

DIG2100  
Digital Markedsføring

Individuell Hjemmeeksamen  
Markedshøyskolen

Vår 2016

Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Antall ord: 3805

## **Innholdsfortegnelse**

Innledning.....	3
Nettverkseffekter.....	3
Nettverkseksternaliteter.....	3
Skape nettverkseksternaliteter ved hjelp av Colaborative filtering.....	3
Increasing returns.....	4
Commodity.....	4
Disruptiv innovasjon.....	5
Oppgave 1 : Delingsøkonomien.....	5
Hvorfor vokser delingsøkonomien så raskt?.....	6
Delingsøkonomien, problemer eller løsninger?.....	7
Det som begynner som teknologi endringer blir lovendringer.....	8
Oppgave 2 - Facebook Instant Articles.....	9
Hva er utfordringen for mediehusene i dag?.....	9
Facebook - avishusenes beste venn og verste fiende på samme tid.....	10
Så hva er alternativet?.....	12
Litteraturliste.....	13

## **Innledning**

Denne eksamensbesvarelsen har jeg valgt å dele inn i tre deler. I den første delen definerer og forklarer jeg sentrale begrep innen den digitale økonomien. I den andre delen av oppgaven vil jeg diskutere delingsøkonomien sett i lys begreper fra den første delen. I den siste delen av oppgaven vil jeg ta for meg hva Facebook Instant Articles er og hvilken betydning den kommer til å ha for norske medier, også med bakgrunn i begrepene fra den innledende delen.

## **Nettverkseffekter**

For at de skal kunne vokse er de nødt for å utnytte nettverkseffekter. Hvordan disse effektene fungerer kan være komplekst å forstå, men jeg skal forsøke å bryte det ned i ulike deler, for så å sette det sammen. Nettverkseffekter kan skapes på to måter, den ene er gjennom nettverkseksternaliteter og den andre er gjennom aktiv deling i nettverk (Krokan, 2015,81)

## **Nettverkseksternaliteter**

Nettverkseksternaliteter kan defineres som den endring i nytte eller utbytte som en får når antallet personer som bruker den samme tjenesten øker (Krokan, 2015,197). Dette kan skapes ved at en stor gruppe brukere skaper fordeler for hverandre, og dette igjen kan skapes på to måter. En måte er at brukere vurderer kvaliteten på produkter eller tjenester, slik du kan gjøre på nelly.com om du synes gensen var stor i størrelsen og har gjennomsliktig materiale, eller når du gir tilbakemeldinger gjennom tosidige markeder som AirBnB og Uber. En annen måte å oppnå nettverkseffekter er gjennom bruk av nettverkseksternaliteter, kan være så enkel at ved å kun være deltakere i samme nettverk, skaper de verdier for hverandre.(Krokan, 2015,198)

## **Skape nettverkseksternaliteter ved hjelp av Colaborative filtering**

La meg illustrere dette med to eksempler, det ene er at vi er del av det samme mobilnettverket slik at det blir enkelt å ringe andre mennesker. Det andre kan være at en tjeneste blir bedre jo flere som bruker det, fordi tjenesten kan bruke den brukerdata jeg legger igjen til å gjøre tjenesten bedre for andre. Dette kan blant annet gjøres ved bruk av collaborativ filtering, en

algoritme som bygger på statistikkens clusteranalyse (Krokan 2015, 69) Kort sagt produserer virtuelle tvillinger som vi kan bruke som rolleforbilder for vårt eget forbruk. Det denne algoritmen gjør, er å lage personifiserte anbefalinger ved å sammenligne andre menneskers preferanser. Hvis det er mange mennesker som liker en spesifikk sang, bok eller ting tar algoritmen utgangspunkt i det og finner produkter som likner på dette som jeg kanskje også vil like. For å skape nettverkseksternaliteter, er de avhengig av å skaffe en kritisk masse av brukere inn til tjenesten (Krokan 2015, 189). Det er her vi kommer inn på å skape nettverkseffekter gjennom deling, når jeg deler med to i mitt nettverk, deler hver av dem til to nye. Da vil antallet kontaktede kunder firedobles i hvert av leddene, i stedet for at du skal kontakte  $x$ - antall kunder selv. Dette betyr at du vil kunne nå ut med et budskap til hele jordens befolkning gjennom kun 33 ledd.

I faglitteraturen er forskjellen på nettverkseksternaliteter og nettverkseffekter utydelig, men Liebowitz og Margolis mente at det oppstod nettverkseffekter bare når brukerne var i stand til å utnytte eksternalitetene (Krokan, 2015, 198). Når nettverkseffekter gjennom nettverkseksternaliteter og deling i nettverk får virke sammen fører det til eksponentiell vekst. I prinsipp betyr dette "gratis" vekst siden det er lønnsomt for brukerne at det er flere deltakere i nettverket. Det er nettopp at nytten av å være en del av et nettverk vokser eksponentielt med nettverkets størrelse, som er prinsippene bak (Krokan, 2015, 195)

### **Increasing returns**

Digitale tjenester skaper ifølge Evans og Wurster (1999) alltid increasing returns. Det betyr at siden det ikke finnes naturlige kapasitetsbegrensninger for digitale tjenester, forutsatt at servere og nettverk er dimensjonert for stor trafikk fra starten av, vil fortjenesten per transaksjon fortsette å øke jo mer trafikken til tjenesten øker. (Krokan, 2015, 331) La meg illustrere dette med noen eksempler.

Digitale produkter og tjenester har noe til felles, de eier kun plattformen og i mange tilfeller produserer de hverken produktet eller innholdet selv. På Finn er det kunden kunden selv som tar hele arbeidet med å designe og publisere annonsen. Uber eier ingen biler eller utfører arbeidet med transport, det er det andre som ordner for de organisert gjennom appen. Spotify produserer ikke musikken sin selv. I starten produserte ikke Netflix eget innhold, de stod kun

for distribusjonen gjennom plattformen. På samme måte eier AirBnB, hverken hotell eller eiendom. Likevel er disse selskapene verdt enorme summer. Det at de ikke har noen kostnader knyttet til å produsere innholdet i tjenesten, og at det selges til en fast pris er kostnadene i svært liten grad avhengig av solgte enheter. Derfor vil fortjenesten bli høyere og høyere, fordi gjennomsnittskostnadene synker med antall brukere. Increasing returns gjør det dermed lønnsomt for tilbyderne å vokse globalt, ettersom digitale tjenester ofte har lave variable driftskostnader.

### **Commodity**

Når nye utfordrere og ny teknologi kommer på banen, er det derfor lettere for digitale bedrifter å snu seg rundt slik at de hinder at de blir utsatt for commoditypress. En commodity er en standardvare, et standard handelsprodukt eller tjeneste der det ikke er særlig andre forskjeller mellom ulike tilbyders produkter enn pris. Når en digital tjeneste har så lave grensekostnader at de er tilnærmet null vil slike tjenester i henhold til teorien bli gratis over tid. (Krokan, 2015, 212) Dette skjedde med Finn da de var nødt til å åpne for at man kunne annonsere på Torget hos Finn. Det ble vanskelig for Finn å ta betalt, når forbrukerene slapp unna betaling ved å benytte seg av kjøp og salg grupper på Facebook helt gratis.

### **Disruptiv innovasjon**

Clayton Christensen, en professor ved Harvard var mannen bak begrepet. Han forklarer på sin hjemmeside at denne type teknologi transformerer et historisk dyrt og komplisert produkt, slik at det blir billigere og mer tilgjengelig for et større antall mennesker. Dette er teknologier som forstyrrer og leter etter ineffektivitet i eksisterende bransjer, men de profitterer også på mangel av åpenhet rundt gamle forretningsmodeller.

### **Oppgave 1 : Delingsøkonomien**

Delingsøkonomien får stadig større oppmerksomhet også i det norske samfunnet. I Bergen er AirBnb største utleier og i New York er det over 20 000 Uber-biler, mot "bare" 13500 drosjer. I denne oppgaven skal jeg forklare hvorfor delingsøkonomien vokser så raskt med bakgrunn i sosiale medier og ny teknologi. Deretter vil jeg se på hva denne utviklingen har gjort med vår oppfatning av tillit. Videre vil jeg diskutere fordeler og ulemper ved delingsøkonomien i Norge.

## **Hvorfor vokser delingsøkonomien så raskt?**

Diskusjonen rundt begrepet "*delingsøkonomi*" er brennheit, og sprer seg som ild i tørt gress. Begrepet er forhatt og elsket på på samme tid. Politikere, media, og fagpersoner i Norge diskuterer denne delingsøkonomien så tastaturet spruter. Begrepet er så mye omtalt at Anita Krohn Traaseth, leder for innovasjon Norge, under Agderkonferansen 26. januar sa at hun tror det kommer til å bli kåret som årets ord i 2016. Hva er delingsøkonomi? Diskusjonen er kompleks og forvirrende. Mange mener den er en pest og en plage, og ønsker dermed å forby den. Mens andre mener den er i ferd med å skape revolusjon. Hvem skal en tro på?

Det er vanskelig å finne en god og presis definisjon av begrepet "*delingsøkonomi*", ettersom mange har ulike meninger om hva det faktisk er. Arne Krokan definerer det på følgende måte:

*“Delingsøkonomien er et system av desentraliserte nettverk og markedsplasser som setter underutnyttede ressurser i sirkulasjon ved å matche dem som disponerer ressursene med dem som ønsker eller trenger slikt. Dette gjøres uten at en gjør bruk av de tradisjonelle mellomleddene i de gamle verdikjedene.” (Krokan, 2015, 185)*

For å forstå delingsøkonomiens raske vekst, sier Rachel Botsman i en video på sin hjemmeside at vi må forstå hvordan ny disruptiv innovasjon endrer markeder. Ny teknologi endrer menneskelige vaner og atferd, og dette kan potensielt ødelegge for eksisterende markeder ved å endre konkurransevilkårene (Krokan, 2013, 125). Dette skaper motstand og de eksisterende næringene gjør opprør.

Gjennom den delekulturen som har oppstått via sosiale medier har ført til at vi har blitt mer vant med å dele og samhandle gjennom teknologi. Forstadiet til delingsøkonomien mener jeg man kunne se når Smaalenene Avis november 2013 skrev at folk organiserte privatkjøring gjennom grupper på Facebook. Samme tid et år senere kunne vi lese på E24 at den omstridte Taxi appen kom til Oslo. De tok trenden på sosiale medier, kombinerte det med smart teknologi, og dermed ble Uber født. Det var klart at det ble skapt nye behov for å etablere og forvalte tillit (Krokan, 2015, 173).

Den teknologien Uber, og andre tjenester innen delingsøkonomien baserer seg på, handler om tillit. Nøkkelen til å ville dele er i følge Arne Krokan at vi har tillit til dem som får tilgang til våre ressurser (Krokan, 2013, 136). Felles for disse deletjenestene er at de setter mange personer med ulike behov opp mot mange som er har det de er ute etter, dermed hopper de over mange mellomledd som man finner i den tradisjonelle økonomien. Ettersom dette er personer som ikke kjenner hverandre fra før, fungerer plattformen som en tillitsforvalter ved at man gir tilbakemeldinger begge veier, som alle kan se. Tilliten forvaltes også fordi alle penge transaksjoner forgår i appen, samt at begge parter er sikret gjennom ulike forsikringsløsninger (Krokan, 2015, 207). Derfor har kundene ved hjelp av teknologi forstått at det finnes en vei rundt de tradisjonelle tjenestene, som ofte er dyrere og mer tungvinte å bruke. Dette toget er det ikke mulig å stoppe når det først har begynt å rulle.

Jeg hadde ikke brukt Uber om det var et fåtall av mennesker som benytter tjenesten, da hadde det ikke vært nok oppdrag å for sjåførene og motsatt ikke nok sjåfører på veien for hente meg. Ettersom tjenestene har skaffet seg den kritiske massen, vil tjenesten vokse med tilsvarende størrelse på nettverket, og dermed vise til en enorm vekst på kort tid. Gjennomsnittskostnadene for brukerne synker for hver eneste nye bruker som tar systemet i bruk, og skaper increasing returns. Ved en kombinasjon av nettverkseffekter og increasing returns skapes det selvforsterkende vekst, som igjen fører til at de store blir større.

### **Delingsøkonomien, problemer eller løsninger?**

Delingsøkonomien, som all annen digital økonomi, kutter unødvendige ledd mellom produkt og kunde. De nye tjenestene har funnet smutthull ved dagens skatter lover og regler. Dagens hotellnæring er sterkt regulert for at din og min sikkerhet skal i varettas, gjennom sikkerhet og brannreguleringer. Hvem sikrer deg for slike ting når du leier et rom gjennom AirBnB? Med Uber kan du registrere deg som sjåfør med din egen bil i ulike klasser. Bilen må oppfylle gitte krav i den klassen du ønsker å kjøre for. Videre sørger appen for å sette deg i kontakt med andre mennesker som trenger skyss, og er villig til å betale deg for den tjenesten. (Krokan, 2015,185). For å kunne drive persontrafikk i Norge mot betaling uten at det er pirattaxi må du i ha løyve. I yrkestransportloven heter det i § 9 (1) at “Den som mot vederlag vil drive persontransport utanfor rute med motorvogn registrert for inntil 9 personar, må ha

særskilt drosjeløyve”.(Krokan, 2015,365). Som tilbyder i disse tjenestene er man hverken ansatt eller innleid, hvordan skal beskatning og betaling av arbeidsgiveravgift foregå da?

Før vi trekker noen konklusjoner om Uber burde tas inn i varmen eller ei, bør vi se på hvor godt drosjenæringen fungerer i dag. Dagens drosjenæring er ikke feilfri, det finnes flere saker som vitner om at det er på høy tid at regelverket og skattesystemet endres. I NRK-reportasjen «Hvem kjører deg hjem?» i mars i fjor, ble det fortalt både om voldtekt og kjøring på andres løyve eller uten løyve i det hele tatt. Mellom 2007 og 2009 avdekket i tillegg politiet omfattende skattesvindler.

Med Uber skjer alle transaksjoner digitalt, hverken passasjer eller sjåfør er fysisk involvert i transaksjonen da betalingen foregår gjennom appen, dermed bortfaller behovet for betalingskort og kontanter. Etter kjøreturen belaster Uber det kredittkortet du har registrert, og en kvittering sendes til oppgitt e-post adresse. Dermed finnes det ingen penger å gjemme i madrassen når alt foregår digitalt – Dette skaper muligheter. Den nye teknologien gir oss tilgang til bedre, billigere og bærekraftige og tjenester. Dette tilfører verdi – og kommer samfunnet til gode.

### **Det som begynner som teknologi endringer blir lovendringer.**

Ingen regler og systemer står seg til evig tid. Alt må tilpasses og justeres underveis. Foretningsmodellene ligger et skritt foran skattereglene, og politikerene må skaffe seg kunnskap om hva dagens teknologi kan tilby. De må våge å tenke anderledes for at vi igjennom teknologi, kan bidra til at samfunnet skal bli bedre. Tor W. Andreassen, Professor og leder ved Senter for tjenesteinnovasjon, NHH har helt rett når han i en kronikk i Bergens Tidene skriver at politikerne må legge forholdene til rette for at delingsøkonomien kan utvikle seg i regulerte former. Man kan ikke etablere nye innovative løsninger og samtidig ha bremsene på, som Agendamagasinet skriver. I stedet for å sky delingsøkonomien – bør vi ta imot den med åpne armer. Spiller ingen rolle hva en kaller det. Effekten er den samme: digital disruption, den teknologien vi har i dag hadde vi ikke for 7 år siden.

## **For å dra dette litt lenger - Hva skjer når robotene inntar det Norske samfunn?**

Mange stikker hodet i sanden og later som om teknologi og roboter hører med i Science fiction-filmer, og ikke med i virkeligheten. Dette er noe jeg mener er feil, teknologien har kommet for å bli. Mennesker og maskiner utvikler seg sammen, og det er ikke lenger noe spørsmål *om* roboter inntar samfunnet, men snarere *når*, det er sånn det er.

Er delingsøkonomi bare er ett skritt på veien til et nytt samfunn? Hva skjer da robotene styrer transporten vår, og tar jobbene våre? Hvem skal betale skatt da? Hvordan ser verden ut når vi er 80 år? Nesten all teknologi vi har i dag, fantes ikke for 7 år siden. Sørger ikke delingsøkonomi for endringer i samfunnet, kommer robotene til å gjøre det uansett.

## **Oppgave 2 - Facebook Instant Articles**

Facebook lanserte tjenesten "Instant Articles" 12.05.2015, som er en tjeneste som gjør lesing av nyheter på mobilen raskere, mer brukervennlig og spennende. Det er et format som er forhåndslaget av Facebook, men det er fortsatt medieprodusentenes jobb å produsere innholdet. Funksjonen gjør at Facebook-brukere kan lese saker de finner på det sosiale nettverket uten å forlate Facebook. Kombinasjonen av interaktive kart, filmer, og levende bilder med lyd skal dette gi en bedre brukeropplevelse. Kommer Facebook til å vinne denne kampen, eller klarer den norske mediebransjen å endre seg med å skape noe nytt som kommer til å disrupte bransjen? Bransjen selv er skeptiske til at Facebook skal publisere innhold for norske medier. Klassekampen-redaktør Bjørgulv Braanen uttalte til Dagens Næringsliv januar 2016 at han frykter tjenesten gjør at Facebook får monopol på nyhetsdistribusjon.

## **Hva er utfordringen for mediehusene i dag?**

For å forklare hvilken utfordring Facebook instant articles vil komme til å gi mediebransjen i dag, må jeg først grave litt dypere bak den forretningsmodellen de baserer seg på i dag.

Da The Sun ble utgitt i New York i 1833, var det den første gangen avisen ble utgitt delfinansiert av annonser. Det er denne forretningsmodellen tradisjonelle aviser bygger på i dag, hvor det er leserene og annonsørene som betaler for produktet (Krokan, 2015, 474).

Så kom internett, med påfølgende nye digitale produkter og tjenester. Dette skapte store

utfordringer for bransjen, ettersom de må omstille seg fra papir til internett. Noe de enda ikke har oppnådd suksess med (Krokan 2015, 161). Oppsummert kan jeg si at norske avishus kan sammenliknes med et synkende skip som lekker fra flere hull i skroget. De mister annonseinntekter til de store digitale aktørene, i tillegg til at inntektene fra salg av abonnementsløsninger fra papiravisen stuper. For å demme opp har Avishusene forsøkt å digitalisere tjenesten, men inntektene er ikke nok til å holde skipet flytende. Grunnen kan være at skipet, slikt det er konstruert i dag er for tungt. Dermed klarer de heller ikke å dra nytte av den digitale økonomiens logikk.

I Norge var netto reklameomsetning for dagspressen høyest i 2007, det vil si det året da Facebook slo gjennom og rundet en million brukere. Frem til 2015 er denne omsetningen nesten halvert. Den største nedgangen er det riksavisene som har hatt, mens lokalavisene har greid seg bra lenge (Krokan, 2015, 595) Hvilken effekt dette hatt på bransjen i 2015, kan understrekes av Schibsted som nå varsler nedskrivninger knyttet til immaterielle verdier på 465 millioner kroner som blir bokført i fjerde kvartal 2015. Dette skrev Erlend Fosbakken 03.februar 2016 for kampanje. De tapte annonsekronene spres nå over flere aktører i markedet, til blant annet Finn, Google og Facebook.

### **Facebook - avishusenes beste venn og verste fiende på samme tid**

Hvordan skal norske mediehus tjene penger på å gi bort innholdet sitt til Facebook?

Sosiale medier har skapt en delekultur som gjør at vi deler i større grad enn før, og skal vi tro Marc Zuckerbergs lov, vil mengden av stoff vi er villig til å dele på nett, dobles for hvert år (Krokan, 2015, 201). Problematikken Facebook skaper for mediehusene tydeliggjorde Mark Zuckerberg i 2014: *"Vårt mål er å bygge den perfekte personifiserte avis for hver eneste person i verden, sa Mark Zuckerberg i 2014.* Han sa at hver bruker blir eksponert for mer enn 1500 historier på Facebook hver dag, men får bare se omtrent 100 av dem i nyhetsfeeden (Krokan, 2015, 125).

Problematikken er tosidig for brukerne, på en side senkes transaksjonskostnadene ved å vise ting av interesse med relevans. Dermed hjelper Facebook oss med å navigere i en verden full

av informasjon og aktører som ønsker å proffitere på vår oppmerksomhet. Facebook Instant Articles vil ytterligere bidra med å senke brukerens transaksjonskostnader ettersom brukeren får alt på en flate, raskere lasting av innholdet, og bedre brukeropplevelse når tjenesten supplementeres er tekst med levende bilder og lyd. For å ytterligere skape nettverkseffekter har de laget en direkte mulighet for å aggere på innholdet, ettersom du kan kommentere, dele og like et bilde inne på artikkelen. Dermed gjør de det lettere for oss å dele de gode opplevelsene og ideene med våre “venner”. På en annen side sørger Facebook sine algoritmer for at vi får se mer av det vi og andre i mitt nettverk har vist interesse for og dermed mindre av ting vi ikke liker, dermed holdes brukerne i en filterboble (Pariser 2012). Brukerne risikerer å gå glipp av viktig stoff om klimaendringer, innvandring, tigging, fattigdom og krig fordi det blir nedprioritert. (Krokan, 2015, 127)

Facebook har her ytterligere en konkurransefaktor og det er at de har opparbeidet seg en tillit til at informasjonen om brukerne ikke vil bli misbrukt dersom vi tar del i denne delingskulturen. Før levde mediehusene av tillit. Nå synes det stadig mer at de lever av penger, mens tilliten smuldrer vekk. Dette er et godt poeng som sikkerhetsrådgiver Per Thorsheim trekker frem i en artikkel publisert på Kampanje 03. februar 2016.

Med bakgrunn i dette tror noen avishus det kan være lurt å gifte seg med Facebook gjennom bruk av Instant articles. Gard L. Michalsen skrev i Medier24, 3 februar 2016 at dette er bursdag, julaften og 17.mai på samme dag for små mediehus.

Utfordringen med dette er at brukeren blir værende i Facebook universet, dermed går avishusene glipp av en stor potensiell inntektkilde. Nemlig Big Data og fullt utnyttelse av nettverkseffekter. Informasjonen om deg og dine brukervaner i forhold til redaksjonelt konsum, denne store gavepakken overleverer de direkte til Facebook. Som igjen lever av brukerens oppmerksomhet. Arne Krokan viser til at vår oppmerksomhet er en knapphetsgode da vi har begrensede evner og tid til disposisjon til å dele vår oppmerksomhet, og dermed kan den omsettes i penger(Krokan, 2015, 450). Avishusene kan heller ikke stenge Facebook ute, for da forsvinner trafikken til andre innholdstjenester.

## **Så hva er alternativet?**

Noen mediehus melder om suksess og spretter champagne korker da de har klart å få flere brukere over på plusstjenestene sine. Romerikes Blad skriver den 3.februar at de endelig vokser igjen, og at den digitale veksten endelig har tatt av. Men er dette egentlig suksess? Mange av disse plusstjenestene er ikke særlig brukervennlig, ei heller konstruert til å vokse. De er så opptatt av å beskytte innholdet sitt, og nekter folk å aggere på det de leser. Hvis de ikke tillater folk å aggere på det de leser ved å dele, har de ingen mulighet til å utnytte nettverkseffektene for å skape vekst. Det vil være vanskelig å skaffe en kritisk masse av brukere, uten å senke transaksjonskostnader for brukerne sine.

Som skrevet innledningsvis bidrar senkede transaksjonskostnader til at kundene ønsker å bruke produktet, og ettersom en større brukermasse øker kvaliteten på produktet dersom den er konstruert riktig skaper dette nettverkseffekter. Dette gir lave grensekostnader, som videre bidrar til increasing returns. Hvis de lar disse mekanismene virke sammen skapes det en selvforsterkende vekst. Hvis avisene ikke henger seg på Facebook Instant Articles er de, slik jeg ser det nødt for å samarbeide om en ny samletjeneste som likner på Spotify eller Netflix.

Tall fra Google consumer barometer (Googleconsumer) viste 4.februar at 47% av nordmenn er koblet til internett gjennom bruk av tre skjermer, en laptop, en mobil og et nettbrett. For å senke transaksjonskostnadene til nesten halve Norges befolkning er avisene nødt for å utvikle en plattform som lar innholdet overføres sømløst mellom de ulike enhetene. Kanskje de også kunne utviklet en funksjon slik at den markerer dit du kom i artikkelen når du leste den på t-banen, slik at du kan fortsette der du slapp når du åpner laptopen hjemme. Jeg er helt sikker på at Betalingsvilligheten er der, bare tjenesten er tilgjengelig og brukervennlig nok. Avisene må samtidig være klar over at deler av innholdet i avisene faktisk er commodities.

Isteden for å gjøre kostnadsmessige tilpassninger må de i fremtiden bestå av å utvikle bærekraftige forretningsmodeller, ellers kan det bety spikeren i kisten for avisene, og Facebook sitter igjen som den store monopolisten.

## Litteraturliste

Krokan, Arne. 2013. *Nettverksøkonomi*. 1. Utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Krokan, Arne. 2015. *Det friksjonsfrie samfunn* : Cappelen Damm AS. (EPUB)