Hvordan vil markedet udvikle sig i de kommende år og vil der være flere digitale magasiner? Vil oplags- og læsertallene stadig falde, hvilket vil føre til øgede produktions- og distributionsudgifter per trykte magasin?



4.4.3 Step 3

Det tredje step i scenarieanalysen består i, at identificere de eksterne faktorer, som vil påvirke magasinbranchen i fremtiden, og som vil kunne ændre nøgle- og beslutningsfaktorerne fra step 2. Derudover er det et essentielt, at danne sig et billede af, hvilke faktorer, som vil være gældende for magasinbranchen i fremtiden. Dette kan bl.a. være:

- Store trends og usikkerheder
- De underliggende faktorer, som vil komme til at spille en betydelig rolle i forhold til de ændringer fremtiden bringer
- Hvad er det vigtigste i beslutningen om de centrale beslutninger?

Som nævnt i afsnit 3.5.3, så foreslår Fahey og Randall at benytte SEPT-modellen. I denne afhandling er det, som tidligere nævnt, valgt at benytte PESTEL modellen. Modellen indeholder de samme faktorer, dog indeholder PESTEL modellen i modsætning til SEPT modellen også miljø (E) og lovgivning (L). I afsnit 4.2 – PESTEL analysen er der allerede redegjort for de makroøkonomiske forhold, som har indflydelse på magasinbranchen. Derfor vil step 3 også gøre brug af PESTEL analysens resultater.

Efter at have identificeret de eksterne faktorer, som vil påvirke magasinbranchen i fremtiden, er der fundet 26 kræfter, som kan have direkte eller indirekte betydning for de fire valgte nøgelfaktorer fra step 2. Disse 26 kræfter er sat ind i model 9, som også er blevet gennemgået teoretisk i afsnit 3.5.3. Modellen har to akser. Den ene akse angiver graden af usikkerhed og den anden akse angiver, hvor stor betydning den enkelte kræft vil have for magasinbranchen.

I dette step er det samtidig essentielt, at beslutte hvorvidt, modellen skal fokusere på kort, mellemlang eller lang sigt, jf. afsnit 3.4.3. Dette er vigtigt, da det er afgørende for hvorvidt, der skal fokuseres på kræfter hvor usikkerheden er lav, mellem eller høj. Da det i step 2 i analysen er besluttet, at de fire nøgelfaktorer skal ses ud fra en kort, mellemlang og lang sigt, så vil det samme blive gjort i step 3.



Grad af usikkerhed			Grad af indflydelse
Lav	Mellem	Høj	
- Faldende oplagstal - Faldende læsertal - Stigende netbrug via smartphones - Stigende netbrug via tablets - Skift i forbrugernes medievaner - Vækst i salget af smartphones og tablets - Øget konkurrence fra sekundære medier, som f.eks. facebook	- Faldende annonceindtægter - Annoncørerne er mindre positive over for print - Faldende interesse for de store omnibus medier - Øget interesse for Nichemedier	- Ændring i momslovgivningen - Markedsføringslovgivningen omkring Telemarketing - Markedsføringslovgivningen omkring facebook og andre digitale medier	
- Befolkningsgruppen +65 år vokser - Usikkerheden blandt den danske befolkning for fremtiden - Stigende køb af mobil apps	- Øget fokus på miljøet fra politikernes side - Arbejdsløshed - Faldende indtægter - Mindre forbrug => større opsparing - Boligmarkedet	- Mediestøtten - Stigende portopriser - Markedsføringslovgivningen omkring husstandsdelte reklamer	
	- Fokus på miljøet fra forbrugernes side		Lav

Model 9: Eksterne kræfter sorteret efter indflydelse og sandsynlighed, egen tilvirkning

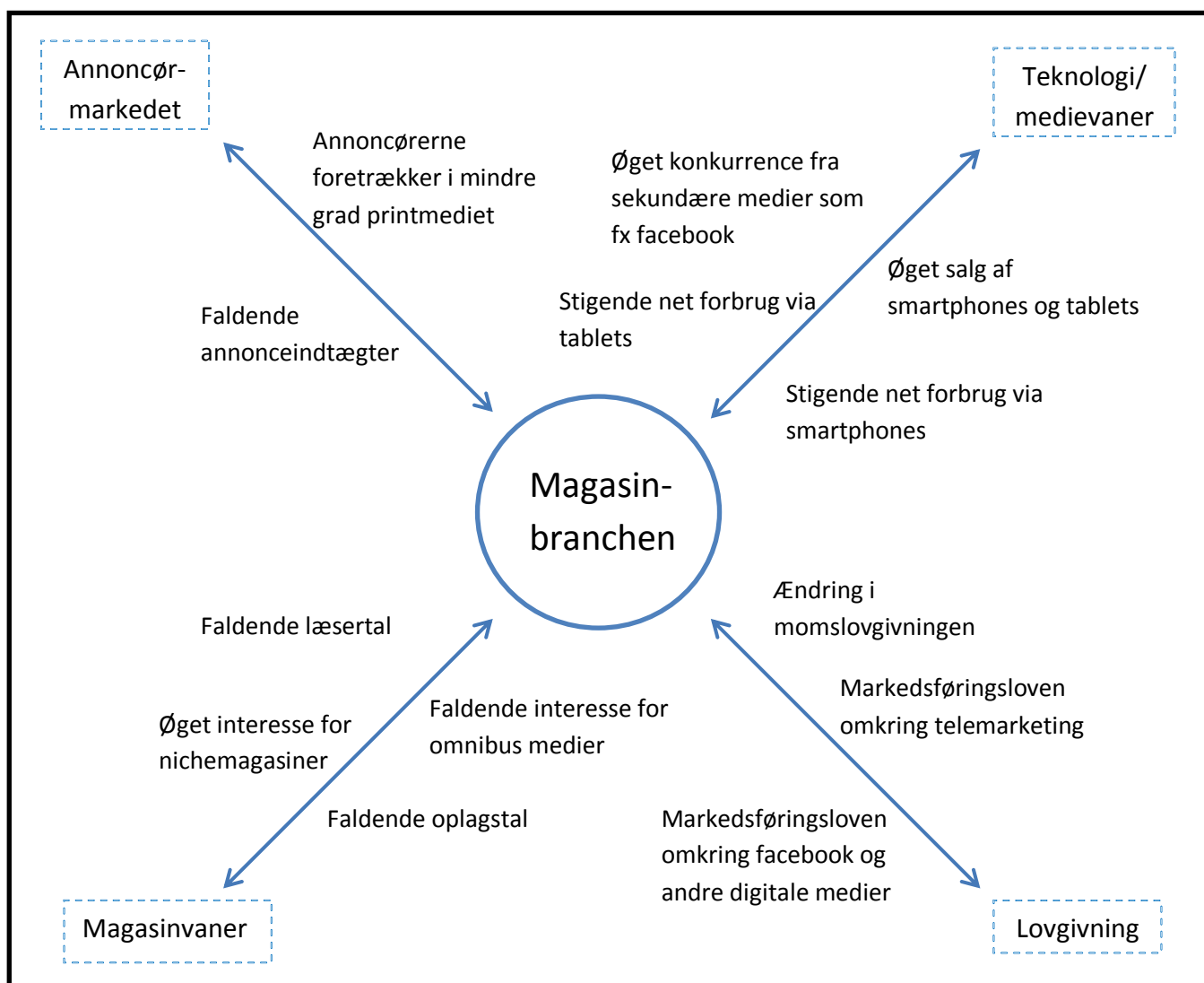
Teorien refererer til, at ved lav usikkerhed, er planlægning på kort sigt nødvendig, mens at ved høj usikkerhed, skal planlægningen ske på lang sigt, jf. afsnit 3.4.3. Det samme er gældende for denne analyse og derfor arbejder denne afhandling ud fra en forudsætning om, at kræfter med en lav grad af usikkerhed er relevante på kort sigt, mens en mellem usikkerhed er relevant på mellemlang sigt og kræfter med høj usikkerhed er relevante på lang sigt. Hermed vil samtlige af de kræfter hvor indflydelsen er høj være medtaget i denne analyse. Der er således 14 ud af de 26 kræfter, som er relevante for magasinbranchens fremtidige planlægning.



4.4.4 Step 4

I dette step etablerer man et logisk rationale og en struktur for de scenarier, der arbejdes videre med. Ydermere er det her vigtigt, at man bruger sin intuition, indsigt og kreativitet. I step 3 blev der med hjælp af model 9 sorteret i de forskellige kræfter, som har indflydelse på magasinbranchen. I step 4 er det imidlertid nødvendigt med en endnu skarpere sortering.

Model 10 viser en yderligere gruppering af de 14 kræfter, som har indflydelse på magasinbranchens fremtidige planlægning. Som det kan ses er der lavet en model hvor der er fire bærende hovedelementer, som de 14 kræfter kredser sig rundt om. Derfor vil det samtidig være logisk at fastlægge nogle scenarier, som omhandler de fire faktorer.



Model 10: Gruppering af de eksterne kræfter i fire hovedemner, egen tilvirkning



4.4.5 Step 5

I step 5 udvælges de scenarier, der arbejdes videre med. Her er der en række kriterier, som skal være opfyldt. F.eks. skal scenarierne være realistiske, variere betydeligt fra hinanden og indeholde nogen indsigt omkring fremtiden, hvilket også er gennemgået i afsnit 3.4.5. Ud fra disse kriterier er der fundet fire scenarier:

For hvert af de fire scenarier vil de tilhørende nøglefaktorerne kort blive beskrevet, hvorefter at de i step 6, vil blive analyseret i dybden.

Scenarie 1: Den digitale udvikling vil fortsætte og ændre forbrugernes medievaner yderligere

Nøglefaktorer: Der vil fortsat være en ændring i forbrugernes medieadfærd, og det vil gøre situationen for magasinbranchen endnu sværere. Der vil blive købt endnu flere smartphones og tablets og dette vil medføre, at det er nemmere for forbrugerne, hurtig at finde information via dem. Ydermere vil vi se en øget konkurrence fra sekundære digitale medier, som f.eks. facebook. Dette vil medføre, at når folk har fem minutter i toget eller andre steder, finder de information via deres smartphone eller tablet i stedet for at læse et magasin eller ugeblad.

Scenarie 2: Annoncørerne foretrækker i mindre grad printmedierne og magasinbranchens annonceindtægter vil falde betydeligt

Nøglefaktorer: Annoncørerne vil i mindre grad foretrække, at annoncere på print, hvilket i høj grad hænger sammen med oplags- og læsertallene. Annoncørerne vil blive tvunget til, at finde andre medier at annoncere i, for at skaffe det samme antal kontakter, som magasinerne før kunne tilbyde.

Scenarie 3: Der sker en ændring i markedsføringslovgivningen, der vil betyde begrænsninger af brug af digitale medie samt forbud mod salg via telemarketing

Nøglefaktorer: Hvis der sker en ændring i markedsføringslovgivningen, der betyder at magasinudbydere ikke længere må sælge deres produkter via telemarketing, vil det have en stor betydning for magasinbranchen. Dette dog primært for de magasiner, der bliver solgt via telemarketing og hvor størstedelen af køberne er abonnenter.

Scenarie 4: Faldet i oplags- og læsertal vil være så tydeligt, at mange magasiner må lukke ned

Nøglefaktorer: Meget af den viden, som man får fra de store ugeblade som Se & Hør, Billed Bladet, Kig Ind osv. vil få det meget svært i fremtiden. Den viden som den ugebladsgenren bidrager med, er hurtig underholdning. En type underholdning, som man nemt kan finde på nettet via sin smartphone eller tablet.



Det er ikke artikler, som kræver den store fordybelse, som mange af nichemagasinerne gør. Som følge af de faldende oplags- og læsertal, vil ikke alle kunne overleve. Nogle magasiner vil bukke under.

I step seks vil de fire scenarier blive analyseret i dybden, og der vil blive lavet en strategi ud fra hver af dem. Til sidst vil der blive lavet en samlet strategi for alle scenarierne, for på den måde at skabe et overblik over magasinbranchens fremtidige strategi og over hvordan branchens investeringer skal fordeles i fremtiden.

4.4.6 Step 6

Det sidste punkt i scenarieanalysen udgør, som allerede nævnt, den egentlige analyse. Det er estimerer på de valgte scenarier fra step 5 laves. Scenarierne bliver diskuteret en for en, og der vil komme et bud på, hvordan magasinbranchen bør reagere, hvis det enkelte scenarie viser sig at blive en realitet.

Scenarie 1: Magasinbranchen fremtid vil være meget påvirket af den digitale udvikling

Det store dilemma for magasinbranchen og resten af printmedierne er, at finde frem til en måde, hvorpå man kan tjene penge på de digitale platforme. Her står magasinbranchen over for en næsten umulig situation, da den generelle stemning omkring netadfærd fra første dag har været, at det skulle være gratis (Puggaard, 8:54). Derfor er det svært for magasinbranchen, at finde en indtjeningsmodel.

Fordi forbrugerne bruger mere og mere tid på deres smartphones og tablets, har magasinbranchen følt sig nødtvunget til at stille noget indhold til rådighed, men det er svært at komme uden om, at det skal være gratis. Derfor skal der rigtig meget til før, at forbrugerne vil betale for indhold på nettet, og da magasinbranchen har været vant til at tjene penge på deres indhold og viden, så er det et fuldstændigt skifte i, hvordan man ser verdenen (Christensen, 42:00). Det er en situation, som er meget svær, måske endda umulig at ændre på.

Som tidligere nævnt, har Bonnier tidligere lanceret Illustreret Videnskab på Ipad, dog uden stor succes. Og de kan ikke genkende til ovenstående problemstilling.

Vi fandt ret hurtigt ud af, at så snart noget er digitalt, så har de fleste forbrugere en forventning om, at det er gratis. Der er ikke ret mange ting man er parate til at betale noget for. Når det er digitalt er det jo bare en kopi, der ikke koster penge at lave, men det er det jo ikke i det her tilfælde, for selvom man har lavet den her platform så er det jo ikke sådan at man bare tager magasinet og putter det i en maskine og så spytter det en digital version ud. (Dalsgaard, 2:52).

Som sagt var ovenstående en af de store årsager til, at dette ikke lykkedes Bonnier i første omgang, at lancere Illustreret Videnskab på Ipad. Hos Bonnier har man dog fået modet tilbage, og de er netop i gang



med at gøre endnu et forsøg. I december 2012 kommer Illustreret Videnskab på Ipad igen, og denne gang er strategien, at man vil prøve at tilpasse magasinet bedre til de digitale platforme og udnytte dets muligheder. Dog vil det stadig i overvejende grad være en mere forsimplet udgave af printudgaven. En af årsagerne til dette er blandt andet, at et digitalt nummer kan fylde meget. Hos Wired magazine har man lavet et digitalt magasin med en masse ekstra indhold og digitale muligheder, men dette magasin fylder 1 GB og da der på en normal tablet er 16 GB hukommelse, skaber det i sig selv store problemer (Dalsgaard, 7:52). Dog kommer der hele tiden mere og mere plads på de nye tablets, og hvis vi ser nogle år frem, vil pladsproblemet formentlig ikke længere være aktuelt. Derudover er det meget omkostningsfuldt, at tage det fulde skridt da man ikke med sikkerhed ved om det bliver en succes. Ikke mindst fordi det trods alt stadig er et fåtal af befolkningen, der ejer en tablet.

Hos Benjamin lancerede man Bilmagasinet og Costume på Ipad, som også begge måtte lukke ned. Her mener man, at noget af grunden skal findes i, at de simpelthen var for tidligt ude. På dette tidspunkt var der ikke så mange som havde en tablet, som vi ser i dag. En anden årsag kan være, at det var for dyrt. Mange forbrugere havde forventet, at en digital udgave ville være billigere end printudgaven, men det var ikke tilfældet.

En tredje årsag, og måske den mest betydningsfulde, ligger i, at magasinbranchen ikke udnyttede de digitale platforms muligheder. Der blev taget udgangspunkt i printudgaven, og derfor var den digitale udgave blot en kopi af printudgaven. Her kunne magasinbranchen have udnyttet de digitale muligheder ved at lave magasinet mere levende, som f.eks. med levende reklamer eller levende artikler. I magasinet iFORM er der f.eks. ofte forskellige artikler om, hvordan man skal udføre diverse træningsøvelser. Her kunne det være oplagt at lave en levende artikel, hvor en instruktør viser træningsøvelser.

Aller har, som allerede nævnt, lanceret syv af deres ugeblade og ti magasiner på apps. Ipad-versionen er en forholdsvis enkel digital version af papirudgaven uden decideret ekstra indhold eller features. Ifølge Allers udgiverdirektør Per Ingdal, har de fundet en billig og effektiv model, hvorfor der ikke skal meget til før det udgør en fornuftig forretning. Downloads er gratis for deres abonnenter, mens andre kan købe de digitale magasiner i App store til en pris svarende til printudgaven.

Her kan man så spørge sig selv om, hvorfor Aller ikke har gjort mere ud af deres digitale version? Den koster det samme, men der er ingen features eller ekstra indhold. Det er således blot en printudgave på Ipad. For abonnenter er det selvfølgelig et godt tilbud, men hvorfor skulle de øvrige læsere købe en digitaludgave, der blot er en forsimplet udgave af printudgaven? Set med forbrugernes øjne, burde Aller spare en masse udgifter på distributionen samt trykudgifter, så hvorfor er den digitale udgave ikke



billigere? Hvis man nu fik noget ekstra indhold for pengene, kunne man måske forstå det, men hos Aller har udgivelsesdirektøren meddelt, at deres model er billig og effektiv. På mange måder virker det lidt som et halvhjertet forsøg på, at være med på den digitale trend.

En af grundende til, at det ikke er lykkedes magasinbranchen, at lancere en digital udgave med stor succes, skyldes ifølge Christensen fra IUM, at udviklingen af den digitale udgave ikke sker på de digitale mediers præmisser:

De folk, der udvikler den digitale version, er folk fra printbranchen og man skal jo ikke se på de digitale medier med printmediernes øjne. Man skal se på dem med digitale mediers øjne, hvor noget indhold kan overføres, men det skal være på mediets præmisser. Det skal udnytte de muligheder, som mediet giver, frem for et statisk printmedie. Og det har de ikke gjort, som det ser ud i dag (Christensen, 40:30).

Det er altså vigtigt, at magasinbranchen tager de digitale briller på, når de skal udvikle de digitale platforme, og f.eks. benytte eksperter indenfor digitale udvikling, for at gøre det på de digitale platformes præmisser.

Når dette er sagt, skal magasinbranchen huske på, at der stadig er en stor del af befolkningen, som stadig foretrækker print. Selvom forbrugerne i stigende grad benytter sig af de digitale muligheder, så kan magasiner noget helt særligt. Ifølge Lund skal man ikke tage fejl af, at den taktile oplevelse, ved at sidde med et magasin i hånden og kunne bladre, stadig har stor betydning. Ikke mindst for den ældre del af befolkningen;

Magasinlæsning er jo også knyttet til det taktile, altså man skal ikke være blind for, at for brugeren, er det i meget høj grad oplevelsen af, at sidde med magasinet fysisk og dem du appellerer til gennem ny teknologi, vil formodentlig ikke opgive den taktile oplevelse af bladringens glæde, som jeg kalder det (Lund, 13:00).

Dette er også noget Christensen kan se: *Der er noget afslappende og forkælelse på en eller anden måde når man sidder med et magasin (Christensen; 16:10)*

Ovenstående er samtidig en af grundende til, at man hos Benjamin ikke har valgt, at satse fuldt ud på de digitale medier. Selvom deres læsere dækker over den yngre del af befolkningen, så mener forlagsdirektøren hos Benjamin at printmagasinet har sine fordele: *Der er stadigvæk mange som tænker at det her det er den ultimative forkælelse og det er bare migtid, som de ikke har andre steder og hvor de ikke bliver forstyrret af alt muligt andet (Poulsen, 36:20).*



Derfor vil det stadig være en udfordring for magasinbranchen, at kunne skabe den samme følelse via en digital udgave af magasinet. Magasinbranchen skal huske på, at printmagasinet stadig har sine store fordele, men det er samtidig essentielt, at de begynder at satse helhjertet på den digitale udgave. Hvis de lancerer en digital udgave, som har en masse ekstra features, så er der en stor mulighed for, at læserne alligevel vil føle at det opvejer den taktile oplevelse. Derudover er det at læse magasiner og bøger via en tablet, stadig forholdsvis nyt og noget forbrugerne skal vænne sig til.

Scenarie 2: Annoncørerne foretrækker i mindre grad printmedierne og magasinbranchens annonceindtægter vil falde betydeligt

En stor del af magasinudbydernes omsætning stammer fra annonceindtægter, jf. afsnit 4.1.3. Hvis udviklingen fortsætter som nu, er det vigtigt, at magasinbranchen allerede nu laver en strategi for, hvor de tabte annoncekroner skal hentes, eller hvordan de skal gøre det mere attraktivt for annoncørerne. Der er blandt eksperterne enighed om at magasinsalget vil falde de kommende år, hvorfor også annonceindtægter vil falde, idet færre læsere betyder færre annonceindtægter. Da det, som allerede nævnt, er den digitale udvikling, der har en stor del af skylden for de faldende læser- og oplagstal er det samtidig her, at de tabte annonceindtægter skal findes. Flere og flere forbrugere har en tablet eller smartphone, og en større andel forventes at have det i de kommende år. Derfor er det altafgørende, at magasinbranchen får udnyttet denne udvikling. Det kan de gøre ved, at gøre deres hjemmesider mere attraktive og ligge mere indhold ud. Det vil skabe flere besøgende på hjemmesiderne, hvilket vil kunne øge annonceindtægterne online. Ulempen ved at ligge for meget gratis indhold ud på hjemmesiden er imidlertid, at de forbrugere der køber printudgaven vil føle sig snydt, og følgelig stoppe med at købe magasinet i print. På den måde kommer magasinbranchen ind i en ond cirkel. For jo flere læsere de mister, jo mere aktivitet må de skabe på de digitale medier for, at skabe annonceindtægter, og jo mere indhold de ligger ud på de digitale medier, jo flere læsere vil de miste. Men ifølge eksperterne, går læser- og oplagstallene kun en vej, og det er nedad. Derfor er de tvunget til, at finde de tabte annonceindtægter et andet sted. En mulighed kan f.eks. være, at indgå nogle flere samarbejder med eksterne parter. Et eksempel på dette kunne være, at iForm eller Aktiv Træning kunne indgå et samarbejde med en sportsforretning om, at sælge deres træningstøj via iForms eller Aktiv Trænings hjemmeside. Eller Costume kunne indgå et samarbejde med Matas, hvor de kunne sælge diverse skønhedsprodukter igennem Costumes hjemmeside. Der er masser af muligheder – det er bare at gribe dem.

Hos Bonnier har samtlige af deres magasiners site, en selvstændig økonomi. Den skal kunne skabe indtægter på flere måder, herunder blandt andet abonnementssalg via sitet, annoncesalg via sitet og de



skal kunne samle leads, som er en identificering af en potentiel kunde, bl.a. via interne konkurrencer (Friis, 15:02).

Dermed er de hos Bonnier allerede meget opmærksomme på, at deres hjemmeside er en god forretning. Her er der dog igen en stor forskel på Bonnier og de øvrige magasinforlag. Som også nævnt tidligere, er størstedelen af Bonniers magasiner ikke annoncefiancieret. F.eks. kommer 99 pct. af indtjeningen på Illustreret Videnskab direkte fra magasinsalget, hvorfor de i høj grad er afhængige af oplagstallet (Dalsgaard, 4:20). Derfor er øgede annonceindtægter på de digitale medier ikke en løsning for dem, og det samme er gældende for en række andre magasiner. Omvendt kan man sige, at de heller ikke bliver påvirket af de faldende annonceindtægter, på samme måde som andre magasiner.

Scenarie 3: Der sker en ændring i markedsføringslovgivningen, hvilket vil betyde begrænsninger af brug af digitale medier samt forbud mod salg via Telemarketing

Scenarie 3 er det scenarie, hvor usikkerheden er højest og derfor det scenarie, hvor der omhandler planlægning på lang sigt. Eftersom at der er i dag kommer strammere og strammere regler, kunne man forestille sig, at det om f.eks. 10 år vil være ulovligt, at sælge magasiner via telemarketing. Man kunne formode, at reglerne først vil blive strammet i form af, at alle sælgere skulle have en tilladelse fra forbrugeren til, at måtte ringe, og om 10 år er det ikke usandsynligt, at alle former for salg via telemarketing vil være ulovligt. Dette vil i høj grad betyde, at flere af udbyderne, og i særdeleshed Bonnier, vil være nødsaget til at ændre strategi, da størstedelen af deres magasiner sælges via telemarketing.

En anden væsentlig faktor i forhold til lovgivning er, at der kan komme skærpede regler vedrørende annoncering via de digitale medier. I juli 2012 kom EU med et forordningsforslag, der skal stramme op på reglerne om, hvilke oplysninger virksomheder må samle om brugerne på nettet, og om hvordan oplysningerne må blive brugt. Ovenstående er noget, som har fået netmedierne helt op i det røde felt. Hvis forslaget bliver eksekveret på den strengest mulige måde, så kan det blive svært at tjene penge på netannoncer, og hermed vil forretningsgrundlaget for en lang række medier og netudbydere forsvinde (JHT, 2012c). Dette er blot et eksempel på, hvilken indflydelse lovgivning kan have, og hvilke store konsekvenser det kan få for mediebranchen, herunder magasinbranchen. Man kan selvfølgelig argumentere for, at det i nogen grad vil være en fordel for magasinbranchen, i og med, at de digitale medier vil få sværere markedsvilkår. Men da magasinbranchen også i høj grad er afhængig af annoncekronerne på de digitale platforme, og i endnu højere grad vil være det på længere sigt, vil sådan en regel også få katastrofale konsekvenser for magasinbranchen.



Man kan argumentere for, at disse lovforslag ikke vil blive vedtaget fra den ene dag til den anden, uden nogen advarsel i forvejen. Derfor vil magasinbranchen have god tid til, at lave en strategi for hvert enkelt lovforslag. I tilfælde af, at der bliver skærpede krav, som f.eks. at magasinudbydere ikke må kontakte potentielle kunder, hvis de ikke har givet deres permission, skal magasinbranchen til at være lidt mere kreative, for at skaffe nogle flere permissions, så de stadig kan kontakte det samme antal mulige abonnenter. Dette kan bl.a. gøres ved, at afholde interne konkurrencer på magasinernes hjemmesider. Konkurrencer som kræver, at forbrugerne giver deres permission til, at de må blive ringet op af det enkelte magasin for, at kunne deltage i konkurrencen. Det gør magasinudbydere allerede, men det vil kræve større fokus, hvis ovenstående bliver en realitet. Andre muligheder for at skaffe permissions kan være i højere grad at sponsorere eller være medarrangør af forskellige events, motionsløb, tilbudsaftener i udvalgte butikker, foredrag m.m. hvor deltagerne giver permission for at deltage.

I tilfælde af at det bliver ulovligt, at opsøge potentielle kunder via telemarketing, skal magasinudbydere ud at finde deres kunder andre steder. Dette kan f.eks. være på messer. Modemagasiner som Costume og Elle skal være tilstede på diverse mode- og makeupmesser, da det er her, at mange af deres potentielle læsere vil være. På samme vis skal Boligmagasinet og Bo Bedre være tilstedeværende på diverse boligmesser osv. Derudover skal magasiner i højere grad skaffe deres læsere på løssalgsmarkedet, men her er der også stor konkurrence i kampen om, at skaffe læsernes opmærksomhed. Når det kommer til de yngre læsere, er det i dag ikke nok "bare", at have et godt magasin. I dag gør magasinudbydere mere og mere, for at fange de potentielle læsers opmærksomhed, ved f.eks. at have gaver med i magasinerne. Dette kan være en neglelak, mascara anden makeup. Ifølge Friis fra Bonnier, er løssalgsmarkedet blevet et kæmpe ragnarok, og det har skabt en shoppementaltitet blandt læserne (Friis, 20:06).

Scenarie 4: Faldet i oplags- og læsertal vil være så tydeligt at mange magasiner må lukke ned

Ud fra de seks interviews, er der ikke nogen tvivl om, at det samlede magasinoplag vil falde i de kommende år. Dermed er spørgsmålet hvor smertegrænsen er, og hvornår mange af magasinudgivelserne lukker ned. Her er spørgsmålet desuden, om de forskellige titler kan overleve uden et printmagasin. Det koster mange penge at producere og trykke et magasin, og eftersom Danmark er et meget lille marked, findes der en smertegrænse i forhold til, hvad det kan betale sig at producere. Her er det dog vigtigt, at magasinbranchen ser de digitale medier, som et kæmpe potentiale, frem for en trussel. Forbrugerne efterspørger stadig det samme gode indhold som magasinbranchen kan tilbyde, og dette indhold skal tilbydes på de digitale medier.



Magasinbranchen skal udnytte deres muligheder. De kan tilbyde annoncørerne et godt mix i form af annoncering på print samt online. Hermed opnår brugerne også genkendelsesværdien, i og med, at de kan se en bestemt annoncør i et magasin, samt på magasinets digitale platforme. Her har magasinbranchen således en fordel i forhold til andre brancher og det er vigtigt, at de forstår, at udnytte den. Hos Benjamin har man på M! haft et samarbejde med Danske Spil, hvor de skulle finde den nye Oddset pige. Her blev pigerne præsenteret i magasinet, og efterfølgende var der afstemning på nettet. Herefter kom der en opfølgning i magasinet, og derudover var der diverse youtube videoer, hvor pigerne blev interviewet. Dette var et tiltag, der var en stor succes både for M! og for Danske spil. Det fik læserne til at involvere sig, og det gav læsere, samt flere besøgende på deres hjemmeside og facebookside (Poulsen, 35:20).

Ovennævnte var et godt og succesfuld tiltag fra Benjamins side, hvor læserne blev involveret, og der blev skabt et godt samarbejde med annoncøren. Lignende tiltag, er noget magasinbranchen skal fokusere på i højere grad.

Der vil, som allerede nævnt, være mange magasiner, som kommer til at lukke ned. Ifølge Puggaard fra Gallup, er dette meget naturligt og magasinbranchen skal være mere åbne over for at lancere magasiner, som måske kun eksisterer i en kort årrække:

Jeg tror at man skal passe på med at tænke i, at de medier man lancerer, det er nogle som skal være der for altid. Jeg tror, at vi skal arbejde meget mere med: Hvad er lige oppe i tiden nu og så kører vi med det i 5 år, og så lukker vi det ned igen. Altså at man ikke desperat forsøger, at få tingene til at overleve (Puggaard, 37:06).

Ergo skal magasinbranchen passe på ikke, at holde fast i magasiner, der er en dårlig forretning. Selvfølgelig skal magasinudbyderne gøre hvad de kan for, at deres magasiner overlever, men de skal blive bedre til at erkende at det ikke er en succes og lukke det ned. Det er imidlertid stadig vigtigt, at magasinbranchen reagerer nu og gør det før det er for sent. Når forbrugerne først lærer, at leve uden magasinerne, og stopper med at købe dem, er det sjældent de kommer tilbage igen (Puggaard, 17:36). Derfor er det vigtigt at der bliver reageret nu og ikke når oplags- og læsertallene er faldet yderligere.

4.4.7 Samlet strategi for alle scenarier

Nu er det relevant, at lave en samlet strategi for alle de fire scenarier. Der er dog ét scenarie, der adskiller sig væsentlig fra de øvrige, hvorfor dette scenarie ikke vil blive diskuteret yderligere i dette afsnit. Det drejer sig om scenarie 3, som omhandler lovgivning. Sandsynligheden for at scenariet vil ske indenfor den næste årrække er meget lille, og hvis det bliver en realitet, så vil magasinbranchen have god tid til at forberede sig, da en lovændring sjældent indtræder fra den ene dag til den anden uden advarsler.



Derfor vil der nu blive lavet en samlet strategi ud fra scenarie 1, 2 og 4. Disse tre scenarier vil alle ske inden for den nærmeste årrække, og sandsynligheden for, at det sker i stor eller lille grad, er høj.

4.4.7.1 Digitalisering

Den stigende digitalisering er, som allerede nævnt, noget magasinbranchen ser som en stor trussel. Her er det essentielt, at magasinbranchen ændrer deres indstilling og i stedet ser den stigende digitalisering, som et stort potentiale med talrige muligheder. Den digitale udvikling er både årsagen til at deres kerneforretning ændres, men samtidig det, der vil sikre branchens overlevelse på længere sigt.

Så til spørgsmålet omkring: Hvordan de fremtidige investeringer skal fordeles? Magasinbranchen skal først og fremmest investere i, at udnytte de digitale platforme og dets muligheder. Det er omkostningsfuldt at lave en digital udgave for hvert enkelt magasin, især hvis det ikke blot er en digital udgave af printmagasinet, men et digitalt magasin, hvor de digitale muligheder bliver udnyttet. Hermed vil læserne formentlig føle, at de får noget ekstra for pengene, hvis de køber den digitale udgave frem for printudgaven. Vigtigst er det imidlertid, at udviklingen sker på de digitale platformes præmisser.

Dette bringer os tilbage til, det store problem omkring forbrugernes manglende vilje til at betale for indhold på nettet. For vil forbrugerne på sigt vænne sig til at betale for indhold på nettet? Allerede i dag er der mange aviser, som opkræver penge for nogle af deres artikler på deres hjemmeside, og det er noget der vinder mere frem. Ifølge Dalsgaard fra Bonnier, har de allerede i dag stor succes med at sælge artikler på deres magasin Gør Det Selv. Her vil forbrugerne gerne betale 29 kr. for en enkelt artikel som f.eks.: Sådan bygger du en terrasse. Og hvis de er villige til at betale 29 kr. for en artikel i dag, så kommer der også et tidspunkt, hvor de vil være villige til at betale 60 kr. for et helt magasin (Dalsgaard, 6:24).

For de 29 kr. føler forbrugerne, at de får noget brugbart for deres penge, og det er også den retning, magasinbranchen skal følge. Da der er så meget gratis indhold på nettet, er det essentielt, at de laver indhold i deres magasiner, som er brugbart for læserne. F.eks. et magasin som iFORM, hvor man får en specifik viden om kost og træning. Hermed føler læserne, at de får noget konkret og brugbar viden, og ikke blot overfladisk underholdning, som man nemt kan finde på nettet (Poulsen, 25:00).

Det er ingen tvivl om, at det er omkostningsfuldt for magasinbranchen, at udvikle magasiner til de digitale platforme, som samtidig udfordrer printmagasinet. Men spørgsmålet er, om de har råd til at lade være? Derfor bør den danske magasinbranche investere mere i, at udvikle en digital udgave af deres magasiner. Den digitale udvikling går så hurtigt i dag, og forbrugernes medievaner er konstant i udvikling. Derfor er magasinbranchen også nødsaget til, at imødekomme de ændringer, som forbrugerne og annoncørerne efterspørger, eller kommer til at efterspørge i fremtiden.



4.4.7.2 Skabe en synergieffekt mellem print og digital

Det næste vigtige punkt på dagsordenen, i forhold til de fremtidige investeringer, det er at skabe en synergieffekt mellem printmagasinerne og de digitale platforme. Magasinbranchen skal udnytte, at de har et unikt produkt, som de kan tilbyde deres annoncører, og samtidig selv være mere opsøgende. Mange af magasinerne er meget specialiseret, og derfor har de ofte en meget specifik målgruppe. Dermed kan annoncørerne ramme en bestemt målgruppe meget præcist og det skal magasinbranchen udnytte.

Magasinbranchen kan tilbyde deres annoncører en samlet pakke, som indeholder annoncer i magasinet, på deres hjemmeside og på deres facebook side, hvis de har sådan en. Hermed vil kunderne støde på den enkelte annoncør flere gange, hvilket vil øge bevidstheden hos den enkelte forbruger om annoncørernes produkt.

Magasinudbyderne skal også i højere grad skabe synergi mellem print og digital for deres læsere. Læserne skal gentagne gange lokkes med indhold, blogs, konkurrencer osv. på magasinets respektive hjemmeside, således at langt flere læsere end i dag vil bruge mediet på alle dets platforme.

4.4.7.3 Skabe et univers omkring det enkelte magasin

Printmedierne får svært ved at stå alene i fremtiden. Derfor vil det være afgørende, at de formår at skabe et univers rundt om deres brand med internet, aktiviteter, shopping og events. De skal spille på samtlige relevante platforme, da man er nødt til at skabe nye indtægtskilder (Specialmediemagasinet, 2010). De skal tænke i universer, og på den måde skabe et samlet brand, omkring deres magasin. Dette er samtidig i overensstemmelse med, at der skal skabes en synergieffekt mellem de forskellige platforme, som der allerede er diskuteret.

Flere af magasinerne har allerede forskellige events, som f.eks. iForm Løbet, Femina Løbet og Alt For Damerne løbet og hos Aller har man allerede taget skridtet og investeret i en selvstændig eventafdeling, for at opdyrke forretningsområdet yderligere. De oprettede i januar 2012 en eventafdeling med fem medarbejdere, som i dag blandt andet står for udvikling af events for egne og eksterne brands (Reseke, 2012). Det er en god strategi fra Allers side, og noget de øvrige magasinudbydere også bør investere i på længere sigt. Magasinbranchen sidder inde med en guldgrube af viden, indenfor forskellige områder, og den viden kan de kombinere med events. F.eks. kan Bo Bedre være sponsor på forskellige boligmesser og Costume kan afholde modeevents for deres mange trofaste læsere. Hos de magasiner hvor opskrifter er en vigtig del af indholdet, er det oplagt, at afholde forskellige madkurser i samarbejde med magasinet og evt. nogle konkurrencer i form af "hvem kan lave den bedste opskrift". Derudover skal magasinbranchen forsøge at indgå nogle flere samarbejder med eksterne parter som f.eks. iFORM der kunne indgå et



samarbejde med en sportsforretning, og sælge deres tøj via i deres hjemmeside, som det tidligere er nævnt, eller samarbejder som M! og Danske Spil. Der er masser af muligheder for magasinbranchen.

4.4.7.4 Fastholdelse af læsere

Som allerede nævnt, er de yngre læsere i dag ikke loyale over for et bestemt magasin. I dag får man som abonnent på et magasin ingen fordele. Man får ikke et gratis nummer om året eller en gave, hvis man er en trofast og loyal abonnent. Her bør magasinbranchen gøre noget mere for deres loyale læsere og abonnenter. Ellers medfører det en øget shoppementalitet, som vi allerede ser i dag. Magasinudbyderne prøver i dag i højere grad end tidligere at "lokke" læsere til med diverse gaver i magasinerne og på løssalgsmarkedet.

Ifølge Christensen fra IUM, gør magasinudbyderne meget for at skaffe nye kunder i form af gode tilbud, men der bliver ikke gjort meget for at fastholde de loyale abonnenter, og det kan blive et problem på længere sigt:

Det er vigtigt at få de nye ind – ja, men det er også vigtigt at fastholde dem som er der, så de ikke forsvinder. Især i kraft af at unge er illoyale. Så arbejdet med "brandlove" i forhold til magasinerne og loyalitet er en vigtig ting selvom det er svært (Christensen, 44:20).

Hos Benjamin har man øget fokus på fastholdelse af eksisterende kunder, men for dem må det helst ikke koste noget. De arbejder på at give deres loyale abonnenter noget ekstra, som ikke skaber ekstra udgifter hos Benjamin, men som deres abonnenter opfatter som ekstra værdi (Poulsen, 24:46). For en abonnent af Costume kan det blandt andet være, at deres læsere bliver inviteret til førudsalg hos H&M eller et samarbejde med en annoncør, hvor læserne kan komme til lancering af deres produkt.

Hos Aller giver man de trofaste læsere en gratis Ipad udgave af magasinet, hvis de allerede er abonnent og det samme vil Bonnier gøre, når de til december lancerer Illustreret Videnskab på Ipad. Men for langt de fleste abonnenter, er der ingen fordele ved at være abonnent, i forhold til at købe magasinet fra gang til gang. Derfor vil mange stille spørgsmålstejn ved, hvorfor de skal vælge at være abonnent, når man ikke bliver belønnet, som trofast abonnent i gennem 1,5, 10 eller måske 20 år? Men for magasinbranchen er deres abonnenter vigtige, da det skaber en sikkerhed omkring deres magasin og de har et bedre estimat for det kommende oplagstal, frem for hvis alt salg foregår via løssalg. Derfor bør magasinbranchen fokusere på, at fastholde deres kunder og som forlagsdirektøren fra Benjamin pointerede, behøver det ikke kræve de store investeringer. Derimod kan det vise sig at blive omkostningsfuldt, hvis de ikke gør noget, da de yngre læser som sagt, er mere illoyale end tidligere.



For til sidst at samle op på, hvordan magasinbranchen skal fordele de fremtidige investeringer og hvordan den fremtidige strategier skal formes, er det resumeret op i punktform.

- Magasinerne skal lanceres på Ipad og den skal udnytte de digitale muligheder
- Magasinbranchens skal skabes en synergieffekt i mellem printmagasinet eller en evt. digital udgave af magasinet, deres hjemmeside og facebook
- Magasinbranchen skal skabe et univers omkring det enkelte magasin
- Magasinbranchen skal fokusere mere på fastholdelse af deres nuværende kunder

4.5. Magasinbranchens fremtid

I dette afsnit vil der komme et bud på, hvilken fremtid magasinbranchen kommer til at gå i møde. I scenarieanalysen kom der nogle bud på mulige strategier for, hvordan magasinbranchen skal reagere på de kommende scenarier. I dette afsnit vil det komme et mere overordnet bud på magasinbranchen fremtid. Denne er lavet på baggrund af PESTEL og scenarieanalysen. Så hvilken fremtid går magasinbranchen i møde og vil der overhoved være magasiner i Danmark om 5, 10 eller 20 år? Hvis man ser på det store billede, så er alle seks eksperter enige om at magasinbranchen er her for at blive og at den stadig er her om 20 år. Hvorvidt der vil være printmagasiner, er så er andet spørgsmål.

Oplags- og læsertallene er allerede faldet markant, og i de kommende år vil denne udvikling fortsætte. Derfor er der heller ikke nogen tvivl om, at magasinbranchen går en svær fremtid i møde, da den unge generation vokser op med de digitale medier, og derfor ikke vil købe printmedier i samme omfang som tidligere. Derudover vil der ifølge Poulsen fra Benjamin, ske en udrensning på magasinmarkedet, og der vil komme færre spillere på markedet i fremtiden. De seneste mange år har vi set en tendens hvor, der er kommet betydelig flere titler og dette vil ændre sig. I hvert fald når vi snakker om printmagasinerne. Hvor der i dag er fire modemagasiner på det danske marked, vil der i fremtiden måske kun være to (Poulsen, 26:52). Den samme udvikling vil ske inde for samtlige magasinområder. Dette betyder imidlertid ikke, at magasinerne ikke kan lave indhold på nettet og dermed være til steder på de digitale medier.

Det er især de store omnibusmagasiner og ugeblade der vil gå en meget svær fremtid i møde, da der generelt er en tendens til, at vi ikke vil betale for den type indhold i samme omfang som tidligere, da det er let tilgængelig på nettet. Derfor vil det generelt være nichemagasinerne, der har en fremtid, da de i højere omfang kræver fordybelse. Og netop fordybelse, er magasiners store styrke. Ifølge livsstilseksperter Niels Folmann, er magasinerne blevet en forkælelsesting, hvor man kan komme væk fra den travle hverdag; *Magasiner bliver jo lidt sådan en forkælelsesting til weekend, hvor man har tid til at trække benene op*



under sig og ta' en god kop te, og så bladre et godt boligmagasin eller et eller andet igennem (Folmann, 1:38).

Dette samme mener Malene Malling, som står bag magasinerne Cover, Cover man og Cover Kids; *Magasinerne er et eller andet form for et åndehul, hvor man får tid til at hygge sig og slukke telefonen, og få noget fred i virkeligheden. Og det er jo det vi alle sammen også lidt gerne vil have. Det er drømmen om det gode liv (Malling, 3:36).*

I forhold til nichemagasiner, er der dog også en grænse for, hvor små oplagene kan være, da Danmark er et så lille marked i forvejen. Da verden bliver mindre, vil vi i fremtiden se, at magasinerne benytte sig af crossborder-modellen i norden, og for enkelte magasiner kan også lande uden for norden blive en mulighed. Dette bliver en stor udfordring for livsstilsmagasiner, da de kulturelle forhold her spiller en afgørende rolle. Derfor vil der blive lavet nogle mere internationale udgivelser, som kan blive udgivet i flere lande. Dette er noget som Bonnier allerede praktiserer, og som Aller forsøgte sig med i 2010, da de lancerede magasinet Isabellas i Norge. Efter to år blev det dog taget af det norske marked, som et led i Allers spareplan (Henriksen, 2012).

Hos IUM tror man også, at magasinbranchen har en fremtid, men her er det mere et spørgsmål omkring hvorvidt, magasinet har en fremtid som printmagasin:

Jeg tror bestemt at magasinbranchen overlever, men jeg tror at vi kommer til at se den i en anden form. Efterspørgslen efter indholdet vil stadig være der, og de er gode til at skabe indhold. Så det er bare et spørgsmål om, hvordan får de skabt en forretning, som kan løbe rundt for dem med den illoyalitet der præger forbrugerne, da det kan koste for mange penge at lave nichemagasiner i fysisk form. (Christensen, 39:20).

Christen påpeger samtidig, at magasinbranchen skal være bedre til at benytte de digitale medier. Ifølge hende har magasinerne en guldgrube af viden og indhold, som de kunne bruge til at skabe nogle meget stærke digitale platforme (Christensen, 40:02). Den yngre generation vokser op med de digitale muligheder, og for dem vil det være helt naturligt at læse størstedelen via en digital enhed, om det så er en smartphone, tablet, computer, eller hvad der kommer af nye digitale muligheder. Hvis magasinbranchen vil overleve de kommende år, skal der ske noget. Læserne til printmagasinerne bliver ældre og ældre, og der kommer ikke nye læsere til i samme omfang som tidligere. Derfor er det især vigtigt, at skabe nogle stærke digitale platforme til den yngre generation, da de er vokset op med dem, og derfor vil stille større krav til magasinbranchens fremtidige digitale magasiner.



Det store spørgsmål er så, om forbrugerne vænner sig til at betale for magasiner på de digitale platforme? Dette er en udvikling, som vil tage noget tid, men når forbrugerne føler at de får noget ekstra ved at købe et Ipad magasin, vil de også langsomt ændre deres indstilling. Ikke mindst da der med tiden vil være generationer, som vokser op med tablets. Sandsynligvis vil vi også se en udvikling, hvor meget af indholdet vil være gratis og hvor dele af magasinbranchen henter deres indtægter via events, salg via hjemmesiden og online annoncer. Det vil dog primært være de annoncetunge magasiner, der vil kunne overleve en sådan udvikling. Størstedelen af Bonniers magasiner er ikke annoncebærende, så for dem vil det stadig være oplagstallet der er afgørende.

Ifølge Christensen så vil markedet blive meget segmenteret, og forbrugerne vil i højere grad forvente at få indhold der er tilpasset til dem. De forskellige magasinforlag, har hver en række udgivelser og derfor viden omkring bolig, mad, biler, motion osv., og dette kan blive til forbrugernes fordel. På længere sigt, kan de forskellige titler komme til at arbejde mere sammen, og det vil give forbrugerne mulighed for at skræddersy deres eget personlige magasin.

Dette er noget, som allerede i nogen grad er blevet en realitet i USA. Her har fem af de største magasinhouse puljet deres digitale magasiner i den digitale magasinkiosk "Next Issue Media". For 15 dollars om måneden kan forbrugerne så læse alle de digitale titler, som de fem magasinhouse udgiver. Dette giver læserne mulighed at læse de artikler der passer til dem, og gør det på den måde mere personligt. I den danske magasinbranche er man dog langt fra sådan er tiltag. Her frygter man, at miste den livsnødvendige indtægt fra enkelte printabonnementer, uden at kunne hente compensation hjem på de store fælles digitale abonnementer. På det amerikanske marked er prisen pr. magasin lav i forhold til i Danmark, hvilket bl.a. skyldes, at det amerikanske marked i højere grad er bundet op på annoncesalg. Dette er ikke gældende i samme omfang i Danmark, hvilket gør det svært at lave et dansk netflix for magasiner (JHT, 2012). På længere sigt, er det dog være en mulighed, men det vil ikke blive en realitet inden for de næste fem år.

For til sidst at samle op, så har magasinbranchen i Danmark en fremtid. Men det er essentielt at de formår at være mere innovative end vi tidligere har set. De store brede omnibus magasiner og ugeblade vil komme til at få det svært og mange udbydere, vil dreje nøglen om. Det er nichemagasiner, som vil vinde frem, og især de magasiner hvor læserne føler at de får noget konkret og brugbar viden. Magasinbranchen har en guldgrube af viden, og det er vigtigt, at de formår at videreføre denne viden til de digitale medier. Hvis de gør det, har magasinbranchen samtidig en fremtid på de digitale platforme. De digitale platforme vil gøre at mange titler må lukke deres printmagasin, men det vil samtidig medføre at de stærkeste vil kunne overleve udelukkende på de digitale platforme.



5. Diskussion

I dette afsnit vil afhandlingens teoretiske referenceramme og resultaterne fra analysen blive sammenholdt. Herunder vil det blive diskuteret, i hvilken grad at magasinbranchen anvender strategisk forecasting, hvorfor strategisk forecasting ikke er mere anvendt, og hvordan fremtiden ser ud for magasinbranchen. Sluttelig vil selve kernen i opgaven nemlig, *hvordan kan strategisk forecasting og herunder scenarieplanlægning forbedre beslutningsprocessen og resultatet i magasinbranchen*, blive diskuteret.

Brugen af strategisk forecasting – underspørgsmål 2 & 3

I den teoretiske referenceramme afsnit 3.1 blev det beskrevet, hvordan strategisk forecasting bliver anvendt, og hvorfor det ikke er mere anvendt. Et bud var bl.a., at det erhvervsøkonomiske perspektiv har skiftet fra at være virksomhedseksternt orienteret, til at være virksomhedsinternt orienteret, hvilket vil sige, at fokus er flyttet fra hændelser i omgivelserne til virksomhedens handlinger.

I analysen er ovenstående ligeledes blev besvaret, her ud fra de seks ekspertinterview. Her er det tydeligt at se, at strategisk forecasting generelt er et overset værktøj i magasinbranchen. Der hersker den holdning, at udviklingen går så hurtigt, at det er svært at lave langsigtet planlægning. Før i tiden arbejdede mange med femårsplaner, men dette bliver ikke praktiseret i dag. Det var tydeligt at mærke, at der generelt ikke var den store tiltro til strategisk forecasting, og at magasinudbyderne ikke bruger forecastingværktøjer. Deres fremtidige strategier bygger generelt på fingerspidsfølelser, og på tidligere erfaringer.

I en vis grad er det forståeligt, at magasinbranchen har den indstilling, da udviklingen går så hurtigt, at det kan være svært at lave langsigtet planlægning. Desuden er magasinbranchen ikke en branche hvor det er afgørende at være first mover og komme med de innovative tiltag før andre. Flere af de interviewede og andre branchefolk nævner, at de venter med at prøve nye ting af, indtil de har set det virke for andre i branchen. Derfor er der i denne branche ikke den store gulerod i, at være først med et nyt initiativ, og magasinudbyderne vurderer derfor, at det ikke er risikoen værd at gætte på fremtiden. Derfor er magasinbranchen måske ikke den mest oplagte for brug af strategisk forecasting.

Derudover er der generelt modstand mod forandringer, idet det ofte er forbundet med usikkerhed og utryghed. Så ligefrem at fremskrive forandringer, og agere på endnu ikke beviselige tendenser, virker afskrækkende på mange mennesker. Her bliver overvejelser i forbindelse med forandringsledelse mm. relevante. Det er almindelig kendt, at for at få gennemført forandringer, er man nødt til at etablere en brændende platform. Forstået på den måde, at den nuværende situation skal være meget usikker, før man



begynder at lave noget om. Denne brændende platform er først blevet en virkelighed i magasinbranchen for nyligt, og derfor er forandringerne i magasinbranchen sket meget sent.

Anvendelsen af strategisk forecasting i mikro- og makroomgivelserne – underspørgsmål 4

I denne afhandling har det først og fremmest været makroomgivelser der har været fokus på. I afsnit 4.1 – Fakta om den danske magasinbranche var der fokus på mikroomgivelserne.

Som allerede nævnt, er der i dag en tendens til, at virksomhederne i højere grad fokusere på mikroomgivelserne frem for makroomgivelserne. Derfor må man antage, at de allerede har godt styr på forecasting af mikroforholdene. Dette er dog ikke tilfældet og magasinbranchen bør i højere grad lytte til deres kunder. Der skal laves en række forbrugerundersøgelser, for på den måde, at finde frem til de nuværende og fremtidige kunders præferencer. Læserne er helt centrale for magasinbranchen, hvorfor de krav og forventninger de har til magasiner, er spørgsmål, magasinbranchen jævnligt skal stille sig selv og deres læsere.

Strategisk forecasting fungerer bedst på makroniveau. De makroøkonomiske forhold blev analyseret i afsnit 4.3 – PESTEL analysen. Her blev det analyseret, hvilke forhold der har betydning for magasinbranchen nu og i fremtiden. Magasinbranchen står over for nogle svære erhvervsbetingelser. Forbrugernes medievaner ændrer sig hurtigere end nogensinde, den økonomiske afmatning har reduceret annoncørmarkedet, nye digitale platforme giver et helt andet medie billede end tidligere osv. Derfor står magasinbranchen over for en fremtid med faldende oplags- og læsertal, og heraf følgende fald i annonceindtægter. I scenarieanalysen blev en række scenarier for fremtidens magasinbranche sat op, og den viden der blev genereret i den proces kan være vigtig for magasinudbydere. At have tendenser for øje og tænke scenarierne igennem, giver en et godt overblik over det marked, magasinudbydere skal agere i, i fremtiden. Ud fra dette overblik kan ledere så, iværksætte initiativer på mikroniveau.

Allers etablering af en eventgruppe, samt Bonniers etablering af digitale platforme til magasiner, er begge initiativer der er iværksat, da de havde en forventning om, at disse markedsandele vil blive af stor betydning i fremtiden. Hverken Aller eller Bonnier har forventning om, at disse initiativer skal være en god forretning på kort sigt, men det at opbygge noget erfaring på disse områder, kan vise sig at være uvurderligt på længere sigt.

Strategisk forecasting går ud på at systematisere denne proces, så man altid har et godt touch med hvad der rør sig på markedet. Hermed vil man i god tid kunne iværksætte de nødvendige initiativer. Det er for magasinbranchen en helt ny måde at tænke på, men det virker sandsynligt, at deres kerneforretning ligger



et helt andet sted om fem og ti år, hvorfor de i høj grad vil have gavn af at benytte strategisk forecasting mere systematisk.

Magasinbranchen fremtid – underspørgsmål 5

Der er en række faktorer, som vil have indflydelse på magasinbranchens fremtid, hvilket også blev diskuteret i afsnit 4.4.3. Magasinbranchen går en svær tid i møde, men hvis de formår at imødekomme de forandringer, som de står over for, kan de vende det til deres fordel. Det essentielt at de formår at tænke ud af boksen, og de skal væk fra kun at tænke print.

Den yngre generation vil vokse op med de digitale medier, og for dem vil der dermed være naturligt, ikke at benytte printmedierne i fremtiden. Derfor er det essentielt, at magasinbranchen tager denne generation seriøst og formår at imødekomme derfor behov. De skal tænke de digitale medier i andre baner, og dette skal ske på de digitale mediers præmisser.

Når dette er sagt, så ser vi i dag at den ældre generation bliver ældre, og i 2010 vil 20 pct. af befolkningen være +65 år i forhold til i dag, hvor 17 pct. af befolkning er inde for denne aldersgruppe. Det er samtidig den generation, som i højere grad vil holde fast i printmagasinet, og som er mere loyale over for et bestemt magasin. På bare 8 år vil denne aldersgruppe vokse med mere end 185.000 personer jf. afsnit 4.3.3.2. Derfor skal man heller ikke fuldstændigt afskrive printmagasinerne, og de vil stadig være på markedet om 20 år. Dog vil der være langt færre titler, da den yngre del af befolkningen udelukkende vil benytte de digitale platforme til at læse magasiner. Derfor vil vi se, at de magasiner der henvender sig til det yngre segment, kun vil være tilgængelige på de digitale platforme, hvis vi ser længere frem.

Magasinbranchen vil overleve, og den vil stadig være her om 20 år. Det handler blot om, at de skal knække nøden i forhold til, at imødekomme de digitale udfordringer, som de står over for i dag. Derudover er det essentielt, at de formår at blive med at produktudvikle på printmedierne. I hvert fald så længe, at der stadig er en efterspørgsel herefter.

Sidst men ikke mindst vil selve problemformuleringen: Hvordan kan strategisk forecasting og herunder scenarieplanlægning forbedre beslutningsprocessen og resultatet i magasinbranchen? blive diskuteret

Scenarieplanlægning har, ligesom strategisk forecasting, ikke til formål at forudsige nogen specifik fremtid, hvilket ellers ofte bliver antaget. Det er en teknik, der forsøger at overskue og behandle mange faktorer og aspekter af et fremtidsproblem, samt giver virksomheden mulighed for, at forstå fremtiden bedre end dens konkurrenter, jf. afsnit 3.3.1. I denne afhandling har scenarieanalyseprocessen været anvendt, for at skabe overblik over magasinbranchens fremtidige situation, og analysere sig frem til de fremtidige scenarier, som



magasinbranchen kan stå over for. Her blev der fundet fire scenarier, som alle potentielt har indflydelse på magasinbranchen i fremtiden, og der blev lavet en samlet strategier for at imødekomme tre af dem. Så er spørgsmålet, hvorvidt scenarieplanlægning kan forbedre beslutningsprocessen og resultatet i magasinbranchen?

Der er en række fordele ved at benytte scenarieplanlægning i magasinbranchen. Den vigtigste er, at scenarieplanlægning tvinger magasinbranchen til at tænke på fremtiden, og overveje hvilke faktorer der har størst betydning i fremtiden og hvor sandsynlige de er. Hermed har de en større chance for, at kunne imødekomme ændringerne i deres omgivelser, før at det er for sent. I dag kan man få det indtryk, at magasinbranchen ikke rigtig vil anerkende de udfordringer, som de står over for, hvilket resulterer i, at de ofte tænker meget kortsigtet frem for langsigtet. Hvis der er et problem her og nu, er det selvfølgelig vigtigt at reagere med det samme. Med omvendt ville man ved brug af strategisk forecasting, og herunder scenarieplanlægning, måske have forudset disse problemer og have reageret før, at det havde haft for store konsekvenser. Konsekvenser i form af faldende oplags- og læsertal, og dermed også faldende annonceindtægter. Hvis der f.eks. er faldende oplag på et specifikt magasin, ser man ofte at magasinet bliver relanceret i stedet for, at tænke i helt nye baner.

Det er vigtigt, at processen bliver taget seriøst og at ledelsen ikke blot sætter sig ned på fredagsmødet og hurtigt gennemgår de faktorer, der har betydning i fremtiden. Hvis magasinbranchen selv skal have gavn af at benytte sig af scenarieplanlægning, er det noget der skal investeres tid, og hermed penge i. Forhåbentlig vil man opleve, at det er penge givet godt ud, da det forhåbentlig vil forhindre magasinudbydere i, at lave fejlagtige investeringer. Investeringer der kunne være undgået, hvis man havde sat sig ned og systematisk arbejdet med scenarieplanlægning. På den måde vil det i sidste ende, være medvirkende til en bedre beslutningsproces. Og selv om det ikke lykkedes magasinudbyderen, at reagere før markedet ændrer sig, vil udbyderen være bedre forberedt på forandringen end konkurrenterne. Derfor vil de være foran deres konkurrenter, og vil kunne drage fordel af forandringen til at styrke deres position på markedet.

Begge disse gevinster vil i sidste ende give et bedre resultat for magasinbranchen.



6. Konklusion

Formålet med denne afhandling har været at undersøge, hvordan strategisk forecasting og herunder scenarieplanlægning, kan forbedre beslutningsprocessen og resultatet i magasinbranchen. Derudover er det blevet undersøgt, i hvilken grad, magasinbranchen benytter sig af strategisk forecasting, og hvorfor det ikke er mere anvendt. Sidst men ikke mindst, har formålet været at komme med et bud på, hvordan fremtiden ser ud for magasinbranchen og herunder, hvilke faktorer der vil være afgørende for denne udvikling. Ved at sammenholde en relevant teoretisk referenceramme med en kvalitativ analyse, i form af seks ekspertinterviews, som er repræsentativ for magasinbranchen, har det været muligt at finde svar på den opstillede problemformulering.

Målet med strategisk forecasting er ikke fuldstændig at kunne forudsige fremtiden, men at give virksomhederne en mulighed for, at forstå fremtiden bedre end deres konkurrenter. Strategisk forecasting er et stærkt værktøj, i de brancher, hvor virksomhederne ikke selv er i stand til at kontrollere omgivelserne. Dette gælder i udstrakt grad for magasinbranchen, hvorfor det er en branche, som med fordel bør benytte sig af strategisk forecasting. I magasinbranchen er strategisk forecasting dog ikke er kendt værktøj og dermed ikke et værktøj, som de benytter. Når de skal lave den kommende strategi, bygger de den meget på tidligere erfaringer og fingerspidsfølelser. Derudover er der en tendens til, at man først reagerer når der kommer vigende oplags- og læsertal, eller faldende annonceindtægter. Begrænsede ressourcer og manglende betydning af at være først med nye initiativer har været årsag til forecastingens begrænsede udbredelse.

I dag forbinder mange læsere magasinerne med nydelse og afslapning. I den travle hverdag er det blevet en forkælelsesting til weekenden, og et form for åndehul, hvor man kan hygge sig og slukke telefonen. Dette er magasinets store styrke, og også en stor del af grunden til at magasinerne formentlig stadig vil være her som printmagasin et godt stykke ud i fremtiden.

Men det billede af magasiner vil højst sandsynligt ændre sig når den nye digitale generation vokser op. Scenarieanalysen viser, at der er fire sandsynlige scenarier, som magasinbranchen skal være opmærksomme på i fremtiden på kort, mellemlang og lang sigt. Af de fire blev der formuleret en samlet strategi for de tre. Konklusionen herpå var, at magasinbranchen skal imødekomme de digitale udfordringer bedre end de hidtil har formået.

Den stigende digitalisering er i dag en stor trussel for magasinbranchen, hvorfor det er vigtigt, at magasinbranchen formår at ændre deres indstilling til de digitale medier. En måde at gøre dette på, er ved



at lancere deres magasiner på tablets. I den forbindelse er det essentielt, at magasinbranchen formår, at udnytte de digitale mediers muligheder og ser de digitale medier med de digitale mediers øjne og ikke med printmediernes øjne. Det kan være i form af bl.a. levende reklamer og artikler og evt. ekstra indhold i forhold til printmagasinet.

I dag er forbrugerne meget lidt villige til at betale for indhold på nettet, hvilket er en af magasinbranchens helt store udfordringer. Allerede nu ses der dog en lille ændring i denne adfærd, og forbrugerne er i højere grad end tidligere, villige til at betale for indhold i form af artikler. En vigtig præmis er dog, at læserne føler de får noget konkret og brugbart ud af det købte indhold. Derfor forventes især de store omnibusmedier at gå en svær fremtid i møde, da denne type indhold nemt kan findes gratis på nettet. Modsat er det sandsynligt at nichemedierne vinder frem, da læserne netop føler at de får noget konkret og brugbar viden i den type medier.

Ydermere skal magasinbranchen skabe en synergieffekt mellem deres printmagasiner og de digitale platforme, og på den måde skabe flere annonceindtægter. De skal udnytte, at de kan tilbyde deres annoncører en særlig pakkeløsning, i form af, annoncer i magasinet, annoncer på magasinets hjemmeside og facebookside. Derudover har magasinbranchen med deres store viden og netværk, inden for mange forskellige områder, alle muligheder for at opbygge et univers omkring deres magasiner, hvor events, magasin og hjemmesider supplerer hinanden. Yderligere bør magasinbranchen udvide samarbejdet med annoncørerne og f.eks. sammen afholde forskellige events. Ved at kunne tilbyde annoncørerne samtlige platforme, vil der blive skabt en synergieffekt og en genkendelsesværdi hos forbrugerne. Printmedierne får svært ved at stå alene i fremtiden, og derfor er det altafgørende, at de formår at skabe et univers omkring deres brand.

De skal altså spille på mange flere platforme end de gør i dag, og derved skabe nye indtægtskilder. Det er sandsynligt at deres kerneforretning vil se fuldstændig anderledes ud om 10 år. Derudover er det vigtigt, at magasinbranchen gør mere for at fastholde deres eksisterende kunder. Det yngre segment er generelt meget illoyale, og der skal derfor en ekstra indsats til, hvis de vil fastholde deres opmærksomhed.

Selvom alle ovenstående forudsigelser ikke holder vil processen stadig være givtig og tvinge magasinudbyderne til systematisk at overveje fremtiden. Overvejelserne vil forbedre beslutningsprocessen, og i sidste ende resultatet i magasinbranchen.

Det vil kræve store investeringer af magasinbranchen, at skulle udvikle den digitale platform, og en hel ny måde at drive deres forretning på, men spørgsmålet er i sidste ende, om de har råd til at lade være?



7. Perspektivering

Denne afhandlings konklusioner har givet anledning til yderligere spørgsmål og undersøgelsesmuligheder – både inden for afhandlingens specifikke problemstilling og i relaterede problemfelter. De vil blive diskuteret i dette afsnit.

Denne afhandling er primært bygget op omkring kvalitative analyser. I forlængelse af afhandlingens konklusioner, er det nærliggende at foretage yderligere undersøgelser af de opnåede resultater. En måde at gøre dette på er at foretage yderligere kvantitative undersøgelser, og på den måde, skabe et mere repræsentativt og dækkende billede af magasinbranchen. Her kunne en spørgeskemaundersøgelse af personer med tilknytning til magasinbranchen være en oplagt mulighed. På den måde ville man opnå et mere repræsentativt billede, da de interviewede eksperter i denne opgave ikke udfyldte hele spektret hverken jobmæssigt eller geografisk. Undersøgelsen skulle i øvrigt omhandle samtlige analyse, reklame- og mediebureauer.

En anden måde at få en mere kvantitativ tilgang til problemstillingen, kunne være at få nogle flere økonomiske betragtninger med. Hvordan ser magasinbranchens økonomi ud i dag, og hvordan fordeler de deres investeringer? I forlængelse heraf ville det være interessant at lave konsekvensberegning ud fra de mulige scenarier og de investeringer, som de vil kræve. Årsagen til at afhandlingen ikke i denne omgang har nogle flere økonomiske aspekter med skyldes, at det desværre ikke var muligt at skaffe dem. Derfor vil det formentlig også give problemer i anden omgang, da dette er oplysninger virksomhederne holder tæt til kroppen.

En tredje indgang til emnet er, at se problemstillingen fra forbrugernes side. Hvor tror de, at magasinbranchen er på vej hen, og hvorfor var forbrugerne f.eks. ikke positive over for de hidtidige udgaver af magasiner til tablets? Dette kunne f.eks. være i form af fokusgruppeinterviews med abonnenter på Illustreret Videnskab for at høre om deres forventninger og krav, til en kommende digital udgave. Hvad vil få dem til at skifte det printede magasin ud med et digitalt, og hvad skal der til for at de vil betale det? I den sammenhæng kunne samtidig være interessant at lave et fokusgruppeinterview i de forskellige alderssegmenter, og høre om deres holdning til de digitale medier? Som tidligere nævnt, så vokser andelen af befolkning +65 og spørgsmålet er, om denne aldersgruppe vil gå over til de digitale medier. Derfor kunne det være interessant at diskutere med den aldersgruppe, hvilket forventninger de har til magasinbranchen, og hvor de ser den i fremtiden. Hvad skal der til for at de bliver ved med at købe printmagasinerne og kunne de finde på at købe et magasin til en tablet?



I forlængelse heraf, kunne det være interessant at inddrage en eller flere forbrugerekspertes i internetadfærd. Hvilken retning går forbrugerne og deres adfærd, og hvad skal magasinbranchen gøre for at få forbrugerne til at betale for indhold på nettet? Her ville det også være interessant, at lave analyser af de forskellige segmenter. Vil der være en stor forskel mellem det ældre og yngre segment, og vil der evt. være en forskel, i forhold til, hvor man er født i landet?

I denne afhandling er kun den danske magasinbranche der er blevet analyseret. I et videre arbejde med denne problemstilling kunne det være interessant at inddrage udlandet. I første omgang vil det være mest relevant at inddrage de nordiske lande, da det er de lande, den danske magasinudbydere ligger tættest op af. Derudover arbejder flere af de danske magasinudbydere, sammen med de øvrige nordiske lande. Herunder kunne det være interessant at undersøge, hvilke tendenser man ser i henholdsvis Sverige, Norge og Finland. I hvilken grad benytter de sig af strategisk forecasting, og hvordan ser magasinmarkedet ud her? Er der nogen forskel mellem de nordiske lande og er det nogle forhold, som den danske magasinbranche kunne lære noget af?

Der er altså rigeligt med udfordringer og muligheder, at gå videre med for magasinbranchen. Udfordringer og muligheder, som forhåbentlig vil medvirke til, at sikre en succesfuld fremtid for magasinbranchen på både kort og lang sigt.



Referencer

- Ackoff , Russell L. , *Creating the Corporate Future: Plan or be Planned For*, John Wiley & Sons, 1981
- Amstrong, J. Scott: Introduktion In: Armstrong J. Scott (ed). *Principles of Forecasting, A Handbook for researchers and practitioners*, Kluwer, Boston et al., pp. 1-12, 2001
- Amstrong, J. Scott: *Strategic Planning And Forecasting Fundamentals*. In: Kenneth Albert (ed), *Strategic Management Handbook*, New York: McGraw-Hill , pp. 2-1 to -2-32, 1983
- Andersen, I. (2005). *Den skindbarlige virkelig* (3rd ed.). Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur
- Anderson, (1998), *The Statistical Analysis of Time Series*, Wiley Publications
- Andreassen, A. M., (2011), *Nyt lovforslag koster magasiner 60 mio. kr. om året*, hentet 2/9, 2012 fra <http://94.231.102.3/nyt-lovforslag-koster-magasiner-60-mio-om-aret>
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (2005), *Methodology for Creating Business Knowledge*, SAGE,
- Ayers, R.U. (1969), *Tecnological Forecasting and Long-Range Planning*, McGraw-Hill, New York
- Ballou, Ronald: *Business Logistics Management*, 3rd edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1992
- Becker, H.S. (1983), *Scenarios. A Tool of Growing Importance to Policy Analyst in Government and Industry, Technological Forecasting and Social Change*, vol. 23, pp. 95-120
- Berthelsen, M. O., (2011), *Egmont og Bonnier går efter mediestøtten*, hentet 4/8, 2012, fra <http://journalisten.dk/egmont-og-bonnier-gar-efter-mediastotte>
- Bjerregård, M. B., 2011, *Kunststykke at reformere mediestøtten*, hentet 15/8, 2012, fra http://www.bibliotekogmedier.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/medier/Mediestoetteudvalget/Mediedebat/Kunststykke_at_reformere_mediestoetten._Mogens_Blicher_Bjerregaard.pdf
- Bonnier Publications, 2012, <http://bonnierpublications.com/pressemeddelelse>
- Capon, Noel & James M. Hulbert (1985) *The Integration of Forecasting and Strategic Planning*, *International Journal of Forecasting*, 1, pp. 123-133.
- Cardell , N (2010), *Mindshare, Magasiner – en stor lille målgruppe*, hentet 15/5 2012, fra <http://blogmindshare.dk/2010/11/magasiner-en-stor-lille-mediegruppe/>
- Dall, C. & Madelaire, C, 2007, : *Aller har muligheder nettet*, Berlingske Tidende, 2. Oktober 2007
- Danmarks statistik, 2012, hentet 10/8, 2012, fra <http://www.dst.dk/da/Statistik/emner/befolkning-og-befolkningsfremskrivning/befolkningsfremskrivning.aspx>



Danske specialemedier, 2011, hentet 15/8, 2012, fra

<http://specialmedierne.dk/node/2214>

Dilling, S. (2011), *Nye regler på vej for reklamer i den brevsprække*, hentet 15/8, 2012, fra

<http://politiken.dk/tjek/penge/jura/ECE1411643/nye-regler-er-paa-vej-for-reklamer-i-din-brevspraecke/>

Dreehsen, L.L., 2008, *Magasinbranchen i stormvejr*, Berlinske Media, hentet 15/3, 2012, fra

<http://www.business.dk/media/magasinbranchen-i-stormvejr>

Duus, H. J. (2000). Den glemte fremtid. *Ledelse i dag*, (38), 78-87.

Duus, H.J. 2007, Strategisk forecasting som Erhvervsøkonomisk Disciplin, Center of Market Economics, Copenhagen Business School

Duus, H.J. (2008). Strategic Forecasting: Theory, Practice and Strategy. *Working*

paper, Center of Market Economics, Copenhagen Business School

Duus, J.H., 2012, *Strategic forecasting: the theoretical development and strategic practice*, int. J. Business Innovation and Research, ikke publiceret endnu

Fahey & Randall (1998), *Learning from the future*, John Wiley & sons, Inc. ISBN 0-471-30352-6

FDB, 2012, *Danskerne og miljøhensynet.*, hentet 2/9, 2012, fra

<http://fdb.dk/analyse/danskerne-og-milj%C3%B8hensynet>

Folmann, N., 1:38, *MediaCast: Bliver magasinet det sidste papirmedi?*, hentet 12/7, 2012, fra

<http://www.mediawatch.dk.esc-web.lib.cbs.dk/artikel/mediacast-bliver-magasinet-det-sidste-papirmedi>,
+ vedlagt som lydfil – bilag X

Forbrugerombudsmanden, hentet 10/9, 2012, fra

<http://www.forbrugerombudsmanden.dk/Love-og-regulering/Retningslinjer-og-vejledninger/Markedsfoeringsloven/Spamvejledning#1>

Fuglsang, L., & Olsen, P. B. (Eds.). (2005). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - På tværs af fagkulturer og paradigmer* (2nd ed.). Danmark: Roskilde Universitetsforlag.

Godet, M. (1987), *Scenarios and Strategic Management*, Butterworths, London

Godet, M. & Roubelat, F. (1996), *Creating the future: The Use and Misuse of Scenarios. Long Range Planning*, vol. 29, no. 2, pp. 164-171

Grønholdt, Lars, Hansen, Flemming & Christensen, Lars Bech (red.), 2006: Markedskommunikation. Bind I: Metoder og Modeller i Mediaplanlægning og Reklamestyling. Bind II: Danske Reklamemedier, Samfundslitteratur

Guba, E.G. (1990), *The Paradigm Dialog*, SAGE, London.

Hanke, J.E. & Arthur, G.R. (1992), *Business Forecasting*, Allyn and Bacon, Fourth edition



Hanke, John & Reitsch (1998), Arthur: Business Forecasting, 6th edition. Prentice Hall International, London, 1998

Hansen, T.B, 2009, *Benjamin stifter: I dag ville jeg ikke have solgt*, hentet 10/4, 2012, fra <http://mediawatch.dk/artikel/benjamin-stifter-i-dag-ville-jeg-ikke-have-solgt>

Heldbjerg, G. (1997), *Grøftegravning i metodisk perspektiv: et videnskabsteoretisk og metodologisk overblik*, Samfundslitteratur, Frederiksberg.

Henriksen, B. T., ; 2012, *Aller lukker norsk Isabellas*, hentet 1/10, 2012 fra http://mediawatch.dk/artikel/aller-lukker-norsk-isabellas?ipauth_no_cache=43d60ae1b359a62335166b389de2d6b0

Holstein, James A. & Gubrium, Jaber F. 1997, *Active Interviewing*, Kapitel 6 i Qualitative research methods, pp. 112-126, Blackwell Publishers Ltd., Oxford

IST, hentet 16/4, 2012, fra www.ist.dk

Jacobsen, V.T., (1984), *Prognoser og prognosevalg*, Samfundslitteratur 2. udgave

Janø, K., 2011, *Forbrugerne er miljøbevidste – hvis prisen er lav*, hentet 1/9, 2012, fra <http://viden.jp.dk/klima/indsigt/temaartikler/klimaetogdig/default.asp?cid=151651>

JHT, 2012a, *Aller lægger magasinerne på Ipad*, hentet 1/10, 2012, fra <http://www.mediawatch.dk.esc-web.lib.cbs.dk/artikel/aller-laegger-magasiner-paa-ipad>

JHT, 2012b, *Allers konkurrenter tøver med magasin-apps*, hentet 1/10, 2012
http://www.mediawatch.dk.esc-web.lib.cbs.dk/artikel/allers-konkurrenter-toever-med-magasin-apps?ipauth_no_cache=f74e9962f1d9ea215aff3e81ecc40c47

JHT, 2012c, *Danske Medier: Nye data-regler kan koste dyrt*, hentet 1/10, 2012 fra http://www.mediawatch.dk.esc-web.lib.cbs.dk/artikel/danske-medier-nye-data-regler-kan-koste-dyrt?ipauth_no_cache=4ad1370480f894888e19047fb0a32f55

JHT, 2012d, *Endnu lang vej til dansk "magasin netflix"*, henter 27/9, 2012 fra http://www.mediawatch.dk.esc-web.lib.cbs.dk/artikel/endnu-lang-vej-til-dansk-magasin-netflix?ipauth_no_cache=80be6139e9bd8de704f4f90cffe60389

Jørgensen, O. J., (1999), *Tænk fremtiden – om kvalitet i ledelse, politik og undervisning*, Borgens Forlag, 1. udgavem 1. oplag

Kahn, H og Wiener, A.J. (1967), *The year 2000. A framework for speculation on the next Thirty-Three years*, The Macmillan Company, New York

Kuusi, O., (1999), *Expertise in the future us of generic technologies*, Government Institute for Economic Research, Helsinki



- Kvale, S. (1997). *Interview - en introduktion til det kvalitative forskningsinterview* (1st ed.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Laudicina, P. (2005). *World out of Balance – Navigating Global Risks to Seize, Competitive Advantage*. New York: McGraw Hill.
- Laursen, P. F., 2012, Smartphones styrker kommercielt mediepotentiale, hentet 28/9, 2012 fra <http://www.mediawatch.dk.esc-web.lib.cbs.dk/artikel/smartphones-styrker-kommercielt-mediepotentiale>
- Malling, M, 3:36, MediaCast: Bliver magasinet det sidste papirmedie?, hentet 12/7, 2012, fra <http://www.mediawatch.dk.esc-web.lib.cbs.dk/artikel/mediacast-bliver-magasinet-det-sidste-papirmedie>, + vedlagt som lydfil – bilag 17
- Markedshorisont, 2012/1, hentet 1/6, 2012, fra, http://issuu.com/lonejensen/docs/markedshorisont_2011_01?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskinn.issuu.
- Markedshorisont, 2012/1, hentet 1/6, 2012, fra http://issuu.com/mindsharedk/docs/markedshorisont_2012-1?mode=window&viewMode=doublePage
- Makridakis, S. & Wheelwright, S: *Forecasting Methods for Management* 5th edition, Wiley, New York, et al. 1989
- Malhotra, N. k., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research - an applied approach* (3rd ed.). Essex, England: Pearson / Prentice Hall.
- Medieudviklingen 2011, DR medieforskning, hentet 14/9, 2012, fra http://www.dr.dk/NR/ronlyres/D0F84992-F0E6-4107-A2B2-72B6F35B42D4/3471656/medieudv2011_download.pdf
- Molyneaux, Dorothy & Lane, Vera W, 1982, *Effective Interviewing*, Allyn and Bacon, Inc. Boston
- Nygaard, C. (2005). *Samfundsvidenskabelige analysemetoder* (1st ed.). Frederiksberg, Denmark: Forlaget Samfundslitteratur.
- Pingdom, hentet 14/4, 2012, fra www.Pingdom.com
- Plenborg & Gruelund (2002), *Faglig notat om den statsautoriserede revisors arbejde i forbindelse med værdiansættelse af virksomheder og virksomhedsandele*, Nørhaven Book. ISBN 87-619-0498-8
- Printz, Louis (1992) *Strategisk Varsling*. In John Parm Ulhøi (ed.) *Virksomhedsledelse i International Belysning*, Systime, Herning.
- Rasmussen, E. S., Østergaard, P., & Beckmann, S. C. (2006). *Social science research methodology* (1st ed.). Odense, Denmark: University press of Southern Denmark.



- Reseke, L., 2012, *Aller Media opretter eventafdeling*, hentet 10/8, 2012, fra http://www.mediawatch.dk.esc-web.lib.cbs.dk/artikel/aller-media-opretter-eventafdeling?ipauth_no_cache=2437a4267ab7b9b0c205b1f05c3d54f1
- Ritzau, 2012, *Realløn: Vi er blevet 4300 koner fattigere*, hentet 5/9, 2012, fra <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2012/05/09/0509113251.htm>
- Rowe, G. & Wright, G. (1999), *The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis*, International Journal of Forecasting 15, 1999
- Rubin, Herbert J. & Rubin, Irene S. (1995), *Qualitative Interviewing, The Art of Hearing Data*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks
- Saaty, T.L., (1980), *The Analytic Hierarchy Process*, McGraw Hill, New York
- Sandberg, B., Sørensen, A. H., 2011 *blev endnu et år med lavvækst*, Dansk Erhvervs Perspektiv, hente 1/9, 2012 fra, <http://www.danskerhverv.dk/OmDanskErhverv/Nyhedsbreve/Dansk-Erhvervs-Perspektiv/Documents/2012/DEP-2012-01.pdf>
- Sanders, N. R. (1995), *Managing the forecasting function*, Industrial Management & Data Systems, vol. 95 no. 4
- Schroeder, Roger: *Operations Management, Decision Making in the Operations Function*, McGraw-Hill inc., New York et al. 1993
- Schäbethal, M, 2011, *Aller neddrogler appsudvikling*, hentet 20/9, 2012, fra <http://www.mediawatch.dk.esc-web.lib.cbs.dk/artikel/aller-neddrogler-apps-udvikling>
- Specialmediemagasinet, 2012, *Printmedier skal tænke i universer hvis de vil overleve*, hentet 1/10, 2012, <http://www.specialmedierne.dk/printmedier-skal-t%C3%A6nke-i-universer-hvis-de-vil-overleve>
- Strategic Planning And Forecasting Fundamentals. In: Kenneth Albert (ed), *Strategic Management Handbook*, New York: McGraw-Hill , pp. 2-1 to -2-32, 1983
- Svarrer, O. W., (2010), *Portoen for et almindeligt brev stiger til 8,00 kroner*, hentet, 24/8, 2012, fra <http://politiken.dk/tjek/penge/dinepenge/ECE1096387/portoen-for-et-almindeligt-brev-stiger-til-800-kroner/>
- Sørensen og Vidal (1999), *Strategi og planlægning som lærerproces*, Handelshøjskolen Forlag. ISBN 87-16-13451-6
- TBC, 2012a, *Danskernes App-forbrug eksploderer*, hentet 12/10, 2012, fra http://www.mediawatch.dk.esc-web.lib.cbs.dk/artikel/sagt-og-skrevet-om-medieforliget?ipauth_no_cache=29156e7d3a027522cb20ca62b8392139



TBC, 2012b, *Tablets overhaler Smartphones I 2013*, hentet 28/8, 2012, fra
http://www.mediawatch.dk.esc-web.lib.cbs.dk/artikel/tablets-overhaler-smartphones-i-2013?ipauth_no_cache=5c86229d1ff295dae4ed90242bb2c7eb

TBC, 2012c, *Danskernes App-forbrug eksploderer*, hentet 28/8, 2012, fra
<http://www.mediawatch.dk.esc-web.lib.cbs.dk/artikel/danskernes-app-forbrug-eksploderer>

Thastrup, T. E (1991), *Fremtidsforskning – hvorfor og hvordan*, Forlaget systimer A/S

Vidal, R.V.V. (1996), *Scenario: Methods and Application*, Working Paper, Center for Tele-Information and Institute of Mathematical Modelling, Technical University of Denmark, Lyngby

Æbelø, S. G., 2007, *Kvinder er langt mere miljøbevidste end mænd*, hentet, 10/8, 2012, fra
<http://www.information.dk/147177>



Bilag

Bilag 1 – oplagstal for 20 af de mest kendte magasiner og ugeblade i Danmark -kilde Danmarks statist

	2007	2008	2009	2010	2011
Alt for damerne	76.000	73.000	66.000	61.000	58.000
Anders And & Co.	61.000	55.000	48.000	39.000	35.000
Billed Bladet	201.000	195.000	193.000	186.000	172.000
Bo Bedre	84.000	84.000	80.000	78.000	79.000
Costume	40.000	42.000	43.000	41.000	41.000
Familie Journalen	204.000	194.000	185.000	183.000	172.000
Femina	71.000	65.000	61.000	63.000	54.000
Hendes Verden	47.000	45.000	40.000	39.000	35.000
Her og Nu	118.000	109.000	108.000	106.000	98.000
Hjemmet	158.000	149.000	143.000	132.000	124.000
I Form	72.000	69.000	57.000	39.000	41.000
Illustreret Videnskab	68.000	71.000	65.000	54.000	53.000
Isabellas	41.000	45.000	44.000	44.000	35.000
Kig Ind	67.000	67.000	60.000	53.000	43.000
M!	46.000	46.000	46.000	45.000	42.000
Se & Hør	188.000	188.000	169.000	159.000	148.000
Ude og Hjemme	168.000	162.000	158.000	143.000	132.000
Ugebladet Søndag	94.000	90.000	83.000	81.000	78.000
Vi Unge	45.000	45.000	43.000	40.000	36.000
Woman	46.000	49.000	50.000	48.000	41.000

Bilag 2 – Udviklingen i læsertal for de 20 mest kendte magasiner og ugeblade i Danmark -kilde Danmarks statist

	2007	2008	2009	2010	2011
Alt for damerne	341.500	352.500	311.000	282.500	290.500
Anders And & Co.	366.500	381.500	351.500	262.000	252.500
Billed Bladet	744.000	748.000	682.000	645.000	623.000
Bo Bedre	628.500	598.500	491.000	394.000	437.500
Costume	143.500	144.500	140.000	116.500	125.000
Familie Journalen	561.500	550.000	559.500	538.500	508.500
Femina	318.000	320.000	279.500	260.000	265.500
Hendes Verden	168.000	171.000	146.000	151.000	131.000



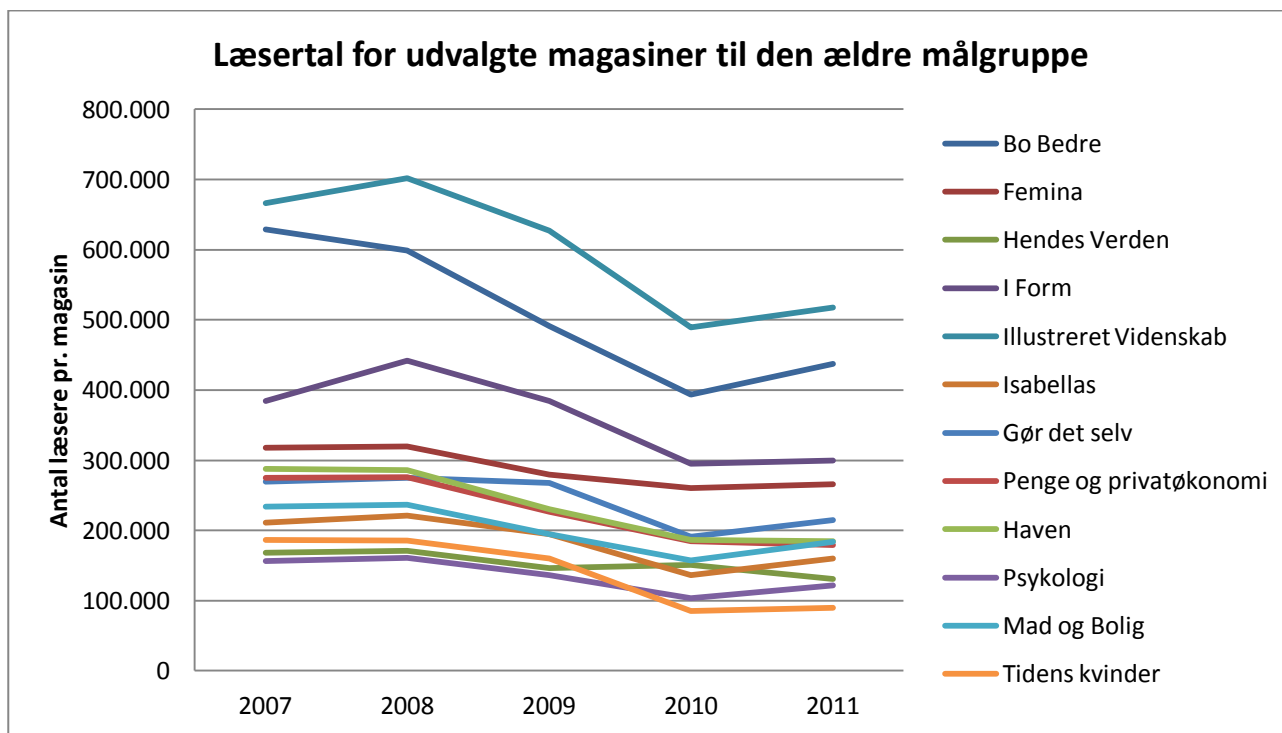
Her og Nu	381.500	359.500	309.000	307.500	302.000
Hjemmet	488.500	458.500	478.500	438.500	414.000
I Form	384.000	441.500	384.500	295.000	300.000
Illustreret Videnskab	666.500	702.000	627.000	489.500	517.500
Isabellas	211.500	221.000	194.500	136.500	160.000
Kig Ind	289.500	283.500	236.500	226.000	221.500
M!	312.500	299.500	271.500	212.500	239.500
Se & Hør	836.500	824.000	745.500	687.500	664.500
Ude og Hjemme	608.500	594.000	553.500	484.500	485.000
Ugebladet Søndag	380.000	381.500	378.000	342.500	325.000
Vi Unge	221.000	219.000	197.000	153.500	165.000
Woman	229.000	230.000	208.000	175.000	175.500

Bilag 3 – Læsertal for 12 udvalgte magasiner for det ældre segment -kilde Danmarks statist

	2007	2008	2009	2010	2011
Bo Bedre	628.500	598.500	491.000	394.000	437.500
Femina	318.000	320.000	279.500	260.000	265.500
Hendes Verden	168.000	171.000	146.000	151.000	131.000
I Form	384.000	441.500	384.500	295.000	300.000
Illustreret Videnskab	666.500	702.000	627.000	489.500	517.500
Isabellas	211.500	221.000	194.500	136.500	160.000
Gør det selv	269.500	274.500	268.000	191.000	214.500
Penge og privatøkonomi	275.000	276.000	227.000	184.500	179.500
Haven	288.000	286.000	230.000	186.000	184.500
Psykologi	156.000	160.500	136.500	103.500	121.500
Mad og Bolig	234000	236.500	195.000	157.000	183.500
Tidens kvinder	186.500	185.500	160000	85.000	89.500



Bilag 4 – Model for læsertal 12 udvalgte magasiner og ugeblade for det ældre segment -kilde Danmarks statist

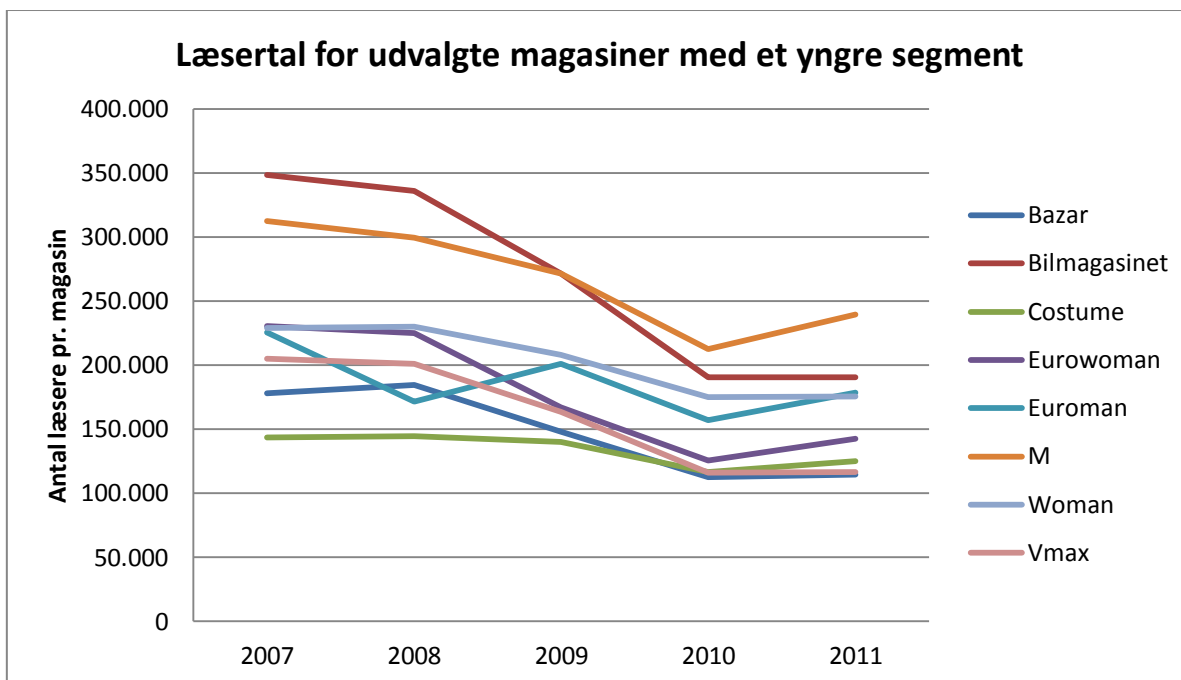


Bilag 5 – Tabel for læsertal for 8 udvalgte magasiner for det yngre segment -kilde Danmarks statist

	2007	2008	2009	2010	2011
Bazar	178.000	184.500	148.000	112.500	114.500
Bilmagasinet	348.500	336.000	271.500	190.500	190.500
Costume	143.500	144.500	140.000	116.500	125.000
Eurowoman	230.500	225.000	167.000	125.500	142.500
Euroman	225.500	171.500	201.000	157.000	178.500
M	312.500	299.500	271.500	212.500	239.500
Woman	229.000	230.000	208.000	175.000	175.500
Vmax	205.000	201.000	163.500	116.000	116.500

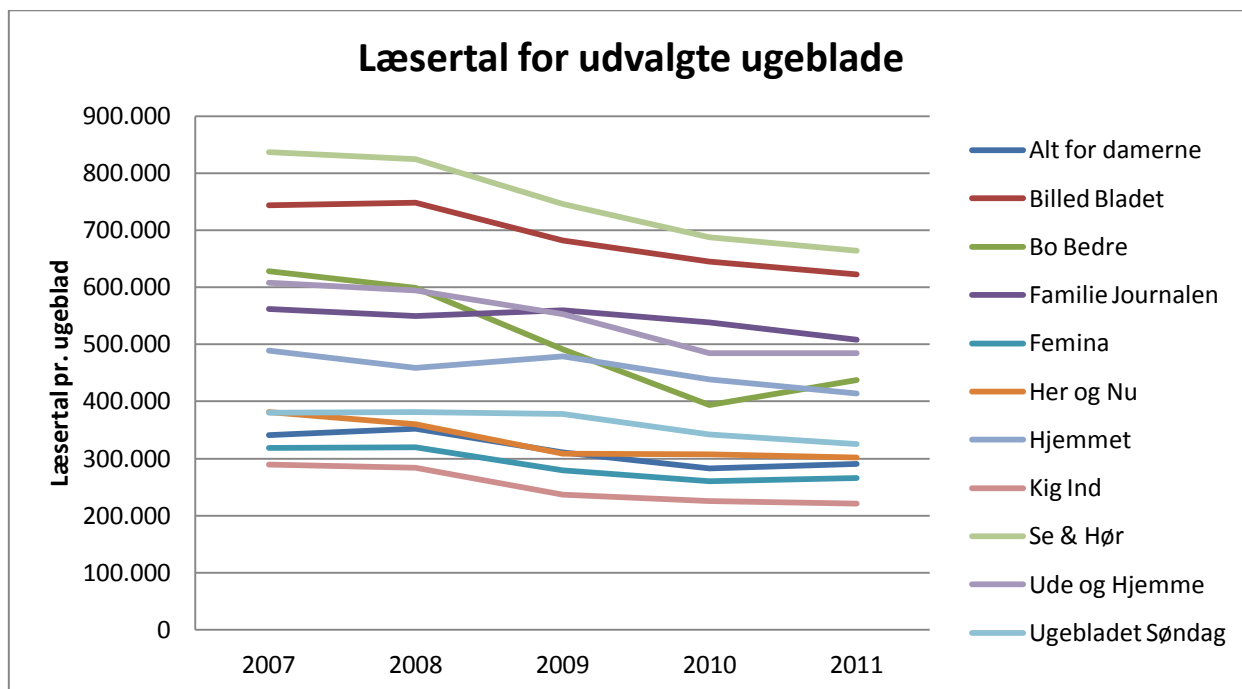


Bilag 6 – Model for læsertal for 8 udvalgte magasiner og ugeblade for det yngre segment -kilde Danmarks statist



Bilag 7 – Tabel der viser udviklingen for 11 udvalgte ugeblade fra 2007-2011 -kilde Danmarks statist

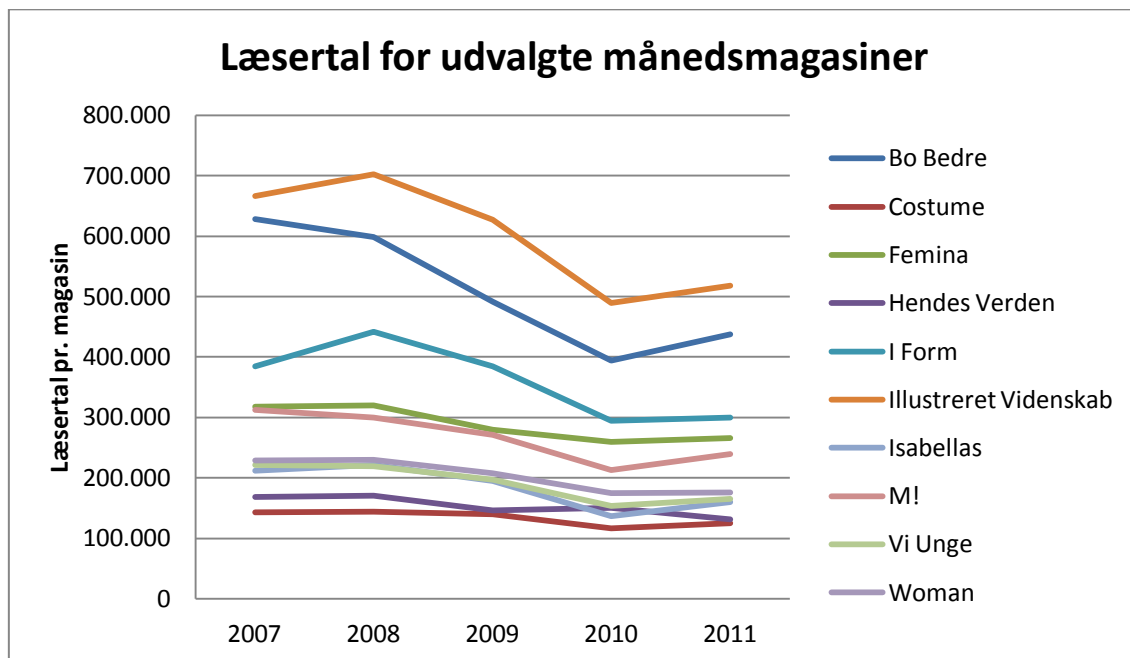
	2007	2008	2009	2010	2011
Alt for damerne	341.500	352.500	311.000	282.500	290.500
Billed Bladet	744.000	748.000	682.000	645.000	623.000
Bo Bedre	628.500	598.500	491.000	394.000	437.500
Familie Journalen	561.500	550.000	559.500	538.500	508.500
Femina	318.000	320.000	279.500	260.000	265.500
Her og Nu	381.500	359.500	309.000	307.500	302.000
Hjemmet	488.500	458.500	478.500	438.500	414.000
Kig Ind	289.500	283.500	236.500	226.000	221.500
Se & Hør	836.500	824.000	745.500	687.500	664.500
Ude og Hjemme	608.500	594.000	553.500	484.500	485.000
Ugebladet Søndag	380.000	381.500	378.000	342.500	325.000


Bilag 8 – Model der viser udviklingen for 11 udvalgte ugeblade fra 2007-2011-kilde Danmarks statistik

Bilag 9 - Tabel der viser udviklingen for 10 udvalgte magasiner fra 2007-2011- kilde Danmarks statistik

	2007	2008	2009	2010	2011
Bo Bedre	628.500	598.500	491.000	394.000	437.500
Costume	143.500	144.500	140.000	116.500	125.000
Femina	318.000	320.000	279.500	260.000	265.500
Hendes Verden	168.000	171.000	146.000	151.000	131.000
I Form	384.000	441.500	384.500	295.000	300.000
Illustreret Videnskab	666.500	702.000	627.000	489.500	517.500
Isabellas	211.500	221.000	194.500	136.500	160.000
M!	312.500	299.500	271.500	212.500	239.500
Vi Unge	221.000	219.000	197.000	153.500	165.000
Woman	229.000	230.000	208.000	175.000	175.500



Bilag 10 – Model der viser udviklingen for 10 udvalgte magasiner fra 2007-2011 – kilde Danmarks statistik



Bilag 11- Tabel der viser udviklingen i anvendelsen af de forskellige mediegrupper.

	Brugt i 2011	Vil bruge i 2012	Øge i 2012	Mindske i 2012	Forskel øge vs mindske i 2012
Online markedsføring	97%	97%			
Sociale medier (Facebook mv.)	67%	78%	59%	0%	59%
Behavioural targeting	52%	76%	59%	1%	58%
Mobil marketing	36%	63%	57%	0%	57%
Biografreklamer	21%	25%	42%	0%	42%
Betalt search	78%	84%	41%	3%	38%
Udsendelse af adresseløse tryksager	32%	36%	30%	7%	22%
Bannerannoncering	83%	82%	31%	11%	20%
Generelle Below-the-line aktiviteter	64%	64%	24%	6%	18%
Radio	47%	46%	25%	10%	16%
Udsendelse af Direct Marketing materiale	61%	61%	22%	12%	10%
Outdoor reklame	47%	52%	15%	9%	7%
TV	76%	72%	22%	16%	6%
Sponsorering (sport, kultur, velgørende formål etc.)	52%	51%	9%	9%	0%
Magasiner, f.eks. månedsblade o. lign.	67%	63%	13%	14%	-1%
Lokale dagblade	57%	53%	13%	15%	-2%
Fagblade og tidsskrifter	44%	44%	6%	12%	-6%
Lokale ugeaviser	53%	51%	12%	19%	-7%
Ugeblade	30%	30%	12%	21%	-9%
Landsdækkende dagblade	79%	69%	8%	26%	-18%
Gratisaviser (MetroXpress, 24timer og Urban)	44%	40%	9%	29%	-20%



Kilde: Markedshorisont 2012/1

Bilag 12 – Interview med Anker Brink Lund, vedlagt på CD-rom

Bilag 13 - Interview med Linda Christensen, vedlagt på CD-rom

Bilag 14 – Interview med Berit Puggaard, vedlagt på CD-rom

Bilag 15 – Interview med Margit Friis, vedlagt på CD-rom

Bilag 16 – Interview med Morten Trøst Poulsen, vedlagt på CD-rom

Bilag 17 – Mediacast fra 27/6, 2012 – Bliver