

Journalistikk for markedet

Redaksjonell produktutvikling
i VG og Aftenbladet
på papir og nett
1995-2010

Jens Barland

Journalistikk for markedet

Redaksjonell produktutvikling
i VG og Aftenbladet
på papir og nett
1995-2010

Jens Barland

Avhandling for graden PhD
Institutt for medier og kommunikasjon
Det humanistiske fakultet
Universitetet i Oslo
Juni 2012

Innhold – kapitler

Forord	ix
Sammendrag: Journalistikk for markedet	1
English Summary: Journalism for the Market	2
Kapittel 1: Journalistikken utvikles for å selge	3
Kapittel 2: Studiens teoretiske rammeverk	33
Kapittel 3: Metode for å undersøke spørsmålene	65
Kapittel 4: Utviklingen i VG og Aftenbladet 1995-2010	92
Kapittel 5: Strategiene bak markedsorientert journalistikk	147
Kapittel 6: Markedsorientert journalistikk i praksis	191
Kapittel 7: Markedsorienteringen påvirker journalistikken	235
Kapittel 8: Konklusjoner	281
Vedlegg	292
Kilder	307

Innhold – detaljert

Forord	ix
Sammendrag: Journalistikk for markedet	1
English Summary: Journalism for the Market	2
Kapittel 1: Journalistikken utvikles for å selge	3
1.1: Markedsorientert journalistikk som forskningsfelt.....	4
1.2: Omveltninger i mediemarkedene	5
1.2.1: Eierskapet i mediene er blitt endret og mer profesjonalisert	5
1.2.2: Digital revolusjon på alle fronter	8
1.2.3: Journalistikkens grenser utfordres	10
1.2.4: Omveltningenes effekt på journalistikken.....	12
1.3: Perioden 1995-2010 var årene med ”papir og nett”	16
1.4: Valg av spydspissene VG og Aftenbladet som case	23
1.5: Forskningsspørsmålene	26
Kapittel 2: Studiens teoretiske rammeverk.....	33
2.1: Journalistikk som institusjon i samfunnet	33
2.1.1: Institusjonsteori	33
2.1.2: Journalistikken er en institusjon	35
2.1.3: Markedet som institusjon	40
2.1.4: Analyse av endringer i institusjoner	44
2.1.5: Denne studiens anvendelse av institusjonell teori.....	45
2.2: Produksjon av journalistikk	46
2.2.1: Portvakten og andre tidlige studier	46
2.2.2: Ulike tradisjoner.....	47
2.2.3: Denne studiens anvendelse av produksjonsteorier	49
2.3: Ledelse av mediebedrifter.....	50
2.3.1: Teorier om medieledelse	50
2.3.2: Denne studiens anvendelse av teorier om medieledelse	52

2.4: Felles grunn for teorifeltene.....	52
2.5: Relasjoner til annen forskning på feltet	53
2.6: Begreper og definisjoner	55
Kapittel 3: Metode for å undersøke spørsmålene	65
3.1: Studiens plassering innenfor vitenskapelige orienteringer.....	65
3.1.1: Bruk av casestudier	65
3.1.2: Konsekvens av casestudier	67
3.1.3: Anvendelse av kvalitative metoder – inkludert kvantitative elementer	70
3.2: Tatt imot med skepsis og åpne armer.....	71
3.3 Innsamling og behandling av data.....	74
3.3.1: Feltintervjuer	75
3.3.2: Redaksjonelle produkter.....	79
3.3.3: Dokumenter	80
3.3.4: Bøker, litteratur og offentlig debatt	82
3.3.5: Uformell datainnsamling og feltnotater	82
3.3.6: Databehandling, kildekritikk og analytisk skriving.....	82
3.4: Forskningsetikk.....	86
3.4.1: Om min forskning med innsiderelasjoner	86
3.4.2: Etske perspektiver for prosjektet	90
Kapittel 4: Utviklingen i VG og Aftenbladet 1995-2010	92
4.1: Størst i sine markeder.....	92
4.2: VG – ”en journalistisk fabrikk”	99
4.2.1: Et opplagseventyr	100
4.2.2: Jubileum, vendepunkt og stadig hurtigere endringer	102
4.2.3: Fra én til mange kanaler	110
4.3: Aftenbladet – ”lenger ut i svingene”	119
4.3.1: Gammel avis med vekslende historie.....	119
4.3.2: Fra papiravis til glanset papir.....	123
4.3.3: Offensiv satsing i digitale kanaler	135
4.3.4: Mislykkede satsinger på TV7 og gratisavisen Punkt SE	143
4.4: Tidslinjer for VG og Aftenbladet 1995-2010	145

Kapittel 5: Strategiene bak markedsorientert journalistikk	147
5.1: Argumenter for markedsorientering	147
5.1.1: Felles interesser	148
5.1.2: God økonomi skal sikre uavhengighet og kvalitet	150
5.1.3: Makt i samfunnet	151
5.1.4: Behovet for fornyelse	153
5.2: Argumenter fra ulike perspektiver	154
5.2.1: Horisontal polarisering mellom ulike ansvarsområder	155
5.2.2: Vertikal polarisering mellom eiere og mediehus	159
5.2.3: Intern og ekstern polarisering	165
5.2.4: Forskjeller mellom VG og Aftenbladet	169
5.3: Argumenter og produktutviklingsarbeid har forandret seg	172
5.3.1: Veggene mellom redaksjon og markedsavdeling fjernes	173
5.3.2: Annonsemarkedet er blitt viktigere – og om egen webshop	176
5.3.3: Mer toppstyrt og systematisk organisert produktutvikling	180
5.4: Journalistiske markedsstrategier	185
5.4.1: Markedsorientering av redaksjonelt arbeid	185
5.4.2: Relasjonen mellom journalistikk og marked i ulike situasjoner	187
 Kapittel 6: Markedsorientert journalistikk i praksis	 191
6.1: Med markedsundersøkelser som guide for journalistikken	193
6.1.1: Redaktørens spørsmål: ”Hvem kjøper Aftenbladet og hvorfor?”	193
6.1.2: Markedsundersøkelser ingen nyhet, men en selvfølge	198
6.1.3: Markedsorientering av samfunnsoppdraget	200
6.2: Produktutvikling for å skaffe nye typer inntekter	201
6.2.1: Fet av slanking med Vektklubb	202
6.2.2: Fra én til mange inntekter – og ny logikk for markedsorientering	207
6.3: En skjerpet konkurranse med stadig smalere journalistikk	208
6.3.1: Aftenbladets jakt på kvinnelige lesere	209
6.3.2: Sportssatsing med rosa, bibler, Zlatan og Northug	215
6.3.3: Spissingen overfører kommersiell logikk på journalistikken	223
6.4: Sosiale medier som klister for journalistiske merkevarer	226

6.4.1: VG varmer opp på Facebook	228
6.4.2: Engasjementet bidrar til journalistikken og bygger lojale kundebånd.....	231
6.5: Journalistikk i markedsdefinerte produkter	233
Kapittel 7: Markedsorienteringen påvirker journalistikken	235
7.1: Markedshensyn inkluderes i journalistisk praksis	235
7.1.1: Hva er “nyheter”?	236
7.1.2: Valg av produkter.....	243
7.1.3: Bygging av en mer markedsorientert redaksjonskultur	248
7.2: Journalistikkens respons for å styrke sin posisjon.....	251
7.2.1: Sjefredaktørens rolle formes for å skjerpe den journalistiske profilen.....	252
7.2.2: Økt kvalitet og økte krav til profesjonsutøvelsen.....	253
7.2.3: Viktigere å være viktig	258
7.3: Eierens involvering med journalistikken i sine mediehus	263
7.3.1: En eier som er tett på	264
7.3.2: En eier som er stolt av journalistikken	270
7.3.3: En eier med kommersiell agenda og digitale visjoner.....	275
Kapittel 8: Konklusjoner.....	281
Vedlegg	292
Vedlegg 1: Prosjektets fremdriftsplan.....	292
Vedlegg 2: Intervjuskjema, et eksempel	293
Vedlegg 3: VGs opplagstall 1945-2010.....	294
Vedlegg 4: Aftenbladets opplagstall 1910-2010	294
Vedlegg 5: Driftsresultat i VG og Aftenbladet 1995-2010.....	297
Vedlegg 6: VGs produktutvikling 1995-2010.....	298
Vedlegg 7: Aftenbladets produktutvikling 1995-2010	303
Kilder.....	307
Muntlige kilder – forskningsintervjuene	307
Litteratur.....	309

Figurer

	Side
Figur 1: Internettilgang hjemme	8
Figur 2: Samlet opplag for papiraviser i Norge og Sverige	18
Figur 3: McManus' modell for markedsdrevet nyhetsproduksjon	38
Figur 4: Opplag for papiravisene – VG og Aftenbladet	93
Figur 5: Omsetning og økonomisk resultat i VG og Aftenbladet 1995-2010	98
Figur 6: VGs opplag 1950-2010	101
Figur 7: Trinnvis vekst i trafikken for VG Netts trafikk 2001-2008	116
Figur 8: Aftenbladets opplag 1910-2010	121
Figur 9: Driftsmargin i VG og Aftenbladet 1995-2010	276

Tabeller

Tabell 1: Kjennetegn på tidsperioden 1995 – 2010	23
Tabell 2: Layered Institutional Model for Business News	39
Tabell 3: Journalistikk og marked som samfunnsinstitusjoner	43
Tabell 4: Nettrafikk i VG og Aftenbladet	95
Tabell 5: Mobil nettrafikk i VG og Aftenbladet	96
Tabell 6: Netto rekkevidde for mediehusene VG og Aftenbladet	97
Tabell 7: Titler på Aftenbladets bilag og magasiner i utvalgte år	126
Tabell 8: Tidslinje 1995-2010 for viktige hendelser i redaksjonelle produkter	145
Tabell 9: Inntektsstruktur (opplag og annonse)	177
Tabell 10: Modell for relasjoner mellom journalistiske mål og markedshensyn	189
Tabell 11: Vektklubbs positive effekter for inntektsutvikling og markedsposisjonering	205
Tabell 12: Aftenbladets kvinnerettede produkter i mai 2010	211
Tabell 13: Spilleannonser i Sportbladets magasiner	222
Tabell 14: Schibsteds resultat fordelt på forretningsområdene	278

Forord

En gammel drøm om å forske er blitt til virkelighet i denne studien. Det har vært kort vei fra problemstillinger jeg har tenkt på i yrkeslivet til det som har fått modne seg frem som forskningstema. Jeg har alltid vært fascinert av hvordan avisene formes og forandres. Med nettaviser og digital publisering er det blitt mer sammensatt, og enda mer spennende. Samtidig er produktutviklingen bare virkemiddel for at journalistikken skal kommunisere enda bedre med sitt publikum, og hvordan den skal virke i samfunnet. Dette diskuteres både i redaksjonene og i styrerommene, på forskjellig vis. Hele dette forskningsarbeidet har derfor oppstått som følge av det jeg har jobbet med, og temaer jeg har diskutert og observert.

Med tverrfaglig bakgrunn er jeg utdannet både som journalist og diplomøkonom. Mer akademisk ballast fikk jeg med master i International Relations fra universitetet USIU i Nairobi, da jeg skrev om *Press Freedom and Globalisation* (Barland 2005).

Felles interesse for medier og Afrika satte meg i forbindelse med professor Helge Rønning. Han ble senere min veileder for dette doktorgradsprosjektet, og skal ha sin fortjente takk for korrektiver og all god støtte underveis. For meg har det vært godt å ha en slik robust senior som veileder.

Min fortid i bransjen har gitt meg bakgrunnskunnskap jeg har utnyttet i analysene, og det har gitt tilgang til intervjuobjekter. Med slik bakgrunn har jeg selv vært en del av den praksis jeg har forsket på i denne studien, selv om jeg har forsket på andre mediehus enn der jeg har vært ansatt. Om dette totalt sett er en styrke, eller om jeg bærer med meg for mye ballast på den ene eller andre siden, må andre avgjøre. Forholdet mellom mine roller som forsker og medieutøver er drøftet i kapittel 3 om metode, og mitt innlegg er i avsnitt 3.4. Her i forordet redegjør jeg for det i min yrkesbakgrunn som er relevant for denne studien, for å være helt åpen om dette.

Jeg jobbet i **Dagbladet** som deskjournalist fra 1987, og ble fast ansatt fra 1991. Jeg var også innom enkelte andre journalistjobber, og i ulike lederstillinger fra 1994 til 1999. Denne avhandlingen kommer inn på hvordan Schibsteds kjøp av Aftenbladet i 1996 medførte at de byttet ut sin norske samarbeidspartner Dagbladet med VG. I min jobb den gangen fikk jeg ansvaret for å administrere denne avviklingen fra Dagbladets side. Fra januar 2000 til oktober 2002 var jeg i **Stavanger Aftenblad** som sjefredaktør og adm. dir. Der var Schibsted største aksjonær, den gang med 31,5 prosent. Svenske Herenco var nest størst med 17,7 prosent. Schibsteds styrerepresentant var styreleder det meste av perioden. På denne tiden var Schibsted som eierselskap i liten grad involvert i selskapets drift. I 2005-2009 var jeg tilbake i

media, i redaksjonelle lederfunksjoner i **Aftenposten**. I den forbindelse deltok jeg i eierkonsernet Schibsteds prosjekt som utredet ”kontinuerlige forbedringer”, omtalt i avsnitt 7.3.1. I et år var jeg også styremedlem i bildebyrået Scanpix Norge, der Schibsted da eide 50 prosent. Fra Aftenpostens side deltok jeg i prosesser rundt dannelsen av Media Norge og i organiseringen av samarbeidet mellom regionale mediehus. Ansatte i Aftenposten fikk tilbud om å kjøpe aksjer i Schibsted, noe jeg benyttet meg av. Jeg har eid 1097 slike aksjer uendret i hele perioden jeg har jobbet med denne studien.

På Institutt for medier og kommunikasjon ved Universitetet i Oslo har jeg i dette forskningsprosjektets periode hatt en gjeng gode kolleger som alle har bidratt til et godt miljø for en som har ønsket seg akademisk erfaring. Professor Tore Slaatta har systematisk jobbet med å forbedre og utvikle IMKs PhD-program mens jeg deltok, slik at det er blitt noe annet enn da jeg begynte. En takk til professor Tanja Storsul som inkluderte meg i fagfellesskapet for innovasjonsforskning. Jeg må også spesielt nevne det nordiske nettverket for journalistforskere, organisert av professor Sigurd Allern, som har gitt meg kontakt med mange kolleger som har bidratt med verdifulle innspill til mitt arbeid gjennom hele forskningsperioden. Nå tør jeg ikke å nevne flere navn i frykt for å glemme noen. Men alle dere som har vært rundt meg som kolleger fortjener en skikkelig takk alle sammen!

Doktorgradsprosjektet har vært selvfinansiert. Den største sponsoren min har vært IMK som har stilt arbeidsplass til disposisjon og på alle måter inkludert meg i fagmiljøet.

En takk sendes også til alle som har stilt opp som intervjuobjekter, og andre som raust har brukt av sin tid for å bidra med kunnskap og hjelp til mitt arbeid.

Nå er prosjektet endelig ferdig. Det vil si, jeg ser fortsatt mange tråder som kunne vært forfulgt videre. Men den planlagte tiden er omme, forskningsprosjektet avsluttes slik det nå foreligger. Jeg får heller håpe det blir nye anledninger for å følge opp videre.

Familien hjemme er de som fortjener størst takk, fordi denne forskningen også påvirket hverdagen for de rundt meg. Dere skal også ha takk for å ha holdt ut med meg når jeg har hatt et intenst samliv med forskningsprosjektet mitt. Dere har heiet meg frem. Så mange, mange takk til Marianne, og til Tiril, Tobias og Tellef.

Jens Barland
Jar/Oslo,
juni 2012

Journalistikk for markedet

Redaksjonell produktutvikling i VG og Aftenbladet på papir og nett 1995-2010

Sammendrag av PhD-avhandlingen:

Den moderne journalistikken har alltid hatt to sider. Den har vært en kritisk instans med røtter i massedemokratiet, men den har også vært en del av en kommersiell sfære med røtter i massemarkedet. Derfor har den alltid hatt som et virkemiddel å selge seg selv. De senere år har endring av eierstruktur, digitalisering og skjerpet konkurranse endret mediemarkedene. Studien tar for seg hvordan den økte intensiteten av kommersialisering har påvirket journalistikken.

Dette er belyst med casestudier i mediehusene VG i Norge og Aftenbladet i Sverige, begge med løssalgstradisjoner, og begge eid av Schibsted. Forskningen har tatt for seg produktutvikling på papir og nett i 1995-2010, og bygger på dybdeintervjuer med medieledere som tar beslutninger om redaksjonelt innhold og forretningsstrategier.

Førstesidene har vært den selgende journalistikkens kjennetegn. Men det er også utviklet et mangfold andre virkemidler for å selge. Det er blant annet synlig i spissing av segmenterte produkter, multiplattformstrategier, og innhold som fremmer lojale kunderelasjoner. Konsepter i markedsføring og salg bygges inn i de redaksjonelle produktene, og journalistikk behandles som en vare. Parallelt med dette er det utviklet nye former for samarbeid mellom redaksjon og markedsavdeling. Det er et spørsmål om ikke dette fører til en ny tolking av presseetikken. Redaksjonenes kultur er også blitt mer markedsorientert.

Ut fra journalistikkens idealer er konsekvensene både positive og negative. Den blir fornyet og øker de profesjonelle kravene til utøverne. Samtidig oppstår det spenninger mellom hvilke stoffområder som gir lønnsomme produkter, og prioritering av kritisk dekning av vesentlige samfunnsområder.

Medielederne argumenterer for at journalistikken styrkes når den selger godt. Slik mener de at det er samsvar mellom journalistiske mål og markedshensyn, i tråd med løssalgspressens populære tradisjoner. Denne utviklingen møtes med kritikk fra hold som befinner seg utenfor avishusene, og i noen grad fra journalistenes tillitsvalgte.

Schibsted påvirker journalistikken ved at konsernets forretningsstrategier danner forutsetninger for mediehusenes strategier. Eieren er pådriver for den markedsorienterte utviklingen. Schibsted bidrar også til en sterkere kobling mellom internasjonale trender og det som skjer av journalistisk utvikling i Norge og Sverige.

Journalism for the Market

Product development in VG and Aftonbladet on print and online 1995-2010

English Summary of the PhD thesis:

Modern journalism has always had two sides. It has been a critical institution with roots in mass democracy, but it has also been part of a commercial sphere with roots in the mass market. As a business, however, it is dependent on financing. Consequently it has been forced to sell itself as a commodity. In recent years changes in ownership structure, digitalization and intensified competition have changed media markets. This study examines how this increased commercial intensity has affected journalism.

Two case studies examine the media houses VG in Norway and Aftonbladet in Sweden. Both have distinct commercial traditions and are owned by Schibsted Media Group. The research examines print and online product development between 1995 and 2010. It employs in-depth interviews with media managers who are decision-makers with regard to editorial content or business strategies.

Front pages have been defining characteristic of commercial journalism. Commercial tools have, however, become more diverse and advanced. This is evidenced in segmented products for specific target groups, multi-platform strategies, and content that develops loyal customer relations. Concepts from marketing and sales are built in to media products, where journalism is treated as a commodity. In parallel with this, new forms of cooperation between editorial and marketing divisions have developed, eroding a traditional wall of separation. This calls into question whether a new interpretation of press ethics is emerging. The newsroom culture has also become more market-oriented.

The consequences, with respect to the ideals of journalism, are both positive and negative. Journalism evolves and the demands for professional performance are increased. At the same time, a tension occurs between journalistic content that provides profitable products, and the prioritizing of critical journalism regarding essential aspects of society.

Media managers argue that journalism is strengthened when it is commercially successful. In their opinion there is a correspondence between journalistic goals and market performance, in keeping with the tradition of the popular commercial press. Criticism against this view is primarily expressed externally in public debate and to some extent by the journalists' representatives.

Schibsted influences journalism as its commercial strategies act as a framework for the strategies of its media houses. The owner is the driving power for market-oriented development. Schibsted also contributes to a stronger connection between international trends and journalistic development in Norway and Sweden.

Kapittel 1: Journalistikken utvikles for å selge

Denne studien av journalistikk i **VG** og **Aftonbladet** i tiden 1995-2010, tar for seg hvordan de redaksjonelle produktene er blitt tilpasset endringer i markedet. Her gjennomgås blant annet et eksempel som viser hvordan Aftonbladet la en markedsundersøkelse til grunn for utvikling av nyhetsjournalistikken. Et annet eksempel er hvordan VGs Vektklubb ble utviklet som et nytt redaksjonelt konsept der utgangspunktet var å skape nye inntekter. **Schibsted** eier både VG og Aftonbladet, og avslutningsvis drøftes det hvordan eierkonsernets strategier påvirker rammene for hvordan journalistikken utvikles i deres mediehus.

Journalistikken har alltid orientert seg etter markedet. Det har vært nødvendig for å overleve, for å skaffe seg ressurser, og det har gitt posisjoner. *Hensikten med denne studien* har vært å analysere hvordan dette foregår nå, med vekt på de store endringer siden 1990-tallet. Det har vært en omfattende omstrukturering av bransjen, digitalisering, og påfølgende store endringer i markedene. Dette har skapt ny dynamikk i forholdet mellom journalistikken og markedet. Målet for dette forskningsprosjektet har vært å forstå disse sammenhengene mellom journalistikken og markedet i denne nye situasjonen.

Studien bygger på data fra to mediehus, VG i Norge og Aftonbladet i Sverige. Her er det analysert *hvordan* journalistikken blir markedsorientert. Hva skjer i praksis når de journalistiske produktene blir forandret, utviklet og lansert – for å selge bedre? Utgangspunktet er at journalistikken har sine egne ideelle mål om å fylle en samfunnsrolle, samtidig som journalistikken inngår i varer og produkter mediehusene konkurrerer med i et marked.

Perspektivet er i hovedsak på medielederne, det vil si redaktører og også direktører i mediehusene. Det er fordi disse er de nærmeste beslutningstagerne for prosessene som er studert. For å utdype dette, inkluderer dette også ledere nedover i mediehuset, med delegert ansvar for produkter og områder forskningsprosjektet har tatt for seg. Videre er ledere som representerer eierne, gjennom styrearbeid eller i eierkonsern, også inkludert. Det er fordi de i sine roller påvirker strategiske og forretningsmessige rammer for mediehusene. Gjennom det øver de innflytelse over redaksjonelle produkter og journalistikkens vilkår. Studien retter seg slik primært inn mot de operasjonelle rammene som legges på utøvelsen av journalistikken som følge av markedstilpasninger av produktene, og de lederne som bestemmer over dette. Den utøvende journalistrollen i denne situasjonen er også til stede, men mer i bakgrunnen. Perspektivet fra journalistenes ståsted er for øvrig godt representert i annen forskning. Denne

studien er preget av at jeg har fått god tilgang til medieledere som ikke opptrer hyppig i slike forskningsprosjekter.

Dette *første kapitlet* presenterer markedsorientert journalistikk som forskningsfelt, og de store omveltningene som har skjedd i mediebransjen senere år. Det har aktualisert nye problemstillinger. Videre drøftes avgrensningen til perioden 1995-2010, og valget av casene VG og Aftenbladet som representanter for markedsorientert praksis. Dette gir studien et norsk-svensk perspektiv, sett fra Norge. Kapitlet oppsummeres med forskningsspørsmålene.

Avhandlingen er bygget opp slik at de *tre første* kapitlene henger sammen som innledning, presentasjon av forskningens teoretiske grunnlag, og redegjørelse for og drøfting av studiens vitenskapelige metoder. Det *fjerde* kapitlet presenterer utviklingen i de to casene VG og Aftenbladet. Det gir kontekst for analysene som følger. *Kapittel 5* tar for seg medieledernes strategier for markedsorientert journalistikk. *Kapittel 6* undersøker disse strategiene i praksis gjennom eksempler på produktendringer. *Kapittel 7* løfter perspektivet, og analyserer endringer i journalistikken som følge av markedsorienteringen. Her drøftes også eieren Schibsteds rolle opp mot journalistikkens markedsorientering i VG og Aftenbladet. Avhandlingens konklusjoner er sammenfattet i *kapittel 8*.

1.1: Markedsorientert journalistikk som forskningsfelt

Analysen i *Market-Driven Journalism* av John H. McManus har vært toneangivende for forskningen på journalistikkens sameksistens med markedet. Her beskrives en modell hvor nyheter er varer som produseres for salg. Det skjer med hensyn til *fire* markeder. Det *ene* er publikum, hvor man vil selge mest mulig eller få mest mulig oppmerksomhet ved å tilby attraktivt innhold. Det *andre* er markedet der publikum selges videre til annonsørene. Det *tredje*, kildemarkedet, handler om å ha et omdømme og gjennomslagskraft som gjør at man blir foretrukket av de viktigste kildene, i konkurranse med andre medier. Det *fjerde* er finansmarkedet, relasjonen til eierkonsernet og deres investorer som skal ha avkastning, som igjen forutsetter at de kan høste fra overskuddet i sine mediehus. McManus' analyse kritiserer journalistikken for å ta for mye hensyn til økonomiske resultater i disse markedene, på bekostning av journalistikkens oppgaver i samfunnet (McManus 1994, 1995).

Som nevnt legger denne studien til grunn at journalistikken både har en selvstendig samfunnsoppgave, og at den inngår i produkter som skal skaffe inntekter. Sånn sett plasserer studien seg i feltet som forsker på markedsorientert journalistikk. Denne studien gir mest oppmerksomhet til lesermarkedet, men også noe til annonsemarkedet. Effektene mot

kildemarkedet er ikke hovedtema på samme måte. Perspektivet på finansmarkedet og eierne er synlig der studien skriver om Schibsted.

McManus' modell kan kritiseres for at den ikke fanger opp hvordan mediehus også er politiske aktører, som påvirker og lar seg påvirke av det politiske klimaet i et samfunn. Denne svakheten i modellen kan det korrigeres for ved å være oppmerksom på hvordan det politiske klimaet kan påvirke de ulike markedene.

Forskningsfeltet for markedsorientert journalistikk vokser, og preges av de omfattende endringer som har skjedd siden McManus publiserte sine teorier. Han har til en viss grad tatt opp i seg denne diskursen i sine oppdaterte bidrag. Behov for videre forskning beskriver han blant annet slik: "The second general research agenda would aim at ameliorating infirmities of the various markets shaping news" (McManus 2009: 230). Han forutsetter at journalistikkens orientering i forhold til disse ulike markedene medfører en dysfunksjonalitet, men at forskning kan bidra til forbedringer.

Denne studien deler ikke alle McManus' forutsetninger. Men den har som ambisjon å bidra med ny kunnskap om hva som skjer med journalistikken når den utvikler seg på slike markedsorienterte premisser.

1.2: Omveltninger i mediemarkedene

Siden 1990-tallet har marked og økonomi, som utgjør rammebetingelser for journalistikken, tatt omfattende vendinger. Derfor antar jeg at dynamikken mellom journalistikken og markedet også er blitt annerledes enn tidligere. Dette avsnittet tar for seg noen av de overordnede utviklingstrekk som utgjør studiens *kontekst*. Det gjelder endringer i eierforholdene i mediebransjen, og den digitale revolusjonen. Det drøftes også hvordan journalistikkens grenser blir utfordret, og det gjøres noen foreløpige antagelser om hva dette betyr for journalistikken.

Siden studiens to case er VG og Aftenbladet, beskrives utviklingen for mediehus som har vokst frem fra papiraviser. Andre typer medier og mediehus havner da i bakgrunnen, som for eksempel de med kringkasting eller magasinpresse.

1.2.1: Eierskapet i mediene er blitt endret og mer profesjonalisert

Medieeierskapet har endret seg. De er blitt mer profesjonelle, og har også styrket sin operative rolle. Dette gjenspeiles blant annet i hvordan tradisjonelle aviser er blitt utviklet til

mangfoldige mediehus, og hvordan det har vokst frem store konsernstrukturer som har spesialisert seg på å eie og utvikle medievirksomheter.

Tidligere var de fleste avisene sterkt knyttet til det partipolitiske apparatet, som følge av eierskap eller hvordan de selv formulerte sitt formål. De var en del av den politiske agitasjonen. Etter hvert som de fleste avisene løsnet sine bånd til partiene, kom det inn en ny profesjonsideologi. Det innebar et perspektiv der lojaliteten lå mer hos leserne. Her var VG en foregangsavis i Norge, kanskje særlig fordi de ikke hadde tradisjonene med partipolitiske bånd som de fleste andre avisene (Bastiansen og Dahl 2008: 452).

Når avisene frigjorde seg fra de politiske partiene, lå forholdene til rette for en ny type eierskap der de forretningsmessige målene ble viktigere. De nye eierne konsoliderte sin stilling med å samle mange aviser. Et norsk eksempel på denne trenden er Orkla Media. Her ble en rekke lokalaviser, til dels med ulik politisk fortid, samlet under ett og samme industrielle eierskap fra 1980-tallet og utover (Roppen 2003). Dette ble i 2006 solgt videre til britiske Mecom, og endret navn til Edda Media. I 2011 ble det innledet en ny salgsprosess, da til norske A-pressen, og Edda Media inkluderte på det tidspunktet 36 norske lokalaviser.¹

I andre tilfeller var det familieeide mediebedrifter, men som helt eller delvis har funnet nye eiere ved å gå på børs. Her er Schibsted et eksempel. De ble etablert som boktrykkeri i 1839, ble aksjeselskap i 1988 og gikk på børs i 1992. Da eide de to aviser, Aftenposten og VG, ved siden av noe annen medievirksomhet og andeler i norske regionaviser. I 2010 var dette utviklet til et mediekonsern med virksomheter i 31 land (Schibsted årsrapport 2010: 9; Krumsvik 2011: 138ff; Norland 2011).

Så er det tilfeller der familien fortsatt er eier, men hvor målet er tydelig forretningsmessig. Her er svenske Bonnier et eksempel. De ble etablert som bokhandel i 1804, og er nå Nordens største mediekonsern. De er fortsatt familieselskap, i sjette og syvende generasjon, og har et klart uttalt ”kommersiellt synsätt”.² Felles for disse tre ulike eksemplene er at de representerer et medieeierskap som profesjonaliseres, og hvor dette organiseres innenfor en større konsernstruktur.

VG og Aftenbladet, og også deres erkerivaler Dagbladet og Expressen, skiller seg likevel fra den rådende historieskrivingen om avishus som gikk fra å være tilknyttet politiske partier, til å ha forretningsmessige eiere, for så å utvikle sin virksomhet og journalistikk i

¹ Edda Medias presentasjon av seg selv:

http://www.eddamedia.no/eway/default.aspx?pid=271&trg=Main_5571&Main_5571=5594:0:10,1731:1:0:0:::0:0, lastet 18.11.2011. Dette var etter at Edda Media solgte to av sine aviser til Polaris: Nyhetsartikkel ”Polaris får kjøpe Edda-aviser”, Kampanje.com, <http://mobil.kampanje.com/medier/article5241080.ece>, publisert 12.3.2009, lastet 18.11.2011.

² Fra Bonnier ABs presentasjon av seg selv: <http://www.bonnier.se/sv/content/who-we-are>, lastet 23.5.2011.

stadig mer kommersiell retning (Bastiansen og Dahl 2008: 457ff). Det er også de som i sin beskrivelse av denne utviklingen presiserer at ikke alle aviser faller inn i dette mønstret (som f.eks. Hjarvard 2008: 36ff om Danmark). VG og Expressen skiller seg ut ved at de aldri har hatt den type tilknytning til et bestemt politisk parti. Aftenbladet har fortsatt en sosialdemokratisk lederside, men har hatt en løsrivelsesprosess fra det politiske partiet. Dagbladet avviklet sine bånd til partiet Venstre parallelt med andre aviser. Men både Aftenbladet og Dagbladet hadde funnet sin form som populære løssalgsaviser mens de fortsatt var tilknyttet sine politiske partier, slik at løsrivelsen ikke representerer noen endring i deres kommersielle innretning. Deres partiuavhengige rivaler VG og Expressen orienterte seg også inn i den samme kommersielle retning. Disse fire løssalgsavisenes markedsorientering står derfor i en litt annen historisk tradisjon enn de fleste andre aviser.

I studien legges det til grunn at en eier som Schibsted opptrer profesjonelt, men at de påvirker journalistikken i mediehusene sine. Det antydes på ingen måte at de legger seg opp i enkeltstående journalistiske saker. Det skjer indirekte som følge av eierkonsernets forretningsstrategier. Schibsteds innflytelse handler om betingelsene for journalistikkens utvikling i mediehusene, inkludert at Schibsteds største eier, Stiftelsen Tinius, også spiller en rolle. Påvirkningen kan skje gjennom stimulering av innovasjon, forretningsmessige initiativer som medfører endring av redaksjonelle produkter, koordinering av hvordan deres selskaper posisjonerer seg i markedene, og som pådriver for økonomisk drift og kontroll i et klima med generelt skjerpet konkurranse, og hva slags ideelle verdier som også betones, for å nevne noen eksempler.

Denne utviklingen er ikke unik for mediebransjen, men har paralleller til trender i næringslivet. Eiernes måte å opptre på i store selskaper har endret seg. De har gjennom styrene tatt en mer aktiv rolle på bekostning av selskapenes administrative ledelse: ”For noen år siden ville ikke administrerende direktør i en del selskaper ha for mye innblanding fra styrene. Det er blitt radikalt forandret,” uttalte Olaug Svarva, sjefen for Folketrygdfondet, som representerer en stor og profesjonell norsk eier.³

Et annet forretningsmessig perspektiv fra eiersiden, er hvordan aviser som hadde bygd opp økonomiske verdier lokalt har fått disse overført til sentral forvaltning av eierkonsernet. Et eksempel er Mecom, basert i London, som i årene 2006-2009 hentet inn 3,2 milliarder NOK fra Edda Medias den gang bortimot 40 norske lokalaviser.⁴ Denne studien kommer inn

³ Nyhetsartikkel ”Tyngre for Gutteklubben Grei”, Dagens Næringsliv, 3.6.2011, s. 8f.

⁴ Nyhetsartikkel ”Har fått 3,2 mrd. på fire år”, Dagens Næringsliv, 27.5.2010, s. 66.

på hvordan Schibsted også har flyttet rundt på verdier som tidligere lå i VG og Aftenbladet, til fordel for konsernets sentraliserte styring av verdiene.

1.2.2: Digital revolusjon på alle fronter

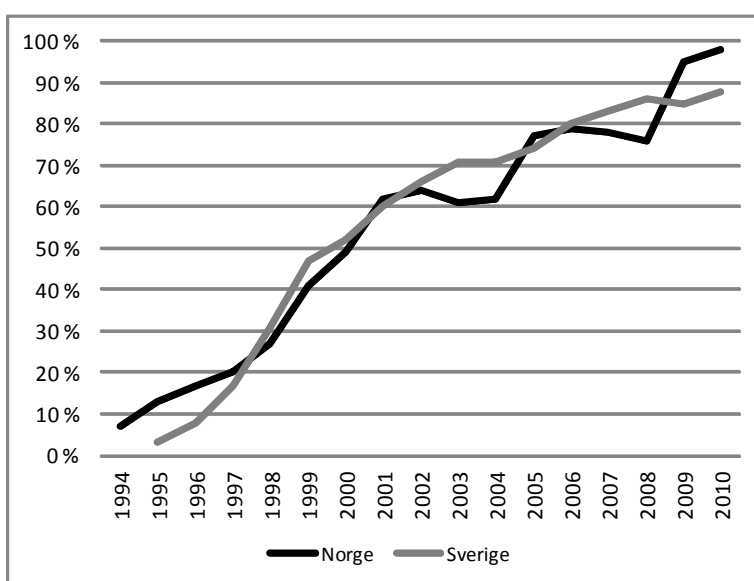
Den digitale utviklingen har revolusjonert mediene på mange måter. Fra publisistens ståsted har mulighetene for å nå ut til publikum blitt mye mer mangfoldig, tempoet har økt, og journalistikken har fått mange nye muligheter, men også nye typer begrensninger og betingelser.

Den mest synlige effekten av digitaliseringen, er den store økningen i bruk av medier som publiseres i nye kanaler. Det har vært en digital revolusjon når det gjelder publikums bruk av digitale medier.

Dette oppsummeres her i *fem punkt*. Den samlede effekten av disse omtales videre som den digitale tyngdekraften. For det *første*

er det blitt skapt et digitalt konsumentmarked fordi 'alle' har fått tilgang til internett hjemme. Fra 1994 til 2010 har utbredelsen av internett i norske husholdninger, som **figur 1** viser, gått fra 7 til 98 prosent.⁵ Svenske tall er parallelle.⁶ For det *andre* har nettbruken gjennom perioden endret seg fra en hjemme-PC på deling, til at hvert husholdningsmedlem alene disponerer flere enheter med skjerm. For det *tredje* har nettilknytningen utviklet seg fra langsomme telefonlinjer til trådløse og mobile bredbånd. For det *fjerde* har det endret måten man bruker nettet på. Tidligere handlet det om å kunne hente informasjon, mens det nå handler om å være online hele tiden. Dette gjør at digitale medier utnyttes på stadig nye måter, og digital kommunikasjon er blitt en naturlig del av den sosiale omgangen mellom

Figur 1: Internettilgang hjemme



⁵ Tall fra databasen *Medienorge: Fakta om norske medier*, publisert av Universitet i Bergen, lenke: [http://medienorge.uib.no/?cat=statistikk&medium=it&aspekt=tilgang og bruk&queryID=72](http://medienorge.uib.no/?cat=statistikk&medium=it&aspekt=tilgang%20og%20bruk&queryID=72), lastet 7.5.2011.

⁶ Tall fra databasen *MedieSverige*, publisert av *Nordicom*, lenke: [http://www.nordicom.gu.se/?portal=mt&main=showSveStats.php&menu=menu_sve&me=7&media=PC och internet&type=media](http://www.nordicom.gu.se/?portal=mt&main=showSveStats.php&menu=menu_sve&me=7&media=PC%20och%20internet&type=media), lastet 7.5.2011 og 15.11.2011.

mennesker. For det *femte* har det parallelt med denne utviklingen skjedd store sprang i funksjonaliteten på de digitale tjenester som tilbys, inkludert de senere års introduksjon av app'er, og stadig mer sofistikerte grensesnitt og formidlingsteknikker.

Digitaliseringen av folks liv og hverdag resulterer i mange nye trender og fenomener. Det preger en bred front i medieforskningen. I en slik kontekst tar denne studien ikke for seg digitaliseringen spesielt, men digitaliseringens effekt på markedene som påvirker journalistikken.

Når det gjelder avisenes markedsendringer og økonomi, har problemene til nå vært større enn gledene som følge av digitaliseringen. Aviser som tidligere hadde sine lokale markeder nesten alene, opplever at dette glir i retning av et marked med fri konkurranse. Der er det mange aktører, mange alternativer, og følgelig prispress. Mediebransjen, redaktører og journalister roper et varsko om vanskene med å finansiere den journalistiske aktiviteten. Det skjer fordi man så langt ikke har greid å erstatte inntektsfallet i papiravisene med tilstrekkelig inntektsvekst i nye digitale produkter.

Denne teknologiske utviklingen har også en side mot globaliseringen. De lokale markedene i Norge og Sverige utfordres nå av globale aktører. *Google* og *Facebook* er blant dem som kan ta annonser lokalavisene tidligere var alene om. Disse er konkurransedyktige i forhold til våre skandinaviske aviser, både når det gjelder annonsepriser og treffsikkerhet. Det utfordrer avisenes utgaver både på papir og nett. Selv om dette i økonomisk forstand i første rekke gjelder *annonseinntektene*, er dette vesentlig siden annonsene utgjør en større andel av inntektene enn salg til leserne for norske aviser samlet (Andenæs 2007: 8).

Når det gjelder konkurransen om *leserinntektene*, oppleves et enda større mylder. Avisene har fått konkurranse fra et utall nye digitale aktører om lesernes oppmerksomhet. På nett er alternativet aldri lenger unna enn et tastetrykk. I tillegg til overfloden av medietilbud, blir dette også en konkurranse om tid. Bruken av aviser, eller medier generelt, havner da i konkurranse med alt annet leserne driver med. Slik blir også konkurransen om tid, og utvikling av lesesituasjoner, temaer i studien. Det er eksempler på markedsorienterte utviklingstrekk som påvirker journalistikken.

De avisene i Norge og Sverige som har satset på nettet, har likevel prestert godt når det gjelder å trekke lesere. Som vi vil se senere, i kapittel 4, står studiens to case, VG og Aftenbladet, i fremste rekke når det gjelder å trekke til seg lesere på nett. Selv med store fall i papiroplagene de senere år, har nettbruken økt enda mer. Tidligere ble avisenes opplagstall brukt som målet på deres styrke og samfunnsposisjon. Dette toner avisene nå ned, etter flere år på rad med dårlige nyheter om opplaget. I stedet fronter de hvordan digitaliseringen har økt

bruken og lesingen av deres journalistikk, til og med når man trekker fra for dobbeltbruk – der én leser bruker den samme avisen i flere kanaler. Et eksempel på slik kommunikasjon om seg selv er denne: ”Aftonbladets journalistik skapade 2010 en historiskt hög totalräckvidd: 2,5 miljoner läsare – varje dag.”⁷ Dette slår de fast, selv om papiroplaget samme år gikk ned 11 prosent.

Papirmedienes produksjonskostnader har gått betydelig ned. Denne effekten av digitaliseringen har fått lite oppmerksomhet, men er viktig for å forstå utviklingen av mediehus med papiraviser. Kostnadsterskelen for papirprodukter er blitt betydelig redusert. Digitalisering av produksjonsprosessen har gjort startkostnaden for en papirpublikasjon mye lavere. Det gjør at man kan få lønnsomhet ved et lavere opplag enn tidligere. Papiraviser har utnyttet dette ved at det er blitt lavere terskel for å lage nye tilleggsprodukter på papir for bestemte kundegrupper. Det har skjedd en stor knoppskyting i porteføljen av papirprodukter. Dette fenomenet er så langt i liten grad fanget opp i offentlig diskusjon eller i medieforskningen.

Ta for eksempel Aftenposten. Da de gikk over til tabloid format i 2005, hadde de to papirkanaler: morgen- og aftenutgaven. I tiden frem til 2010 lanserte de *A-magasinet*, egen sonet morgenutgave for Trondheims-regionen, åtte nye ukentlige lokalaviser i Oslo-regionen, og nye separate magasiner som blant annet *Hyttemagasinet*, *Mamma* og *Innsikt*, i tillegg til flere endringer i morgenutgavens seksjonering. På fem år gikk Aftenposten fra to til 15 papirkanaler, i tillegg til produktutvikling i sine allerede etablerte kanaler.

I Sverige har denne utviklingen vært enda tydeligere. Denne studien tar for seg mangfoldet av papirprodukter som er blitt et av kjennetegnene på konkurransen mellom Aftonbladet og Expressen. I en annen ende av mediebransjen, hos bokforlagene, er denne utviklingen synlig ved at bøker kan produseres lønnsomt i stadig lavere opplag.

Selv om totalopplaget for aviser har gått ned har antall aviser i Norge økt fra 219 i 2000 til 225 i 2009 (Krumsvik 2011: 52). Reduserte produksjonskostnader har trolig vært stimulerende for dette.

1.2.3: Journalistikkens grenser utfordres

Denne studien anvender et institusjonelt perspektiv, som det redegjøres for i kapittel 2. Det innebærer at journalistikken som profesjon og område, er noe eget, noe spesielt. Publisert materiale har kjennetegn som gjør at noe vil bli kategorisert som journalistikk, mens noe

⁷ Aftonbladets nyhetsartikkel om egne 2010-resultater: ”Rekordvinst för Aftonbladet”, lenke: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article8397944.ab>, publisert og lastet 18.2.2011.

annet ikke vil være journalistikk. Det vi ser i den nye konkurransesituasjonen, er hvordan journalistikken tar i bruk nye virkemidler også i sine randsoner. Her oppstår det nye typer medieinnhold hvor man kan spørre om dette er journalistikk eller ikke. Samtidig tar ikke-journalister i bruk virkemidler som ser ut som journalistikk. Avhandlingen definerer i avsnitt 2.6 sin bruk av ordet *journalistikk*. Men denne trenden gjør det i praksis vanskelig å sette en klar og tydelig avgrensning. Det er gråsoner, og de vokser.

Et av disse utviklingstrekkene er fremveksten av sosiale medier, det vil si digitale medier som preges av brukernes egne bidrag og brukernes sosiale fellesskap der. Begrepet drøftes i avsnitt 6.4, som behandler dette temaet. Innledningsvis her slås det bare fast at dette har endret publikums relasjon til medier. Det gjelder både journalistiske medier og andre medier. Det har skapt nye produksjonslinjer for innholdet i mediene, delvis utenfor journalistikkens område. Det har vokst frem flere informasjonskanaler ved siden av den journalistiske informasjonen, og samtidig har det oppstått nye bånd mellom journalistikken og publikum. Sosiale medier som *Twitter* og *Facebook* er i seg selv ikke journalistiske. Men når mediehusene integrerer disse i sine produkter, blir slike sosiale medier på et eller annet vis også å regne som journalistikk, eller i det minste underlagt journalistisk behandling. Et eksempel som illustrerer slike typer gråsoner er diskusjonen som ble reist om hvorvidt journalister som bruker sosiale medier skulle kunne klages inn for Pressens Faglige Utvalg.⁸

Et annet utviklingstrekk i gråsonen er personalisering av innhold. Nye digitale publiseringsverktøy har gitt journalistikken muligheten til å lage produkter som kommuniserer individuelt med brukerne. Tradisjonelt har journalistikk vært forbundet med innhold i massemedier, at et medium som kommuniserer til mange mottakere. Når for eksempel VG og Aftenbladet lager en klubb, en *Vektklubb*, får klubbens medlemmer sin egen individuelle side. De får tilgang til innhold som både er likt for alle lesere, og innhold som er unikt og tilpasset individuelt. Det kan være eksperter på individuelle spørsmål, eller automatisert programmering om deres personlige vekt mål og diett. Dette er definitivt en ny måte å produsere journalistisk innhold på, sammenlignet med da avisen var lik for alle. Det samme gjelder søketjenester, som for eksempel oppslag i databaser med skatteopplysninger om enkeltpersoner. Slike tjenester publiseres som journalistisk innhold, men illustrerer diskusjonen om hvordan journalistikkens grenser forandrer seg.

Et moment som kan trekkes inn i denne studien, er hvordan innovasjon av redaksjonelle produkter foregår i disse gråsonene. Akkurat i disse grenseområdene finner

⁸ Nyhetsartikkel "Twitter og Facebook kan klages til PFU", Journalisten.no, lenke: <http://www.journalisten.no/node/35615>, publisert 6.9.2011, lastet 17.11.2011.

mediehusene nye og attraktive inntekter. Sånn sett er det en markedsorientering som drar mediehusene i denne retningen – hvor det både er store muligheter og fallgruver.

1.2.4: Omveltningenes effekt på journalistikken

I tråd med McManus' markedsmodell, vil endringene som er beskrevet ovenfor føre til skift i markedene. Disse utgjør mediernes omgivelser, og påvirker da journalistikken. Her oppsummeres innledningsvis noen betraktninger om disse sammenhengene.

Helt siden de første boktrykkerne skulle selge sine ark med annonser og annen informasjon, har journalistikk og marked eksistert sammen. Konflikter omkring dette som har oppstått gjennom tidene, har ofte fått merkelappen *børs og katedral*, eller "*church and state*" i engelsk litteratur. Metaforen tar opp i seg at virksomheten på samme tid har to ulike mål når den både utøver journalistikk, og selger den.

Endringene som har skjedd i forholdet mellom journalistikk og marked de senere år, er likevel kanskje større enn det som skjedde gjennom de foregående 100 år. Det er da logisk å anta at endringene og utfordringene som har oppstått i senere år, har skjerpet både samspillet og konfliktlinjer mellom journalistikk og marked. Det kan tenkes at denne økte konkurransen og markedsorienteringen i seg selv ikke byr på nye problemstillinger, at det bare er de gamle konfliktene som forsterkes. Men det kan også være at det oppstår nye fenomener i denne dynamikken. Denne studien ser både etter gamle utviklingstrekk som opptrer på nye måter, og det som er genuint nye trekk.

Førstesider som fanger stor oppmerksomhet, har fra tidligere vært symbolet på hvordan journalistikken har markedsorientert seg. Det gjelder i hvert fall slike aviser som VG og Aftenbladet. Bransjesjargongen "kioskvältare" betegner førstesider som fungerer så godt at ivrige kjøpere løper ned aviskioskene. Videre har det vært lett å observere markedsorientering i form av godt redigerte og leservennlige nyheter, oppsiktsvekkende vinkling av innhold, det underholdende og nyttige stoffet, samt stoff som bygger opp under lysten til å kjøpe avisen om igjen, helst hver eneste dag. Eller det stoffet i nettavisene som omtales som klikkvinnere.

Ambisjonen for denne studien er å trenge enda dypere inn hvordan markedsorienteringen foregår i praksis, og se bak de åpenbare effektene nevnt ovenfor. I den økte konkurransen blir det enda viktigere for mediehusene å få de journalistiske produktene til å fungere i et marked. Det gjelder både aviser, nettaviser, magasiner, og også andre nettbaserte tjenester med redaksjonelt innhold. Disse blir, ved siden av å inneholde

journalistikk, utformet for å bli markedsført og solgt etter alle kunstens regler. Derfor blir *konseptene* for redaksjonelle produkter videreutviklet i markedsorientert retning. Disse fastsetter hvordan disse produktene skal fungere som *salgsware*. Slike konsepter for redaksjonelle produkter setter betingelsene for den journalistiske praksis. Det handler om mer enn å styre typen innhold i morgendagens avis. Konseptet for produktet stiller krav til hva slags innhold og kvalitet som skal appellere til utvalgte kundegrupper i markedet. Videre hvordan produktet skal tilpasses ulike salgskanaler. Det skal tilpasses ulike situasjoner og stemninger leseren er i, noe som skal tilfredsstillere leseren som en sammensatt konsument med flere behov. Slike produktegenskaper skal utvikle leservaner, og utvikle kundens emosjonelle avhengighet til produktet. Mediehusene har en kompetent bedriftsledelse som utvikler markedsstrategier for at produktene skal utvikle sin konkurransevne, sin lønnsomhet, og oppnå nye markedsposisjoner.

Samtidig, *det journalistiske innholdet er helt avgjørende* for vitaliteten i disse produktene. Journalistikken har således en egeninteresse i å holde sine egne idealer i hevd, om å fylle en viktig samfunnsfunksjon. Fra et journalistisk ståsted vil det da både være av genuin egeninteresse og av markedsinteresse å oppfylle sine ideelle mål i samfunnet.

Med dette utgangspunktet har studien hatt en forventning om å finne en dynamikk mellom journalistikken og markedet der det både er konflikt og samspill, og der journalistikken utvikler seg både på markedets premisser og egne premisser.

Journalistikken har et ideal om å være uavhengig. Men den er avhengig, både av markedene den skal selges i, sine kilder, av sine eiere, av teknologi og praktiske muligheter, og også av de politiske omgivelsene. Slik journalistikken har utviklet seg de senere år, har den *utnyttet markedet for å gjøre seg mer uavhengig av andre faktorer*. En rekke aviser som tidligere var avhengige av partipolitiske eiere, har med sine forretningsorienterte eiere oppnådd partipolitisk uavhengighet. Gode økonomiske resultater har skapt robusthet mot for eksempel makten en enkeltannonsør kan utnytte. Økonomi og ressurser har også bidratt til medienes institusjonelle styrke overfor myndigheter og andre maktaktører i samfunnet. Dette kan utledes til et argument om at alliansen med markedet har økt journalistikkens uavhengighet til andre i samfunnet. Men dette medfører jo samtidig at journalistikken har økt sin avhengighet av markedet, noe som bygger opp under at den er blitt mer markedsorientert.

Det er likevel fortsatt en forskjell på *journalistiske mål* og *markeds mål*. Det er noe som stikker dypere, og som binder den daglige journalistiske praksis til en institusjonalisert samfunnsrolle. Journalistikken har tradisjoner og historiske forpliktelser. Norge og Sverige grunnlovsfestet sin ytringsfrihet i henholdsvis 1814 og 1766, som var milepæler for senere

utvikling av pressefriheten. Begge landene har også mer enn 100 år lange tradisjoner i å utvikle institusjonaliserte normer for journalistikkens skikk og bruk. Det har vært nødvendig for å utvikle pressens respekt og anseelse i samfunnet. Dette bygger opp under studiens forutsetning om at journalistikken både er markedsorientert, samtidig som den har idealer om å ivareta vesentlige funksjoner i demokratiet. I praksis kommer slike mangfoldige mål til syne gjennom hvordan journalistikken både brukes til å bære frem de store avsløringer og debatter om politikken i samfunnet, samtidig som den er fylt med fengende underholdning, kos og stoff man kan drømme seg bort med, og også hvordan mediene formes for å falle i smak og gi avkobling.

De journalistiske produktene *forandrer seg hele tiden*. Endringstakten har økt kraftig på få år. Da jeg jobbet i Dagbladet på 1990-tallet, var produktendringer forbundet med omfattende prosesser. Et nytt bilag eller magasin var en milepæl, med lansering som ble solid markert både innad og utad. Da jeg begynte i Stavanger Aftenblad i 2000, kom jeg til en tradisjon hvor man den 1. september hvert år ga leserne en bursdagspresang på avisens grunnleggingsdag, helst i form av å lansere en produktendring. I Aftenposten, hvor jeg var fra 2005, ble det sagt at man måtte ha noe nytt å by på hvert kvartal, for at abonnementsselgerne hele tiden skulle ha en ny historie å fortelle til kundene. Da jeg gjorde feltintervjuer i Aftenbladet våren 2010, i forbindelse med denne studien, hadde de på det tidspunktet hatt en nylansering hver eneste uke siden nyttår.

Produktutvikling av de redaksjonelle produktene har i denne perioden forandret seg, fra å være enkeltstående prosjekter til å være en del av mediehusenes kontinuerlige arbeidsprosesser. Før representerte nylanseringene noe spesielt. Når det nå skjer hele tiden, er dette også blitt en del av den løpende kommunikasjonen mediehuset har med markedet, som hele tiden forventer fornyelser.

Denne utviklingen har i seg selv økt rommet for *ytterligere markedsorientering* av journalistikken. Så lenge ting står stille, når konseptene for produktene er like fra dag til dag, forblir relasjonen mellom journalistikkens mål og markedshensyn uendret. Når produkter endres, skal disse hensyn revurderes, og produktene formes på nytt. Hver gang det skjer en produktendring, foretas nye avveininger mellom journalistiske mål og markedshensyn. Da avgjøres det hvordan begge disse hensyn bygges inn i et og samme produktkonsept. Dette er en av årsakene til at studien retter oppmerksomhet spesielt mot *produktendringer*, noe som drøftes nærmere i kapittel 3 om metode.

Noen antatte hypoteser har vært retningsgivende for studien. Som nevnt, er det forutsatt at markedet både kan være en medspiller og motspiller for de journalistiske idealer.

Det har derfor vært forventet å finne eksempler *både på positiv og negativ utvikling*, vurdert ut fra journalistiske idealer.

Videre vet jeg fra min egen fortid i løssalgspresen, at det ble sagt forsiden en enkelt dag bare kunne påvirke omkring 20 prosent av opplaget. Selv om man tror at forsiden er det mest kommersielle med en løssalgssavis, begrunnes likevel 80 prosent av salget med andre årsaker – forenklet sagt. Disse mediene jobber minst like aktivt med disse '80 prosent andre årsakene'. En hypotese har vært at mye av dette *bygges inn i produktkonseptene* for hvordan aviser, nettaviser og andre redaksjonelle produkter skal fungere som varer. Dette påvirker journalistikken. Her bestemmes det hvordan journalistikken skal utformes for bestemte målgrupper i markedet, opp mot bestemte konsumsituasjoner, som for eksempel 'lørdagskos', og pakkes inn mer eksklusivt for å ta høyere pris hos kunder med større betalingsvilje.

Alle med basiskunnskap om journalistikk kjenner nyhetskriterier som viktighet, størrelse, konsekvens, nærhet, og så videre. Men disse nyhetskriteriene forholder seg også til varekriterier. Det er krav om hva som skal til for at varen skal selge. En hypotese har vært å *identifisere noen slike ikke-journalistiske kriterier* som påvirker de journalistiske kriteriene. I forlengelsen av dette er det åpenbart at det er lønnsomt å drive journalistikk på temaer hvor markedet har interesse. For eksempel speiler økningen i forbruker- og livsstilsjournalistikken fremveksten av konsumentensamfunnet. Samtidig kan det være viktige og vesentlige områder i samfunnet hvor det er vanskelig å få interesse fra massemarkedet. Journalistisk dekning av slike temaer vil ha problemer med å finansiere seg selv med salg i et marked. En hypotese blir da at *markedet som guide for prioritering* av journalistiske ressurser, ikke nødvendigvis er i tråd med en journalistisk prioritering av disse ressursene.

En annen antatt hypotese handler om at mediehusenes produkter inneholder *mer enn journalistikk*. Det er både annonser, ikke-journalistiske tjenester, og også annet. Journalistikken skal da *tilpasse seg flere økonomiske interesser* i denne forretningsvirksomheten. Hvordan påvirker dette journalistikken?

I et litt mer overordnet perspektiv, sett fra eiersiden, kan det også være en hypotese at journalistikken *konkurrerer* med annen type medievirksomhet *om ressursene*. Er journalistikken potensielt så lønnsom at det er verdt å investere i den, eller er det mer penger å hente for eieren ved å investere i online rubrikk-tjenester? I så fall blir journalistikkens rammevilkår påvirket av eierens ulike medievirksomheter. Totalt sett har det vært forventet å finne direkte sammenhenger mellom markedsorientert logikk og hvordan de redaksjonelle produktene forandres og utvikler seg. Det er likevel forventet at dette viser et nyansert og mangfoldig bilde, og ikke en ensidig trend.

Andre bransjer og samfunnsområder opplever parallell utvikling til det som foregår i media og for journalistikken. Markedslogikkens plass vokser. Som følge av det blir ulike funksjoner stadig mer markedsorientert. Sånn sett faller medieutviklingen inn i en større trend i vår tid. Dette har også vært en politisk ønsket utvikling. Økt konkurranse i samfunnet er blitt fremmet fordi det er blitt ansett som et virkemiddel for effektiv utnyttelse av ressurser, økonomisk vekst og velferd.

Det som skjer i mediebransjen av økt segmentering, nye produkter, oppkjøp av bedrifter, samordning av virksomheter, prisstrategier, og så videre, kan kjennes igjen i andre bransjer. I dagligvaresektoren, for eksempel, kan man observere en intens utvikling og lansering av nye produkter, med paralleller til mediens nye produkter. Innfor helse og universiteter kan man kjenne igjen hvordan en økonomisk logikk styrker sin posisjon i slike samfunnsinstitusjoner, på bekostning av politisk eller faglig styrt logikk. Selv om det er spesifikke eksempler i VG og Aftenbladet som analyseres i denne studien, kan de plasseres i en større kontekst for hele samfunnsutviklingen.

1.3: Perioden 1995-2010 var årene med "papir og nett"

Denne studien er avgrenset til perioden fra 1995 til 2010. I dette avsnittet vil det bli avklart hvorfor perioden er valgt og hva dette representerer. Det har ikke vært noe poeng å sette en eksakt dato eller årstall som grense. Det har vært viktigere finne hva som var karakteristiske utviklingstrekk i tiden rundt 1995, som da representerer en start på perioden. Og tilsvarende, hva som kjennetegner tiden rundt 2010 som slutten på perioden. Derfor er utviklingstrekken som kjennetegner disse tidspunktene mer interessante enn årstallene 1995 og 2010. En del mer spesifikke endringer for casene VG eller Aftenbladet, blir berørt i kapittel 4. Her er periodens kjennetegn, start og slutt, drøftet mer generelt for mediehus med røtter i papiraviser.

1995, periodens start, var da de fleste norske og svenske mediehus med papiraviser begynte å etablere nettaviser. På den tiden var papiravisen det ene, dominerende produktet. Dette var 'avishus' før de ble 'mediehus'. Noen hadde litt erfaring med blant annet nærradio, lokal-TV og tekst-TV. Et og annet eksempel på redaksjonelle papirprodukter ved siden av avisen kunne også observeres. De var derfor ikke ukjente med å publisere i flere kanaler, men nesten alt handlet om papiravisen. Alt annet var marginal virksomhet i forhold til avisdriften. Periodens start rundt 1995 kan da karakteriseres som tiden hvor de gikk fra papiravis til papir- og nettavis. Videre var det i tiden rundt 1995 at de avisene som var tidlig ute lanserte sine

nettaviser. Tiden rundt 1995 kan derfor karakteriseres med at det var da mediehusene startet nettaviser.

2010, periodens slutt, kjennetegnes av pågående og store omveltninger som følge av digitaliseringen. Det har i og for seg vært en karakteristikk for hele perioden. Men frem mot 2010 skjedde en del ting som kan beskrives som et tidsskille. Det går ut på at nettavisen utviklet seg til et mangfold av digitale kanaler. Betegnelsen ”nettavis” ble for snever. Alle nettbaserte aktiviteter blir i stedet omtalt som ”digital publisering”. Dette handler om et mangfold av digitale kanaler, der også publisering på *mobil* og andre nettkanaler hadde vokst så mye at de begynte å bli betydelige. I VG passerte nettavisens lesertall papiravisen i 2007, og i årene rundt 2010 var dette en vanlig trend i bransjen. Året 2010 var også da de første spesialutgavene for *lesebrett* som iPad ble lansert, noe som representerte enda et skritt videre i mer mangfoldig digital publisering. Dette henger sammen med den digitale utviklingen i samfunnet, omtalt i avsnitt 1.2.2, hvor leserne har gått over til digital bruk av medier både i et større omfang og på helt nye måter. Utviklingen har vært parallell i Sverige.

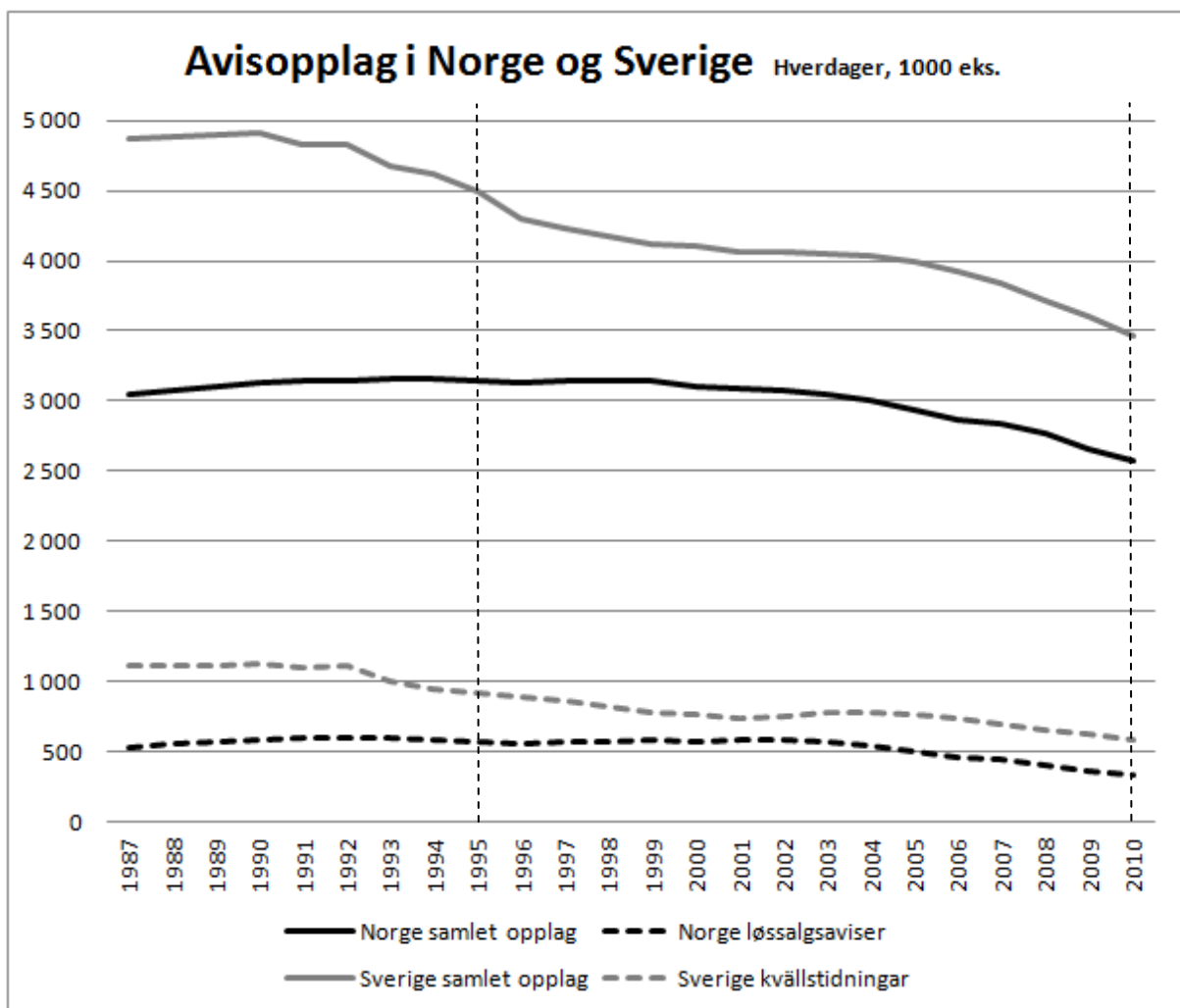
Sånn sett kan periodens avslutning beskrives som da den digitale revolusjonen gjorde de digitale plattformene dominerende i disse avisene. Det er symbolisert med digitale lesertall, kanalmangfoldet, og endringer i hvordan lesere bruker disse mediene. Dette har også snudd den interne balansen i mediehusene. Fra begynnelsen var nettavisene marginale. Frem mot 2010 har de fått en stadig viktigere posisjon internt. Kanskje man kan trekke det så langt som å si at fra rundt 2010 var ikke lenger papiravisen dominerende? Det kan i så fall symboliseres med at VG og Aftenbladet igjen integrerte sine nett- og papirredaksjoner, fra henholdsvis i 2011 og 2008.

Samtidig har den økonomiske utviklingen gått senere. Selv i de avisene som har vært aller lengst fremme i digital utvikling, er det fortsatt papirproduktene som dominerer inntektene. Det er likevel en utvikling på gang. Et eksempel er Aftenbladets 2010-resultatet, der de trakk frem at i to av årets måneder var omsetningen av annonser høyere i de digitale utgaver enn i papirutgaven.⁹ Selv om annonsene ikke er den største inntektskilden for en løssalgstidning som Aftenbladet, viser dette likevel en trend. Men på den annen side, selv om digital publisering har fått flere lesere, er inntektene fra papir fortsatt størst. Aftenbladet, som ligger helt i front i å utvikle inntekter fra digital publisering, hadde i 2010 fortsatt 80 prosent av sine inntekter fra papiravisen og andre papirprodukter (Schibsted årsrapport 2010: 108).

⁹ Nyhetsartikkel ”Rekordvinst för Aftenbladet”, Aftenbladet.no, lenke: <http://www.aftenbladet.se/nyheter/article8587474.ab>, publisert og lastet 18.2.2011.

Et karakteristisk trekk ved periodens slutt i 2010 er likevel at papiravisen ikke lenger er dominerende publiseringskanal, og at 'nettavisen' blir erstattet av et mangfold digitale kanaler. Ut fra dette kan perioden 1995-2010 få merkelappen som 'tiden med papir- og nettavis'.

Papiravisene representerer noe av det som er kontinuerlig, mens nettavisen og digital publisering representerer bruddene ved periodens start og slutt. Denne studien vil likevel vise at papiravisen og andre papirprodukter har gått gjennom store endringer i disse årene. Dette kan i stor grad kan relateres til den digitale utviklingen.



Figur 2: Samlet opplag for papiraviser i Norge og Sverige og løssalgsvisenes opplag. Kilder for dataene er databasene *Medienorge*¹⁰ og *Nordicom*.¹¹ For enkelte år uten data er det brukt gjennomsnittet for året før og etter.

¹⁰ Tall fra databasen *Medienorge: Fakta om norske medier*, publisert av Universitet i Bergen: <http://medienorge.uib.no/?cat=statistikk&medium=avis&queryID=337>, lastet 27.5.2011 og 18.11.2011.

¹¹ Tall fra databasen *MedieSverige*, publisert av *Nordicom*, lenke: http://www.nordicom.gu.se/?portal=mt&main=showSveStats.php&menu=menu_sve&me=7&media=Dagspress&type=media, lastet 27.5.2011.

For Norge og Sverige kan det her innledningsvis nevnes i hvert fall *tre* vesentlige endringer for papiravisen for perioden 1995-2010. Det *ene* er at opplaget for papiraviser går inn i perioden med en fallende trend, som **figur 2** viser. Men bildet er ikke er likt for alle. Blant nisjeaviser er det flere eksempler på vekst i opplaget. Blant løssalgsavisene er det både vekst og fall i disse årene. Uansett er den overordnede trenden fall i papiroplaget, og at det tiltar mot slutten av perioden. Den *andre* endringen for papiravisen, er veksten i antall papirprodukter tilknyttet avisen. I den aktuelle perioden har antallet bilag og seksjoner i aviser økt. I Sverige har dette vært spesielt synlig. Den *tredje* endringen er hvordan avisene i seg selv stadig har forandret seg som produkt i denne konkurransesituasjonen. Det er stor forskjell på avisene i 1995 og 2010.

Digitaliseringen i mediehusene har også påvirket og forandret mye på *interne arbeidsprosesser* (Hjeltnes 2010: 317ff). Digitalisering handler derfor om mer enn publisering og nye kanaler. 1995 er ikke noe spesielt år for ny teknologisk forandring av produksjonen i avisene. Disse endringene startet lenge før dette, og tok små og store skritt både før og etter 1995. Men for journalistikken er disse endringene likevel viktige, selv om de ikke kan knyttes til et bestemt år som 1995.

Disse endringene innebar modernisering og lavere produksjonskostnader. I Norge ble dette synlig i en stor reduksjon i antall typografer. I Sverige var slike produksjonsfunksjoner allerede smeltet sammen i en ny type redaksjonell funksjon ved starten av 1990-tallet. Effektiviseringen av produksjonsprosessene kan ikke tidfestes til 1995 eller 2010, men de har vært betydelige i løpet av perioden.

Mediehusenes interne arbeid med *markedsanalyse* har også gått gjennom store endringer. Men dette er også en type endring som ikke kan tidfestes i forhold til 1995 og 2010, men bare fremstilles som omfattende i løpet av perioden. Denne studien går ikke i detalj på dette. Men i randsonen for medieledernes aktiviteter, observeres det at markedsanalysen er blitt bygget opp som en intern profesjon i mediehusene, til og med i redaksjonene i enkelte tilfeller. De profesjonelle eksterne analysebyråene har eksistert og utviklet seg i hele perioden, og det har skjedd i et viktig samspill med mediehusene som partnere. Den interne utviklingen av slik kompetanse har også vært markant. Digitale verktøy for markedsanalyse har tatt store sprang i perioden. Som nevnt er dette holdt utenfor studiens tema. Men dette utviklingstrekket har vært så markant, og har hatt så stor betydning som premissleverandør for markedsorienteringen i mediehusene, at det fortjener å bli nevnt. Dette har bidratt til å øke markedsprofesjonens posisjon i mediehusene.

Markedet har alltid vært en faktor for salg av journalistiske produkter. Det representerer derfor en kontinuitet, og ikke et brudd, i forhold til studiens periode. Det er likevel enkelte milepæler i *markedsutviklingen* som til en viss grad kan karakterisere tiden rundt 1995 og 2010. Ved starten i 1995 var den økonomiske og markedsmessige betydningen av avisenes publisering på nett marginal. Men det var en start. Noe helt annet, som fikk stor betydning for den videre utvikling, var at Microsoft i 1995 integrerte nettleseren *Explorer* i sitt operativsystem Windows. Dette bidro sterkt til at 1995 fremstår som startåret for når utbredelsen av internett i hjemmene begynte å vokse kraftig. Fra da kunne vanlige folk helt enkelt selv koble en PC til nettet. Dette ble starten på utviklingen som er beskrevet i avsnitt 1.2.2, og som bare vokste gjennom perioden. Det som var marginalt i 1995, vokste seg til å bli betydelig i 2010.

Endringer i *eierskapet* i mediehusene er holdt frem som en vesentlig faktor i avsnitt 1.2.1. Kan perioden 1995-2010 beskrives som en separat periode i dette perspektivet? Avisene har jo alltid hatt eiere. Hva var spesielt rundt 1995? I norsk mediehistorie fremstilles det en stor transformasjon av medieeiersystemet i en periode fra 1970-tallet til rundt 2000. Det var overgangen fra medieeiere som i stor grad var tilknyttet politiske partier, til profesjonelle investorer som nye medieeiere. Det handlet også om konsentrasjonen, der mange mindre medievirksomheter ble samlet i færre og store konsernstrukturer, som til sammen eide det meste av avisbaserte medier i Norge (Bastiansen og Dahl 2008: 457ff). Utviklingen i Sverige medførte også slike eierkonsentrasjoner (Gustafsson og Rydén 2002: 360ff). 1995 blir da ikke et spesielt år, men tiden rundt 1995 blir i hvert fall da denne fasen av restruktureringen av eierskapet i media var i ferd med å finne sin nye form.

Overgangen til et mer profesjonelt eierskap vil være en beskrivelse som også passer *Schibsted* for denne perioden, selv om de ble børsnotert allerede i 1992, og i 1995 var godt i gang med denne utviklingen. Det var også omtrent fra denne tiden Schibsted begynte å realisere sin nye visjon om å være et ledende medieselskap i Skandinavia, uavhengig av medium. På midten av 1990-tallet hadde de allerede startet sin ekspansjon utover Norges grenser, og de spredte seg i flere kanaler, den gangen også i TV, i film og på nett. I 1996 kjøpte de seg inn i Aftenbladet, som ledd i denne nye strategien. For denne studiens avgrensning, kan midten av 1990-tallet også fremstilles som et tidsskille for Schibsted, mens periodens slutt i 2010 ikke representerer noe brudd.

Samfunnsstrukturer rundt journalistikken kan også representere brudd eller kontinuitet i forhold til perioden 1995-2010. Da er det relevant å kaste et blikk på endringer i

lovverket, på økonomiske rammebetingelser for medier, og internasjonalisering. Dette henger sammen med studiens institusjonelle perspektiv.

Norske og svenske lover som berører pressefrihet og utøvelse av journalistikk, har lang historie. I studiens tidsperspektiv preges dette av stabilitet på et høyt fremskredet nivå (Hallin og Mancini 2004: 143ff). Noen justeringer i perioden kan likevel nevnes, basert på informasjon fra Norsk Redaktørforening og Tidningsutgivarna.¹²

Ytringsfrihet har fått en hevet posisjon i det norske lovverket i perioden. *Lov om styrking av menneskerettighetenes stilling i norsk rett* av 1999 lovfester internasjonale konvensjoner på dette felt, og grunnlovsvernet av ytringsfriheten ble revidert og trådte i kraft fra 2004. Lange svenske tradisjoner med grunnlovfesting av ytringsfriheten ble oppdatert med den nye *Yttrandefrihetsgrundlagen* som trådte i kraft i 1992. Slik pressefriheten fungerer innenfor ytringsfriheten, vil slike lovendringer kunne bidra til å bygge opp journalistikkens institusjonaliserte funksjoner.

Redaktørens suverenitet og ansvar ble i Norge lovfestet i *Lov om redaksjonell fridom i media* av 2008. Den tar opp i seg prinsipper fra *Redaktørplakaten*, en bransjeavtale første gang inngått i 1953. Selv om lovtekstene på dette punkt er ganske ulike mellom de to land, er det i praksis små juridiske forskjeller i rollen for 'redaktør' i Norge og 'ansvarlig utgiver' i Sverige (Jigenius 2008: bl.a. 100f).

Eierskap av medier ble i Norge lovregulert i løpet av perioden. Den utviklingen som hadde funnet sted tidligere, skapte debatt og offentlig utredning, som endte i *Lov om eierskap i medier*, vedtatt i 1997. Et viktig element i denne loven i forhold til denne studien, er begrensningen hvor en enkeltaktør ikke kan eie mer enn en tredel det samlede opplaget for dagspressen. Dette har vært med å påvirke Schibsted til å orientere seg mot utlandet for å finne vekstmuligheter. Mot periodens slutt var det nye debatter og prosesser i gang som kan ende i revisjoner av dette lovverket. I Sverige er det ikke spesifikke lover for medieeierskap av papiraviser, men temaet har vært mye debattert i perioden (Ohlsson 2010: 142).

I andre lover som angår journalistikken, har det bare vært mindre justeringer, og de praktiske forskjellene mellom Norge og Sverige er minimale. Det gjelder slikt som angår rettigheter for tilgang til informasjon, grensene for publisering opp mot ærekrenkelser, privatlivets fred, og så videre. Disse lovendringene trekkes ikke inn i analysen om forholdet mellom journalistikk og marked, men de viser tydelig hvordan det foregår en kontinuerlig prosess rundt journalistikken som samfunnsinstitusjon.

¹² Informasjon om temaet og lenker videre til andres informasjon finnes på hjemmesiden til Norsk Redaktørforening, www.nored.no, og Tidningsutgivarna, www.tu.se, lastet i perioden 25.5.-3.6.2011.

De økonomiske rammebetingelser for mediene blir også påvirket av ordninger myndighetene vedtar. Begrunnelser for særordninger rettet mot media har vært både kulturpolitikk, og for å stimulere meningsmangfold i demokratiet. Ordningene har vært diskutert mye, men er endret lite, i perioden 1995-2010.

I Norge utgjør produksjonsstøtten til trykt presse bortimot 300 millioner NOK i året. Momssats på null til trykt presse representerte i 2008 en indirekte støtte på 2,26 milliarder NOK. Nullmoms er begrenset til trykt dags- og fagpresse. VG er den enkeltavis i Norge som mottar høyest indirekte støtte. Verdien av dette momsfritaket var for VG i 2008 tett under 300 millioner NOK. Kulturdepartementet fikk i 2010 en delt innstilling fra *Mediestøtteutvalget*. Det ble blant forslagene tatt til orde for utvidelse av ordningene til å omfatte journalistikk i digitale medier, eventuelt en felles lav moms på 8 prosent i et slikt utvidet område (Kulturdepartementet 2010).

I Sverige fikk pressen drifts- og distribusjonstilskudd på 567 millioner SEK i 2010. Her er det dessuten også en reklameskatt på trykte medier, noe som kostet dagspressen 140 millioner SEK i 2010. Den er utformet slik at dette bare betales av de avisene med høyest reklameomsetning. I 1996 ble Sveriges nullsats på moms på papiraviser endret til en lav momssats på 6 prosent på alle typer trykte medier, også ukepressen og bøker (Kulturdepartementet 2010: 49f; Aftonbladet årsredovisning 1996: 4).¹³ Sverige har tatt et skritt lengre enn Norge i spørsmålet i retning av å innføre lav moms på nettaviser, i og med at Riksdagen i 2011 uttrykte et ønske om dette.¹⁴ De ulike *momsregimene* for magasiner og ukeblader er en av forklaringene på at dette markedet har utviklet seg på forskjellig vis i Norge og Sverige i perioden.

Institusjonaliserte normer blir endret mer eller mindre kontinuerlig. Det er ingen milepæler for dette knyttet til denne studiens periodisering. Med få års mellomrom blir den norske *Vær Varsom-plakaten*, og de svenske *Etiska regler för press, TV och radio*, justert og oppdatert. Dette er de mest aktuelle institusjonaliserte normer for daglig praksis av journalistikk. Både VG og Aftonbladet har sterke posisjoner innenfor pressen, og har tradisjoner for å være aktive i å påvirke bestemte endringer, eller påvirke hvordan presseorganisasjonene praktiserer dette. Det er også eksempler på at deres praksis har vært viktige i slike endringsprosesser, noe avhandlingen kommer inn på.

¹³ Tall for 2010 i Sverige: Tidningsutgivarna, www.tu.se, lastet 5.6.2011.

¹⁴ Nyhetsartikkel "Riksdagen vill införa sänkt moms på digitala tidningar", *Medievärlden*, lenke: <http://www.medievarlden.se/nyheter/2011/05/riksdagen-vill-infora-sankt-moms-pa-digitala-tidningar>, publisert 19.5.2011, lastet 4.6.2011.

Internasjonalisering av mediene er en enda større kontekst. Det er tydelig at medieeierne er blitt mer og mer internasjonale gjennom perioden 1995-2010. For denne studien er det relevant å observere at utenlandske investorer har gått inn som eiere i mediekonsern både i Norge og Sverige. Det er også relevant å forholde seg til at norske og svenske mediekonsern relaterer til internasjonale medietrender. Dette påvirker deres strategier for utvikling, noe som igjen påvirker rammene og styringssignalene de gir til sine mediehus. Siden denne studien har et norsk-svensk perspektiv, vier den oppmerksomhet til hvordan medietrender krysser landegrenser, men uten å trekke det inn i en større internasjonal trend.

Tabell 1 nedenfor oppsummerer kjennetegnene på tidsperioden 1995-2010 for avisbaserte mediehus i Norge og Sverige, slik det er drøftet ovenfor, og hva slags markedslogikk som har vært fremtredende som følge av utviklingen i mediehusene og i konteksten rundt disse:

Tabell 1: Kjennetegn på tidsperioden 1995 - 2010

Periode	Dominerende publiseringskanaler	Dominerende markedslogikk i mediehusene
Før 1995	Papiravis	Konkurrans og krav om gode resultater i et oversiktlig marked, legitimere journalistikken
1995-2010	Papiravis og nettavis	Sterkere konkurranse bl.a. fra nye aktører, kamp om nye posisjoner, tradisjonelle inntekter svekket, kostnadspress, jakt på nye inntekter, legitimere journalistikken, påvirket av eierens nasjonale og internasjonale strategier
Etter 2010	Mangfold av digitale kanaler, og papiravis med nisjeprodukter	Markedene får mer preg av fri konkurranse med stor vekst på tilbudssiden og nye aktører, ytterligere utfordring av etablerte rammer, viktig å legitimere journalistikken, enda sterkere internasjonal påvirkning

1.4: Valg av spydspissene VG og Aftenbladet som case

Mediehusene VG og Aftenbladet er valgt som case for studien, og presenteres i kapittel 4. Her begrunnes valget av disse, og det drøftes hva det valget betyr for studiens analyser. Teorier om metode for slike casestudier er tema i kapittel 3.

VG og Aftenbladet representerer ikke vanlige eller gjennomsnittelige mediehus i Norge og Sverige. Tvert imot er de *håndplukket* for å representere hvordan en markedsorientert journalistikk utvikles i de to landene. De kan betraktes som *de fremste representanter* for slik praksis. De har utmerket seg i å utvikle journalistiske produkter som selger eller som gir økonomisk uttelling i markedet. Dermed er det også forventet at data fra

disse to mediehusene vil være spesielt godt egnet for denne studien. Videre har praksis i VG og Aftenbladet vesentlig innflytelse på utviklingen av bransjens trender. Det er noe delte meninger om akkurat det, som også drøftes. Men uansett, de to mediehusene kan karakteriseres som spydspisser for utviklingen av journalistikken i hver sine land, selv om de også kopierer ideer fra andre. Ved å studere VG og Aftenbladet observerer man ikke uten videre situasjonen slik den er nå, men trender som sannsynligvis er på fremmarsj i bransjen.

I utgangspunktet inkluderer casestudiene all journalistisk praksis i VG og Aftenbladet, og i alle slags produkter og publiseringskanaler. Mye av empirien blir etter hvert avgrenset til utvalg innenfor dette, av praktiske grunner.

Her drøftes *syv momenter* om hvordan studien kan tolkes og generaliseres i en større kontekst ut fra disse to casene.

For det *første* er dette to mediehus som *ligner hverandre*. Blant annet har begge vokst frem som papiraviser, som løssalgsaviser. Publisering på nett, og etter hvert i et mangfold kanaler, har utviklet seg ganske parallelt. Organisasjonsstruktur og størrelse er heller ikke veldig ulikt. Likhetstrekkene er mer iøynefallende enn forskjellene. Men de har ulik historie, tradisjon og til en viss grad valgt ulike strategier i lesermarkedene. Men i utgangspunktet er casene to mediehus med mange fellestrekk.

For det *andre* er begge størst i hvert sitt land. Det vil si, begge to har hatt størst utbredelse i antall lesere, i papiroplag og nettrafikk i hvert sitt land i perioden det er forsket på, sett under ett. Det er unntak i enkelte år og i enkeltundersøkelser. I kraft av sin størrelse og sin journalistikk har begge mediehusene en betydelig plass i det offentlige rom. Som store bedrifter har de en tilsvarende betydelig plass i mediebransjen. Dette bygger opp under at de har vært toneangivende aktører, selv om det er nyanserte synspunkter på akkurat dette.

For det *trede* kan det hevdes at VG og Aftenbladet har vært toneangivende i rollen som innovative aktører i mediebransjen, i hvert sitt land innenfor studiens periode. Under studiens intervjuer kom det frem ulike syn på dette, blant annet med påstander om at de også kopierer fra andre. Det ble også trukket frem at VG kom etter Dagbladet både med nettavis, bilag, magasiner, og også utvikling av nyttejournistikken og den økte vektleggingen av debattstoff. Men det å være innovativ i denne sammenhengen behøver ikke nødvendigvis å bety å være oppfinner. I tråd med teori om innovasjon inkluderer dette også den som kopierer, som skaper suksess ut av noe andre startet først med, eller at man er tidlig ute med å få til kommersialisering eller utbredelse (Godin 2011: 16f). En slik definisjon, med vekt på kommersialisering av innovasjonene, gjør det lettere å hevde at disse to er ledende som

innovatører. For øvrig finnes det støtte i pressehistorisk litteratur, hvor VG kategoriseres som trendsetter (Ottosen m.fl. 2002: 168f; Eide 1995: 372f).

Det *fjerde* momentet blir da at man kan forvente å se utviklingstrekk i bransjen på et tidlig stadium ved å observere utviklingen i VG og Aftonbladet. Det er fordi størrelsen og den innovative rollen tilsier at de to ikke representerer gjennomsnittet eller det alminnelige for avisbaserte mediehus i sine land, men heller noe av det som er under utvikling. Dette støttes av seniorer i bransjen, som er intervjuet i studien.

Det *femte* momentet som gjør VG og Aftonbladet godt egnet til casestudier på dette temaet, er at begge mediehusene er åpne om sin kommersielle agenda. I andre mediehus med en annen kultur ville man vært beskjedne eller til og med fornektet dette, selv om de også driver forretning med sin journalistiske produksjon. Nåværende og tidligere redaktører i VG og Aftonbladet er intervjuet i studien. Samtlige av disse argumenterer for at det er samsvar mellom stor utbredelse og gode økonomiske resultater på den ene siden, og evnen til å drive uavhengig, kostbar og mangfoldig journalistikk med høy kvalitet på den andre siden. Her forfekter disse redaktørene en samlet holdning som står i kontrast til den diskursen som er mer fremtredende på det akademiske feltet. I forskningslitteraturen på feltet, tvert i mot, er det en rådende holdning om et motsetningsforhold mellom markedsorienteringen og de journalistiske idealer.

For det *sjette* har de Schibsted som samme eier. VG har hatt Schibsted som eneeier siden 1966. I Aftonbladet har de vært dominerende eier siden 1996. Studien viser at dette felles eierskapet har stimulert et stadig tettere samarbeid. Det er knyttet både formelle og uformelle bånd mellom de to. Dette har bidratt til utvikling av fellestrekk. De to utveksler produktutvikling, selv om det også er eksempler på ulike veivalg. For Schibsted som eier kan ulike veivalg hos VG og Aftonbladet også ha positive sider. Det gjør erfaringene bredere. Det kan i noen tilfeller også representere forretningsmessig diversifisering, som reduserer økonomisk risiko ved nysatsinger. Felles eierskap var ikke var et kriterium for å velge VG og Aftonbladet som case, men det bidrar til å gjøre eierens rolle mer fremtredende i denne studien.

Det *syvende* momentet kan avledes av felles eierskap. Det er lang tradisjon for en gjensidig inspirasjon og påvirkning mellom Norge og Sverige i journalistisk utvikling. Det gjelder også hvordan man har respondert til internasjonale trender. Det er derfor ganske åpenbart at de har utviklet mediesystemer med mange fellestrekk (Hallin og Mancini 2004: 143ff). Det gjelder både på overordnet nivå om mediene i samfunnet, og ned på detaljnivået for journalistenes arbeidsnormer. Hvis man ser på aktørene og mediehusene, er det også

mange slående paralleller mellom strukturen for norsk og svensk mediebransje. Det å studere to mediehus som er toneangivende i hvert sitt land her, og som er så tett koblet sammen, gir en ekstra dimensjon. Det viser hvordan utvikling av journalistiske grep og produkter blir overført fra det ene landet til det andre. Da eierskapet var nasjonalt, ble norsk presse først og fremst inspirert av utviklingen i Sverige, og kopierte den. I litt færre tilfeller gikk inspirasjonen også andre veien. Nå, med eierskap over landegrensene, flyttes journalistisk utvikling fra det ene landet til det andre umiddelbart, innenfor konsernstrukturen. Dette fenomenet påvises i analysene og kan observeres nettopp fordi VG og Aftenbladet har samme eier.

Disse *syv momentene* har gitt gode forutsetninger for at VG og Aftenbladet skulle forsyne studien med relevante data for forskningsspørsmålene. Når analysene så skal generalisere sine funn og inkludere en størst mulig del av mediebransjen, må det likevel tas hensyn til at VG og Aftenbladet er spesielle. De har en egenart, og selv om de er trendsettere, er det grenser for hvordan de preger utviklingen i bransjen. Det er også andre aktører, og også andre utenforliggende faktorer, som påvirker hvordan journalistisk praksis og markedsorientering utvikler seg i Norge og Sverige.

I avsnitt 3.1.2 drøftes videre noen *vitenskapsteoretiske aspekter* ved å velge denne typen case i studien.

1.5: Forskningsspørsmålene

Studien følger en forskningstradisjon som anvender casestudier. Analysene formes ut fra forskningsspørsmål. *Metoden* for dette drøftes i kapittel 3. Her blir problemstillingene ovenfor sammenfattet som *forskingsspørsmål*.

Spørsmålene styrer disposisjonen, med følgende røde tråd: I kapittel 4 presenteres de to casene VG og Aftenbladet, med vekt på historikken fra 1995 til 2010 for utvikling av journalistiske produkter. I kapittel 5 tar analysen i hovedsak for seg mediehusenes strategier, på grunnlag av intervjuobjektene uttalelser. I kapittel 6 påvises det hva disse strategiene betyr i praksis, med utgangspunktet i utvalgte produktseksempler. I kapittel 7 sammenfattes analysen i et mer overordnet og institusjonelt perspektiv, inkludert eierkonsernet Schibsteds rolle.

Det er formulert et *overordnet forskningsspørsmål*. Det er sammenfattende for alle analysene i avhandlingen. Under dette stilles mer spesifikke spørsmål. De retter seg inn mot analysene i hvert enkelt kapittel. Det er ikke tette skott mellom kapitlene. Analyser trekker

derfor i noen tilfeller inn momenter på tvers av kapitlene. For å spisse og avgrense studien på bestemte områder, har det også vært nødvendig å formulere enkelte spesifikke oppfølgingsspørsmål. Da er det blitt slike *forskningsspørsmål på tre nivåer*:

- **Et hovedspørsmål, sammenfattende for hele studien.**
 - **Underspørsmål, i hovedsak innrettet mot analysene i hvert kapittel.**
 - **Enkelte oppfølgingsspørsmål, for å presisere og avgrense studien.**

Nysgjerrigheten som har drevet frem denne studien, er å forstå hvordan markedsorienterte forutsetninger påvirker journalistikken. I dette innledningskapitlet er det konstatert at journalistikken pakkes inn som salgsvare. Det er videre anført trender som har endret markedene mye, både digitalisering og generelt sett økt kommersiell konkurranse. Videre har endringer i eiernes rolle i studiens periode bidratt til at en industriell forretningsstrategi har fått større innflytelse over driften av mediehusene. Summen av alle disse trendene har skjerpet konkurransen i mediemarkedene og økt mediehusenes krav til forretningsførsel. Det gjør også at journalistikken gjennom perioden er blitt utøvet under betingelser der markedsorienteringen stadig er blitt mer fremtredende.

Ved å legge et 15 år langt tidsperspektiv til grunn, 1995-2010, tar studien for seg større trender fremfor én enkelt stor produktutviklingsoperasjon. Enkelte utvalgte tiltak gjøres riktignok til viktige eksempler i analysene. Men det lange tidsperspektivet er valgt for å få frem et mer overordnet bilde.

Studien har videre valgt å anvende et *institusjonelt perspektiv*, som det redegjøres for i kapittel 2. Det retter oppmerksomheten mot journalistikken som et fenomen i samfunnet, at den har sine normer og idealer, at den utføres innenfor mediehus som er økonomisk organiserte forretningsvirksomheter, og at dette praktiseres av aktører som fyller bestemte roller. Slike roller kan være eieren, kunden, redaktøren, direktøren, journalisten, eller andre profesjoner. Noe denne studien er spesielt interessert i, er forretningsmessige og strategiske beslutninger som påvirker utviklingen av journalistikken. I mediehusene tas det mange avgjørelser på mange ulike nivåer. Når mediehuset endrer et produkt, følger det normalt ikke av en enkelt beslutning, men av en prosess med en rekke vurderinger og beslutninger som involverer mange aktører. Det er heller ikke noen formell prosedyre for denne prosessen, men den foregår innenfor en organisert kontekst. Derfor er det interessant å forstå tenkningen hos flere av de ulike rollene i denne organisasjonen. Å finne frem til hvordan rollene forholder seg til hverandre, har vært et av temaene i intervjuene. Det har også påvirket utvalget av intervjuobjekter.

Et institusjonelt perspektiv retter videre oppmerksomheten mot *selve produktet* som inneholder journalistikken, enten det er en avis, en nettavis eller en TV-sending. Produktet er den fysiske gjenstanden som skaper samhandlingen mellom journalistikken og det samfunnet den betjener. Fysiske attributter, slik som papiret, antall sider, skjermstørrelsen og antall minutter, kan høres trivielle ut. Men det er egenskaper som setter absolutte grenser for hvordan man kan formidle journalistisk innhold. Det er andre kvalitative produkttegenskaper som også setter betingelser for journalistikken. Det kan være slike produkttegenskaper som er nevnt ovenfor angående konsepter, i avsnitt 1.2.4. Det kan gjelde krav til hvordan innhold og presentasjon skal være, miks av innhold, hvordan ulike produkter utformes for å utfylle hverandre, hvordan produkter skal være gjenkjennelig fra dag til dag, og definerte merkevareverdier. Summen av slike produkttegenskaper, både de fysiske og kvalitative, utvikles for å pakke journalistikken inn som salgsvare. ”Pakketering” brukes av og til i intern sjargong om det å komponere et produkt i forhold til helhetsvurderinger, og som da inkluderer både journalistiske ambisjoner, markedshensyn, økonomi og praktiske muligheter.

Det overordnede forskningsspørsmålet, som skal binde sammen analysen i hele avhandlingen, lyder derfor slik:

- **Hvordan fungerer sammenhengen mellom journalistikk og markedsorientert medieledelse, og hvordan har den utviklet seg?**

Noen *presiseringer* er nødvendige til et så stort og åpent spørsmål. For det *første* vil studien holde seg innenfor det området denne typen *casestudier* kan anvendes for. Momenter om kontekst og generalisering drøftes i kapittel 3 om metode. For det *andre* betyr ”sammenhengen” at det er *samspillet* mellom journalistikk og marked som er hovedtema, ikke den ene eller andre av disse to. For det *tredje* betyr ”journalistikk” den institusjonaliserte journalistikken, noe som kan inkludere perspektiver både på journalistisk praksis, normer, profesjoner og samfunnsfunksjon. For det *fjerde* representerer ”markedsorientert medieledelse” de som utøver ledelse av mediehuset, og som tar beslutninger om operasjonalisering av markedshensyn på et institusjonelt grunnlag. Dette innebærer også et institusjonelt perspektiv hvor mediehusets ledere er de som får mest oppmerksomhet. For det *femte* innebærer ”utviklet” at studien også vil se etter endringer og trender innenfor perioden, sånn omtrent 1995-2010. I avsnitt 2.6 blir viktige begreper drøftet og definert.

På neste nivå kommer spørsmålene som orienterer seg mot de enkelte kapitlene. I *kapittel 5* er hovedtemaet strategiene for markedsorientering av journalistikken. Dette er analysert ut fra intervjuene med medieledere. Hensikten har ikke vært å være normativ. Tvert imot, det er lagt vekt på å forstå og beskrive strategiene ut fra ståstedet til de som har tatt

beslutninger, eller på annen måte vært nær denne utviklingen. Det første underspørsmålet formuleres slik:

○ **Hvordan begrunnes en markedsorientert utvikling av journalistikken?**

Her legges det til grunn at markedsorientering er en premiss. Spørsmålet stilles uten å legge inn en mulig konflikt mellom journalistikk og markedsorientering. Da er perspektivet i tråd med det flere medieledere uttrykte under forberedelsen av studien. Videre er det en hensikt at spørsmålet skal kunne brukes overfor ledere i ulike posisjoner. Det skal gi materiale for å analysere om det er systematisk ulike svar fra ledere i ulike posisjoner. Da vil konflikter mellom journalistikk og marked komme til syne, ikke i spørsmålet, men i analysen av svarene. Konflikter, eller ulike vurderinger, kan gjenspeile at ledere representerer forskjellige ansvarsområder eller vil ivareta spesielle interesser. Dette presiseres med et eget oppfølgingsspørsmål.

Datainnsamlingen, hvor det meste foregikk i 2010, tar for seg perioden 1995-2010. Hensikten med tidsdimensjonen er å gjøre endringer synlige. Men tidsaksen blir relativt enkel, med slikt som hva som er annerledes *nå* i forhold til *før* perioden, eller det som kan observeres av endringer underveis i perioden. Ut fra dette blir det hensiktsmessig, ikke bare å kartlegge strategiske begrunnelser, men også å undersøke om disse har endret seg. Studien legger til grunn at markedsorienteringen er blitt sterkere gjennom perioden. Spørsmålet blir da mer om hvordan dette har skjedd. Dette kan komme til syne på flere måter. Argumentene for markedsorientering kan ha endret seg. Redaksjonen kan ha forandret hvordan man organiserer arbeidet med produktutvikling. Det kan for eksempel være at redaksjonen har begynt å trekke inn markedskompetanse som de tidligere ikke benyttet seg av, eller at de samarbeider med administrasjonen på nye måter. Dette vil i så fall studien undersøke og belegge med empiri.

Kapittel 5 har da fått disse oppfølgingsspørsmålene:

- **Hvordan begrunner aktørene markedsorientert utvikling av journalistikken, og hvordan gjenspeiles ulikheter ut fra at aktører har forskjellige ståsteder?**
- **Hvordan har disse markedsorienterte begrunnelsene endret seg over tid, og da med et tidsperspektiv omtrent fra 1995 til 2010?**
- **Hvordan har slike endringer i markedsorientert begrunnelse påvirket at arbeidet med redaksjonell produktutvikling har forandret seg?**

I *kapittel 6* flyttes oppmerksomheten over til de redaksjonelle produktene. Det er valgt ut bestemte produktutviklingstiltak som brukes som eksempler i analysen av markedsorienteringen. Et perspektiv er hvordan de redaksjonelle produktene får bygget inn markedsorienterte egenskaper som gjør at de fungerer best mulig som en vare til salgs i et marked. Det gjelder slike egenskaper som er beskrevet om konseptet ovenfor i dette avsnittet. Poenget er at mediehusene bygger inn et omfattende og raffinert sett av slike og andre markedsorienterte virkemidler i produktene for at de skal selge. Samtidig er det journalistikken som er innholdet i dette produktet. Hver gang mediehuset lanserer et nytt produkt, eller relanserer et gammelt, komponeres miksen av produkttegenskaper på nytt. Alle disse markedsorienterte virkemidlene som stadig endres, påvirker journalistikken. Produktendringene endrer journalistiske prioriteringer selv om det ikke alltid er uttalt. På mikronivå definerer det hva journalistikken på bestemte sider skal handle om. På mediehusnivå avgjør dette hvor stor del av Aftenbladets journalistiske kapasitet som skal brukes til å granske politiske prosesser, i forhold til hvor stor andel som overvåker pute- og gardintrender. På samfunnsnivå, når mange mediehus følger samme trend, avgjør dette hvilke områder og temaer i samfunnet som får journalistisk oppmerksomhet. Det gjør disse produkttegenskapene interessante både på mikro- og makronivå, for å analysere hvordan markedsorienteringen definerer journalistiske rammer. Studiens metode har vært å finne frem til konsepter fra markedsføringsteori, som her kalles markedsorienterte grep. Analysen har så tatt for seg hvordan disse er anvendt i utviklingen av journalistiske produkter. Forskningsspørsmålet som i hovedsak er orientert inn mot kapittel 6, er formulert slik:

- **Hvordan kommer markedsorienterte grep til syne i ulike redaksjonelle produkter?**

Dette spørsmålet er så åpent og omfattende at det av praktiske grunner må avgrenses. For det første er analysen basert på et utvalg av konsepter og eksempler. Det er redegjort for kriteriene for valg i kapittel 6. For å spisse analysen inn mot noen vesentlige observasjoner har dette kapitlet fått dette oppfølgingsspørsmålet:

- **Hvilke markedsorienterte grep eller trender for utvikling av journalistiske produkter fremstår som spesielt vesentlige, og hvordan er de anvendt?**

Kapittel 6 avsluttes med en oppsummering som både drøfter observasjonene i casene VG og Aftenbladet opp mot trender i mediebransjen, og også noe om hvilken utvikling denne retningen representerer. Det er dekket inn under de overordnede spørsmålene.

Kapittel 7 skal sammenfatte studien i et mer overordnet perspektiv. Dette leder til det *første underspørsmålet* for dette kapitlet, om journalistikken som institusjon. Her er det en premiss at både journalistikken og markedet er institusjoner, og at det da også oppstår konflikter mellom disse to. Dette innebærer at journalistikken infiltreres av markedshensyn. Samtidig innebærer det at journalistikken, som institusjon, har egeninteresse i å utvikle sin uavhengighet. Det gjør journalistikken for å opprettholde sin selvstendige størrelse i samfunnet. I avsnitt 2.1 vises det til institusjonell teori om dette. Poenget er at det oppstår en maktkamp som skaper en dynamikk. Det handler om hvordan markedet trenger inn i journalistikken, men også om hvordan journalistikken reagerer med å utvikle seg for å opprettholde sin uavhengighet. Analysene i kapittel 7 bygger fortsatt på empirien fra VG og Aftenbladet, men forsøker å løfte blikket til et litt høyere nivå. Dette underspørsmålet stilles da for de to første avsnittene i kapittel 7:

- **Hvordan påvirker markedsorienteringen journalistikkens utvikling, og hvordan utvikler journalistikken seg for å bygge opp under sin uavhengighet som samfunnsinstitusjon?**

Denne spørsmålsformuleringen er fortsatt stor og åpen, men i analysen vil den bli avgrenset til utvalgte eksempler fra studiens empiri.

Med Schibsted som samme dominerende eier i VG og Aftenbladet, har studien fått materiale til en egen analyse om eierens rolle, som avslutter avhandlingen. I et institusjonelt perspektiv tar den for seg hvordan eieren Schibsted påvirker journalistikken i VG og Aftenbladet. I McManus' modell er eierskapet delt i to roller. Den ene er de finansielle eierne som opptrer som investorer. De er her aksjeeierne i mediekonsernet. Den andre eierrollen er dette konsernet, som opptrer som eierselskap for en rekke mediebedrifter, slik Schibsted her er overfor mediehusene VG og Aftenbladet. Begrepet "eier" er drøftet i avsnitt 2.6. Her brukes det som fellesbetegnelse på begge rollene, men i de fleste tilfellene handler det om hvordan Schibsted opptrer som eierkonsern.

Denne studien tar spesielt for seg mediehusenes ledere. Selv om de er bedriftens øverste ledere, som redaktør og direktør, opererer de likevel innenfor rammer fastsatt av eierkonsernet. Ut fra de institusjonaliserte normer for journalistikken, kan ikke eieren Schibsted legge seg opp i mediehusenes journalistikk utover det å definere grunnsyn og ansette ansvarlig redaktør. Men i denne studien, som tar for seg markedsorienteringen i mediehusene, kommer det frem at eierens forretningsstrategier påvirker produktutviklingen i mediehusene. På dette nivået blir det da en sammenheng mellom eierens forretningsførsel og mediehusenes produkter som igjen skaper rammer for journalistikken. Videre opptrer ikke

Schibsted som en passiv eier som bare skal motta et utbytte. Studien viser at de er aktive og involverer seg i sine bedrifter for å utvikle disse. På dette nivået er det sammenheng mellom hvordan eierkonsernet opptrer, og journalistikken i mediehusene utvikler seg. Dette leder til det *andre underspørsmålet* for dette kapitlet.

- **Hvordan involverer eierkonsernet Schibsted seg med sine mediehus slik at det påvirker journalistikken?**

Hensikten med dette siste spørsmålet er å få frem at eierkonsernets forretningsdrift påvirker mediehusenes journalistiske virksomhet, og hvordan denne koblingen fungerer. Samtidig er det åpenbart at de forskjellige eierkonsernene i media opptrer på forskjellig måte. Analysen her vil derfor avgrense seg til Schibsted og det som ligger i studiens empiri uten å påberope seg noen generalisering om medieeiere som sådan.

Oppsummert vil forskningsspørsmålene gi følgende røde tråd for analysen av hvordan VG og Aftenbladet har utviklet sine redaksjonelle produkter i perioden 1995-2010: Hva har strategiene vært for denne markedsorienterte journalistiske utviklingen? Hvordan har disse strategiene og markedsorienteringen vist seg i praksis i de redaksjonelle produktene? Hva har dette betydd for journalistikkens utvikling? Hvordan har eierne involvert seg med journalistikken i sine mediehus? Samlet sett skal dette svare på studiens hovedspørsmål om sammenhengen mellom journalistikk og markedsorientert medieledelse.

Kapittel 2: Studiens teoretiske rammeverk

Et *institusjonelt* perspektiv på journalistikken er det teoretiske utgangspunktet for analysene i studien. Stedvis støtter den seg også til teorier om *produksjon av journalistikk* og utvalgte teorier om *medieledelse*. Teorifeltene blir presentert i hvert sitt avsnitt nedenfor. Deretter argumenteres det for at disse kan kombineres, slik denne studien gjør. Teorifeltene har mange tradisjoner, men presentasjonen avgrenses til det som skal anvendes i analysene.

Dette kapitlet redegjør for studiens teoretiske grunnlag og tilhørende faglitteratur. Det relaterer også studien til annen forskning på fagfeltet. Avslutningsvis i kapitlet defineres og presiseres sentrale begreper. Vitenskapsteoretiske emner drøftes i kapittel 3 om metode.

2.1: Journalistikk som institusjon i samfunnet

Her beskrives institusjonsteori slik den anvendes i denne analysen. Videre presenteres studiens utgangspunkt om journalistikken som samfunnsinstitusjon, og det trekkes paralleller til markedet som samfunnsinstitusjon. Det nevnes også spesielt noen teorier som tar for seg institusjoner i endring. Til slutt sammenfattes det hva disse institusjonsteoretiske anslagene betyr for studiens analyser.

2.1.1: Institusjonsteori

Institusjoner er en slags organisering av områder i samfunnet, uten at de i seg selv nødvendigvis er en organisasjon. Ofte dekker institusjonene områder som er større enn enkeltorganisasjoner, og kan da representere et mellomnivå i samfunnet. En slik institusjon vil da stå for organiseringen i form av å utvikle et eget regime og en egen logikk for hvordan dette samfunnsområdet skal fungere.

Begrepet *institusjon*, eller *samfunnsinstitusjon*, kan være diffust. Det gjenspeiler en mangfoldig bruk både i hverdagssjargong og i vitenskapen. Seumas Miller drøfter dette i en definisjonsartikkel med samfunnsvitenskapelig innretning. Han bygger blant annet på arbeider fra Anthony Giddens og Jonathan Turner (Miller 2011). Fra Giddens' definisjoner siterer Miller at: "Institutions by definition are the more enduring features of social life" (Giddens 1984: 31). En institusjon representerer altså noe av det mer bestandige i samfunnet. I samfunnsforskningen brukes gjerne institusjonsbegrepet om komplekse enheter som fornyer seg selv. Men disse områdene eller enhetene kan være så forskjellige ting som regjering, språk, familie, universitet, bedrifter, et juridisk system, eller til og med journalistikken, som jeg kommer tilbake til. Hva som skal til for at slike enheter utvikler seg til å være noe eget og

unikt, og skiller seg fra omverdenen, blir mer spesifisert i en annen definisjon Miller drøfter.

Den er fra Jonathan Turner, der det heter at institusjoner er:

“... a complex of positions, roles, norms and values lodged in particular types of social structures and organising relatively stable patterns of human activity with respect to fundamental problems in producing life-sustaining resources, in reproducing individuals, and in sustaining viable societal structures within a given environment.” (Turner 1997: 6)

Her er det sentralt at slike institusjoner utvikler rammer for sitt område. Slik formes en egen logikk, en 'samfunnsorden', som styrer hvordan dette samfunnsområdet fungerer.

Institusjoner blir ikke til av seg selv. De skapes og etableres ved at det oppstår en definerende hensikt for institusjonen, regelstrukturer vokser frem, normer og identiteter konstrueres, etter hvert kan det også være egne teorier og egen utdanning for feltet. Et kjennetegn på at en institusjon har fullført etableringsfasen er at dens indre logikk blir tatt for gitt. Neste fase for institusjonen er da å vedlikeholde og beskytte seg selv. Det kan skje gjennom videreutvikling av regler for praksis, regler for utvikling, regler for hvem som får adgang, og overvåking og måling som danner grunnlag for politikk på feltet. Et kjennetegn på opprettholdelse er også utvikling av myter og kulturbygging som støtter opp under institusjonens eksistens. Siste fase handler om trusler som kan medføre at institusjonen mister posisjoner og også kan gå under (Lawrence og Suddaby 2006; Lawrence og Shadnam 2008). Slik teori tilfører institusjoner en livssyklus, noe som gir en tidsdimensjon. Dette er relevant her hvor godt etablerte institusjoner som journalistikk og marked skal behandles.

Institusjonene kan tillegges andre dimensjoner utover endring over tid. Disse kan segmenteres i ulike felt eller ulike nivåer. For ulike nivåer i en institusjon menes det hvordan institusjonen både kan regulere hverdagspraksis til aktørene og samtidig være involvert i store globale prosesser på sitt område (Schneiberg og Clemens 2006). Dette er spesielt relevant for denne studien, og nedenfor blir dette spesifisert for institusjonen journalistikk.

I historieskriving om utviklingen av institusjonsteori legger Michael Reed vekt på hvordan samfunnsvitenskapens fremvekst gjenspeilet et samfunn som fra 1800-tallet ble mer og mer komplekst, både økonomisk, politiske og sosialt. Han angir to hovedtradisjoner for teorier om institusjoner. Det *ene* området er forskning som tar for seg *markedet*, og som opererer både med bedrifter, aktører i markedet og institusjonell økonomi. Det *andre* området er forskning som tar for seg *makt*, og da hierarkier og maktkamp mellom institusjoner, ofte relatert til filosofi fra Marx og Weber (Reed 2006: 21ff). Dette bekrefter at institusjonsteori angår kjernen i denne studien, siden både marked og rivalisering om makt er sentralt.

2.1.2: Journalistikken er en institusjon

Dette avsnittet beskriver *journalistikken* som institusjon i samfunnet, og nyinstitusjonalisme som retning for disse teoriene i senere år. Det redegjøres også for hvordan den journalistiske institusjonen kan lagdeles i nivåer.

Martin Eides teoretiske grunnlag for forskningen på VGs historie 1945-1981 tar utgangspunkt i at dette er "en institusjon i endring" (Eide 1998: 43). Han anvender Giddens' teorier om institusjoner og media. Det ene poenget er hvor nært fremveksten av et moderne samfunn er koblet til utviklingen i samtidens medier. Eide bruker Giddens' begrep *høymodernitet* om den akselererende utviklingen av det moderne samfunn, inkludert dets konsekvenser. Selv om Giddens ikke sier så mye om mediene i høymoderniteten, mener Eide hans at teorier kan bidra. Det andre poenget er Giddens' modell om *struktur og aktør*, og tilhørende begrepsapparat. Struktur og aktør påvirker og konstituerer hverandre og representerer koblingen mellom samfunn og handling. Struktur og aktør representerer *makro* og *mikro* i et sammenvevet system. Strukturene gir aktørene både rammer og muligheter. Strukturene representerer regler og ressurser. Dette gir aktørenes handlinger mening, og da opererer de som *kyndige aktører*. Eide trekker også inn Christopher Lloyds teorier som supplerer perspektivene individualisme og strukturisme med holisme. Dette perspektivet understreker de komplekse og interne sammenhengene mellom helheten og hver enkelt del (Eide 1998: 43-69; 1992: 9-23). Det er et relevant synspunkt for denne studien.

Mediene skiller seg fra andre institusjoner som er økonomiske virksomheter fordi deres forretningsdrift skal kombineres med å ivareta kollektive kommunikasjonsoppgaver i samfunnet, skriver Stig Hjarvard. Dette bygger på tradisjoner de har hatt med seg fra sin opprinnelse:

"Medier bliver imidlertid ikke blot en privat virksomhed på linje med andre brancher [...] Dobbeltveden af at have løsrevet sig fra andre institutioners virke og fortsat varetage samfundets kollektive kommunikationsoppgaver tildeler medierne rollen som en central institution af relevans for hele samfundet, og mediernes styringslogik kan derfor ikke reduceres til den kommercielle og markedsorienterede logikk alene." (Hjarvard 2008: 37f)

Det Hjarvard her skriver om *mediene* er relevant for denne studien, selv om jeg oftest bruker ordet *journalistikk*. I Hjarvards tekst er det et poeng å plassere journalistisk praksis innenfor en mediestructur som også inkluderer disse virksomhetenes forretningsdrift. Slike nyanser tas opp igjen under begrepsavklaringene i avsnitt 2.6.

Den tette koblingen mellom fremveksten av mediene som institusjon og det moderne samfunnet, er tema også hos John B. Thompson. Han starter med middelalderøkonomien og beskriver hvordan det i tilknytning til den tekniske revolusjonen vokste frem grunnleggende

endringer i statens rolle og funksjon med tilhørende behov for informasjon. Innenfor sine store historiske linjer og samfunnsperspektiver påpeker han at medias overgang og utvikling til å bli en medieindustri er et stort skifte for samfunnet (Thompson 1995: 44ff). For øvrig har Thompson markert seg med polemikk mot struktur-aktør-perspektivet hos Giddens. Han har foreslått *den sosiale institusjonen* som et tydeligere mellomnivå mellom aktørenes handlinger og den overgripende sosiale strukturen (Eide 1998: 55f).

Når jeg bruker institusjonsteori innenfor Giddens' tradisjon innebærer det at andre teoriretninger velges bort. Dette får betydning for hva som blir spesielt tydelig eller ikke i analysene. Giddens distanserer seg fra andre, blant annet ved å påpeke at det blir galt både å legge for stor vekt på samfunnets strukturer som faste rammer for handlinger, og å se samfunnsstrukturene som summen av individenes handlinger. Hans teorier beskriver en dynamikk med samspill mellom begge disse tilnærmingene (Giddens 1990: 105). Institusjonsteorien hans orienterer seg mot både handlinger og samfunnsorden. Karakteristikk er blant annet at aktørene er individer, de er kyndige, har egen vilje og gjør egne valg, og han skjelner mellom bevisste og ikke bevisste valg. Aktørene er bundet av normer og rutiner som gir handlingene mening. Handlinger i en institusjon gjenspeiler både individet og det kollektive på samme tid. Giddens forklarer samfunnsordenen med institusjonene; hvordan de kobler makt og handling, og hvordan de kobler mikro- og makrostrukturer i samfunnet (Joas og Knöbl 2009: 281ff). Disse teoretiske særpregene vil passe til denne analysen fordi det gir plass til personlighetene. Individene gjør sine egne vurderinger, og enkelte produktendringer kobles også til enkeltindivider. Samtidig plasseres de innenfor roller og normer, som kan forklare deres handlinger. På samme måte fremstår den enkelte redaksjon og mediehus med sitt særpreg, samtidig som de er bundet av normer som binder dem til en institusjon som er større enn seg selv.

Nyinstitutionalisme har vokst frem som en ny retning som følge av debatter og kritikk av institusjonsteoriene. De nyinstitutionelle teoriene legger sterkere vekt på den indre dynamikken, at institusjonene er i endring, og ikke bare hvordan de er. Det står i kontrast til klassisk institusjonsanalyse, der blant annet roller og kategorier tydeligere var atskilt fra hverandre (se f.eks. Løchen 1996). I nyinstitutionalismen blir rollekategoriene mindre autonome fordi de påvirkes fra mange hold. Grenser blir mer utydelige. Institusjonenes utvikling, faser og livshistorie blir også mer fremtredende, for å nevne noe (Lawrence og Suddaby 2006: 218).

Den nyinstitutionelle retningen har kommet godt til syne i medieforskningen, også i Skandinavia (Bjerke 2009: 24ff; Allern og Blach-Ørsten 2011; Franklin 2011). Det passer for

det denne studien tar for seg. De to amerikanerne Timothy E. Cook og Bartholomew H. Sparrow har hatt stor innflytelse på denne retningen i medieforskningen (Cook 1998, 2006; Sparrow 1999, 2006). I motsetning til Giddens' stabile og varige institusjoner, vier de to mer oppmerksomhet til hvordan institusjonene i økende grad er gjenstand for rivalisering og konkurranse om makt og posisjoner i samfunnet. Sparrow tar spesielt for seg interaksjonen mellom de journalistiske og økonomiske institusjonene. Han skriver om journalistikkens utfordringer når den underlegges markedsløgg, om annonsedrevet journalistikk, publikumsdrevet journalistikk, effekter av kostnadsutt, og så videre, og refererer også til McManus' modell (Sparrow 1999: 73ff).

En mer detaljert beskrivelse av journalistikken som institusjon kan hentes fra Sigurd Allerns bok *Flokkdyr på Løvebakken?*, som anvender Cooks teorier. Den avgrenser seg til et smalere journalistisk felt enn denne studien, men kan likevel brukes. Cook har anført *tre* sentrale trekk for en institusjon. Det er gjenkjennelighet, utbredelse i tid og rom, og at den forvalter en bestemt oppgave i samfunnet (Cook 1998: 66-71). Med dette utgangspunktet anfører Allern hvordan den politiske nyhetsjournalistikken i Norge er en institusjon. *Først*, den gjenkjennelige praksisen er synlig gjennom felles grunnleggende forståelse av sjangerkrav, hva som er relevant, og hvordan dette bør presenteres. Utover omforente, men litt løst formulerte nyhetskriterier, har ulike redaksjoner relativt like rutiner for nyhetsovervåking og disponering av plass. Nyhetsorganisasjonens institusjonaliserte rutiner setter rammene, men arbeidet utføres av individuelle journalister. For det *andre* vises utbredelse i tid og rom gjennom lik journalistisk praksis på tvers av ulike kanaler og medier. Nye medier som oppstår går inn i den institusjonaliserte praksisen. Journalistutdanning og annet som bygger opp under yrket som egen profesjon, viser også institusjonalisering. For det *tredje* er det forventning om at journalistikken skal forvalte en bestemt samfunnsoppgave. Det er for eksempel formulert i Vær Varsom-plakaten. Det samme uttrykkes når mediene omtales som den fjerde statsmakt (Allern 2001A: 43). Det er i grove trekk sammenfall mellom Norge og Sverige på dette feltet (Roppen og Allern 2010: 15ff).

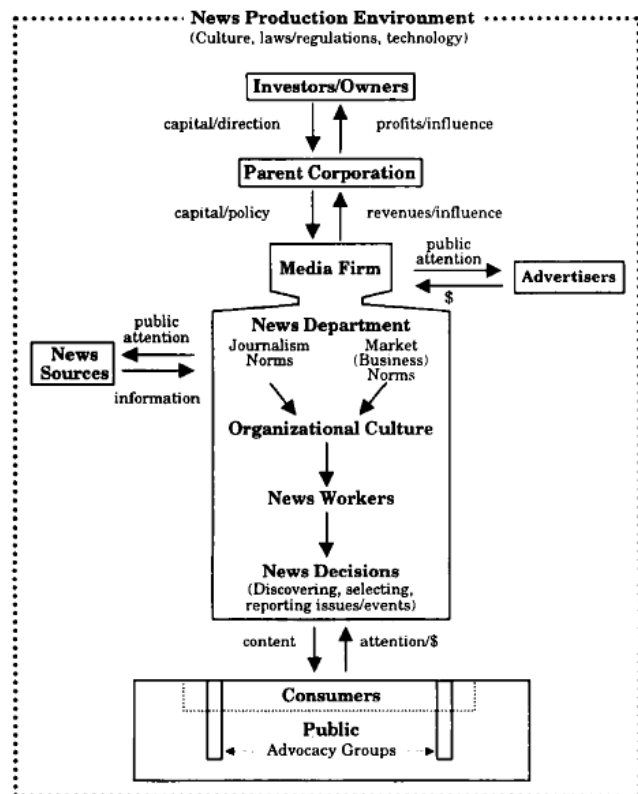
Mye toneangivende litteratur om medias og journalistikkens rolle i samfunnet, bygger på dette perspektivet. Se for eksempel *maktutredningene* om media som er skrevet både i Norge, Sverige og Danmark (Eide 2001; Ekecrantz og Olsson 1994; Lund 2002).

De ulike nivåene i institusjoner blir systematisert på forskjellige måter i teoretiske bidrag. John McManus' modell for markedsdrevet journalistikk, referert i kapittel 1 og her gjengitt i **figur 3**, viser til teorier om nyhetsproduksjon for å fange opp det som skjer på ulike

nivåer. Han trekker inn en hierarkisk modell med følgende fem nivåer (sitert fra Shoemaker og Reese 1991):

- Ideological level
- Extramedia level
- Organizational level
- Media routines level
- Individual level

McManus finner modellen nyttig fordi den viser et komplett bilde. Men han kritiserer den fordi modellen ikke viser hvordan nivåene interagerer. Han kritiserer også at den ikke gjør tydelig eierens rolle. Med referanse til flere, mener han den rollen er spesielt viktig: "the most influential force in news production is not ideology, but the owners of news organizations." Derfor laget McManus sin egen modell, som **figur 3** viser, om hvordan journalistikken relaterer til de fire markedene:



Figur 3: McManus' modell for markedsdrevet nyhetsproduksjon

konsumentene, annonsørene, kildene og kapitalmarkedet (McManus 1995: 303ff; 1994: 23). Han forkastet ikke institusjonsmodellen med flere nivåer, men supplerte den for å få frem det han vil vise, at journalistikken er markedsdrevet.

Nivåene er ikke uten videre tydelige hierarkiske skiller. Det er kanskje mer "sfærer" som tenderer til å være hierarkiske uten at de alltid er det. Rutinene i en redaksjon formes både ut fra helt lokale krav i mediehuset der og da, og samtidig ut fra standarder som er formet på et høyt nivå i organisasjonen, samt innenfor institusjonelle normer utenfor bedriften. Dette understreker at modellene og nivåene er forenklinger som ikke alltid er lik virkeligheten. Det finnes andre modeller og teorier som tar opp i seg slike perspektiver (f.eks. Harvey 2009: 35).

Nivådelingen medfører en utfordring for begrepsbruken i de institusjonelle analysene. Man kan komme til å bruke samme terminologi uavhengig om man beskriver hva en aktør gjør, hva som skjer i en bedrift eller organisasjon, eller om det er en generell institusjonell praksis. Sparrow forsøker å unngå dette ved å skjelne mellom "mediepraksis" som er de spesifikke handlinger på aktør- og organisasjonsnivå, til forskjell fra det som er

”institusjonen” på makronivå (Sparrow 1999: 10, 12ff). I denne studien forsøker jeg å imøtekomme denne utfordringen ved å bruke presise beskrivelser i analysene.

Det er utviklet flere ulike forslag til nivådelinger av institusjonen journalistikk. Blant disse er studien *National Champions in Combat* om næringslivsjournalistikk i Finland og Sverige. Den bygger på en slik institusjonell modell med nivåer eller lagdeling (sitert fra Groenewegen og van der Steen 2006: 281). Den finsk-svenske studien har videreutviklet denne videre til sitt eget formål (Lindén 2012: 24). Den gjengis i **tabell 2** nedenfor, fordi den også er anvendbar for denne studien av markedsorientert journalistikk i en skandinavisk kontekst.

Tabell 2: Layered Institutional Model for Business News

Layer 1	Informal institutions on the macro level of systems - dominant ideas of the epoch - culture and national identity - values - norms	Media technology - evolution of technical design - impact on organizations and work - transformation and adaption
Layer 2	Formal Institutions on the macro level of systems - political and economic system: the Nordic welfare state - media system: limited state intervention - relationship with bureaucracy, politics, and business	
Layer 3	Formal institutions on the media system level - media laws and regulation: insider rules for business reporters - policies [competition, technology, economic, financial] - journalism education	
Layer 4	Institutional milieu-specific arrangements on the journalism micro level - news business models, editorial policies and organization of news work - news rules, journalism ethics, internal training - organizations: owners, media companies, advertisers, institutional sources such as lobbyists for industry associations, environmental and consumer movements, professional associations - audiences and systems for feedback - hybrids like networks and informal or ad-hoc interest groups	
Layer 5	Individual actors - attitudes, primary frameworks and mental models - habits, routines in news making - journalistic creativity, passion, learning and capacity for change - individual agency: power base, interventionism, idealism - source pressure, peer competition	

Det meste av empirien i denne studien er i lag 4, hvor mediebedriftene og deres eiere hører til. Noe empiri som er individuelt orientert hører til i lag 5, og politisk materiale i lag 3.

Blant kjente tekster som opererer i lag 1 og 2 kan nevnes *Comparing media systems: three models of media and politics* (Hallin og Mancini 2004), eller medias rolle i globaliseringen i tradisjonen politisk økonomi (f.eks. McChesney 2008, 1999). Et eksempel på en bok omtrent på midten av disse nivåene er *Den Norske Modellen* som beskriver systemet for det institusjonaliserte presseetiske systemet. Den artikkelsamlingen er spesielt interessant for denne studien fordi den forklarer det norske systemet for svenske lesere (von Krogh 2010). På det nederste nivået med aktørperspektiv kommer bøker om journalistenes arbeid og praksis. Men som nevnt, innenfor institusjonsteori kan man også fra aktørperspektivet på laveste nivå påberope seg at analysene er gyldige langt oppover i modellen (se f.eks. Ottosen og Brenna 1996; Hulthén 2001). Bøker om bestemte roller kan eksemplifiseres med den som har undertittelen *Journalistrollen mellom marked og idealer* (Ottosen 2004), Redaktørforeningens håndbok *Slik blir du en bedre redaktør* (Jensen 2010), og debattboken *Ansvarige utgivaren*, som diskuterer statusen for denne i det svenske samfunnet (Jigenius 2008). Lærebøker i journalistikk vil ofte være i samme kategori. Internasjonale eksempler i denne bokrunden om rollelitteratur kan være *The mind of a journalist* (Willis og Thomsen 2010), eller *Making journalists : Diverse models, global issues*, som viser hvordan man med et institusjonelt perspektiv på journalistikken både kan behandle enkelthistorier som illustrasjoner og trekke dette inn i de store globale sammenhenger (de Burgh 2005).

Institusjonsteori om medier er en av flere retninger innenfor *mediesosiologi* (McNair 1998; Benson 2004). Her har institusjonsteori i Giddens' tradisjon rivalisert med blant annet Bourdieu, som betrakter journalistikken som et autonomt felt, og at det er i maktkamp med andre felt i samfunnet (Benson og Neveu 2005). Men det står ikke i veien for at man kan bruke noen av Bourdieus begreper, selv i en analyse med institusjonell teori (f.eks. Thompson 2010: 3ff). Nyinstitusjonell medieteori er dessuten en utvikling i retning av at dette teorifeltet og Bourdieu nærmer seg hverandre (Benson 2006).

2.1.3: Markedet som institusjon

Markedet som samfunnsinstitusjon har en betydelig mer omfangsrik og gjennomgripende posisjon enn institusjonen journalistikk. Markedet har eksistert så lenge det har foregått organisert handel. Med fremveksten av det moderne, økonomiske samfunnet har markedet

gjennomgått en enorm utvikling. Det kan beskrives med samme begrepsapparat som andre institusjoner.

Her beskrives kort institusjonell teori om markedet. Siden denne studien har et medievitenskapelig utgangspunkt er perspektivet på journalistikken som institusjon mer fremtredende enn markedet. Derfor går jeg ikke like dypt inn i institusjonsteorier om markedet. Men det gis en presentasjon av det som ligger til grunn for analysene og spesielt noen teorier om koblingen av institusjonene journalistikk og marked. Det er også et formål å jamføre journalistikk og marked som institusjoner, siden dette legges til grunn for analysene.

Teorier om markedet som institusjon tar for seg bredere perspektiver enn fysisk handel med varer. Psykologiske sider er også vesentlige, for eksempel betydningen av tillit og forventninger. Til og med pengene, det håndfaste symbolet på handel, er også basert på tillit mellom folk og tillit til institusjoner i samfunnet. Psykologien, det vil si størrelser som tillit, forventning og forestillinger, er også viktig for kundene når de velger hva de skal kjøpe. Dette er vesentlige sider av institusjonell teori om markeder for denne studien når det gjelder samspillet journalistikk og marked. Markedsinstitusjonens oppgaver i samfunnet er mangfoldig. Det omfatter slikt som å bidra til forsyninger, skape balanse mellom tilbud og etterspørsel, prisdannelse, effektiv utnyttelse av samfunnets ressurser, innovasjon og utvikling, for å nevne noe (Mantzavinos 2001).

Massemediene er involvert med markedet på flere måter. De selger sine egne produkter i markedet, de er markedsføringskanal for andre ved at de publiserer reklame, og mediene er også viktige for å skape forestillinger og ønsker hos publikum, som igjen kan stimulere til etterspørsel i markedet (Sparrow 1999: 99ff). Denne studien forholder seg til den førstnevnte relasjonen til markedet, det at journalistikken i seg selv er en salgsvare i markedet. Den sistnevnte funksjonen, der mediene bereder massemarkedene ved å introdusere kunnskap om nye produkter og behov, er typisk tema for medieforskning i andre tradisjoner jeg ikke går nærmere inn på her.

Institusjonalisert praksis i markedet er mangfoldig, i tråd med den altomfattende plassen i samfunnet og folks hverdag. Derfor er det hensiktsmessig at denne studien avgrenser ganske strengt hva som trekkes inn fra markedsinstitusjonen. Ut fra forskningsspørsmålene og det som er drøftet over, er det naturlig å forholde seg til institusjonalisert praksis for bearbeiding og utvikling av produktegenskaper som har som formål å øke salget, øke inntektene, forbedre selgerens anseelse og posisjon, eller på annen måte bygge opp under dette. Dette innebærer at det mest sentrale blir konsepter fra teorier om markedsføring, og særlig det som gjelder utvikling av egenskaper som virker salgsfremmende eller positive for

inntektene. Slike konsepter er for eksempel markedsstrategier, markedsplaner, markedsundersøkelser, kundekontakt, segmenter, merkevarer, produktstrategier, produktinnhold, prisstrategier og så videre. Dette er institusjonalisert praksis for produksjon og markedsføring av varer som kan brukes i alle kommersielle bransjer, og som også anvendes i mediebransjen. Philip Kotlers teorier er valgt som referanse hvor denne type konsepter er generelt beskrevet (Kotler m.fl. 2009). Her er dette skrevet i form av en praktisk lærebok i markedsføring og salg. Det er relevant for denne studien siden empirien først og fremst observerer denne praktiske siden av markedet som institusjon. På dette punkt forutsettes det at medievirksomhetene opererer etter samme institusjonelle logikk som en hvilken som helst bedrift som produserer og selger varer.

Journalistikkens samhandling med markedet er studiens hovedtema. Denis McQuail skriver om institusjonell teori ut fra dette perspektivet. Hans modell tar utgangspunkt i medieinstitusjonene slik de nå fungerer i de virksomhetene vi kaller mediehus. Disse skal både utøve journalistikk, de er økonomisk motiverte bedrifter, og teknologien er avgjørende for både produksjonen og hva slags produkter de kan selge. Dermed blir disse mediehusene en arena hvor det oppstår et veldig tydelig møte mellom tre ulike institusjoner: journalistikken, økonomien og teknologien (McQuail 2000, 2010). Denne studien har samme ståsted som McQuail, men et mer avgrenset perspektiv. Primært handler det om den journalistiske institusjonens endringer i møte med markedet, som igjen er et segment av den økonomiske institusjonen. Den teknologiske institusjonen blir inkludert indirekte i den forstand at den representerer store endringer som har påvirket både journalistikken og markedet. Sparrow, som er introdusert ovenfor, er også et eksempel på en slik anvendelse av teoriene om relasjon mellom journalistikk og økonomi. Så må det presiseres at denne studien, og også McQuail og Sparrow, opererer i et samfunn og i politiske omgivelser selv om det ikke kommer spesielt tydelig frem i modellene.

Både journalistikken og markedet er to velutviklede samfunnsinstitusjoner. Selv om det er et asymmetrisk forhold, der markedet kan betraktes som både mer omfattende og med sterkere posisjon i samfunnet, kan begge to beskrives ut fra samme typer institusjonelle kjennetegn. Det er gjort i **tabell 3** nedenfor. Det skal illustrere hvordan begge er selvstendige samfunnsinstitusjoner, selv om de selvsagt er utsatt for påvirkning og rivalisering. Det viktigste med oppsummeringen i tabellen er å jamføre journalistikk og marked med et begrepsapparat fra institusjonsteori.

Tabell 3: Journalistikk og marked som samfunnsinstitusjoner

Utvalgte kjennetegn på institusjonen	Journalistikken som samfunnsinstitusjon	Markedet som samfunnsinstitusjon
Definert samfunnsoppgave	Ja, blant annet å ivareta ytringsfrihet, informasjonsfrihet og debatt som demokratiske grunnelementer.	Ja, blant annet å ivareta forsyning av varer og tjenester, bestemme priser, skape balanse mellom tilbud og etterspørsel, fordele ressurser, og bidra til effektiv utnyttelse av ressurser i samfunnet.
Lovreguleringer	Ytringsfrihet og trykkefrihet er grunnlovfestet. Det flere lover som spesifikt angår denne institusjonen. Noen norske eksempler er <i>Mediefridomslova</i> , <i>Medieeierskapsloven</i> og <i>Kringkastingsloven</i> .	Næringsfrihet er grunnlovfestet. Blant mange lover som spesifikt angår denne institusjonen er <i>Konkurranseloven</i> og <i>Markedsføringsloven</i> , for å nevne to norske eksempler.
Institusjonell organisering	Myndighetene har egne organer som berører institusjonen, bl.a. det norske Medietilsynet. Både i Sverige og Norge er det flere profesjonelle organisasjoner både for bedrifter/utgivere, for journalister og andre innen media.	Mange myndighetsorganer gjelder markedet, både departementer, direktorater, og til og med i utenrikspolitikken. Disse kontrollerer, regulerer og stimulerer markedet, og er også viktige for statens egen økonomi. Institusjonell organisering relatert til markedet er omfattende både for privat næringsliv og andre virksomheter. Fagforeningene kan delvis også inkluderes her. Det er også organisering på konsumentensiden.
Profesjoner og roller	Ja, det er 'regler' for hva som er utføres av ulike roller, som for eksempel redaktører og journalister, som igjen kan deles i mer spesialiserte grupper.	Ja, svært mange, og kategoriene er både formelle og uformelle. Lovverket pålegger bestemte roller bestemt type ansvar. En illustrasjon på samfunnets holdning til roller, er debatten om forskjellen på bankenes 'selgere' og 'rådgivere'.
Utdanning	Journalistutdanning tilbys på egne skoler og linjer. Deres posisjon illustreres av at er spesifisert i Norsk Journalistlags tariffavtale.	Tilbudet av markedsrettede utdanninger er stort. Her er markedsinstitusjonens tilhørighet til økonomifeltet svært tydelig.
Normer	Den mest kjente formelle normen er <i>Vær Varsom-plakaten</i> hvor <i>Pressens Faglige Utvalg</i> kan gi fellede uttalelser. I Sverige er det tilsvarende <i>Pressetiska regler</i> hvor <i>Pressens Opinionsnämnd</i> avgir fellelser. Det er også uformelle institusjonaliserte normer.	Utover normer som er nedfelt i lovverket, og det som forvaltes av forbrukermyndigheter og andre myndighetsorganer, eksisterer det mange bransjespesifikke ordninger både for yrkesetikk, selvjustis og fagrøkt.

2.1.4: Analyse av endringer i institusjoner

Institusjonsteori er innrettet mot institusjonenes stabilitet og hvordan de skaper strukturer som blir tatt for gitt i samfunnet. Nyinstitusjonalismen åpner for at disse er i endring fordi de påvirkes av omgivelser og går gjennom faser. I den forstand står institusjonene både for det varige og for endringer. Det er også påvist hvordan noen institusjoner skaper egne profesjoner av det å påvirke institusjonene til å endre seg. Egne teorier for analyse av hvordan institusjoner forandrer seg har vokst frem. I disse fremheves det hvordan interne selvmotsigelser og konflikter skaper dynamikk, hvordan noen roller trer frem som endringsagenter, og at dette igjen påvirker institusjonen på et høyere nivå (Seo og Creed 2002).

Et spennende perspektiv i institusjonsteori på dette punktet er at den tenderer mot å forstørre betydningen av de observerte endringene fremfor å redusere dem. Det betyr at en endret praksis på et lavere nivå kan tyde på endringer som foregår på et høyere institusjonelt nivå. Det skjer nettopp fordi nivåene, eller lagdelingene, er i kontakt med hverandre. Dette står i kontrast til andre teorier som er mer opptatt av å isolere sine observasjoner til sin lokale kontekst (Schneiberg og Clemens 2006). Boken *Information Age Journalism* drøfter endringer i journalistikken på høyeste institusjonelle nivå som følge av brytninger i informasjonsalderen. Den boken er eksempel på hvordan en institusjonell analyse lar seg forsyne med empiri og teorier fra andre studier på mange ulike nivåer samtidig (Campbell 2004).

Denne studien har hatt nytte av annen forskning på institusjonelle endringer i media eller for journalistikken. Blant skandinaviske eksempler har studien om VGs historie 1945-81 og dens utvikling som populæravis (Eide 1998), nevnt i avsnitt 2.1.2, vært spesielt relevant. Et annet forskningsprosjekt er *Newspaper in a Changing Media World : Swedish Trends* (Sternvik m.fl. 2008), som har foregått samtidig med denne studien. Et dansk prosjekt analyserte i 1999 utvalget av nyheter og kartla slik mediens valg av nyheter som institusjonalisert praksis. Dette ble gjentatt i 2008 slik at endringer i denne praksisen kunne påvises (Lund og Petersen 2000; Lund m.fl. 2009). Boken *Journalistikk i en digital hverdag* har et institusjonelt utgangspunkt i hvordan den drøfter endringer i teknologens påvirkning på journalistikken (Ottosen og Krumsvik 2008).

2.1.5: Denne studiens anvendelse av institusjonell teori

Boken *Hvordan anvende institusjonsteori* er dessverre ikke skrevet, for det finnes ikke én bestemt formel for en slik analyse. Tvert imot legges institusjonsteoriene i bunn, og så skreddersys analyseverktøyet i hvert enkelt tilfelle. Svakheten med dette, er mangelen på en standardisert form for institusjonell analyse. Bøker med dette teorigrunnlaget spriker både i teorianvendelse, definisjoner, hva slags institusjonelle begreper som anvendes, og metode for analyse. Noe jeg forsøkte å gjøre, men erfarte ikke var hensiktsmessig, var å forholde meg til én bestemt bok og kopiere dens analytiske metode. Siden en institusjonell analyse således blir tilpasset i hvert tilfelle, blir også tilfanget av teorigrunnlag både vidt og vagt. Men i dette ligger også styrken. Man kan skreddersy og tilpasse begreper og analyseapparat til hver enkelt studie. Innenfor institusjonell teori, og forankret i tradisjonene på feltet, kan man velge ut de begrepene og perspektivene og bevege seg på de nivåene som samlet får frem analysens hovedpoeng tydeligst.

Det var fra begynnelsen av ikke opplagt at denne studien skulle anvende institusjonell teori. Det har modnet frem underveis i forskningsprosessen.

Den *ene* grunnen til det valget er at institusjonell teori byr på begreper og en verdensanskuelse som stemmer med fortellingene som vokst frem i analysene. Studiens empiri er hentet i organisasjoner – mediehus – som agerer slik det forventes at journalister og medier opptrer i sin bransje. Og det er en besetning av roller som fylles av kyndige aktører. I denne studien påvises det hvordan aktørene utfordrer grenser for profesjonenes skikk og bruk, og slik oppnår institusjonelle endringer. Videre handler det om rivalisering, maktkamp, konkurranse og posisjonering. Det skjer både mellom aktører, produkter og bedrifter, og også mellom journalistikken som institusjon og de som vil påvirke den. Kort sagt, fortellingene som har kommet ut av analysene fortelles best med språket fra institusjonell teori.

Den *andre* grunnen for å velge institusjonell teori er for å generalisere observasjonene. Formålet med å grave seg ned i *Vektklubb* og i en rosa sportsavis både i VG og Aftenbladet er å kunne si noe om journalistikken i samfunnet – i Norge og i Sverige. Innenfor institusjonell teori er dette mulig, selvsagt med nødvendige forbehold. Poenget er at studien blir mer meningsfull dersom den kan trekke opp noen store linjer for utviklingen av journalistikken, selv om den har vært begrenset til å utføre to casestudier. For å kunne gjøre slike generaliseringer har institusjonell teori vist seg å være hensiktsmessige. Eller som det er formulert av Eide: ”Å se det store i det små og det små i det store” (Eide 1998: 65).

Avgrensninger som er gjort av praktiske årsaker for å kunne gjennomføre studien, gjør at jeg ikke får gjort en komplett analyse av alle slags roller, aktører, enheter og relasjoner som befinner seg innenfor den institusjonelle modellen jeg anvender. Det mest opplagte er valget av casestudier i VG og Aftenbladet, som representanter for den praksis som studeres, samt periodiseringen 1995-2010. Dette drøftes både i kapittel 1 og 3. Videre har jeg valgt å orientere datainnsamlingen mot spesifikke produktutviklingsprosjekter fremfor å kartlegge all praksis i alle produkter i perioden. Observasjonen er isolert på en slik måte for å kunne gå ordentlig i dybden på enkelte punkter, som da behandles som om de er typiske. Videre er dette gjort med produktutviklingsprosjektene fordi dette er en arena der det foregår en veldig konkret og tydelig avveining mellom journalistiske mål og andre hensyn. Disse vurderingene kommer bedre til syne i disse prosessene enn i det daglige arbeid med produkter der en rekke rammer allerede er fastsatt. I teori om produktutvikling av medier skjelves det også mellom den kreative utvikling som skjer innenfor den enkelte utgave, og det som gjelder innovasjonen av selve mediet. På et mellomnivå foregår utvikling av formater og stiler, som inkluderer utvikling og relansering av produkter (Albarran m.fl. 2006: 195f). Denne studien rettes mot dette mellomnivået, og lar dette også omfatte nye produkter men med kjente formater og innenfor et mediehus' eksisterende portefølje.

Som nevnt har medieledernes rolle fått en spesielt fremtredende plass i denne studien. Denne refleksjonen om avgrensninger i forhold en institusjonsanalyse er tatt med for å vise at jeg er bevisst på at analysen ikke kan bli komplett og altomfattende.

2.2: Produksjon av journalistikk

Teorier om produksjon av journalistikk søker å forklare hvordan og hvorfor journalistikken blir laget slik den blir. Noen teorier er nærsynte på aktøren. Det kan gå på journalistens kunnskap om presseetikk, eller valg av saker og tekstproduksjon. I andre enden er det teorier med store perspektiver på hvordan journalistisk produksjon er involvert i globaliseringen. Dette avsnittet presenterer forskningsfeltets historiske røtter og plasserer studien inn i en av tradisjonene på feltet.

2.2.1: Portvakten og andre tidlige studier

I studien "The «Gate Keeper»: A Case Study In the Selection of News" følges en telegramredaktør i en avis i en uke. "Mr. Gates" begrunner hvorfor han velger bort telegrammer. Studien drøfter både kriteriene for innhold og denne enkeltpersonens viktige

rolle som portvakt, den som styrer hva som skal slippe inn i avisens spalter (White 1950). Denne portvaktartikkelen blir ofte nevnt som opprinnelsen til forskningsfeltet, selv om White selv refererer til andres arbeid.

De tidlige arbeidene på feltet var ofte orientert omkring aktørene i redaksjonen og hvordan de bestemmer over innholdet. Allerede på dette tidspunktet ble den journalistiske produksjonen beskrevet som en sosialisert prosess, for eksempel i artikkelen "Social Control in the Newsroom: A Functional Analysis". Der blir journalisten redusert til en produsent som må lage en gitt mengde nyheter hver dag for å fylle opp avisen, uavhengig av mengden hendelser (Breed 1955).

Artikkelen "Do Newspapers Overplay 'Negative' News?" representerer en annen retning, med en kritisk analyse av nyhetsvalget (Gieber 1955). Samme forfatter undersøker også journalistens rolleforståelse, der denne ser på seg selv som håndverker (Gieber 1960: 81). En annen tidlig representant på feltet observerer en kjede av portvakter, og gir da journalisten rollen som en megler i nyhetsstrømmen (McNelly 1959: 25). Blant slike tidlige studier er en av de mest siterte artikler en som er basert på norsk empiri: "The Structure of Foreign-News", som analyserer de bakenforliggende årsakene til hvordan utenriksnyheter prioriteres (Galtung og Ruge 1965). Sistnevnte har hatt stor innflytelse på senere studier av nyhetskriterier.

Disse eksemplene på historiske røtter trekkes ikke direkte inn i analysene, men de gir forståelse av opprinnelsen til temaer og konsepter som er blitt viktige på forskningsfeltet.

2.2.2: Ulike tradisjoner

Etter hvert som forskningen på produksjon av journalistikk vokste i omfang, delte de seg i ulike perspektiver. Slik utviklet det seg flere tradisjoner, noe Michael Schudson kategoriserer i disse tre retningene (Schudson 1989):

- The political economy of news
- The sociological organization of newswork
- Culturalogical approaches

Inndelingen kan diskuteres, og David Hesmondhalghs legger en mer funksjonell vurdering av journalistikken til grunn og foreslår en annen kategorisering (Hesmondhalgh 2006: 85):

- Production as propaganda
- Producers as secondary definers
- Production as contested field
- Production as cultural process
- Producers as reflexive

Det er inndelingen Schudson beskriver som for tiden er mest toneangivende. Den bygger på hva slags teoretisk rammeverk som legges til grunn for forskningen. Inndelingen av feltet er derfor ikke gitt.

Denne studien faller da inn i den tradisjonen som ifølge Schudsons kategorier retter seg inn mot *sosiologiske studier* av organisasjoner og organisering av journalistikk. Slik type forskning handler typisk om hvordan nyheter produseres og konstrueres innenfor organisatoriske rammer. Produksjonen av journalistikk foregår da som en sosialisert prosess. En tidlig klassiker i denne retningen er boken *Making news: a study in the construction of reality* (Tuchman 1978). Den har vært toneangivende i å fremme diskusjonen om konstruktivisme som avgjørende for innholdet i nyhetsproduktene, og da som motsatt til seleksjonsparadigmet som legger til grunn at aktørene produserer journalistikken ut fra regler og rutiner.

For øvrig er det typisk innen denne retningen å ha et perspektiv på produsentene i en organisasjon. Det gjelder hvordan journalister fungerer i et mediehus, organisasjonenes forhold til samfunnet, eller slik de enkelte mediene relaterer seg til sin omverden. Denne omverdenen kan typisk betraktes som et marked, eller alternativt som et politisk samfunn. Typiske emner er også hvordan profesjonelle aktører oppfatter sin egen rolle og hvordan de utvikler rutiner og hverdagspraksis som sikrer produksjonen. Studier i denne retningen anvender både mikro- og makroperspektiver på journalistisk produksjon (noen toneangivende forfattere: Epstein 1974; Golding og Elliott 1979; Fishman 1988; Altheide 2002; Langer 1998; Schudson 2003; Cottle 2003; Allan 2005).

Noen har også spisset dette perspektivet inn til begrepet '*news factory*' – nyhetsfabrikk (Krumsvik 2009:12; Nygren og Carlsson 2008). Den norske boken *Nyhetsverdier*, som analyserer noen avisers innhold i skjæringspunktet mellom idealer og praktisk virkelighet, er også et bidrag i denne tradisjonen (Allern 2001B).

Studier som avgrenser seg til bestemte områder innenfor journalistikken vil ofte høre til i denne retningen. Flere slike er spesielt nyttige for denne studien, for eksempel studier som omhandler temaene forbruker- eller servicejournalistikk (Eide og Knight 1999; From 2007; Sundvor 2008), featurejournalistikk (Steensen 2010), sportsjournalistikk og kommersialisering av idretten (Helland 2003; Dahlén 2008), og dynamikken mellom journalistikk for papiraviser og nettaviser (Raviola 2010; Ottosen og Krumsvik 2008).

Forskningen innenfor denne sosiale organisasjonstradisjonen bruker ofte etnografiske metoder med observasjon, intervjuer og casestudier.

Disse organisasjonsorienterte studiene står *på den ene siden* i kontrast til Schudsons første kategori, de som anvender *politisk økonomi*. I den tradisjonen retter mye av forskningen seg inn mot de øvre institusjonelle nivåene. Nyhetsproduksjonen kobles til samfunnets makrostrukturer, tar for seg politisk makt og økonomi og bygger på marxistiske tradisjoner. Schudson skriver at denne retningen også blir kritisert for å være konspiratorisk (Schudson 1989: 266). Den er i hvert fall kritisk i sin vurdering av journalistikkens mulighet til å utføre sitt oppdrag innenfor de rådende kommersielle rammer. Typiske temaer i denne retningen er media som global kapitalistisk aktør, medias involvering med annen global kapitalisme, og de store medievirksomhetenes makt på bekostning av politiske myndigheter (se for eksempel McChesney 2008; Herman og McChesney 1997; Chomsky 2002; Croteau og Hoynes 2006).

Videre står de organisasjonsorienterte studiene *på den andre siden* i kontrast til Schudsons tredje kategori, hvor nyhetsproduksjonen kobles til *kulturen* i vid forstand. I en slik sammenheng bidrar journalistikken til kulturens rådende normer og ideer. Selv om teoriene her typisk opererer høyt oppe i de institusjonelle nivåene, kan det empiriske grunnlaget være svært så spesifikt, og fra laveste nivå. I denne tradisjonen kan for eksempel en krimnyhet leses som en beskrivelse av forholdet mellom det onde og det gode, og nyhetsartikkelen formidler da slike samfunnsverdier. I denne tradisjonen skrives det for eksempel om journalistiske tekster som mytebærere (f.eks. Lule 2002), og det er for øvrig rikelig med bidrag som trekker opp store globale perspektiver (f.eks. Griswold 2008; Biressi og Nunn 2008; Mayer m.fl. 2009), og også norske bidrag (Gripsrud 2000, 2007).

Disse tre tradisjonene er *ikke isolerte* retninger. Det er derfor jeg inkluderer et lite sideblikk også til de retningene min studie ikke hører til i. Det gjøres også et poeng av at de ulike retningene er involvert med hverandre (Tuchman 2002: 81f). Noen studier tar også i bruk teorier fra flere retninger, noen studier kan være vanskelig å plassere, og den observante leser kan også være uenig med hvordan enkelte arbeider her er plassert. Det er heller ikke slik at det som er nytt nødvendigvis fortrenger det som er gammelt. For eksempel er et basistema som seleksjon av nyheter fortsatt aktuelt, noe denne studien kommer inn på.

2.2.3: Denne studiens anvendelse av produksjonsteorier

Tradisjonen med organisasjonsorienterte studier om produksjon av journalistikk byr på de mest anvendbare teoriene til denne studien. Der tar man for seg organisasjoner på størrelse med mediehus og eierkonsern, som jeg også gjør. Metodebruken, med lån fra etnografiske metoder, feltintervjuer og casestudier, passer også min studie. Metaforer som nyhetsfabrikk,

som gir et perspektiv der produksjonen av journalistisk materiale kobles til vareproduksjon og markedsføring, fremstår som spesielt tydelig. Men som anført i avsnitt 2.1.2, gir dette meg en begrepsmessig utfordring. Jeg skriver i analysene om bedrifter som institusjoner, samtidig som jeg forholder meg til journalistikken som samfunnsinstitusjon.

Perspektiver som hører hjemme innenfor politisk økonomi, eller det som er kulturelt orientert, vil holdes i bakgrunnen i forhold til det som er hovedperspektivet i denne studien.

2.3: Ledelse av mediebedrifter

Teorier om økonomi og ledelse har vokst frem parallelt med moderniseringen av samfunnet. Innenfor dette fagfeltet anvender denne studien et utvalg teorier som er i bruk nå, og som tar for seg mediebedrifter. Dette avsnittet avgrensner og presenterer den valgte litteraturen om medieledelse, og beskriver hvordan dette skal anvendes i denne studien.

2.3.1: Teorier om medieledelse

Innenfor økonomisk teori er bedriftsledelse utviklet som eget felt. Det inkluderer både kvantitative tradisjoner fra økonomi, og tradisjoner som er mer orientert mot sosiologi, organisasjonslære og psykologi. Disse økonomiske teoriene om ledelse kan også kalles management-tradisjonen. Innenfor dette igjen har det de siste tiårene vokst frem et eget område for *medieledelse*. Det er teorier om bedriftsledelse som retter seg spesifikt mot medievirksomheter. Det gis ikke noen historisk gjennomgang av feltet her. Teorier og litteratur er valgt ut fra at det anvendes i mediebedriftene nå, og at det representerer medieledernes perspektiv. Det er gjort et selektivt utvalg med noen få forfattere som representerer dette feltet i denne studien.

Hva gjør det aktuelt å definere medieledelse som egen ledelsesdisiplin? Ifølge *Handbook of media management and economics* er det fem kjennetegn på hvordan medieindustrien skiller seg fra annen industri: a) produktenes forgjengelighet, b) høy grad av kreative medarbeidere, c) organisasjonsstrukturene, d) medias samfunnsoppgave, og e) uklare skillelinjer mellom mediene (Albarran m.fl. 2006: 3). Disse spesielle karakteristikkene brukes da til å definere medieledelse som et eget ledelsesfag. For øvrig byr denne omfangsrike boken om medieledelse på oversikt over flere temaer som er aktuelle for studien. Det er medieledelse og strategier, produktporteføljer, markedsstrukturer, markedsføring og merkevarebygging, i tillegg til kapitler om metode for forskning på media.

Medieledelse som eget forskningsfelt er i ferd med å institusjonalisere seg. Blant annet har den Internationella Handelshögskolan i Jönköping etablert et eget Media Management and Transformation Centre, og publiserer blant annet *Journal of Media Business Studies*. Senteret er delvis finansiert av mediebransjen. Tidligere direktør for senteret, Robert G. Picard, har bidratt med mye litteratur, og er her valgt som representant for fagfeltet. Hans bidrag omfatter blant annet studier om vekst og fall for kommunikasjonsimperier, strategisk respons mot gratisaviser, utvikling av inntekter og forretningsmodeller i aviser, prisstrategier mot nedbrytende teknologi, strategier i mediemarkeder, kommersialisering og aviskvalitet, unike karakteristikk ved medieprodukter, trender i medieledelse, journalistikk og verdiskapning i fremtidens nyhetsorganisasjoner, eierkonsentrasjon, utfordringer for samfunnsfunksjon og kommersialiserte medier, samt om ulike former for eierskap – for å liste det opp i kronologisk rekkefølge (Picard 1996, 2001, 2002, 2003, 2004A, 2004B, 2005, 2006A, 2006B, 2007, 2008; Picard og van Weezel 2008). I det samme fagmiljøet i Jönköping kom det ut en aktuell antologi, *Leadership in the Media Industry* (Küng 2006).

Videre har Gillian Doyle i boken *Understanding media economics* en systematisk gjennomgang av hvordan medieøkonomi fungerer, og særtrekk for forretningsstrategier i mediebransjen. Den er kortversjonen av den vesentlig mer omfattende håndboken *The Economics of the Mass Media* hun har redigert, med mange bidragsytere (Doyle 2007, 2006). Perspektivet i det meste av Doyles tekster, er anvendbart i forhold til medielederes ståsted.

En av referansene i Doyles bøker er til en generell lærebok i økonomi, *Business Economics*. Den er nyttig fordi den beskriver og definerer bedriftsøkonomiske konsepter slik disse gjelder generelt for alle bransjer (Moschandreas 1994). Slike generelle konsepter hentes også fra Philip Kotlers bok *Marketing Management*, referert ovenfor i avsnitt 2.1.3. I analysene kommer det frem at et viktig utslag av markedsorienteringen er segmentering av innholdet opp mot målgrupper. En liten men nyttig bok her er den som forklarer og drøfter segmenteringsverktøyet *Norsk Monitor*, som representerer et tankesett som har fått vesentlig gjennomslagskraft i mediebedrifter i studiens periode (Hellevik og Børretzen 1996).

2.3.2: Denne studiens anvendelse av teorier om medieledelse

Teoriene om medieledelse vil bli brukt for å gi studiens empiri om ledelse en teoretisk kontekst. Intervjuene med ledere er en vesentlig del av studiens data. Disse lederne snakker ut fra sin praktiske erfaring, og deres teoretiske forankring for sine synspunkter er varierende. Ved å relatere det de sier til teorier om medieledelse, vil dette i større grad kunne knyttes til institusjonalisert praksis i den rollen eller den profesjonen de representerer som medieledere.

Studien tar som utgangspunkt at det i hovedtrekk er samsvar mellom teorier om medieledelse i den tradisjonen som er presentert, og medieledernes opptreden i praksis. Det legges opp til at analysene kan støtte seg både på nevnte teori og studiens egen empiri, der det institusjonelle perspektivet tar utgangspunkt i medielederne.

I samsvar med teorier om institusjoner ovenfor, har analysene sensitivitet for at individer kan stå frem og påvirke de institusjonelle rammer. Men det normale vil være at aktørene fyller roller, som styres av institusjonelle rammer og strukturer.

2.4: Felles grunn for teorifeltene

Vitenskapsteori problematiserer rundt det å bruke flere teorifelt. Det å kombinere flere teorifelt kan by på vitenskapsteoretiske problemer dersom de ikke har felles plattform for kommunikasjon (f.eks. Mjøset 2009). Det finnes likevel grunner og muligheter for å kombinere teorifeltene slik det er gjort her.

For det *første* kan det argumenteres for at det finnes studier av komplekse situasjoner. Da kan det være formålstjenelig å belyse disse fra ulike sider med ulike teorier, selv om disse representerer forskjellige paradigmer. Dette er også gjort tidligere i annen forskning med likhetstrekk til denne studien (Krumsvik 2009: 23f), eller i litteratur som kombinerer institusjonelle, journalistiske og ledelsesteoretiske perspektiver (f.eks. Meyer 2009).

For det *andre*, og det er viktigst, kan det argumenteres for at de tre teorifeltene som er anført ovenfor, ikke er ulike. De står på felles grunn og deler paradigmer. I teoretisk litteratur om produksjon av journalistikk fremgår det at særlig tradisjonen med organisasjonsorienterte studier ofte anvender institusjonell analyse (Gripsrud 2007: 326f). Den klassiske boken *Making News* av Gaye Tuchman, referert ovenfor, trekkes også frem som et eksempel på institusjonell analyse på dette feltet (Bjerke 2009: 25). I tillegg klassifiserer hun selv sine produksjonsstudier som studier av sosiale institusjoner (Tuchman 1978: 4f). Hennes studie illustrerer da hvordan slik forskning kan klassifiseres både som institusjonell analyse, og samtidig være en studie av journalistisk produksjon, uten at det er noen motsetning. I denne

studien er hovedvekten lagt på medielederne, nettopp fordi de skal lede prosesser der de forholder seg til flere institusjoner samtidig, blant annet journalistikken og markedet. Med det utgangspunktet vil jeg også trekke inn teorier om medieledelse i de institusjonelle analysene. Det er relevant for å forstå rollen medieleder, for produkter med flere mål, og en journalistisk praksis som påvirkes av markedshensyn. Institusjonell teori om medier påberoper seg heller ikke eksklusivitet, og kan ikke separere mediene fra samfunnet hvor de opererer:

“Not surprisingly, there is no agreed objective description of the media institution that can be separated from the varying national/societal circumstances in which media operate. One option is to apply an *economic/industrial* perspective [...], looking at the distinctive and varying characteristics of the media as economic enterprises, as between different media and different contexts.” (McQuail 2010: 219)

Denne studiens teoretiske grunnlag plasserer den innenfor dette perspektivet blant flere mulige, innenfor McQuails oversikter. Dette innebærer at teoriene om journalistikken som institusjon blir den overbyggende teorien, mens de andre teorifeltene trekkes inn som støtte i de analyser der de har noe spesifikt å bidra med.

2.5: Relasjoner til annen forskning på feltet

Ovenfor er denne studien plassert i forhold til forskningsfeltets tradisjoner. I dette avsnittet blir dette spisset inn mot det som kan kalles en lokal forskerfront (Mjøset 2009: 60ff). Jeg har konsentrert meg om norske og svenske studier, samt et lite blikk til Danmark. Som andre forskere har jeg også blitt påvirket av omgivelsene, og oversikten her viser slike relasjoner. Hensikten med oversikten er å vise til andres analyser som er viktige for min studie.

Oversikten er en *tematisk* litteraturgjennomgang. Den er ikke komplett. Den orienterer seg spesielt mot andres arbeider som spesifikt berører de samme emner som denne studien, som tillegg til den teoretisk orienterte litteraturen referert tidligere i dette kapitlet

VG er forsket på av Martin Eide i avhandlingen *Popularisering, modernisering, strukturering* om VG i perioden 1945-81, og i historieboken *Blod, sverte og gledestårer* om VG 1945-95 (Eide 1998, 1995). Her er mye bakgrunn om VG, den ene boken går frem til 1995, denne studiens starttidspunkt.

Aftonbladet er mest forsket på av Karl Erik Gustafsson, og da i et pressehistorisk perspektiv. Han er intervjuet i denne studien. Mye av Gustafssons materiale er i fembinds-verket *Den Svenska pressens historia* (Gustafsson og Rydén 2000-2003, 1999). Historieboken til Aftonbladets 175 års jubileum er også informativ, men må leses ut fra at den er forfattet av en av avisens tidligere redaktører (Alsing 2005).

Konkurrentene **Dagbladet** og **Expressen** har avgjørende påvirkning på hvordan VG og Aftonbladet opptrer, og er da viktige for å forstå disse (Klausen 1986; Dahl 1993; Gustafsson 1984; Nilson 1995). En spesielt interessant artikkel er ”Slutspel i kvällspresen” hvor Gustafsson forsøker å se inn i fremtiden, og spår Expressens undergang, basert på markedsteorier om et produkts livssyklus (Gustafsson og Rydén 2006: 189ff). Innsikt i den indre dynamikken i slike mediehus, og konkurransen dem imellom, kan finnes i debattbøker skrevet av involverte aktører, selv om disse ikke er basert på forskning (Nilson 1995; *Dokumentet* 1979; Bäck 1979; Glans 1982; Sigfridsson 1997; Jakobsen 2010; Olsen 2010).

Tabloid journalistikk er tema hos flere forskere (se for øvrig begrepsavklaringene i avsnitt 2.6 om dette). I artikkelen “Tabloid og tabloakk : om god og dårlig tabloidisering” beskrives en trend der journalistikken får større preg av sensasjoner og personifisering, og det drøftes positive og negative konsekvenser av denne utviklingen (Gripsrud 2002: 81ff). I kapitlet ”Den svenska kvällspresens utländska förebilder” beskrives det hvordan denne delen av svensk presse er påvirket av to ulike tabloide sjangere, både den hardtslående og underholdende anglo-amerikanske, og den mer moderate og underholdende kontinentale retningen (Gustafsson 1996: 23ff). To skandinaviske forskere har skrevet om tabloidpressen i et historisk og internasjonalt perspektiv. De argumenterer for at denne sjangeren har hatt positiv påvirkning på demokratiutviklingen, fordi tabloidaviser har henvendt seg til bredere grupper enn tidligere eliteorienterte aviser gjorde, og fordi tabloidene har tilført offentligheten dekning av bredere samfunnsområder (Jönsson og Örnebring 2004: 283ff).

Perioden 1995-2010 kan kontekstualiseres inn i norsk pressehistorie (Dahl 2010; Bastiansen og Dahl 2008), og i svensk pressehistorie, som referert ovenfor.

Pressens rolle som samfunnsinstitusjon, og da med vekt på den *sjangeren* av journalistikk VG og Aftonbladet representerer i Norge og Sverige, er berørt i flere forskningsarbeider (Roppen og Allern 2010; Gripsrud 2000; Helland 1995). Boken *Nyhetsverdier* bør nevnes, fordi den drøfter markedsorientert seleksjon av nyheter (Allern 2001B). Et lignende forskningsprosjekt i Sverige har pågått samtidig med denne studien (Wadbring 2007).

De institusjonaliserte profesjonsrollene, og deres praksis som *journalister* og *redaktører*, er også blitt forsket på og beskrevet i denne norske og svenske konteksten (Eide 2000; Ottosen 2004; Bjerke 2009; Thorbjørnsrud 2009; Hulthén 2001). En annen rolle er *medielederne* som bedriftsleder (Küng 2006). Og videre forskes det også på rollen til *medieeierne* i et institusjonsperspektiv (Roppen 2003; Ohlsson 2010).

Digitaliseringens effekt på journalistikken er også tema i en rekke studier som tar for seg den journalistiske institusjonens påvirkning fra den teknologiske institusjonen (f.eks. Krumsvik 2009; Ottosen og Krumsvik 2008; Erdal 2008).

Spesifikke egenskaper for bestemte typer journalistikk, eller bestemte journalistiske produkter, er også tema hos flere. For eksempel i den svenske studie om hvorfor kvinner leser aviser og magasiner, *Tidningsstunden är min, bara min* (Bokelund 1995). Et slikt produktorientert tema er også relasjonen til annonsører og nye former for *tekstreklame* (Andenæs 2007). Andre aktuelle studier som går inn på bestemte journalistiske sjangere og felt, som servicejournalistikk, feature og så videre, ble referert ovenfor i avsnitt 2.2.2. Artikkelen ”Tabloidernas krympta verklighet” er en historisk analyse om tabloid som avisformat og ikke som sjanger (Gustafsson og Rydén 2006: 173ff).

”Journalistiske nyorienteringer” er navnet på et vidtfavnende forskningsprosjekt ved Universitetet i Bergen som har foregått samtidig som denne studien. Det dekker temaer som seleksjon, nettutvikling, interaktivitet, medienes samfunnsoppdrag, medieetikk og eierperspektiver, for å nevne noe. Det institusjonelle perspektivet er også fremtredende (Eide 2009), og det har mange berøringspunkter med denne studien.

Danmark gis litt oppmerksomhet her til slutt siden det er nære forskningsrelasjoner til Norge og Sverige. Et blikk på medieforskningen der viser flere arbeider som er aktuelle for denne studiens tema. Det gjelder de overbyggende institusjonelle rammer for media (Hjarvard 2008), og også innholdsseleksjon og segmentering av medieprodukter ut fra en markedsorientert logikk (Schultz 2006, 2007). Det gjelder også en ny studie om journalistisk seleksjon med et produksjonsteoretisk grunnlag (Gravengaard 2010), og om hvordan seleksjon og flyt av nyheter endrer seg i takt med endret konkurranse mellom mediene (Lund og Petersen 2000; Lund m.fl. 2009). Bidragene fra Danmark kan enkelte steder løfte denne studiens perspektiv til å bli skandinavisk.

2.6: Begreper og definisjoner

Her drøftes og presiseres definisjoner og begreper som brukes gjennomgående i studien. Begreper som bare brukes et eller få steder, blir avklart på stedet. Presiseringene er tilpasset denne studien.

Journalistikk, i betydning av det som skaper avisenes og andre mediers innhold, kan beskrives som ”metodene for å vekke publikums oppmerksomhet, for å opplyse eller overtale, med den hensikt å øke publikums oppmerksomhet”, slik Sverre Høyen forklarer den

journalistiske logikk i sin pressehistorie (Høyer 1995: 14). Martin Eide siterer og drøfter denne definisjonen, som han mener er for snever og for mye fokusert på tekstene. Han legger til at det også bør være med et aspekt om regler, normer og ressurser, samt også det ideologiske elementet. Da får i så fall definisjonen av journalistikk et institusjonsfokus (Eide 1998: 66f). I oppslagsverk med definisjoner beskrives det også hvordan journalistikken forutsetter profesjonaliserte journalister som lager innholdet, kanaler for publisering, og et publikum, og videre også at det er ulike former for journalistikk (Franklin 2005: 124f). Annen definisjonslitteratur som går dypere trekker dessuten store historiske, filosofiske og kulturelle linjer i sin drøfting av dette samfunnsfenomenet som har vokst frem med det moderne samfunnet (Barnhurst og Owens 2008). I denne avhandlingen brukes journalistikk som et vidt og ganske altomfattende begrep, men det er kontekstualisert til vår samtid og vårt samfunn. Det inkluderer både journalistikken slik den publiseres, journalistisk praksis med tilhørende normer, og også det ideologiske aspekt for journalistikkens oppgave i samfunnet. I en del faglitteratur brukes begrepet **nyheter**. I forhold til denne studien er nyheter innenfor journalistikken, men det fyller ikke hele journalistikkbegrepet. Det er derfor en liten forskjell mellom nyheter og journalistikk. Her inkluderer journalistikk alt innhold som produseres av journalister, også det som ikke er nyhetsrettet. Dette er det institusjonaliserte journalistikkbegrepet, i tråd med Eide. Det er viktig for denne studien, som også vier oppmerksomhet til underholdning, livsstilsstoff og innholdstjenester som gjerne har lite med nyheter å gjøre. Når det kommer til avgrensninger i journalistikkens ytterste områder, for eksempel der interaktivitet med brukere integreres i digital publisering, eller der innhold blir tilpasset og publisert individuelt, legges mediehusenes egne grensdragninger til grunn for hva som er å regne som journalistikk. Når denne studien forsøker å forstå medieledernes strategier, er det hensiktsmessig å anvende den samme definisjon av journalistikk som disse.

Redaksjonelt brukes her ganske synonymt med begrepet journalistikk. For eksempel omtales ”redaksjonelle produkter” og ”journalistiske produkter” om hverandre. Dette er avledet av at **redaksjonene** i et mediehus er et område hvor enkelte journalistiske regler gjelder eksklusivt. Dette kommer til uttrykk i en organisasjonsmodell der redaktøren har eneansvar for denne delen av mediehuset, mens **administrasjonen** leder den øvrige delen av bedriften. I hvor stor grad redaksjonen er isolert på denne måten kan diskuteres, og er et av temaene i studien. Uansett legges det til grunn at redaksjonen har et eksklusivt område som styres etter visse journalistiske normer. Denne organisatoriske enheten i mediehuset, redaksjonen, er da det området i mediehuset hvor den journalistiske praksis utøves, i tråd med definisjoner av det engelske begrepet ”newsroom” (Franklin 2005: 172f). Redaksjonelt

innhold, eller journalistisk innhold, er da innhold som er produsert og redigert i denne redaksjonen.

Et **redaksjonelt produkt**, eller et journalistisk produkt, kan også inneholde annonser eller annet innhold som ikke er laget av redaksjonen. De fleste produktene i et mediehus er slike **blandingsprodukter** med både journalistisk innhold og annonser. Disse kategoriseres som ”redaksjonelle produkter” for å understreke at også det ikke-redaksjonelle innholdet er underlagt redaktøren, og at slike produkter både konseptutvikles og redigeres etter journalistiske prinsipper. I denne avhandlingen er forholdet mellom annonser og journalistisk innhold i de redaksjonelle produktene viktig på flere måter. Annonnene utgjør en vesentlig del av inntektsstrømmene rundt journalistikken. Det journalistiske innholdet kan brukes for å skape et attraktivt miljø for annonsene. Når mediehusene konkurrerer om annonser, kan det blant annet påvirke prioriteringen av journalistiske stoffområder. Annonserne kan også ønske å påvirke journalistikken, og utfordre presseetiske grenser. Alle disse temaene er aktuelle i analysene.

Det hører med at mediehusene som er case, VG og Aftenbladet, også publiserer produkter og tjenester uten redaksjonelt innhold. Og de publiserer produkter som kan være vanskelige å kategorisere i forhold til om de er redaksjonelle eller ikke. Et eksempel på dette er *Nettby* som VG publiserte i noen år. Tjenesten hadde brukerskapt innhold og sosial interaksjon mellom brukere. Det var så lite journalistikk i og rundt *Nettby* at denne studien har sortert denne utenfor VGs journalistiske produkter. Men VG Nett inkluderte *Nettby* i sine trafikkmålinger og tjenesten lå under redaktørens ansvar. Selv med en vid og raus definisjon av journalistikk er *Nettby* eksempel på en tjeneste som ligger i grenseland. Aftenbladet importerte det samme konseptet, kalte det *mittkvarter.se*, men der ble det ingen suksess.

Et annet produkt eksempel, som opplagt er utenfor det redaksjonelle området, er da Aftenbladet kjøpte en strømleverandør og lanserte tjenesten *Kundkraft*. Den ble en økonomisk vellykket tjeneste på nett fordi markedsføring og bruk dro nytte av Aftenbladets store nettrafikk. Selv om dette er en ren forretningstjeneste, uten redaksjonelle koblinger, er det likevel interessant at Aftenbladets ledelse legger vekt på at *Kundkraft* har merkevareverdier som bygger opp under merkevareverdiene i nettavisen. For både *Kundkraft* og nettavisen gjelder det at ”Aftenbladet fortsätter att stå på konsumenternas sida”.¹⁵ Selv om tjenesten *Kundkraft* opplagt er ikke-redaksjonell, eksisterer det likevel en slik indirekte kobling til det redaksjonelle, og da som beslektede merkevarer.

¹⁵ Nyhetsartikkel ”Aftenbladet köper Kundkraft AB”, Aftenbladet.se, lenke: <http://www.aftenbladet.se/nyheter/article11635324.ab>, publisert 2.2.2009, lastet 4.2.2012.

Disse eksemplene er nevnt for å illustrere at det ikke er opplagt hvor man skal trekke grensen for hva slags publisering i et journalistisk fundert mediehus som kan kategoriseres som ikke-redaksjonelle produkter. Konsekvensen av definisjonene av "journalistikk" og "redaksjonelt" er i hvert fall at studien avgrenser seg mot en del tjenester og produkter VG og Aftenbladet driver med, men som ikke har journalistisk innhold. En viss integrasjon gjør at disse produktene uten journalistisk innhold likevel blir trukket inn et og annet sted, som for eksempel *Blocket*, *Byt Bil*, *Mitt anbud* og *VG Manager*.

Medier og journalistikk er ikke det samme. Begrepet medier eller media brukes også på forskjellig vis i litteraturen. En definisjon av media som utøver av massekommunikasjonen i samfunnet, vil også være vanskelig å få presis. Begrepet "masse" mister egenskapen der særlig nye digitale medier individualiserer innholdet. Og "kommunikasjon" kan bli teknisk, orientert mot selve gjenstanden som bok, avis, TV, PC og så videre. Derfor må det legges til at dette også skal inkludere den institusjonaliserte praksisen og samfunnets kulturelle betingelser for å motta informasjonen (jfr. drøftingene i Thompson 1995: 18ff). En annen definisjon slår bare enkelt og greit fast at nyhetsmediene er en politisk institusjon (Sparrow 1999: xiv). Så er det en definisjon, mer orientert mot media som industri og bedrifter, som legger vekt på at de skiller seg fra annen økonomisk virksomhet ved at de har en spesiell rolle for reklamens utbredelse, at innholdet deres skiller seg fra andre konsumentvarer, og at mediene spiller en unik rolle i demokratiet (Croteau og Hoynes 2006: 26f).

I denne avhandlingen brukes begrepet media om nyhetsmedier i den forstand at det inkluderer medievirksomheter som særpreges av at de publiserer innhold med journalistisk innhold, men at de også kan publisere annet innhold. Som betegnelse på en bransje, inkluderer det også konsern som ikke selv publiserer innhold, men eier mediehus. Som betegnelse på en sektor i samfunnet inkluderer det også institusjonaliserte enheter, som for eksempel medieorganisasjoner og utdanning rettet mot media. Ifølge litteraturen brukes også institusjonsbegrepet om media, slik man også bruker det om journalistikk. Slik jeg bruker begrepene er journalistikken noe som opererer innenfor mediene. Begrepet media inkluderer både journalistikken som institusjon og hele medieindustriens forretningsvirksomhet. Dette er i tråd med hvordan disse to begrepene brukes og skjelnes i annen litteratur (f.eks. Hjarvard 2008).

Marked, som et institusjonelt begrep, er svært omfattende både i fremvekst, funksjoner, roller, og det kan deles i mange slags kategorier (Mantzavinos 2001). Hvis man først avgrenser markedsbegrepet til studiens utgangspunkt, og McManus' modell i avsnitt 2.1.2, er journalistikken relatert til de fire markedene konsumentene og publikum,

annonserne, kildene, og kapitalmarked og eiere. McManus trekker inn markedsteori om seks generelle karakteristikk som er spesielt viktige i denne sammenhengen: 1) kvalitet og verdi defineres først og fremst av konsumentene, 2) selger blir følsom for kjøpers behov, 3) selvregulering oppstår ved at aktører i markedet vil tilfredsstille behov som er der eller endrer seg, 4) konkurranse stimulerer et kontinuerlig arbeid med å forbedre prestasjonene i markedet, 5) samfunnets ressurser blir allokert ut fra effektivitet, og 6) konsumentene har frihet til å velge (McManus 1994: 4f). Denne studien kan legge en slik definisjon med disse karakteristikkene til grunn. Det blir likevel ganske altomfattende. Jeg vil i studien derfor bruke markedsbegrepet enda smalere enn McManus. I journalistikkens relasjon til markedet vil det bli lagt mest vekt på den direkte sammenhengen mellom produktgenskaper i redaksjonelle produkter, og salg av disse. Det inkluderer salg av annonser. Et omdømmebegrep i relasjon til markedet vil omfatte både relasjonen til kildene og til offentligheten i sin alminnelighet. Videre skjelnes det i denne studien de fleste steder heller ikke mellom **eiere** og **investorer**. Dette ble også anført angående forskningspørsmålene i avsnitt 1.5. Begrepet **eier** vil derfor i de fleste tilfeller i denne avhandlingen omfatte både eierkonsernet og aksjeeiere som er finansielle investorer i eierkonsernet. Det betyr at denne studien anvender McManus' modell om markeder for journalistikken i en litt forenklet utgave. Det gjenspeiler hvordan disse markedene oppleves fra et mikronivå i mediehusene, der det meste av empirien er hentet inn.

Markedsorientert, innenfor et mediehus, betyr da at aktørene her har en innstilling med ønske om å prestere godt i markedene. En undersøkelse av konseptet "markedsorientert" viser at dette også har en forhistorie, der produsenter tidligere la vekt på å produsere billig og å forbedre sine produkter. Så kom en vending der salgsarbeidet ble intensivert, før det ble gjennomslag for en markedsorientert tilnærming som innebar at kundens behov bestemte hva man skulle produsere og selge. Det kan skjelnes mellom "*reactive market orientation*" som er "understanding and meeting customers' expressed needs" – og "*proactive marketing orientation*" som er mer avansert og legger vekt på innovasjon rettet inn mot "customers' latent need". Enten man markedsorienterer seg på den ene eller andre måten, så er det et hovedpoeng at man lar hele denne innstillingen med vekt på kunden og markedet, gjennomsyre alt bedriften gjør. Da kan resultatet bli slik: "Companies that practice both a reactive and a proactive marketing orientation are implementing a *total market orientation* and are likely to be the most successful" (Kotler m.fl. 2009: 18ff). Hvis denne definisjonen holdes opp mot McManus' modell med fire markeder, så ser vi at den primært orienterer seg mot de to første markedene, det for lesere og det for annonsører.

Når man vurderer ulike hensyn en mediebedrift kan ta, så kan det for eksempel være å legge vekt på journalistiske prestasjoner, ta etiske hensyn, medarbeiderhensyn, miljøhensyn, eller hva som helst annet. Når markedsorientert brukes som adjektiv i denne avhandlingen, betyr det at hensynet til markedet utgjør en fremtredende del av helheten. Avhandlingen tar også opp i seg McManus' litt bredere markedsorientering enn Kotler.

Inntektsmodeller er satt i sentrum slik markedsorienteringen behandles i denne studien. Disse forveksles noen ganger med forretningsmodellen, som er mer altomfattende, og inkluderer hele virksomhetens kostnadsside, markedsstrukturene, og også andre økonomiske forhold (Moschandreas 1994: 10f). Ved å avgrense analysene til inntekter, riktignok inkludert det som kan stimulere inntekter og markedsposisjoner, er det valgt et perspektiv som går etter sammenhenger mellom produktegenskaper og hvordan de selger eller presterer i markedene. Dette innebærer at studien har valgt et litt smalere perspektiv enn det som er virkeligheten for medielederne. Men det kan forsvares ut fra forskningsspørsmålenes avgrensning.

Aktørene og **rollene** er mange i det institusjonelle bildet som er skissert ovenfor. Her blir disse kategorisert for å forenkle og tilpasse rolleoppsetningen for denne studien.

Organisasjoner, som er delinstitusjoner i seg selv, er i denne studien først og fremst **mediehus** av typen VG og Aftenbladet. Andre tilsvarende mediehus vil være **konkurrenter** i de samme markedene. En annen type organisasjon er **eierkonsernet** Schibsted. Både mediehusene og eierkonsernet er organisert som næringsdrivende økonomiske bedrifter. Som nevnt ovenfor, bruker denne studien ordet **eier** stort sett litt forenklet ved at det kan inkludere både eierkonsernet og aksjeeierne.

I institusjonsteorien er det også en annen kategori **organisasjoner**, nemlig bransjeorganisasjonene, laug- og fagforeninger, og andre enheter eller organiserte aktører som på ulikt vis representerer journalistiske normer og ideologi. Dette gjelder både i samfunnet og på tvers av bedriftene. I denne studien treffer man på slike som Norsk Journalistlag, det svenske Journalistförbundet, Norsk Presseforbund, Allmänhetens Pressombudsman, og Tidningsutgivarna, for å nevne noen eksempler. For markedsinstitusjonen er ikke denne type organisatoriske enheter trukket inn i samme grad, men de er der absolutt.

Medieledere brukes i denne studien som samlebegrep for lederne i medievirksomhetene. Dette gjelder lederne både i mediehusene og i eierkonsernet. Når man går nærmere inn på mediehusene er det hensiktsmessig å dele disse lederne inn i kategorier etter profesjon. På øverste nivå i mediehusene er det gjerne både en **redaktør** som redaksjonell toppler og en **direktør** som administrativ toppler. Hvis samme person fyller begge roller er det her kalt **eneleder**, i tråd med vanlig språkbruk i bransjen. Det amerikanske

ordet **publisher**, som er toppleder med begge funksjoner, er litt annerledes enn i Norge og Sverige, og har heller ikke fått gjennomslag som rolletittel. I amerikansk tradisjon er publisheren en tydeligere representant for eierne, i motsetning til de som er eneledere i Norge og Sverige. Ordet 'publicist' er innarbeidet i Sverige, men samtidig er Publicistklubben ikke en forening for en bestemt rolle, men for utgivere og andre fremtredende personer som vil fremme det frie ordets posisjon i samfunnet.¹⁶ I Norge blir den øverste redaktøren gjerne kalt **ansvarlig redaktør** eller **sjefredaktør**. I Sverige er det mest brukt **sjefredaktør og ansvarlig utgiver** om denne, og funksjonen 'ansvarlig utgivare' følger av lovkrav (Jigenius 2008: 22f). Den øverste direktøren kalles i Norge **adm. dir.**, og i Sverige **VD** (verkställande direktör). Når denne studien skriver "redaktører" menes normalt den ansvarlige redaktøren og de andre øverste redaksjonelle lederne med redaktørtittel. Tilsvarende betyr "direktører" normalt adm. dir. (eller VD), og de øverste administrative lederne med direktørtittel. De norske og svenske titlene er ikke alltid identiske i betydning. Derfor brukes det til dels norske og svenske titler i teksten, så får heller denne språkblandingens gjenspeile at studien er norsk-svensk.

Den **totalte** organiseringen med **redaksjon** og **administrasjon** er presentert over. I avhandlingen brukes også begrepet **markedsavdelingen**, som er en del av administrasjonen. Det er anvendt for å få frem at det er de i den delen av administrasjonen som jobber med salg og forretningsutvikling. Det er ikke gitt at mediehusene har en egen avdeling med dette navnet. Begrepet brukes som en spissere betegnelse enn administrasjon. I forhold til presseetikk om redaksjonens uavhengighet og integritet, utgjør betegnelse administrasjon eller markedsavdeling ingen forskjell.

Journalistene er den mest opplagte profesjonen innenfor den journalistiske institusjonen. I denne studien brukes merkelappen journalist nesten like omfangsrikt som journalistikk ovenfor. Dette gjenspeiler også praksis, både i mediehusene og i bransjeorganisasjonene. Den journalistiske profesjonen kan deles opp i en rekke undergrupper igjen, med slikt som utenrikskorrespondenter, kommentatorer, sportsjournalister, nyhetsjournalister, pressefotografer, redigerere, researchere, kjendisjournalister, og så videre, eller hva man vil velge å bruke av merkelapper. I denne studien er en slik oppdeling ikke viktig fordi den først og fremst tar for seg journalistikken som område, og går ikke vesentlig inn på slike undergrupper av journalister. Studien går riktignok inn på vurdering av journalistiske felt, men uten å ta for seg journalistrollen på hvert enkelt felt. I litteratur drøftes definisjonen av journalister (Franklin 2005: 128f), men i denne studien er det tilstrekkelig å

¹⁶ Publicistklubben presentasjon av seg selv: <http://www.publicistklubben.se/om-pk/>, lastet 7.5.2012.

kategorisere dem som journalister dersom redaktøren har gitt de journalistiske oppgaver i redaksjonen.

Produktene er den tydeligste manifestasjonen av hvordan institusjonene journalistikk og marked utfører noe sammen. Teknologien kan også nevnes i samme åndedrag, i tråd med McQuail, referert i avsnitt 2.1.3. Produktene blir de fysiske gjenstandene hvor journalistikken publiseres, og dette blir samtidig varen som skal selge eller prestere i markedet. Dette gjelder både papirbaserte og digitale produkter. Det er særlig når disse produktene skal forandres eller produktutvikles, at sammensetningen av journalistiske og markedsmessige egenskaper blir vurdert på nytt. Dette drøftes i kapittel 1 og 3. Nettopp fordi produktet både skal innfri journalistiske og markedsmessige mål, får det egenskaper som kan beskrives med terminologi fra begge disse institusjonelle områder.

Konsept brukes mange steder i teksten, og da sammen med ordet produkt. I avsnitt 1.2.4, beskrives konseptet som kravene som er stilt til produktegenskapene. Det kan være fysiske kjennetegn som antall sider og størrelse, praktiske kjennetegn som krav til innhold og tilpasning til målgrupper, og psykologiske kjennetegn som relaterer til merkevareverdiene. Videre kan det være krav om hvordan det skal fungere innenfor en produktportefølje. I teori om markedsføring og produktutvikling er definisjonen: ”A *product concept* is an elaborated version of the idea expressed in consumer terms” (Kotler m.fl. 2009: 581). I tråd med sjargongen i mediehusene, brukes ordet konsept her litt annerledes. Det refererer til disse kundeopplevde produktegenskapene. Men det brukes ikke bare om en videreutviklet idé som er på vei til å bli et produkt, men også i betydning av en slags grunnmodell, eller mal, som er bestemt for hvordan disse egenskapene skal være i produktet. Alle produkter har en slik vedtatt form, et konsept. Det skal gjøre at produktet fungerer som planlagt og at produktet er gjenkjennelig for kunden fra den ene utgaven til den andre, enten det er en dagsavis, magasin, enkeltsider, nettsjener, eller et annet medieprodukt. I avsnitt 2.3.1 nevnes produktenes forgjengelighet som et særtrekk i media. Produkter erstatter hverandre kontinuerlig slik en ny avis hver dag gjør. Konseptenes gjenkjennelighet er viktig for at dette skal fungere som vare.

Segmentering, i markedsterminologi, betyr at man former et produkt for å bli solgt til en avgrenset gruppe kunder i et marked i stedet for å henvende seg til alle (Kotler m.fl. 2009: 227ff). Denne spissingen mot **målgrupper** er en av de mest markerte endringen av medieprodukter som kan observeres de senere år, noe som analyseres spesielt i avsnitt 6.3.

Merkevare kan defineres som ”a name, term, sign, symbol, or design, or combination of them, intended to identify the goods or services of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of competitors” (Kotler m.fl. 2009: 236). Dette hører til mer

avansert markedsføring der det typisk er sterk konkurranse mellom mange varer som kan erstatte hverandre, noe som gjelder for medieprodukter. Da gjelder det å utvikle en relasjon til kundene der man skaper bestemte oppfatninger om hva varen med akkurat dette navnet har å tilby. Slik kan et medium gjøre seg foretrukket i markedet selv om andre medier i og for seg kan dekke det samme behovet.

Tabloid er merkelappen på en bestemt journalistisk sjanger, og i avsnitt 2.5 fremgår det at dette også er tema i medieforskningen. I tabloidpressens opprinnelse på 1800-tallet henvendte den seg til arbeiderklassen, til forskjell fra de første avisene som var innrettet mot eliten. Tabloidene utviklet et spesielt lettlest språk. Sterk konkurranse bidro til at disse avisene utviklet et eget formspråk med sensasjoner, skandaler, krimdekning og illustrasjoner. Den legendariske avismakeren Joseph Pulitzer gjorde på slutten av 1800-tallet *New York World* til byens ledende avis ved å utforme nyhetene på en mest mulig underholdende måte, og løssalgsprisen ble presset så lavt som mulig for å få et høyt salg (Conboy 2006: 1ff). Ordet tabloid er avledet av tablett, fordi medisinindustrien på samme tid utviklet konsentrerte tabletter til erstatning for pulver, og dette ble markedsført med ekstreme virkemidler. Fellestrekkene konsentrert innhold og ekstrem oppførsel i markedene, assosierte den gangen disse to industrier med hverandre (Gustafsson 1996: 24f; Glynn 2000: 7).

En gammel merkelapp på tabloidjournalistikken, slik den utviklet seg i New York og USA, var '**yellow journalism**', oppkalt etter en guldfarget tegneseriefigur (Jönsson og Örnebring 2004: 287ff). Nå når det tabloide formatet er blitt den vanlige størrelsen for aviser, uansett innhold, er tabloid blitt merkelappen på en sjanger og ikke på et mindre avisformat. En nyere merkelapp på disse avisene er '**red head**' eller '**red tops**' fordi disse tabloidavisene gjennomgående har rød logo som er godt synlige i salgsstativene (Franklin 2005: 258f).

VG og Aftenbladet bruker ikke merkelappen "tabloid" om sin egen journalistikk selv om mange andre gjør det. De har opp gjennom sin utvikling åpenbart vært inspirert av det tabloide, og det er likheter (nordisk perspektiv drøftes i Gustafsson 1996: 23f). Men de argumenterer selv for at de representerer en annen sjanger enn tabloidpressen i andre land. Dette har også fått gjennomslag i norsk og svensk faglitteratur.

Løssalgjournalistikk er merkelappen de i VG foretrekker å bruke i omtale av seg selv. Dette får frem det karakteristiske ved at de med sitt innhold må skape oppmerksomhet hos kjøperne hver eneste dag, og at de må utvikle lesernes vaner med å kjøpe avisen hyppig. Dette er også blitt med som gjenkjennelige trekk for VGs journalistikk i digitale kanaler. Merkelappen løssalgjournalistikk, eller løssalgavis, er etablert som merkelapp i litteratur om VG (Eide 1995: 337f). Samtidig drøfter andre norske bøker begrepene tabloid og

tabloidisering, og hvor vidt de kan brukes på VGs journalistikk (f.eks. Allern 2001B: 42). Det er også et poeng at både VG og Dagbladet satset på løssalg, med tilhørende effekt på sitt journalistiske innhold, før de gikk over til tabloid format (Eide 1998: 156).

'Kvällspressen' eller **'kvällstidning'** er merkelappene de i Aftonbladet foretrekker å bruke om seg selv. Her får de frem en karakteristikkk der de, i hvert fall tidligere, ikke var i handelen før utpå dagen, og da også fikk med seg morgnens nyheter. Det var typisk for leserne å kjøpe avisen med seg på vei hjem fra jobben. Dette utviklet seg til å bli aviser som med sensasjonspregede oppslag vekket interesse hos aviskjøpere som var på vei hjem. Innholdet ble gjort lettlest og avkoblende for å passe en lesesituasjon der man ville slappe av etter en travel arbeidsdag. I Sverige brukes betegnelsen 'kvällspressen' på de avisene som var i samme sjanger som Aftonbladet, først og fremst Aftonbladet og Expressen. Motsatsen var **morgontidningene**, ikke bare fordi de kom ut om morgenen, men også som en merkelapp på aviser med mindre sensasjonspreget formspråk. Tidligere hadde de også større format. Merkelappene 'kvällspressen' og 'kvällstidning' er i alminnelig bruk i svensk litteratur (f.eks. Gustafsson og Rydén 2006; Gustafsson 1996: 23).

Populærjournalistikk er også foreslått som et analytisk samlebegrep. Det er i tråd med deres egen beskrivelse av seg selv, at de ønsker å være populære i betydning å nå ut til et stort publikum. Det er også brukt i litteratur om VG tidligere (Eide 1998: 241ff). Dette begrepet vil også kunne inkludere nettavisenes form, for de er jo ikke i "løssalg". Et problem med dette samlebegrepet er likevel at det ikke skjelner innholdet i VG og Aftonbladet tydelig fra andre typer mediehus med aviser, fordi populært innhold med bred appell har fått stor utbredelse hos de fleste mediehus med aviser. Det kan også være litt problematisk opp mot svensk litteratur, fordi 'populærpressen' der brukes om ukebladet, serieblader og lignende (Gustafsson og Rydén 2002: 197).

Avhandlingen bruker både begrepene løssalgjournalistikk, 'kvällspressen' og samlebegrepet populærjournalistikk, med de nyanser som er beskrevet ovenfor.

Kapittel 3: Metode for å undersøke spørsmålene

Dette kapitlet om metode beskriver hvordan studien er gjennomført som et vitenskapelig forskningsprosjekt. Først blir studiens metode plassert inn i en forskningstradisjon, og bruken av casestudier og alternativer for generalisering blir drøftet. Deretter redegjøres det for strategier og praktiske valg som er gjort i forskningsprosjektet, blant annet for å få tilgang til casene VG og Aftenbladet, og om innsamlingen av data. Avslutningsvis drøftes etiske aspekter i prosjektet, inkludert min egen rolle med innsiderelasjoner til bransjen og noen av intervjuobjektene.

3.1: Studiens plassering innenfor vitenskapelige orienteringer

Dette avsnittet redegjør for prosjektets orientering innenfor vitenskapelige tradisjoner, og om bruken av casestudier. Videre drøftes det hva det metodiske valget med bruk av casestudier har å si for denne studien, inkludert en vurdering av muligheter for generalisering.

3.1.1: Bruk av casestudier

Medievitenskap anvender metoder fra ulike vitenskapelige tradisjoner. Denne studien henter metoder fra tradisjonen *grounded theory* i samfunnsvitenskapen, uten å bruke alt derfra. Grunnideen er å utvikle teori ut fra observasjoner i komparative casestudier. Slik teori kan ikke universaliseres på samme måte som i naturvitenskapene, men generaliseres opp til et visst nivå, avhengig av konteksten den er produsert i (Glaser og Strauss 1999). I slik forskning er sentrale elementer kontekst, generalisering og casestudier.

Konteksten beskriver hvilke omgivelser studien er gjort innenfor. Det betyr at forskningen er gjort i en bestemt situasjon. Kunnskapen fra studien blir på denne måten situasjonsbetinget. To teoribegreper beskriver to forskjellige kontekstualistiske tilnærminger. Den ene er *kritiske teorier*, eller *standpunktteorier*, som for eksempel feminisme og marxisme. Slik forskning kjennetegnes av at den bekjenner seg til et bestemt standpunkt, og forskeren påtar denne forskningens agenda. Den andre typen kalles *forklaringbaserte teorier*. Her påberoper ikke forskningen seg noen slik agenda. Formålet med forskning som bruker teorier av denne type, er å forstå, forklare eller å diskutere temaet det forskes på best mulig (Mjøset 2009: 50).

Denne studien plasserer seg i denne sistnevnte typen forskning. Et trekk ved slike metoder, er at forskningen skjer i et forskerfellesskap, som omtalt i avsnitt 2.5. Nye studier tilfører nye lag med kunnskap (Mjøset 2007; Stake 2005).

Generaliseringen er avhengig av kontekstualiseringen, fordi det avgrenser størrelsen på studiens univers. Hensikten med avgrensningen til et nytt og mindre univers, er å kunne ha en generaliseringsstrategi for teorier selv om disse ikke kan universaliseres på et høyere filosofisk nivå. Slik kan man trekke ut vitenskapelige teorier og kunnskap, selv om man bare har studert et eller noen få case (Glaser og Strauss 1999; Mjøset 2007). Studiens muligheter for generalisering er drøftet i 3.1.2.

Casestudienes metode følger her det som vitenskapsteorien kaller *induktiv* tilnærming. Det betyr at prosedyren er å undersøke case, systematisere resultatene i casene, for så å konkludere med en regel (Jensen 2008), eller å generalisere observasjonene opp til et visst nivå. Et *eksempel* på hvordan en slik analyse gjennomføres i denne studien, uten å foregripe noe, vil være at jeg ut fra undersøkelser i casene vil kunne si noe generelt om hvordan VG og Aftenbladet praktiserer segmentering av redaksjonelle produkter for å nå bedre ut til ulike lesergrupper.

Det finnes ulike former for casestudier. Den type og metode som anvendes her, blir definert slik av Robert K. Yin:

"A case study is an empirical inquiry that

- investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when
- the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident" (Yin 2009: 18)

Denne litt enkle definisjonen av metoden med casestudier har Yin brukt over flere år. Den er blitt kritisert, og han har utvidet den for å presisere forholdet til datainnsamling og analyse:

"The case study inquiry

- copes with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and as one result
- relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result
- benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis."

Denne delte definisjonen får frem poenget at casestudier innebærer mer enn en metode for datainnsamling. Denne metoden avgjør også forskningsprosjektets design, samt at den legger føringer på analysene (Yin 2009: 18).

Et forskningsprosjekt etter denne metoden vil planlegges og organiseres gjennom flere aktiviteter, som design, forberedelser, datainnsamling, analyse og formidling. Disse skilles ikke sekvensielt fra hverandre, men foregår til dels samtidig. Det gir et dynamisk samspill.

Allerede når man begynner å samle inn de første dataene, starter systematisering og analyse. Det kan igjen påvirke forberedelsene, slik at til og med en allerede påbegynt datainnsamling blir endret i forhold til opprinnelig plan. Det skjedde også i denne studien. I litteraturen argumenteres det for at slike effekter er en styrke for metoden med casestudier. Ved å starte analysene tidlig, kan man for eksempel justere datainnsamlingen slik at den blir bedre tilpasset forskningsspørsmålene. Man kan til og med reformulere spørsmålene slik at de passer bedre til virkeligheten forskeren møter i casestudiene (Yin 2009).

3.1.2: Konsekvens av casestudier

Casestudier, inkludert intervjuer ute i felten, og undersøkelse av utvalgte produktteksempler, er valgt som metode for denne studien. Konsekvensene av det gir både muligheter og begrensninger. I dette avsnittet plasseres først denne studien i forhold til ulike former for casestudier. Deretter drøftes noen kritiske innvendinger mot casestudier. Det ender opp i en gjennomgang av muligheter for generalisering for denne studien.

Metodene for casestudier spenner fra de dype studier for å lære av enkeltstående case, og over til statistikk med kvantitative sammenligninger av mange tilfeller. Denne studien har valgt to case der formålet er å sammenligne disse. Det er *komparative casestudier*. For å gi grunnlag for sammenligning gjennomføres disse mest mulig på samme måte, slik at materialet får sammenlignbar form. Da vil likheter og ulikheter mellom casene gi en mer beriket historie enn det ville blitt med bare ett case (Yin 2009: 19f, 176f). De som argumenterer for at man oppnår best kunnskap ved å forske på ett case alene, hevder at studier som designes for sammenligning, forstyrrer dybdeinnsikten (Denzin og Lincoln 2005: 457).

Denne studien har forsøkt å ta begge hensyn. Datainnsamlingen og analysene av VG og Aftonbladet er i stor grad gjort likt. Intervjuobjekter og produktstudier er valgt med hensyn til sammenlignbarhet. Kvantitative data er parallelle, så langt som mulig. Samtidig er det valgt ut enkelte temaer hvor disse er forfulgt i dybden i bare det ene mediehuset. Det gjelder blant annet Aftonbladets satsing på kvinnelige lesere, og VGs *Vektklubb*, analysert i kapittel 6. Videre er presentasjonene av casene i kapittel 4 skrevet etter samme disposisjon, men temaene varierer noe ut fra hva som er mest interessant. Slik er det forsøkt å unngå at studiens design skulle stå i veien for data som fortjener oppmerksomhet.

Studien har valgt å bruke to case, men i hovedsak å fortelle én historie om hvordan journalistikken markedsorienteres. VG og Aftonbladet er heller ikke vektlagt likt hele veien. Alternativt kunne det vært gjort to helt like, parallelle analyser, noe som ikke er gjort her. Det

er én analyse, men med empiri fra to case som er ganske like, men de er fra hvert sitt land. Her har det vært en fordel at VG og Aftenbladet har mange likhetstrekk. Det er støtte for å designe en komparativ casestudie på denne måten, i følge Yins definisjoner ovenfor. I avsnitt 1.4 anføres flere trekk som karakteriserer de to casene. I kapittel 4 vil likheter og ulikheter fremgå i detalj. Designet av casestudiene her samsvarer med tradisjonene for organisasjonsorientert forskning på produksjon av journalistikk, se avsnitt 2.2.2.

På et vitenskapsteoretisk grunnlag kan denne studiens bruk av case kritiseres, selv om det er utført i tråd med tradisjonene på feltet. Kritikken tas med for å vise refleksjon rundt forskningen i dette prosjektet. Martyn Hammersley kritiserer slike casestudier for å være for sterkt konsentrert om *årsakssammenhenger*, og at de påvirkes av et fysisk årsaksbegrep, noe han mener blir feil i samfunnsvitenskapen. Hans løsningsforslag er i stedet å betrakte disse sammenhengene som prosesser i organisasjonen. Det kan fortsatt være sammenheng mellom årsak og virkning, men han vil heller kalle det for effekter (Hammersley 2008: 42, 84ff). Dette har påvirket denne studien til å endre forventningen om hvordan man kunne beskrive prosesser i samspillet mellom journalistikk og marked.

Kritisk litteratur om casestudier lister opp innvendinger: Hvor fritt stod studien i valg av case? Hvordan påvirker casene videre valg av kilder og observasjonssteder? Blir datainnsamlingen avgrenset av begrensede ressurser? Blir kildene i casene for subjektive? Hva representerer de valgte casene, både i tema og populasjon? (Fra Denzin og Lincoln 2005: 450ff). Her besvares dette i tur og orden for denne studien.

Først, kritikken om at forskeren ofte ikke står fritt til å velge case selv. Innsigelsen bygger på at casestudier ofte er utløst av en situasjon, som da begrenser utvalget mulige case. Her var det ikke slik. Denne studien startet med en interesse for temaet journalistikk og marked. Tidlig ble alternative case vurdert, slike som kommersielle TV-kanaler eller andre typer mediehus. Grunnene til å velge VG og Aftenbladet er drøftet i avsnitt 1.4. I tillegg kunne jeg, ved å velge disse, dra fordel av min egen yrkesbakgrunn fra mediehus med avistradisjoner. Det var ingen bestemt situasjon som la føringer på valg av case her, de var førstevalg, og de ble først og fremst foretrukket ut fra temaet.

For det andre, kritikken om at casene legger føringer på videre valg av kilder og observasjonssteder. Ja, dette er opplagt i de fleste tilfeller. Det er ikke gitt at de kildene som kan opplyse studien best, har en slik tilknytning at det da er naturlig å trekke inn disse. Dersom man ser bort fra caset, og bare ser etter de beste eksperter som intervjuobjekter, ville utvalget kanskje blitt et annet enn her. I denne studien er casene valgt fordi disse mediehusene er de beste representantene for temaet i problemstillingen. Sånn sett er de to mediehusene

fulle av kvalifiserte ekspertkilder. Det er likevel ikke tilstrekkelig, ifølge kritikken. Her har jeg imøtekommet dette ved også å intervju ekspert som står utenfor casene. De representerer syn fra utsiden, fra konkurrenter, fra kritiske posisjoner, eller annet utenfor casene. Det er drøftet i 3.3.1. Det viste seg underveis at disse eksterne kildene ble spesielt nyttige for å berike analysene, og for å gi meg materiale til gode kritiske spørsmål.

For det tredje reises det kritikk mot at datainnsamlingen kan bli avgrenset av begrensede ressurser. Min største begrensning har vært å være bare én forsker alene på prosjektet. Jeg har vært i Oslo, med noen kortere opphold i Stockholm. Data og personer i Sverige har derfor vært på litt mer på avstand. Videre er det perioden 1995-2010 som er studert i casene, mens datainnsamlingen i hovedsak har skjedd fra slutten av 2009 og i 2010. Nesten hele perioden er derfor kartlagt retrospektivt, det vil si tilbakeskuende. Forklaringer kan da bygge på at de er blitt rasjonalisert i ettertid, vurderinger huskes kanskje annerledes enn da man faktisk tok beslutningene, og folk kan være glemske. Samtidig fikk det som var nytt, og produktutvikling som foregikk under datainnsamlingen, ekstra mye oppmerksomhet. Noen år gamle hendelser ble vanskelige å kartlegge, fordi mediehusene ikke har spesielt gode rutiner og metoder for å dokumentere det de har gjort. De er preget av en journalistisk kultur der det handler om å bli ferdig med det man sitter med nå. Jeg foretok noen 'arkeologiske utgravninger' i gamle dokumenter, men det ble hemmet av begrenset tid. Da var det svært nyttig at jeg som forsker kunne være selvbetjent i digitale avisarkiver.

For det fjerde kan det innvendes at kildene innenfor et case er subjektive. Det er åpenbart. Denne studien, og tilsvarende, legger stor vekt på intervjuene. Da blir dette en feilkilde som man bare må forholde seg til. Dette er drøftet nedenfor, i avsnitt 3.3.6. Et virkemiddel er å *triangulere*, det vil si å mikse metoder (Denzin og Lincoln 2005: 453f). Et eksempel på slik triangulering i denne studien, er hvordan analyser av intervjuobjekter i kapittel 5, følges opp av analyser basert på produktteksempler i kapittel 6. Slik blir temaet undersøkt fra to ulike datasett. Det fjerner ikke det subjektive innslaget, men det styrker studiens uavhengighet i forhold til enkeltkilder. Det drøftes i avsnitt 3.3.

For det femte, det kan være uklart hva caset egentlig representerer, både i tema og populasjon. Den innsigelsen er gyldig for denne studien. Men dette er forsøkt ivaretatt med et bevisst forhold til *generaliseringsstrategiene*. En gjennomgang av alternative kontekster for studien, og hvordan observasjoner i VG og Aftenbladet kan generaliseres opp til et høyere nivå, bør være klargjørende i forhold til dette momentet. Hva representerer VG og Aftenbladet? Det er flere alternativer på hva de kan representere, for eksempel:

- journalistisk praksis i henholdsvis Norge og Sverige
- en egen sjanger populærjournalistikk: løssalgspressen/kvällspresen'
- journalistisk praksis i avisbaserte mediehus
- journalistisk praksis i store mediehus, eller i alle mediehus
- journalistisk praksis i mediehus eid av Schibsted

Listen kan sikkert utvides, og punkter kombineres. Poenget er at det ikke er opplagt hva de to casene representerer i denne studien, ut fra det som ble nevnt om kontekst og generalisering i avsnitt 3.1.1. Er de bare eksempler på løssalgspresen, eller viser de noe om journalistikkens utvikling i hele samfunnet? I denne studien brukes de på forskjellige måter. Da kreves det at analysene på hvert område er tydelige på hvor langt man generaliserer observasjonene i forhold til alternativene i listen. Noen steder forsøker jeg å styrke generaliseringene ved å la observasjonene fra disse to casene bli sammenlignet med tilsvarende trender i samfunnet, også utenfor media. En slik generaliseringsstrategi er i samsvar med institusjonsteoriens ulike lag og nivåer.

3.1.3: Anvendelse av kvalitative metoder – inkludert kvantitative elementer

Som nevnt over, trekker medieforskning gjerne inn metoder fra andre felt med lange tradisjoner i bruk av kvalitative metoder. Her er en definisjon på slik kvalitativ forskning:

“Qualitative research is a situated activity that locates the observer in the world. It consists of a set of interpretive, material practices that make the world visible. These practices transform the world. They turn the world into a series of representations, including field notes, interviews, conversations, photographs, recordings, and memos to the self. At this level, qualitative research involves an interpretive, naturalistic approach to the world. This means that qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meaning people bring to them.

Qualitative research involves the studied use and collection of a variety of empirical materials” (Denzin og Lincoln 2005: 3).

Det sentrale i denne definisjonen for dette prosjektet, er at den plasserer forskeren som observatør i verden. Forskeren skal tolke sine inntrykk, og la disse inntrykkene bli representert gjennom ulike former for data. Forskeren studerer, og forsøker å forstå ting i sine naturlige omgivelser. Det handler også om å samle og studere varierte empiriske data. Dette er i sin essens *oppskriften* for slike metoder, og som studien anvender. I tråd med dette er det tillagt stor vekt på å forstå casene ut fra deres egne premisser. Til en viss grad er studiene gjennomført i casenes egne omgivelser. Analysene erkjenner også at forskeren inngår i den virkeligheten det er forsket på.

Det finnes gode argumenter for også å anvende *kvantitative* metoder i denne studien. Ideelt sett, når markedsorienterte produktutviklingsprosjekter skal vurderes, vil lederne i mediehusene normalt legge stor vekt på kvantitative markedsdata. Det er for eksempel salg, markedsandel eller lønnsomhet. Slike interne data for hvert produkt har studien ikke hatt tilgang til, som nevnt nedenfor. Dessuten er slike data også forbundet med usikkerhet og tolkninger. Derfor er denne type kvantitative metoder holdt utenfor. Det er likevel trukket inn en god del kvantitative data i studien. Statistikk i kapittel 4 bygger på åpne kilder. Der analysene trekker inn enkelttall, er det redegjort for kilder eller hvordan det er estimert.

For øvrig bekreftet et av intervjuobjektene at den beste testen på om ledelsen vurderer et produkt eller produktutviklingsprosjekt for å være vellykket eller ikke, er om det får fortsette å eksistere. Dersom det ikke er lønnsomt, eller på annen måte oppfyller bestemte strategiske mål, vil det bli avvirket. Dette gir en tommelfingerregel som, tross sin enkelhet, gir like gode svar som mer avanserte metoder for å vurdere enkeltprodukter.

Denne studien supplerer de kvalitative data og metoder med enkelte kvantitative data. Slik er disse data utnyttet komplementært (Holter og Kalleberg 1996: 73ff).

3.2: Tatt imot med skepsis og åpne armer

For casevalget var det avgjørende at VG og Aftenbladet ville stille seg til disposisjon. Alternativet ville vært å velge andre case, eller å studere case på avstand uten deres egen medvirkning, og uten tilgang til å intervjuere deres representanter. Det viktigste var å få adgang til å intervjuere deres representanter. Andre typer data er i større grad offentlig tilgjengelig.

Tilgangshandlinger, slik litteraturen foreskriver det, angir formelle og omstendelige prosedyrer kombinert med å bruke seg selv og sunn fornuft (Hammersley og Atkinson 1996: 83ff). Jeg la vekt på det siste. Med egen bakgrunn i bransjen valgte jeg å nærme meg slik det er naturlig der, og ikke som en fjern og ukjent forsker ville gjort.

Jeg la tidlig en plan for å få tilgang til VG, Aftenbladet og Schibsted. Som 'innfødt', for å holde meg til fagterminologien, utnyttet jeg kontakter jeg allerede hadde, og det at jeg kunne 'stammespråket'. Det sistnevnte betyr her å forholde seg til kodene som gjelder i denne bransjen for 'hvordan ting gjøres'. Som innfødt er jeg innforstått med disse kodene for skikk og bruk i media. Denne studien trengte informasjon om høytstående ledes vurderinger. Det er stort sett bare tilgjengelig ved å intervjuere disse, og disse er normalt ikke lett tilgjengelig. Her hadde jeg akkurat den utfordringen som er vanlig for denne type studier (Albarran m.fl. 2006: 587f).

Schibsted nærmet jeg meg først. I noen tilfeller kan det lønne seg å begynne på toppen. Erfaringene fra en forskerkollega som hadde vært i NRK og CNN tilsa at dersom toppsjefen hadde stilt til intervju, ville normalt en underordnet ikke svare nei (Krumsvik 2009: 33). Før forskningen startet, så jeg at Rolv Erik Ryssdal ville bli en spesielt interessant kilde. Han hadde vært VD i Aftenbladet både da de innførte rosa sportsavis og etablerte *Viktklubb* der, samt at avisen har en omfattende magasinportefølje. Senere ble han adm. dir. i VG, som da også innførte rosa sportsavis, lanserte *Vektklubb*, og startet med faste magasiner. Etter dette havnet han sentralt i Schibsted. Jeg tenkte at han både hadde vært delaktig i viktige utviklingsprosjekter, og at han nærmest personifiserte hvordan eieren Schibsted sørger for at grep de var fornøyde med i ett mediehus, blir spredt videre til andre mediehus. Denne historien ville jeg ha. Da Ryssdal ble utnevnt til ny konsernsjef i Schibsted i mai 2009, besøkte han Aftenposten. Der hadde jeg mine siste arbeidsuker før jeg skulle gå i gang med dette forskningsprosjektet på fulltid. Jeg kjente ikke Ryssdal personlig, men tilstrekkelig til at det var naturlig å veksle noen ord. Jeg fikk disse berømte få sekundenes oppmerksomhet, nok til å presentere mitt prosjekt, og sa at: ”Da trenger jeg din historie om hvorfor dere laget rosa sportsavis, og hvorfor dere også kopierte dette i VG.” Det sa han seg villig til. Jeg fikk avtale om at jeg kunne kontakte ham senere for et formelt forskningsintervju. Det tok et år før jeg fulgte opp dette, for jeg ønsket å intervju mange andre og være ekstra godt informert før jeg møtte konsernsjefen. Men jeg erfarte det samme som min kollega gjorde i NRK og CNN, at det å ha avtale med toppsjefen, åpnet dører. I Schibsted kontaktet jeg individuelt de enkeltpersonene jeg ønsket intervjuavtale med. Jeg fikk også hjelp fra andre som ikke ble intervjuet, til å skaffe annen informasjon.

Schibsteds sjef i Sverige, Gunnar Strömblad, kom for øvrig med et interessant innspill angående tilgang. Han sa de ønsket å være lett tilgjengelige for slike studier. De stilte gjerne opp til kritiske intervjuer fremfor å få kritikk fra forskere som ikke hadde intervjuet dem, noe de hadde flere erfaringer med. I Schibsted hadde jeg fordel av at de kjente til meg fra før, både de jeg intervjuet og andre medarbeidere jeg ba om hjelp.

VG møtte meg i utgangspunktet med skepsis. Men det var jeg forberedt på. Jeg tolket VGs distanserte holdning til meg på to måter. For det første visste jeg at papirredaksjonen i VG tidligere hadde hatt negativ erfaring med forskere. De var ikke fortrolige med det de opplevde som forutinntatte holdninger fra medieforskere. Men jeg forstod det også slik at de i nettredaksjonen hadde mer positive erfaringer til det å bli forsket på. For det andre opplevde jeg at de var spørrende til hvilken rolle jeg hadde nå. VG og jeg hadde en forhistorie åtte-ni år tidligere. VG hadde ført an med mange kritiske oppslag rundt en sak jeg var involvert i da jeg

var sjefredaktør i Stavanger Aftenblad.¹⁷ Kunne jeg ha en annen agenda enn mine forskningsspørsmål? Tross kritisk journalistikk fra VGs side den gangen, hadde jeg bare erfart profesjonell håndtering. Kanskje mine mange år hos erkerivalen Dagbladet ga grunn til skepsis? Og hva innebar det at jeg nettopp hadde sluttet i Aftenposten, også eid av Schibsted? Ingen av disse momentene ble diskutert med VG, men jeg antar at dette kunne gi grunn til skepsis.

Jeg kontaktet Bernt Olufsen, både fordi han var ansvarlig redaktør i papiravisen, og fordi vi kjente hverandre fra redaktørsammenhenger. Skepsisen jeg opplevde, gjorde at jeg holdt dialogen åpen en stund før jeg konkret spurte om å få en kontaktperson hos dem, og mulighet for å intervju utvalgte ledere. Da de i VG først hadde tenkt seg om, og åpnet for meg, la de ingen restriksjoner på min frie rolle som forsker. Jeg fikk featureredaktør Nina Gram som kontaktperson. Noen intervjuavtaler ble organisert gjennom henne, de fleste ordnet jeg selv. I VG oppførte de seg like eksemplarisk overfor meg som forsker, som de vil at deres omgivelser skal være overfor deres journalister. Den eneste begrensningen var at de hadde det travelt. Jeg kunne ikke forvente at de hadde særlig tid og kapasitet til å bistå meg. I praksis ble det ikke noe problem. En byttehandel vi gjorde, siden VG-ledere stilte opp og brukte tid for meg, var at jeg holdt seminar for deres redaksjon om mine analyser rundt VGs *Vektklubb*. Det ga for øvrig en diskusjon jeg fikk nytte av selv.

Aftenbladet hadde jeg ikke samme inngang hos. Svenske forskerkolleger fortalte også om en høy terskel inn dit. Mine tidligere kontakter, fra tiden før 1996 da jeg administrerte Dagbladets samarbeid med Aftenbladet, jobbet ikke lenger der. Her antok jeg dessuten at det ville bli resultatløst å gå rett på en toppsjef jeg ikke hadde kontakt med fra før. I stedet spurte jeg meg for hos andre medieledere jeg kjente i Sverige, som fortalte hvilken person jeg burde ta kontakt med i Aftenbladet. Slik fikk jeg tips om utviklingssjef Marica Finnsiö, sentral i arbeidet med redaksjonell produktutvikling. Jeg ringte og avtalte møte, reiste til Stockholm, og presenterte mitt anliggende. Jeg opplevde positiv imøtekommenhet fra første stund. Eneste begrensning var at de egentlig ikke hadde tid, i hvert fall ikke i tiden rundt kronprinsessens bryllup i juni 2010. Jeg måtte organisere intervjuer og datainnsamling effektivt. Det lot seg gjøre i praksis. Jeg fikk intervju med alle jeg ville. Flere andre medarbeidere var hjelpsomme med å skaffe informasjon jeg ønsket.

¹⁷ Dette var saken om utenrikskorrespondent Stein Viksveen som ble siktet for spionasje til fordel for det tidligere DDR. Saken ble dekket massivt av pressen fra 2000 frem til den ble henlagt i 2002. Se for eksempel nyhetsartikkelen ”- Vil ha politiets beslag i spionsaken for retten”, publisert 24.1.2000, lastet 13.12.2011, lenke: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=9128651>.

Alle avtaler mitt forskningsprosjekt har i VG, Aftenbladet og Schibsted, er gjort med enkeltpersoner. Det er ikke inngått formelle avtaler med bedriftene.

Min egen fortid i pressen ga meg opplagte fordeler da jeg skulle ha tilgang. Dette berører metodediskusjoner i etnografiske studier, angående forskerens posisjon i forhold til forskningsobjektene. Normalt er man forsker med distanse, man kan 'go native' – bli som en innfødt, eller for den saks skyld være en 'innfødt' som forsker på sine egne. Slike posisjoner drøftes i faglitteraturen (se f.eks. Bishop 2005: 109ff). Her vil jeg bare nevne at da jeg først var på innsiden av mediehusene, ga det fordeler å være 'en av dem'. Et intervjuobjekt sa en gang spontant: "Å, så godt å møte en forsker som ikke trenger å få forklart alt." Dette var tidsbesparende, bidro til god dialog, og intervjuene kom på kort tid dypt inn i temaene. I Aftenbladet, mens jeg oppholdt meg i redaksjonen, ble jeg av noen tatt for å være fra Schibsted fordi "du ser slik ut", som en sa. Fordelene med innsiderelasjonene, som ga tilgang og god forståelse, kom opplagt i konkurranse med forskerrollens krav om kritisk og analytisk distanse. Dette drøftes i avsnitt 3.4.1.

3.3 Innsamling og behandling av data

I samsvar med kvalitative casestudier, og som nevnt i 3.1.2, er det foretatt *triangulering*, miks av metoder for innsamling av data. Kildene er ulike både av type og posisjon. Hensikten har vært å utvikle et mangfoldig datasett. Det skal kvalitetssikre dataene, gi dypere forståelse, fjerne misforståelser, og slik bidra til at dataene er mest mulig valide (Stake 2005: 453f).

Dette avsnittet redegjør for datainnsamlingen, sortert etter type data. Yins teorier om casestudier foreskriver hvordan seks ulike datakilder skal systematiseres (Yin 2009: 101ff). Beskrivelsene nedenfor er organisert litt annerledes, men alle hans kildetilfang er enten dekket, eller det er begrunnet hvorfor de er valgt bort. Avslutningsvis redegjøres det for hvordan dataene er systematisert og behandlet, inkludert en kildekritisk betraktning.

Men aller først **prosjektets fremdriftsplan**. I slike kvalitative casestudier vil de ulike forskningsaktivitetene påvirke hverandre mens de pågår. Det fremgår også av oversikten over fremdriften i dette forskningsprosjektet, som følger i *vedlegg 1*. Der fremkommer det at analysene mer eller mindre har foregått gjennom hele studiens periode. Nesten all datainnsamling i felten skjedde i 2010, mens andre data er samlet både før og etter dette.

3.3.1: Feltintervjuer

Det ble valgt ut og planlagt å intervjuer rundt 30 eksperter i studien. Underveis kom det opp forslag om flere eksperter. Behov for å gå dypere inn i bestemte tema økte også antall ekspertintervjuer. Til slutt var det foretatt 41 formelle forskningsintervjuer. En liste over disse er vedlagt avhandlingen.

Intervjuobjektene ble valgt ut fra rollen de hadde i forhold til redaksjonell produktutvikling i VG og Aftenbladet. Det kan ha vært i lederroller som tok beslutninger, eller i andre roller med en spesiell oversikt. Videre ble utvalget bestemt ut fra behovet for både å ha autoritative perspektiver og et mangfold av perspektiver. Utvalget av intervjuobjekter i Norge og Sverige ble gjort relativt parallelt for å legge til rette for sammenligning, og holde det norsk-svenske perspektivet.

Ni ulike kategorier av intervjuobjekter illustrerer hvordan studien skaffet seg et mangfold av ulike innsikter gjennom valget av eksperter. Som begrunnet i innledningen er det lagt mest vekt på ledernes perspektiv. Slik var kategoriene for utvalg av intervjuobjekter:

1. **Toppledere** i VG og Aftenbladet, det vil si ansvarlig redaktør og adm. dir. Det fanget opp både redaksjonelle og administrative topplederperspektiver. Separate papir- og nettorganisasjoner ga dobbelt sett toppledere. Aftenbladet integrerte dette i én organisasjon fra 2009, men i studien ble toppledere for den separerte modellen for tiden før dette også intervjuet.
2. **Redaksjonelle ledere** med produktansvar. Dette inkluderte redaktører med ansvar for spesifikke områder, og redaksjonelle ledere for bestemte produkter som i løpet av datainnsamlingen fremstod som spesielt interessante. Sporten er eksempel på et slikt produktområde, fordi de ofte har vært først ute med å utvikle nye journalistiske grep.
3. **Ledere med redaksjonell produktutvikling** som spesielt ansvarsområde.
4. **Ledere med ansvar for markedsfunksjoner** eller markedsanalyse, som hørte til i administrasjonslinjen. De ble inkludert fordi de har vært premissleverandører til beslutningene om produktutvikling, og blir stadig trukket mer inn i redaksjonene.
5. **Eierrepresentanter** i styret for VG og Aftenbladet, eller i ledende stillinger hos Schibsted.
6. **Toppledere fra hovedkonkurrentene** Dagbladet og Expressen.

7. **Representanter for medieorganisasjoner**, som journalistenes fagforeninger, de som representerer den institusjonaliserte presseetikken, og Norsk Redaktørforening.¹⁸
8. **Seniorer i bransjen** som hadde utmerket seg i den offentlige debatt om studiens temaer, inkludert en senior markedsanalytiker med kunder i mediebransjen.
9. **Mediehistorikere** i Norge og Sverige, som også inkluderte et akademisk perspektiv.

De fleste ble valgt ut fra rollen de hadde på tidspunktet for datainnsamlingen i 2010, mens noen ble valgt inn for å dekke tidligere år i perioden 1995-2010. For øvrig var det ganske typisk at lederne hadde lang fartstid, med fortid i ulike funksjoner og en sammensatt bakgrunn. Noen kunne utmerket representert flere av disse kategoriene samtidig. I en kritisk merknad i faglitteraturen om kvalitativ forskning på medieledelse, etterlyses mer variasjon enn bare å dybdeintervjue topplederne (Albarran 2006: 17). Det er imøtekommet i denne studien, noe som blant annet utnyttes i analysene av holdningsforskjeller i ulike posisjoner, i avsnitt 5.2.2.

Yrkestitler og beskrivelser av intervjuobjektene er i avhandlingen gjengitt slik det var på intervju tidspunktet, fordi det var den posisjonen de hadde da de uttalte seg.

Intervjuene ble gjennomført som samtaler mellom meg og intervjuobjektet, uten andre til stede. Samtalene ble innledet med standardisert informasjon om prosjektet og hvordan intervjuet skulle brukes. Det ble gjort lydopptak. Intervjuobjektene valgte sted, i nesten alle tilfeller i skjermede omgivelser på egen arbeidsplass. Unntakene var fem på arbeidsplass hjemme, et på telefon, et på restaurant, og et på hotell. En i VG ble formelt intervjuet to ganger for å komplettere et tema akkurat da det var aktuelt. I et annet tilfelle samlet jeg tre intervjuobjekter i Aftenbladet til et oppfølgende møte. Der testet jeg ut mine foreløpige analyser om kvinnerettede produkter. Intervjuene varte i gjennomsnitt 45 minutter i formell samtale tid. Ingen intervjuobjekter la begrensninger på prosjektets bruk av informasjonen fra samtalene i avhandlingen, eller i annen publisering. Men det ble avtalt sitatsjekk dersom de skulle brukes som navngitt kilde for publiserte sitater eller informasjon. Det ble gitt samtykke til opptak og lagring. Det ble også avtalt at de kunne kontaktes for oppfølgings spørsmål, noe som ble benyttet i enkelte tilfeller. Digital lagring av intervjuene er gjort i henhold til rutiner og godkjenning fra Personvernombudet for forskning.¹⁹

¹⁸ I Sverige er det ikke en slik redaktørforening. Publicistklubben og bransjeorganisasjonen Tidningsutgivarna (tilsvarende Mediebedriftenes Landsforening i Norge) fremmer publisistiske interesser.

¹⁹ Lagring av data for dette prosjektet er godkjent i brev datert 24. mars 2010 med referansenummer 23879 fra Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS, Universitetet i Bergen.

Samtalene fulgte rutinene for *semistrukturerte kvalitative feltintervjuer* (Denzin og Lincoln 2005: 701ff), eller fokuserte intervjuer som det også kalles (Yin 2009: 107). Det betyr at det var forhåndsplanlagte spørsmål, men rom for å forfølge de temaer som dukket opp. Formålet med hvert intervju var å få frem en dybdeinnsikt fra det perspektivet den enkelte ekspert representerte. Det betyr at intervjuene ikke var like, men individuelt tilpasset den ekspertisen hvert enkelt intervjuobjekt representerte. Noen spørsmål gikk igjen til mange eksperter, mens andre var individuelle. Spørsmålene var åpne uten låste svaralternativer. Oppfølgingsspørsmål ble brukt så langt tiden strakk til. En slik semistrukturert intervjumetode ga struktur i datainnsamlingen, samtidig som jeg utnyttet det åpne intervjuets styrke i å nyansere og gå i dybden. Jeg utnyttet også enkelte av intervjuene til å teste ut mine foreløpige hypoteser (i tråd med Østbye m.fl. 2007: 98). I *vedlegg 2* følger intervjueskjemaet for én av samtalene, som eksempel på hvordan disse var.

Intervjuene var i hovedsak *retrospektive* i den forstand at ekspertene uttalte seg på grunnlag av erfaringer, og i stor grad om tidligere handlinger og beslutninger. Dette er en mulig feilkilde, drøftet i avsnitt 3.1.2. Det er ikke gitt at de forklarte prosessene slik det foregikk der og da. Historiefortellingen kan være preget av senere erfaringer, etterpåkløkskap, organisasjonens forhold til det som skjedde, og også til at de vil ivareta egne interesser. Men ut fra praktiske hensyn er dette valgt som beste måte for studien å få innsikt i deres vurderinger på. Alternativt kunne jeg spurt om å få være til stede og gjøre feltobservasjoner over lengre tid. Det hadde ikke studien tidsrammer for. Dessuten har noen av de studerte fenomener foregått som endringer over flere år, noe som er vanskelig å studere ved tilstedeværelse. Det er også lagt til grunn hva som har vært hensiktsmessig å få gjennomført når feltintervjuene er valgt som hovedkilde, feltobservasjoner er valgt bort, mens det ble gjort noen uformelle feltobservasjoner.

Noen produktutviklingstiltak foregikk samtidig som dataene ble samlet inn. I forhold til 15-års-perspektivet er det selvsagt ikke mange. Men de er spesielt interessante fordi datainnsamling om disse da ikke er retrospektive. Det gjelder blant annet Aftenbladets nye søndagsavis, omtalt i avsnitt 6.1.1, og VGs eksperimentering med bruk av sosiale medier, omtalt i avsnitt 6.4.1.

En *intervjustrategi* var å samle mye kunnskap om casene for å være godt forberedt til intervjuene. Det innebar blant annet at jeg før intervjuene laget delvis ferdig en oversikt over VGs og Aftenbladets historikk for produktutvikling i tiden 1995-2010, basert på dokumenter og årsrapporter. Disse er i *vedlegg 6* og *7*. Det å stille med slik faktainformasjon i intervjuene, styrket min rolle som forsker i møte med ekspertene. Nesten alle ekspertene i denne studien

kan kategoriseres som elitekilder, med spesielt gode forutsetninger til å fremme egne interesser i intervjusituasjonen. I faglitteratur om etnografiske metoder er normalt forskeren tildelt rollen som den sterke part, og må ta mange hensyn til intervjuobjektet som den svake part. I intervju av elitekilder som her, blir relasjonen motsatt, og jeg hadde nytte av erfaringer fra andre forskere som hadde intervjuet toppledere i media (se f.eks. Figenschou 2010).

Rekkefølgen for intervjuene var også strategisk. Hovedplanen var å intervju først de med stor nærhet til produktutviklingen og bestemte produkter. Deretter ville jeg ta for meg ledere på høyere nivå og et mer helhetlig perspektiv. Til slutt ville jeg intervju eksterne kilder. Dette hadde to begrunnelser. Først, at jeg ville være godt informert før jeg intervjuet høytstående ledere. For det andre, at jeg ville ha oversikt over detaljene før jeg intervjuet de som representerte overordnede perspektiver.

I hovedtrekk ble denne planen fulgt, men med noen bevisste unntak. Det illustrerer for øvrig hvordan analysen pågår gjennom hele studien. Jeg forserte intervjuene med eksterne kilder fra fagforeninger, konkurrenter, og representanter for presseetikken. Slik fikk jeg innspill til gode og kritiske spørsmål jeg kunne bruke i gjenstående interne intervjuer. Et annet unntak var VGs adm. dir. Torry Pedersen, som ble intervjuet aller først. Siden jeg før start var utrent på denne formen for intervju, valgte jeg å starte med en jeg visste det var lett å samtale med. Det fungerte da også som et pilotintervju. Det ble gjort justeringer etter hvert som jeg fikk bedre øvelse i forskningsintervjuer. Rekkefølgen for intervjuene gjenspeiler både en analytisk prosess, og hvordan jeg organiserte lærekurven. Andre unntak skyldes bare tilpasninger av møtetid.

Både i intervjusituasjonene, og i annen kontakt, opplevde jeg bare profesjonell omgang og imøtekommelse. Det gjelder både intervjuobjektene og andre jeg kom i kontakt med i casene og i Schibsted. Jeg brukte selvsagt 'smalltalk' for å bygge en god ramme og relasjon i intervjusituasjonen. Men jeg var bevisst på å holde egne erfaringer fra bransjen i bakgrunnen, slik at møtene handlet om studiens tema og mitt ærend som forsker.

For å bygge opp under min rolle som forsker, la jeg opp til å gi intervjuene en formell atmosfære. Møtene var ordentlig avtalt på forhånd. Vi fant et skjermet møtested for oss selv, så langt det lot seg gjøre. Jeg lot mitt forberedte intervjukjema ligge på bordet som en slags sakliste, og annet skriftlig materiale om prosjektet fungerte som sakspapirer. En synlig lydopptaker bidro til å formalisere samtalen.

3.3.2: Redaksjonelle produkter

Forskningsspørsmålene gjør de redaksjonelle produktene spesielt viktige som datagrunnlag. Ideelt sett burde studien gjennomgått alt VG og Aftenbladet har publisert i 1995-2010, eller gjort representative utdrag fra dette. Det har ikke vært praktisk mulig. Jeg vil likevel hevde at som profesjonell aktør i bransjen gjennom disse årene, og som leser og nettbruker, har jeg hatt rimelig god oversikt over de store linjer i VGs og Aftenbladets produkter forut for studien. Kartleggingen har derfor ikke startet med blanke ark.

Det har vært nødvendig å gjøre et utvalg av redaksjonelle produkter. Det er særlig kapittel 6 som bygger på produkt eksempeler. Kriteriene for å velge disse er drøftet i innledningen av kapittel 6. I hovedsak er de valgt fordi de er de beste og tydeligste eksempler for de analyser som er gjort. Men gjennom studien har det vært en møysommelig og omfattende gjennomgang av mye materiale, før noen få eksempler ble valgt ut.

Prosessen med å velge kan beskrives med *fire tilnærminger* i letingen etter gode eksempler. For det *første* har historikken over VGs og Aftenbladets produktutvikling i perioden gitt oversikt over de store produktendringene. Det ble en guide for å finne akkurat de produktene som illustrerer markedsorienterte konsepter, eller endringer. For det *andre* ble intervjuobjektene med nærhet til produktene, oppmuntret til å ta med seg eksempler til samtalen. Dette supplerte eksempler jeg selv hadde med. For det *trede* ble eksterne intervjuobjekter spesielt oppmuntret til å nevne eller beskrive eksempler. Dette bidro særlig til å få frem andre typer eksempler enn det de i VG og Aftenbladet selv helst ville snakke om. Nå skal det også nevnes at enkelte interne intervjuobjekter også var opptatt av å få frem hva de hadde lært av mislykket produktutvikling, noe som økte bredden i eksempler. For det *fjerde* har jeg brukt min egen kunnskap som leser av VG og Aftenbladet.

Utover å være en ivrig leser, vil jeg føye til at jeg i studiens periode har vært aktiv bruker av tjenester og leserorienterte aktiviteter i VG og Aftenbladet. Jeg har gjort egne erfaringer med å teste ut *Vektklubb* som medlem i et halvår. Jeg har kjøpt *Plus*-medlemskap i Aftenbladet et år, og tilgang til det innholdet man må betale for i nettavisen. Jeg har meldt meg på i en rekke Facebook-grupper, observert aktivitetene der, og opplevd hvordan de promoterer seg i disse kanalene. Videre har jeg meldt meg på nyhetsbrev fra *Siljes Mote*, og fra andre nisjerettede tjenester. Jeg har også vært på konsert med *VG-lista Topp 20* med nær 100.000 deltakere, for å oppleve et av de største markedsføringstiltakene. Slik har jeg forsøkt å erfare selv hvordan det er å være kjernekunde i VG eller Aftenbladet, og hva slags kommunikasjon disse opplever. Det gjorde jeg blant annet fordi et av intervjuobjektene i VG

fortalte at deres markedsføringsstrategi først og fremst er rettet mot å styrke båndene til eksisterende lesergrupper, mens de retter mindre innsats mot de som i utgangspunktet ikke liker VG. Opplevelsen av markedsføringen, og disse andre typer tjenester og sosiale medier i VG og Aftenbladet, har også påvirket analysene og valg av eksempler.

Samlet sett ut fra disse fire tilnærmingene har studien gått inn i arkivene eller fulgt de daglige publiseringer for å finne eksempler som kunne anvendes. I analysens innledende fase var det store mengder produktseksempler, mens det mot slutten er blitt rasjonalisert sterkt på det antallet eksempler som til slutt ble tatt inn i avhandlingen i omtale eller som illustrasjon.

Tilgangen til materialet har vært i fysiske eksemplarer, fysiske og digitale arkiver, på åpent internett, og innenfor betalingsmurer på nett. VGs digitale arkiver har vært mer tilgjengelige enn Aftenbladet. Men Aftenbladet har vært rausere med å gi meg fysiske eksemplarer og finne frem det jeg har spurt om. Jeg har også samlet en større mengde av papirproduktene som har vært publisert ved siden av papiravisen, særlig av Aftenbladets magasiner.

3.3.3: Dokumenter

Dokumenter er her skriftlige kilder som ikke er bøker eller periodiske medieutgivelser. Studien har, med få unntak, bare anvendt offentlig tilgjengelige dokumenter. Jeg har heller ikke spurt om å få tilgang til bedriftenes interne dokumenter. Ut fra tilgangsforhandlingene var det heller ikke aktuelt. I noen få tilfeller har intervjuobjektene likevel selv kommet med interne dokumenter jeg har fått lov å bruke i studien. Men det er som sagt i få tilfeller. Datainnsamling av dokumenter kan deles i fire: årsrapporter, bransjeinformasjon, dokumenter fra medieorganisasjonene og dokumenter fra myndighetene.

Årsrapportene fra bedriftene VG, Aftenbladet og Schibsted for alle årene 1995-2010 er samlet og gjennomgått. For studien har det vært nyttige kilder med fakta, offisiell informasjon, og oversikt over viktige hendelser i historikken. Men årsrapportene er også blitt brukt ut fra at dette er bedriftenes egen kommunikasjon om seg selv til sine omgivelser, ikke minst til finansmarkedene, og med hensyn til omdømmebygging og lignende. De må leses deretter.

Årsrapportene gir også et inntrykk av bedriftskulturen. For eksempel er Aftenbladet alltid svært dyktige til å finne noe de kan slå på stortromma for. Samme hvor mørkt det ser ut, greier de å frem noe som er fantastisk, eller en ny rekord. Et år papiroplaget gikk tilbake

22.000 eksemplarer, var den første store overskriften i årsrapporten: ”08 – ett kanonår för Aftonbladet” (Aftonbladet årsredovisning 2008: 4).

Det er ikke alltid de viktige tingene får stor oppmerksomhet i årsrapportene. Et eksempel er da Aftonbladet startet kanalen TV7. I 2006-utgaven fikk dette eget kapittel og stor oppmerksomhet. TV7 ble en økonomisk katastrofe med flere hundre millioner SEK i tap, omtalt i avsnitt 4.3.4. I 2007 hadde ikke Aftonbladet råd til å lage noen stor årsrapport med bilder og omtaler av seg selv. De laget bare et tekstdokument etter lovens minstekrav for slik rapportering. Og man skal være en godt øvet leser av slike dokumenter for indirekte å finne frem til tapene TV-kanalen påførte Aftonbladet. VG har i enkelte år med strammere økonomi også spart penger ved å kutte ut en påkostet årsrapport. Da har de også bare laget en slik minimumsløsning. Årsrapportene varierer fra det minimale og opp til 80 sider tykke, fargerike trykksaker med bred presentasjon av seg selv. De er derfor forskjellige fra år til år, noe som gjør det vanskelig å forfølge enkelte temaer over lengre tid. På den annen side, årgangene med store rapporter har fordypet seg i bestemte temaer med mye ekstra informasjon. Schibsted har vært mer konsistent i hvordan årsrapporten har vært utformet fra år til år.

Bransjeinformasjon er i stor grad standardiserte oversikter, eller statistikk, stilt til disposisjon fra medieorganisasjoner, uavhengige byråer, eller akademiske institusjoner. I dette inngår også myndighetenes offisielle statistikk for Norge og Sverige. Informasjon som bransjen selv organiserer, er for eksempel opplagstall og lesertall, trafikkstall for bruk av digitale kanaler, og annonsestatistikk. Noe av dette er igjen organisert og satt sammen med annen samfunnsinformasjon, tilrettelagt for forskningsbruk. Det er tilgjengelig gjennom *Nordicom*, blant annet med databasene *Medienorge* og *MedieSverige* (som skrives med liten *n* og stor *S*).

Dokumenter fra medieorganisasjonene inkluderer blant annet de formelle institusjonelle dokumentene for presseetikk og annen praksis i media. Videre inngår uttalelser og fellelser fra PFU og PO. Det har vært nyttig i saker som angår VG og Aftonbladet. Slik spesifikk dokumentasjon for Norge og Sverige utfyller faglitteraturen, som jo er mer generell i sin beskrivelse av journalistikken som institusjon. I slik type dokumentasjon fra medieorganisasjonene fremtrer det også hvordan VG og Aftonbladet opptrer som aktører som utfordrer og påvirker journalistikkens institusjonelle rammer på dette området.

Dokumenter fra myndighetene, som har vært nyttige for studien, er for eksempel offentlige utredninger som er laget for behandling av lovendringer, politiske saker, eller saker som gjelder mediens økonomiske rammevilkår. For eksempel har moms for salg av medieprodukter stått på dagsorden både i Norge og Sverige i løpet av studiens periode.

Myndighetsorganer som Medietilsynet publiserer også aktuelle dokumenter. Dommer er også slike offentlige dokumenter.

For alle dokumenter gjelder det at de må behandles ut fra at de er publisert av aktører med et formål og som gjør dette for å fremme bestemte interesser.

3.3.4: Bøker, litteratur og offentlig debatt

Bøker og litteratur omfatter her faglitteratur og annen medieorientert litteratur, både i form av bøker og annet. Dette er det redegjort for i kapittel 2, samt i avhandlingens litteraturliste.

Den aktuelle offentlige debatt om studiens tema er enkelte steder trukket inn i analysene. For det formål har jeg gjennom studiens periode fulgt med fortløpende i både norsk og svensk dags- og fagpresse. I noen tilfeller har jeg også vært til stede på debattarrangementer hvor studiens intervjuobjekter har deltatt. Det er også tatt notater eller gjort lydopptak av det som er sagt offentlig der. Begge de to ansvarlige redaktørene Bernt Olufsen og Jan Helin har dessuten blogget om sine aviser, og sånn sett kontinuerlig deltatt i den offentlige debatten om sine redaksjonelle valg.

3.3.5: Uformell datainnsamling og feltnotater

Det er ikke utført organiserte etnografiske feltstudier ut over feltintervjuene. Det er begrunnet ovenfor. Feltobservasjoner er likevel ikke et helt blankt område i studiens data. I forbindelse med intervjuene ble det en del opphold i mediehusene. Det ble blant annet utnyttet til uformelle samtaler med personer på stedet. Det ble også gjort observasjoner i lokalene. Noe av dette ble skrevet ned i feltnotater. Ved noen tilfeller fotograferte jeg for å dokumentere spesielle observasjoner. Det skjedde etter tillatelse i hvert tilfelle. Foto og feltnotater er en liten del av dataene, men de viste seg å komme godt til nytte.

Annen uformell datainnsamling har skjedd ved at jeg i forskningsprosjektets periode har deltatt i en del faglige sammenhenger i bransjen. Samtaler med bransjefolk både utenfor og innenfor casene, har gitt enda bedre innsikt i enkelte saker. Disse inngår ikke i feltnotatene.

3.3.6: Databehandling, kildekritikk og analytisk skriving

Litteratur om kvalitative casestudier beskriver mangelfulle databaser som en svakhet ved de fleste slike studier (Yin 2009: 118ff). Det har jeg tatt som en utfordring, og utviklet et søkbart digitalt arkiv for dataene. Det ble gjort for lett å kunne finne frem i et forskningsmateriale

som etter hvert ble ganske omfangsrikt. Her beskrives organisering og behandling av dataene i den rekkefølge kildene er gjennomgått over:

Intervjuene ble tatt opp med en digital lydopptaker i lommeformat, for å få lyd kvalitet som var godt å jobbe med videre. Til sammen er ca 30 timer opptak transkribert i programmet *HyperTranscribe*. Planen var å berede dette videre for analyser i *HyperResearch*, noe jeg ikke gjorde. Men jeg brukte programmets logikk med bokmerker i tekstene.

Bokmerkene, som mellomtitler eller stikkord i <hakeparenteser>, fikk etter hvert en relativt standardisert form, og fungerte delvis som koding av stoffet. Dette gjorde søkbarheten mer presis. Dessuten ble lange tekstdokumenter mer brukervennlige for skumlesing. Dette viser hvordan analysen allerede begynte med transkriberingen av de første intervjuene, ved at mulige aktuelle temaer fikk nøkkelord for sine bokmerker.

Jeg transkriberte hvert intervju umiddelbart. Fra hvert intervju laget jeg en beriket tekstfil som også inneholdt biografi og portrett av intervjuobjektet. Fra arkiver kopierte jeg inn produktseksempler som hadde blitt nevnt. Jeg gjorde også research og la inn informasjon om temaer vi hadde snakket om, som jeg ikke hadde tilstrekkelig kunnskap om, i form av fotnoter eller vedlegg. Utskrift av de transkriberte intervjuene, inkludert det berikende materiale, ble til sammen 555 sider. Enkelte debattinnlegg fra intervjuobjektene, særlig hvis de refererte til dette selv, la jeg også inn i casenes databaser.

Selve databasen har en hovedmappe for hvert case, samt en for konteksten, som er de eksterne kildene inkludert Schibsted. Databasen har fire filer for hvert intervju: det forberedende intervjueskjemaet, lydfilen, original råtekst fra transkriberingen, og den berikede tekstfilen med tilleggsinformasjon. Alt annet digitalt materiale er også systematisert etter samme struktur, og til dels beriket med metadata for å være søkbart.

Redaksjonelle produkter er lagret digitalt så langt disse har vært digitalt tilgjengelige, typisk som pdf-filer av sider, skjermdump eller html-filer. Disse kopiene er organisert etter casene. VG er komplett tilgjengelig i digital versjon hos Retriever.

Årsrapporter har jeg til en viss grad hatt tilgang til både på papir og digitalt. Disse har jeg arkivert og lagret. De digitale årsrapportene er søkbare i studiens database.

Andre dokumenter, som bransjeinformasjon, dokumenter fra medieorganisasjoner og fra myndigheter, er stort sett tilgjengelig på internett. Stoff jeg har brukt hyppig, har jeg lagret i databasen. Det samme gjelder en del faste rapporter om opplag og lesertall, og større utredninger fra myndighetene. En del statistikk er lastet ned og bearbeidet videre i regneark til studiens formål.

Bøker har jeg lånt på bibliotek eller skaffet selv. Jeg har gjort stikkordsnotater for mange av bøkene med tanke på raskt å finne tilbake til en referanse. Disse notatene er scannet inn i prosjektets digitale arkiv. Enkelte kapitler og artikler er også lagt inn med med søkbare tekster. Det samme gjelder alle fagartikler som er lastet ned digitalt.

Feltnotater og bilder er ikke mange, men de er lagt til casenes digitale mapper.

Samme hvor mye tellekanter og systematikk det er på dataene, vender alltid spørsmålet tilbake om man kan stole på disse, og om de i sum forteller den sanne historien. Litteraturen har ingen fasit, men mange råd om hvordan kvalitative data skal samles, dokumenteres, organiseres og analyseres. Et sted omtales og drøftes en liste for kvalitetskriterier for slike data, og det er krav om korrespondens, replikasjon, reliabilitet, kommunikativ validitet, håndverksmessig validitet, transparens, heuristikk og pragmatisme (Dahler-Larsen 2002: 75ff). Et pragmatisk valg her har vært at det er umulig å komme helt til bunns med alle slike krav eller kriterier.

Intervjuobjektene i denne studien er *elitekilder*, som omtalt i avsnitt 3.3.1. De er ressurssterke, de er faglig dyktige, de kan ivareta sine interesser. Flere av intervjuobjektene er dessuten profesjonelle i intervjuets kunst, så jeg må tolke deres utsagn ut fra at de er ganske bevisste på å unngå det de ikke vil snakke om. Videre tok jeg høyde for kommunikasjon som var politisk og taktisk, i den forstand at jeg fikk inntrykk av at de hadde store ferdigheter i hvordan de skulle formulere seg for å påvirke mitt sluttresultat. Det er ikke noe galt i det, bare en utfordring til meg som forsker om å jobbe kritisk og uavhengig med analysene (Østbye m.fl. 2007: 38). Jeg erfarte også at posisjoner og roller hadde vesentlig betydning for kommunikasjonen. Det var som forventet, og også grunnen til å intervju folk i ulike posisjoner. I tolkningen av elitekilder som her, bør man også ha følsomhet for at de kan være involvert i interne maktkamper, og uttale seg deretter. Et annet filter, og selvsagt helt menneskelig, var å fremstille sin egen innsats i et godt lys. Det samme gjelder etterpå-rasjonalisering. Dette ble for eksempel illustrert i de intervjuene hvor vi kom inn på Aftenbladets mislykkede TV7-satsing. Ingen sa ”jeg ønsket TV7”, men flere hadde gode oppsummeringer av hva mediehuset hadde lært av det som gikk galt.

Ut fra dette har jeg etter beste skjønn, og i tråd med diskusjoner i faglitteraturen, tolket intervjuene. Som forsker kan man bli frustrert av å møte vitenskapelige krav som er umulige å oppfylle fullt ut, som de som ble listet opp ovenfor. Men en metodebok om historieforskning har en forsonende konklusjon, der den slår fast: ”En må «leve med kildene», som Jens Arup Seip har uttrykt det” (Kjeldstadli 1992: 173).

Skriveprosessen har vært brukt som en del av analysemetoden. Derfor ble transkribering ikke satt bort til andre. Jeg gjorde det selv for å få dataene under huden. Et eksempel på *analytisk skriving* som metode, kan også illustreres med kapittel 6. Det var vanskelig å forme en konsistent analyse omkring produktendringer. Jeg startet med å sortere trender jeg observerte i materialet, og la det i omkring 20 kategorier. Eksempler og momenter i tekstene ble klassifisert etter disse. Det ble for komplisert, og fungerte ikke. Jeg gikk grovere til verks, halverte antall kategorier, og angrep analysen fra motsatt side. Ut fra en totaloversikt over dataene hadde jeg en intuitiv oppfatning av hva som var hovedtrekkene. Så begynte jeg i stedet å lage overskrifter for de vesentlige markedsorienterte grepene. Det var for eksempel: ”Slik satset Aftenbladet på å gjøre seg attraktive for kvinnelige lesere.” Ut fra dette gjennomgikk jeg datamaterialet på nytt, og sorterte ut det som hørte til denne historien. Dette skrev jeg så ut som en egen artikkel. Det ble 13 slike historier på til sammen 150 sider. Det var fortsatt for mye presentasjon av empiri, ustrukturert, uprioritert, og hovedlinjer som forsvant i mengden. Dette ble så bearbeidet videre i flere prosesser, som til slutt endte med de fire grepene for markedsorientert journalistikk som er presentert i kapittel 6.

Denne formen for skriveprosess og analyseteknikk kan plasseres innenfor metoden *'explanation building'*. Det innebærer at man forfølger *hvordan-* og *hvorfor-*spørsmål for å forklare en hendelse eller et fenomen (Yin 2009: 141ff). Her har jeg også lånt fra *'grounded theory'* hvor skriveteknikker kan brukes som analytisk verktøy. De foreskrevne metoder (Hartman 2001: 103ff) har jeg fulgt delvis, men tilpasset det etter studiens praktiske behov.

Språket i avhandlingen er norsk fordi casene plasserer studien i Norge og Sverige. I første omgang henvender studien seg til fagmiljøene her. Intervjuene er transkribert på norsk, også de svenske. Derfor er de sitert på norsk. Sitater fra skriftlige kilder er gjengitt på originalspråket. Når for eksempel Kalle Jungkvist er sitert både på norsk og svensk, er det konsekvent på norsk fra intervjuet og på svensk fra litteratur han har skrevet.

Oversettelsen fra svensk til norsk har vært gjort med aktsomhet, og på enkelte punkt har jeg konferert med andre akademikere som bruker begge språk.

Sitatene fra intervjuene er gjengitt ordrett innenfor ”anførselstegn”. Tegnene [...] betyr at ett eller flere ord er tatt bort for å gjøre sitatet kortere og tydeligere. Dersom det står [ord innenfor disse tegnene] betyr det at meningsinnholdet er gjengitt, men ikke ordrett. Det har vært nødvendig noen steder der et muntlig språk ikke blir godt i skriftlig form. Der opplysninger er referert fra en kilde uten bruk av anførselstegn, er dette en faktaopplysning og ikke et ordrett sitat.

3.4: Forskningsetikk

Blant etiske spørsmål som kan reises om dette forskningsprosjektet, er det spesielt sentralt at jeg i min rolle som forsker har relasjoner til de det er forsket på. Det gjelder både individer, case og mediebransjens praksis som sådan. *Mine relasjoner* er det redegjort for i forordet. Det fremste etiske kravet for forskning på slike premisser, er ærlighet og åpenhet i tråd med god forskningsskikk.²⁰ Drøftingene her er mine vurderinger og mitt subjektive innlegg.

Forskningsprosjektet i denne avhandlingen bryter med to av de tradisjonelle forutsetningene for casestudier som trekker inn etnografiske metoder. Etiske aspekter drøftes i lys av dette. *Først*, det som gjelder min rolle med innsiderrelasjoner til forskningsfeltet. Det står i kontrast til idealet om forskerens distanserte posisjon til forskningsobjektet. For det *andre*, forskningsetikk for etnografisk feltarbeid tar tradisjonelt utgangspunkt i å beskytte forskningsobjektene som en svak part, mens i dette tilfellet representerer casene og intervjuobjektene en spesielt ressurssterk elite i samfunnet.

3.4.1: Om min forskning med innsiderrelasjoner

Sosialantropologi med etnografisk feltarbeid oppstod fordi kolonimaktene ønsket kunnskap om fremmede folkeslag de møtte ute i koloniene. Forskeren kom fra sin egen kultur for å studere 'andre' folk ute i felten. De var fremmede eller eksotiske. Fra dette vokste det frem et ideal om distanse mellom forskningen som foregikk hjemme, og feltarbeidet som foregikk der ute. Forskeren skulle stå på utsiden av det som ble studert. Det var forutsetning for objektivitet. Gjennom hundre år med vitenskapshistorie på feltet har synspunktene endret seg i flere faser. For eksempel har debattene utfordret konsepter som de *andre*, hvem *vi* er, og hva som er *objektivitet*. Begrepet *innfødt*, brukt ovenfor, er hentet fra samme diskurs. Gradvis har slike etnografiske metoder også blitt tatt inn i annen samfunnsforskning (Denzin og Lincoln 2005: 14ff). Det gjør at disse vitenskapsteoretiske diskusjonene i prinsippet er de samme, enten den etnografiske casestudien gjelder livet i en afrikansk landsby, eller om man tar for seg det indre livet i et mediehus her hjemme.

Ut fra dette kan det reises spørsmål om hva som er motivet for forskningen, hvilken rolle forskeren har i forhold til forskningsobjektene, hva slags kultur forskeren representerer og hvilke forutsetninger dette gir for å presentere forskningsobjektene ut fra deres egne premisser og kultur, og om forskning med et slikt utgangspunkt kan kalles objektiv eller ikke.

²⁰ Lenke til "UiOs 10 bud for god forskningsskikk": <http://www.uio.no/forskning/om-forskningen/etikk/handbok/god-vitenskaplig-praksis/10-bud-for-god-forsk.html>, lastet 15.12.2011.

Det har vært mange store diskusjoner om disse temaene. En retning for dette er tatt opp i begrepet *refleksivitet*. Mens noen argumenterte for å eliminere forskerens påvirkning av dataene, innebærer refleksivitet en erkjennelse av at forskningen påvirkes av forskerens sosiale og historiske plassering, dens kultur, verdier og interesser (Hammersley og Atkinson 1996: 46ff). For å gjøre en lang diskusjon kort, medfører dette at forskeren ikke kan være objektiv, at forskningen er integrert med samfunnet den er utført i, og at forskningens mål blir å gi kunnskap.

I forlengelsen av dette, om forskeren er distansert utsideaktør eller en fra innsiden, kan den aktuelle diskusjonen oppsummeres med dette sitatet:

"[...] suggest that cultural «insiders» might well undertake research in a more sensitive and responsive manner than «outsiders». As Merriam et al. (2001) suggest, it has «commonly been assumed that being an insider means easy access, the ability to ask more meaningful questions and read non-verbal cues, and most importantly be able to project a more truthful, authentic understanding of the culture under study» (p. 411). On the other hand, of course, there are concerns that insiders are inherently biased, or that they are too close to the culture to ask critical questions." (Bishop 2005: 111)

Drøftingen av min rolle i dette forskningsprosjektet følger her disse momentene om fordeler og ulemper ved å være en fra innsiden. Det er også tatt med litt om hva jeg har gjort for å øke distansen.

Aller først noen presiseringer om mine relasjoner. Min bakgrunn som medieleder gjør at jeg inngår i et uformelt fellesskap eller nettverk som jeg antar fungerer på tilsvarende måte som mellom ledere i andre bransjer. Det betyr at man både er konkurrenter og kolleger, kanskje har gått samme skoler, og deler mange faglige referanser. Bånd og nettverk utvikles også gjennom møteplasser som i bransjens organisasjoner. Slik treffes man i forbindelse med jobb og faglige aktiviteter. Gjennom flere år har man gjerne jobbet flere steder, og det blir mer og mer sammensatte nettverk. Men redaktører og medieledere inngår ikke bare i et slikt laug. De har også en viss tradisjon for å kritisere hverandre. Det gjelder både i den offentlige debatt, og fordi man er konkurrenter. Et slikt nettverk, og slike relasjoner, behøver derfor ikke bare være positive kontakter, men kan også ha sine fraksjoner.

I denne studien betyr det at jeg overfor intervjuobjektene i VG og i Schibsted hadde yrkesrelatert bekjentskap til de fleste, men ingen personlige forbindelser. Alle relasjoner er utelukkende knyttet til at vi har jobbet i samme bransje, og det som er beskrevet i forordet. I Aftenbladet hadde jeg ingen bekjentskapsbånd til noen av dem jeg intervjuet. Men selv om jeg ikke hadde noen personlige relasjoner i Aftenbladet i forskningsperioden, hadde jeg kunnskap om dem som organisasjon siden jeg var involvert med dem på 1990-tallet, som

omtalt i forordet. Flere av de andre intervjuobjektene, utenfor casene og Schibsted, har jeg også hatt jobbmessige relasjoner til, uten at det bør være problematisk i denne situasjonen.

Mine innsiderrelasjoner innebærer at jeg har hatt en yrkesmessig nærhet til kildene i VG og Schibsted, men ikke personlig. Jeg har likevel selv vært en del av en mediebransje som praktiserer markedsorientert journalistikk. Utover å problematisere dette, vil jeg understreke at nettopp min egen involvering i denne utviklingen, i andre mediehus, har vekket min interesse for temaet.

Fordelene med å være en innsider var åpenbare angående tilgang, det å kunne stille mer meningsfulle spørsmål, det å forstå en del ikke-uttalte momenter, samt det jeg hadde med meg av en dypere kunnskap om kulturen og prosessene som foregår i slike mediehus. Tilgangen er drøftet ovenfor, i avsnitt 3.2. Der nevnte jeg også hvordan det bidro til å skape gode relasjoner i samtaler, og positiv respons om at jeg var en forsker som forstod dem. Forventningene var gjerne at en medieforsker skulle "ta dem". Jeg opplevde at jeg unngikk å bli kategorisert slik. I samtaler fulgte jeg med i resonnementene uten at de måtte forklares slik de ofte må gjøre til eksterne. Dette ga meg informasjon jeg tror ikke ville vært tilgjengelig for noen fra utsiden. I noen få tilfeller fikk jeg så fortrolig informasjon at jeg ut fra en etisk vurdering har utelatt det, uten at det betyr noe for det store bildet. Videre fikk jeg inntrykk av at noen intervjuobjekter forventet at mitt forskningsprosjekt kunne brukes som en kanal til det akademiske miljø, slik at de endelig kunne få frem hvor dyktige de var i løssalgspresen. Det ga noen av intervjuobjektene et ekstra engasjement på å få frem sitt syn, og det kom fordi de regnet meg som 'en av dem'. Jeg opplevde også at jeg med noen spørsmål traff bedre enn intervjuobjektene var forberedt på. Ved et tilfelle fikk jeg svaret: "Hvordan vet du det?" Jeg hadde da lagt inn en premiss de gjerne ville holde for seg selv. Det var ikke meningen jeg skulle vite dette, og jeg visste det heller ikke. Men ut fra egen kunnskap og logikk, måtte det bare være slik jeg 'påstod'. En annen bekreftelse på nyttige innsiderrelasjoner kom fra svenske forskerkolleger som fortalte at de hadde fått avslag på å få forskningsintervju med noen av de som stilte opp for meg.

Ulempene med å være en innsider har jeg kjent og følt på gjennom hele forskningsprosjektet. Uten at det er uttalt, opplever jeg at enkelte undres over om jeg virkelig kan forske på media når jeg har vært der i over 20 år. Og til og med hatt ansvar. Jeg kan da ikke distansere meg fra medias praksis. Jeg har rett og slett vært en av disse som medievitenskapen skal være kritiske til. Det er jo et poeng. På den annen side kan man jo ikke bli diskvalifisert som medieforsker bare fordi man kan for mye fra innsiden. Kritikken mot forskning fra en med innsiderrelasjoner, går på at man har en innebygd partiskhet, og at man

står for nær til å stille kritiske spørsmål. Dette er riktig, men man kan jo gjøre noe med det. Her er *seks av mine tiltak* i forskningsarbeidet for å styrke min egen posisjon i forhold til idealene om distanse, upartiskhet og kritisk innretning.

For det *første* har jeg i alle møter vært tydelig på min profesjonelle rolle som forsker, som jeg beskrev ovenfor i avsnitt 3.3.1. Fra min side har det aldri vært noen samtidig miks av roller, men dette er sortert i hva som er fortid og nåtid.

For det *andre* har en del av min forskerutdanning og sosialisering med forskerfellesskapet bestått i å lese mengder av den kritiske medievitenskapelige litteraturen. Kritiske kollegers kunnskap er også blitt min kunnskap, selv om det er mye jeg ikke er enig med. Men jeg har skaffet meg forutsetninger for å kunne reise innvendinger fra ulike sider om de temaene jeg har studert.

For det *tredje*, under selve intervjuene, ønsket jeg å konfrontere intervjuobjektene med kritikk uten å ødelegge en god relasjon i samtalen. Da brukte jeg en spørreteknikk med for eksempel følgende inngang: ”Noen kritiserer at dere gjør slik og slik, hva er ditt svar til det?” Svarene ga god anledning til oppfølgingsspørsmål. Det var ikke noe poeng å formulere om kritikken de skulle svare på kom fra meg eller andre. Det jeg var ute etter, var svaret, og å beholde den gode samtalerelasjonen. En slik samtaleform fikk også ut bedre informasjon enn om jeg skulle bruke et slikt møte til å fremføre kritikk i en konfronterende stil. Det var ingen hensikt i å opptre som en programleder i Brennpunkt.

For det *fjerde* har jeg ved flere anledninger formidlet entusiastisk fra mitt forskningsmateriale både i akademiske sammenhenger og i bransjen. Jeg har aldri lagt skjul på at jeg i mitt materiale også ser positive trekk i hvordan journalistikken utvikler seg i forhold til sine idealer. Det har noen ganger brutt med forventningene til en medieforsker. Men jeg har antatt at det er et nyansert bilde, med både positive og negative trekk. Dette drøftes i faglitteratur som argumenterer for at personlig engasjement i saken ikke er en trussel mot forskningen, men at det utfordrer det å analysere egen subjektivitet (Holter og Kalleberg 1996: 144).

For det *femte* har jeg hyppig formidlet fra min studie til mediebransjen. Det har reist diskusjon, og jeg har fått tilbakemeldinger som har vært nyttige innspill til mine analyser. Gjennomgående opplever jeg at de i mediebransjen kjenner seg godt igjen i mine analyser. Det kan jo indikere at man er på rett spor når forskningsobjektene og deres bransjekolleger mener analysene stemmer. Så er selvsagt forskerens utfordring å se enda mer enn praktikerne ser selv. Men det behøver ikke å ha noe med partiskhet eller kritiske evner å gjøre.

For det *sjette* er forskningsspørsmålene innrettet med et *hvordan*. Det spør etter å forstå strategiene, produktendringene, og journalistikken som samfunnsinstitusjon. Jeg har

bevisst ikke lagt normative føringer i spørsmålene. Tvert i mot har de vært åpne, og rettet mot å beskrive praksis. Med slike spørsmål har jeg kunnet utnytte mine fordeler med innsidekunnskap, og unngått å konstruere en kunstig kritisk posisjon hvor jeg uansett ikke ville hatt troverdighet.

Avslutningsvis er det også et poeng at jeg forsker i et fellesskap. Resultatene av min forskning blir ikke stående alene, verken som noe nytt og genialt, eller eventuelt som noe som blir isolert og glemt fordi ingen vil anerkjenne det. Jeg legger et nytt lag med kunnskap på det andre har gjort før. Og det kommer flere til. Jeg bidrar med én dybdeinnsikt. Den blir satt sammen med alle andre dybdeinnsikter. I en slik diskurs er det kvaliteten og troverdigheten i det jeg har gjort som avgjør hvilken innflytelse min studie får på forskerfellesskapet.

3.4.2: Etske perspektiver for prosjektet

Den kvalitative forskningens store rom for subjektivitet, og lite faste regler for metode, skaper mange etiske problemstillinger. I en oppsummering av disse etikkdebattene beskrives en tradisjon som legger vekt på *fire områder*: informert samtykke, forutsetninger, privatliv og konfidensialitet, samt nøyaktighet (Christians 2005: 144f). Dette avsnittet bruker disse som disposisjon.

Informert samtykke betyr primært at de 41 ekspertene som er intervjuet, har stilt opp frivillig og er innforstått med hva de har vært med på. Det gjelder også andre som har bidratt med informasjon. Alle intervjuobjektene fikk en standardisert muntlig informasjon om prosjektet, om sine rettigheter som intervjuobjekt, om hvordan deres bidrag skulle brukes, og at det var frivillig å bli intervjuet. Det var en fordel at disse intervjuobjektene var familiære med presseetikk, som er ganske parallell til forskningsetikken angående intervjuobjektets rettigheter, og at de dermed var kjent med premissene for intervjuet. I forbindelse med sitatsjekken ble det hentet inn skriftlig samtykke fra samtlige om mulig bruk av materialet i oppfølgende forskning.

Forutsetninger betyr for denne studien at jeg har vært tydelig på hva jeg skulle bruke informasjonen til, hva som kunne bli publisert, og når og hvor det kunne skje. I avsnitt 3.2 og 3.3 er de avtalte forutsetninger beskrevet mer detaljert.

Elitekildene, som var intervjuobjekter her, er en vesentlig forutsetning som stiller krav til meg som forsker. Betydningen av dette er drøftet ovenfor, i avsnitt 3.3.6.

Intervjuene i sin helhet inngår i analysene. *Sitater* fra disse som er skrevet inn i avhandlingen, er stort sett gjengitt med navngitt kilde. Det er viktig her, fordi posisjon og

person er viktig for tolkning av uttalelsene. Alle mine intervjuobjekter var vant til intervjusituasjonen. Flere av disse er også aktive i offentlig debatt. Dermed er de godt rustet til å gi uttalelser de kan stå inne for. De vil eventuelt også være kapable til å gå ut i offentligheten dersom de skulle ønske å ta til motmæle mot mine analyser. Lydopptakene kvalitetssikrer at uttalelser er korrekt gjengitt, men det er likevel kommunisert sitatsjekk før offentlig publisering. Jeg har akseptert enkelte justeringer av formuleringene i ettertid, noe som har vært marginalt og uproblematisk. Der sitater er gjengitt anonymt, er det fordi kilden er uten betydning for tolkningen, eller fordi jeg av etiske grunner lar kilden få lov å være anonym. Sitater fra intervjuobjektene som er tatt fra andre offentlige kilder, som for eksempel avisartikler, er gjengitt uten kontakt med kilden.

Ytelser, gjenytelser og gaver har det vært minimalt av. Jeg har tatt lunsjregningen i forbindelse med noen få av intervjuene hvor det har vært servering. Fra VG fikk jeg to krystallglass for vann, etter å ha holdt seminar for dem. Den største ytelsen er likevel alle de som har brukt mye tid og engasjement for å bidra med informasjonen jeg har spurt om.

Privatliv og konfidensialitet betyr for denne studien innsikt i bedriftshemmeligheter og i personlige forhold hos intervjuobjektene. Jeg sa før intervjuene at jeg bare ønsket å få informasjon jeg kunne publisere. Det sparte meg for en sorteringsjobb etterpå om behandling av fortrolige data. Det ga meg lettere tilgang til mediehusene da de forstod at jeg ikke var ute etter å avsløre bedriftshemmeligheter, men bare kartlegge journalistisk praksis på en vitenskapelig måte. Forhold utover dette er marginalt og uten betydning.

Nøyaktighet handlet om å bruke data, synspunkter og vurderinger så nøyaktig som mulig i prosjektet, i tråd med god forskningsskikk. Redegjørelsene omkring slikt i dette kapitlet er nettopp et av hovedpoengene med å skrive et metodekapittel.

Kapittel 4: Utviklingen i VG og Aftenbladet 1995-2010

Historien om VG og Aftenbladet fra 1995 til 2010 handler om utviklingen i de største avisene i Norge og Sverige. Selv om de stort sett var størst, var dette en periode med både vekst og fall i papiravisenes opplag. De etablerte nettaviser og de tok lederposisjoner i digital publisering. Det skjedde store endringer i journalistikken og i de journalistiske produktene. Det var en periode med økende konkurranse og høye forretningsmessige krav. Schibsteds rolle som dominerende eier spilte også en vesentlig rolle. En presentasjon av utviklingen i VG og i Aftenbladet, fra sånn omtrent 1995 til 2010, er hovedtema for dette kapitlet.

Begrunnelsen for å velge VG og Aftenbladet som case ble gitt i kapittel 1, mens her presenteres casenes utvikling i perioden. *Først* blir markedsdata i studiens tidsperspektiv gjennomgått. Fordi VG og Aftenbladet har mange fellestrekk, og det samme gjelder for de norske og svenske mediemarkedene, er det hensiktsmessig å presentere markedsdata samlet for de to. *Deretter* behandles de to casene hver for seg i separate avsnitt. Det legges vekt på den delen av historikken som gjelder produktutvikling. Dette blir her beskrevet opp mot mediehusenes egen historie, og i forhold til medieutviklingen. *Til slutt* oppsummeres kapitlet med en tidslinje over viktige begivenheter i de to mediehusene. Ved å samle tidslinjen for de to i en felles tabell blir de to mediehusene lettere å sammenligne.

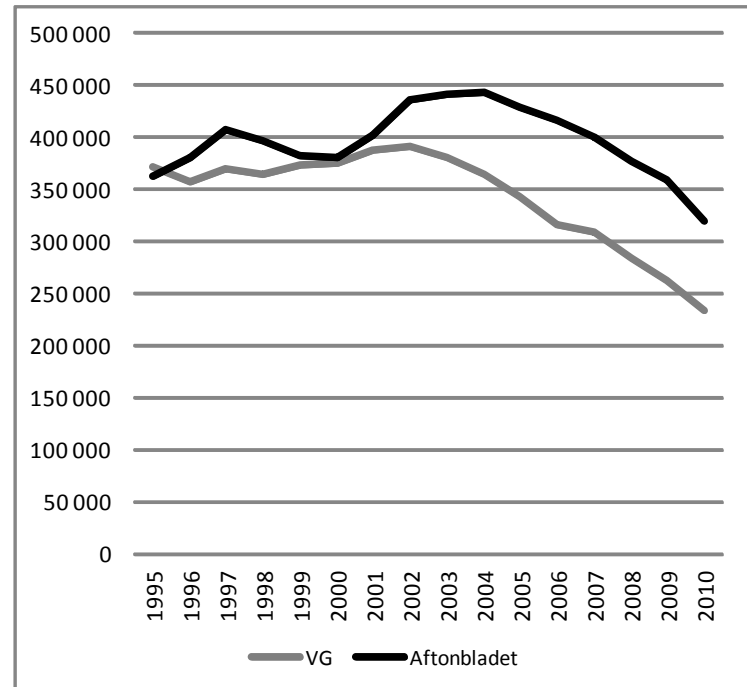
Hensikten med kapitlet er å presentere casene VG og Aftenbladet, og å beskrive *konteksten* for hele perioden i forhold til empirien og eksemplene som trekkes frem i analysene i de neste kapitlene. For å gi en helhetlig historisk fremstilling av perioden, er det derfor også med stoff her som ikke trekkes inn i analysene i de neste kapitlene.

4.1: Størst i sine markeder

Data for VGs og Aftenbladets prestasjoner i markedet blir presentert samlet i dette avsnittet. Tradisjonelt sett er **opplaget for papiravisen** blitt brukt som suksessmål for avisenes prestasjoner. Det totale markedet for dagspressen og løssalgavisene i Norge og Sverige ble presentert i figur 2. I **figur 4** vises opplagsutviklingen for VG og Aftenbladet i perioden 1995-2010. Tallene er for gjennomsnittssalg på hverdager. Figuren viser en parallell utvikling i VG og Aftenbladet. Begge avisene har i omtrent første halvdel av perioden gått både litt opp og ned, men hatt mest vekst.

VG oppnådde sitt historisk høyeste opplag i 2002 med over 390.000 aviser på hverdager. Salgsrekorden for det som regnes som en vanlig avisdag er 514.185 eksemplarer den 24. juni 1998, da Norge hadde slått Brasil 2-1 i fotball-VM. Salgsrekorden for fersk avis er 18. mai 2002 med 534.932 eksemplarer. Men det var en spesiell dag fordi det både var lørdag og dagen etter en avisfri dag. Dager rett før og etter avisfrie dager pleier å selge litt høyere enn normalt. Rekorden for VG noensinne er påskeaften 30. mars 2002 med 609.417 eksemplarer. Det var en forhåndsprodusert avis på en avisfri dag, også kalt "hermetikkavis" (tall fra Olsen i intervju).

Figur 4: Opplag for papiravisene – VG og Aftenbladet



Gjennomsnittlig opplag på hverdager. Data og kilder for figuren er i vedleggene "VGs opplagstall 1945-2010" og "Aftenbladets opplagstall 1910-2010".

Aftenbladet tok i 1996 tilbake posisjonen som Sveriges største avis i opplag, en førsteplass de hadde mistet i 1952. Da Aftenbladet i 2004 nådde sin topp i denne perioden med over 444.000 aviser, var det det høyeste opplaget siden tidlig på 1970-tallet. Aftenbladets rekordsalg av en enkeltutgave noensinne fant sted dagen etter 11. september 2001, med 706.400 solgte eksemplarer (Aftenbladet årsredovisning 2001: 37).²¹ Det betyr at første halvdel av perioden 1995-2010 til dels var preget av rekorder, vekst og offensive satsinger i både VG og Aftenbladet. Det hjalp på stemningen i begge mediehusene at de på den tiden også tok markedsandeler fra sine erkerivaler Dagbladet og Expressen, som begge var inne i svake perioder.

Men de gode resultatene i periodens første del skapte ikke mye optimisme. I flere av årsrapportene for disse årene er fremtidsutsiktene preget av forventning om at digitaliseringen

²¹ Aftenbladets mestselgende utgaver: **1)** 706.400 eksemplarer den 12.9.2001, terrorangrep på USA, **2)** 681.000 den 29.8.1973, Norrmalmstorg-dramaet gisler i bank, **3)** 666.300 den 29.12.2004, tsunamien, **4)** 638.374 den 1.3.1986, mordet på Olof Palme, **5)** 637.900 den 20.9.1976, regjeringsskifte, **6)** 618.600 den 16.9.1973, valget og kongens død, **7)** 615.100 den 17.9.2004, pågripelse av Anna Lindhs morder, **8)** 615.100 den 28.7.2004, Tony Olsson som hadde drept to politimenn rømte, **9)** 608.800 den 11.9.2004, mordet på Anna Lindh, **10)** 597.600 den 2.3.1986, mordet på Olof Palme dag 2 (Aftenbladet årsredovisning 2004: 18).

vil true papiravisens opplag og lønnsomhet. Utviklingen, blant annet i USA, tilsa at dette ville skje før eller siden. Figuren viser at det forventede fallet slo til for alvor fra 2003 for VG, og fra 2005 for Aftenbladet. Deretter eskalerte opplagsfallet. Rundt periodens slutt i 2010 var tempoet omkring 10 prosent i opplagsfall hvert år, både for VG og Aftenbladet. På denne tiden hadde VG falt rundt 40 prosent siden sin topp i 2002, og Aftenbladet nær 30 prosent fra sin topp i 2004. VG mistet i 2010 posisjonen som Norges største papiravis etter å ha vært på topp siden 1981. Denne utviklingen for VG og Aftenbladet gjorde at de i siste halvdel av denne studiens periode var preget av fallende papirinntekter, kostnadskutt, offensive produktendringer for å motvirke fallet, offensiv prisstrategi for å forsvare salgsinntekter, og en intens jakt etter nye inntekter fra digital publisering.

Da **nettavisene** startet, begynte man umiddelbart å telle trafikken av brukere på internettsidene. Motivet for dette var både å måle egne prestasjoner, og ikke minst å dokumentere antall visninger overfor annonsørene. I de første årene med nettaviser var annonseinntekter basert på sidevisninger omtrent enerådende som inntektsmodell. Fra den tidligste start av nettaviser telte mediehusene sin egen trafikk slik de selv fant det for godt. For å skape tillit til trafikk tallene ble disse standardisert. Etter hvert overlot bransjen målingene til uavhengige aktører som TNS Gallup i Norge og KIA-index i Sverige. Som følge av konflikter mellom nettaktører med ulike interesser, har måten å telle nettrafikk på blitt endret gjennom årene. Derfor er ikke trafikkmålingene gjennom alle årene i perioden 1995-2010 helt sammenlignbare. Men de trafikkmålingene som finnes er satt sammen i **tabell 4** nedenfor, og tellemåte og kilde er spesifisert. Siden tellemåten varierer blir det ikke helt korrekt å presentere dette visuelt i en figur. Trafikktallenes kobling til annonseinntekter er fortsatt en viktig premisse for disse målingene selv om de digitale mediene og deres økonomi har utviklet en stadig større kompleksitet. Disse trafikktallene er derfor bare én av målingene i et mangfoldig system som har vokst frem for å analysere trafikken i digitale kanaler.

Den dominerende trenden for trafikken på nettavisene viser en sterk og sammenhengende vekst i hele perioden. Ved periodens slutt diskuteres det om slike nettaviser nærmer seg metningspunktet som nyhetsnettsteder. Ytterligere vekst vil da forutsette lansering av nye tjenester for å utvikle trafikk basert på et bredere behov enn interesse for nyheter. Det er bare ett eneste brudd i den sammenhengende sterke veksten i nettrafikken i VG og Aftenbladet. Det er nedgangen VG hadde fra 2009 til 2010. VG Netts ansvarlige redaktør Espen Egil Hansen forklarer dette med at den digitale sosiale arenaen *Nettby* hadde vært en trafikkmaskin for VG. Bunken falt ut av denne tjenesten da brukerne flyttet over til Facebook, og VG la ned sitt tilbud ved utgangen av 2010. Hansen sier at VG Netts egne tall

viser en vekst i trafikken det året på 13 prosent dersom Nettby holdes utenfor.²² Som anført i avsnitt 2.6, er Nettby holdt utenfor ”redaksjonelle produkter” i analysene her, selv om de er med i trafikktallene. Aftenbladets lille tilbakegang i 2008 kan muligens også forklares med at trafikken er målt i forskjellige uker som ikke er helt sammenlignbare.

År	VG kilde	Aftenbladet Kilde
1995		
1996	25 000 brukere pr dag 1	19 000 brukere pr dag 3
1997	50 000 brukere pr dag 1	100 000 brukere pr hverdag i des 3
1998	100 000 brukere pr dag 1	200 000 brukere pr hverdag i des 3
1999	200 000 brukere pr dag 1	360 000 brukere pr hverdag i des 3
2000	300 000 brukere pr dag 1	670 000 brukere pr hverdag i des 3
2001	402 000 brukere pr dag 1	1 mill brukere pr hverdag i des 3
2002		3,62 mill unike brukere i mars 4
2003	1,05 mill unike brukere i uke 48 2	4,20 mill unike brukere i mars 4
2004	1,53 mill unike brukere i uke 48 2	6,00 mill unike brukere i mars 4*
2005	1,68 mill unike brukere i uke 48 2	2,91 mill unike brukere i uke 7 4
2006	2,02 mill unike brukere i uke 48 2	3,49 mill unike brukere i uke 12 4
2007	2,78 mill unike brukere i uke 48 2	4,08 mill unike brukere i uke 8 4+5
2008	3,11 mill unike brukere i uke 48 2	4,04 mill unike brukere i uke 10 4+5
2009	1,23 mill unike daglige brukere i uke 48 2*	4,25 mill unike brukere i uke 17 4+5
2010	1,20 mill unike daglige brukere i uke 48 2**	4,88 mill unike brukere i uke 13 4+5

Kilder:
1) VG årsrapport, 1995-2002. **1*)** VG årsrapport 2002:32f oppgir ikke andre trafikktall enn en rekord i oktober med nær 2 mill unike brukere, måneden da skatteliste ble publisert. **2)** TNS-gallup, offisiell bransjestatistikk, publisert på tns-gallup: <http://rapp.tns-gallup.no/Default.aspx?aid=9072261>, lastet 13.12.2010. **2*)** Offisiell måling endret fra ”unike brukere pr uke” til ”gjs antall unike brukere pr dag i løpet av en uke”. **2**)** Teknisk definisjon av ”unike brukere” endret for å redusere grad av feilkilder for dobbelttelling. **3)** Aftenbladet årsrapport, 1995-2000. **4)** Tidningsutgivarna, offisiell bransjestatistikk, publisert i årlig rapport ”Svensk dagspress” 2002-2010. **4*)** Kilden skriver mars 2003, men det er trolig trykkfeil og skal være mars 2004. **5)** Som 4, Tidningsutgivarna, som refererer til KIA-index, publisert på: <http://kiaindex.net/>, lastet 13.12.2010.

Disse dataene for trafikk på nettavisene er tidligere ikke publisert samlet, og er satt sammen for denne studiens formål.

Mobiltelefon som nettkanal har vokst kraftig de siste årene av perioden. Fra 2008 begynte trafikktallene å bli så store sammenlignet med nettbruk fra PC at de fikk betydning. Da denne avhandlingen ble avsluttet i 2012, var mobiltrafikken et hett tema. Prognoser tydet på at nettavisene allerede i 2014 kunne få høyere trafikk fra mobil enn fra PCer. VG var ute så tidlig som i 1998 med å publisere journalistisk innhold på mobiltelefon. I begynnelsen var

²² Espen Egil Hansen intervjuet i nyhetsartikkelen ”Nettby trekker ned”, Dagens Næringsliv, 15.2.2011, s. 117.

dette SMS-tjenester, wap-bruk på mobil og det som da ble kalt håndholdte datamaskiner. Aftonbladet oppga selv sin trafikk i disse kanalene i 2001 til å være 47.000 unike brukere pr. måned (Aftonbladet årsredovisning 2001: 12). Her er en **tabell** for mobilbasert nettrafikk, og det er bare tatt med de siste årene, hvor det finnes uavhengige og pålitelige målinger. Disse trafikktallene er ikke inkludert i målingene for nettrafikk i tabellen ovenfor.

Tabell 5: Mobil nettrafikk i VG og Aftonbladet			
År	VG kilde	Aftonbladet kilde	
2008	81 000 unike brukere i uke 48 1		
2009	184 000 unike brukere i uke 48 1	211 000 unike brukere i uke 48	2
2010	177 000 unike daglige brukere i uke 48 1	527 000 unike brukere i uke 48	2

Kilder: **1)** TNS-gallup, offisiell bransjestatistikk, publisert på tns-gallup: <http://rapp.tns-gallup.no/Default.aspx?aid=9072261>, lastet 6.6.2011. **2)** Tidningsutgivarna, som refererer til KIA-index, publisert på: <http://kiaindex.net/>, lastet 6.6.2011.

Ved studiens avslutning i 2012 kunne man observere at slik internettrafikk via mobil bare var begynnelsen på hvordan digital publisering vokser i nye typer kanaler. Det bygger opp under drøftingen ovenfor i avsnitt 1.3 om denne studiens avgrensning. Der slås det fast at de tradisjonelle nettavisene var den dominerende digitale publiseringskanalen frem til 2010.

Kanalmangfoldet som har utviklet seg ved avslutningen av denne studien har medført et tilsvarende mangfold av trafikkmålinger. Hos de offisielle målebyråene kunne man i 2011 til enhver tid laste ned ferske tall på digital trafikk til mediehusene via internett, mobil, web-TV, mobil-app'er, iPad-app'er og andre applikasjoner. For hver kanal er det vanlig å kunne måle både unike brukere, sidevisninger, brukersesjoner og så videre. Det gir stor innsikt i detaljene, men det blir vanskelig å holde oversikt når helheten skal tolkes.

Rekkevidde, eller "reach" som det kalles, har vokst frem i senere år som det nye nøkkeltallet på et overordnet nivå. Det viser hvilken utbredelse et mediehus oppnår. Fra gammelt av var det papiroplaget som var det viktigste tallet, og som til og med ble tatt til inntekt for journalistikkens kvalitet. Så lenge det var høye eller økende papiroplag var dette også gode nyheter å skrive om seg selv. Med fallende opplag har det vært viktig å finne et annet tall som også inneholder noe av det symboltunge omkring mediehusets posisjon i samfunnet. *Netto rekkevidde* ser ut til å kunne bli et slikt mål, fordi det måler summen av alle som leser mediehusets kanaler, uavhengig av kanal, og når dobbeltlesing i flere kanaler er trukket fra. En leser telles altså bare én gang. Det måler rett og slett hvor stor andel av voksne svensker som på en eller annen måte bruker Aftonbladet. Dette måletallet tillegges stadig større vekt. Ved studiens avslutning var det foreløpig ikke en omforent bransjestandard for

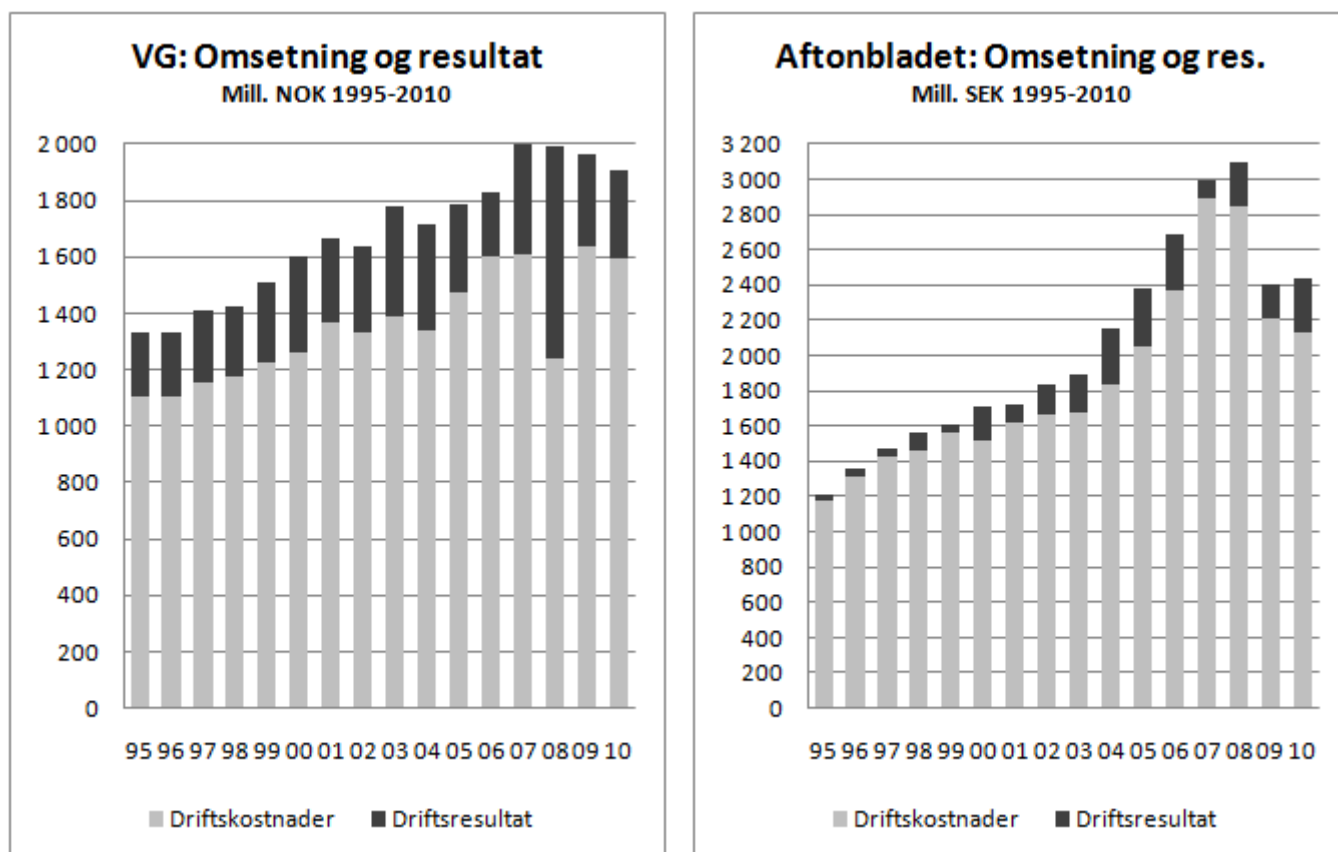
hvordan det nye mediemangfoldet skulle måles. Det er mediehusets egne tall som er gjengitt. Det betyr at definisjoner av lesing, alder, frekvens, måleperiode og så videre kan variere mellom ulike målinger. Det betyr at tall fra ulike mediehus kanskje heller ikke er helt sammenlignbare. Derfor bør tallene tolkes med robust margin. For å øke tilliten til tallene har mediehusene engasjert uavhengige byråer til å utføre disse målingene i markedet. Slik er de tallene som foreligger:

Tabell 6: Netto rekkevidde for mediehusene VG og Aftenbladet				
År	VG kilde		Aftenbladet kilde	
2001	1,54 mill. daglige lesere	1		
2006	1,92 mill. daglige lesere	1	2,9 mill. daglige lesere	2
2007	50,9 % av daglige lesere over 12 år	1		
2008	53,2 % av daglige lesere over 12 år	1	2,3 mill. daglige lesere	3
2009	53 % av daglige lesere over 12 år	1	2,38 mill. daglige lesere pr. des.	4
2010	Over 50 % av daglige lesere over 12 år	1	2,46 mill. daglige lesere pr. des.	4
Kilder: 1) Schibsted årsrapport 2001, 2006-2010, omfatter papir, nett og mobil. 2) Aftenbladet årsredovisning 2006. Inkluderer også gratisavisen Punkt SE og annonsetjenester i Aftenbladet Nya Medier. 3) Aftenbladet årsredovisning 2008. 4) Aftenbladets publisering av markedstall fra Orvesto: "Aftenbladet i siffror", lenke: http://www.aftenbladet.se/siffror/ , lastet 2.3.2011. Dette er daglige netttotal for papir- og nettavis, mens trafikk for mobil og andre plattformer ikke er telt med.				

For å **sammenligne** Aftenbladet med VG i 2010 kan 2,46 millioner daglige lesere estimeres til rundt *33 prosent* av svenske lesere over 15 år. Dette kan, i grove trekk, sammenlignes med VGs rekkevidde på vel *50 prosent* av norske lesere over 12 år, i **tabell 6** over. Relativt sett har VG en større utbredelse i Norge enn Aftenbladet har i Sverige, ifølge disse tallene. Men ifølge de samme kilder når Aftenbladets nettavis ut til rundt 51 prosent av svenske lesere på ukebasis.

Markedsdataene ovenfor viser hvor mye produktene brukes og hvilke posisjoner de har i markedene. Som økonomiske virksomheter er det likevel de **økonomiske resultatene** som blir det endelige målet på deres grad av suksess i markedene. Det er disse resultatene som til slutt skaper bedriftens økonomiske handlingsrom og styrke, og som gir grunnlag for eierens utbytte og verdiutvikling. Studien avgrensner de økonomiske dataene til oversikt over driftsresultatene i VG og Aftenbladet i perioden. Tallene er offentlig tilgjengelige. Ledelsen styrer selvsagt etter mye mer avanserte økonomiske data, men det er en intern informasjon som denne studien ikke har hatt tilgang til. Mediehusene VG og Aftenbladet er i denne sammenheng definert som konsernene *Verdens Gang AS* og *Aftenbladet Hierta AB*. Den interne selskapsstrukturen har endret seg noe gjennom årene. Mediehusene som konsern

inkluderer papirprodukter, digitale produkter, annen medievirksomhet, delvis også eiendommer, samt enkelte andre ting. Disse to mediehusene eier ikke egne trykkerier, så slike kostnader blir bare synlige som kjøp av trykktjenester. Det er mange detaljer som skjules i totalresultatet. På dette overordnede nivået må dataene derfor tolkes på en robust måte. **Figur 5** her viser driftsresultat/rørelsesresultat (EBITA) i nominelle tall:



Figur 5: Omsetning og økonomisk resultat i VG og Aftenbladet 1995-2010

Tall, kilder og enkelte forklaringer er i vedlegget "Driftsresultat i VG og Aftenbladet 1995-2010".

Tallene viser at både VG og Aftenbladet har greid å gå med overskudd hvert eneste år gjennom perioden selv om enkelte år har vært økonomisk utfordrende. Tallene viser også at de har greid å levere overskudd, til dels økende overskudd, tross store fall i papiroplaget. Dette gir bakteppe når studien i sine analyser kommer inn på produkt- og prisstrategier for utviklingen av de redaksjonelle produktene.

Når man ser nærmere på detaljene, ser man at **VG** har levert stabile overskudd på mellom 226 og 389 millioner NOK hvert eneste år. Resultatet i 2008 er ekstraordinært fordi VG da solgte sin eiendom i Oslo sentrum og overførte gevinsten på 452 millioner NOK til Schibsted. Men utover dette har VG levert overskudd på mellom 13 og 22 prosent

driftsmargin i alle årene, noe som drøftes i avsnitt 7.3. Da Bernt Olufsen gikk av som ansvarlig redaktør i VG på nyåret i 2011, ble det gjort et nummer av at han hadde levert et overskudd før skatt på 5,4 milliarder kroner siden han tiltrådte i 1994.²³

Aftonbladet har reist seg fra nær konkurs på 1980-tallet. På tallene kan det se ut som de under Schibsteds eierskap har begynt å utvikle seg til en pengemaskin som nærmer seg VGs nivå. Da Schibsted kom inn som eier i 1996 lå Aftonbladet på rundt 30-40 millioner SEK i årlig driftsresultat. Men i fire av de siste syv årene i studiens periode har de levert et overskudd på over 300 millioner SEK. Driftsmarginen har i perioden vokst fra 3 til 13 prosent. 2007 skiller seg ut da resultatet ble redusert til en brøkdel av året før. Det var fordi Aftonbladet i 2006 satset stort både på gratisavis, kringkastet TV og radio, noe som endte med store tap og ble stoppet påfølgende år. Det omtales i avsnitt 4.3.4. Videre kan det se ut som fallet i omsetningen var enormt i 2009. Det var det ikke, men Schibsted ommøblerte virksomhetene slik at Aftonbladets eierandeler i rubrikkannonserne Blocket og Byt Bil, kjøpt i henholdsvis 2003 og 2002, ble overført fra Aftonbladet til Schibsted Classified Media (Schibsted årsrapport 2009: 18). Dermed forsvant deres omsetning og overskudd fra Aftonbladet, men ble beholdt i Schibsted.

De økonomiske resultatene i VG og Aftonbladet har vært bemerkelsesverdig gode med hensyn til markedsutviklingen i salget av papiraviser. Dette bygger opp under en av antagelsene i studien, at journalistisk produktutvikling har vært utnyttet for å oppnå økonomiske resultater.

4.2: VG – ”en journalistisk fabrikk”

Dette avsnittet tar for seg VGs historie om endringer i de journalistiske produktene i perioden 1995-2010. Aller først settes det i sammenheng med VGs historie. Deretter følger et avsnitt om VGs produkthistorikk fra 1995 til 2010 med størst vekt på papiravisen, og så et avsnitt med størst vekt på nettavisen, digital publisering og multiplattformstrategier. VGs historie er dekket av historisk litteratur (Eide 1995, 1998; Hasselknippe 1985; Dahl 2010; Norland 2011; Eide 2006). Hovedkildene for de senere år er studiens intervjuer, samt årsrapportene fra VG og Schibsted.

Gjennomgangen er summarisk, delvis kronologisk. Produktutviklingstiltak som tas frem som eksempler senere i avhandlingen, blir presentert grundigere der. En oversikt over større produktutviklingstiltak i VG gjennom studiens periode, følger i *vedlegg 6*. I teksten

²³ Nyhetsartikkel ”Avskjed med en liten lapp”, Dagens Næringsliv 18.1.2011, s. 52.

brukes navnet "VG" både om mediehuset Verdens Gang AS, om papiravisen, og om VG generelt. Nettavisen heter "VG Nett", mens "VG Multimedia" er datterselskapet som fra 2000 til 2011 organiserte den digitale publiseringen. Porteføljen av digitale produkter inkluderer flere publikasjoner enn VG Nett.

4.2.1: Et opplagseventyr

Verdens Gang ble startet ved krigens slutt i 1945 av sentrale personer tilknyttet Hjemmefronten. Avisens historie ble et eventyr i opplagsvekst. Men dette slo ikke til før etter at Schibsted overtok avisen i 1966. De første 20 årene var tvert imot ganske problemfylte.

Fra begynnelsen var Verdens Gang inspirert av europeiske eliteaviser. Det redaksjonelle innholdet hadde fire bærebjelker. Det var politisk og samfunnsmessig stoff, kulturstoff, økonomi- og næringslivsstoff, og nyhets- og reportasjestoff (Eide 1998: 109). Avisen var forankret i den rådende etterkrigsmentaliteten. Til forskjell fra de fleste andre aviser, var Verdens Gang ikke knyttet til noe politisk parti. De hadde overtatt lokaler og produksjonsutstyr etter Tidens Tegn, som gikk inn under krigen. Fra boet etter Tidens Tegn arvet avisen også navnet Verdens Gang, som hadde tilhørt en venstreavis kjent for sin kontroversielle stil. I ettertid er konflikten mellom redaktøren og disponenten i gamle Verdens Gang i 1910 blitt en stor hendelse i pressehistorien, fordi det førte til stiftelsen av Norsk Presseforbund (Eide 2000: 84ff; Hasselknippe 1985: 9). Redaktøren brøt ut og startet avisen Tidens Tegn, som så overtok Verdens Gang i 1923 (Dahl 2010, bind 4: 367). Verdens Gang som så dagens lys i 1945 var først og fremst en helt ny og uavhengig avis, selv om det finnes noen historiske bånd til den gamle avisen med samme navn (Eide 1995: 42ff).

Freden i 1945, og det store samfunnsengasjementet rundt gjenreisningen av nasjonen, slo ut i gode opplagstall både for Verdens Gang og andre aviser. Gradvis kom hverdagen. For Verdens Gang betød det at 40.000 solgte eksemplarer om dagen det første året, etter fem år sank til 26.000. Økonomien var stadig anstrengt med reell trussel om å bli nedlagt. Hyppig ble det diskutert hvordan man kunne øke salget. Endringer ble gjort. Den første store og radikale omleggingen kom i 1952, med overgang til middagsavis og satsing på løssalg. Disse endringene, og de som fulgte utover 1950-tallet, la grunnlaget for det særpreg som fortsatt kjennetegnet avisen ved århundreskiftet 50 år senere. Det mest vesentlige skiftet var strategien om å lage avis med populært innhold. Den viktigste inspirasjonskilden var suksessen svenske løssalgsaviser hadde på denne tiden. VG hentet ideer og hjelp både fra Expressen og Aftonbladet, og også andre svenske aviser. En Expressen-redaktør kom til Oslo som rådgiver

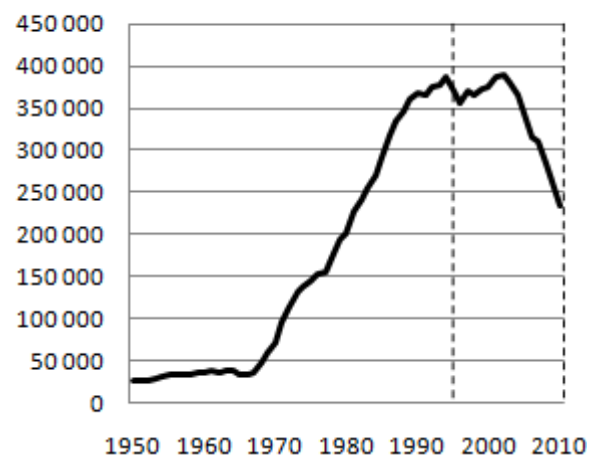
i to uker i 1953. Ved å bli ettermiddagsavis i løssalg definerte de Dagbladet som sin hovedkonkurrent. To endringer i dette momentet, som symboliserte det nye formspråket, var avisens nye logo med forkortelsen VG, og innføringen av VG-terningen på filmanmeldelser. Sport ble prioritert som stoffområde, og ble arena for utviklingen av ny layout med store bilder, titler og visuelle virkemidler. Andre eksempler på datidens popularisering som skapte VGs profil, var nyhetsdekning på bredere stoffområder, etterforskende journalistikk, satsing på egne store nyheter som gjorde avisen mer salgbar, og også innhold spesielt innrettet mot kvinnelige lesere. Og allerede i 1951, som et markedsføringstiltak, tilbød VG sine lesere Roma-reiser, med påfølgende reisereportasjer (Eide 1995: 128ff).

Den offensive satsingen ga likevel beskjedne resultater. I 1963 gikk VG over til tabloid format som første avis i Norge i moderne tid. VG var nok en gang inspirert av Expressens og Aftenbladets formatsuksess i sitt løssalgsmarked (Eide 1995: 211). Førstesiden som salgspakat ble kjennetegn fra første utgave. At Aftenpostens eiere overtok VG i 1966 som følge av ubetalt trykkerigjeld, kan høres ut som en tilfeldig hendelse. Tvert imot. Det skjedde etter nøye overveielser over lengre tid, og meningene var delte. VGs trykking og kreditt hos naboavisen hadde gitt Aftenpostens ledelse innsikt i den lille avisen.

VG og avismarkedet var blitt analysert, med oppløftende prognoser. VG hadde en underliggende positiv trend da Aftenposten overtok, selv om det tilsynelatende så mørkt ut. Forløsningsen kom da de nye eierne fjernet tyngende gjeld og økte ressursene både til redaksjonen og distribusjonen. Det ble et opplagseventyr.

Det hører også med at VG, som i tabloid utgave var blitt enda sterkere innrettet mot populært innhold, traff noe som var på gang i samfunnsutviklingen. Der rådet fremveksten av forbrukersamfunnet, samferdselen ble revolusjonert, og TV ble utbredt. Dette harmonerte med en mer personorientert journalistikk, VGs mer direkte tone til sine lesere, og at de hadde riksdekkende ambisjoner både for innhold og salg. I 1972 passerte VG erkerivalen Dagbladet, og de hadde tredoblet opplaget siden tabloidovergangen i 1963 (Eide 1995: 230ff; Norland 2011: 200ff). VG fikk i løpet av få år en viktig plass i Schibsted-familiens avisdrift. Her kan

VGs opplag, hverdager



Figur 6: VGs opplag 1950-2010

Kilder og forutsetninger fremgår av vedlegget "VGs opplagstall 1945-2010".

det nok ha spilt en rolle at Tinius Nagell-Erichsen, senere dominerende Schibsted-eier, var sterkt involvert i VG, blant annet som disponent i 1968-1972 (Nærø 2005).

Deretter gikk det slag i slag for VGs utvikling. De redaksjonelle grepene, markedsføringen og forretningsdriften rundt avisen, ble stadig fornyet og utvidet. Men retningen fra 1970-årene og utover fulgte kursen som var staket ut før dette. Dette kan illustreres med disse stikkordene, som er utvalgte titler for avsnitt i boken om VGs 50 første år, *Blod, sverte og gledestårer*: "Blikkfang, Forsiden som salgspakat, Tramp i klaveret, Kvalitet og opplagsfokus, Si det med bilder, Viktig. Nyttig. Morsomt, Hardtslående forsiktighet, Den kyniske fornuft." (Eide 1995).

En milepæl var det i 1981 da VG også passerte Aftenposten og ble Norges største avis. Fra 1966 til 1995 var det opplagsvekst hvert eneste år med unntak av 1991. Optimismen rådde, og i slutten av 1980-årene engasjerte VG seg i annen medievirksomhet, som film, bilder, tegneserier og lokalavis. Suksessen uteble. VG valgte tidlig på 1990-tallet igjen å konsentrere seg om sin egen avisdrift. Engasjementene ble avvirket eller overført til Schibsted. På denne tiden ble det også observert faresignaler i løssalgsmarkedet, blant annet en skremmende utvikling i Sverige som hadde rammet Aftonbladet og Expressen. Viktige endringer i markedet var tøffere konkurranse om folks tid, TV-titting på bekostning av avislesing, nedgang i tobakskiosker som solgte aviser, og færre og større dagligvarebutikker som førte til endring i folks handlemønster (Eide 1995: 416ff). Men med målrettet utvikling av avisen greide VG likevel å vokse i opplag omtrent halvparten av årene på 1990-tallet.

En viktig hendelse for produksjonen av VG var i 1988 da de begynte å trykke flere steder i landet. Det lettet distribusjonen. Teknologisk utvikling på denne tiden bidro også til at avisproduksjonen ble vesentlig forenklet. I 1990 startet VG søndagsavis som svar på Dagbladets overraskende lansering. VG flyttet inn i sitt nye glasshus i Akersgata 55 i 1994.

4.2.2: Jubileum, vendepunkt og stadig hurtigere endringer

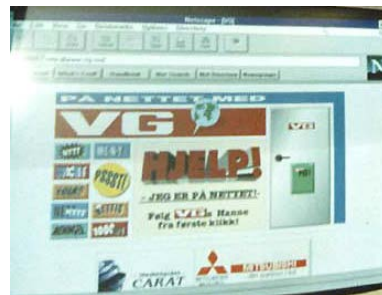
I 1995 fylte VG 50 år, og det innleder denne studiens periode. Bedriftens meritter og erfaringer handlet så langt mest om vekst og fremgang, i hvert fall de siste 30 årene. Mens de feiret jubileet, fikk de en smell og et varsel om at det ikke bare kunne fortsette oppover. De falt nesten 20.000 i opplag det året. En slik tilstand var ny og ukjent. I innledningen til årsrapporten i 1995 slås det fast en ny kurs, og hva det vil innebære i tiden fremover:

"1995 har vært et svært aktivt år i bedriftens 50-årige historie. En rekke grep er gjennomført for å møte morgendagens utfordringer og styrke VGs konkurranseposisjon i et stadig tøffere

marked. [...] nytt trykkeri [...] store omorganiseringer [...] overgang til ny fulldigital produksjonsteknikk. [...] Og VG gikk på Internett.” (VG årsrapport 1995: 1)

Retningen som ble pekt ut i 1995 handlet om tøffere konkurranse, nytt trykkeri som følge av ambisjoner om produktforbedringer, omorganiseringer, digitalisering og internettsatsing. Det skulle vise seg at disse signalordene fra 1995 var gyldige for hele perioden frem til 2010.

Selv om VG var kjent for å snu seg på hælen i sin kjappe nyhetsjournalistikk, fikk de på den tiden ikke samme anerkjennelse fra omverdenen for sin evne til å endre det journalistiske produktet. Konkurrenter kunne omtale VG som ”en journalistisk fabrikk” eller ”VG-maskinen”. Det vitnet om noe traust, men også om kontinuitet, systematikk og en stayerevne de samme konkurrentene var misunnelige på. Man husket fortsatt at Dagbladet hadde vært først ute med søndagsavis i august 1990, selv om VG svarte umiddelbart. Bilag, som stadig ble endret og relansert, var Dagbladets særpreg. Det var også Dagbladet som var først på internett, i mars 1995,²⁴ mens VG først svarte i oktober samme år. Det var likevel VG som fikk bransjeprisen ”Årets multimedia bedrift” i 1995, blant annet for CD-ROMen *VG i Tid og Rom*. Det var en multimedial presentasjon av Norges historie etter krigen knyttet sammen med VGs egen 50-årshistorie. Denne og andre digitale produksjoner fra VG på denne tiden pekte allerede da langt frem om form og fortellervirkemidler som ville komme på nett. På dette tidspunktet måtte stoffet distribueres på CD-plater fordi infrastrukturen for nett var utilstrekkelig. Men VGs digitale satsing var i hvert fall sjøsatt selv om den første nettsiden hadde layout som en minibank, og de to-tre som var ansatt i nettrekksjonen hadde arbeidsplassene sine plassert under en trapp. Nettutviklingen er hovedtema i avsnitt 4.2.3.



VG Netts første hjemmeside.
(Foto: VG)

Produktendringene i 1995 trakk også opp noen temaer som går igjen år etter år utover i perioden. Det er blant annet en ”bredere nyhetsjournalistikk”. Dette betød den gangen mer stoff om personlig økonomi og forbrukerspørsmål. Parallelt foregikk også en helgesatsing, spesielt med ”Levende lørdag”. Når VG i årsrapportene for årene som følger beskriver produksatsinger, trekkes det stadig frem tiltak for å skape bredere stofftilfang både på hverdager og i helg. Det gjaldt i stor grad å være nyttig, inspirerende eller avkoblenende for leserne. Tiltakene, kanskje små hver for seg, endret i sum over tid likevel stoffmiksen i VG.

²⁴ Første norske nettaviser ble lansert av Brønnøysunds Avis 6. mars 1995, to dager før Dagbladet.

Nyhetsjournalistikken i avisen er nå som tidligere dominert av hendelsesorientert stoff. Det er likevel blitt viet stadig større plass til journalistikk som skal hjelpe eller inspirere leserne med et eller annet. Vridningen av innholdet eller nyhetene, med større innslag av det som er mer nyttig enn nytt, er heller ikke et nytt fenomen i VG eller andre aviser. Slikt stoff kan spores helt tilbake til VGs start, og i lignende aviser også lenge før dette. Men det som kan sees i VG, og også andre aviser fra rundt 1990 og utover, er en trend der denne servicejournalistikken er blitt kraftig oppgradert i omfang og ressursbruk. Slik journalistikk har også i mye større grad blitt hovedoppslag fordi det har solgt godt, eller gitt god trafikk i nettavisen. I denne studiens periode har denne utviklingen tydelig preget VGs journalistikk, i og for seg parallelt med utviklingen i andre mediehus.

Tidlig i perioden ser vi også et annet VG-trekk som kan kjønes igjen over flere år. Selv om VG var en bred avis som henvendte seg til "alle", har avisen gjennom prioritering av hva som produktutvikles, satset på å styrke *profilen*. Dette er et strategisk valg om å dyrke frem et særpreg, og bli tydeligere på det de allerede er gode på. En kikk på tiltakene for utvikling av VG i 1995 viser denne strategien i praksis. Da oppgraderte de musikkstoffet og "VG-lista". De profilerte seg som riksavis med mange journalister ute på lokalkontorer landet rundt. VG ville bli assosiert med bildejournlistikk, og i 1995 markerte avisens fotografer seg med både Årets bilde og 22 av 33 nominasjoner til denne prisen.²⁵ I tillegg markerte VG seg sterkt i offentligheten med avsløringene av uregelmessigheter i medlemslistene i det som ble omtalt som "AUF-saken", et resultat av omfattende journalistisk graving over lang tid, og som ble belønnet med SKUP-prisen.²⁶

Eksemplene fra 1995 med musikk og underholdning, lokale saker, fotojournalistikk og politiske avsløringer viser en typisk VG-strategi om å bli enda bedre på det de allerede er gode på. Enkelte andre mediehus kunne utmerke seg med å satse på nye felt, mens det har vært typisk VG å styrke posisjonene på sin egen hjemmebane.

Tydelige eksempler på denne strategien senere i perioden var da VG i 2005 lanserte faste bilag og magasiner. Sport hadde alltid vært en hovedingrediens i løssalgsavisen VG. Med *VG Sporten* som daglig rosa bilag skjerpet de denne profilen spesielt tydelig overfor alle sportsinteresserte lesere. På tilsvarende måte var det nye lørdagsmagasinet *VG Helg* ikke noe nytt i forhold til VGs etablerte stoffmiks. Det bidro bare med enda mer av det stoffet VGs helgeaviser allerede var kjent for. Det nye med *VG Helg* var at slikt stoff fikk betydelig økt

²⁵ Årets Bilde er anerkjent som den mest prestisjefylte prisen en pressefotograf kan oppnå i Norge. Den deles ut årlig av Pressefotografenes Klubb, se <http://fotojournalisten.no/>.

²⁶ SKUP-prisen er en av de mest prestisjefylte journalistiske utmerkelser i Norge, og deles hvert år ut av Stiftelsen for en Kritisk og Undersøkende Presse, se www.skup.no.

profil, kvalitet og volum. Dette ble igjen bygget opp under ved å vektlegge skrivekunsten, presentasjonen og mye plass til prestisjefylte fotoprosjekter.

I tråd med denne linjen om å utvikle og skjerpe profilen man allerede hadde, vises det at VGs strategi på denne tiden var å pleie lesere som allerede hadde et godt forhold til avisen fremfor å bruke mye krefter på å få tak i nye lesere med andre preferanser. Det kan forsvares ut fra dynamikken i et løssalgsmarked. Gjennom produktforbedringer som beskrevet over vil det være lettere å få en etablert kjøper til å øke fra to til tre kjøp i uken fremfor å skape vekst ved å nå nye kjøpere. VGs egen beskrivelse av strategien er slik: ”Merkevaren VG er svært godt kjent. Vår største utfordring i markedsføringen er å påvirke de som allerede leser og kjenner VG til å kjøpe avisen hyppigere” (VG årsrapport 2001: 26). Dette kan forklare et karaktertrekk ved VG som bedrift. De retter innsatsen mot å utvikle relasjonen med de som allerede er positive til VG, mens de tilsynelatende bruker lite energi på å besvare generell kritikk eller å gjøre seg populær i kretser som ikke liker VG.

I 1997 giret VG opp innsatsen med produktforbedringer ved å utnevne en utviklingsredaktør med egen utviklingsgruppe. De forberedte fornyelser i avisens journalistiske design og hvordan VG skulle utnytte teknologisk utvikling av produksjonen og nytt trykkeri med mulighet for flere sider og farger. Dette resulterte over tid i en rekke mindre forbedringer på omtrent alle områder i avisen, slik at de fikk et generelt løft uten å gjøre profilendringer. Det største prosjektet som ble satt i gang i den omgangen var helgesatsingen og lørdagsavisen som fra 1999 ble utvidet fra 64 til 80 sider, og fra 2001 med fargetrykk på alle disse sidene. VG hadde i 1988 startet distribuert trykking utenfor Oslo. Avisen ble etter hvert trykket fem steder rundt i landet. Det at man måtte forholde seg til mange trykkerier gjorde at tekniske oppgraderinger av sidetall, fargemuligheter, og etter hvert bilag og magasiner, bød på stor kompleksitet og høye kostnader. Det bidro også til at de hadde en høy terskel for slik type produktutvikling gjennom studiens periode.

Selv om lørdagssatsingen fra 1999 skjedde i konkurranse med det nye *Magasinet* i Dagbladet, økte VGs opplag raskt med opptil 50.000 på lørdager. Den første tiden etter omleggingen markedsførte VG lørdagssalget med ”mer avis til samme pris” fordi de beholdt løssalgprisen på 10 kroner, mens Dagbladet med *Magasinet* økte fra 10 til 15 kroner. Noen år senere la VG om til samme prisstrategi som Dagbladet og andre ved å bruke produktendringer som anledning til å øke løssalgprisen.

VGs sidetall pr. uke har i de samme årene vokst med 38 prosent. Det er helgeavisene som er blitt tykkere. Dette økte volumet er i stor grad benyttet til å utvide nyhetene med bredere temavalg, særlig med forbrukerstoff, og til feature-, livsstils- og

underholdningsjournalistikk. VGs linje for produktutvikling før tidlig på 2000-tallet var kontinuerlig og systematisk oppussing som over tid gikk gjennom alle avisens stoffområder. Ikke alle tiltak var like synlige, men endringene i avisen ble tydelige dersom man sammenlignet ulike årganger. Denne beskrivelsen fra 2002 er representativ for hvordan VG på den tiden endret papiravisen:

”Redaksjonen har som mål å drive en kontinuerlig produktutvikling [...] støttet av enkelte utviklingsfunksjoner. Det satses aktivt på et bredere stoffutvalg i nyhetsarbeidet og moderate endringer i avisens visuelle presentasjon” (VG årsrapport 2002: 5).

Avisdesign og visuelle virkemidler fremtrådte gradvis som et stadig viktigere virkemiddel i produktutviklingen av papiravisen, og VG høstet mange priser i bransjen for god presentasjon. Over tid kunne man se en endring av avisen som følge av mer farger, større vekt på at det skulle være lett å lese avisen hurtig, og fremhevingen av design, bilder og visuelle virkemidler i presentasjonen. I samsvar med denne trenden lanserte VG i 2002 sin faste *mandagsgrafikk* hvor et aktuelt tema ble visualisert og brettet ut over to sider hver uke. Dette representerte hvordan avisene tok i bruk en ny formidlingsform. I større omfang oppstod slike helsides illustrasjoner som kombinerer grafikk, bilder og tekst først på sporten i løssalgsavisene, og deretter videre inn på nyhetssidene. Mot periodens slutt er dette blitt et vanlig grep for journalistisk presentasjon i de fleste aviser, samtidig som løssalgsavisene har revitalisert sine store visualiseringer. Den amerikanske avisen *USA Today* trekkes ofte frem som forbilde i trenden med letteste visualiserte nyheter (Sparrow 1999: 96f). Digitale verktøy som forenklet produksjonen av dette, samt digitale mediers sterkere innslag av visualisert fortellerteknikk, har også påvirket utviklingen i samme retning.

2002 og 2003 ble et brudd der VG først oppnådde sitt historisk høyeste opplag for så å se at opplagsfallet startet med full kraft. Ved periodens slutt i 2010 hadde salget av papiraviser gått ned 40 prosent siden toppen. Forholdene rundt produktutvikling ble selvsagt en helt annen når situasjonen endret seg så drastisk, ikke minst fordi organisasjonen også måtte gjennom vesentlige kostnadsreduksjoner og omorganiseringer. At VG måtte i gang med virkemidler som ikke før var benyttet, ble tydelig da de startet med bilag og magasiner fra 2005. For at det skulle bli mulig, måtte man først gjennom en prosess der man redefinerte rollefordelingen mellom papir- og nettavisen. Erkjennelsen gikk ut på at når nettavisen tok de løpende hendelsesnyhetene, måtte papiravisen utvikle sitt konkurransefortrinn på andre typer nyheter og innhold. I ettertid ser dette enkelt ut. Men VGs ansvarlige redaktør Bernt Olufsen beskriver (i intervju) det som skjedde der og da, som en mentalitetsendring som grep så dypt

og var så krevende for VGs forståelse av seg selv, at han omtaler prosessen som ”en ideologisk overbevisningsak”.

Prosjektet ”Typisk VG” involverte i 2006 hele organisasjonen i hvordan de skulle forholde seg til den nye, vanskelige situasjonen. Den journalistiske siden av dette arbeidet resulterte i nye publiseringsstrategier mellom kanalene i mediehuset, felles nyhetsovervåkning for papir og nett på kveldstid, nye deadliner og produksjonsrutiner. Papiravisen la fra da av sterkere vekt på stoff som kunne produseres på dagtid. Som Olufsen sa om papiravisens nye rolle den gangen (i intervju): ”Vi var ikke så avhengige lenger av å være bærer av nattens nyheter.”

VG Sporten som rosa daglig bilag kom i 2005 uten endring i løssalgprisen. Da lørdagsmagasinet *VG Helg* ble lansert senere samme år, gikk løssalgprisen på lørdager opp fra 10 til 15 kroner. VG hadde gitt ut et og annet magasin før, særlig rundt store sportsbegivenheter. Men dette var første gang de ga ut faste magasiner med avisen. For øvrig kjøpte VG i 2002 *Dine Penger* som fortsatte som selvstendig magasin men produserte forbrukerstoff om personlig økonomi for avisen. I 2007 startet VG søndagsmagasinet *VG7* og økte løssalgprisen også denne ukedagen til 15 kroner. Da de la ned igjen *VG7* i 2009 ble løssalgprisen ikke endret. Fredag var en ukedag som hadde hatt mye produktutvikling opp gjennom årene, ikke minst knyttet opp mot yngre lesere, underholdning og avkobling rundt temaer knyttet til lesernes interesser ved helgestart. I 2009 ble magasinet *VG Fredag* lansert med en slik forbruker- og livsstilsprofil. Løssalgprisen økte da fra 11 til 15 kroner.

Prisstrategien ble, som beskrevet ovenfor, endret ved å utnytte produktutvikling for å øke prisene. Det gjorde det igjen mulig å forsvare salgsinntektene relativt godt tross fallende opplag. Totalt sett har prisstrategien vært offensiv i studiens periode. Gjennomsnittlig løssalgpris for VG gjennom ukens dager har fra 1995 til 2010 økt med 69 prosent, mens konsumprisindeksen har vokst 38 prosent.

Papiravisen har fra 1995 til 2010 også økt i antall utgaver. I 1995 ble det bare gitt ut én forhåndsprodusert avisutgave på de 12 bevegelige og avisfrie høytidsdagene. I 2010 kom det ut avis på seks av disse dagene, noen ferske og noen forhåndsproduserte. Fra 2011 kom fersk VG også på 17. mai. Man kan anta at det har vært god lønnsomhet i å gi ut avis på tidligere avisfrie dager, fordi dette bare utløser variable kostnader, og lite nye faste kostnader.

De store riggene kommer litt på siden i forhold til den alminnelige produktutviklingen. Det er å brette de virkelig store hendelsene ut over svært mange sider, et klassisk tabloid grep. I senere år av perioden har VG fornyet dette virkemidlet, og utviklet en praksis der de bruker et spesielt høyt antall sider på planlagte saker når de vil markere seg på en helt ekstraordinær

måte. Dette skiller seg fra tidligere, både fordi det brukes som planlagte rigg, og fordi sidetallet er så stort. Et slikt eksempel er da VG startet reportasjeserien *Nye Norge* lørdag 5. juni 2010. Da brukte de 21 sider i hovedavisen og *VG Helg* på temaer om innvandring og integrering. Slik har VG utviklet et nytt verktøy når de virkelig vil slå på stortromma, noe som drøftes i avsnitt 7.2.3 i konkurransen om å markere seg som viktig. I serien *Nye Norge* ble dessuten leserne trukket inn ved bruk av sosiale medier, som beskrives i avsnitt 6.4.

Gravejournalistikk med store journalistiske prosjekter og avsløringer må nevnes når man skriver om utviklingen i VG. De har vunnet SKUP-prisen fem ganger i studiens 15-årsperiode. De er den redaksjonen som har vunnet flest ganger i disse årene. To ganger i perioden har VGs journalister også vunnet Den store journalistprisen.²⁷ En ting er at løssalgssaviser bringer store nyheter. VG har gjort det til et av sine kjennetegn å være den avisen som forbindes med de store avsløringene. Dette er også blitt viktigere de senere årene når nyhetskonkurransen er skjerpet, og når digitale medier gjør at store saker blir felleseie så snart de er publisert. Likevel er det blitt høyt prioritert av VG å grave frem egne saker. Man kan også se en rød tråd fra prosjekt til prosjekt som tyder på at det foregår en organisert kunnskapsoppbygging internt i redaksjonen når det gjelder journalistisk graving. VGs nyhetsredaktør Helje Solberg bekrefter (i intervju) vekten som legges på dette: "Vi skal være best på å grave fram egne nyheter." Hun fremhever at disse egengravde nyhetene gjør at papiravisen fortsatt er den toneangivende journalistiske kanalen tross opplagsfallet: "Også i 2010 er det papiravisene som setter premissene for samfunnsdebatten."

VG har ved slutten av perioden begynt å gjøre systematiske målinger av om de preger samfunnsdebatten. Da VGs ansvarlige redaktør Bernt Olufsen ble intervjuet i denne studien, presenterte han et system de hadde utviklet med byrået Retriever som overvåker medier. De fulgte kontinuerlig med i over 900 norske medier, det vil si så godt som alle aviser samt en rekke nettmedier. "Jeg fikk akkurat nå marshallene [2010] som viser at vi feier nesten alle de andre av banen. Bortsett fra NRK. Det klarer vi ikke, for de har jo 1200 journalister," kunne Olufsen fortelle (i intervju). VGs målsetting er å være en ledende premissleverandør for både folkelig og offisielt ordskifte i Norge. Retrievers måling logger hvem som setter dagsorden for det offentlige ordskiftet ved å telle hvilke medier det refereres til i debatter og når andre medier oppgir kilder for nyheter de bringer videre. Måleverktøy som kan fange opp det folkelige ordskiftet var på det tidspunktet ikke ferdigutviklet. Men nettopp for å nå målet om å påvirke dagsordenen, er det blitt enda viktigere enn før for VG å ha egne saker som gjør at de

²⁷ Den store journalistprisen er også anerkjent som en av de mest prestisjefylte prisene i norsk presse, les mer her: <http://www.nored.no/article.aspx?id=957>.

skiller seg fra andre medier. På den ene siden stimulerer det de journalistiske idealene, på den annen side vil VG-sitater i andre medier og folk imellom markedsføre avisen.

Redaksjonelt regnskap ble etablert av VG fra 2009. Det skal redegjøre for hvordan de lever opp til sine journalistiske mål og hvordan de har utført sin samfunnsoppgave. Den type måling har vært diskutert i pressen i lengre tid, og enkelte aviser har drevet med dette i flere år. Da VG kom på banen med sitt regnskap, skilte det seg ut ved at det setter måltall ut fra et stort antall perspektiver. Det er ingen bransjestandard for denne type regnskap.²⁸ VG har utviklet sitt eget regnskap, og det er laget for å kommunisere med lesere og omgivelser og som struktur for interne prosesser. Hensikten har vært å styrke evnen i å få retningen til det daglige redaksjonelle arbeidet i samsvar med VGs overordnede policy. Dette er samtidig et eksempel på et ledelsesverktøy, der avisens øverste ledelse utvikler rutiner for å ha sterkere styring med det daglige arbeidet i redaksjonen, en trend som tas opp igjen senere i denne avhandlingens analyser.



VGs redaksjonelle årsregnskap ble presentert i avisen for aller første gang 12. april 2010.

²⁸ Fra 2011 har Norsk Redaktørforening satt sammen forskjellige rapporteringer fra i alt 71 redaksjoner, som et forsøk på en systematisk måling eller evaluering av pressens samfunnsrolle på et nasjonalt nivå (Jensen 2012).

4.2.3: Fra én til mange kanaler

Sameksistensen mellom papir- og nettavisen har medført både rivalisering og samspill. For journalister i papiraviser, som har kjent på digitaliseringens konsekvenser i sin egen jobbsituasjon, har det ikke vært uvanlig å rette frustrasjon mot nettavisene. En slik type polarisering mellom redaksjonelle miljøer for papir og nett har vært ganske alminnelig i journalistiske miljøer i denne perioden. Samtidig har medievirksomhetene anstrengt seg for å realisere det potensialet som ligger i et best mulig samspill mellom kanalene. I VG jobbet man allerede fra nettavisens første år ut fra at man ville utvikle slik gjensidig utnyttelse mellom papir og nett. Helt fra starten av VG Nett var det for eksempel interaktive intervjuer på trykk i papiravisen, med spørsmål fra nettbrukere til kjendiser innen pop, sport og politikk (VG årsrapport 1996: 20). Etter hvert ble det mer systematikk i å krysspromotere stoff mellom kanalene.

VGs *Vektklubb* ble lansert i 2005 med servicejournalistikk for de som ønsket å gå ned i vekt. Her etablerte VG en ny redaksjonell tjeneste på nett, og brukerne måtte kjøpe medlemskap for å få tilgang til verktøyene for slankekur. Salg av medlemskap ble kraftig markedsført i reportasjer i VGs papir- og nettaviser. I avsnitt 6.2.1 kommer jeg tilbake til *Vektklubb* som eksempel på hvordan nye nettinntekter er utviklet. Poenget her er *Vektklubb* i en multiplattformstrategi. Da *Vektklubb* ble lansert tok de umiddelbart markedsledelsen og feide konkurrentene av banen. VG utnyttet konkurransefortrinnet de hadde med Norges største papiravis og største nettavis. VG viste at ingen andre i Norge kunne hamle opp med dem på dette temaet når de koordinerte sin samlede slagkraft i avisen, i nettavisen og i den nye tjenesten – samtidig. Slik ble *Vektklubb* et tydelig eksempel på denne type multiplattformstrategier som etter hvert vokste frem.

Vertikalene var også et stort trinn for å utnytte samspillet mellom kanalene. Et mangfold i VGs publikasjoner utviklet seg etter hvert som avisen ble større, bredere og fikk bilag og magasiner. Nettavisen vokste tilsvarende i omfang, ja kanskje enda mer. Etter hvert ble det så mange temaområder at alt dette gode stoffet var i ferd med å drukne i sitt eget kaos. Overfloden av attraktivt stoff skapte ikke nødvendigvis noen god leseropplevelse. Det var i hvert fall en ulempe for annonsørene, som gjerne vil treffe sitt marked mest mulig presist. Annonsørene foretrekker å kjøpe plass sammen med relevant stoff. I 2007 gjennomførte VG en stor opprydding ved å etablere det de kalte ”vertikaler”. Det innebar at de tok for seg servicejournalistiske temaer som personlig økonomi, reise, bil og mat. En slik kategorisering av stoff var godt etablert fra før. Det nye med vertikaler var at dette ble gjort ekstremt tydelig

og gjenkjennelig, på tvers av de ulike redaksjonelle kanalene. *VG Reise* skulle kjennes lett igjen uansett hvilket VG-produkt det var i. Navn og logo på temaene fungerer som egne merkevarer under hovedmerket VG. Dette er en ryddighet som både bygger opp under leservanene og gjør produktene mer attraktive for annonsørene. Samtidig kunne VG utnytte dette i en videreutviklet multiplattformstrategi. Dette kunne også brukes til å sende leserne rundt mellom kanalene, og sånn sett øke deres totalbruk av VG.

Den definitive bekreftelsen på at samspill mellom kanalene på alle nivåer i VG hører med blant de aller viktigste strategier for fremtiden, ble slått fast akkurat da denne studiens periode ble avsluttet. VG Nett ble skilt ut i datterselskapet VG Multimedia i 2000 for å kunne ta beslutninger hurtigere. I 2008 ble nett- og papirredaksjonene samlokalisert igjen fordi et tettere samspill ble vurdert som en konkurransefordel. Da Bernt Olufsen i januar 2011 varslet sin avgang som ansvarlig redaktør for VGs papiravis, ble det offentliggjort en omorganisering der Torry Pedersen ble ny eneleder både som ansvarlig redaktør og som adm. dir., og alt dette både for papir og nett.²⁹ Det viste klart at konkurransestrategien videre i VG-journalistikkens markeder krever full koordinering mellom kanalene, og også mellom de redaksjonelle og administrative sidene i mediehuset. Med Torry Pedersens merittliste i VG³⁰ har han vært med på hele utviklingen mellom papir og nett, og også de kommersielle og journalistiske grepene i denne perioden. På sett og vis kan han personifisere denne utviklingen i VG.

Nettavisens fødsel i 1995, og den første tiden med digital publisering, ble nevnt i avsnitt 4.2.2. Etter litt over et år ble nettvirksomheten omdefinert fra prøveprosjekt til et satsingsområde. Det innebar en mer dedikert satsing, slik at VG i løpet av 1997 kunne relansere nettavisen med ny funksjonalitet basert på nye systemer. Etter datidens standarder ble det en gjennomført nettavis, og de startet med løpende publisering av nyheter.

Allerede så tidlig som i 1998 var det flere nettaktiviteter som forut for sin tid pekte ut kursen for hvordan digital publisering skulle utvikle seg. VG gikk offensivt til verks det året. De startet med levende bilder innen nyheter, sport og underholdning, de var også ansvarlige for CNNs norske nettutgave, laget tekst-TV for TV Norge, samarbeidet med Scandinavia Online om Norges største nettportal, og avtalte med Telenor Mobil å levere VG-nyheter via SMS. Levende bilder ble i 2000 til og med utviklet for direktesending i VGs nettavis. Men det var for tidlig, og ble trappet ned igjen. Noen år senere, da infrastrukturen hos brukerne ble bedre, vokste levende bilder sterkt frem som et særpreg for nettmediene, også på mobile

²⁹ Nyhetsartikkel "Aviskrisens nye konge", Aftenposten, 21.1.2011, del 2 Kultur, side 6f.

³⁰ Torry Pedersen i VG siden 1988 som journalist m.m., 1995-2000 nyhetsredaktør og stedfortredende ansvarlig redaktør, 2000-2008 ansvarlig redaktør og adm.dir i VG Multimedia, 2008-2011 adm.dir. i VG, fra 2011 ansvarlig redaktør og adm.dir. i VG med sammenslått organisasjon for papiravis og digitale kanaler.

plattformer. Partnerskap, syndikalisering og leveranser av innhold fra andre leverandører har vokst frem som en vesentlig faktor i digitale kanaler, selv om VG avvirket koblingene de hadde med CNN og TV Norge. Rollen med å bygge portal til nettet, senere også med tjenesten *enter.vg*, ble parkert. Det tas opp i avsnitt 6.4.2. Men SMS-nyhetene pekte frem mot mobiltelefonen som en viktig enhet for fremtidens nettpublisering, noe som for alvor begynte å slå gjennom rundt ti år senere, omtalt i avsnitt 4.1.

Dot-com-krasjet, som rammet internettindustrien fra år 2001, gjorde at boblen med overopphetet økonomi rundt nettvirksomheter sprakk. Nettpublisering hadde inntil da begynt å utvikle gode annonseinntekter basert på stor trafikk. Boblen bestod i forventninger om at dette ville vokse kraftig videre. I stedet ble denne inntektsmodellen sterkt redusert. VGs nettsatsinger ble også rammet, og alle kostnader gikk kritisk etter i sømmene. Flere tjenester forsvant. Etter dette har alle nettaviser hatt vanskeligheter med å utvikle inntekter. Samtidig har de digitale kanalene erodert papiravisens inntekter. Selv om man gjennom perioden har skapt nye inntekter i digitale kanaler, vokser dette langsommere enn andre inntekter faller.

VGs dannelse av VG Multimedia i 2000 som eget selskap for digital publisering traff et økonomisk sett krevende tidspunkt. Flere satsinger ble kuttet. VGs strategi for nettet på denne tiden var å utvikle de særtrekkene som skulle gjøre nettavisen annerledes enn papiravisen. Det innebar slikt som å få lyd til VG-lista, publisering av bildeserier, direktesending av fotball, og at mobil publisering ble videreutviklet for wap og små håndholdte datamaskiner. Poenget var å utvikle de kvalitetene som var særegne for nettet. Nye grep ble også spredt til andre områder i journalistikken. For eksempel ble metoden med skriftlig livedekning av fotballkamper også anvendt i dekning av nyhetshendelser som foregikk live. Orderud-saken, som gikk for retten i 2002, illustrerer hvordan nettavisen dekket nyhetene i rettssalen ved å ta i bruk samme verktøy som på en fotballkamp. Andre eksempler på sammenhengen mellom produkter som er utviklet for en stadig mer avansert livedekning av fotball, og som deretter er tatt i bruk i rettssaker, sees i VGs dekning av prosessen mot to norske menn i Kongo i 2009, og i terrorsaken mot Breivik i 2012.

Andre grep for å gjøre nettavisen til noe spesielt, var utviklingen av en interaktiv velgerguide. Den skulle hjelpe brukerne å velge sitt parti. Dette illustrerer et nytt trekk for hvordan journalistikken ble utviklet i digitale kanaler, slik at innholdet kunne tilpasses den enkelte leser med individualisert innhold. Leseren fikk ikke bare generell rådgivning, men individuell hjelp til seg selv. En annen type interaktivt og individuelt tilpasset innhold, og hvor nettet var en egnet arena, var chatting og diskusjoner mellom brukere. VG erfarte at dette også kunne bidra godt for å drive opp trafikken. På et senere tidspunkt kom også Vektklubbs

individuelle verktøy og chatterom, som hører til i denne kategorien utvikling. De drøftes i avsnitt 6.2.1.

Journalistikkens grenseland er blitt utfordret av utviklingen av nye nettjenester. Det vil si at de tilbyr en type innhold som ikke umiddelbart er enkelt å kategorisere som journalistikk eller ikke-journalistikk. To slike tjenester VG lanserte på nett i 2001 illustrerer dette.

Først, VG Netts fotoalbum der leserne kan oppbevare egne bilder, dele de med andre, eller bestille papirkopier. Dette er en nyttetjeneste for brukerne og har ikke noe med VGs journalistikk å gjøre. Men det bygger relasjon og trafikk. Hvis man beskriver dette i merkevareterminologi, kan man trekke frem at tjenesten oppleves som spesielt relevant fra VGs side fordi deres journalistikk assosieres med bilder. Det er også positivt for leserne som opplever at VG gir dem en nyttig tjeneste. Videre kan VG utvikle inntekter rundt den digitale trafikken når lesernes bestiller kopier og så videre. Etter dette har VG fortsatt med å utvikle flere nyttetjenester som ikke er journalistiske, men som likevel oppleves som relevante ut fra VG som merkevare. Det er VG Netts store trafikk, skapt av journalistikken, som er motoren i inntektsmodellen i denne typen ikke-journalistiske nyttetjenester som er en ny type virksomhet for mediehusene.

Den *andre* typen tjenester i 2001, som ikke har noe med VGs journalistikk å gjøre, er fotballspillet *SuperManager* og musikkspillet *HitManager*. Dette er ren underholdning for de som vil ha moro på nett. Det er ikke blitt drevet journalistikk rundt tjenestene. Men samtidig omhandler begge spillene temaer som er sentrale i VGs journalistikk. Her tilbyr de sine lesere relevant underholdning, og med mulighet for VG til å utvikle inntekter rundt dette. Dette illustrerer en type indirekte kobling til journalistikken, og hvordan den utnyttes til å skape nye inntekter i digitale kanaler på flere måter. Opp gjennom årene har slike nettspill, koblet til journalistiske temaer, blitt utviklet videre, særlig i fotball.

VG Netts muligheter for å skape trafikk på nett kom tydelig frem i 2002. Det ene var at offentliggjøringen av skattelistene nå hadde funnet veien fra skattekontorets ringpermer, videre til lister i avisene, for nå å bli publisert som åpne søkbare databaser i nettavisene. Da VG Nett la ut skattelistene 11. oktober 2002 hadde de 6,5 millioner sidevisninger på én dag. Det var et formidabelt tall den gangen. I desember det året brukte 2,28 millioner nordmenn internett, og nær 2 millioner av disse besøkte VG Nett til sammen 12 millioner ganger i løpet av den måneden.

De virkelig store nyhetshendelsene har vært avgjørende for VG Netts utvikling på to måter. For det *første*, ut av hendelsene har det vokst frem nye journalistiske grep ved å utnytte

digitale muligheter. Disse grepene er senere overført til andre felt. Og for det *andre*, de dramatiske hendelsene har løftet trafikken i trappetrinn.

Terroristene som styrtet fly inn i skyskrapere i New York 11. september 2001 er den aller største nyhetshendelsen i studiens periode. Denne hendelsen endret også folks bruk av nettmediene og deres forventning til disse. Med et brak, bokstavelig talt, ble nettavisene flyttet fremst i folks bevissthet om hvor de kunne få nyheter om løpende nyhetssaker. Det enorme omfanget i denne saken skapte nye leservaner som igjen gjorde at leserne forventet å få dybde og multimedialitet umiddelbart i den løpende nyhetsstrømmen. Nyskapningen i journalistikken som følge av denne hendelsen var altså ikke bare økt evne og forventning til løpende nyhetsdekning, men også at slik journalistikk skal utnytte sine spesielle digitale muligheter. Dette tok VG Nett og andre nettaviser med seg videre til andre store nyhetshendelser senere.

Neste ekstraordinære store nyhetshendelse kom romjulen i 2004 med tsunamien i Sørøst-Asia. 350.000 mennesker ble drept, hvorav 84 nordmenn på ferie. VG hadde tidligere dette året lansert sin nye "VGs Tipsportal", som var en teknologisk videreutvikling av VGs godt etablerte tipstelefon. Den omtales også i avsnitt 6.4.1. Ideen var å samle alle tips og innspill fra lesere i én database, uavhengig av hvor og hvordan de henvendte seg til VG. En ting var å ha et profesjonelt mottakerapparat for leseres bilder og nyhetstips etter hvert som de fleste skaffet seg mobiltelefoner med kamera. En annen tiltenkt funksjon var å ta vare på og kunne finne tilbake til tips og andre redaksjonelle henvendelser. Tsunamien, med tipsportalen som nytt verktøy, fikk avgjørende betydning for flere viktige hendelser i VG Nett. Dette sammenfallet av ny teknologi og naturkatastrofe viser flere endringer i VGs nettjournalistikk:

- For det *første* fikk de inn både SMS om tsunamien, og bilder av den, fra nordmenn der ute, tre kvarter før de fikk varsel om hendelsen fra NTB og andre nyhetsbyråer.
- For det *andre* ble det et veldig trykk på nettavisen om å dekke et informasjonsbehov papiravisen ikke hadde mulighet til å innfri.
- For det *tredje* var det ikke VG-journalister på stedet da det skjedde, men svært mange nordmenn som etter hvert forsynte VG med mengder av informasjon.
- For det *fjerde* var rammede nordmenn i katastrofeområdene desperate etter å skaffe seg informasjon de ikke hadde mulighet for å få lokalt. VG begynte da å publisere serviceinformasjon til disse, som om hvor de skulle henvende seg, hvor nordmenn samlet seg, telefonnummer, hvor de kunne henge savnet-bilder og så videre.
- For det *femte* ble det et enormt informasjonsbehov i Norge, særlig fra pårørende som ikke fikk kontakt med de som var på reise i tsunamiens områder. Etter hvert la mange

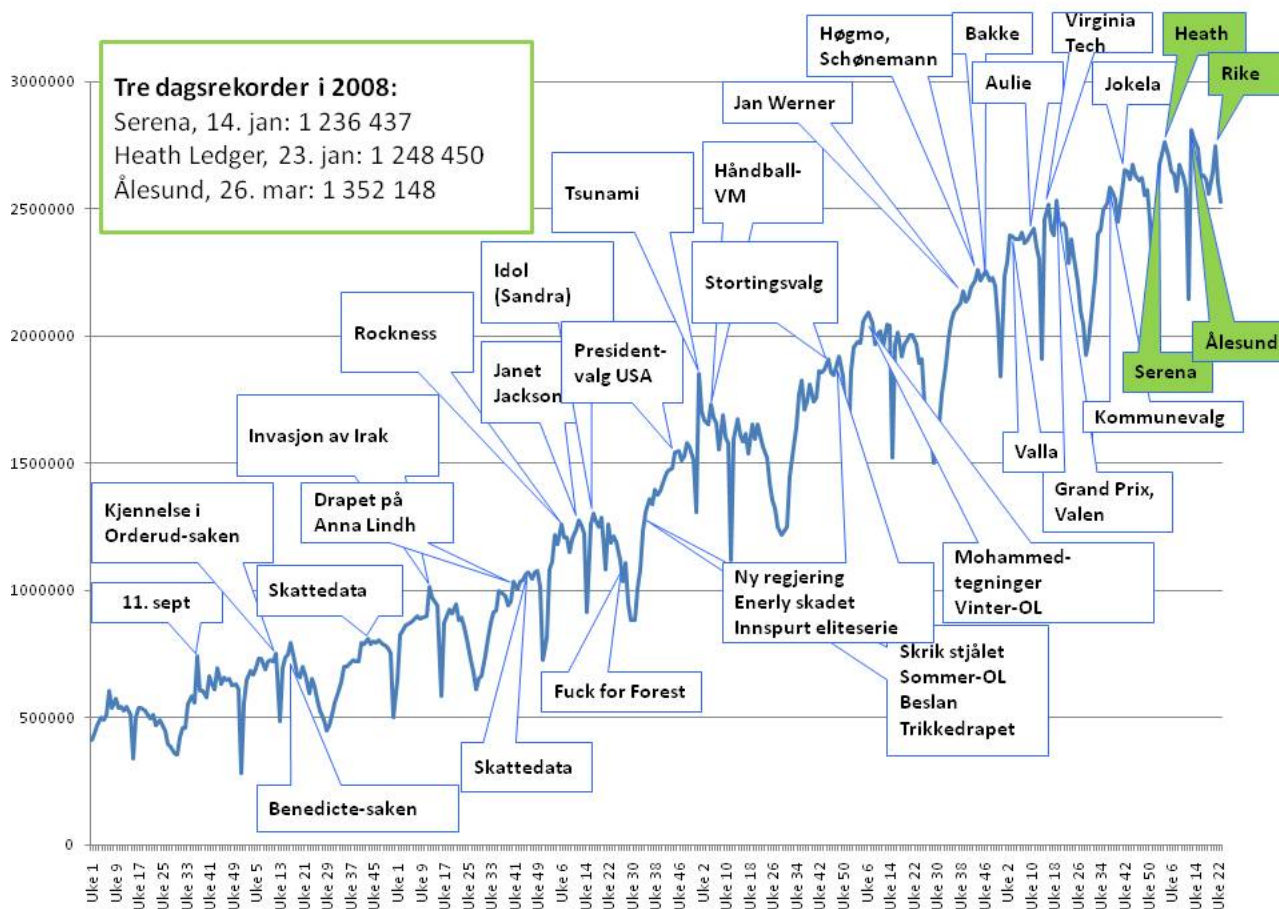
lokale sykehus ut lister på nett med personnavn på pasienter og omkomne. Men norske brukere hadde ikke forutsetninger for å finne eller undersøke alle disse nettstedene. VG Nett programmerte da i full fart en spesiell søkemotor folk kunne bruke, og som gjorde alle disse kompliserte søkene for dem.

- For det *sjette*, og kanskje viktigst, kunne VG Nett ut fra all den informasjonen de fikk fra sine brukere lage sin egen oversikt over savnede nordmenn. De publiserte ikke navnene før senere, men de hadde internt en oversikt på 85 navn. Da de norske myndighetenes første anslag kom på rundt 1000 navn, fikk VG en kalddusj og trodde de hadde bommet totalt. Det tok ti dager før myndighetene kom ned i nærheten av det tallet som ble det riktige, 84. Alle disse 84 var inne på VGs opprinnelige liste med 85 navn basert på opplysninger de hadde fått fra leserne.

Tsunamien viste hvordan digitale medier kunne ta en ny rolle under de store katastrofene når myndighetenes informasjon ikke strekker til. Denne systematikken, og teknologi til å lage nyttig informasjon ut fra databaser og lesernes opplysninger, tok VG Nett med seg videre i andre saker. For eksempel ble dette brukt igjen under svineinfluensa-epidemien vinteren 2009, med *Vaksineguiden* som ga publikum oversikt over hvor de kunne få vaksine. Slike teknologiske grep, i samspill med brukergenerert informasjon, ble også utnyttet da folk ble askefaste under vulkanutbruddet i april 2010. Da kunne VG Nett med sin *Haikesentralen* koble reisende med ledig plass til de med reisebehov. Slike store hendelser har vært direkte utslagsgivende for utviklingen av nye grep i VG Nett.

Som nevnt over har de ekstra store nyhetshendelsene også hatt en trappetrinnseffekt på bruken av VG Nett. **Figur 7** nedenfor, en oversikt laget internt i VG, viser hvordan de store hendelsene i 2001-2008 skapte nye trafikktopper. Etterpå falt ikke trafikken helt tilbake til det gamle nivået, men de tok med seg noen nye brukere videre som ble faste brukere. Slik ga de store nyhetshendelsene en trappetrinnsvekst i trafikken.

Da VG Nett observerte hvordan slik trafikktopper ga trappetrinnsvekst, påvirket det strategiene i nettavisen. Dette gjaldt ikke bare ved store ulykker, men også ved store politiske hendelser som svært mange var opptatt av, og ved sportsøyeblikk som når Petter Northugs målpasseringer fikk hele nasjonen til å stoppe opp. I akkurat disse øyeblikkene, enten de er planlagte eller ikke, setter VG Nett inn store ressurser på å være den nettavisen som gir leserne den aller mest omfattende dekningen. Det skjer fordi disse momentene er strategisk viktige for trafikktutviklingen over tid. VG Netts ansvarlige redaktør, Espen Egil Hansen, sa det slik (i intervju): ”Da ligger det en forventning om at vi har noe mer, at vi kan sette ord på denne store nasjonale opplevelsen [...] Det er noe helt annet enn det vi holdt på med for noen få år siden.”



Figur 7: Trinnvis vekst i trafikken for VG Netts trafikk 2001-2008

Oversikten over trafikk for VG Nett pr. uke i 2001-2008 viser hvordan de store nyhetene gir trafikken et løft, og at de deretter etablerer seg på et nytt nivå. Slik skaper store nyhetshendelser en trappetrinnsvekst. Oversikten er laget av VG for internt bruk, og er gjengitt etter tillatelse.

Bruker generert innhold er også utnyttet i nettjournalistikken i VG Nett. Det er brukt i forskjellige formater, også i multiplattformstrategier. Et relativt tidlig eksempel er fra 2003, da de lanserer gratulasjonsgalleriet *VG Hurra* basert på lesernes bidrag og bilder. Denne relativt enkle funksjonen ble så utviklet til gratulasjonsprotokoller som ble tatt i bruk slik at lesere kunne skrive sin hilsen ved store hendelser. Den er også blitt brukt tilsvarende som kondolansesprotokoll, samt ved store hendelser der fortløpende informasjon fra leserne har vært et viktig innhold.

VG Nett har i løpet av perioden utviklet en strategi for å skape en spesiell journalistikk i det området hvor brukergenerert innhold møter den tradisjonelle journalistikken. Ovenfor ble det nevnt eksempler fra tsunamien, og også *Vaksineguiden* og *Haikesentralen*. Etter valget i 2009 mobiliserte de også sine lesere for å kartlegge alle de 11.000 lokale folkevalgte i

norske kommuner og fylker, og laget journalistikk omkring hva slags mennesker som styrer Norge.³¹ Her gjorde leserne en omfattende research VG ikke hadde journalistiske ressurser til å gjøre selv. I tillegg til disse eksemplene ble det i intervjuene også nevnt en del slike forsøk som ikke ga gode resultater, så dette viser også hvordan man her prøver og feiler seg frem.

Nisjer er lettere å utvikle på nettet enn i allmenne papiraviser. Fra tidlig i VG Netts historie ble stoffområder publikum forbandt spesielt med VG spisset og utviklet slik at de ga VG Nett et særpreg. Slik spissing kunne gjøres mer synlig i nettavisen enn i papiravisen.

I 2006 oppstod to nye eksempler som dro trenden med nisjeprodukter enda lenger. Næringslivsnettstedet *N24.no* som senere skiftet navn til *E24.no* ble, etter svensk modell, etablert sammen med Aftenposten. I Sverige hadde Schibsted hatt suksess da de fikk et nytt nettmedium til å bli størst i en nisje hvor Schibsted tidligere ikke hadde hatt noen posisjon. Og det var basert på et samarbeid mellom to av deres aviser, Aftonbladet med den største nettavisen og Svenska Dagbladet med høy profil på næringslivsstoff. Beslutningsprosessen var litt vanskelig, og involverte Schibsted, noe som tas opp i avsnitt 5.3.3. Poenget her er at VG og Aftenposten etablerte dette samarbeidet etter svensk modell. Det nye nettstedet ble størst i sin nisje i Norge fra samme dag det startet. I 2010 overtok VG hele E24 og har det som heleid datterselskap. E24 publiseres for øvrig separat på eget nettsted uten VG-logo, og med egen trafikk. De får trafikk fra VG Nett som bruker E24-saker som overskrifter på sin hjemmeside.

Dine Penger er det andre nisjeeksamplet, magasinet VG kjøpte i 2002. Siden da har de levert forbrukerjournalistikk om personlig økonomi til VG. Fra 2006 ble dette utviklet til et eget stoffområde i VG Nett, men til forskjell fra E24 er dette blitt integrert i VG Nett.

Utviklingen av vertikaler på tvers av plattformene, som omtalt ovenfor, hører med innenfor denne trenden med spissing av medieinnholdet mot nisjer.

I første kvartal 2007 ble det skrevet et stykke pressehistorie. Da gikk VG Nett forbi VGs papirutgave i antall daglige lesere. VG Nett ble da Norges mest leste nyhetsmedium.

Sport og fotball har ofte vært en spydspiss for utvikling av journalistiske grep, noe avhandlingen tar grundigere for seg. Dette er også godt synlig i VG Nett. Scoringsvarsel på SMS kom tidlig, og deretter skriftlig livedekning av kamper på nett. I 2008 kjøpte VG sammen med de store regionavisene nettrettighetene for norsk fotball. Da fulgte en offensiv utvikling av web-TV-sendinger og bruk av levende bilder på mange forskjellige måter, mye som egne produkter hvor VG tok seg betalt fra brukerne.

³¹ Nyhetsartikkel "Velstående gubbevelde styrer Kommune-Norge", VG.no, lenke: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=588619>, publisert 21.12.2009, lastet 13.5.2012.

Starten på VG Netts bruk av levende bilder ble nevnt ovenfor. Koblingen til nyheter, sport og andre hendelser var mest opplagt i begynnelsen. På et tidspunkt hadde de også tjenesten *Snutter*, hvor blant annet brukerne kunne legge inn sine korte videoklipp. I dette tilfellet satt VG Nett faktisk på en tjeneste og idé som lignet på det Youtube senere utviklet til en av de store globale netjtjenester. Etter hvert som levende bilder ble et mer selvstendig format i nettavisen, ble VGTV utviklet til et eget område av VG Nett. Fra 2009 fant VGTV et spor de raskt utviklet til stor trafikk, og det var egne underholdningsserier. Formatet, fortellerformen og oppdelingen i episoder var gjenkjennelig fra tradisjonelt TV. Men ved avslutningen av denne studiens periode fremstod det tydelig at en ny sjanger web-TV var i ferd med å etablere seg. Kjendisparodien *Fanthomas* var den første serien som tok av skikkelig. Så fulgte blant andre nyrikparodien *Rikingen* hvor de åtte episodene til sammen ble sett rundt 2,7 millioner ganger, i tillegg til at parodien og traileren for serien nesten hadde like høye seertall.³² Modelljenteparodien *OsloGirls'* 18 episoder nådde 2,9 millioner visninger. Med dette var den type underholdnings-TV etablert, og det ga VG Nett et særpreg – som andre igjen var raske med å kopiere. Dette trakk ikke bare brukerne til VG, men også de kreative produsentene: ”Nye programskapere i Norge kommer nå til oss først, før de kommer til TV2 og NRK,” uttalte Espen Egil Hansen (i intervju).

Det siste store utviklingstrekket i 2010 innenfor VGs digitale publisering, var lanseringen av iPad-utgaven *VG+* i desember. Det representerer et ytterligere mangfold i digitale kanaler, og setter også punktum for denne studiens periode.

Historien om endringene i VGs journalistikk og redaksjonelle produkter handler om mer enn de spesifikke utviklingsprosjektene. Det handler også om utvikling av organisasjonen, kompetanse og journalistiske metoder, og også organisering av internt samarbeid. Slike prosesser har også vært begrunnet med at det skal forandre journalistiske prestasjoner eller endre bestemte produkter. Parallelt er teknologi blitt utviklet med samme formål, enten det er nytt trykkeri eller programkoding som realiserer nye journalistiske oppfinnelser. Kostnadsutt har også vært gjennomført, både for å møte reduserte inntekter, for å omstille ressursene til nye satsingsområder og på grunn av overskuddsmål.

Historien viser dessuten at selv i en så stor organisasjon som VG fremstår topplederne som individer som representerer bestemte strategier. Det gjelder for eksempel Olufsens systematikk i å utvikle rutiner for journalistikken gjennom hele perioden, hvordan VG Netts strategier ble endret med Pedersen som ny sjef fra 2000, og hvordan VG lanserte bilag og

³² Trafikktall for antall visninger er synlige ved søk på www.vgtv.no. Når et filmklipp ikke lenger blir publisert der er trafikktallene ikke lenger offentlig tilgjengelige.

magasiner fra da Ryssdal ble adm. dir. fra 2005. De viktigste hendelsene for VGs utvikling fra 1995 til 2010 er oppsummert i tidslinjen i avsnitt 4.4.

4.3: Aftonbladet – ”lenger ut i svingene”

Aftonbladet er her beskrevet etter samme disposisjon som for VG. Første avsnitt er om Aftonbladets historie og kontekst, primært basert på historisk litteratur om avisen (Gustafsson og Rydén 2000-2003, 1999; Sigfridsson 1997; Alsing 2005). Deretter beskrives utviklingen i Aftonbladets redaksjonelle produkter i studiens periode. Hovedkildene her er studiens intervjuer, samt Aftonbladets og Schibsteds årsrapporter. Det er et avsnitt med vekt på papiravisen og papirprodukter, og et om nettavisen og digital publisering. I tillegg er det også et eget avsnitt om de to offensive satsingene på TV og gratisavis.

Beskrivelsen er summarisk. En liste over større produktutviklingstiltak i Aftonbladet i 1995-2010 er i *vedlegg 7*. I teksten brukes navnet Aftonbladet generelt både om mediehuset og om avisen. Mediehusets fulle navn er Aftonbladet Hierta AB. Nettavisens hovednavn er Aftonbladet.se. Organiseringen har variert i løpet av årene, og fra 1999 til 2008 lå nettavisen i datterselskapet Aftonbladet Nya Medier.

4.3.1: Gammel avis med vekslende historie

Aftonbladet er en av Sveriges virkelig gamle aviser, grunnlagt i 1830. Men historien preges av store endringer, både markedsmessig og ideologisk. Flere ganger har avisen skiftet redaksjonell linje og ståsted i samfunnet. I dag henter de likevel gjerne frem symbolikk fra sine tidlige år, for eksempel ved å profilere grunnleggende redaktør Lars Johan Hiertas maktkritiske utgangspunkt. Han var en høytstående embetsmann og riksdagsmedlem da han startet Aftonbladet. Avisen var liberal og kritisk til kongemakten. Den gangen bestod innholdet av stoff om politikk, kultur og annonser. Avisen kom ut om kvelden, og fikk da med seg morgenavisenes nyheter.

Aftonbladet ble raskt et symbol for opposisjonen, og oppnådde høye opplag. Den var hyppig i konflikt med myndighetene som følge av sin kritikk. Fra 1851 overtok en gruppe akademikere eierskapet. De drev Aftonbladet i mer konservativ retning, først med stigende, så med fallende opplag. Hiertas datter Anna var inngiftet i en forlagsfamilie tilknyttet denne kretsen. Den familien overtok etter hvert føringen blant disse eierne. Anna var aktiv i å legge Aftonbladets kurs i mer konservativ retning. Utover 1880-tallet ansatte Aftonbladet flere profilerte kvinnelige journalister, noen med tilknytning til kvinnekampen i Sverige. Dette

kom til å prege avisens tradisjoner. De gitt for øvrig i fotsporene til Wendela Hebbe, Sveriges første kvinnelige journalist – og Hiertas elskerinne (Alsing 2005: 15ff; Gustafsson og Rydén 2001A: 244ff). I dagens moderne Aftonbladet har de hentet frem igjen navnet *Wendela* som brukes som logo og navn på noe av stoffet innrettet mot kvinnelige lesere.

Tross kvinneorientering og kursendring oppnådde Aftonbladet ikke suksess. Det endte med at tyske interesser fra 1915 overtok aksjemajoriteten, i en politisk urolig verden. Dette skjedde med flere svenske aviser på den tiden. Så fulgte år med hyppige skifter, både av eiere og redaktører. Fra 1929 overtok brødrene Torsten og Ivar Kreuger avisen. Ivar huskes for svensk histories mest spektakulære konkurs, i Kreuger-konsernet i 1932, hvorpå han tok sitt eget liv. Torsten havnet i fengsel etter konkursen, men greide senere å gjenvinne eierkontrollen i Aftonbladet.

Avisen la om til tabloid format i 1932. En ny og driftig redaktør, Per Gustaf Peterson, gjorde flere grep som ble karakterisert som ”en ny tidningstyp” (Gustafsson og Rydén 2001B: 232). Internasjonale forbilder var tydelige, og i Aftonbladets nye form var det gjenkjennelig hvordan populære tabloidaviser hadde blitt utformet fra 1890-tallet og utover. Det handlet om oppsiktsvekkende forsider, lettlest og populært stoff, bildesider, fast plassering av ledere og utenriks, faste sider som *Vi kvinnor*, *I blinken* med underholdende stoff, *Sportspalterna*, krimromaner i føljetong, og tegneserier. En karakteristikk av denne typen avis var at noe av dens innhold allerede da ble omtalt som ”trivsamsjournalistik” (Gustafsson og Rydén 2001B: 239).

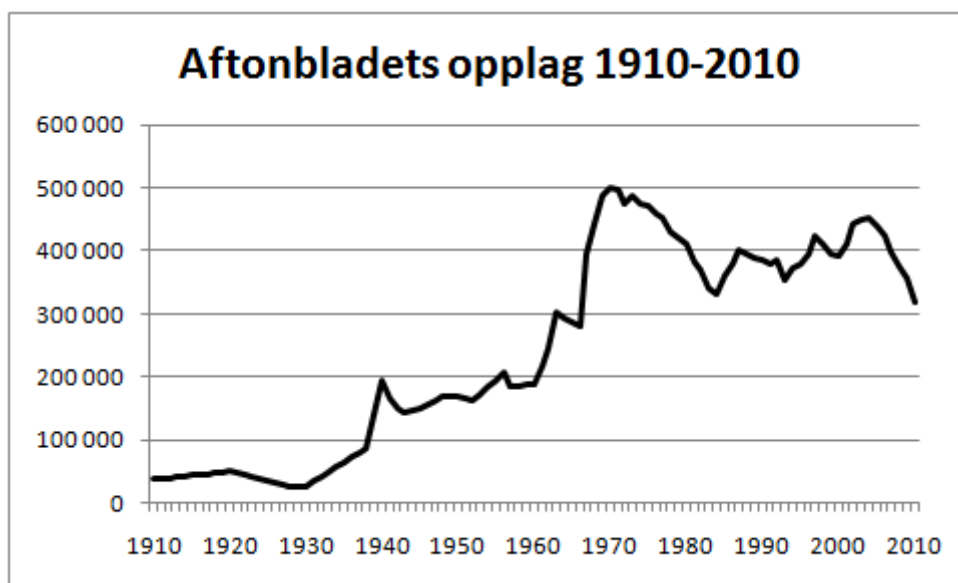
For dette nye avis-konseptet var det viktig med lav pris, hurtig produksjon og stor distribusjon. Det ga store opplag og gode annonseinntekter. Om ikke alt var nytt, ble virkemidlene trukket lenger enn tidligere. Aftonbladet gjorde på denne tiden stor fremgang i markedet. Forlagsfamilien Bonnier planla på sin side helt fra 1920-årene å lansere en konkurrerende kveldsavis i dette attraktive markedet. Men de ble forsinket av en kartellavtale og andre verdenskrig. Først i 1944 så derfor Expressen dagens lys. Den nye avisen ble et sjokk for Aftonbladet, som også slet med omdømmet etter å ha involvert seg med nazister før og under krigen. Expressens populære journalistikk og offensive distribusjon gjorde at de i 1952 passerte Aftonbladet og ble Sveriges største avis. Aftonbladet hang stadig etter i konkurransen. I 1956 ga Kreuger seg og solgte avisen til den svenske Landsorganisasjonen. De gjorde den om til en sosialdemokratisk avis (Gustafsson 1984; Gustafsson og Rydén 2002).

I historien om VG i avsnitt 4.2.1 fremkom det at Schibsteds overtagelse i 1966 ble utløsende for en historisk opplagsvekst. Dette kan se ut som en parallell til LOs inntreden i

Aftonbladet i 1956. Ut av dette kunne man trekke den slutningen at nytt eierskap kan være utløsende. Denne studien har ikke konkludert om dette, fordi det også er vesentlige ulikheter i de to situasjonene. I Aftonbladets tilfelle var det allerede blitt formet en ganske moderne og populært orientert avis før eierskiftet. Med nye eiere, og ny ledelse som den gamle eieren var med å utpeke, ble avisen igjen oppgradert. Den store veksten som fulgte for Aftonbladet ser ut til å være sterkere koblet til den påfølgende intense konkurransen med Expressen og hvordan dette utvidet det totale løssalgsmarkedet (Gustafsson og Rydén 2002: 181ff). I VGs tilfelle ser det ut til at det å få en eier med aviskompetanse var av større betydning (Eide 1998: 244ff).

Erkerivalene Aftonbladet og Expressen ble hverandres beste hjelpere utover 1960-tallet. Offensive satsinger på journalistikk og markedsføring, og samarbeid om distribusjon, gjorde at de to kveldsavisene utvidet det svenske løssalgsmarkedet i rekordtempo. For Aftonbladet ble det toppet med det historisk høyeste opplaget i 1970 med 507.000.³³ Expressen hadde vokst enda mer, til 608.000.

Aftonbladets suksess gjennom 1960-årene skyldtes selvsagt også avisens utvikling av eget innhold på mange områder. De ble riksavis, ble attraktive for nye unge lesere, fikk uttelling for sportssatsing, satset på politikk, markerte seg på USA- og utenriksjournalistikk som ble veldig viktig på den tiden, ga nyhetsdekningen en mer kritisk tone, fikk god respons på ny profil på kultursidene, og de begynte å skrive om sex (Alsing 2005: 70ff).



Figur 8:
Aftonbladets
opplag 1910-
2010

Historisk opplag for Aftonbladet. Gjennomsnitt pr. utgavedag. Kilder og forutsetninger, se vedlegget "Aftonbladets opplagstall 1910-2010".

³³ Toppnotering (Aftonbladet årsrapport 2000: 17). Årets gjennomsnittsoplag pr. utgavedag i 1970 var 500.542 eksemplarer (Alsing 2005: 100).

Etter 1970 raste opplaget med mer enn 175.000 i tilbakegang, før det snudde igjen i 1984. Forklaringene var både et tøffere marked for løssalgspresen og at Aftonbladets nyhetsjournalistikk ble politisert og radikalisert. De mistet sin tidligere brede appell. Avisen ble mindre populær og ble oppfattet som umoderne. Det var også svakt lederskap og interne konflikter. En av konfliktene som huskes i ettertid, var i 1978 da avisens kvinnelige journalister skrev boken *Dokumentet*. De avslørte en maskulin og undertrykkende arbeidsplass, med fyll og seksuell trakassering (*Dokumentet* 1979).

Fra 1981 la Aftonbladet ned sine bilag. De skulle satse på nyhetsavisen. Fra 1984 var det likevel introduksjon av nye bilag, og innhold for kvinner, som omsider skapte ny fremgang. Da lanserte Aftonbladet det nye *Söndagsbladet* som bilag. Det fikk opplaget til å gå oppover igjen. Det ble også startpunkt for andre tiltak som ga positive effekter. Det skapte en positiv spiral. Thorbjörn Larsson personifiserte Aftonbladets modernisering av den klassiske kveldsavisjournalistikken på denne tiden. Han begynte i Aftonbladet som redigerer i 1969, ble redaksjonssjef fra 1981 og sjefredaktør fra 1987. Han formulerte oppskriften slik: "[...] som vågar underhålla och som vågar avslöja. En journalistik som tar ut svängarna, som berör många [...]" (Aftonbladet årsredovisning 1995: 13ff).

Fra 1991 ble Gunnar Strömblad VD. Han og Larsson fikk på plass en ny lederstil og kultur i avisen. De tok et oppgjør med intern strid, og de fikk frem en ny selvtillit der de ikke lenger lot Expressen definere konkurransereglene. I 1992 gjorde Aftonbladet søndagsbilaget om til det glansede magasinet *Söndagstidningen*. Det skjedde på tross av sterke protester fra Expressens legendariske VD, Åke Ahrsjö, som truet med å bryte det samarbeidet som var viktig for Aftonbladet, om annonsesalg og distribusjon. Det skjedde ikke, og Aftonbladet fikk slutt på at Expressen alene bestemte over organiseringen av løssalgsmarkedet. Flere magasiner fulgte i Aftonbladet. Dette ble etter hvert et særpreg for det svenske løssalgsmarkedet og en kilde til vekst og nye inntekter. Aftonbladet utfordret Expressen i flere konflikter på denne tiden, med tidligdistribusjon av avisen i Stockholm, med å starte avisutgivelse på de fleste helligdagene, og med å bryte samarbeidet om papirinnkjøp (Sigfridsson 1997: bl.a. 214ff).

Årene rundt 1990 var urolige for svenske løssalgsaviser. I 1989 flyttet Aftonbladet ut fra sine tradisjonsrike men slitne lokaler i Stockholm sentrum, og ut til Globen med idrettsarena og moderne forretningscenter. (Der holdt de hus til 2011, da de flyttet tilbake til sentrum, samlokalisert med Svenska Dagbladet og Schibsted Sverige.) 1991 kunne blitt et skjebnesvangert dårlig år for Aftonbladet. Underskuddet sved med 191 millioner SEK. De tapte penger på avisdriften. Men en del av historien er at 51 av disse millionene gjaldt et

nedbemanningsprogram rettet mot grafikere og at 113 millioner var tap på aksjeinvesteringer innen eiendom (Sigfridsson 1997: 201). For Aftonbladet gikk opplaget både litt opp og litt ned tidlig på 1990-tallet. I 1990 hadde Expressen sin sterkeste posisjon i forhold til Aftonbladet. På det meste var opplagsgapet 200.000 eksemplarer. Men så skjedde det noe med styrkeforholdet. Avstanden til Expressen begynte å minke. Aftonbladet fikk los. De mobiliserte all sin energi på å ta igjen konkurrenten. Økt salg bidro også til økte ressurser. Mediemarkedet for øvrig i Sverige var på denne tiden preget av sterkere konkurranse. Løssalgssavisene merket dette spesielt fra kommersielt TV og gratisaviser. Aftonbladet ble i denne situasjonen hemmet av manglende økonomiske muskler, og at LO ikke var noen profesjonell medieeier (Alsing 2005: 193ff).

4.3.2: Fra papiravis til glanset papir

Denne studiens start i 1995 treffer ikke et bestemt årstall som er et naturlig skille for Aftonbladets utvikling. Derimot skjer det flere store og avgjørende hendelser innenfor årene 1994-1997 som blir avgjørende for mediehusets utvikling. Disse representerer til sammen starten på en ny epoke for Aftonbladet fra midten av 1990-tallet. Dermed blir "1995" i denne studien en omtrentlig tidsangivelse av dette, den tiden da så mye ble endret i Aftonbladet.

Hendelsene som skapte en ny tid for Aftonbladet på denne tiden, var etableringen av nettavis i 1994, nye eiere i 1996, at avisen ble størst i Sverige i 1996, og nytt lederskap etter at den markante redaktøren Thorbjörn Larsson gikk av i 1997.

Aftonbladet lanserte sin nettavis 25. august 1994 som en av de første aviser i Europa. Til å begynne med la de bare avisens kulturstoff ut på nett. I løpet av få måneder ble dette bygget ut til en nettavis med like stor bredde i stoffet som en vanlig avis, og med egne sider rettet mot spesielle lesergrupper. Utviklingen av nettavisen og digital publisering er tema i neste avsnitt.

I april 1996 kjøpte Schibsted halvparten av Aftonbladet. Prosessen med å sondere etter nye eiere hadde startet med interne diskusjoner i LO og Aftonbladet. De erkjente at de både trengte kapital og en eier som kunne mediebransjen. Alternativene var få, og Schibsted var ingen opplagt kandidat. De var utenlandske, de var børsnoterte, og deres to store aviser Aftenposten og VG stod langt fra sosialdemokratiet. Finansminister Göran Persson, statsminister fra mars 1996, lot det for øvrig bli kjent at han ikke likte planene om å selge Aftonbladet. Meningene var også delte i LO. To momenter ble viktige. Det ene var at Schibsteds sterke mann, Tinius Nagell-Erichsen, fant tonen med Aftonbladets sterke mann,

Torbjörn Larsson, selv om ingen av disse deltok i forhandlingene. Det andre var at Schibsted endte opp med å kjøpe en minoritetsandel på 49,9 prosent av aksjene, for 370 millioner SEK. LO beholdt majoriteten. Men økonomien ble avtalt slik at LO fikk et fast årlig utbytte på 3,6 millioner SEK mens Schibsted utover dette skulle ta all risiko med tilhørende gevinst eller tap (Alsing 2005: 192).

LO fikk nødvendig oppslutning om salget da de både reduserte sin økonomiske risiko, fikk inn en profesjonell eier, og beholdt avisens sosialdemokratiske grunnsyn (Sigfridsson 1997: 219ff). For Schibsteds del skulle det vise seg at det å eie den eneste riksdekkende avisen i Sverige med en sosialdemokratisk lederside, ga en attraktiv markedsposisjon ut fra et kommersielt synspunkt (Brundin i intervju).

Dette eierskiftet er for øvrig et eksempel på hvordan et massemediums politiske ståsted ikke lenger var et motiv i seg selv for eieren, men at dette i stedet representerte en posisjonering i markedet uavhengig av eierens egne politiske standpunkt. Dette drøftes i kapittel 7. Det skal presiseres at Aftonbladet hadde frigjort seg fra partipolitiske bånd, selv om de beholdt et sosialdemokratisk grunnsyn for sin meningsjournalistikk. Et annet moment som gjorde tidspunktet riktig for Schibsted til å opptre så offensivt i Sverige, var at de tidlig på 1990-tallet hadde omdefinert sin visjon til ”å være et ledende medieselskap i Skandinavia” (Magnus i intervju). 13 år senere, i 2009, økte Schibsteds eierandel til 91 prosent av aksjene i Aftonbladet.

Revansjens øyeblikk var et faktum i Aftonbladet den 17. oktober 1996. Da kom det offisielle tall som viste at de hadde gått forbi Expressen i opplag. Etter 44 års konkurranse var de igjen størst. I ettertid huskes det som et historisk og emosjonelt øyeblikk da Thorbjörn Larsson leste opp tallene i redaksjonen. Aftonbladets egen forklaring på hvordan de kunne bli størst igjen, var at de hadde fått orden på økonomien og fikk ressurser til å satse, at ledelsen var sammensveiset og handlekraftig, at de hadde et forankret redaksjonelt program, og at de glansede bilagene ga god effekt. Det ble mobilisert en ny konkurranseånd i hele avisen. De bygde også opp tillit hos leserne ved at nyhetsdekningen var tydelig upolitisk, mens deres grunnsyn ble vist i meningsjournalistikken. Expressen bidro til Aftonbladets vekst ved at de ikke tidlig nok svarte på konkurrentens utfordringer. I Expressen var det uro og hyppige lederskifter, og enkelte av deres nyhetsoppslag rammet dem hardt i opinionen³⁴ (Alsing 2005: 198ff).

³⁴ Det nyhetsoppslaget som skapte mest bråk rundt Expressen var utformingen av løpeseddelen 6.9.1993 med tittelen ”KÖR UT DEM!” og undertittelen ”Så tycker svenska folket om INVANDRARE OCH FLYKTNINGAR”. Den var laget i samarbeid med innleid reklamebyrå (Gustafsson og Rydén 2002: 345).

Det at nettavisene ble lansert på denne tiden dro også i samme retning: "[...] nâtsatsningen var central. Genom den p verkadets synen på Aftonbladet, hos en ung generation sägs tidningen som modern och initiativrik" (Jungkvist 2009: 17).

I 1997 var Thorbj rn Larssons epoke som sjefredaktør over. Samarbeidet med Schibsted hadde startet godt. Da han gikk av som redaktør, ble han styreleder. Men det varte bare noen måneder og hans slutt endte i konflikt med Schibsted.³⁵ Larsson gikk til konkurrerende virksomhet.

Anders Gerdin, som overtok som sjefredaktør og ansvarlig utgiver i 1997, sier (i intervju) at krisen noen år tidligere la grunnlaget for den positive utviklingen utover 1990-tallet. Han tar utgangspunkt i de store økonomiske tapene:

"LO [sa] at de hadde ikke tenkt å fortsette med å skyte inn flere penger i virksomheten. Så da stod vi i en krisesituasjon. Det skapte en veldig turbulens. Men jeg hevder at, når vi nå ser at vi kom i land, så var det så at redningen – det moderne Aftonbladet – ble skapt da."

Denne studien tar utgangspunkt i at det nye redaksjonelle lederskapet fra 1997 representerer et tidsskifte selv om de var forankret i det som skjedde f r.

Utviklingen av bilag og magasiner fremstår som et av de mest markante trekk i utviklingen av Aftonbladets papirprodukter i senere år. Det som startet i 1984 ble opp gjennom årene stadig mer omfattende. I perioden 1995-2010 ble det gjort mange nylanseringer og relanseringer. Strategiene rundt denne produktporteføljen ble også endret flere ganger. Den komplette oversikten over ulike bilag og magasiner blir for omfangsrik. Men i **tabell 7** nedenfor vises det hvilke magasiner og bilag som ble gitt ut i utvalgte år, frittstående eller sammen med hovedavisen. Det gir et inntrykk av hovedlinjene i utviklingen.

Titlene på magasinene og bilagene gir i seg selv et inntrykk av strategiene for segmentering av redaksjonelle papirprodukter i praksis. Veksten, mangfoldet og profilen de representerer, viser hvordan journalistikken i disse spisses inn mot bestemte temaer, og at de henvender seg til stadig mer spesifikke lesergrupper. Ved å segmentere innhold i egne produkter har de også fått muligheten til å være mer ekstreme enn de kunne vært dersom dette skulle vært gjort innenfor samme avisutgave.

Aftonbladets VD Anna Setzman henter frem igjen Aftonbladets oppskrift om "  gå lenger ut i svingene" for å beskrive strategien (i intervju). De kan opptre mer kraftfullt n r temaene fysisk er skilt fra hverandre. I en avis kan en type kjendisbilder for eksempel skremme fra seg lesere som ikke liker slikt stoff. Når disse bildene trykkes i magasinet *Klick!*,

³⁵ Nyhetsartikkel "Schibsted st mmer Thorbj rn Larsson", Aftonbladet.se, lenke: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/9808/12/larsson.html>, publisert 12.8.1998, lastet 6.13.2011.

reduseres denne risikoen – samtidig som man kan servere enda friskere bilder til de som liker dette stoffet, og som dermed får en enda bedre kunderelasjon til Aftonbladet. Ut fra **tabell 7** som viser utviklingen i denne produktporteføljen, trekkes det tre konklusjoner. Først, at det viser segmentering i praksis, med stadig vekst i mangfold og spissing. For det andre, at dette gir mulighet til å publisere stoff på en annen måte enn dersom alt skulle være samlet i samme avis. Og for det tredje, at utviklingen av produkter med til dels ekstremt spiss profil, også gjenspeiler Aftonbladets bedriftskultur, som er mer offensiv av natur enn VG.

Tabell 7: Titler på Aftonbladets bilag og magasiner i utvalgte år *					
Ukedag / år	1995	1998	2001	2005	mars 2010
Hver dag			Sportbladet	Sportbladet	Sportbladet
Mandag			Kryss	Kryss Mat & vin	Kryss & quiz Söndag
Tirsdag			Hälsa	Kryss Mat & vin	Sofis mode
Onsdag	Kvinna	Kvinna	TV	TV	Sofis mode TV
Torsdag	TV	TV	TV	TV	TV
Fredag	Puls** Spelextra	Puls Spelextra	Puls	Klick!	Nöjesbladet Klick! Härligt hemma!
Lørdag	Nytt hem**	Hälsa	Bil Resa <i>(de to gis ut annenhver uke)</i>	Klick! Bil Resa <i>(annenhver uke)</i>	Klick! Härligt hemma!
Søndag	Söndags- tidningen	Söndag IT	Roliga söndag	Bil Söndag	Söndag
Lavere frekvens enn hver uke		Aktier & Fonder Bil		Family (<i>mnd</i>) Hälsa (<i>mnd</i>) S[port] (<i>mnd</i>) Hem (<i>kvartal</i>) Pryl (<i>halvår</i>)	Kropp & Hälsa (<i>mnd</i>) Mat & vin (<i>sesong</i>) Bil (<i>mnd</i>) Resa (<i>10 utg. pr. år</i>) Sportbladet (<i>15 utg. pr. år</i>) + diverse "oneshots" + tilleggsprodukter som bøker, DVDer m.m.
<p>*) Årene er valgt ut fra at de representerer følgende: 1995 er periodens start, fra 1998 ble noen magasiner tatt ut og solgt ved siden av avisen, fra 2001 var det gjennomført med bilag eller magasin hver ukedag, fra 2005 ble frekvensen på flere temaer vurdert ut fra annonsemulighetene, og 2010 er periodens slutt.</p> <p>**) Fra høsten 1995, og bare i Stockholm-området.</p> <p>Produkter som står på <i>to ukedager</i>, for eksempel TV både onsdag og torsdag, er den samme utgaven som ligger til salgs sammen med avisen i to dager.</p> <p>Kilder: Aftonbladet årsrapport 1995, 1998, 2001 og 2005. For 2010: Gjennomgang av produkter pr. mars 2010.</p>					

En strategi bak porteføljen av bilag og magasiner var at Aftonbladet fra rundt år 2000 brukte spesialprodukter for å gi hver ukedag sitt eget særpreg. Dette skulle utvikle faste kjøpevaner hos leserne, noe som er spesielt viktig for økonomien i en løssalgsavis. Dette har i og for seg vært et kjent grep med avisen i mange år, og var det fortsatt i 2010 med egne sider på faste dager. Men ved å gjøre dette med magasiner, ble profilen så veldig mye mer tydelig overfor kjøperne.

Strategiendringen i 1998 bestod i at enkelte magasiner ble tatt ut av avisen. Før hadde alle produktene vært inkludert i prisen. Fra 1998 ble noen tatt ut og måtte kjøpes som tillegg. Her tok Expressen initiativet, og Aftonbladet svarte med å kopiere 'velg bilag selv'-strategien, ifølge Otto Sjöberg (i intervju). Men kjøperen måtte altså ta avisen for å få kjøpt magasinet. Fra 2002 kom det månedlige sportsmagasinet *S*. Det ble solgt uavhengig av avisen. Den salgsformen er blitt vanlig for flere nye magasiner de senere årene. Egentlig er det imponerende at Aftonbladet, godt hjulpet av konkurrenten Expressen, har greid å utvikle et marked der både forhandlere og kjøpere greier å forholde seg til så mange ulike produkter og salgsformer på samme tid. En forventning om at dette blir for komplisert både for logistikken, forhandlere og kunder, har vært en grunn for VG til ikke å ta initiativet til en slik utvikling i Norge, ifølge Bernt Olufsen (i intervju).

Prisstrategien har vært å holde papiravisen relativt lavt i pris, mens det blant magasinene både er billige og dyrere utgaver. En tilleggspris fra 5 til 29 SEK pr. produkt har vært vanlig, med noen tilfeller av vesentlig høyere pris på spesielle produkter. Når Aftonbladet har stykket sine redaksjonelle produkter opp på denne måten, har de også fått en mulighet til å operere med ulike priser overfor ulike kjøpere i et sammensatt marked. De som bare vil ha en billig løssalgsavis, får det og er fornøyde. De som vil ha "alt", og er mindre kresne på prisen, får det og er fornøyde. De har greid å skape differensierte produkter overfor ulike kjøpergrupper. Resultatet for selgeren, Aftonbladet, er at de både får mer fornøyde kunder, og i gjennomsnitt bedre inntekt fra hver av dem. Her har Aftonbladet vist hvordan de i praksis har økt sine inntekter ved hjelp av en strategi for prissetting, segmentering og produktportefølje i tråd med generell teori om markedsføring, for eksempel om miks av ulike virkemidler i markedsføringen (Kotler m.fl. 2009: 22f), eller som beskrevet i medieøkonomisk teori (Picard 2005).

Helt på slutten av studiens periode har denne strategien blitt tatt et skritt videre ved at Aftonbladet stadig hyppigere også selger ikke-redaksjonelle produkter sammen med avisen, gjerne til svært konkurransedyktige priser. Det kan for eksempel være DVD-filmer,

oppskriftsbøker og antivirusprogrammer. På dette punktet har Expressen vært førende i utviklingen. For Aftonbladet har hensikten med å legge slike ikke-redaksjonelle tilleggsprodukter til avisen vært å gi kundene en god opplevelse, og produktene er også valgt ut fra en overordnet merkevarestrategi. I avsnittet nedenfor, om digitale kanaler, blir det drøftet hvordan ikke-redaksjonelle digitale tjenester blir koblet med nettavisen. Det er en vurdering som er parallell til hvordan avisen kobles med salg av ikke-redaksjonelle produkter.

Prisutviklingen for øvrig, på hovedavisen i løssalg uten tilleggsprodukter, har i gjennomsnitt økt fra 7,14 svenske kroner pr. dag i 1995 til 11,14 kroner i 2010. Det er en prisøkning på 56 prosent. Økningen er 47 prosent dersom man trekker fra at det ble innført seks prosent moms på salg av papiraviser i 1996. Den svenske konsumprisindeksen har til sammenligning økt rundt 20 prosent i denne perioden.³⁶ Tidligere har det vært en alminnelig oppfatning i mediebransjen at avisene har lav priselastisitet, det vil si lav prisfølsomhet som betyr at de kan øke prisen uten å ramme salget (om elastisitet: Kotler m.fl. 2009: 387f). Gjennom studiens periode har aviser, både i Norge og Sverige, utnyttet dette med å øke prisene mer enn konsumprisindeksen i år etter år. Denne utviklingen har gått så langt at flere signaler tyder på at prisene er økt så mye at avisprisene er blitt elastiske, det vil si at salget vil være følsomt for nye prisøkninger. Det er i debatten advart mot et slikt "knekkpunkt".³⁷

Aftonbladets opplag hadde i 2010 falt ca. 28 prosent siden 2004, som var toppen innenfor perioden. Men opplagsinntektene har i samme årene økt med over 4 prosent. Dette har de fått til med en produktutvikling av de redaksjonelle produktene, som igjen har lagt grunnlaget for prisstrategier og produktportefølje som beskrevet ovenfor. Dette er også i overensstemmelse med VGs strategier, beskrevet i avsnitt 4.2.2.

Annonseinntekter er blitt viktigere for en løssalgsavis som Aftonbladet gjennom perioden. Det vil bli påvist i neste kapittel. Dette medfører at en løssalgsavis, som tidligere først og fremst har løssalget som økonomisk incitament, vil begynne å ta med hensyn til logikken i annonsemarkedene. Dette har for Aftonbladet gitt seg utslag i hvilke magasiner de har valgt å utvikle og lansere. Marica Finnsiö sier (i intervju) at hun som daværende featuresjef i 2005 vurderte frekvensen i magasinutgavene opp mot annonsemarkedet: "Etter en stund oppdaget vi at annonsemarkedet var koblet til visse emner som vi kanskje ikke kunne komme ut med én gang i uken." For å få lønnsomhet i magasiner rundt disse temaene, startet de med utgaver som holdt lavere frekvens enn hver uke, og som passet bedre for disse

³⁶ Lenke: Statistiska centralbyrån, KPI: http://www.scb.se/Pages/TableAndChart_272151.aspx, lastet 24.8.2011.

³⁷ Nyhetsartikkel "Avisene tåler lavmoms", Journalisten.no, lenke: <http://www.journalisten.no/story/62203>, publisert 27.8.2010, lastet 27.5.2012.

annonsørene. Det gjaldt i 2010 for eksempel for magasiner som *Kropp & Hälsa*, *Mat & vin* og *Resa*, samt enkeltstående utgaver på noen temaer. 'Oneshots' blir disse magasinene kalt.

Magasinet *Sofis mode* er eksempel på et magasin som også er blitt lansert etter at spesielle muligheter i annonsemarkedet ble vurdert, noe som drøftes i avsnitt 5.3.2. Her er konklusjonen at tidligere var vurderingene av mulighetene i lesermarkedet nesten enerådende kriterium for hvilke produkter Aftonbladet lanserte, mens det i de senere år er blitt hyppigere eksempler på at muligheter i annonsemarkedet driver frem enkeltprodukter. Dette reduserer forskjellen i hvordan en løssalgsavis og en abonnementsavis med mye annonser jobber frem nye produkter.

Ved utgangen av 2010 var status for utviklingen at Aftonbladets portefølje av redaksjonelle papirprodukter var større enn noen gang før, at det fortsatt lanseres nye produkter, at eksisterende produkter fornyes og relanseres, at de selges på mange ulike måter, og at det også finnes mange varianter av hvordan disse papirproduktene er integrert med Aftonbladets digitale publisering. Selv om digitaliseringen har påført store økonomiske utfordringer for papiravisene i disse årene, stod inntekter fra papirproduktene i Aftonbladet i 2010 fortsatt for 80 prosent av de totale inntektene (Schibsted årsrapport 2010: 24). Under intervjuene i Aftonbladet er det antydning at tilleggsproduktene på papir totalt sett er ganske lønnsomme, og at de som egen produktkategori genererer rundt en tredjedel av Aftonbladets totale overskudd. Utviklingen av denne produktporteføljen representerer derfor en vesentlig forklaring på hvordan Aftonbladet har greid å forsvare papirbaserte inntekter mye bedre enn det sterkt fallende opplaget i papiravisen skulle tilsi.

Den tekniske utviklingen for å trykke aviser med flere sider, med mer farger, og på flere steder for å redusere tid og kostnader til distribusjon, har også vært en markert utvikling som har gitt Aftonbladet muligheter til vesentlige produktendringer. Antall trykkesteder økte til seks i 1997. Under sommer-OL i Atlanta i USA i 1996 trykket de til og med Aftonbladet lokalt der. På den tiden ga de også en periode ut en egen oppdatert ettermiddagsutgave i Stockholms-regionen, som et halvhjertet svar på en slik satsing fra Expressens side. Fra 1997 kunne de trykke farger på 44 sider, mens de i 2006 kom i mål med det langsiktige målet om å kunne trykke farger på alle avissidene ved alle trykkeriene. Det er konkurransen om å tilby annonsørene farger og mer plass som har vært den sterkeste drivkraften bak disse trykkeribeslutningene, som for øvrig er prosesser som det har tatt flere år å gjennomføre. Men de redaksjonelle produktene har utnyttet mulighetene i denne utviklingen med å utvide sidetallet, bruke mer farger og fargebilder, og at de har utviklet den visuelle presentasjonen slik at den er blitt viktigere for journalistikken.

Sportbladet som daglig, rosa bilag fra 2000, er den største enkeltomleggingen av Aftonbladets papiravis i studiens periode. Mange av magasinene og bilagene nevnt over, er små hver for seg, men store som en samlet trend. Sportbladet var alene stor nok både til å forandre avisen på en grunnleggende måte, og til å kapre plassen i lesermarkedet som Sveriges ledende sportsavis. Går man litt tilbake i tid, er Sportbladet dessuten et eksempel på at også nytt lederskap i mediehuset påvirker produktutviklingen. Anders Gerdin hadde allerede 27 år bak seg i Aftonbladet da han overtok som sjefredaktør i 1997, mens Rolv Erik Ryssdal kom inn som ny VD i 1999. De nye lederne ville ikke hvile på de forrige toppledernes gamle laurbær, de som hadde gjort Aftonbladet til Sveriges største avis. Gerdin og Ryssdal ville markere seg med egne erobringer. Gerdin hadde som tidligere sportssjef fått utredet lokale sportsbilag for Malmö og Göteborg. Det var byer hvor sport stod sterkt og Aftonbladet svakt. En lang og kronglete prosess endte med at de heller gikk for å lage det første daglige sportsbilaget for hele Sverige. Utviklingen ble satt i gang, men møtte store problemer. Ikke minst om hvordan innholdet i hovedavisen ville påvirkes, annonseflyten, fastlåsing av sideformater, nye årsverk og andre kostnader, teknisk produksjon og avisens profil på mange måter. ”Det finnes tusen ulike spørsmålstegn,” sier Anders Gerdin (i intervju). Han medgir at hindringene en periode la prosjektet på is.

Så bestemte ledelsen seg for bare å kjøre på, og heller løse problemene underveis. Sportbladet ble utviklet i all hemmelighet. Gerdin innkalte til pressekonferanse søndag ettermiddag 7. mai 2000. Den var godt besøkt, for kolleger været blod når en redaktør i all hast inviterte på et slikt tidspunkt. I stedet kunne Aftonbladets redaktør triumferende fortelle at de skulle starte Sveriges første daglige sportsavis.

”Når da?”

”Vi starter pressene om 12 timer.”

Alle fremmøtte journalister løp rett hjem og laget store oppslag om Sportbladet.

Hemmeligholdet og overrumplingen av konkurrentene var en del av markedsstrategien (Alsing 2005: 231ff).

Selv om sporten fra før stod sterkt i Aftonbladet, scoret fortsatt Expressen høyest blant sportsinteresserte lesere i 1999. Det var posisjonen Aftonbladet ville utfordre. Derfor valgte de rosa papir. Selv om rosa ga feminine assosiasjoner, hentet Sportbladet ideen og inspirasjon fra europeiske sportsaviser, særlig fra italienske *La Gazzetta dello Sport*. Anders Gerdin sier (i intervju) at rosa ble valgt for å gi Sportbladet profil, gjøre bilaget synlig, skille seg ut i omgivelsene, at det skulle synes for andre hva du leser, og man skulle koble rosa med Aftonbladets sportsavis. Den rosa fargen fungerte som markedsføring i seg selv.

Expressen ventet nesten et år med å svare med eget sportsbilag. ”Det er ubegripelig. [...] så kom det en ny sjefredaktør [Joachim Berner] som la det ned og startet et underholdningsbilag i stedet,” forteller Anders Gerdin (i intervju) om Expressens usikkerhet overfor angrepet på deres kjernelesere. Otto Sjöberg, tidligere sjefredaktør og ansvarlig utgiver i Expressen, og med fortid fra Aftonbladet, supplerer historiefremstillingen slik (i intervju):

”Så kom Sportbladet [i 2000]. Det man ikke husker når man ser på det nå, er at det ikke ga noen umiddelbar fremgang for Aftonbladet. Tross at Expressen ikke svarte på ni måneder [...]. Den riktige fremgangen for Aftonbladets sportsbilag kom sommeren 2001 da Joachim Berner la ned igjen Expressens sportsbilag. Avskaffet det. Da skjøt Aftonbladet oppover. Det vil si at alle sportsinteresserte gikk da over. [...] Jeg begynte i januar 2002. 14 dager etter [...] hadde Expressen sportsbilag. Og det er fortsatt der.”

Lanseringen av Sportbladet i rosa, som også innebar en stor økning i mengden sportsstoff, ga Aftonbladet profil som ledende på sport. Men gevinsten i opplag kunne de først høste etter at Expressen trakk tilbake sitt bilag. Dette bekrefter også forestillingen om at sportsleserne er lojale, og derfor spesielt attraktive kjøpere.

Det ble for øvrig andre, store endringer i Aftonbladet som følge av Sportbladet og at 16 daglige sider gikk ut av hovedavisen. Det gjorde også noe med profilen. Et eget prosjekt for denne utviklingen ble satt i gang. De måtte også ta hensyn til en stor gruppe lesere som ikke hadde spesiell sportsinteresse. Helhetsinntrykket av Aftonbladet måtte balanseres mellom sporten og det de kunne gjøre i hovedavisen. Det mest synlige var at mengden daglig debattstoff økte fra tre til syv sider for virkelig å understreke hovedavisens funksjon som meningsbærer og debattarena. I tillegg ble nyhetssidene rustet opp, blant annet med satsing på økonomi. På featuresidene utvidet man profilen med populærvitenskap og samtidshistorie. Utover dette fikk flere magasiner og bilag en ansiktsløfting for at ingen store lesergrupper skulle føle seg oversett på et tidspunkt sporten tok store steg (Alsing 2005: 234).

Produktutviklingen i sportsjournalistikken var omfattende i årene som fulgte. Dette er beskrevet og brukt som eksempel i avsnitt 6.3 om spissing og segmentering av journalistikken. Et annet poeng om sportsjournalistikkens markedsorientering, er at Aftonbladet på slutten av studiens periode har omorganisert sporten til å være et eget forretningsområde. Den gangen Sportbladet ble lansert i 2000, ble det drevet frem som toppledelsens prestisjeprosjekt. En del år senere hadde omfanget av produkter blitt så stort, og spesialiseringen kommet så langt, at en toppledelse ikke lenger kunne ta en slik rolle i forhold til enkeltprodukter. Redaksjonens sportssjef, Per Karlsson sier (i intervju) at de ”nesten drev intern geriljakrig for å få starte” web-TV-programmet *Laul Calling* i 2008. Det var et

talkshow om fotball. Sportsredaksjonen hadde ideen og argumentene, men fikk ikke gjennomslag hos toppledelsen. Da de omsider fikk lov ble programmet umiddelbart en suksess, og var det en stund. Dette ga også gjennombruddet for en ny organisasjonsmodell. De som ledet sporten fikk delegert myndighet til å bestemme slike produktomlegginger selv. Slik ble sport definert som et eget forretningsområde i Aftonbladet, og dette fikk en egen toledersmodell. De to er sportssjefen for Aftonbladets redaksjon, og en 'affärsområdeschef sport'. Karlsson oppsummerer fordelene slik (i intervju):

”Raske beslutningsveier [...] å få muskler bak en beslutning [...] vi eier spørsmålene selv [...] kan vi nå i fred og ro bare gjøre en kalkyle. Vi gjør et bussiness-case, og siden bare kjøre. Det er nesten slik at vi har fått mer ammunisjon, hvis du ser på dette som en krig.”

Jeg har ikke funnet andre mediehus i Norge eller Sverige som har organisert et redaksjonelt stoffområde som et eget forretningsområde med så store fullmakter som i Aftonbladet. Det er for tidlig å si om dette er første eksempel på noe som kan bli en trend, eller om det blir med forsøket.

Relasjonsutvikling bør også trekkes frem som et særtrekk for Aftonbladets journalistikk i perioden. Det har også ført til nye produkter. Ved flere anledninger har de involvert seg med skoleverket, og journalistikken har tatt folkeopplysningens rolle. Et eksempel er høsten 1999 der Aftonbladet laget en rekke spesialbilag om 1900-tallets historie før århundreskiftet. Det materialet ble omarbeidet til en populærhistorisk bok som ble solgt i 100.000 eksemplarer til skolene. Utover opplysende journalistikk oppnådde Aftonbladet en reklameeffekt når de fikk vist seg frem fra en god side til en hel generasjon svenske skoleelever. Det å lage journalistisk innhold som er skreddersydd som relevant læremateriell i skolene, og som indirekte markedsfører avisen selv, er en alminnelig og kjent metode for mediehus. Aftonbladet har gjentatt dette flere ganger i studiens periode.

Et annet eksempel på lojalitetsskapende redaksjonelle satsinger er serien *Återbæringen* som de blant annet kjørte i 2002. De lovet å gi leserne 1 million SEK tilbake for å oppfylle deres ønsker. På to måneder hadde en halv million svensker latt høre fra seg. Det ble en journalistisk idébank for folkelige reportasjer, og tiltaket ga masse positiv oppmerksomhet. Dette eksemplet viser også hvordan avisen bruker journalistikk til egenreklame.

Kampanjejournalistikk har hatt varierende omdømme opp gjennom årene. I de siste årene av perioden har Aftonbladet gjennomført flere satsinger som er slike kampanjer. Da har de ønsket å vise hvordan Aftonbladet kan ta en konkret og nyttig rolle i samfunnet. For eksempel har Sverige hatt høy arbeidsledighet blant ungdommer. Da har Aftonbladet ikke nøydt seg bare med å drive kritisk journalistikk omkring dette. De har også gått inn i rollen

som mekler for å koble ungdommer til ledige jobber. Gjennom 2009 og 2010 trakk de bemanningsfirmaet Proffice inn i et samarbeid. De laget arrangementer. Der koblet Aftonbladet arbeidssøkende ungdom med eksperter som kunne få dem i arbeid. Og avisen fikk sine reportasjer.³⁸ Dette var servicejournalistikk om hvordan man skaffer seg jobb, det var politisk journalistikk som satte temaet på dagsorden, og det hadde et omfang og en subjektiv dekning som gjorde dette til en kampanje. I intervjuene i Aftonbladet ble det bekreftet at en slik kampanje også har en strategisk effekt utover journalistikken og salget. Dette er også eksempel på stoff og kampanje som skal bygge opp under mediehusets eget omdømme i samfunnet, i en situasjon der de har behov for å fremstå som nyttige og skikkelige for å imøtegå den kritikken de stadig møter i den offentlige debatt. En slik type kampanje er derfor også et eksempel på en omdømmemotivert redaksjonell satsing, som man ser begynner å bli mer vanlig i mediehusene. For øvrig finnes også et interessant eksempel fra 1999 der Aftonbladet og Svenska Dagbladet gikk sammen med Expressen og Dagens Nyheter om et graveprosjekt som avslørte 62 nynazister.

Anders Gerdin oppsummerte ti år som sjefredaktør i Aftonbladet ved spesielt å nevne Sportbladet, alle bilagene, den fordypende journalistikken, og: ”Dessutom har vi fått fyra Stora Journalistpris” (Aftonbladet årsredovisning 2006: 13). Gerdin utdyper (i intervju) at den gravende og avslørende journalistikken skulle være et særlig kjennetegn for Aftonbladets journalistikk:

”[...] kveldsaviser får jo kritikk for [sitt] lettere materiale. Men samtidig er det jo slik at de store avsløringene alltid blir gjort av kveldsavisene. Det er det jo nesten aldri morgenavisene som gjør.”

I Sverige har Stora Journalistpriset³⁹ høy status. Hvert år deles det ut en hovedpris i tillegg til priser i ulike kategorier. Aftonbladet er den redaksjonen som har vunnet hovedprisen flest ganger i perioden 1995-2010, med fire priser. Over de 16 årene er det delt ut 79 priser når alle kategorier telles, og Aftonbladet har med syv priser vunnet mest blant avisbaserte mediehus. Dagens Nyheter har vunnet seks priser, og Expressen tre priser. Her er det likevel etermediene SVT og Sveriges Radio som topper statistikken med henholdsvis 15 og 11 priser. I den grad denne bransjeprisen, for øvrig stiftet av Bonnier, uttrykker dyktighet i gravende og avslørende journalistikk, bekrefter den at Aftonbladet i denne perioden har vært en ledende aktør i svensk presse. Det er også slik Aftonbladet selv bestreber seg på å fremstå. For eksempel var det satt

³⁸ Artikler om samarbeidet: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/nulyftervisverige/> (portal til mange artikler), lastet 6.9.2011, og <http://www.aftonbladet.se/koncernen/article12545508.ab>, publisert 7.6.2010, lastet 6.9.2011.

³⁹ Lenke til hjemmeside for Stora Journalistpriset: <http://www.storajournalistpriset.se/>, lastet 7.9.2011.

overskriften ”Vi skal avslöja mer och gräva ännu djupare” på en artikkel over flere sider, der Gerdin ble intervjuet om Aftonbladets journalistikk. På det tidspunktet var den nærgående journalistikken diskutert mye i det offentlige, fordi man nettopp hadde vært gjennom drapet på utenriksminister Anna Lindh i 2003 og tsunamien i 2004 der 543 svensker på ferie omkom (Aftonbladet årsredovising 2004: 16ff). Aftonbladet pleier å ha høy profil og gjøre tydelig stas på de medarbeiderne som vinner ulike pressepriser.

Avslørende journalistikk har hørt med som et særtrekk i kveldsavisenes journalistikk lenge før perioden fra 1995. Videre hører den hjemme først og fremst på vanlige nyhetssider. Derfor blir den ikke så synlig gjennom undersøkelse av produktendringer. Tematisk favner avslørende journalistikk bredt. I den ene enden av skalaen kan det være servicejournalistikk, illustrert med eksemplet med Proffice nevnt ovenfor. I den andre enden kan det være politiske avsløringer, som for eksempel da Sven Otto Littorin i 2010 gikk av som arbeidsmarkedsminister i stedet for å svare på Aftonbladets spørsmål om ulovlig sexkjøp.⁴⁰ Slik avslørende journalistikk er stadig prioritert. Sett fra et markedssynspunkt bidrar den betydelig til mediehusets bygging av merkevare og omdømme, noe som tas opp senere i avhandlingen.

Nöjesbladet representerer jo en av bærebjelkene i en avis med nyheter, sport og underholdning. Fra oktober 2008 forsøkte man å løfte dette frem, og gjorde det om til eget daglig bilag etter modell fra Sportbladet. Dette ga ikke ønsket effekt. Etter litt over et år, i 2010, ble det skalert ned igjen til å være eget bilag bare på fredager.

I 2004 sluttet Rolv Erik Ryssdal og gikk til VG. Carl Gyllfors fulgte som VD i Aftonbladet. Han fikk være sjef da Aftonbladet feiret 175 årsjubileum i 2005, med 339 millioner SEK i rekordoverskudd. Det at papiroplaget hadde begynt å falle stoppet ikke de offensive satsingene. Strategene på denne tiden var opptatt av å gi mediehuset flere ben å stå på. De offensive satsingene som fulgte på TV og gratisavis har fått sitt eget avsnitt nedenfor.

Mot slutten av denne studiens periode ble det nye utskiftninger i Aftonbladets toppledelse. Fra 2008 overtok Jan Helin som ny sjefredaktør og ansvarlig utgiver. Dette falt sammen med at alle journalistiske produkter igjen ble samlet under én felles ledelse, som styrer publiseringene både på papir og i digitale kanaler. Anna Settman, som var VD for Aftonbladet Nya Medier, ble Helins makker og VD for hele Aftonbladet fra 2010.

Det er for tidlig å si noe om hva dette lederskapet representerer av endringer for Aftonbladets journalistiske produkter. Men de viderefører i hvert fall en trend som har kommet tydelig frem gjennom studien. Det er hvordan produktutvikling er blitt flyttet opp fra

⁴⁰ Se for eksempel denne kommentaren i Aftonbladet som forklarer Littorin-saken: ”Sexköpsfrågorna orsak till avhoppet”, lenke: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article12384847.ab>, publisert 11.7.2010, lastet 7.9.2011.

å være noe som var satt bort til noen enkelte kreative medarbeidere, til å være høyt prioritert av toppledelsen. Dette gjorde seg utslag i et større merkevareprosjekt hvor Aftonbladet ville finne mer ut av sine lesere, og hvordan de kunne treffe disse enda bedre. Ut av den prosessen ga de navn på fire prioriterte grupper med 'progressive kunder'. Det blir utdypet som eksempel i avsnitt 6.1. Det viser et nytt lederskap der arbeidet med produktutvikling er profesjonalisert opp til et nytt nivå, og hvor internt samspill på alle måter ble holdt frem som ideal, både mellom produkter, mellom papir og nett – og mellom redaksjonen og administrasjonen.

4.3.3: Offensiv satsing i digitale kanaler

Hovedtema for dette avsnittet er historikken for strategier og utvikling av nettavisen og digital publisering i Aftonbladet i studiens periode. Der annet ikke er oppgitt, er kilden Kalle Jungkvist, sjefredaktør i datterselskapet Aftonbladet Nya Medier fra 1999 til 2008 (i intervju), og hans artikkel "Mediehus i utveckling" (Jungkvist 2009).

Bakteppet midt på 1990-tallet var at selv om avisen var inne i en vekstperiode, tydet prognosene på at det ville komme et fall i markedet for løssalgsaviser på lengre sikt. Den ønskede strategien var derfor å utvikle medievirksomheten utover papiravisen. Det at *Aftonbladet.se* ble lansert så tidlig som i 1994, vitner dessuten om et veivalg som ble tatt i full fart på intuisjon, og ikke etter lange og tidkrevende beslutningsprosesser. De så trenden i USA. Noen ildsjeler i Aftonbladet tok grep umiddelbart. Hva slags nettavis dette skulle bli, visste man ikke da. Den ble skapt underveis, både i rykk og napp med intuitive tiltak, og andre ganger kom endringene etter grundige og veloverveide vurderinger. Organisatorisk la man tidlig opp til å isolere nettaktivitetene fra annen virksomhet. Fra 1999 gikk nettavisen inn i datterselskapet Aftonbladet Nya Medier. Dette inkluderte også annen ny forretningsutvikling. Fra 2006 opprettet man Aftonbladet Tillväxtmedier som tok opp i seg medieutvikling og tjenester som ikke hadde journalistisk innhold. Fra 2008 ble all redaksjonell virksomhet igjen lagt inn under én og samme ledelse, med sjefredaktør og VD som øverste ledere (Aftonbladet årsredovisning 2008). Ikke-journalistiske tjenester ble fortsatt holdt separat i Tillväxtmedier.

Denne modellen, med eget selskap for ikke-journalistiske tjenester, ble også kopiert til Norge men da som samarbeid mellom flere av Schibsteds virksomheter. Hensikten med det er å utnytte nettrafikken som skapes av journalistisk innhold for så å utvikle annen type digital forretningsvirksomhet basert på dette. Disse tjenestene har vært over et bredt spekter, fra salg

av strøm til streaming av musikk for å nevne to eksempler.⁴¹ Dette er utenfor denne avhandlingens tema. Men slik utvikling av mediehusenes forretningsvirksomhet blir likevel berørt noe. Aftonbladet er det mediehuset i Schibsted som har kommet lengst i denne utviklingen. Nedenfor er det kort drøftet hvordan dette kan påvirke rammevilkårene for journalistikken.

Tilbake til utviklingen av digitale medier i Aftonbladet. Her kan historien deles i fire faser. Den *første* fasen handlet om å utnytte nettets hurtighet. Den *andre* kan kalles dybde i realtid, og ble initiert av terroraksjonene i USA 11. september 2001. Den *tredje* handlet om å utnytte nettets muligheter for interaktivitet og involvering med brukerne. Den *fjerde* ble preget av web-TV, der nettets muligheter blir tatt i bruk på et nytt nivå. Fasene er kronologiske, men griper inn i hverandre. Resten av dette avsnittet beskriver disse fasene.

Den aller *første* tiden etter 1994 handlet om å utforme konseptet nettavis. Hva skulle en nettavis inneholde? Hvordan skulle et slikt konsept fungere? Mens konkurrenter som kom på banen, passivt la ut en hovedsak, satset Aftonbladet tidlig på å utnytte nettets hurtighet. Skjedde det noe, skulle det publiseres. Det skulle ikke vente på neste dags papiravis. En annen tommelfingerregel var spørsmålet om hva folk i Sverige snakker om i dag. Det skulle man også skrive om. Helt siden denne tidlige starten definerte Aftonbladet seg som ”Sveriges nyhetsportal”, og holdt denne målsettingen opp som en guide for seg selv og som merkevare for brukerne. Fra starten av var det kulturstoff Aftonbladet.se la ut på nett. På få måneder ble stoffinnholdet bredere, og nettavisen gjenspeilet papiravisens bredde. Tidlig så man også hvordan man kunne utnytte det at nettet ikke hadde noen plassbegrensninger. Man brukte stoff fra papiravisens seksjoner og bilag og bygget opp temasider på bil, mat og reise og så videre. Slik fikk nettavisen seksjoner, som igjen la grunnlag for segmenterte produkter. I denne første nettiden tok man også i bruk sosial interaktivitet mellom brukerne, selv om dette foregikk på et mye enklere nivå enn man har sett i de siste årenes sosiale medier. På slutten av 1990-tallet handlet interaksjonen om diskusjonsforum, chatter, og service der lesere kunne få svar på sine spørsmål. Et strategivalg Aftonbladet tok på denne tiden, var også å skille nettorganisasjonen fra mediehuset for øvrig. Det ble gjennomført fra 1999. Et formål med dette var å gjøre både journalister, selgere og programmerere dedikerte til det nye nettmediet.

Den *andre fasen* av nettutvikling slo til med et brak – det vil si to brak. Det ene var smellet fra terroraksjonene 11. september 2001. Det andre var dot-com-krasjet samme år.

⁴¹ Nyhetsartikkel ”Vil bruke norske nettgiganter i kampen mot Spotify”, E24.no, lenke: <http://e24.no/media/vil-bruke-norske-nettgiganter-i-kampen-mot-spotify/20141421>, publisert 12.1.2012, lastet 20.1.2012.

Terrorismens effekt på Aftonbladet.se har fellestrekk med det som er beskrevet for VG Nett i avsnitt 4.2.3. En vesentlig endring var den som fikk merkelappen *dybde i realtid*. Det betyr at nettjournalistikken også tok opp i seg de lange og grundige sakene, inkludert bakgrunnsstoff. Tidligere hadde de først og fremst prioritert de korte og kjappe nyhetsmeldingene. ”Det som til da hadde vært papiravisenes spesialitet, ble noe vi jobbet med på nettet,” sier Kalle Jungkvist (i intervju). En annen konsekvens for nettmediene var at de fra da av fikk en mye mer fremtredende posisjon i samfunnet som en alltid oppdatert nyhetsformidler.

Dot-com-krasjets konsekvens for Aftonbladets Nya Medier var at de over natten fikk sine annonseinntekter halvert. Overskuddet i det nye nettselskapet ble brått et underskudd på 35 millioner SEK. Investeringer de hadde gjort i andre nettvirksomheter ble også stort sett verdiløse. Aftonbladets strategivalg i denne situasjonen ble å tviholde på sine markedsposisjoner med stor trafikk hos brukerne, men samtidig øke innsatsen med å utvikle inntektene rundt nettet. Betalingstjenester og rubrikkannonser ble satsingsområder.

Det mest vellykkede tiltaket, på kort sikt, ble *Viktklubb* fra 2003 som utdypes i avsnitt 6.2.1 om nye inntekter på nett. En annen betalingstjeneste var *Plus* hvor man delte nettavisen i to, det som var gratis og det som var forbeholdt Plus-medlemmer bak en betalingsmur. Denne betalingsløsningen fikk en trangere start. Det ble en del eksperimentering og erfaring før de fikk Plus-modellen til å fungere. Det gjaldt både hva slags innhold og fordeler leserne ville betale for, og hvordan de ville betale. Men etter noen år med utvikling og justeringer rapporterte Aftonbladet i 2008 at de hadde 150.000 Plus-medlemmer (Jungkvist 2009: 19). Med gjeldende pris skulle det gi rundt 50 millioner SEK i årlig inntekt. Andre kilder indikerer en betydelig lavere inntekt. Uavhengig av nivået på det aktuelle tidspunktet tilsier Aftonbladets erfaring at denne typen betalingstjeneste ikke er noen rask vei til inntekter, men at det er en inntektsstrøm de har stor tro på over tid. Under datainnsamling til denne studien i Aftonbladet i 2010 ble det eksperimentert med nye salgsformer av Plus-konseptet.

Rubrikkannonser hadde Aftonbladet forsøkt seg med omtrent siden de startet nettavis, men resultatene var beskjedne. Det fikk først fart da de kjøpte tjenester som allerede var etablert. Det var *Byt Bil* i 2002 for 50-60 millioner SEK, og året etter rubrikkdatabasen *Blocket* for 183 millioner SEK. Kjøpene ble den gangen karakterisert som ”huvudlöst” av andre i bransjen. Disse tjenestene, som er holdt utenfor denne analysen fordi det ikke er journalistikk, ble formidable suksesser i trafikk og inntekter. Disse tjenestene ble gradvis integrert i Schibsteds oppbygging av forretningsområdet online rubrikk, som igjen ble kjernen i den internasjonale ekspansjonen som fulgte.

Internt i Aftonbladet opplevde man at de hadde funnet ut hvordan de skulle finansiere mediehuset i den nye digitale tiden med disse nye rubrikktjenestene. Slik ble det ikke. Da dette for alvor vokste seg større, valgte Schibsted å organisere online rubrikk som eget forretningsområde. I 2009 flyttet Schibsted eierskapet av disse tjenestene ut fra Aftonbladet, selv om de fortsatt markedsføres på Aftonbladets sider. Omsetningen på det enkelte forretningsområde i mediehuset er ikke offentlige tall. Men man får likevel en indikasjon ved å se at Aftonbladets inntekter ble redusert med 555 millioner SEK da denne omstruktureringen av selskapet ble gjennomført.⁴² Flyttingen innenfor konsernet behandles nærmere i avsnitt 5.2.2.

Aftonbladet utnytter erfaringer de fikk av å eie rubrikktjenester. Det var muligheten til å utvikle kommersielle tjenester basert på stor nettrafikk fra det redaksjonelle innholdet. Anna Settman, Aftonbladets VD, forklarer strategien slik (i intervju):

”Vi har kapitalisert på journalistikken. [Den] har bygd et volum på nettet. [Det] brukes for å bygge nye selskap som vi selv aldri ville ha kommet på selv. Vi bruker journalistikken, som blir motoren i oss. Den skaper trafikken som driver opp nye selskap.”

Pr. juni 2010 markedsførte Aftonbladet.se disse kommersielle tjenestene på sine sider:

Blocket, Byt Bil, Destination, E24, Hitta, Jobb24, Kundkraft, Lendo, Mötesplatsen, Prisjakt, Resdagboken, Se.nu, Utbildning og TV.nu.

For at Aftonbladet skal fungere som markedsføringsplattform, er kriteriene for hva slags tjenester som er valgt ut litt mer sammensatt enn at avisen gir stor trafikk. ”Ser du på dette fra et kundeperspektiv, ligger dette ganske nær det som tradisjonelle journalistiske medier har gjort,” sier Kalle Jungkvist (i intervju). Hans poeng er at fremveksten i mediens servicejournalistikk har handlet om å gi leserne journalistikk som er nyttig, og som forenkler deres liv. Dette har i tid falt sammen med utviklingen av nettet. Og rent teknisk har nettet mange flere muligheter enn papiret til å gi leserne slikt stoff. Det kan illustreres med *Viktklubb* som blir relevant ved å gi leserne individuelle verktøy. Det kan også illustreres med hvordan servicejournalistikken på nett presenteres i en rekke smale temaer som det ikke blir plass til i én papiravis, samt at stoffet er tilgjengelig når leseren trenger det og ikke bare den dagen det står på trykk i papiravisen.

Ifølge Jungkvist er temaene for de kommersielle tjenestene også valgt ut fordi de har et innhold som ligger nær merkevaren som assosieres med Aftonbladets journalistikk. Og videre, sett fra kundens side, så tar de journalistikk som er nyttig og forenkler for leserne et

⁴² Det fremkommer ved å sammenligne Aftonbladets driftsinntekter for 2008 i Schibsteds årsrapporter for 2008 og 2009. Det kan være feilkilder her, for informasjonen om endringenes innhold er ikke spesifisert i detalj.

skritt videre. Hans argument er at når Aftonbladet har artikler om hvordan man kan spare på strømmen, eller hvordan man kan selge det som ryddes ut av garasjen, er de kommersielle tjenestene et relevant tilbud til lesere som vil spare strøm eller selge brukte gjenstander.

Det er lett å avgrense seg mot Aftonbladets kommersielle tjenester på nett ved å si at dette ikke er journalistikk. Men de kan likevel ikke holdes isolert fra journalistikken, fordi de har tydelige koblinger. Det ene er hvordan de utvikles på grunnlag av nettrafikk som skapes av journalistikken. Det andre er hvordan temaene på et merkevarenivå kan assosieres med noe av journalistikkens innhold. Det tredje er selvsagt at økonomiske resultater for disse kommersielle tjenestene kan påvirke mediehusets totale økonomi. Dette viser hvordan det faktisk er indirekte koblinger mellom slike kommersielle netjtjenester og journalistikken i et mediehus.

Tilbake til nettutviklingens trinn i Aftonbladet. Den *tredje fasen* ble kjennetegnet av at de begynte å ta i bruk nye muligheter for *interaktivitet* og involvering med brukerne. Denne trenden gjaldt internett generelt. Det fulgte av endringer i nettprogrammene fra 2004, også kalt *web 2.0*, med mer dynamiske muligheter i teknologien. Nettsidene var ikke lenger i hovedsak statiske. De kunne oppdateres kontinuerlig med bidrag fra mange brukere. For nettet generelt la dette grunnlaget for blogger, Wikipedia, Facebook, og andre tjenester hvor innholdet ble produsert av brukerne. Nettet ble mer ”sosialt” i den forstand at man kunne ”være sammen på nett”. Dette pekte også frem mot det som fikk merkelappen ”sosiale medier”. For nettaviser, og Aftonbladet.se, handlet det om å trekke denne aktiviteten hos brukerne inn på egne nettsider. Dette ble begrunnet slik:

”Den traditionella journalistrollen utmanas av användarna själva. Journalisterna har historiskt agerat som megafoner – vi har producerat ett budskap, vi har publicerat artikeln och sedan har det varit tyst. [...] På nätet är ett sådant förhållningssätt ohållbart. Nya generationer läsare och användare förväntar sig fler röster, fler vinklar och fler utgångspunkter. De vill kunna delta och kommentera – i vart fall läsa andras synpunkter.” (Jungkvist 2009: 21)

Aftonbladet og VG utviklet, til dels i samarbeid, mange parallelle funksjoner i denne sammenheng. Men på et punkt gjorde de også strategisk ulike veivalg. VG la stor vekt på *Nettby*, noe som ga stor uttelling hos yngre brukere frem til Facebook overtok. Dette er omtalt ovenfor. Aftonbladet tok også i bruk nettbykonseptet, som ble *Mittkvarter* i Sverige. Det ble aldri noen stor eller viktig tjeneste. Aftonbladet prioriterte i stedet å utvikle lesernes interaktivitet rundt sin nyhetsjournalistikk. De lanserte verktøy for lesernes egne blogger, de etablerte en svensk bloggportal for å gjøre det attraktivt for bloggere å være hos Aftonbladet, de utviklet kommentar- og diskusjonsforum, og de la lenker for disse tjenestene for

brukerskapt innhold inn på nyhetssidene i Aftonbladet.se. Denne måten å trekke leserne inn i stoffet, og også publisere stoff leserne skrev, satte for en periode et tydelig preg på hvordan Aftonbladet utviklet sine digitale medier.

På dette stadium, i de siste årene av studiens periode, var Aftonbladets digitale utgaver utviklet på et høyt nivå når det gjaldt innhold, stoffbredde, teknologi, utnyttelse av nettets muligheter, avanserte strategier for å rette publiseringen mot bestemte segmenter, utvikling av mange ulike inntektsmodeller rundt nettpubliseringen, multiplattformstrategier, og ikke minst nettrafikken de oppnådde i markedet.

For å gi et innblikk i dette mangfoldet stopper jeg opp ved *tre eksempler* som karakteriserer nettavisen på dette nivået. Eksempel *en* er segmenteringen, eksempel *to* er ulikhet i innholdsstrategier for nett- og papirpublisering, og eksempel *tre* tar for seg noen tekniske muligheter som er utnyttet i nettjournalistikken.

Eksempel *en*, segmentering av innhold og produkter kommer jeg også tilbake i avsnitt 6.3. En kikk rundt på Aftonbladet.se viser at tematisk segmentering av stoff er en helt åpenbar strategi. Konseptet for avisen har i mange år vært nyheter, sport og underholdning. Slik fremstår dette også på nettet, med *Aftonbladet.se*, *Sportbladet.se* og *Nojesbladet.se* som egne merker på øverste nivå. Men under disse igjen er det utviklet en rekke stoffområder som har fått egne navn og merker. Under drøftingen i 6.3 vises det at spissingen går så langt som til egne nettprodukter rundt de største individuelle sportsutøverne, som for eksempel Zlatan Ibrahimović.

Vertikalenes utvikling tilsvare det som er omtalt om VG i avsnitt 4.2.3, som også nevner samarbeidet med Svenska Dagbladet om næringslivsjournalistikken i *E24.se*. Aftonbladet har stort sett trukket vertikale et skritt lenger enn VG. Aftonbladet har i større grad trukket inn eksterne samarbeidspartnere, både redaksjonelle og de som leverer kommersielle tjenester relatert til temaet. Et eksempel er vertikalen *Resa* i samarbeid med bookingtjenesten *Destination.se*, eller matstoffet i *Tasteline* som også drives sammen med Svenska Dagbladet. Strategien for hvert enkelt stoffområde som er definert som en slik vertikal, er ”totalt fokus på hovedoppgiften att bli nummer ett” (Jungkvist 2009: 21). Dette stemmer med medieøkonomisk teori som sier at noen få produkter tenderer til å ta en veldig stor markedsandel (Picard 2005: 67). For nettmedier er dette enda mer ekstremt, der ”the winner takes it all”. Aftonbladets strategi er vinn eller forsvinn! Og de stiller med et stort antall segmenterte produkter for å kompensere at hvert enkelt produkt er lite. Dette er igjen en strategi som kalles ”long tail” i markedsteori om digitalisering (Kotler m.fl. 2009: 211).

Eksempel *to* er en kikk på nettproduktene navn under Aftonbladet.se, og hvordan disse navnene viser at det er enkelte ulikheter i produktstrategiene for papir og nett. Mye av Aftonbladet på nett er gjenkjennelig fra Aftonbladets papirprodukter, men ikke alt. Papirmagasinerne *Klick!* og *Sofis mode* er tydeligvis også gode merkevarer på nett, så de er gjenkjennelige både på papir og nett. Det er logisk når de har en type lesere som også bruker nettet mye. Men magasiner som *Söndag* og *Härligt hemma!* finner man ikke igjen på nettet. Derimot finner man igjen stoffet, men da blant annet under nettproduktet *Wendela*. Det er stoff om relasjoner, familieliv, barn, jobb og så videre – i hovedsak rettet mot kvinnelige lesere.

Disse forskjellene mellom nett og papir viser to ting. For det *første* at noe stoff er egnet til å bli pakket inn og presentert forskjellig på papir og på nett. For det *andre* er magasinstoffet, som i stor grad er servicejournalistikk og lite nyhetsstoff, i stor grad lagt bak betalingsmuren for Plus-medlemmene. Noe av dette stoffet har den karakteristikken at det er spesielt interessant for leseren i spesielle situasjoner, og har ikke noe med dagens hendelser å gjøre. Det kan være tester av produkter, eller det kan være stoff om sex og samliv. Dette brukes typisk for å selge inn Plus-medlemskap. Og når man først er innenfor betalingsmuren som medlem, erfarer man en mye mer fyldig nettavis som gjør at man gjerne opprettholder medlemskapet over lang tid. Det gjøres ved at mye av det lengre stoffet i papiravisen legges på nett, men bak betalingsmuren. Gjennom ulike strategier for bruken av stoff på papir og nett, viser Aftonbladet i praksis hvordan et særtrekk for medieøkonomien er gjenbruk av stoff (Picard 2005), kanskje til og med på en mer avansert måte enn teorien beskriver.

Eksempel *tre* er hvordan tekniske muligheter utnyttes i nettjournalistikken både for å skille den fra papiret, og for å gjøre ting journalistikken ikke kunne tidligere. Rekke eksempler er svært lang, og noe er nevnt ovenfor. Et eksempel her, bare for å illustrere poenget, er hvordan utenriksjournalistikken tas et skritt videre med *Världen direkt*. I stedet for at de utsendte journalistene bare rapporterte fra Afghanistan, ble leserne 21. oktober 2010 invitert til å bli med hjem til familien Ullah og chatte direkte med dem ved hjelp av tolker. Det ble også lagt ut bildeserier, videoer og reportasjer. Det som ble sendt direkte der og da, ligger tilgjengelig for ettertiden på nettavisen.⁴³ Eksemplet viser hvordan journalistikken tar i bruk nye tekniske muligheter til å gjøre nye ting, og markedsmessig oppnår Aftonbladet.se å bygge opp under profilen som en moderne og ledende nettavis.

⁴³ Eksemplet med "Världen direkt" på Aftonbladet.se er i artikkelen "De är besvikna på svenskarna", lenke: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/varldendirekt/article12601618.ab>, publisert 21.10.2010. Konseptet er beskrevet i artikkelen "Nu tar vi Afghanistan – direkt hem till dig", lenke: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article12597688.ab>, publisert 20.10.2010. Begge lastet 21.1.2012.

Den *fjerde fasen* i utviklingen av Aftonbladets digitale medier preges av *web-TV*, som det ble nevnt innledningsvis i dette avsnittet. Levende bilder har Aftonbladet distribuert siden 2000. Det ble innledet med et samarbeid med SVT under OL i Sydney. I begynnelsen var begrensningen først og fremst brukernes infrastruktur. Levende bilder på nettet for Aftonbladet disse første årene, var typisk korte filmsnutter sammen med nyhetsartikler. De utviklet også en videoklippjeneste med lesernes egne levende bilder, tilsvarende VGs *Snutter*. Her ble de etter hvert utkonkurrert av Youtube. Det store gjennombruddet for levende bilder i nettaviser, og i Aftonbladet.se, kom med utbredelsen av bredbånd, for ikke å si mobile bredbånd. Tidligere i avhandlingen har skillet for nettutviklingen i tiden rundt 2010 blitt kalt *den digitale tyngdekraften*. Det mest synlige trekket av dette på nettavisene var den markante veksten i bruk av levende bilder, som de kaller web-TV. Dette gjelder både i omfang, i mer mangfold av sjangere, og for hvilke stoffområder dette er tatt i bruk. For Aftonbladet.se som har anstrengt seg for å ligge i fronten av en slik utvikling, er dette svært tydelig. Ved siden av web-TV i mange former, startet de også en egen sports-TV-kanal som bare sendes på nett, *S24.se*. Den er i hovedsak innrettet mot innhold brukeren må betale for.

Det er ett trekk som skiller Aftonbladets web-TV fra andre tilsvarende nettaviser. Nedenfor skal vi beskrive satsingen på den kringkastede kanalen *TV7*, som skjedde offensivt og ble svært mislykket. Men Aftonbladet lærte seg én ting andre mediehus med avistradisjoner ikke kunne, og det var å lage programmer slik vi kjenner det fra tradisjonelt TV. Mens web-TV tidlig i sin utvikling ofte hadde korte klipp, direktesendt dekning av hendelser, eller studiokommentarer til sport, har Aftonbladet bygget opp mange TV-programmer på nett. Et eksempel er *Schulman Show*, et ukentlig talkshow med gjester og innhold relatert til nyhetsbildet. Programmene på en halvtime har etter hvert økt til 50 minutters lengde. Studiovert Alex Schulman var tidligere kjent som en ganske ubehøvlet spaltist, og har sin rampete og røffe stil som kjennetegn på programmet. Showet har oppnådd rundt 500.000 seere hver uke pr. mai 2010. Dette er høye seertall selv i konkurranse med tradisjonelt TV. I noen sjangere, som for eksempel i fotballprateprogrammet *Laul Calling*, har Aftonbladet.se hatt høyere seertall på web-TV enn tilsvarende programmer i tradisjonell TV. Både VG og Aftonbladets web-TV har vært langt fremme, har mye sport og bygger web-TV rundt egne profiler. Aftonbladet skiller seg ut med hvordan de har satset på egne selvstendige programmer, mens som nevnt VG har markert seg med underholdningsserier.

4.3.4: Mislykkede satsinger på TV7 og gratisavisen Punkt SE

Vekst og vellykkede prosjekter skapte mye energi i Aftonbladet. Det skulle gi flere ben å stå på for mediehuset. Men det endte også i overmot. To av satsingene ble ikke bare mislykkede, de ga økonomiske tap på flere hundre millioner kroner. Det var *TV7* og gratisavisen *Punkt SE*. Dette avsnittet beskriver disse to havariene og hva det betød for mediehuset. Gratisaviser og TV er to områder som både illustrerer sterk konkurranse i svenske mediemarkeder og hvordan Aftonbladet responderte med store ressurser.

Avisen *Metro* startet i 1995 og ble distribuert gratis på tunnelbanen i Stockholm. Etter hvert var den på kollektivtrafikk i mange svenske byer (Andersson 2002: 37ff). På få år ble dette en reell konkurrent som løssalgsavisen Aftonbladet tok på alvor (Aftonbladet årsredovisning 1998: 4). En stadig mer intens konkurranse og flere aktører i gratisavismarkedet endte med at Aftonbladet i 2006 startet gratisavisen *Punkt SE* for å nå attraktive lesere og annonsører i Sveriges største byer. Etter en omlegging ble formatet krympet og tilpasset lommen og vesken, og med stor vekt på lett og hurtig lesing for unge lesere. Den oppnådde 365.000 daglige lesere. I mai 2008 ble *Punkt SE* lagt ned, og Schibsted kjøpte i stedet 35 prosent av *Metro Sverige* (Aftonbladet årsredovisning 2006: 34ff; Schibsted årsrapport 2008: 12, 68). Schibsted og Aftonbladet lyktes ikke med sitt primære mål om å vinne gratisavismarkedet i Sverige, men de oppnådde sitt sekundære mål om å omstrukturere dette markedet slik at konkurrenter som Bonnier eller Metro ikke skulle bruke det mot Schibsteds aviser.

I de samme årene lyktes Expressen og TV4, begge med Bonnier som eier, stadig bedre i satsinger hvor avis og TV utnyttet hverandre. Det gjaldt ikke minst innen sport og underholdning. Aftonbladet forsøkte å svare med web-TV. Men satsingen kom opp på et helt annet nivå da de fikk kjøpt en av konsesjonene for kringkastet TV, og de startet TV7 i 2006. De satte inn store ressurser og bygde opp en egen kanal, men det endte som det mest mislykkede Aftonbladet noensinne hadde gjort, ifølge Kalle Jungkvist (i intervju).

Flere hundre millioner kroner⁴⁴ forsvant i disse prosjektene. *Punkt SE* var isolert fra Aftonbladets øvrige redaksjonelle virksomhet, mens *TV7* hadde enkelte programflater som var koblet med Aftonbladets avis, nettavis og web-TV.

⁴⁴ Eksakt beløp er ikke tilgjengelig i åpne kilder eller intervjuer. Men et inntrykk gis i fragmenterte biter som for eksempel: "Aftonbladets 2007 preges av en rekke nye satsinger innen katalog, gratisavis og TV, som belaster driftsresultatet med SEK 312 mill" og at Aftonbladet det året startet et spareprogram på 100 millioner SEK (Schibsted årsrapport 2007: 14, 20). Aftonbladet publiserte både TV7 og Punkt SE i omkring halvannet år.

Birger Magnus, som da var styremedlem i Aftonbladet, sier (i intervju) at *Punkt SE* var en strategisk satsing som muligens kunne regnes hjem, mens TV7 "kanskje mer var et tegn på hybris" (storhetsvanvidd). Gunnar Strömblad, styreleder og tidligere VD i Aftonbladet, sier (i intervju) at TV7 ble en lærepenge, men fikk orden på bedriftskulturen: "Man trodde at man kunne alle ting. Og det ble en veldig hard lekse å lære, at det kunne man ikke. Det var nyttig."

Selv om disse satsingene i hovedsak lå utenfor Aftonbladets journalistiske virksomhet, tappet de mediehuset for store ressurser som forårsaket nedskjæringer i hele virksomheten. Samtidig bidro de også til en ydmykhet i et mediehus som de siste 20 årene var mest kjent for sine kompromissløse satsinger.

4.4: Tidslinjer for VG og Aftenbladet 1995-2010

Tabell 8 under, med tidslinjen for vesentlige hendelser og utvikling i VG og Aftenbladet i studiens periode, oppsummerer avsnittene over. Hendelsene som er tatt med, er markører som illustrerer hva som har vært aktuelt til ulike tider. Tabellen fanger ikke opp det som skjer gradvis, blant annet den kontinuerlige produktutviklingen og en lang rekke mindre lanseringer. I sum er disse kanskje vel så viktige. Dette er bedre synlig i avhandlingens **vedlegg 6** og **7** med oversikt over produktutvikling i VG og Aftenbladet i 1995-2010.

Tabell 8: Tidslinje 1995-2010 for viktige hendelser i redaksjonelle produkter		
År	VG	Aftenbladet
1995	<ul style="list-style-type: none"> • Toppledere: ansv.red. Bernt Olufsen (siden 1994) og adm.dir. Aslak Ona (siden 1989). • 50-årsjubileum, og VG kåres til "Årets multimedia bedrift". • VG Nett lanseres 10. oktober, ble på kort tid Norges største nettavis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toppledere: sjefredaktør og ansvarlig utgiver Thorbjörn Larsson (siden 1987) og VD Gunnar Strömblad (siden 1991). • Aftenbladet lanserer nettavis (25. aug. 1994) som en av de første i Europa.
1996	<ul style="list-style-type: none"> • Litt produktutvikling på mange områder, bl.a. bredere nyhetsjournalistikk. • Samspillfunksjoner for papir/nett. 	<ul style="list-style-type: none"> • Schibsted kjøper 49,9 % av aksjene fra svenske LO. • Aftenbladet blir igjen Sveriges største avis.
1997	<ul style="list-style-type: none"> • All redaksjonell produksjon er blitt elektronisk. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ny sjefredaktør og ansvarlig utgiver: Anders Gerdin.
1998	<ul style="list-style-type: none"> • Nytt trykkeri gir økt sidetall, snart farger på alle sider, nye produktmuligheter. • De første levende bilder på nettavisen. • Partnerskap på nett, med CNN, SOL, TV Norge, og med Telenor for mobilnyheter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enkelte magasiner tas ut av avisen, og selges separat, men bundlet med avisen. • Tekst-TV-publisering, på kanal 5. • Chatting og dating på nettavis.
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Lørdagsavis går opp til 80 sider. • Nett-strategi: 'breaking news', nye kanaler, mobil, levende bilder, personifisering, jobbannonser, partnersamarbeid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ny VD: Rolv Erik Ryssdal. • Aftenbladet Nya Medier blir datterselskap for nettavis og digitale aktiviteter, fra 2000. • Fargetrykk på 44 sider på alle trykkerier.
2000	<ul style="list-style-type: none"> • VGs digitale publisering legges i datterselskapet VG Multimedia. • Generell produktutvikling i hele avisen. • Nett: første direktesending med lyd&bilde. • Starter live-dekning av fotballkamper. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sportbladet</i> lanseres som daglig rosa bilag. • Levende bilder blir for første gang sendt på nettavisen.
2001	<ul style="list-style-type: none"> • Sporten utvides. • Live-dekning også i enkelte nyhetssaker. • Ny journalistikk på nett etter terror 11/9. 	<ul style="list-style-type: none"> • "Något extra varje dag": Hver ukedag gis egen profil med ett eller flere magasin/bilag. • Flerkanalstrategi: "Överallt. Hela tiden."

2002	<ul style="list-style-type: none"> • Oppnår sitt historisk høyeste opplag. • VG kjøper magasinet <i>Dine Penger</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Betalingstjenester på nett utvikles, som lanseres neste år, bl.a. med <i>Plus</i>.
2003	<ul style="list-style-type: none"> • Gratulasjonsprotokoll på nett, tidlig versjon av brukergenerert innhold. • Live-dekning av sport: 42 europeiske ligaer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektet "Den goda kvällstidningen" involverer hele org. i idéskapning. • <i>Viktklubb</i> lanseres. • Stort antall produktlanseringer dette året.
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Tipsportal erstatter tipstelefonen, og mobiliserer brukerskapt innhold på ny måte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppnår høyeste opplag siden 1970-tallet. • Ryssdal slutter, går til VG.
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Ny adm. dir. Rolv Erik Ryssdal, fra Aftenbladet. • <i>VG Sporten</i> lanseres i daglig rosa bilag. • <i>VG Helg</i> lanseres som magasin lørdager. • <i>Vektklubb</i> lanseres, får til brukerbetaling. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ny VD: Carl Gyllfors. • 175-årsjubileum. • Kjøper <i>Hitta.se</i>. • Starter <i>N24 (E24)</i> med SvD.
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Prosjektet "Typisk VG" former ny publiseringsstrategi for VGs kanaler. • <i>N24 (E24)</i> etableres med Aftenposten. • <i>Nettby</i> lanseres, gir mye nettrafikk fra unge. 	<ul style="list-style-type: none"> • Starter <i>TV7</i> og gratisavisen <i>Punkt SE</i>. • Nytt datterselskap for ikke-redaksjonelle digitale tjenester: Aftenbladet Tillväxtmedier.
2007	<ul style="list-style-type: none"> • VG Nett går forbi VGs papirutgave i antall daglige lesere. • <i>VG 7</i> lanseres som magasin søndager. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taper flere hundre millioner kroner på <i>TV7</i> og gratisavisen <i>Punkt SE</i>.
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Ny adm. dir.: Torry Pedersen. • Redaksjonene for papir og nett samlokaliseres. • Kjøper nettrrettigheter for fotball 2009-2012 sammen med Media Norge. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ny sjefred. og ansvarlig utgiver: Jan Helin. • Nettrubrikkelskapene <i>Blocket</i> og <i>Byt Bil</i> overføres fra Aftenbladet til Schibsted Classified Media. • <i>Nöjesbladet</i> blir daglig bilag (oktober).
2009	<ul style="list-style-type: none"> • <i>VG Fredag</i> lanseres som magasin fredager. • <i>VG7</i> legges ned. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nett- og papirorganisasjoner slås sammen. • Schibsted øker sin eierandel til 91 %. • Ny VD utnevnes: Anna Setzman, fra 2010.
2010	<ul style="list-style-type: none"> • <i>VG Nett</i> mister trafikk fordi <i>Facebook</i> tar brukere fra <i>Nettby</i>, som legges ned. • <i>VG+</i> lanseres som iPad-utgave (desember). • VG mister førsteplassen som Norges mest solgte avis. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nöjesbladet</i> skaleres ned til bilag fredag. • <i>Sportbladet</i> lanseres som første iPad-utgave fra Aftenbladet (desember). • Applikasjoner for smarttelefoner.

En viktig hendelse i **2011**, etter studiens periode, er at VG Multimedia fusjonerer inn i VG igjen, og at Torry Pedersen blir eneleder i VG.

Kapittel 5: Strategiene bak markedsorientert journalistikk

Journalistikken utøves innenfor markedsorienterte forutsetninger. Men det blir for enkelt bare å si at journalistikken styres av markedets 'usynlige hånd'. Her foregår et høyst synlig spill mellom aktører i ulike roller. Det er eiere, redaktører, direktører, journalister, og andre profesjoner som til sammen påvirker utviklingen. Samtidig er de omgitt av et marked og et samfunn som også har innflytelse. Dette følger av studiens institusjonelle perspektiv.

Aktørene i ulike roller forventes å fremme både felles og motstridende interesser, noe som da ligger til grunn for dynamikken som skaper utvikling.

Forskningsspørsmålene forutsetter at journalistikken er markedsorientert, og spør *hvordan* dette påvirker journalistikken når den over tid forandrer seg. *Hovedtema* for dette kapitlet er en kartlegging av hvordan aktørene argumenterer for en strategi som innebærer en markedsorientert journalistisk utvikling. I forhold til den sammenfattende analysen til slutt i avhandlingen, vil kartleggingen i dette kapitlet påvise hvilke interesser og motiver medielederne representerer. Analysen anvender de data som ligger i studiens intervjuer, kilder og observasjoner. Den avgrenser seg mot å bruke metoder som leter etter skjulte budskap, eller tegn på at de som er intervjuet egentlig skulle mene noe annet enn det de sier.

Analysene i dette kapitlet er disponert i fire avsnitt. *Først* kartlegges medieledernes argumenter for hvorfor journalistikken behøver å være markedsorientert. Hensikten er å forstå strategiene og tenkningen hos redaksjonelle og kommersielle toppledere i VG, Aftenbladet, samt ledere i eierkonsernet Schibsted på deres egne premisser. For det *andre* undersøkes det om argumenter studien har kartlagt, er forskjellige ut fra ulike ståsteder. Er det motsetninger mellom eiere og bedrift, innenfor og utenfor redaksjonen, mellom toppledere og mellomledere, fra fagforeninger og fra aktører i bransjen utenfor de to mediehusene, eller mellom VG og Aftenbladet? Det *tredje* avsnittet analyserer trekk ved markedsorienteringen som har forandret seg gjennom studiens periode. Til slutt, i *fjerde* avsnitt, drøftes noen av funnene opp mot aktuell teori, og kapitlet oppsummeres med en modell for ulike relasjoner mellom journalistiske mål og markedshensyn.

5.1: Argumenter for markedsorientering

For at markedskreftene skal ha noen effekt i redaksjonene, må noen aktører bestemme hvordan mediehuset skal agere i forhold til markedet. Det som skjer ute blant kundene må

tolkes av noen med autoritet til å ta beslutninger, som igjen legger føringer for hvordan journalistikken kan praktiseres i redaksjonene.

Dette avsnittet kartlegger og analyserer argumentene redaksjonelle og administrative toppledere i VG og Aftenbladet bruker for at journalistikken skal ha en markedsorientert utvikling. Det tar for seg de overordnede argumentene som kan anvendes om journalistikk generelt. De topplederne som er trukket inn i analysen i dette første avsnittet, er de personene som på vegne av mediehusene har makt til å ta beslutninger om disse strategiene. De er også i posisjoner hvor de skal gjøre helhetlige vurderinger, altså avveie mange hensyn. Som nevnt er hensikten i dette første avsnittet å forstå lederne på deres egne premisser. Motforestillingene kommer senere.

5.1.1: Felles interesser

Det er *ingen motsetning* mellom journalistiske idealer og markeds mål, slik mediehusenes toppledere argumenterer. Både redaktører og direktører argumenterer for at dette handler om felles interesser. Ønsket om gode journalistiske prestasjoner er like sterkt som målet om gode økonomiske resultater. De to målene beskrives ikke som motsetninger men som forutsetninger for hverandre. Den journalistiske aktiviteten beskrives som en forretningsvirksomhet: ”Vi er en kommersiell aktør. Vi selger journalistikk,” sier Jan Helin (i intervju), sjefredaktør og ansvarlig utgiver i Aftenbladet.

Journalistiske idealer og markeds mål *bygger opp under hverandre*, dersom man forfølger dette resonnementet. De er forutsetninger for hverandre, men om det ene eller andre er et mål eller middel, blir ikke spesifisert. Det beskrives en verdikjede der god journalistikk engasjerer mange lesere, og at det selger mange aviser som gir gode inntekter og lønnsomhet for eierne. Bernt Olufsen, ansvarlig redaktør i VG, formulerer det slik (i intervju):

”Oppgaven vår i forhold til leserne er å være mest mulig engasjerende. Det er i min verden lik det mest kommersielle. Oppgaven vår overfor eierne er å være mest mulig lønnsomme. Og det er også kommersielt. [...]Vi er mest mulig lønnsomme for eierne når vi er mest engasjerende for leserne, eller brukerne. Jobben vår er å selge mest mulig aviser. Det gjør vi når vi har best mulig og engasjerende innhold.”

Hvis man setter denne logikken på spissen, og med markedet som dommer, betyr det at kommersiell suksess er et tegn på god journalistikk.

Redaksjonen har *felles interesser* med administrasjonen og markedsavdelingen i å utvikle nye inntekter rundt journalistikken. De er i samme båt når de trenger best mulig økonomiske resultater. Det skal både finansiere journalistikken og skape lønnsomhet i

bedriften. Tidligere var redaksjonen og administrasjonen mer atskilt. Den økonomiske styringen av redaksjonen bestod primært i å holde kostnadene innenfor budsjettets rammer. Nå er dette skillet redusert, eller i hvert fall organisert på en annen måte. Det innebærer at redaksjonen og mediehusets forretningsutvikling har kommet nærmere hverandre. Dette analyseres senere i kapitlet. Her er poenget at redaksjonen er blitt gjort mer ansvarlig for å utvikle nye inntekter. Økonomien, inkludert det å utvikle nye inntekter, er tydeligere blitt et felles ansvar for hele mediehuset.

Et symbol på dette mer integrerte ansvaret, er hvordan Aftenbladets sjefredaktør og VD er blitt samlokalisert som kontornaboer. Tidligere var topplederne symbolske og fysiske sjefer i "hver sin etasje". Da denne studien samlet sine data i 2010, opprettholdt Aftenbladet det fysiske skillet der journalister og annonseselgere arbeidet i forskjellige miljøer. Mens deres toppsjefer hadde flyttet sammen i to nabokontorer for å sikre en bedre koordinering.

Et grep i samme retning ble gjort i VG rett etter at denne studiens periode var slutt, ved å gjøre Torry Pedersen til eneleder og sjef over både redaksjon og administrasjon.⁴⁵ Formålet er blant annet å sikre en bedre koordinering. Resultatet er at de som har ansvar for inntekter og marked, har kommet nærmere beslutningene om hvordan de redaksjonelle produkter skal utformes. Det gjelder ikke i valg av bestemte artikler, men i valg av hvilke redaksjonelle produkter som skal utvikles. Det handler om hvordan konseptene skal utformes, og da hvilke temaer og stoffområder som skal prioriteres.

Redaktørene forsvarer denne utviklingen fordi det bidrar til å finansiere journalistikken. Redaktørenes støtte forutsetter at de har redaksjonell kontroll på beslutningene. Dersom dette legges til grunn, blir det å skaffe inntekter et lagarbeid for hele mediehuset.

Redaksjonen har et helhetsansvar for mediehusets økonomi, i tråd med forrige punkt. Det betyr at fallende inntekter med påfølgende kostnadsutt også rammer redaksjonene. Toppledernes argument for dette er at det styrker mediehusets økonomi som igjen sikrer journalistikken.

Selv om man kan argumentere for at det er mer behov for kritisk journalistikk enn noensinne i samfunnet, vil de bedriftsøkonomiske forutsetningene i nedgangstider tvinge frem kutt også i redaksjonene. VGs redaksjonsbudsjett ble redusert med 70 millioner kroner fra 2006 til 2010. Antall ansatte i VG er redusert med 130 årsverk, eller nesten 25 prosent, i samme periode, opplyste Olufsen i en høringsuttalelse.⁴⁶ Behovet for å være svært

⁴⁵ Nyhetsartikkel "Aviskrisens nye konge", Aftenposten, 21.1.2011, del 2 Kultur, side 6f.

⁴⁶ I muntlig høring for Mediestøtteutvalget, arrangert på BI i Oslo, 4.2.2010 (Mediestøtteutvalgets utredning: Kulturdepartementet 2010).

tilbakeholdne med ansettelse og kostnader i redaksjonen, beskrives også av Torry Pedersen (i intervju) med referanse til nedgangstidene som fulgte etter dot-com-krasjet i 2001. Pedersen var da ansvarlig redaktør og adm. dir. for VG Multimedia. Han bruker denne erfaringen for å illustrere hvordan beskjedne kostnader ble snudd til en konkurransefordel da veksten kom tilbake i markedet. Da var det lettere for dem enn andre å bruke økte inntekter til nye redaksjonelle satsinger.

God journalistikk angår folk, og derfor selger den bra. Det er argumentet som smelter sammen journalistiske mål og markedshensyn. For journalister er det grunnleggende lærdom å utforme budskapet slik at det fenger og engasjerer. Det er et imperativ både i journalistiske lærebøker og i redaksjonelle måldokumenter. På samme måte er det en sannhet at ”kunden alltid har rett”, og at man ”må lytte til kunden”. Her er det felles tankegods mellom journalistikk og markedsorientering som kan legges til grunn for utvikling av de journalistiske produktene. Hensikten er å utnytte en slik følsomhet overfor markedet, og det beskriver Aftenbladets VD Anna Setzman slik (i intervju):

”En sterk drivkraft er jo hva menneskene – markedet – i hverdagen vil ha. Og hvordan man ser at deres mønster endres, livet endres. Og man forsøker å finne produkter som passer der, og så hele tiden forsøke å gjøre dette bedre. [...] at man skrur på produktet. [...] Eller så skaper man et helt nytt produkt for et nytt marked.”

Dette sitatet illustrerer et ønske om at journalistiske idealer og markedshensyn skal gå hånd i hånd. Argumentet kan ikke brukes for alle typer journalistikk. Men sitatet fra Aftenbladets administrative toppleder viser hvor sterkt førende markedshensyn er når man skal bestemme kursen for endringer i de journalistiske produktene.

5.1.2: God økonomi skal sikre uavhengighet og kvalitet

Redaksjonell uavhengighet sikres av god økonomi. Det er gjennomgangstonen i det neste knippet med argumenter. I en markedsøkonomisk virkelighet får man ikke bevilget god økonomi fra noen utenforstående. Man må skape den selv. Poenget er at redaksjonen oppnår frihet til å ha en hvilken som helst journalistisk agenda når mediehuset er så økonomisk robust at slikt press fra utenforstående ikke kan få store konsekvenser. Det klassiske eksempelet er bedriftskunden som truer med å trekke sine annonser hvis avisen ikke slutter å skrive kritisk om dem.

Redaksjonell uavhengighet er blant de fremste journalistiske idealer. Det poengteres allerede i punkt 1.1 i Vær Varsom-plakaten: ”En fri, uavhengig presse er blant de viktigste institusjoner i demokratiske samfunn.” Flere av intervjuobjektene som argumenterer med

dette, formulerer seg slik: ”En avis som ikke kan betale sine regninger, er ikke fri.” Det er et kjent sitat etter avdøde hovedeier i Schibsted, Tinius Nagell-Erichsen. Han opprettet Stiftelsen Tinius, med negativ eierkontroll i Schibsted, og med vedtekter som forplikter konsernets medievirksomheter til å drive med både redaksjonell uavhengighet og sunn økonomi (Nærø 2005: 336f). En annen diskusjon er jo også hva slike overordnede ord i vedtektene har å si for den praktiske utøvelsen av journalistikken (Ottosen og Krumsvik 2008: 59f). Stiftelsen Tinius’ rolle i Schibsted tas opp igjen i avsnitt 7.3.

Kvalitetsjournalistikk er kostbar journalistikk. Det gjør mediernes kritiske og avslørende samfunnsrolle ekstra utsatt når inntektene svikter og kostnadene skal kuttes. ”Gratisformidlingen av innhold tar gradvis kvelertak på kvalitetsjournalistikk og tradisjonell medieindustri. Jakten på nye betalingsmodeller foregår febrilsk i store deler av verden,” skriver Bernt Olufsen i en kommentar i egen avis.⁴⁷ I høringen for Mediestøtteutvalget argumenterte han med at det går an å produsere avisen billigere. VG kan kjøpe kuriøse og morsomme nyhetshistorier for 3000 kroner pr. stykk. Men så listet han opp en rekke avslørende nyhetssaker VG hadde publisert det siste året, og som hadde kostet fra 200.000 til 3,5 millioner NOK for hvert graveprosjekt.⁴⁸ Olufsens poeng var at mediehusets økonomiske rammebetingelser er avgjørende for om de kan gjennomføre slike kostbare journalistiske graveprosjekter som de også har ambisjoner om.

5.1.3: Makt i samfunnet

Journalistikken søker makt. Det gjelder for journalistikken som samfunnsinstitusjon, og det gjelder for mediehusene som organisasjon. Nyinstitusjonell teori tar for seg aspektet om at journalister og mediehus i seg selv er politiske aktører, og at deres posisjonering for å oppnå makt er sammenvevet med forretningsinteressene (Cook 1998: 85ff; Sparrow 1999: 104). Det at posisjonering for å oppnå makt også er et journalistisk ideal, utleder jeg fra pressens samfunnskontrakt i demokratiet. Skal den oppfylle sin rolle i å bidra til borgernes rettigheter, er det legitimt å søke makt. Den institusjonelle oppbyggingen av journalistikken kan også tolkes inn her (Roppen og Allern 2010: 41ff). Uten å gå dypere inn i forholdet mellom journalistikk og makt her (se f.eks. Eide 2001), forholder jeg meg i analysen til at det er sammensatte interesser i spill. Det er likevel de idealistiske motiver som holdes mest frem av medielederne på akkurat dette punktet.

⁴⁷ Kommentartittel: ”Den siste spikeren”, VG, 20.3.2010, s. 2f.

⁴⁸ I muntlig høring for Mediestøtteutvalget, arrangert på BI i Oslo, 4.2.2010 (Mediestøtteutvalgets utredning: Kulturdepartementet 2010).

Mediehusene konkurrerer og rivaliserer med andre medier. De streber etter å skaffe seg så god posisjon som mulig. Dette danner en medieorden i samfunnet. Journalistikken bruker makten for å få gjennomslag, for å utøve sin samfunnsrolle. Hensikten med kritisk journalistikk må jo være at den fører til endringer i samfunnet. Har ikke journalistikken makt, mister journalistikken sin betydning. Makt oppnår mediehusene gjennom å fremstå som viktige, og å bli respektert for sine journalistiske prestasjoner. Hvis journalistikken ikke er viktig vil den undergrave sin egen betydning. Dette kan utledes av for eksempel Bourdieus feltteori, som på dette punkt deler tankegods med institusjonell teori (Benson og Neveu 2005; Slaatta 2003; Benson 2006).

Senere i avhandlingen trekkes det frem eksempler på produktutvikling som er motivert ut fra at mediehuset vil fremstå som viktigere i samfunnet. Slike motiver kan også gjelde den avslørende nyhetsjournalistikken og de store graveprosjektene. Det handler da om mediehusets egen omdømmebygging. Dette kan ha flere adressater. Overfor markedet vil man ønske å fremstå på en bedre måte fordi det stimulerer salg og kunderelasjoner. Overfor samfunnet og politiske omgivelser for øvrig vil man ønske å fremstå med høy troverdighet. Det er i en kontinuerlig dialog mellom et mediehus og omgivelsene at mediehuset opparbeider sitt omdømme. Slik erverver de sin posisjon og politiske maktbase, i tråd med institusjonell teori referert over.

Mediehusene får altså dobbel uttelling av å fremstå som viktige i samfunnet. For det første får de gjennomslagskraft og politisk kredibilitet. For det andre kan det omsettes i bedre resultater i markedet.

Studiens data viser at VG og Aftenbladet har fått god uttelling i markedet når de har markert seg med viktige saker. Det gjelder både når de har vært alene og når de har vært en del av en større mediedekning av de store hendelsene. Dette kan innenfor studiens periode belegges med empiri, for eksempel fra terroraksjonene 11. september 2001, fra tsunamien i romjulen 2004, og fra deres egne journalistiske avsløringer. I slike situasjoner smelter samfunnsoppdraget og de kommersielle interesser sammen, uten friksjon.

VG og Aftenbladet legger vekt på at de skal være viktige selv om de også driver med underholdning. Da jeg intervjuet Aftenbladets tidligere sjefredaktør og ansvarlige utgiver Anders Gerdin, satt vi med magasinene *Sofis Mode* og *Klick!* foran oss. Da tok jeg opp temaet om hvordan Aftenbladet løser sitt samfunnsoppdrag. Gerdin så kritikken som lå innbakt i spørsmålet da dette ble koblet til disse magasinene. Slik kritikk var han vant til. Hans umiddelbare respons var å trekke frem at i hans tid som sjefredaktør (1997-2007), vant Aftenbladet fire ganger Stora Journalistpriset, den mest prestisjefylte utmerkelse for

journalistikk i Sverige. Han understreket også hvordan han selv, som sjefredaktør, var aktiv pådriver i disse prosjektene. Så trakk han frem TV: ”Det er jo ingen som klager på TV. Først ser man på «Rapport» klokka 19.30, som er veldig viktig. Og så kl 20.00 ser man på «Fangene på fortet».” Slik mener han at en kveldsavis også skal ”tilgodese alle deler av livet”. Det vil si at underholdning og viktighet hører sammen i en avis. Tilsvarende argumentasjon er godt representert hos de andre topplederne som ble intervjuet.

Gerdins resonnement kan finne støtte i akademiske debatter, der det også er skrevet om hvordan populær og tabloid journalistikk henvender seg bredere i samfunnet, og der den tradisjonelle mediekritikken av populærpressen imøtegås fordi den først og fremst uttrykker elitenes synspunkter (Örnebring og Jönsson 2008: 292ff).

5.1.4: Behovet for fornyelse

God økonomi er en forutsetning for videreutvikling av journalistikken. Det kan utledes fra argumentene ovenfor. Journalistiske produkter må utvikle seg, ellers vil de etter hvert tape i markedet og dø. Dette presset er blitt ekstra sterkt som følge av det Bernt Olufsen ble sitert på over, om inntektsnedgangen som følger av digitaliseringen. Det har tatt ”kvelertak på kvalitetsjournalistikk”.

Samtidig som journalistikken møter hard konkurranse, er det altså større behov enn noen gang for fornyelse. Slik utvikling krever økonomiske ressurser. Utviklingsprosjektene i seg selv kan være kostbare, og de innebærer økonomisk risiko. Dette kan trekkes enda lenger slik medieindustrien har forandret seg. Tidligere handlet konkurransetiltakene i VG om å matche Dagbladet. Digitaliseringen har forandret denne konkurransesituasjonen slik at konkurrenten nå like gjerne er en global gigant som for eksempel Google. Det krever helt andre økonomiske ressurser med slik konkurranse. Dette er igjen en grunn til at mediehusene i større og større grad samarbeider om utvikling og nye produkter mens de tidligere drev på hver for seg. Dette er en av drivkreftene bak fremveksten av større mediekonserner, fordi deres mediehus styrker seg ved å samarbeide om produktutviklingen. Uansett, topplederne i VG og Aftenbladet argumenterer for behovet for å skape nye inntekter fordi de trenger ressursene til fornyelsene som pågår kontinuerlig.

Konkurransen og endringer av konkurransesituasjonen kan journalistikken ikke komme bort fra. Det kan også være sunt for journalistikkens utvikling selv om det ofte kan være smertefullt for aktørene (Meyer 2009: 186ff). At konkurranse skjerper prestasjonen kan hevdes ut fra både journalistiske og markedsmessige idealer. Konkurransen om å grave frem

nyhetene, publisere først, og formidle best, har alltid vært en drivkraft for journalister. Når det gjelder stoff som ikke er hendelsesnyheter, bruker redaksjonene andre grep for å gjøre det relevant og engasjerende i konkurransen om leserne.

Den digitale medieutviklingen har ført til at journalistikken eksisterer i et mye sterkere konkurransemiljø (Ottosen og Krumsvik 2008: 12ff). Overfor publikum betyr det at veldig mange flere roper om deres oppmerksomhet. Overfor annonsørene betyr det at det er blitt mange flere kanaler, med påfølgende prisfall, og av det har det fulgt kostnadsutt i mediehusene. Dette har tvunget frem også sunne endringer for journalistikken. Ressursene er blitt strengere prioritert, de brukes mer intelligent. Ny teknologi er tatt i bruk og en del journalistisk arbeid er blitt effektivisert. På nett kan journalistene finne relevant informasjon på noen sekunder, noe som tidligere kunne kreve et helt dagsverk for en researcher. Konkurransen har også gjort det viktig for avisene å skille seg fra hverandre, noe som gjør at de er blitt mer opptatt av å forme sin egen agenda fremfor å bli påvirket av prioriteringene i andre medier. Dette er i hvert fall påstander som brukes som argumenter i denne studiens intervjuer for at økt konkurranse har ført til økt kvalitet, noe som igjen har bidratt til å styrke journalistikkens prestasjoner i samfunnet.

5.2: Argumenter fra ulike perspektiver

Så langt er argumentene for markedsorientering av journalistikken fremført uten motstemmer. De eksisterer jo, ikke minst i den offentlige debatt og fra kritisk forskerhold. I denne studien er de fleste intervjuobjektene aktører som praktiserer markedsorientert journalistikk, eller tar beslutninger som påvirker markedsorienteringen. Sånn sett er ikke de mest kritiske røstene å finne i studiens univers. Men i og med at intervjuobjektene representerer forskjellige roller, bør det kunne finnes noen ulikheter i hvordan de vurderer journalistikkens markedsorientering. Dette bør være tilfelle både innenfor mediehusene og i forhold til deres nærmeste omgivelser. *Formålet* med analysen her er derfor å undersøke og påvise hvordan argumentene er forskjellige ved å sammenligne synspunkter fra ulike perspektiver.

Disposisjonen er delt etter fire perspektiver, med hvert sitt avsnitt. *Først* analyseres den klassiske aksene mellom redaksjonen og administrasjonen. De skal representere likestilte interesser, og kan beskrives som horisontal polarisering i mediehusene. Det er da den såkalte børs og katedral-aksen. For det *andre* analyseres den vertikale aksene, mellom mediehuset og eierkonsernet. Det *tredje* perspektivet undersøker om det kan trekkes frem ulikhet i

synspunktene fra utsiden og innsiden av casene. I det *fjerde* og siste avsnittet undersøkes det om VG og Aftenbladet er forskjellige på dette punkt.

Analysen avgrenser seg til denne studiens data og materiale, og tar ikke opp debatten i sin fulle bredde. Funnene viser derfor hva som er observert i disse to casene.

5.2.1: Horisontal polarisering mellom ulike ansvarsområder

Metaforen *børs og katedral* beskriver en klassisk motsetning i mediehusene. Det følger av at de opererer med både økonomiske og ideelle mål (Picard 2008: 211ff). Mediehusene håndterer denne todelingen ved å organisere funksjoner i adskilte ansvarsområder. Forenklet sagt skal redaktøren lede redaksjonen som skal ivareta 'katedralen'. Administrasjonen, ledet av direktøren, skal ivareta 'børsen' (Eide 2000: 253ff). Nå er virkeligheten mer sammensatt enn som så, og disse enhetene kan ikke isoleres fra hverandre. Som nevnt over har dessuten både redaktør og direktør felles interesser i å ivareta helheten i virksomheten. Men det er blitt en institusjonalisert praksis for virksomheter som driver redaksjonell virksomhet, at man organiserer journalistikken slik at den skjermes mot mediehusets egen forretningsvirksomhet. Disse to aktiviteter som nødvendigvis må foregå i samme bedrift, skal utøves med en armlengdes avstand i forhold til hverandre.

Dette er nedfelt i presseetikken, representert med "Vær Varsom-plakaten" i Norge, og i "Etiske regler för press, TV och radio" i Sverige. Den norske "Redaktørplakaten" manifesterer redaktørens suverene ansvarsområde som en bransjeavtale for mediebedrifter. Videre er det nedfelt i lovverket. Norge fikk i 2009 sin "Lov om redaksjonell fridom i media". I Sverige er redaktørens "ensamansvar" lovfestet i kravet om at det skal være én "ansvarig utgivare" (Kulturdepartementet 2007: 9f). Norsk Redaktørforening beskriver i en håndbok en *demarkasjonslinje* mellom de to områdene, og oppsummerer slik: *Eierne* er suverene til å ansette redaktør, bestemme konsept, grunnsyn, format, frekvens, budsjett, stillinger, dekning, distribusjon, lokalisering, og overordnet organisering. *Redaktøren* er suveren til å bestemme redaksjonens organisering, arbeid og daglige prioriteringer, redaksjonelt program, meninger, design, ansettelse, vaktplaner, redaksjonens økonomi, og representerer merkevaren (Jensen 2010: 220). Senere i kapitlet blir det analysert hvordan dette skjer i praksis angående produktutvikling. Akkurat her er temaet å kartlegge eventuelle meningsforskjeller i denne aksen.

I analysen her forholder jeg meg til den forenklingen at redaktøren forventes å representere 'katedralen', og direktøren 'børsen'. Det oppstod en interessant dynamikk under

forskningsintervjuene. Det ble informert om at studien var ute etter både journalistiske og markedsmessige perspektiver. I samtalene ble det slik at redaktørene gjerne ville få frem hvor dyktige de var i å oppnå forretningsmessige resultater med sin produktutvikling. Samtidig tenderte direktørene til å ville fremheve hvor bevisste de var på at de ledet en bedrift med samfunnsansvar.

Her er noen utvalgte sitater fra *ansvarlige redaktører* i studien:

”Jobben vår er å selge mest mulig aviser,” sier **Bernt Olufsen** (i intervju), ansvarlig redaktør i VG.

”Vi ønsker å utforske om det er mulig å pakke inn innhold på en slik måte at det er betalingsvilje,” sier **Espen Egil Hansen** (i intervju), ansvarlig redaktør i VG Nett, om motiv for redaksjonell produktutvikling.

”Vi er en kommersiell aktør. Vi selger journalistikk,” sier **Jan Helin** (i intervju), sjefredaktør og ansvarlig utgiver i Aftenbladet, som respons på kritikk om at de er for kommersielle. (Se også avsnitt 5.1.1.)

”Det är nummer ett på marknaden som tjänar pengar. Och nummer ett ligger alltid i framkant och är tidigt ute.” Og: ”Det er klart et mål å få økt trafikk. Det er et bevis på at man lykkes journalistisk,” sier **Kalle Jungkvist**, tidligere sjefredaktør for Aftenbladet Nya Medier om strategien bak offensiv produktutvikling på nettet (Jungkvist 2009: 17), og om hvordan suksess måles (i intervju).⁴⁹

Dette viser at redaktørene fullt og helt uttaler sin tilslutning til at mediehuset styres av kommersielle mål, og at de har et ansvar for at journalistikken skal bidra til dette. Dette utelukker selvsagt ikke de journalistiske mål. Men sitatene gir samlet et tydelig uttrykk for redaktørenes oppfatning om at de også har et ansvar for forretningsvirksomheten.

Her er utvalgte sitater fra mediehusenes øverste *direktører* i studien. Dette viser en symmetrisk situasjon der de gjør seg til talspersoner for virksomhetens samfunnsoppdrag eller at journalistikken skal operere etter sine egne mål:

”Det er jo denne miksen som er litt unik med VG, at politikerne og de ressurssterke må forholde seg til VG i kraft av de avsløringene vi har,” sier **Torry Pedersen**, adm. dir. i VG (i intervju) når han forklarer hvorfor VG satser ressurser både på politisk journalistikk og på underholdningsjournalistikk som isolert sett selger mye mer.

”Jeg tror det er en filosofi som er helt vesentlig for å bli oppfattet som en seriøs aktør. For hvis vi skulle bli klikkvinnere, så hadde vi blitt en dum avis,” sier **Jo Christian Oterhals**, adm. dir. i VG Multimedia (i intervju) når han forklarer hvorfor journalistiske vurderinger må settes foran kortsiktige trafikkmål.

⁴⁹ Jungkvist siteres både på norsk og svensk som følge av hvordan språk gjengis i avhandlingen, se avsnitt 3.3.6.

”Vi er kveldsavis som sjanger. Vi skal være slik. Vi er kommersielle. Å være kommersiell betyr ikke at vi ikke har en strikt redaksjonell policy. Det er når folk begynner å blande dette det begynner å bli alvorlig problematisk,” sier **Anna Setzman**, VD i Aftonbladet (i intervju) og advarer mot å krysse grensen for redaksjonell policy når mediehuset driver med innovasjon.

Sitatene viser mer enn at direktørene uttaler et forsvar for at journalistikken skal ha sitt eget, eksklusive område. De to samlingene med sitater ovenfor viser at redaktørene og direktørene i VG og Aftonbladet har en felles oppfatning om at mediehuset styres etter kommersielle mål, uten at dette ekskluderer parallelle journalistiske mål. Direktørenes argumenter gir rom for at journalistiske vurderinger kan gå foran forretningshensyn. Slik gir de sin tilslutning til at redaktøren har et eksklusivt ansvarsområde.

Bak denne unisone samstemmighet kan det likevel identifiseres motsetninger mellom redaktørens ansvarsområde og det som er utenfor. I intervjuene blir dette ikke karakterisert som konflikter, men som dilemmaer eller utfordringer for journalistikken. Dette gjelder temaer som annonsenes forhold til redaksjonelt innhold, hvordan inntektsfall rammer journalistikken, og hvordan lønnsomhet i bestemte produkter kan overstyre journalistiske prioriteringer, for å nevne noen eksempler som jeg ser nærmere på nedenfor.

Intervjuobjektene tonet ned konfliktnivået i disse temaene ved å omtale dette som generelle problemer for mediene. De frontet det ikke som sine egne, lokale problemer. Men selv om dette skulle være motsetninger som har sitt utspring i utenforliggende trender, må dette til slutt håndteres lokalt av aktører i disse mediehusene som skal ivareta ulike interesser.

Annonsene gir vesentlige inntekter. De setter derfor premisser når mediene leter etter nye måter å tjene penger på. Utvikling av annonseprodukter og salgsmetoder er en viktig del av mediehusenes produktutvikling. Dette kan for eksempel handle om å utnytte ny teknologi slik at annonsørene får en maksimalt relevant plassering i forhold til redaksjonelt innhold, eller hva slags lesere det fanger oppmerksomhet hos. Jan Helin beskriver (i intervju) at det er en vanskelig balansegang å stadig forhandle om annonsefunksjonalitet opp mot redaksjonelt innhold:

”Hvor nær det kommersielle kan du gå med journalistikken uten at du korrupperer journalistikken, uten at du til og med tar bort det som er selve magien i hvorfor annonsører vil ligge nær det redaksjonelle miljøet?”

Her har Helin to poeng. Først, for nær kobling vil undergrave journalistikkens integritet. For det andre advarer han mot at dette i seg selv kan undergrave verdien av å bruke redaksjonelt stoff til å gi annonser spesielt attraktiv eksponering. Det siste er et mer praktisk, økonomisk argument. Annonsenes økte betydning for Aftonbladet og VG er drøftet i avsnitt 5.3.2.

Inntektene faller for de tradisjonelle mediene med fallende papiroplag.

Konsekvensene slår langt inn i redaksjonene. Ansvarlig redaktør Bernt Olufsen i VG er i avsnitt 5.1.2 sitert på hvordan han i den muntlige høringsuttalelsen til Mediestøtteutvalget beskrev konsekvensen av de kraftige kuttene i redaksjonens budsjett de siste årene. Han beklaget hvordan dette svekket deres journalistiske evner og kapasitet:

”Det er et paradoks at mens samfunnets makthavere i privat og offentlig sektor bevæpner seg med stadig flere advokater og informasjonsrådgivere, så tvinges de viktigste redaksjonene til å nedbemanne og kutte kostnader til undersøkende journalistikk – til kvalitetsjournalistikk.”

Olufsens poeng er at journalistikken rammes av digitaliseringen som øker konkurransen og undergraver de tradisjonelle inntektene. Denne utviklingen har utenforliggende årsaker. Men konsekvensen er altså at journalistikken strupes på et tidspunkt utviklingen egentlig skulle tilsi en økt kapasitet til utøvelse av kritisk journalistikk. Ingen intervjuobjekter har spissformulert noe motsetningsfylt forhold mellom redaksjon og administrasjon her. Men min tolkning av de mer forsiktige uttalelsene er at det er en viss ulikhet i vektleggingen mellom økonomiske resultater og journalistisk kapasitet.

Lønnsomheten styrer hvor de journalistiske ressursene settes inn. Sånn sett påvirker produktutviklingen av redaksjonelle produkter hvilke kriker og kroker i samfunnet som skal overvåkes. Redaksjonens organisering speiler i stor grad de produktene som skal fylles med innhold. Konseptene for journalistiske produkter, og produktporteføljen, vil være avgjørende for fordelingen av redaksjonelle ressurser. Lønnsomheten i det enkelte produkt påvirker hvilke stoffområder mediehuset satser ressurser på. Satt på spissen, siden antall journaliststillinger er en knapp ressurs kan produktenes lønnsomhet avgjøre om man ansetter en journalist for å dekke nyheter og politikk, eller om den skal dekke trender for puter og gardiner. Det betyr at fordeling av ressurser ut fra slike markedshensyn kan gi en annen prioritering enn hva redaktøren ville valgt på et utelukkende journalistisk grunnlag.

Integrering av ansvaret for de ideelle og økonomiske mål, en sammensmelting der samme person skal ivareta både børsen og katedralen i mediehuset, er en trend i bransjen. Her er to stillingsannonser som illustrerer dette. Haugesunds Avis, på søk etter ny ansvarlig redaktør, presiserte et av hovedansvarsområdene slik: ”Inngå i toledermodellen og ta felles ansvar for sunn økonomi i hele mediehuset”.⁵⁰ Det andre eksemplet viser at dette ikke bare gjelder øverste sjef, men også ledere nedover i systemet. Da Aftenpostens redaksjon søkte

⁵⁰ Utlysningstekst fra rekrutteringsbyrået de4, lenke: <http://de4.no/hXGZzSwJnG5T.10.idium>, lastet 26.1.2012.

etter produktutvikler, krevde de blant annet følgende: ”har god redaksjonell forståelse” og ”har god kommersiell forståelse”.⁵¹

Det er *to konklusjoner* i dette avsnittet om horisontal polarisering mellom redaktører og direktører i VG og Aftenbladet. Den *ene* er at topplederne, uavhengig av om de er redaktører eller direktører, er samstemte om at de styrer etter kommersielle mål, og samtidig at redaktøren har et eksklusivt ansvar for journalistiske vurderinger som noen ganger må gå foran forretningsmessige hensyn. Redaktørene er likevel tydelige på at de inkluderer kommersielle mål i sitt lederansvar. Ansvarsområdene for ideelle og økonomiske mål integreres, og det er en bransjetrend. Den *andre* konklusjonen er at det likevel er en viss polarisering mellom de to ansvarsområdene. Det er funnet i eksemplene om annonsehensyn, inntektsfall og lønnsomhetskrav.

5.2.2: Vertikal polarisering mellom eiere og mediehus

Analysen i dette avsnittet sammenligner argumentene og virkelighetsforståelsen i den vertikale aksene, mellom aktører i eierkonsernet og de i mediehusene. Som i avsnittet over må analysene også her forholde seg til utvalget av intervjuobjekter, og den lojalitet det naturlig nok er mellom de i eierkonsernet og mediehusenes ledere. Videre har flere intervjuobjekter jobbet både i mediehusene og i eierkonsernet. Det bidrar til en harmonisering. Studiens materiale inneholder på dette punkt da ikke sterkt uttalte uenigheter. Derfor har analysen i stedet innrettet seg mot å finne ulikheter i virkelighetsoppfatningen. Da trer det frem noen trekk som viser ulikheter.

Eierkonsernets representanter kommuniserer et større bilde når de reflekterer rundt mediehusenes markedsituasjon. De beskriver en global kontekst hvor digitalisering og andre trender forandrer grunnleggende trekk for mediene. Dette vises for eksempel i argumentene fra Schibsteds konserndirektør Birger Magnus, med fortid som styreleder både i VG og Aftenbladet. Han sier at den grunnleggende årsak til trangere økonomi for mediene er den økte konkurransen i mediemarkedene, at dette startet lenge før digitaliseringsprosessen, og at digitaliseringen bare gir den allerede eksisterende trenden enda større styrke:

”Noe av dette har man kunnet se hvis man har studert utviklingen i USA og på kontinental-Europa. [Da] har man sett noe av denne utviklingen drevet av generelt øket konkurranseintensitet bl.a. fra TV, og ikke bare av digitalisering. Men det som skjer nå er at den særnorske høye avislesningen blir truet av dette, og står for fall”

⁵¹ Annonse: ”Produktutvikler”, Aftenposten, 26.1.2011.

Magnus' perspektiv, som favner flere kontinenter og tiår, står i kontrast til perspektivet blant mediehusenes ledere. Naturlig nok reflekterer de i større grad rundt spesifikke tiltak og endringer som fyller arbeidshverdagen. For eksempel hadde Aftenbladets VD Anna Setzman en flatskjerm foran kontorpulten da hun ble intervjuet i denne studien. Skjermen viste i realtid resultater for salg av aviser, bilag og annonser, og hva de beste annonseselgerne har solgt pr. dag hittil i uken. Ovenfor, i avsnitt 5.1.1, er hun også sitert på hva som motiverer henne til å sette i gang produktendringer: "En sterk drivkraft er jo hva menneskene – markedet – i hverdagen vil ha. [...] forsøker å finne produkter som passer der."

Disse to perspektivene representerer ikke noen konflikt i hvordan man forstår verden og medieutviklingen. Men det illustrerer en eierrepresentant som på et åpent spørsmål reflekterer om mediebransjens eksistens i samfunnet, og det illustrerer en toppleder i mediehuset som under disse konkurransebetingelsene utøver et daglig lederskap med nærhet til organisasjon og produkter. Selv om de to er saklig enige, tar de utgangspunkt i hver sin verden.

Eiernes utbytte og økonomiske forretningsinteresser blir ofte holdt frem som symbolet på polariseringen mellom eierne og bedriftene. Intervjuobjektene formulerer ikke noen skarp konflikt om dette. Som nevnt i avsnitt 4.1 kunne Bernt Olufsen fortelle at VG hadde hatt 5,4 milliarder kroner i overskudd, til glede for Schibsted, gjennom hans 17 år som ansvarlig redaktør. Han forsvarer VGs rolle som pengemaskin for Schibsted: "Oppgaven vår overfor eierne er å være mest mulig lønnsomme," sier Olufsen (i intervju).

Det er ikke lederne, men de tillitsvalgte, som formulerer kritikk mot Schibsteds høsting av utbytte fra sine bedrifter. Og det er fremført i den offentlige debatt: "Vi hadde vel sett at utbyttet var noe lavere," uttalte for eksempel Anne Lise von der Fehr, klubbleder for VGs journalister, i debatten om 2008-resultatet.⁵² Klubbleder for VGs grafikere, Øystein Simensen, kritiserte det ekstra store utbyttet som fulgte etter salget av VGs bygning i Akersgata: "De ansatte har sett på dette bygget som beviset på VGs suksess. Hvis Schibsted ikke har en annen politikk enn å dele ut penger til eierne i form av utbytte, så er selskapet på feil kurs."⁵³ Salget av VGs bygning i 2008 hadde gitt en ekstraordinær gevinst på 452 millioner NOK (VG årsrapport 2008). En enda mer karikert kritikk mot Schibsted fremførte tillitsvalgt for journalistene i konsernets regionale mediehus, Finn Våga, da han protesterte

⁵² Nyhetsartikkel "Kritisk til Schibsted-utbytte", E24.no, lenke: <http://e24.no/makro-og-politikk/kritisk-til-schibsted-utbytte/2898355>, publisert: 30.01.2009, lastet 3.2.2011.

⁵³ Nyhetsartikkel "Schibsted er på feil kurs", Dagens Næringsliv, 25.2.2008, s. 36.

mot planene for fusjon: ”[...] Schibsted er et troll, et grådig troll som aldri blir mett av synergier og virksomhetsoverdragelser.”⁵⁴

Det eksisterer altså en klassisk polarisering mellom Schibsteds ønske om økonomisk gevinst og mediehusenes ønske om å beholde pengene selv. Men i studiens materiale kommer dette ikke frem som en uttalt polarisering mellom eierrepresentanter og mediehusenes ledelse. Derimot kommer det frem i den offentlige debatt, og da fra de ansattes tillitsvalgte. Denne konflikten ser ikke ut til å være fremtredende mellom mediehusenes ledelse og eierkonsernet, men den er vesentlig for forholdet mellom de ansatte på den ene siden og toppledere og eierkonsern på den andre siden.

Schibsteds definisjon av kjernevirksomheten i forhold til annonseinntekter dukker i studiens materiale opp som en polarisering mellom Schibsted og Aftonbladet. Det gjelder tautrekkingen om voksende inntekter fra rubrikkannonser på nett. Skal de ligge i mediehuset Aftonbladet eller direkte under Schibsted? En av de store endringene i medielandskapet er jo nettopp at annonsemarkeder flytter fra papiravisene til digitale kanaler. Digitale annonser vokser da frem som nye lønnsomme tjenester. Det har Schibsted vist, blant annet med Finn i Norge, samt Blocket og Byt Bil i Sverige. Disse har vært avgjørende for Schibsteds internasjonale satsing med online rubrikk i stadig flere land. Blockets konsept har vist potensial i mange markeder (Schibsted årsrapport 2009: 18f).

Aftonbladet hadde ikke hatt rubrikkannonser i papiravisen. Digitalisering av rubrikkannonser var derfor ingen trussel mot deres inntekter. Tvert imot ga det mulighet til nye inntekter. Aftonbladet hadde siden 1996 forsøkt seg med rubrikkannonser på nett, og også med kombinasjonen nett og papir, uten særlig gode resultater. Først da de i 2003 kjøpte etablerte tjenester som Blocket og Byt Bil fikk de fart på dette, som omtalt i avsnitt 4.3.3. Blocket og Byt Bil innfridde forventningene og vel så det i år etter år, ifølge Schibsteds årsrapporter. Etter hvert som dette forretningsområdet ble større og viktigere for Schibsted, ble styring gjennom Aftonbladet en omvei. Derfor besluttet de i 2008 å flytte det fra Aftonbladet til Schibsted Classified Media direkte under egen kontroll.

Fra Aftonbladets side var opplevelsen annerledes. De trodde de hadde sikret inntektsstrømmene som kunne finansiere mediehuset og journalistikken i den nye mediehverdagen. Så ble disse inntektene fjernet.

Fra Schibsteds side blir dette presentert som en fornuftig plassering i forhold til hva som er kjernen i de forskjellige virksomhetsområdene. Birger Magnus, som da var

⁵⁴ Nyhetsartikkel “Et troll som aldri blir mett”, Dagens Næringsliv, 12.1.2011, s. 50f.

styremedlem i Aftenbladet, begrunner (i intervju) denne utskillingen med at Aftenbladet skal være mediehus med redaksjonelle produkter, og at disse digitale rubrikkansonsene aldri ville blitt integrert i dette:

”Jeg har nok en annen versjon. [...] Det å lykkes på rubrikk – det er helt uavhengig av å lykkes på nyhetsjournalistikk og annen journalistisk virksomhet. *Blocket* var aldri integrert med Aftenbladet. [...] Og ville aldri blitt dypt integrert uansett. På samme måte som *Finn* aldri har vært dypt integrert med Aftenposten. Det kan de aldri bli. [...] Det var ikke noe langsiktig alternativ at *Blocket* og journalistikken skulle knyttes tettere sammen.”

Flyttingen av *Blocket* illustrerer at det er polarisering mellom mediehusene og eieren omkring mediehusenes utvikling av nye inntekter, og tas opp igjen i avsnitt 7.3.1. Schibsted la opp til det som totalt sett trolig ble en mer offensiv utvikling av disse inntektsstrømmene ved at de jobbet mer dedikert med disse i et større internasjonalt marked.

Denne konfliktdimensjonen dukket også opp i Norge etter studiens periode. I et intervju med Aftenposten 25. august 2011 fortalte Schibsteds styreleder Ole Jacob Sunde om strategiene videre, og om satsingen på de ikke-journalistiske områdene med online rubrikk. Sunde uttalte blant annet ”hva som er best for konsernet som helhet”. Dette fikk umiddelbart de tillitsvalgte som representerte journalistiske mediehus til å rykke ut mot konsernets styreleder. To dager senere var til og med redaktører ute i debatten. Sjefredaktør Tom Hetland i Schibsted-eide Stavanger Aftenblad uttalte: ”Jeg synes vel dette var litt klossete av Sunde. Det kan jo ikke være tvil om at det enkelte mediehus må ha journalistiske kjerneverdier og ansvar overfor leserne som høyeste prioritet.”⁵⁵ Det som provoserte var at de tolket Sundes uttalelse i disfavør for prioriteringen av journalistisk virksomhet.

Det at Schibsted offentlig kritiseres av ledere i bedrifter hvor de er dominerende eiere hører til sjeldenhetene. Men rundene med *Blocket* ut av Aftenbladet, og diskusjonene om hva som er Schibsteds kjernevirksomhet, illustrerer en type motsetning mellom eierkonsernet og mediehusene. Eksemplet viser også at det er eierens privilegium å definere hvilke markeder det enkelte mediehus skal være i. Og videre, salget av VGs bygning, som så vidt er nevnt ovenfor, er også eksempel på denne type interessemotsetninger.

I 2010 utgjorde online rubrikk noe over 20 prosent av Schibsteds omsetning, mens resten kom fra mediehusene i Skandinavia og internasjonalt. Mens online rubrikk leverte en driftsmargin på 26 prosent, hadde mediehusene 13 prosent (Schibsted årsrapport 2010: 5). En indre spenning omkring hva som skal være Schibsteds kjernevirksomhet kan forventes å vokse fremover. Dette temaet tas opp igjen i avsnitt 7.3.

⁵⁵ Nyhetsartikkel ”Redaktører reagerer”, Dagens Næringsliv, 27.8.2011, s. 125.

Stiftelsen Tinius presenteres som garantisten for at Schibsted som medieeier både skal ivareta journalistiske verdier og en sunn økonomi. Stiftelsen ble i 1996 opprettet av hovedeier Tinius Nagell-Erichsen. I sin tale til generalforsamlingen i Schibsted det året poengterte han at det ble stilt spesielle krav til å eie medier:

”Eierskapet betyr noe meget mer for en avis enn for en vanlig industribedrift. Avisen er ikke et vanlig produkt, men mer et forum for helt vital samfunnsinformasjon og meningsbrytning som vår demokratiske samfunnsform hviler på.”

Tinius testamenterte sin 26,1 prosent eierandel i Schibsted til stiftelsen. Schibsteds vedtekter krever tre firedels flertall for å bli endret. Slik har Schibsteds største eier Stiftelsen Tinius negativ kontroll over konsernets formål, noe som skal garantere og ivareta de grunnleggende verdiene ved det som er spesielt ved å eie redaksjonelle virksomheter (Nærø 2005: 336f). I vedtektene står det blant annet:

”Schibsted-konsernet skal drives på en måte som sikrer frie og uavhengige redaksjoner i konsernets aviser og øvrige datterselskaper med redaksjonell virksomhet. Schibsted-konsernets utgivelser skal tilstrebe kvalitet og troverdighet. De skal forsvare verdier som trosfrihet, toleranse, menneskerettigheter og demokratiske prinsipper. Stiftelsen skal arbeide for en langsiktig, sunn økonomisk utvikling av Schibsted-konsernet.” (Stiftelsen Tinius årsrapport 2008: 66)

Tidligere konsernsjef i Schibsted, Kjell Aamot, poengterte stadig at hovedeierens politikk ikke var til hinder for å drive forretningsmessig. Slik sa han det i intervju med Dagbladet: ”Vi har en optimal eiersituasjon i Schibsted. 74 prosent av eierne pisker oss fram på børsen, mens Tinius’ 26 prosent bevarer katedralen. Det gir en balanse mellom profitt og tradisjoner [...]”⁵⁶

Tinius truet med å gå igjen som spøkelse for å passe på Schibsted (Nærø 2005: 317). Han døde i 2007, men hvor levende greier Stiftelsen Tinius å holde hans verdier? Birger Magnus sier (i intervju) at det i stor grad vil avgjøres av hvilke ledere styret i Schibsted ønsker å løfte frem. Men han tror de som søker seg til mediebedrifter har et utgangspunkt. Samtidig poengterer han at Stiftelsen Tinius først og fremst er en garantist i forhold til eiersituasjonen, og at når det kommer til utøvelsen av den daglige drift, er innflytelsen veldig indirekte:

”[...] dette må skje i styrene. [...] Stiftelsen kan indirekte påvirke det gjennom påvirkning av oppnevning av styret i Schibsted, og ansettelse av konsernledelse. Men det er i en veldig indirekte form. [...] Men det er folkene i konsernledelsen i Schibsted som i stor grad bestemmer hvordan kulturen skal utvikles i de enkelte avisbedriftene.”

⁵⁶ Nyhetsartikkel ”Sjefen for tanter og tabloider”, Dagbladet, 5.4.2003, s. 48.

Stiftelsen Tinius representerer i seg selv ingen polarisering. Men det er klart at Tinius ikke hadde opprettet stiftelsen dersom han ikke vurderte Schibsteds tradisjoner som medieeier for å være utsatt for risiko. Stiftelsen preger Schibsted som eier. Det ble tydelig under innsamling av data. Flere av intervjuobjektene refererer til stiftelsen for å få frem at de mener den gjør Schibsted til noe spesielt. Stiftelsens vedtekter og styringsinstrumenter viser at dens rolle er overordnet og indirekte, men har likevel mer enn en symbolsk betydning.

Analysen som har sett etter vertikal polarisering mellom mediehus og eierkonsern, har ikke avdekket noen vesentlige ulikheter i argumentasjonen for en markedsorientert journalistikk. Men det eksisterer noen ulike oppfatninger og ulike interesser. Det ene er at de som leder et mediehus har en nærhet til produkter og egen organisasjon som er annerledes enn det lederne i eierkonsernet erfarer. Når det kommer til ulikt syn på økonomi og utbytte er mediehusenes ledere godt koblet med konsernets ledelse, og ingen spesielt avvikende synspunkter kommer frem. Den klassiske protesten mot eiere som tar utbytte eksisterer, men den blir fremmet av de ansattes tillitsvalgte. Når det gjelder spenningene om hva som skal være Schibsteds kjernevirksomhet, handler det om de journalistiske mediehusenes posisjon i eierkonsernet. Schibsted har i nesten alle sine år blitt assosiert med å eie aviser og publisistisk virksomhet, men med litt ekstra. Dersom ikke-journalistisk virksomhet vokser seg så stort i Schibsted at det rokker ved denne balansen, kan det forventes at mediehusene med journalistisk virksomhet reagerer. Her er dette blitt eksemplifisert med den offentlige diskusjonen omkring dette, samt med Schibsteds flytting av Blocket og Byt Bil ut av Aftenbladet. Den siste type vertikale spenning mellom eiere og mediehus er påvist med Stiftelsen Tinius. Den skal være en garantist for å ivareta redaksjonelle verdier og økonomisk sunnhet i konsernets mediehus. Den hadde ikke blitt opprettet dersom det ikke eksisterte noen risiko eller trussel.

I denne analysen blir det synlig at studien har en svakhet ved at journalister og andre medarbeidere som ikke er ledere, ikke er intervjuet. Informasjon fra dette perspektivet kommer fra nasjonalt tillitsvalgte, samt fra lokale tillitsvalgte i den offentlige debatt.

Samlet sett konkluderes analysen med at de vertikale polariseringene mellom Schibsted på den ene siden, og VG og Aftenbladet på den andre siden, ikke er store eller markante. Men de eksisterer, noe som er vist med de nevnte eksempler. Forholdet mellom mediehusene og Schibsted drøftes videre i avsnitt 7.3.

5.2.3: Intern og ekstern polarisering

I dette avsnittet undersøkes det om argumentasjonen rundt markedsorientert journalistikk er forskjellig uttalt fra de som hører til i casene VG og Aftenbladet, og fra de som står utenfor. Analysen avgrenser seg til de som er intervjuet i studien, utvalget representerer fortsatt i all hovedsak aktører tilknyttet medieproduksjon på et eller annet vis. De som hører til Schibsted blir på dette punkt kategorisert som interne i forhold til VG og Aftenbladet. Intervjuobjektene ble i avsnitt 3.3.1 presentert i ni grupper. Analysen her disponeres ut fra at tre av gruppene står utenfor casene. *Først*, toppledere fra hovedkonkurrentene Dagbladet og Expressen. For det *andre*, medienes organisasjoner, inkludert fagforeningene. For det *tredje*, en markedsanalytiker som er senior i bransjen.

Erkerivalene Dagbladet og Expressen stiller i samme konkurranse som VG og Aftenbladet. Representanter for deres redaktører argumenterer parallelt med sine konkurrenter om markedsorientering. John Olav Egeland, sjefredaktør i Dagbladet 2000-2003, er tydelig på at løssalgssavisenes journalistikk er en egen sjanger, og at den skiller seg fra andre. Han beskriver (i intervju) tre kjennetegn på dette. De har en selgende førsteside, en presentasjon hvor budskapet kan forstås umiddelbart, og en direkte fortellermetode som også snakker til følelsene, ikke bare intellektet. Egeland kan tolkes slik at ulike syn på markedsorientert journalistikk kan finnes utenfor og innenfor løssalgspressen, men ikke at det er noen forskjell mellom VG og Dagbladet.

Sverige har tilsvarende forhold ifølge Otto Sjöberg, sjefredaktør og ansvarlig utgiver i Expressen 2002-2009. Han kom til Expressen på et tidspunkt da de hadde tapt posisjonen som Sveriges største avis. Deres svar i denne konkurransen traff dårlig i markedet. De var på defensiven. Sjöbergs forklaring (i intervju) var at Expressen hadde vinglet. Hans oppskrift var å finne tilbake til utgangspunktet for løssalg:

”[Da] sa vi at Expressen skal være en klassisk ’kvällstidning’. Så vi gjenskapte mye av den klassiske ’kvällstidningen’. [Vi] forsøkte å gjøre nye satsinger også. Men Aftenbladet svarte på alle nye satsinger. Det tror jeg var klok strategi [av dem].”

Sjöbergs resonnement bekrefter løssalgspressen som et eget marked for journalistiske produkter, og at dette har sin egen logikk.

Mediebransjens organisasjoner har mediehus som VG og Aftenbladet som medlemmer, deres representanter hører også til innenfor den samme institusjonaliserte praksis. Nils Øy, generalsekretær i Norsk Redaktørforening, gir (i intervju) positiv omtale til VGs offensive og markedsorienterte møte med den teknologiske utviklingen:

”De [er] etter mitt skjønn ganske unike i norsk medieverden fordi de er så kreative, var så tidlig på banen og fant ting som fungerte overfor sine lesere.”

Og videre: ”Vi har ganske mange spekkhoggere [...] som ikke ser ut som de har særlige ambisjoner utover det å klippe og lime.”

Øy bruker altså VG som et positivt eksempel i en tid hvor journalistikken er under press, nettopp fordi deres markedsorienterte konkurransestrategi er å bruke ressurser på å skape egne saker. Generalsekretæren i Norsk Presseforbund, Per Edgar Kokkvold, signaliserer (i intervju) noe mer skepsis, ikke om VG, men om journalistikkens markedsorientering generelt:

”Det er jo naivt å tro at ikke den generelle kommersialiseringen av samfunnet også flytter seg til mediene. [...] Vi er jo sånn sett en del av det samfunnet vi betjener, et kommersielt samfunn.”

Samtidig understreker han: ”Det er klart at man kan ikke kritisere mediene for å finne nye måter å tjene penger på.” Kokkvolds poeng er at journalistikken blir forflatet, blir en ”saus”, dersom den bare er opptatt av hva som selger i markedet, og mister kontakten med sitt samfunnsoppdrag. Slik argumenterer han (i intervju):

”[Hvis] mediene i mindre grad jobber med det overordnede, med samfunnets verdier som ikke kan telles i penger, selve grunnlaget for vår sivilisasjon, politikken og de politiske idéretningene, så er det alvorlig hvis det bare blir en eneste saus av medier som konkurrerer om det man tror markedet til enhver tid interesserer seg for og det som er enklest [å selge].”

Kokkvolds advarsel er ikke rettet mot VG, men mot journalistikkens markedsorientering generelt. Han går ikke mot argumentene som er blitt fremmet av løssalgjournalistikkens ledere. Men han bidrar med en tydelig nyansering slik han påpeker risikoen ved markedsorientering.

Fra svensk side sier Pär-Arne Jigenius (i intervju) at det for den vanlige dagsavisen vil være i tråd med utgiverprinsippet å forsøke å få et størst mulig opplag, altså selge så bra som mulig. Han var Allmänhetens Pressombudsman i 1993-2000, og før det igjen sjefredaktør både i Göteborgs-Posten og i Göteborgs-Tidningen. Han bekrefter også de institusjonaliserte normene for journalistikkens markedsorientering.

Men Jigenius trekker frem et eksempel for å vise at Aftonbladet og Expressen går foran for å utvide grensene, og at de da kan velge å ta konfrontasjoner. Sverige har, som i Norge, hatt forbud mot reklame for pengespill som ikke er statlige. Denne bransjen er blitt stor kommersiell aktør på nett, og har hatt hyppige konfrontasjoner med myndighetene om sin markedsføring. Aftonbladet og Expressen ville ha disse forbudte annonseinntektene. De tok

inn reklamen, tok konflikten og fikk medhold i domstolene.⁵⁷ ”Det som står igjen er at de tjener ganske store penger på annonseinntekter på slike pokerspill,” sier Jigenius. Han forsvarer altså den generelle markedsorienteringen, men påpeker hvordan Aftonbladet og Expressen skiller seg ut.

De kritiske innvendingene er tydeligere uttalt fra journalistenes fagforeninger. De gir sin grunnleggende tilslutning til journalistikkens markedsorientering fordi den lever av økonomisk lønnsomhet. Som Kokkvold ovenfor, er journalistenes synspunkter nyanseringer. Her er tre slike, om prioritering av ressurser, investeringer i journalistikken, og samfunnsregnskap.

Mediehusene har greid å prioritere utvikling av nye journalistiske produkter, på tross av at de i studiens periode har hatt mange år med nedskjæringer og krevende økonomi. Ann-Magrit Austenå blir (i intervju) presentert for produktutviklingstiltak studien har kartlagt. Hun var nestleder, og deretter leder, for Norsk Journalistlag i 1999-2007, og har fortid som journalist i Dagbladet. Hun er bekymret for hvordan markedsorienteringen styrer de journalistiske prioriteringene, og at den vesentlige nyhetsjournalistikken blir skadelidende:

”Hvor blir det av utviklingsmidlene til den [alminnelige kritiske nyhetsjournalistikken]? Og den koster jo, i form av tid [...] Du må ha folk som jobber på dette for å kunne grave i dokumenter, følge møter, gjøre intervjuer med flere [...] Så det blir mye hager, puter, innredning, reiser, mote og livsstil i forhold til de *vesentlige* spørsmålene, i journalistisk betydning av ordet *vesentlig*.”

Austenås innvending retter seg ikke mot VG eller Aftonbladet spesielt, men mot trenden generelt.

Hennes svenske kollega, Agneta Lindblom Hulthén, leder i Svenska Journalistförbundet i 2000-2011, og med fortid som journalist i Göteborgs-Tidningen, blir (i intervju) presentert for de samme eksemplene. Hennes umiddelbare reaksjon var: ”Det her var dyktig jobbet!” Aller først gir hun anerkjennelse til hva Aftonbladet har fått til i en periode der mange mediehus har hatt trang økonomi:

”Aftonbladet synes jeg har utnyttet den nye teknologien smartest og mest skikkelig. De har vært best på det. De problemene som fins i mediebransjen i Sverige i dag, hadde ikke vært så store om man hadde vært så fremtidsrettet som Aftonbladet. [...] På den måten har de vært mer profesjonelle enn mange andre mediehus i Sverige.”

Men i fortsettelsen av dette deler hun Austenås bekymring. Hulthén mener bransjen selv har skapt en negativ spiral ved å være for mye opptatt av de økonomiske farene. Dernest er hun

⁵⁷ Nyhetsartikkel ”Speldomen: Gerdin och Sjöberg frias”, Medievärlden, lenke: <http://www.medievarlden.se/nyheter/2011/06/speldomen-gerdin-och-sjoberg-frias>, publisert 22.6.2011, lastet 26.1.2012.

kritisk til hvordan journalistiske ressurser er blitt prioritert på områder langt borte fra de viktigste oppgavene:

”På noe vis signaliserer man jo utad her at det er ikke journalistikken som er det viktige. Det er det andre som er det viktige når man gjør det på denne måten. Jeg tror at det er fullt mulig, om man profilerer og markedsfører seg rett, så er jeg overbevist om at det går an å selge på bra journalistikk også.”

Hun mener videre at journalistikkens egne idealer er blitt presset slik utviklingen har vært:

”Jeg synes at teknikere og økonomer i dag har [...] alt for mye å si når det gjelder journalistikk.” Hulthén avslutter sitt resonnement pragmatisk. Hun ser at ressursene vil gå dit det er inntekter å hente. Det kan aksepteres dersom dette brukes til å investere i journalistikken: ”La dem holde på med sin kommersielle utnyttelse av teknikken, men sørg for at ’stålarna’ de tar inn går tilbake til journalistikken!” konkluderer hun (i intervju).

Austenå etterlyser (i intervju) hvordan samfunnsregnskap som enkelte mediehus har startet med, blant annet VG, kan utvikles slik at de reiser enda mer presise spørsmål:

”Hva koster kvaliteten? Hva koster vesentligheten? [Det hadde] vært interessant å se tallene, og ressursfordelingen som knytter seg til det. Ikke nødvendigvis som publisert materiale i avisa. Men i forhold til en diskusjon om hvordan og hvor mediene utvikler seg, hadde det vært nyttig.”

Journalistenes nasjonale tillitsvalgte markerer at de ønsker en større vekt på den kritiske nyhetsjournalistikken når det gjelder prioriteringene av ressurser, og hevder også noen andre nyanser. Men de deler den grunnleggende holdningen om at journalistikken må være markedsorientert for å finansiere seg selv. For øvrig, dersom man undersøker debattlitteratur fra denne siden om det økte kommersielle presset (f.eks. Hulthén 2001: 332ff), kan det innvendes hvor vidt det her nyanseres mellom ressursene til journalistikken og til det som er journalistenes lønnskamp.

Av *seniorene i bransjen* er det markedsanalytikeren som er interessant akkurat her fordi han er ekstern. De andre intervjuobjektene i denne gruppen holdes utenfor fordi de har bånd til Schibsted. Bjørn Petter Ulvær, partner og styreleder i Markup Consulting har mediehus som kunder når de legger sine markedsstrategier. VG, Aftenbladet eller Schibsted er ikke på kundelisten.⁵⁸ Om tiden siden 1995 sier han (i intervju) at det har skjedd en stor endring i mediehusene. De i redaksjonen har begynt å samarbeide med de på markedssiden på nye måter:

”Mens det tidligere var [...] nesten som en institusjonalisert konflikt mellom redaksjonen og markedsavdelingen, så er den mye mindre nå. [...] Det virker som journalistene i større grad

⁵⁸ Gjelder det tidspunktet intervjuet til denne studien ble gjort.

aksepterer markedet. [...] journalistene [har] beveget seg mye mer mot [...] markedet, opplever jeg.”

Han illustrerer dette også med en opplevelse. Ulvær jobbet på midten av 1980-tallet for MMI og tok et oppdrag for Dagbladet. I et møte med hele redaksjonen presenterte han resultatene fra et leserpanel som hadde gitt tilbakemeldinger i en uke. Arne Hestenes kom inn, 10 minutter for sent til møtet. Den gamle journalisten kikket på tavla, så grafene, sa bare ”Å Herregud!” og gikk igjen. Det viste holdningene den gangen.

I dag etterspør redaksjonene selv kunnskap om leserne og markedet for å bruke det som rettesnor. Ulvær mener redaksjonene og mediehusene er blitt mer profesjonelt markedsorienterte enn de var for 15 år siden. Nå bygger de til og med slik kompetanse inn i sine organisasjoner. Han støtter mediehusenes argumenter for markedsorientert journalistikk. Det han er kritisk til, er om de velger de riktige tiltakene. Det er tema i neste kapittel. Ulvær mener mediehus skylder for mye på internett som årsak til problemer, fremfor å endre sine papirprodukter slik at de er bedre tilpasset ønskene fra ulike lesergrupper. Om dette med målgrupper og segmentering av produkter, sier han (i intervju) at: ”[Da] ligger egentlig norske avisredaksjoner 20 år etter næringslivet ellers.” Han mener mediehusene rett og slett er litt trege.

Oppsummert, det er begrenset hva studien har fått frem av ulikheter i synspunktene på markedsorientering av journalistikken mellom de på innsiden og de på utsiden av mediehusene. Det er fordi de eksterne representantene som er intervjuet stort sett er tilknyttet media. Dette blir da nyanser og ikke motstridende meninger. Fra mediens organisasjoner advares det mot at en ensidig vekt på markedsorientering vil forflåte journalistikken. I Sverige blir ’kvällstidningene’ nevnt som mer aggressive enn andre i å skaffe nye inntekter. I journalistenes fagforeninger er man bekymret for at når markedsorienteringen styrer prioriteringen av de journalistiske ressurser, går det på bekostning av kritisk nyhetsjournalistikk. Det hevdes også at teknikere og økonomer får for mye innflytelse over journalistikken. Fra markedsanalytikeren bekreftes det hvordan journalistikken er blitt mer lydør og samarbeidsvillig overfor markedsavdelingen. Fra det hold hevdes det også at de journalistiske mediene er tregere enn andre bransjer i å tilpasse seg markedet.

5.2.4: Forskjeller mellom VG og Aftenbladet

VG og Aftenbladet opptrer forskjellig i sin markedsorientering selv om de argumenterer likt. Ulik praksis gjenspeiler forskjellige bedriftskulturer og tradisjoner, og også ulikheter i de

norske og svenske markedene. De intervjuobjektene som har jobbet i begge mediehusene, eller har vært involvert i samarbeidet mellom de to, har vært spesielt nyttige kilder på dette punktet. Analysen her tar *først* for seg bedriftskulturene, og *deretter* det som har med markedenes forskjeller å gjøre.

Det er likhetstrekkene mellom mennesketypene som jobber i denne type løssalgsaviser, som er mest slående, sier Rolv Erik Ryssdal (i intervju), som tidligere har vært VD i Aftonbladet og adm. dir. i VG:

”De er sånne som liker at det skjer saker, og at det skjer fort. [...] Det er mye av de samme journalistiske grepene man gjør. I begge avisene er de ekstremt reportasje- og hendelsesorientert når det skjer store nyheter.

Aftonbladet er jo preget av at det har vært en mye tettere konkurranse mellom Expressen og Aftonbladet de siste 20 årene, enn det har vært mellom VG og Dagbladet. [...] VG har jo kunnet tillate seg å ha mer is i magen og jobbe på egen kjøll enn det som er situasjonen i Aftonbladet.”

Han bekrefter Aftonbladets ”lenger ut i svingene”-holdning, som ble beskrevet i forrige kapittel.

Birger Magnus har vært styreleder i begge mediehusene, og var involvert med Aftonbladet siden Schibsted kom inn på eiersiden. Han beskriver kulturforskjellene slik (i intervju) – og jeg gjengir sitatet selv om det er litt langt:

”Aftonbladet var på 1970-80-tallet en rølpete avis, med mye alkoholmisbruk. [...] Det var ikke én tydelig retning. Det var en samling av folk. [Etter hvert ble det] et tydelig lederskap. Thorbjörn [Larsson] utgjorde en veldig klar forskjell. Gunnar [Strömblad] også.

De jaktet på Expressen. De skulle vinne! De kom fra et sted hvor de var nummer to, og til de grader underdog. Og de skulle vinne. Den delen av kulturen hvor de har vært litt fattigslige, ikke har hatt råd, men har hatt et brennende ønske om å vinne, den har du ikke hatt i VG.

[VG] har vært dyktige, men de har alltid hatt – i hvert fall de siste 20-25 årene – god råd. Men tingene har kommet litt av seg selv. De har hatt en svakere konkurrent. Men de har vært dyktige, det har vært veldig godt håndverk. Så det er ikke tilfeldig at VG er blitt en kjempesuksess. Men kulturen har ikke vært så angstbitersk som i Aftonbladet.

Thorbjörn Larsson var jo angstbitersk, med en rastløshet som er enorm. Han ville vinne. Og det preger en kultur. «Nu, jäklar, skall vi ta dom!» Slik var det ikke i VG. Men VG hadde jo, i motsetning til i Dagbladet, en veldig god lagånd. En nesten like god lagånd som i Aftonbladet. Men ikke den samme temperaturen fullt ut.”

Magnus sier at det som kan oppleves som mer defensiv konkurranseholdning i VG var basert på en forretningsfilosofi som ikke var dum. Hensikten var å ikke rivalisere unødvendig med Dagbladet på en måte som bare økte kostnadsnivået. Aftonbladets sterke konkurranseånd har skapt en særegen innovasjonskraft. Men deres vilje til å ta risiko og større sjanser, henger

også sammen med at de har hatt større budsjetter. Det følger av at deres marked nesten er dobbelt så stort, er Magnus' forklaring (i intervju).

Andre markedsforskjeller er også markante. VG er vesentlig mer utbredt i Norge enn Aftonbladet er i Sverige. Mens VG når ut til over 50 prosent av den voksne befolkning, når Aftonbladet ut til 33 prosent i sitt land. Det er omtalt i avsnitt 4.1. På nettet er det annerledes. Mens Dagbladet har en trafikk som tilsvarer to tredeler av VG, er Aftonbladet like stor som de tre-fire neste svenske avisene er til sammen. Slik ulik posisjonering påvirker også hvordan de opptrer.

De svenske løssalgsavisene har utviklet et eget magasinmarked. Kimen til dette ligger i hvordan Aftonbladet rev seg løs fra Expressens dominans nettopp med sitt søndagsmagasin. Det la retningen for denne konkurransedynamikken. To ting som stimulerte lansering av nye magasiner kraftig, var at Sverige i 1996 innførte lik og lav moms på slike produkter, og at løssalgsavisene fra 1998 begynte å selge magasinene ved siden av avisen. I tillegg er det i Sverige utviklet en annen logistikk for å kunne ta hånd om dette. Denne floraen av ulike papirprodukter viser hvordan Aftonbladet har vært tidligere ute og gått lenger i å segmentere sine produkter. I sin måte å være markedsorientert på, er holdningene til målgrupper og segmentering mye tydeligere i Aftonbladet.

Ryssdal sier (i intervju) at det svenske samfunnet er mer klassepreget enn det vi har i Norge. Det skaper en polarisering som har en viss betydning for avisene. Han kaller det avisenes historiske arv, og forklarer det slik:

”VG har klart å utvikle seg til en norsk familietabloid. [...] Hvis du går rundt på den norske bygda eller i Oslo og [spør] om du kunne tenke deg å kjøpe VG, så tror jeg at 90 prosent av befolkningen vil svare ja. For Aftonbladet i Sverige vil det ikke være sånn. Da vil sikkert en tredjedel eller en fjerdedel av dem du treffer – og det er kanskje noen slags øvre klasser i samfunnet eller sånt – de vil si at: «Nei, jeg leser av prinsipp ikke 'kvällstidningar'.» ”

For utvikling av inntekter rundt nettjournalistikken har VG og Aftonbladet valgt forskjellige strategier. VG har lagt størst vekt på annonseinntekter, mens Aftonbladet har satset mest på brukerbetaling. Espen Egil Hansen, ansvarlig redaktør for VG Nett, forklarer at årsaken ligger i at de konkluderte forskjellig etter dot-com-krasjen i 2001. I Aftonbladet sa de at neste gang det kommer en slik krise, som halverte annonseinntektene, ville de også ha andre typer inntekter. Derfor utviklet de Plus og Viktklubb. I VG var resonnementet at det er en entydig trend at annonsepengene vil gå over til nett. Derfor valgte de å gå for annonsene. Det innebar å forstå annonsemarkedet, hjelpe annonsørene, og å gi dem kunnskap.

Birger Magnus legger til (i intervju) at siden Aftonbladet er i et større marked, er det lettere for dem å få tilstrekkelig mange betalende medlemmer til å gjøre en tjeneste lønnsom. Kalle Jungkvist, som var sjefredaktør for Aftonbladet Nya Medier og styremedlem i VG Multimedia, understreker samarbeidet og utvekslingen av erfaringer. Dette gjør at Aftonbladet har lært av VGs annonsestrategier og kopiert annonseformater. VG har lært å ta seg betalt for medlemstjenester, men har vært skeptiske til betaling for stoff på selve nettavisen. På dette punktet eksisterer fortsatt forskjellene, men de deler altså erfaringene. Denne betydningen av å ha Schibsted som samme eier, følges opp i avsnitt 7.3.

Ulike holdninger til markedsorienteringen i VG og Aftonbladet kommer altså til uttrykk i praksis. Det handler om bedriftskulturene, der Aftonbladet har en annen konkurranseånd med røtter i kampen mot Expressen og et hardere konkurranseklima i det svenske løssalgsmarkedet. I VG har man sett seg tjent med å ikke skape unødig rivalisering med Dagbladet. Aftonbladet er også preget av større risikovilje, og de går ”lenger ut i svingene”. De går også mye lenger i å segmentere sine produkter. Når det gjelder inntektsutvikling rundt journalistikken på nett, har de valgt ulike strategier. VG satser mest på annonser, Aftonbladet mest på brukerbetaling. Men de samarbeider og deler erfaringer om dette. Når det gjelder de uttalte argumenter om markedsorientering av journalistikken, er det ikke vesentlige forskjeller mellom VG og Aftonbladet.

5.3: Argumenter og produktutviklingsarbeid har forandret seg

”Hvor kommer ideene fra når dere vil forbedre, forandre eller gjøre noe nytt?” spør jeg Anna Setzman. Aftonbladets VD svarer (i intervju): ”De kommer i dialogen og samtalen mellom redaksjonen og forretningsdriften, når det er riktig bra.” Hennes svar illustrerer et av temaene her, at det har utviklet seg et systematisk samarbeid mellom redaksjonen og mediehuset for øvrig på dette området. Det var ikke tilfelle tidligere.

Det *første* avsnittet her tar for seg denne utviklingen i redaksjonens involvering med de som skal utvikle forretningen. Det *andre* avsnittet går gjennom hvordan annonsemarkedet er blitt viktigere for løssalgspressen, med eksempler på hvordan det påvirker utviklingen av redaksjonelle produkter. I det *tredje* avsnittet påvises det hvordan arbeidet med produktutvikling er blitt løftet opp på et høyere strategisk nivå i mediehusene. Det har fått konsekvenser for hvordan journalistene jobber.

Ovenfor har argumenter og markedsorientering blitt analysert, mens hensikten her er å beskrive en utvikling. Det er ingen eksakt tidslinje, men ”før” og ”nå” i forhold til studiens tidsperspektiv 1995-2010. Analysene legger til grunn at mediehusene gjør mer enn å

markedsorientere sine redaksjonelle produkter med kontinuerlig utvikling. I tillegg har også deres egne holdninger til markedsorientering av journalistikken forandret seg over tid.

5.3.1: Veggene mellom redaksjon og markedsavdeling fjernes

Tette vegger mellom redaksjon og administrasjonens markedsavdeling har vært hevdet som et prinsipp i journalistikken. Begrunnelsen har vært å sikre lesernes tillit til at ingen annonsører skal kunne påvirke redaksjonelt innhold. Dette har vært grunnleggende for journalistikkens uavhengighet, og er godt forankret i presseetikken. I Norge gjelder det både Redaktørplakaten og punktene om integritet i Vær varsom-plakatens kapittel 2.

Idealet har vært at journalistene ikke skal ha noen kunnskap om hva annonseselgere driver på med, og motsatt. Av praktiske årsaker har disse avdelingene likevel alltid samarbeidet på et vis. Markedsavdelingen måtte ha en viss kunnskap om varen de skal selge, og den varen består blant annet av journalistisk innhold som produseres i redaksjonen. Selv etter de gamle idealene fant mediehusene en pragmatisk samarbeidsmodell for dette.

Fallet av veggene som har vært et skille mellom redaksjonen og mediehusets forretningsdrift poengteres i nyinstitusjonell litteratur (Sparrow 1999: 94f). Her vil jeg analysere denne utviklingen i VG og Aftenbladet. Jeg vil ikke si at disse to har fjernet dette skillet, men at det er redusert og tilpasset en ny konkurransestrategi. Bevisstheten om presseetikken har vært høy og er godt forankret i tradisjonene. På den ene siden har utviklingen handlet om å opprettholde den klare grensen mellom journalister og annonseselgere. På den andre siden har det handlet om å utvikle samarbeidet på tvers av skillene mellom redaksjonen og administrasjonen så langt som mulig for å stimulere forretningsutviklingen. Aftenbladet har tatt utviklingen lengst, men retningen har vært den samme i VG.

Argumentet har vært at avdelingene i fellesskap bedre kan finne frem til nye produkter, eller forbedringer i eksisterende produkter, som presterer bedre i markedet. Det journalistiske innholdet er kjernen i mediehusenes produkter. Fra et markedsmessig ståsted er det derfor bare fordeler ved at de som produserer varene er mest mulig markedsorientert. Aftenbladets fremgang gjennom 1990-årene forklares nettopp med at redaksjon og administrasjon begynte å samarbeide på en ny måte. Slik fremstilles dette av Anders Gerdin (i intervju) med fartstid i Aftenbladet siden 1970 og sjefredaktør og ansvarlig utgiver i 1997-2007:

”Det var i begynnelsen av 1990-tallet. Det var da vi begynte å jobbe på en ny måte. Vi begynte å jobbe annerledes. Tidligere hadde det vært nesten vannrette skott mellom

redaksjon, annonse, marked. Og ikke bare i Aftonbladet, men i hele bransjen. Vi hadde jo da en ledelse, en ledergruppe, med markeds sjef og så videre. Vi begynte da et arbeid som vi ikke helt visste hvor ville ende. Vi begynte å jobbe og ha møter sammen. Slik begynte vi å forstå hva vi tilførte fra ulike hold.

Tradisjonelt er det jo slik at journalister anser jo alltid at det er de som er årsaken til at man gir ut avis. Man ser da på alt annet som mindreverdige. Annonse er i veien for journalistikken. Ja, slik var det. Og dette lyktes vi i å bryte, og begynte å jobbe i sammen. Vi begynte å jobbe sammen, treffes, jobbe i hop. Og da så vi på en annen måte at når marked skal selge aviser, så kan det være nyttig å løfte fram det. Annonser gir jo penger. Og de pengene kan vi gjøre god journalistikk av. Dette høres veldig basic ut. Men den gangen var det ikke noen selvfølge.”

De som leder Aftonbladet nå beskriver en samarbeidsmodell der de blant annet bruker workshops med tverrgrupper fra redaksjonen og markedsavdelingen, og også andre. Dette gjelder ikke bare de store produktutviklingsprosjektene, men også som idégenererende grupper for redaksjonelt innhold som er rettet mot bestemte målgrupper. I Aftonbladet brukes dette for eksempel også for å planlegge større reportasjeserier.

Det som da står igjen av skille mellom redaksjon og markedsavdeling, er det som spesifikt gjelder kobling mellom annonsesalg og journalistisk innhold i forhold til tekstreklame. Men også på det punktet øker presset, noe som nedenfor drøftes i analysen om annonsenes økte betydning. På alle andre områder organiseres samspillet slik at de journalistiske produktene kan tilpasses markedet best mulig.

Aftonbladet har den tradisjonelle modellen med to pyramider. Redaksjonen har sjefredaktøren som toppsjef, og administrasjonen har en VD som toppsjef. Utviklingen nå er en integrering mellom disse to organisasjonene slik at man på et stadig mer sofistikert vis øker redaksjonens markedsorientering. Som Gerdin beskriver over startet det med at forskjellige ledere begynte å møte hverandre og samarbeide. Nå er slikt samarbeid også formalisert videre nedover i organisasjonen.

En annen type eksempel på dette er hvordan sporten i Aftonbladet er organisert som et eget forretningsområde, som beskrevet i avsnitt 4.3.2. Det er en hybridorganisasjon i mediehuset. Sporten har sin egen todelersmodell som består av en redaksjonell sportssjef og en forretnings sjef. De forvalter porteføljen av redaksjonelle sportsprodukter som forandrer seg hyppig. Begrunnelsen for å gjøre om en redaksjonell avdeling til et eget forretningsområde og integrere den med markedsavdelingen, var behovet for å ta raske beslutninger i en tøff konkurransesituasjon. Som beskrevet i avsnitt 4.3.2 erfarte de at beslutninger som krevde en helhetsvurdering, måtte involvere toppledelsen. Det ble tidkrevende, og toppledelsen hadde

ikke samme nærhet til det sportsinteresserte markedet. Sporten fikk med den nye modellen fullmakter til å gjennomføre produktlanseringer og produktendringer på egen hånd.

Sporten som eget forretningsområde er en forsøksordning. Hvis et spesielt stoffområde skal operere selvstendig, slik som dette, bør sporten være godt egnet. Den har ofte operert mer selvstendig innenfor mediehusene enn andre redaksjonelle felt. Den har også en nærhet og involvering med kildene og begivenhetene på sitt felt, noe som kan være litt annerledes enn for andre stoffområder. Selv om modellen med forretningsområde skulle fungere for sporten, er det ikke gitt at den uten videre kan anvendes for andre redaksjonelle områder. På den annen side går ofte sporten foran i utviklingen. Det er mange eksempler på journalistiske grep og trender som har sin opprinnelse der. Det gjelder ikke minst sportsjournalistikken som foregangsområde i kommersielle tilpasninger (Helland 2003).

Det kan også hende det legges andre vurderinger til grunn for sportsjournalistikken som ikke uten videre er overførbart til andre områder. I jubileumsboken om Aftenbladet står det at ”Gerdin räknar sporten till nöjesindustrin och därmed till det upplagehöjande materialet” (Alsing 2005: 244). Det samsvarer med studier som skriver sportsjournalistikken inn i den globale underholdnings- og kulturindustrien (Dahlén 2008: 39ff).

VG har ikke tatt så radikale grep. Men også der argumenteres det for at et utvidet samarbeid mellom redaksjon og markedsavdeling har båret frukter. VGs tydeligste skritt i retning av samordning mellom redaksjon og markedsavdeling, var overgangen til eneledermodellen tidlig i 2011. Den nye enelederen Torry Pedersen, som da er både ansvarlig redaktør og adm. dir., bruker også behovet for å ta raske beslutninger som begrunnelse for denne endringen. I intervju med Aftenposten sier han:

”Er det noe som er sikkert, så er det at endringene i de neste ti årene vil bli større enn de som har vært i de ti årene som har gått. Med organisasjonen bygget rundt én leder blir det lettere å handle raskt, enn om organisasjonen er delt i to pyramider.”⁵⁹

Nedbygging av veggene mellom redaksjon og markedsavdeling uttrykker ledelsens styrkede ønske om å bruke alle virkemidler for at redaksjonelle produkter skal oppnå best mulig resultater i markedene. En annen side av denne integreringen er at det også stilles nye kompetansekrav til redaksjonelle medarbeidere. Kunnskap om markedet inngår mer og mer i redaksjonens kompetanse. Det gjelder nye type spesialister som på et redaksjonelt grunnlag tolker leser- og markeds kunnskap, og det gjelder systematisk kommunikasjon omkring dette til redaksjonelle ledere og journalister.

⁵⁹ Nyhetsartikkel ”Aviskrisens nye konge”, Aftenposten, 21.1.2011, del 2 Kultur, side 6f.

Konklusjonen er at markedsorienteringen blir dyrket frem i redaksjonene ved hjelp av nye samarbeidsformer og organisasjonsformer som bygger ned gamle skillelinjer, og ved hjelp av systematisk kommunikasjon og kompetanseutvikling.

5.3.2: Annonsemarkedet er blitt viktigere – og om egen webshop

Her beskrives det hvordan annonsene er blitt en viktigere del av løssalgsavisenes økonomi, og noen konsekvenser drøftes. Avsnittet tar også for seg Aftenbladets webshop, der de selger produkter relatert til nettavisens redaksjonelle innhold.

Løssalgsavisenes største inntekt har vært salg av aviser. De store abonnementsavisene har ofte hatt annonsene som største inntektskilde. En tommelfingerregel i Norge og Sverige har vært at løssalgsavisene har hatt tre firedeler av inntektene fra opplaget.

Abonnementsaviser med mye annonser har hatt en tredel av inntektene fra opplaget. Selv om begge disse avistypene er innrettet mot å få et best mulig opplag, vil denne strukturforskjellen på inntektssiden likevel bidra til ulik markedslogikk. I økonomisk teori er medieprodukter som skal selges både til lesere og annonsører omtalt som vare i et tosidig marked. Det betyr at produktet skal selges både til forbrukere og til annonsører (Albarran m.fl. 2006: 181ff; Picard 2005: 64ff).

For løssalgsavisene vil da logikken være å selge et høyest mulig opplag hver eneste dag, og også gi leseren så god opplevelse at hun vil kjøpe avisen om igjen så ofte som mulig. I tråd med dette har VG for eksempel laget en regel om at annonser ikke skal fylle mer enn 25 prosent av plassen i avisen. I tillegg har de en rekke andre annonsebegrensingsregler for de enkelte avissider. Dette skal gjøre at leserne opplever det redaksjonelle innholdet som størst, og at annonsene ikke skal få dominere. Dette er selvpålagte regler for å sikre at avisen blir en slik opplevelse VG vil være for VG-leseren.

På tilsvarende måte tilsier logikken for abonnementsaviser, av den type som har stor andel annonseinntekter, at de må få med så mye annonser som mulig hver dag. De har også selvpålagte regler for annonsene, både i mengde og plassering. Men begrensningene her er på et helt annet nivå enn for typiske løssalgsaviser. En slik avis legger stor innsats i å fungere godt for annonsekundene. På kort sikt, fra dag til dag, går de opp og ned i sidetall for å optimalisere avisens størrelse i forhold til annonsemengden. På lengre sikt bygger de redaksjonelle miljøer som relevante arenaer for bestemte annonsetyper de ønsker å være spesielt attraktive for. Et eksempel er Aftenpostens seksjon *Jobb* i søndagsutgaven. De første sidene med redaksjonelt stoff om temaet, fungerer som innpakning av bilaget med

stillingsannonser. Selvsagt vil en slik type avis også kjempe for økt opplag, fordi høye lesertall er en forutsetning for annonsesalg. Poenget her er at ulike mediers logikk for markedsorientering vil variere noe ut fra om de største inntektene ligger i opplaget eller annonsene.

Forholdet mellom opplagsinntekter og annonseinntekter er vist i **tabell 9** under for VG og Aftenbladet gjennom studiens periode. De er sammenlignet med Aftenposten, som representerer den andre typen inntektsstruktur der annonseinntektenes andel er størst. Tallene inkluderer opplags- og annonseinntekter fra alle redaksjonelle produkter som papiravis, nett, og også andre redaksjonelle utgivelser.

Tabell 9: Inntektsstruktur			
Annonseinntektenes andel av totale driftsinntekter fra annonse og opplag *			
År	VG	Aftenbladet	Aftenposten
1995	20 %	16 %	66 %
2000	25 %	23 %	69 %
2005	30 %	26 %	70 %
2010	38 %	35 % **	58 %

Kilder: Beregnet på grunnlag av informasjon i årsrapporter for VG, Aftenbladet og Schibsted.

*) Andre typer driftsinntekter er utelatt i disse beregningene.

***) Nøyaktig tall ikke oppgitt, indirekte estimat med feilmargin +/- 1 %-poeng.

Bak Aftenpostens tall vil konjunktursvingningene i annonsemarkedet være en viktigere faktor enn eventuelle endringer i markedsstrukturene mellom salg av opplag og annonser, i forhold til analysen her. For VG og Aftenbladet kunne man forventet en betydelig nedgang i opplagsinntektene som følge av reduserte opplag. Men som påvist i avsnitt 4.2.2 og 4.3.2 har de relativt sett opprettholdt opplagsinntektene ganske godt ved hjelp av produkt- og prisstrategier. Det betyr at tabellen gjenspeiler en økning i annonseinntektenes betydning for disse to mediehusene. Dette gjenspeiler en strategi for markedsorienteringen. En del av de økte annonseinntekter kan forklares med vekst i digitale medier, noe VG har satset spesielt på. For Aftenbladets del vil et økt antall papirprodukter, enkelte med stor vekt på annonseinntekter, ha en vesentlig betydning. For både VG og Aftenbladet gjelder det at de har hatt en økt satsing på annonseinntekter.

Aftenbladets mange nye papirmagasiner har tidligere i de aller fleste tilfeller vært motivert ut fra lesermarkedet. Men i løpet av studiens periode har det kommet flere eksempler på slike nye produkter hvor muligheten for annonseinntekter har fått stor betydning for beslutningene. Et eksempel er ukemagasinet *Sofis Mode*. Journalisten Sofi Fahrman var

Aftonbladets profilerte motejournalist. Ut fra det utviklet man *Sofis Mode* som seksjon i kjendisbildemagasinet *Klick!* da det ble lansert i 2004. Etter en tid fant Aftonbladet ut at det var moteforretninger som savnet en passende markedsføringskanal. Motebransjen økte også sitt tempo med hvor ofte det kom nye moter. Begrepet 'høstens mote' hadde endret seg til at det foregikk en rekke lanseringer av nye moter gjennom hele høstsesongen. Ukepressen, en viktig kanal for motereklamen, har lang produksjonstid. Avisenes ukemagasiner produseres mye hurtigere for å være aktuelle i forhold til nyhetsbildet. Her så avisene muligheten til å ta en ny type annonser som kunne formidles hurtigere og passe endringene i motebransjen. Slik fant Aftonbladet et udekket behov hos annonsører som også var ute etter de moteinteresserte. Aftonbladet tok seksjonen *Sofis Mode* ut fra *Klick!* og bygget et helt nytt magasin rundt dette motestoffet. I dette tilfellet var det nye annonser som la økonomisk grunnlag for produktet, mens Aftonbladet samtidig fikk et eget produkt for nisjen med unge, moteinteresserte og shoppingglade kvinner.

Et annet eksempel fra Aftonbladet er nevnt i avsnitt 4.3.2, og gjelder magasiner som fikk en endret og lavere frekvens, såkalte 'oneshots'. Blant disse er det flere hvor temavalg og utgavehyppighet er blitt styrt ut fra vurderinger av annonsemarkedet.

Slik annonselogikk i redaksjonell planlegging er ikke nytt. Det nye er at dette har fått en viktigere plass i mediehusene med løssalgaviser. Slik trekkes deres form for markedsorientering i retning av å ligne mer på mediehus som alltid har lagt mest vekt på annonseinntektene. "Før var vi mer leserorientert, nå er annonsemarkedet blitt viktigere," sier Marica Finnsiö (i intervju), utviklingssjef for Aftonbladets papiravis og magasiner.

Dette aktualiserer den økonomiske koblingen mellom annonser og redaksjonelt stoff. Som nevnt ovenfor reguleres grensen mot tekstreklame i presseetikken. Men det vide begrepet tekstreklame er her avgrenset til en kobling mellom en bestemt redaksjonell omtale, og konkret annonse (Barland 2012B: 9f). Her gjelder det hvordan man i økende grad kan la hensynet til annonsørene få større innflytelse over konseptene for redaksjonelle produkter uten at det blir tekstreklame. Det skjer ved at disse konseptene blir mer og mer skreddersydd til annonsørenes behov. Redaksjonen gir ikke annonseselger eller annonsør kunnskap om den enkelte artikkel på forhånd. Men konseptet kan være så spesifikt utformet med tanke på målgruppe og relevant journalistisk innhold, at annonsørene vet nøyaktig hva slags redaksjonelt miljø det er som skal trekke oppmerksomhet til deres reklame. Som drøftet tidligere i kapitlet påvirker dette også hvilke temaer eller samfunnsområder redaksjonen prioriterer å dekke.

I Aftonbladet har det også vært diskutert om annonsører skal kunne kjøpe lenker som er integrert i den redaksjonelle teksten. Skal for eksempel Mercedes kunne kjøpe lenke til ordet "bil" når dette står i redaksjonelle tekster? Aftonbladet sa nei til dette. Men de har sagt ja til at ordet "bil" kan lenke til en katalog hvor flere annonsører kan kjøpe plass. Grensen er altså trukket slik at de vil tillate kommersiell lenking fra redaksjonell tekst, men ikke til enkeltannonser.

Webshop er eksempel på en annen grensedragning i Aftonbladet. Nettavisen har annonser for ting man kan kjøpe fra Aftonbladets egen butikk, webshop.⁶⁰ De lar også eksterne annonsører bruke denne kanalen. Annonsene plasseres ut fra relevans i innholdet i teksten, etter samme logikk som Googles annonser plasseres av roboter. Slik kan annonsøren på Aftonbladet.se treffe sin målgruppe ut fra svært spesifikke kriterier om hva leseren interesserer seg for. Det som skiller dette fra ordinære annonser, er at Aftonbladet selv er selgeren i webshop, og at vareutvalget knyttes til redaksjonelt innhold. For eksempel selger de supporterutstyr for fotballagene de skriver om. Annonser for dette dukker opp sammen med stoff om disse fotballklubbene. Problemstillingen for Aftonbladet på dette punkt, er om de kan opprettholde armlengdes avstand mellom de som styrer redaksjonelt innhold og de som utformer kjøpeknapper og annonser for webshop. De er jo blitt organisert slik at de skal samarbeide så godt som mulig, mens tekstreklamereglene krever at journalistikken skal utformes uavhengig. Her kan det åpenbart oppstå grensetvister i presseetikken.

Aftonbladet erkjenner at det de driver med er en utforskning i grenselandet for hva som er presseetisk akseptabelt. Sjefredaktør og ansvarlig utgiver Jan Helin (i intervju) beskriver interne avveininger slik (den ene setningen er også referert i avsnitt 5.2.1):

"[Vi] kommer til å se en annen forandring av journalistikken [...] den tekniske utviklingen og et markedstrykk som forandrer journalistikken. [Her er det en enormt sterk trend] som jeg selv synes det er vanskelig å navigere i: Hvor nær det kommersielle kan du gå med journalistikken uten at du korrupperer journalistikken, uten at du til og med tar bort det som er selve magien i hvorfor annonsører vil ligge nær det redaksjonelle miljøet? Det er fordi dette er miljøer med sterk integritet. Dette her utfordres nå hele tiden. Annonsører vil lenger og lenger inn i det redaksjonelle. Vi slipper dem lenger og lenger inn. Og vi kommer til å slippe dem enda lenger inn. Det er jeg fullstendig overbevist om. Og vi holder på å lære oss hva som korrupperer oss og hva som ikke gjør det."

Da studiens data ble samlet inn, var Aftonbladets policy at webshop bare skulle kommuniseres med annonser eller med egen merking, og ikke som lenker i redaksjonell tekst. Et beskjedent men karikert eksempel stod på hjemmesiden til Aftonbladet.se den 23.

⁶⁰ Lenke til Aftonbladet Shoppa: <http://www.aftonbladet.se/shoppa/>, også med avdelinger som "Sportbladet Shop", "Nöjesbladet Shop", "Foto Shop" og "Sofis modeshop".

november 2010. I en ramme var det flere nyhetstitler om ekstremvær og kaos på veiene. Nederst, med en handlekurv som logo, stod tittelen: ”Saknar du reflex, spade eller rattmuff? Köp prylarna här.” Det var lenken til webshop. Et annet eksempel var en nyhetssak om hvilket fotballsupporterutstyr som solgte best på webshop. Den har jeg ikke funnet igjen. Kanskje saken ble fjernet fordi noen vurderte den som tekstreklame?

Annonsefinansiering av nettavisene har vist seg å være en utfordrende inntektsmodell. Adm. dir. i VG Multimedia, Jo Christian Oterhals, forklarer (i intervju) dette med at nettavisene ønsker seg annonser som primærinntekt. De konkurrerer med andre aktører som nesten gir bort annonser, fordi disse har sin egentlige inntekt fra andre kilder:

”Problemet med alle disse andre, enten du er Google, Gmail, [bloggeren] Voe på Hønefoss, eller Norwegian, så er det slik at annonser for alle disse er en sekundærinntekt i forhold til det du egentlig lever av.”

Med overgangen fra papir til digitale medier, har prisdannelsen i annonsemarkedene endret seg fra å ligne på monopoler til å ligne på fri konkurranse. Det har i seg selv redusert prisene. Oterhals’ poeng er en tilleggsdimensjon hvor denne utviklingen trekkes enda lenger. Aktører som ikke skal leve av annonser, kan nesten gi bort disse fordi det ikke er en viktig inntekt. Det er bare en bonus. For en del typer annonser er de likevel konkurrenter med nettavisene, som fra sitt ståsted opplever at nye digitale ikke-journalistiske aktører undergraver prisnivået.

Analysen her viser altså at annonseinntektene er blitt viktigere for mediehus som tidligere har vært aller mest opptatt av opplagsinntekter. Det påvirker dem til å ta mer hensyn til annonsørens behov når redaksjonelle produkter utvikles. Studien har påvist slike eksempler for Aftenbladet og VG. Annonsørene får også komme tettere på den redaksjonelle delen av produktet, og det innebærer presseetiske utfordringer om grensene for tekstreklame. Annonseinntektene er en viktig inntektskilde for nye digitale medier. Her utfordres de tradisjonelle mediene av digitale aktører uten journalistisk innhold, og med en annen økonomisk logikk.

5.3.3: Mer toppstyrt og systematisk organisert produktutvikling

Organisering og hierarkisk forankring av redaksjonell produktutvikling sier også noe om hvordan et mediehus er markedsorientert. Her blir det beskrevet endringer i studiens periode som viser at den øverste ledelsen har tatt strammere regi på slik produktutvikling, og at de markedsorienterte hensyn er blitt viktigere.

I intervjuene uttrykkes det fra alle posisjoner at redaksjonell produktutvikling er blitt viktigere enn tidligere. Det innebærer også at slike prosjekter på en mer systematisk måte enn

tidligere er blitt inkludert i mediehusets markedsstrategier. Før kunne noen kreative medarbeidere sitte i et hjørne av redaksjonen og utvikle forbedringer. Nå er slikt arbeid blitt en prioritert del av mediehusets strategi. Det står høyt på toppledernes agenda.

La oss begynne med denne beskrivelsen av hvordan produktutvikling foregikk for en god del år tilbake, fortalt av ansvarlig redaktør Bernt Olufsen (i intervju):

”Mye av dette var opprinnelig forankret rundt den gamle VG-desken, som var et aldri så lite avislaboratorium med en veldig flat struktur – i den forstand at der løp man ikke etter nærmeste redaktør før man forsøkte å sette en ny idé ut i livet. Det var snarere et spørsmål om å gi redaktørene en overraskelse hver dag. Hver av de syv redaktørene, som en redaksjonssjef en gang sa. Så det var et sånn ganske eksperimentelt miljø i det å ta presentasjonsgrep, gjøre ting på trykk, og se hvordan det ble.

Noe av det ble vellykket. Og vellykket i den grad at det lever fortsatt. Du har jo sånne klassiske produktutviklingsgrep i VG fra VG-terningen, til spillerbørsen, til været på sistesiden. Masse sånne ting. ”Heia Norge!”-vignetten på all galskap som skjer i norsk byråkrati. Stakkars [Sverre] Bjørnholt. Det er nå 15 år siden han slutta, men han lever fortsatt i vignetten i Verdens Gang. Så det er den type grep.

Ellers var produktutviklingen mye skippertaksorientert. Det vil nok være en beskyldning om at den etter hvert er blitt mer toppstyrt.”

I 2005 kom to nye produkter som representerer de største enkeltstående endringer VG har gjort i papiravisen i studiens periode. Det er *VG Sporten* som daglig rosa bilag, og lørdagsmagasinet *VG Helg*. Måten disse ble til på viser at det er etablert et helt annet initiativ og engasjement fra toppledelsens side enn det som var tilfelle før. Det er også nødvendig, fordi dette handler om mer vidtrekkende beslutninger enn deskens eksperimenter med presentasjonsgrep. For det første blir VGs beslutning om å lansere disse to produktene ofte knyttet til Rolv Erik Ryssdal. Han hadde da akkurat kommet til VG som adm. dir., fra å være VD i Aftenbladet. For det andre var hele VGs organisasjon gjennom en dyptgripende prosess om sine konkurransestrategier, og hvordan de ble påvirket av nettmedier. VGs varemerke hadde ’i alle år’ vært å være best på de siste nyheter. For å få til det, produserte VG et stort antall nyhetssider om natten. Av slike produksjonsmessige grunner måtte hele avisen være på én rygg. Denne koblingen mellom deres identitet som nyhetsavis, og avisens format i antall sider og på én rygg, stakk så dypt at den nærmest ble utviklet til en VG-ideologi, beskriver Bernt Olufsen (i intervju). Etter hvert som nettet overtok rollen med å formidle siste nytt, og trykketekniske muligheter åpnet for gjennomgående farger og bilag, måtte VG gå gjennom noe de opplevde som en ideologisk frigjøringsprosess før de kunne ta de strategiske følgene av dette. Det er slik Olufsen forklarer hvorfor VG brukte så lang tid på et slikt skifte av strategi. Dette krevde også toppledelsens fulle involvering.

Toppledelsens sterkere regi følger også av at slike endringer er blitt viktigere beslutninger for mediehusene. Deskens eksperimenter med vignetter og presentasjonsgrep kunne tillates, for et eventuelt feilskjær kunne ikke få de samme fatale konsekvenser som feil valg om store produktomlegginger. Nye bilag involverer hele mediehuset på en helt annen måte, og kan bare komme i gang med toppledelsens klarsignal.

Aftonbladet har gått gjennom ulike faser når det gjelder toppledelsens strategier for produktutvikling. Under krisen på 1980-tallet var avisens interne forhold kjent for fyll, konflikter og svak ledelse. Snuoperasjonen, personifisert med Thorbjörn Larsson, fulgte av hvordan han tok tak i produkt- og organisasjonsutviklingen i redaksjonen. Det skjedde på en måte ingen andre før hadde gjort (Alsing 2005; Sigfridsson 1997). Ut av krisen kom det nye Aftonbladet. Det startet med at de måtte finne ut hva slags avis de skulle lage, og frigjøre seg fra Expressens dominans. Anders Gerdin beskriver det slik (i intervju):

”Vi var underdoggen. Expressen var den dominerende avisen. De var mye større enn Aftonbladet [...] Og alt Aftonbladet gjorde ble forholdt til Expressen. Alt ble sammenlignet med Expressen, og Expressen ble kalt for fasit i redaksjonen. [...] vi måtte skape vår egen journalistikk og vår egen selvtillit, og fjerne oss fra Expressen. Vi måtte bryte.”

Nye produkter, i strid med hvordan Expressen ønsket å konkurrere, gjorde at Aftonbladet tok innpå. Selvtilliten vokste. De mobiliserte en voldsom energi. Dette frigjorde masse kreativitet som ble kanalisert til nyutvikling – for å ta konkurrenten.

Det ble et historisk moment å passere Expressen i 1996 sier utviklingsjef Marica Finnsjö (i intervju):

”Da hendte noe helt omveltende i avisen. Fra å være den lille avisen som alltid kjente seg som lillebror, underlegen, så ble vi plutselig størst. Det var en utrolig boost for selvtilliten,”

Men hun forteller også at de i forlengelsen av dette har hatt utfordringer med å opprettholde trykket i den interne kulturen for produktutvikling. Slikt utviklingsarbeid har endret seg fra å være kreative påfunn, til at de må jobbe systematisk og organisert med kreativiteten:

”Systematikk har aldri vært Aftonbladets kjennetegn. Det som er fantastisk her, er at det er en slik kreativitet. Men den spretter til litt ulikt hold. Men vi har våget. [...] Vi lykkes i å holde godt tak i fremgangen, helt frem til 2000. Så merket vi at vi ble litt mer forsiktige når vi tenkte forandringer. [...]

Det er vel egentlig en av de store utfordringer nå, at vi blir mye mer begrensede, for vi styres mye tydeligere ut fra økonomiske forutsetninger. Og det gjør at det blir en utfordring å holde fast ved denne kreativiteten. Å våge å prøve, uten å forvirre oss ut i for mange beregninger i forveien. [...] Det kommer ut av en ganske ustyrlig organisasjon som har vokst fram, og nå holder vi på å bli en ganske styrt organisasjon.”

Utviklingen der produktutvikling og lanseringene er blitt en strategisk del av mediehusets alminnelige virksomhet, utfordrer ledelsen til en ny balansegang. De trenger å holde

strammere styring på disse prosessene, samtidig som de må de sørge for ikke å ta livet av ideene, som ofte blir best når de får gro frem fra organisasjonen. Sjefredaktør Jan Helin beskriver utfordringen slik (i intervju):

”Aftonbladets styrke er at vi har en veldig sterk entreprenørkultur. [...] En kveldsavis av Aftonbladets type er en veldig toppstyrt organisasjon. Den er fiksert i at jeg tar beslutninger som sjefredaktør. Den er ganske personfiksert, i type lederstil, og slik ganske top-down. Men idéflyten er veldig mye som en entreprenørkultur. Det kommer bottom-up. Det er en utfordring for oss. Vi merker nå at vi må jobbe mye mer strukturert med ideer. [...] Vi må [...] bli mer profesjonelle uten at det truer denne entreprenørkulturen.”

Aftonbladet har erfart at selve lanseringene av nye redaksjonelle produkter gir god markedsføring. Dette har så fått utvikle seg til en markedsføringsstrategi der man har noe nytt å lansere hele tiden. Dette bygger Aftonbladets merkevare som innovative og moderne. Det gir positiv oppmerksomhet og trekker kunder. Rekken av lanseringer er i seg selv blitt en kommunikasjonsform med markedet. Da Helin ble intervjuet 8. mars 2010, fortalte han at de da hadde hatt rundt 10 lanseringer hittil i år. Det er omtrent én hver uke. Tidligere planla de lanseringen som følge av en produktutvikling. Nå må de sørge for at de alltid har tilstrekkelig med nye produktutviklingsprosjekter på gang, fordi de hele tiden skal lansere noe nytt. Helin sier (i intervju): ”Fordi vi lanserer stadig nye saker. Vi må få et tydeligere fokus og styr på hvordan vi får frem ideer og hvordan vi forvalter disse.”

Det ligger litt mellom linjene hos Helin, men her gir han en strategisk begrunnelse for at de må ha bedre styring på produktutviklingen og de kreative prosessene. For det er jo dette som skal sørge for lanseringskommunikasjonen. Sin egen organisasjon karakteriserer han slik (i intervju): ”Typisk for entreprenørkultur er at den er ganske dårlig organisert, men kompenseres det med energi. Det preger oss fortsatt.”

Et annet eksempel på topplerstyrt produktutvikling i Aftonbladet, er Viktklubb i 2003. Da dot-com-boblen sprakk, lette de etter nye inntekter på nett. Dette var et viktig strategisk spørsmål for toppledelsen, sier Rolv Erik Ryssdal (i intervju), daværende VD i Aftonbladet. De satte en gruppe utredere på saken, og fikk tre svar: ”Gambling, erotikk og slanking.” De to første var utelukket, og det ble starten for Viktklubb. Selv om alle ideene ble utarbeidet nedenfra, var det toppledelsens strategiske problemstillinger og initiativ som startet prosessen.

Det er til og med tilfeller hvor initiativet har kommet fra enda høyere hold, også for produktutvikling. Daværende styreleder i VG, Birger Magnus, sier (i intervju) at ”det måtte litt spark på leggen til” for at VG skulle gå i kompaniskap med Aftenposten i 2006 og etablere økonominettsstedet *N24.no* (nå *E24.no*). Hensikten var å få en norsk kopi av et vellykket

samarbeid mellom Aftenbladet og Svenska Dagbladet. Det skal ha vært Schibsteds daværende konsernsjef Kjell Aamot som personlig trakk i trådene her.

Et av intervjuobjektene trekker frem et annet perspektiv, og mener journalistenes profesjonalisering har gitt dem mer makt på bekostning av redaktørene. Det er Harald Stanghelle som argumenterer slik. I studien representerer han en av seniorene i bransjen, han er politisk redaktør i Aftenposten, styreleder i Norsk Redaktørforening og tidligere sjefredaktør i Dagbladet. Han sier (i intervju):

”Det andre som er tydelig, det er den kritiske innfallsvinkelen. Altså, over tid, etter partipressens oppløsning, har redaktørene fått mye mindre makt og journalistene har fått mye mer makt. Altså den enkelte journalist. Og en følge av det har nok vært at vi i sterkere og sterkere grad dyrker den kritiske vinkelen på en sak. En sak er ikke en sak før den er kritisk. Det ser jeg også som et tydelig utviklingstrekk, slik som jeg ser det.”

Stanghelle motsier ikke de ovenfor og det de sier om strammere styring av redaksjonene. Men han trekker frem en annen trend som også har funnet sted, og som for redaktørene har trukket en annen retning. Det er tre mulige tolkninger av Stanghelles utsagn i forhold til analysen. Den *ene* er at det han beskriver har stimulert til en motreaksjon, som har bidratt til at toppledelsen har tatt en strammere styring. Den *andre* muligheten er at det er den administrative delen av mediehuset som representerer en strammere styring, og at de har fått med seg redaktørene. Den *tredje* muligheten er at aktørene gjør subjektive observasjoner ut fra sin institusjonelle rolle, og at redaktører kan oppleve at journalistene får større innflytelse i redaksjonen, mens journalistene opplever at redaktører og andre toppledere har tatt mer styring.

Hovedtrekkene i analysen over er uansett at toppledelsen har tatt en strammere regi enn tidligere i å styre den redaksjonelle produktutviklingen. Dette er i overensstemmelse med hvordan utviklingen av medieledelse som fagområde har vokst frem, styrket sin posisjon og omfatter alle strategiske områder for virksomheten (Picard 2006B: 23ff), uten at jeg er kjent med andre studier som sier noe spesifikt om produktutvikling som strategisk område i denne sammenheng.

Produktomleggingene er blitt større, det er blitt mange flere av dem, og de har fått større strategisk betydning. Til sammen gjør dette at de er blitt en mer sentral del av mediehusenes virksomhet, og da er det naturlig at den øverste ledelsen også er blitt mer involvert i disse prosessene enn tidligere. En strammere styring av kreative prosesser er utfordrende for mediehusene fordi det strider mot den tradisjonelle kreative kulturen som i større grad fikk leve sitt eget liv. Toppledelsens styring har bidratt til at redaksjonell produktutvikling i større grad underlegges økonomiske og forretningsmessige vurderinger.

Toppleidelsens økte engasjement med redaksjonell produktutvikling betyr også noe for maktfordelingen mellom redaktører og journalister, noe som drøftes i neste kapittel. Og videre, i avsnitt 7.3 løftes dette perspektivet fra mediehusets ledelse og opp til eierkonsernets rolle.

5.4: Journalistiske markedsstrategier

I dette avsnittet drøftes først et av funnene i dette kapitlet opp mot aktuell teori. Det gjelder hvordan markedsorienteringen gjennomsyrrer journalistisk arbeid, og hvordan redaksjonell produktutvikling brukes som et verktøy i denne sammenheng. Til slutt oppsummeres kapitlet med en modell som beskriver relasjonen mellom journalistiske mål og markedshensyn i ulike situasjoner.

Dette kapitlet inviterer til mange teoretiske diskusjoner. To slike temaer er hvordan journalistiske idealer responderer mot markedsorienteringen, og hvordan institusjonelle skillelinjer mellom journalistikk og marked blir mer utydelige. Det drøftes i kapittel 7.

5.4.1: Markedsorientering av redaksjonelt arbeid

Den første teoretiske diskusjonen er om hvordan markedsorienteringen gjennomsyrrer journalistisk arbeid. I modellen for markedsdrevet journalistikk (McManus 1994: 23) blir det sett bort fra skillelinjer mellom mediehusets redaksjon og forretningsvirksomhet. Her smelter journalistiske idealer og markedshensyn sammen i en felles bedriftskultur. Det journalistiske produktet blir i en slik modell til en hvilken som helst vare. Journalistenes rolle blir da å være vareprodusenter. De kan være kreative, føle seg privilegert og med et spesielt oppdrag, men opererer likevel innenfor et industrielt system som produserer og selger. McManus' hovedinnvending er hvordan kommersielle interesser påvirker journalistikken til å fungere på en annen måte enn det som er best for demokratiet. Slik argumenterer han for at journalistikken trekkes bort fra sine egne ideelle mål. Kritikken nyanseres, og det anerkjennes at markedsinteresser og journalistiske mål også kan være overlappende. Det eksemplifiseres med deler av nyhetsrapporteringen, kritisk undersøkende journalistikk, og hvordan man fyller informasjonsbehov under ekstraordinært store hendelser og katastrofer (McManus 1994: 86ff).

Hovedtrekkene i modellen blir bekreftet av studien i VG og Aftenbladet. Markedsorienterte holdninger er fremtredende hos de redaksjonelle lederne, slik som hos administrative ledere og eiere. Empirien ovenfor viser videre hvordan bestemte journalistiske

produkter er blitt til ut fra økonomiske motiver. Det samme gjelder utviklingen i hvordan det er blitt tettere kontakt mellom redaksjonen og administrasjonen. Men i McManus' modell er journalistikken passiv. Den lar seg bruke som et middel av markedsinteressene, nærmest som en råvare i produksjonen. I empirien fra VG og Aftenbladet kommer det tydelig frem at det ikke er tilfelle. Det er grupper og individer som fronter de journalistiske interesser. Lederne, helt opp til eierkonsernets øverste ledere – for ikke å si den største eieren, Stiftelsen Tinius – anerkjenner at journalistiske interesser i noen tilfeller skal gå foran økonomiske interesser. Det betyr at empirien tegner et mer sammensatt bilde enn det som fremstilles hos McManus, og at markedshensyn ikke alltid skal stå øverst.

Denne studien forholder seg primært til organisasjonsorienterte produksjonsteorier, se avsnitt 2.2. McManus relaterer seg til bredere teorifelt, også politisk økonomi (McManus 2009: 222ff). Blant teoretikere som retter seg mot både organisasjonsfeltet og politisk økonomi (f.eks. Croteau og Hoynes 2006), beskrives det at typiske strategier for nye mediegianter er vekst, synergi, merkevarebygging, segmentering, diversifisering, globalisering og partnerskap. Nå er disse teoriene utviklet rundt de virkelig globale mediekjempene, mens Schibsted i denne sammenhengen er liten og regional. Empirien fra disse to Schibsted-eide mediehusene bekrefter at de har en retning på sin strategiutvikling som har fellestrekk med den globale medieutviklingen. Siden denne studien ikke har samlet data for å sammenligne VG og Aftenbladet med internasjonale trender, vil jeg være varsom med å trekke konklusjonen lenger enn dette.

Studiene av journalistisk produksjon handlet i en tidlig fase mye om seleksjon. Disse teoriene, omtalt i avsnitt 2.2, utviklet seg rundt journalistiske kriterier, mer praktiske omstendigheter, og videre i forskjellige studier med ideologisk, kommersiell eller teknologisk tilnærming. Empirien fra VG og Aftenbladet kan tolkes i forhold til alle slike perspektiver. Noe av det som er funnet på dette punktet forfølges videre i avsnitt 7.1. Det handler om hvordan mediehusenes ledelse utvikler styringsmekanismer for den daglige journalistiske praksis gjennom produktvalg, produktkonsepter og påvirkning av den redaksjonelle kulturen.

Materialet i denne studien bekrefter at journalistene i sin hverdagspraksis får jobbe i tråd med journalistisk integritet og uavhengighet. Samtidig fungerer mediehusene og deres eierkonsern som økonomiske bedrifter, og de leverer etter markedets logikk. Journalistens arbeid og eierkonsernet representerer her ulike institusjonelle nivåer. I institusjonell teori er de profesjonaliserte rutinene noe av det som binder slike ulike nivåer sammen. Journalistisk seleksjon er nettopp eksempel på slike rutiner. Her er det teorier på feltet om hvordan journalistiske normer er knyttet til kulturelle normer, både i forhold til samfunnet, i forhold til

markedet, og også som sosialisering i forhold til redaksjonens egen organisasjonskultur (f.eks. Langer 1998; Tuchman 1978). Journalistiske nyhetskriterier som påvirkes av mediehusets egne kommersielle interesser, er også studert (Allern 2001B: 64ff).

I forhold til slik teori, har denne studien identifisert hvordan mediehusenes toppledere kan bruke redaksjonell produktutvikling som verktøy for å styre journalistenes praksis fra dag til dag. Det betyr at man utvikler og vedtar konsepter for redaksjonelle produkter. I konseptet ligger en rekke valg som styrer journalistikken, slik som temavalg, sjangere, målgruppe, presentasjon, og også om den journalistiske tilnærmingen i det aktuelle produktet skal være kritisk eller koselig, for å nevne noen eksempler.

Konseptet er for øvrig utformet ut fra både journalistiske mål og markedshensyn. Nettopp derfor kommer balansegangen mellom disse to institusjonene så tydelig frem akkurat her. Når journalistikken utøves fritt og uavhengig, skjer det innenfor de rammene som er satt for det aktuelle produktkonseptet. Når empirien fra VG og Aftenbladet viser at mediehusenes ledelse har tatt sterkere styring over produktutviklingen, viser det at de har tatt i bruk styringsverktøy som holder en strammere regi på journalistikken fra dag til dag.

I dette kapitlet er dette analysert ut fra aktørenes synspunkter. I neste kapittel tar analysen utgangspunkt i eksempler for konkrete produktendringer. Det vil da vise i praksis hvordan mediehusenes toppledelse styrer journalistikken, og hvordan dette skal sikre både journalistiske mål og markedshensyn, slik mediehusenes ledelse har vurdert det. Dette vil også vise hvordan de styrer journalistikken i rollen som bedriftsledere, i tråd med teorier om medieledelse og markedsføring, omtalt i avsnitt 2.3.

5.4.2: Relasjonen mellom journalistikk og marked i ulike situasjoner

Som institusjoner kan journalistikken og markedet fungere både som motpoler eller med sammenfallende interesser. Relasjonene kan til og med være så sammensatte at de ikke enkelt lar seg beskrive så kategorisk. I dette avsnittet oppsummeres kapitlet med en modell i **tabell 10** som illustrerer hvordan relasjonene mellom journalistiske mål og markedshensyn vil være forskjellige i ulike situasjoner. Her er tre kategorier for hvordan de relaterer til hverandre.

Integrering: De journalistiske mål og markedshensyn overlapper hverandre på vesentlige områder, slik også McManus aksepterer i sin teori. Redaktører og direktører har i denne studien argumentert ut fra at dette i større grad er en normalsituasjon. Dette blir da en harmonimodell som innebærer at markedshensyn er en integrert del av journalistisk praksis uten at de står i et vesentlig motsetningsforhold til hverandre. Her blir journalistiske mål og

markedshensyn likestilte. Denne kategorien kan også beskrives som et lagspill der hvor journalistikken og markedet bidrar positivt til hverandre.

Rammer: Her utgjør hensynet til markedet rammer for journalistikken. Journalistikken har sin frihet så lenge den foregår innenfor disse rammene. Sånn sett er den underordnet markedshensyn. Journalistikken kan ta initiativ om å gjøre nye ting, noe som innebærer å gå utenfor rammene. Det kan for eksempel være dersom man fra et journalistisk ståsted foreslår et nytt produkt eller en journalistisk omprioritering som medfører endringer i produktene, inkludert endringer i merkevaren. Det vil da utløse en situasjon hvor det forhandles med de som representerer markedshensynene. Dersom disse konkluderer med at den foreslåtte produktendringen er positiv også ut fra markedshensyn, vil de åpne for nye rammer for dette. I en slik situasjon blir markedshensynene en *portvakt* for hvor journalistikken skal operere, noe som er parallelt til den gamle metaforen om hvordan journalistikken er portvakt for hva slags informasjon som skal publiseres. I denne kategorien er journalistikken fri og kan ta initiativ, men innenfor de rammer som blir definert av markedshensyn.




Initiering: Her er markedshensyn dominerende, og de tar initiativ. Journalistikken er fortsatt fri innenfor de rammene markedet har satt, som i kategorien over. Forskjellen er at det er de med markedsansvar som oppdager og definerer nye muligheter for medievirksomheten. Dersom det er nødvendig med journalistisk innhold for å realisere en mulighet i markedet, vil dette bli initiert overfor redaksjonen. De på markedssiden definerer produktkonseptet med hensyn til markedet, og bestiller det journalistiske innholdet som skal til for å fylle dette produktet. Dette er tilfelle der man identifiserer et potensielt annonsemarked, men hvor man trenger journalistisk innhold for å få produktet til å fungere overfor målgruppen. Her er det altså markedet som bestemmer hvordan produktene over tid skal forandre seg, og det forutsettes at dette påvirker det journalistiske innholdet. En typisk diskusjon her vil være om resultatet blir at viktige områder i samfunnet ikke vil bli journalistisk overvåket fordi det ikke er kommersiell interesse i stoff på det feltet. En metafor for en slik relasjon blir som forholdet mellom regissøren og skuespilleren, der journalistikken har sin 'kunstneriske' frihet, men bare under markedets stramme regi.

Argumentene og empirien i dette kapitlet viser at virkeligheten ikke er så kategorisk som disse tre gruppene beskriver. Sånn sett er modellen i **tabell 10** en karikert fremstilling. Flere av eksemplene i studien har dessuten kjennetegn som vil kunne høre hjemme både litt her og der i modellen. Samtidig blir modellen en referanse for de videre analysene i avhandlingen fordi den får frem at relasjonen mellom journalistiske mål og markedshensyn

ikke har et statisk motsetningsforhold – eller fellesskap, for den saks skyld. Det er et dynamisk forhold hvor relasjonene skifter, og hvor modellens kategorier kan forklare dette.

Et eksempel fra medieledernes argumenter som viser hvordan ett og samme utsagn kan tolkes ulikt i forskjellige situasjoner, er at det er kostbart å drive kvalitetsjournalistikk. Dersom markedsorienteringen er *integrert* med journalistiske hensyn, betyr det at god kvalitet selger godt slik at det blir lønnsomt å satse på kvalitet. En variant av denne tolkningen er at kostbar kvalitetsjournalistikk bidrar så positivt til mediehusets merkevare at det har positiv effekt på andre felt og produkter, selv om denne journalistikken isolert sett ikke kan vise et positivt produktregnskap. Dersom markedsorienteringen bestemmer *rammene* for den journalistiske kvaliteten, er denne definert som en kostnadspost. I det tilfellet står redaksjonen fritt til å produsere journalistikk med så god eller begrenset kvalitet som den selv definerer ut fra journalistiske kriterier, så lenge den ikke overskrider kostnadsrammene. En variant er at rammene ikke er definert som økonomisk størrelse, men for eksempel som et spesifikt redaksjonelt tema som skal oppfylle et markedsdefinert produkt.

Tabell 10: Modell for relasjoner mellom journalistiske mål og markedshensyn

Kategori:	Integrering	Rammer	Initiering
Rollefordeling mellom journalistiske mål og markedshensyn:	Journalistiske mål og markedshensyn er likestilte.	Journalistiske mål er dominerende så lenge praksis er innenfor rammene bestemt av markedshensyn.	Markedshensyn har både dominans og initiativ, og bestemmer hvordan journalistisk praksis skal utøves.
Metafor for denne relasjonen:	Lagspill	Portvakt	Regissør og skuespiller
Illustrasjon: <i>Rød pil = journalistisk initiativ til endring</i> <i>Blå pil = markedsstyrt initiativ til endring</i>			
Eksempel: Argumentet "Kvalitetsjournalistikk er kostbar journalistikk" kan tolkes ulikt, avhengig av rollefordelingen mellom journalistiske mål og markedshensyn:	Det er lønnsomt å satse på kvalitetsjournalistikk fordi det selger godt, evt. fordi det styrker merkevaren.	Det er rom for å satse på kostbar kvalitetsjournalistikk innenfor rammer som er definert av økonomi, tema eller konsept.	Det satses på kostbar kvalitetsjournalistikk på de områder og i de produkter hvor et markedsbestemt konsept krever det.

Dersom markedsorienteringen *initierer* den journalistiske utviklingen, betyr det at journalistikk med god kvalitet blir bestilt til de produkter der dette er lønnsomt. Et eksempel kan være et påkostet magasin med stort annonsepotensial identifisert ut fra markedshensyn, og der man bestiller en spesifikk journalistikk med merkevareverdier som assosieres med høy kvalitet fordi det er nødvendig for at konseptet skal fungere i markedet. Da er det markedshensyn som har tatt initiativ til at man skal prioritere kostbar kvalitetsjournalistikk akkurat her. Gitt at det er begrensede ressurser totalt sett til journalistikk i mediehuset, betyr det at prioriteringen her går på bekostning av kvalitetsjournalistikk på et annet felt, uten at markedsvurderingen nødvendigvis legger vekt på det.

Et viktig funn i dette kapitlet er videre hvordan markedsorienteringen av journalistikken har forandret seg gjennom studiens periode i VG og Aftenbladet. Samarbeidet mellom administrasjon og redaksjon er blitt mye tettere, og forretningsmessige hensyn er blitt vesentlig mer integrert i utviklingen av redaksjonelle produkter. Videre har mediehusenes toppledelse tatt strammere regi over produktutviklingen, noe som har gitt dem et sterkere verktøy for å styre journalistikken.

I kapitlet her ble markedsorientering av journalistikken analysert med utgangspunkt i aktørenes uttalte argumenter og strategier. Fra neste kapittel flyttes oppmerksomheten til eksempler på produktutvikling. Det vil vise sammenhengen mellom det som sies om strategiene og det som kan sees av praksis i produktene.

Kapittel 6: Markedsorientert journalistikk i praksis

Produktene står i sentrum i dette kapitlet. Eksempler på produktendringer i VG og Aftenbladet brukes for å analysere hvordan strategiene for markedsorientering er utført i praksis. En analyse av alt VG og Aftenbladet har gitt ut i 1995-2010 ville blitt for omfangsrikt. I stedet er det valgt noen få strategiske tiltak for markedsorientering, og i lys av disse drøftes utvalgte produktutviklingseksempler. Det er redegjort for utvalget i avsnitt 3.3.2.

Produktet, det redaksjonelle produktet som fysisk publiserer journalistikken, er av spesiell interesse innenfor studiens institusjonelle perspektiv. Begrepsbruken er drøftet i avsnitt 2.6. Produktet representerer sluttresultatet i den institusjonaliserte journalistiske prosessen. Eller i hvert fall et slutt punkt i en repeterende prosess med samspill mellom kontinuerlig publisering og kontinuerlige tilbakemeldinger fra omgivelser og marked. Det som starter med ideer og innsamling av informasjon ender opp i en ferdig trykket avis, eller i nettavisens skjerm bilde. Det journalistiske produktet viser da sluttresultatet etter at alle ideelle, normative og praktiske hensyn er tatt. Disse perspektivene følger også av teoriene om produksjon av journalistikk i avsnitt 2.2. På tilsvarende måte, med markedet som institusjon som omtalt i avsnitt 2.1.3, er et journalistisk produkt den gjenstanden hvor journalistikken er kombinert med de egenskapene som skal til for at dette skal fungere som en vare i et marked. Selve produktet er konstruert slik at det tilfredsstillende en rekke økonomiske avveininger. Av disse er analysene her mest orientert mot inntektsmulighetene. Det redaksjonelle produktet som vare, vil da tilpasses for å bli solgt, for å være attraktivt for annonser, eller på andre måter knyttes til bruk som gir inntekter. Mer indirekte kan det også handle om markedsposisjonering, som for eksempel at produktet skal bygge opp under bestemte merkevareverdier hos utvalgte kunder.

I produktutviklingen i mediehusene kommer de journalistiske mål og markedshensyn helt konkret i inngrep med hverandre. I avsnitt 2.1.5 ble det poengtert hvorfor denne studien tar for seg produktutvikling fremfor de redaksjonelle hverdagsproduktene. Grunnen til det er at slike utviklingsprosjekter fremstår som legitime arenaer for åpent samarbeid mellom aktører som skal ivareta journalistiske mål og de som fremmer markedshensyn. I avsnitt 5.1.1 ble det vist at både redaksjonen og administrasjonen har motiver for å ta initiativet til produktendringer. Og i avsnitt 5.3.1 påviste analysene hvordan redaksjonen og markedsavdelingen har utviklet et nærmere samarbeid enn tidligere. Videre, når avsnitt 5.3.3 beskriver hvordan disse strategiene er blitt viktigere for toppledelsen i mediehusene, innebærer dette også at avveiningene mellom journalistikken og markedet er blitt en viktigere del av agendaen for

samarbeidet mellom redaksjonelle og administrative toppledere. Ved å ta spesielt for meg utviklingsprosjektene har jeg forventet at dette ville forsyne studien med spesielt tydelige data.

Analysene i hvert delavsnitt har tre trinn. I *første* trinn velges det et sentralt strategisk virkemiddel et mediehus kan bruke for å være markedsorientert. I *andre* trinn beskrives et eller flere eksempler hvor dette virkemiddelet er anvendt. I *tredje* trinn drøftes dette mer generelt i forhold til casene VG og Aftenbladet.

Det er valgt ut fire virkemidler som representerer markedsorientert praksis i mediehusene. Disse har fått hvert sitt avsnitt i dette kapitlet. *Først* vises det hvordan markedsundersøkelser brukes som verktøy i redaksjonen, og slik legger føringer på de journalistiske målsettingene. Det *andre* avsnittet viser hvordan et journalistisk konsept er blitt skreddersydd for å skape nye typer inntekter og markedsposisjoner. Det *tredje* avsnittet tar for seg segmentering av redaksjonelle produkter, som også har vært blant de tydeligste trender for markedsorientering som har påvirket journalistikken i studiens periode. Analysen her viser hvordan journalistiske produkter spisses mer og mer i jakten på målgruppene. Det *fjerde* avsnittet handler om lojalitet og merkevarestrategi, og viser hvordan interaktivitet i sosiale medier bakes inn i journalistiske produkter for å fungere som et klister mellom leserne og det journalistiske produktet. I et *femte* avsnitt oppsummeres kapitlet og disse fire analysene.

I teorier om markedsføring finnes mengder av konsepter eller virkemidler som kunne vært analysert. Her har jeg valgt ut fire av disse som til sammen tydelig illustrerer hvordan markedsorienteringen kommer til syne i de redaksjonelle produktene, i tråd med forskningsspørsmålet. Dette utvalget betyr at analysen langt fra er komplett, og absolutt også kunne vært gjennomført med bruk av andre perspektiver enn de som er valgt her.

I *vedlegg 6* og *7* er det oversikt over alle større utviklingsprosjekter i VG og Aftenbladet i 1995-2010. Disse oversiktene er tatt med for å vise konteksten for de ganske få utvalgte eksemplene det ble plass til å omtale i dette kapitlet. Vedleggene gir også en historisk dokumentasjon av utviklingstiltak som ikke er samlet noe sted tidligere. På et tidlig tidspunkt i forskningsprosjektet laget jeg disse listene for å skaffe meg selv en oversikt over smått og stort, og fordi det ga et faktagrunnlag i forberedelsen av intervjuene.

6.1: Med markedsundersøkelser som guide for journalistikken

Journalistikkens samfunnsoppgave og legitime grunn til å eksistere, formulerer seg med honnørord som ”ytringsfrihet, informasjonsfrihet, demokrati, debatt og samfunnskritikk”.⁶¹ I virkeligheten må dette også organiseres forretningsmessig, slik at journalistikken kan finansiere sin virksomhet. Det betyr at den må innfri i et marked for å skaffe seg ressurser for å kunne leve opp til sin ideelle samfunnsoppgave.

Analysen i dette avsnittet påviser hvordan kunnskap om markedet og konsepter fra markedsføring bestemmer hvordan journalistikken skal utformes. Hovedeksemplet er hvordan Aftonbladet la om nyhetssidene i sin søndagsavis i 2010. Den redaksjonelle produktutviklingen bygget på en større markedsanalyse. Denne undersøkelsen, og deretter valgene om å endre produktene, fulgte alminnelig markedsføringsteori (som i Kotler m.fl. 2009: 64ff). Etter eksemplet drøftes det hvordan et slikt markedsorientert rammeverk påvirker det journalistiske innholdet.

6.1.1: Redaktørens spørsmål: ”Hvem kjøper Aftonbladet og hvorfor?”

Da Jan Helin tiltrådte som Aftonbladets sjefredaktør og ansvarlig utgiver i 2008, hadde opplaget falt med nær 50.000 siden 2004. På søndager var fallet enda kraftigere. Søndagssalget er blitt brukt som ’early warning’ i avismarkedet i Sverige. Erfaringen tilsier at trender i løssalgsmarkedet ofte har vært først synlig på søndager. Gjennom mange år har dessuten Aftonbladet utviklet søndagen som avisens prestisjedag med ekstra stor avis. Søndagsmagasinet ble dessuten brukt som strategisk flaggskip da de utfordret og tok igjen Expressen på 1990-tallet (Sigfridsson 1997: 208f; Alsing 2005: 184). Suksess søndag er overført på andre dager (Gustafsson og Rydén 2002: 342), og søndagskonkurransen er blitt symbolsk.

Jan Helin sier (i intervju) at et gammelt spørsmål er: ”Hvem er det som kjøper Aftonbladet, og hvorfor?” De to første årene Helin var sjef i Aftonbladet jobbet de spesielt mye med å forstå og konsentrere seg sterkere om svaret i dette spørsmålet. Måten Aftonbladet gikk frem på, og som endte opp blant annet med å utvikle nyhetssidene i søndagsavisen, viser dette. Relanseringen av søndag skjedde i januar 2010. Men allerede lenge før det startet man med en større markedsundersøkelse for å identifisere hvordan innholdet skulle endres. I tråd med Helins spørsmål holdt man åpent for mange muligheter. Undersøkelsene som ble satt i gang sammen med et eksternt byrå, var slike som skulle beskrive kunder i kategorier som

⁶¹ Enkeltord klippet fra ”Pressens samfunnsrolle” i innledningen til Vær varsom-plakaten.

mediehuset kunne forholde seg til: hva slags egenskaper de har som avislesere, aviskjøpere og kunder. Og videre hva slags journalistisk innhold og presentasjonsform som appellerer til disse. Ved å utforme dette som konsepter for redaksjonelle produkter, kan man også teste ut detaljene i utformingen for at dette skal være mest mulig attraktivt for de utvalgte aviskjøperne man ønsker å tiltrekke seg. Dette eksemplet viser også segmentering i praksis, men akkurat det poenget tas opp igjen litt senere.

Etter omfattende undersøkelser og studier i markedet konkluderte Aftonbladet med å velge seg ut fire kategorier med 'progressive målgrupper' de ville satse spesielt på. Personer av denne typen er, ifølge undersøkelsen, toneangivende. Ved å gå etter disse, forventer Aftonbladet at de også skal trekke med seg enda flere. Helin beskriver (i intervju) hva de mener med at en målgruppe er progressiv:

"De er opinionsdannere, de kan tenke seg å bytte avis hvis den andre [avisen] gjør noe de liker. De er ikke så fast i sine forbruksvaner. De vil være med vinneren. Vil være med der hvor det skjer noe."

Aftonbladet går altså etter kjøpere som kan endre vaner, det vil si begynne å kjøpe Aftonbladet, og som kan trekke med seg flere. Og et viktig moment til er at de går for markedsgrupper hvor det er mulig å vokse mye. Det vil si at det er store grupper, og at det er langt opp til full dekning. Vurderingene innebærer både slike markedsstrategiske valg og hva slags avis Aftonbladet ønsker å lage, i tråd med sine tradisjoner og ambisjoner. I Aftonbladet endte disse analysene med å beskrive følgende fire typer kundegrupper de ville rette seg spesielt inn mot:

- **Diskuterande Dahlgrens:** "Insatta ställningstagare som älskar att diskutera på forum på nätet"
- **Driftige Dan:** "En engagerad vinnertyp i sina bästa år med mycket energi"
- **Sport Sebastian & Nöjes Nathalie:** "Unga grupp människor som tycker om sport, mode och att hänga med kompisgänget"
- **Ambitiösa Mingel Madde:** "Ambitiös studenttjej intresserad av modebloggar och att nätverka"

Neste skritt i Aftonbladet var å prioritere tiltak for produktutvikling i tråd med markedsundersøkelsen. De satte som et krav at hvert tiltak skulle treffe én eller flere av målgruppene. Andre gode ideer, som ikke traff målgruppene, ble forkastet. Intern kommunikasjon, blant annet med store bannere, skulle skape bevissthet i organisasjonen rundt kundene de hadde valgt seg ut. De satte sammen en større pakke med nye produkter som skulle lanseres gjennom første halvår 2010. En av disse satsingene var nyhetsseksjonen i

søndagsavisen, ukedagen med de spesielt store opplagsutfordringene. Redaksjonssjef Magnus Ringman ble satt til å lede dette utviklingsprosjektet. Han beskriver oppgaven slik (i intervju):

”Der er utgangspunktet i varemerkearbeidet vi har hatt. Vi har identifisert noen målgrupper som er viktige for oss, der vi faktisk har muligheten til å vokse. Og det var veldig gledelig. For den analysen kom fram til at de personene er heldigvis samfunnsinteresserte og engasjerte, altså de gruppene hvor vi har mulighet til å vokse. Og det er den innsikten og kunnskapen om de spesifikke målgruppene som vi har bygget den nye søndagsavisen omkring.”



Flagg i Aftonbladets lokaler beskriver fire utvalgte 'progressive målgrupper'. De er hengt godt synlig som internkommunikasjon til alle ansatte, for å skape bevissthet om kundene (fotografert 9.3.2010).



Blant en rekke lanseringer av nye produkter første halvår 2010, ble åtte større prosjekter markert med egne flagg i Aftonbladets lokaler. Nummer to er 'Søndagstidningen' (fotografert 9.3.2010).

Ringman beskriver hvordan de utviklet et konsept for en egen seksjon med nyhetssider i søndagsutgaven. Disse ble vignettert med ”Veckan”. Disse kommer i tillegg til det man kan kalle vanlige nyhetssider, men representerer de ekstraordinære og mer gjennomarbeidede nyhetene man byr på når søndagsavisen skal gi noe ekstra. Alle aviser har slike mer eller mindre faste konsepter som bestemmer innholdet. Det nye her var at dette ikke bare var designmaler for innhold og sjangere. Det nye var at man helt ned på side- og artikkelnivå bestemte hvilken kundegruppe dette skulle lages spesielt attraktivt for. Søndagsavisen henvender seg i sin helhet bredt til ’alle’. Det nye konseptet skulle sikre at avisen hver eneste søndag fikk inn bestemte elementer som skulle gjøre at hver av de utvalgte målgruppene skulle få en spesielt god opplevelse av å lese avisen. Konseptet ble et verktøy for å kvalitetssikre at Aftonbladet på søndager oppfylte sine spesifikasjoner. Og som vare og redaksjonelt produkt sikret ledelsen med dette at hver søndagsutgave fikk en bestemt miks av stoff som skulle treffe de ’progressive målgruppene’.

Verktøyet med et stramt konsept er som sagt ikke nytt. Men dette er mer spesifisert enn tidligere og de markedsorienterte kriteriene er blitt spesielt fremtredende. Her er et blikk på konseptet for ”Veckan”-seksjonen, illustrert med sider fra søndag 11. april 2010:



”Veckan Dokument” skal gå dypere og forklare noe som har skjedd denne uken. Lesere som ”Diskuterande Dahlgrens” kan her få ny og annerledes innsikt, noe de liker spesielt med avislesing. Denne saken handler om Tiger Woods’ sidesprang fra sin svenske frue Elin Nordegren, med overraskende vinklinger (side 18-19).



”Mitten” er nyhetsgrafikk over to hele sider om et aktuelt tema, her om nye tekniske metoder som brukes i drapsetterforskning. ”Driftige Dan” er målgruppen for slikt stoff, og disse leserne liker å få nyheter presentert visuelt. Her skal det være nyhetsgrafikk, med temaer som treffer slike menn (side 28-29).



”**Veckan Intervju**” er kjendismøtet som er aktuelt denne uken. Her svarer film- og TV-aktuelle Magnus Krepper på intime og personlige spørsmål om kjærlighet, forhold, psykisk helse og personlig økonomi til glede for lesere i gruppen ”Nöjes Nathalie”. Tema og intervjuobjekt tilpasses denne gruppe lesere (side 20-21).



”**Veckan Läsning**” er en litt lengre lesesak om noe som er interessant i samtiden, ikke nødvendigvis koblet til ukens begivenheter. Det passer også til at leserne har bedre tid og leser avisen på en mer avkoblet måte på søndager. Her er bakgrunnsstoff om Wikileaks skrevet slik at det skal passe spesielt godt for lesere i gruppen ”Diskuterande Dahlgrens” (side 22).



Førstesideoppslaget skal være en sterk avsløring som er Aftonbladets egen eksklusive nyhetssak. Denne saken henvender seg bredere enn til de spesifikke målgruppene. For valg og utforming av oppslaget er det likevel viktig at det bygger opp under Aftonbladets merkevare som nyhetsavis med egne saker. Her er det nye og overraskende karakteristikk om den nylig avdøde forfatteren Kerstin Thorvall, fra mennesker som stod henne nær.



Nöjesbladet og **Sportbladet** er også inkludert i søndagsavisens konsept for innhold.

Nöjesbladet er underholdningssider i egen seksjon, mens **Sportbladet** er eget bilag. Dette stoffet ivaretar lesergruppene ”Sport Sebastian & Nöjes Nathalie” og ”Ambitiösa Mingel Madde” (Aftonbladet side 38, og Sportbladet).

Sidene i denne søndagsavisen viser hvordan det er utformet veldig tydelige varespesifikasjoner for journalistikkens innhold. De markedsorienterte kriteriene er fastsatt først. Deretter får journalistikken fritt spillerom innenfor disse kriteriene. Eksemplet får også frem hvilke avanserte metoder og høyt utviklede nivå som ligger bak markedsorienteringen av journalistikken.

6.1.2: Markedsundersøkelser ingen nyhet, men en selvfølge

Historien fra 1980-tallet i avsnitt 5.2.3, om Arne Hestenes' protestvending i døra mot et leserpanel, speiler en gammel tid da journalistikken ikke ville lytte til det utenfor. Gradvis har alle mulige måter å måle de journalistiske prestasjonene på fått mer og mer plass. Det gjelder særlig det som måler prestasjonene i markedet. En ting er opplag og digital trafikk. Men mer spesialisert markedsovervåking av kunder og segmenter blir også stadig mer viktig og mer avansert. Mediehusene, og etter hvert også redaksjonene, har utviklet egne spisskompetente medarbeidere for å analysere og tolke dette. Disse er sentrale premissgivere for ledere som skal legge strategier for nye produkter og nye lanseringer.

Ved å bygge slik type kunnskap på markedsundersøkelser blir den lett fremstilt som fakta, selv om den har et stort rom for skjønn. I denne studiens materiale kan det trekkes ut i hvert fall tre observasjoner om bruk av markedsundersøkelser i forhold til journalistisk praksis. For det *første*, det brukes mer enn før. For det *andre*, det brukes i varierende grad. Og for det *tredje*, markedsundersøkelsene representerer felles kunnskap som bygger bro mellom redaksjon og administrasjon.

Først, det at markedsundersøkelser brukes mer enn før, illustreres best av eksemplene ovenfor. I dette ligger også at slike data er blitt viktigere. I avsnitt 4.1 står det at konflikter mellom ulike aktører flere ganger har ført til endringer i hvordan bransjen måler nettrafikk. Det underbygger hvor viktig slike data og undersøkelser er blitt. De brukes ikke bare som kompass for egne strategier. I andre tilfeller er slike data også grunnlaget for hvordan inntekter beregnes, fordeles, eller hvordan konkurrenter rangeres.

En av senioren i bransjen som er intervjuet i studien, Hans Erik Matre, gjør (i intervju) et poeng av at mekanismen mellom redaksjonenes kunnskap om leserne og hva man setter på trykk, alltid har eksistert. Han mener at det som har endret seg, er systematikken og måten dette er blitt profesjonalisert på:

”Kunnskapen har gått fra magen til hodet. [...] Det var få som var så brukerinnsiktsorientert som redaksjonene. Men det var veldig mye basert på fornemmelse, 'feeling', kunnskap om leserne, daglig kontakt med leserne. Ikke minst løssalgsavisene som hver eneste dag fikk en

tilbakemelding på 'like' og 'dislike'. [...] Men den er blitt systematisert, den er blitt beskrevet, den har gått fra magen til hodet. Og den har blitt stueren i redaksjonene.”

VGs tidligere markedsdirektør, Freddy Olsen, sier (i intervju) at de hadde lite markedsundersøkelser på 1980- og 90-tallet. Omslaget tidfester han til da opplaget for alvor begynte å gå nedover:

”Men så skjer det nok noe da i 2004-05 hvor liksom: «Kom med noen markedsundersøkelser. Fortell oss hva vi skal skrive.» For da begynte dette med opplagstilbakegangen å bli litt plagsom.”

Han sier at de deretter utviklet mer og mer avanserte undersøkelser, og at ”brukerinnsett” ble et strategisk ord man stadig fylte med bedre innhold. Dette viser at nedgang og hardere konkurranse har vært en av drivkreftene bak *økningen* i markedsundersøkelser.

For det *andre*, den varierende bruken av markedsundersøkelser i redaksjonene er også interessant, og også at det ikke nødvendigvis er en sammenheng mellom et produkts suksess og i hvor stort omfang man trakk markedsanalyse inn i utviklingsarbeidet.

Et eksempel på et stort og suksessrikt prosjekt som i mindre grad bygget på markedsundersøkelser var da Aftonbladet skulle utforme og lansere *Sportbladet* som rosa bilag i 2000. Som nevnt i avsnitt 4.3.2 valgte man å utvikle dette i dyp hemmelighet. Det skulle gi et overraskelsesmoment, som igjen var noe av markedsstrategien. Det innebar også at de ikke kunne gjøre markedsundersøkelser, som er ganske vanlig ved produktutvikling. Det er ganske vanlig å lage en dummy, et prøveeksemplar, for så å be et utvalg lesere gi tilbakemeldinger om dette. Men da vet man også at konkurrenten ganske snart blir informert. *Sportbladet* ble utviklet mer ut fra den kunnskapen mediehuset allerede hadde. Prøveeksemplarer ble trykket i hemmelighet. Rosa papir, som ikke var hylleware på svenske trykkerier den gangen, ble spesialbestilt under dekke av at det var til prøvetrykk av en kvinneavis. Som historien viser, traff *Sportbladet* godt i markedet for *Aftonbladet*. Da *Expressen* skulle svare, satte de i gang store markedsundersøkelser. De gikk så detaljert til verks at de til og med undersøkte om leserne foretrakk om den skulle være gul, grønn eller blå, sier Anders Gerdin (i intervju). De valgte hvitt. Det som ble *Expressens* svar ble ingen suksess, og ble lagt ned igjen. Før det nok en gang ble lansert.

Dette eksemplet viser at markedsundersøkelser alene ikke er avgjørende. De må brukes i kombinasjon med mediehusets egen kunnskap. Denne erfaringen har medielederne, og i intervjuene er det samstemmighet om at slike undersøkelser er en styrke, men at de må brukes med forstand. Jan Helin nevner (i intervju) også eksempler på produktendringer som ifølge markedsundersøkelsene er en god idé, men som de har valgt å legge til side.

For det *tredje*, markedsundersøkelsene representerer felles kunnskap i mediehusene. Det bidrar til å bygge bro mellom redaksjonen og administrasjonen. Undersøkelsene gir et faktagrunnlag som er felles, og man får da et slags objektivt beslutningsgrunnlag å diskutere. Det virker konstruktivt og samlende i en prosess der man i utgangspunktet kan trekke i litt ulike retninger.

I forlengelsen av det Matre sier over om at slike markedsundersøkelser er blitt stuerene i redaksjonene, har det disse stedene også blitt tatt i bruk et vokabular som tidligere var fremmed. Nå kan redaktører snakke om 'produkter', 'målgrupper', 'segmenter', 'merkevare' og 'dekningsgrad' uten at det er noe spesielt. For en del år siden var dette fremmede ord, som til og med kunne virke provoserende på en redaksjon. På denne måten er den økte bruken av markedsundersøkelser et symbol på hvordan redaksjonen og administrasjonen, i prosessen der de har kommet nærmere hverandre, i større grad deler slik markedsorientert kunnskap med tilhørende språk. Dette tas opp igjen i avsnitt 7.1.3.

6.1.3: Markedsorientering av samfunnsoppdraget

I alminnelig markedsteori er det å forstå markedet, kunden, selve mantraet for å kunne lykkes. "Kunden har alltid rett," er typisk slagord for dette. Blant flere verktøy kan markedsundersøkelser holdes frem som et spesielt viktig virkemiddel for at virksomheten skal få og ta innover seg denne kunnskapen om kundens behov og ønsker. Hensikten er at produkt og markedsføring skal tilpasses best mulig (f.eks. Kotler m.fl. 2009: 89ff).

Journalistikkens ideelle tekster om sitt samfunnsoppdrag finnes blant annet i Vær varsom-plakatens første kapittel. I et institusjonelt perspektiv kan man anta at journalistikken, som samlebegrep på all journalistikk i samfunnet, definerer sine egne normer. Når journalistikken vurderes slik fra innsiden, kan de normative tekstene fremstå som ledetråder. Dersom man utvider det institusjonelle perspektivet til å se hvordan journalistikken sameksisterer med sine omgivelser, vil man se at journalistikkens normer tilpasser seg normer fra andre institusjoner, i dette tilfellet markedet. I en dynamisk prosess blir journalistikkens samfunnsoppdrag utsatt for kontinuerlige endringer. Diskursen om dette påviser flere slike påvirkende faktorer (Roppen og Allern 2010: 22ff), og denne studien har her påvist hvordan dette skjer fra markedets side i dette tilfellet.

Nyinstitutionell teori har fanget opp at mer bruk av markedsundersøkelser er et av de vesentlige uttrykkene for markedets økte innflytelse over journalistikken (Sparrow 1999: 95f), og denne studien har påvist hvordan dette foregår i praksis med eksemplet fra Aftenbladet. Nå

kan det innvendes at løssalgsaviser med populært innhold alltid har hatt denne mentaliteten, slik at det å innrette seg mot å nå ut til mange ikke er et nytt fenomen for slike aviser (Örnebring og Jönsson 2008: 23ff). Det som i så fall er nytt også for denne type mediehus, er at de tar i bruk markedsføringens kompetanse på et høyere og mer profesjonalisert nivå enn tidligere. Det samsvarer også med sitatene ovenfor fra Matre og Olsen.

Dette avsnittet har påvist, med markedsundersøkelser som eksempel, hvordan andre formål enn de journalistiske er med å bestemme rammene for hva det journalistiske oppdraget i praksis skal utføre. Eller spissere sagt, at journalistikkens samfunnsoppdrag blir ytterligere markedsorientert. Dette ligger til grunn for analysene videre i kapittel 7.

6.2: Produktutvikling for å skaffe nye typer inntekter

VGs *Vektklubb* brukes her som illustrasjon på utvikling av et nytt redaksjonelt produkt som har vært motivert av å utvikle nye typer inntekter. Vektklubb er navnet på et stoffområde, en egen merkevare, som brukes på tvers av flere VG-produkter. Merkevaren omfatter journalistisk innhold om helse, trening og kosthold, og formålet med tjenesten er å hjelpe leserne og medlemmene å gå ned i vekt. Kommersielt sett handler Vektklubb om å få lesere av papir- eller nettavisen til å kjøpe medlemskap i klubben, og slik få eksklusiv tilgang til alt av materiale og digitale verktøy. Som medlem av klubben får man en dekning av stoffområdet som er vesentlig mer omfangsrik enn det som publiseres i avisutgavene. Angående teorier om markedsføring er det mange aktuelle konsepter som kan observeres her. Noen vesentlige er innovasjon, prisstrategier, kundelojalitet, produktportefølje, produktets livssyklus, og merkevare (Kotler m.fl. 2009).

Klubben og konseptet ble utviklet av Aftonbladet som i 2003 lanserte *Viktklubb*. Bakgrunnen, omtalt i avsnitt 5.3.3, var dot-com-krasjet og Aftonbladets ønske om å gjøre seg mindre avhengig av annonseinntekter. De undersøkte hva slags innhold på nett leserne ville betale, og konkluderte med å satse på en digital slankeklubb. Slik startet Viktklubb. To år senere kjøpte VG lisens, gjorde den om til norske forhold, og lanserte Vektklubb i 2005. Eksemplet her bruker mest empiri fra VG, bare litt fra Aftonbladet.

Utover det å skape nye inntekter kan man i VGs Vektklubb observere mange nye trender i journalistikken. Det er slike som ekstrem segmentering helt ned til individualisert innhold, utfordring av grensene for hva som er journalistikk, hvordan klubben representerer nye typer nyhetskriterier, bruk av nettjournalistiske fortellerteknikker, multiplattformstrategi der journalistikken sender leserne mellom ulike VG-kanaler, hvordan klubben utfordret

pressetiske grenser om tekstreklame, og som eksempel på fremveksten av servicejournalistikken, inkludert diskusjonen omkring hva slags samfunnsoppdrag det er for denne typen journalistikk. Dette forskningsprosjektet har analysert disse nye trendene med VGs Vektclubb som eksempel, og publisert dette i en egen akademisk artikkel (Barland 2012A) og i en mer populær artikkel (Barland 2011) for Stiftelsen Tinius' årsrapport.

I *dette avsnittet* avgrenses tematikken til det å utvikle nye inntekter. Analysen viser at når det å skape nye inntekter var utgangspunktet for å lage dette redaksjonelle produktet, så har dette også fått innflytelse over det journalistiske innholdet. Deretter drøftes trenden med medienes overgang fra to inntekter ved salg av aviser og annonser, og over til en digital økonomi som ofte kjennetegnes av at det er flere forskjellige inntektsstrømmer. En slik endring av medienes inntektsstruktur påvirer også hvordan rammene for hvordan redaksjonelle produkter utvikles.

6.2.1: Fet av slanking med Vektclubb

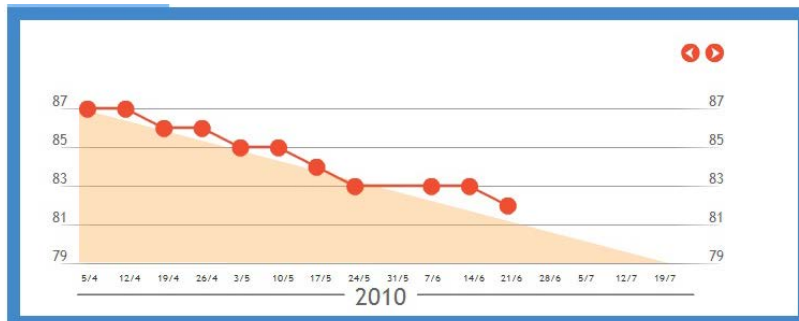
Her beskrives *Vektclubbs* konsept, multiplattformstrategi, økonomiske effekter og noen av VGs egne vurderinger.

Stoff om helse, slanking og sunt kosthold har avisene hatt i lang tid. Både i VG, Aftenbladet og i andre aviser kan det spores tilbake i mange tiår. Ofte har dette vært rettet mot kvinnelige lesere, i noen tilfeller også på egne sider. Det gjelder både i norsk presse generelt (Hjeltnes 2010: 339ff) og i VG spesielt (f.eks. VG årsrapport 2000: 5). Slikt stoff, i sjangeren servicejournalistikk, har dessuten i lang tid vært et kjennetegn for slik type løssalgspresse som VG og Aftenbladet representerer (Eide 1998; Alsing 2005; Sundvor 2008: 121ff, 131).

Vektclubb er derfor ikke et nytt stoffområde. Men det er en ny publiseringsform. Utviklingen av klubben innebar en rekonseptualisering av eksisterende stoff om helse, kosthold og sunnhet. Endringene bestod i en mer utvalgt og dedikert satsing der stoffområdet fikk egne medarbeidere, innleide eksperter, det ble utviklet et eget kompetansemiljø i redaksjonen. På papir og nett fikk de egne vignetterte sider, samt et eget nettsted. Ved å gi stoffområdet eget merkenavn, vignettering og fast plassering, er det blitt mye tydeligere overfor leserne. Tidligere lå dette stoffet innimellom annet forbrukerstoff og det var mer tilfeldig når det kom på trykk (Schmidt i intervju). Fast plassering innebærer også at stoffet over tid beholder sin prioriterte plassering. Det blir skjermet mot hvordan hendelsesnyheter på ikke planlagt vis kan fortrenge annet stoff. Rekonseptualiseringen innebar også å ta i bruk ny teknologi der en del av innholdet ble personifisert. Det ble rett og slett publisert i

individualisert form til det enkelte medlem. Slik sett er dette en ekstrem form for segmentering, helt ned til individuelt nivå. Men en slik personlig side er forbeholdt medlemmene.

Innholdet kan deles i det som serveres til alle VGs lesere og det som bare er tilgjengelig for betalende medlemmer. Hver søndag har VGs papirutgave to sider med en aktuell reportasje om vekt relatert til kosthold, trening, livsstil eller helse. Ekspertene bidrar



Eksempel på individuelt verktøy medlemmene får i sin dagbok i Vektklubb. Diagrammet viser vektreduksjonen i forhold til målet man har satt seg.

på disse sidene med en aktuell spalte og "Ekspertene svarer" med utdrag fra et av ukens nettmøter. Stoffet brukes også på VG Nett og på Vektklubbs hjemmeside. Disse reportasjene er selvstendige, men skal også trekke lesere og brukere inn i Vektklubbs lukkede medlemstjeneste. Hvis man kjøper medlemskap kan man logge seg inn på www.vektklubb.no, hvor man får en personlig dagbok for å registrere vekt, forskjellige mål, daglig kosthold og trening. Over tid blir disse registreringene til statistikk, som så presenteres med visuelle og motiverende virkemidler. Man får videre tilgang til rundt 15 eksperter samt deres tidligere spørsmål og svar, en base med sunne matoppskrifter og veiledning for trening. Medlemstjenesten tilbyr et digitalt forum. Det fungerer som sosialt medium og gir klubbfølelse. Her kan de slanke seg sammen med digitale 'venner', lage undergrupper for likesinnede eller bruke det til dating. Forumet ble viktigere i Vektklubb enn man trodde før start. Det skaper en lojalitet som gjør at mange fortsetter som betalende medlemmer også etter at de har nådd sine slankemål. Slik kan de beholde kontakten med sine digitale slankevenner (Schmidt i intervju). Et poeng med Vektklubb og Vektklubb er også hvordan journalistikken har utnyttet digitaliseringen med interaktivitet og personalisering av innholdet, og gjennom det økt brukerens nytteopplevelse betydelig sammenlignet med den klassiske journalistikken.

Multiplattformstrategiene har vist seg å bli et av de tydeligste uttrykk for hvordan journalistikken er blitt markedsorientert i dette eksemplet. Vektklubb hadde aldri blitt suksess på nett uten drahjelp fra VG på papir, og fra VGs åpne nettavis. Det ble altså lagt til grunn for tjenesten at den skulle publiseres i flere kanaler. Og stoffet på papir og nett og på det egne nettstedet, er blitt utformet slik at det disse ulike kanalene stimulerer til lesing og trafikk hos hverandre. Et viktig mål var å få leserne til ikke bare å kjøpe avisen, men også å kjøpe

medlemskap i klubben for mellom 379 og 599 kroner.⁶² Slagkraften i VGs store papiravis ga en betydelig konkurransefordel. VG frontet Vektklubb tungt i alle kanaler, både ved lanseringen og i den vanlige driften senere. De har både hatt direkte promoterende redaksjonell omtale av Vektklubb, og elementer med henvisning og livsstilsjournalistikk relatert til temaene vekt, helse, trening, kosthold som skaper oppmerksomhet om Vektklubb. VGs ansvarlige redaktør Bernt Olufsen sier (i intervju) at de ”kjørte knallhard oppbacking av det i alle kanaler som vi hadde” da de lanserte Vektklubb.” Og videre:

”Dette handlet om selve fundamentet for å lykkes med dette, nemlig papiravisens massive oppbacking [...] Og da må vi ha lov til å bruke hele mediets tyngde i å skape interesse rundt dette og informere om det.”

Dagbladet var i dette markedet allerede et år før VG med sin slankeklubb *Litt Lettere*. Dagbladets klubbkonsept var også inspirert av svenske Viktklub, men ble utviklet på egenhånd uten lisens.⁶³ Dagbladet tapte konkurransen og la ned sin klubb fra 2008.⁶⁴ En annen konkurrent er slankekjendis Grete Roede med *Vektklubben* på nettstedet www.vektklubben.no. Denne har mange fellestrekk med VGs klubb og byr til og med på gratis medlemskap.⁶⁵ Tross dette har de ikke oppnådd stor utbredelse i markedet. De har jo ingen partner med stor trafikk å spille på lag med. Dette viser hvor sterk strategien er med samspill mellom flere publiseringskanaler når Vektklubb har hatt både VGs papiravis og nettavis i ryggen. Det har vært avgjørende for konkurransen i dette markedet.

En *presseetisk* innsigelse mot Vektklubb var hvordan det redaksjonelle stoffet ble formet slik at det også hadde en markedsføringseffekt for salg av medlemskap i klubben. VG ble klaget inn for Pressens Faglige Utvalg med påstand om at dette var tekstreklame (PFU 2005: sak 123). VG gikk fri fordi omtalen gjaldt et av deres egne redaksjonelle produkter og underlagt deres egen redaktør. Selv om det er uforenlig med god presseskikk å drive reklame i det journalistiske innholdet, kan man gjøre det dersom det er for egne redaksjonelle produkter. VG kan skrive fint om seg selv, på samme måte som TV-kanaler kan lage redaksjonelt innhold som markedsfører egne sendinger. Som følge av denne og andre lignende saker på denne tiden, endret Norsk Presseforbund reglene for tekstreklame på dette punktet i 2007 slik at reglene skulle være tydeligere.

⁶² Jfr. prisliste på VGs Vektklubbs hjemmeside www.vektklubb.no, lastet 21.6.2010.

⁶³ Nyhetsartikkel ”Litt lettere med Dagbladet.no”, <http://www.dagbladet.no/dinside/2004/05/09/397884.html>, publisert 9.5.2004, lastet 30.6.2010.

⁶⁴ Informasjonstekst på www.dagbladet.no/littletere: ”Vektklubben Litt Lettere er avvirket fra og med 1. januar 2008”, publiseringsdato ikke oppgitt, lastet 30.6.2010.

⁶⁵ Se <https://www.vektklubben.no/>, lastet 30.6.2010.

Ved denne studiens avslutning har en ny trussel mot Vektklubb vokst frem. Det er at sosiale medier som Facebook og lignende får så sterk posisjon at de kan undergrave effekten av det digitale leserforumet i Vektklubb. Dermed kan denne lojalitetsskapende delen av klubben bli svekket. Det har vært for tidlig å vurdere eventuelle slike effekter i denne studiens analyser.

Da Aftonbladet lanserte Viktklubb i Sverige i 2003, solgte de 60.000 medlemskap de ni første månedene og 340.000 på sine fem første år (Jonasson m.fl. 2009). VG har tilsvarende rapportert om 50.000 solgte medlemskap det første året,⁶⁶ og 195.000 på sine fem første år.⁶⁷ I forhold til størrelsen på markedene i Norge og Sverige, oppnådde de omtrent samme posisjon på like lang tid. Med medlemsprisene referert over, kan VGs bruttoinntekt på medlemsavgiften estimeres til rundt 100 millioner NOK over disse fem årene.⁶⁸ Så langt jeg har kunnet undersøke, har Vektklubb og Viktklubb i denne perioden vært de journalistiske medlemstjenester som har hatt aller høyest inntekt fra brukerne i sine respektive land.

Disse økonomiske tallene kan også vurderes fra motsatt perspektiv, fra kundenes side. Medlemmene i VGs Vektklubb har i gjennomsnitt gått ned 1,7 kilo i vekt for hvert solgte medlemskap. I et journalistisk språk har kiloprisen på dette flesket vært 299 kroner.⁶⁹

VGs Vektklubb byr på en rekke ulike inntektsmuligheter eller positive effekter vurdert fra et markedsmessig ståsted. Etter noen intervjuer begynte jeg å systematisere en liste over disse. I nye intervjuer la jeg frem listen og ba om kommentarer og suppleringer. Til slutt satt jeg med denne oversikten i **tabell 11** over markedsmessig positive effekter av Vektklubb. Den er verken komplett eller spesielt faglig forankret. Men oversikten gir uttrykk for en praktisk beskrivelse av disse effektene sett fra medieledernes side.

Tabell 11: Vektklubbs positive effekter for inntektsutvikling og markedsposisjonering

1. *Merkevare*: Positiv merkevarebygging overfor lesere som liker stoffet.
2. *Lojalitet*: Mer intim relasjon mellom kunde og produkt. Det å assosiere seg med eller melde seg inn i en klubb legger grunnlaget for sterkere lojalitet enn i et vanlig kundeforhold.
3. *Kjøpsfrekvens* på papir stimuleres ved at Vektklubb ligger fast i søndagsavisen. Det utvikler kjøpevaner for søndagsavisen.
4. *Bruksfrekvens* på nett. Interesserte lesere vil bruke VG Nett oftere. De som blir medlemmer får personlig dagbok som de må innom VG Nett/Vektklubb.no daglig for å fylle ut. Dette stimulerer både trafikkmengden og regulariteten i denne.

⁶⁶ Nyhetsartikkel "Har slanket bort 100 TONN", VG, 25.5.2006, side 16f.

⁶⁷ Nyhetsartikkel "Vektklubben slanket bort 330 TONN", VG, 25.5.2010, s. 28f.

⁶⁸ Estimater gir et intervall fra 74 til 117 millioner NOK.

⁶⁹ Et medlem kan ha kjøpt flere medlemskap ved å betale for en ny periode. Avhengig av om det er solgt mest korte eller lange medlemskap, vil medlemsavgiften pr. kilo være i intervallet fra 224 til 354 kroner. Beregningen baserer seg på at VGs Vektklubb hadde solgt 195.000 medlemskap da de rundet fem år i mai 2010, og at medlemmene da til sammen hadde slanket seg 330 tonn, jfr. VGs egne nyhetsartikler referert ovenfor.

5. *Medlemsavgift* for de som melder seg inn, i VG for tiden 379 kroner pr. kvartal, 469 for halvår, eller 599 for et helt år.
6. *Papirannonser* kan plasseres i et spesielt relevant miljø for annonsører som har samme målgruppe som Vektklubb's lesere. Det kan bidra til flere annonser og også til høyere priser for spesialbestilling av plassering. Grepet er gammelt, men *Vektklubb* er ny arena.
7. *Nettannonser* kan også tilbys et slikt relevant miljø for annonsører med samme målgruppe som Vektklubb.nos brukere. Økt antall klikk eller sidevisninger bidrar til bedre inntekter fra annonser som selges til prismetoder der dette telles.
8. *Sosiale medier* tar stadig sterkere posisjoner, og det utvikles nye forretningsmodeller rundt disse. Det kan Vektklubb.no anvende. I første omgang var økt lojalitet en effekt.
9. *WebShop* kan etableres med salgsknapper for varer som er relevante ut fra Vektklubb.nos innhold.
10. *Merket Vektklubb* kan også brukes på andre produkter som er relevante å selge i tilknytning til denne merkevaren, som for eksempel treningsklær og varer som assosieres med aktivitet og sunnhet.
11. *Vanskelig å kopiere* for konkurrenter som ønsker å ta en posisjon i samme marked. På nettet er det plass til få vinnere innen hvert innholdsområde. Når VG og Aftenbladet allerede er sterkest i denne nisjen er det veldig vanskelig for utfordrere å ta posisjonen.
12. *Lett å kopiere* for VG og Aftenbladet selv til nye klubbkonsepter på andre stoffområder. De sitter allerede på teknologi, erfaring og en kundekrets som kan utnyttes tilsvarende.

VG har ikke benyttet alle disse økonomiske effektene, men de har mulighet til det. Det kan også være andre effekter som ikke er med i listen.

Tidligere bidro journalistikk om slanking bare til de tradisjonelle inntektsmodellene med generelt salg av aviser og annonser. Med Vektklubb er inntektsstrømmene og markeds-effektene blitt mer mangfoldige. I hvert fall når det gjelder medlemsinntekter har dette gitt stor uttelling, som beregnet ovenfor. Slik illustrerer VGs Vektklubb denne siden av sammenhengene mellom markedshensyn og redaksjonell produktutvikling. En mer detaljert kunnskap om dette forutsetter interne data fra VG, noe denne studien ikke har hatt tilgang til.

På et overordnet nivå i VG er de opptatt av hvordan internett på flere måter angriper papiravisenes inntekter. Nyheter blir gratis fellesgode, opplag faller, og også annonsene får alternative kanaler og blir billigere. Bernt Olufsens kommentar i VG om hvordan gratisformidlingen av innhold på nett gradvis tar kvelertak på kvalitetsjournalistikk og tradisjonell medieindustri, er drøftet ovenfor. Denne skvisen har skapt febrilsk jakt etter nye betalingsmodeller.⁷⁰ I denne dystre situasjonen har Vektklubb vært et lyspunkt for VG. "Det er det mest vellykkede vi har gjort," er Olufsens karakteristikk av Vektklubb (i intervju).

I VG har man vært fornøyd med å ha fått til et tydelig konsept for et populært stoffområde, og spesielt fordi man i dette tilfellet har knekt koden for hva folk vil betale for

⁷⁰ Kommentartikkel "Den siste spikeren" av Bernt Olufsen, VG, 20.3.2010, s. 2f.

på nett. Ansvarlig redaktør for VG Nett Espen Egil Hansen beskriver det slik i intervju: ”Det er betalingsvilje for dette. Det første som må være på plass er at det er et ganske nært og personlig behov.”

Hansen bekrefter videre at erfaringene med Vektklubb har vært avgjørende for neste fase med utvikling av nye betalingstjenester og vurdering av nye klubbkonsepter. Det kan derfor forventes at betalingsformer og klubbkonsepter som er gjenkjennelige med Vektklubb vil høre med blant det VG utvikler av redaksjonelle produkter fremover.

6.2.2: Fra én til mange inntekter – og ny logikk for markedsorientering

Eksemplet Vektklubb illustrerer flere endringer i medieøkonomien og hvordan det påvirker innholdet. Det ene er responsen til hvordan digital utvikling rammer de tradisjonelle inntektsstrømmene i mediehusene (Picard 2003). Videre er det et eksempel på gjenbruk, at stoff som lages har verdi i flere kanaler, og at det kan pakkes, brukes og også selges flere ganger (Picard 2005: 66). Dersom dette gjennomføres enda mer ekstremt, noe som er mulig, ville man fått det som i digital økonomi kalles ’long tail’, at en opprinnelig produksjon kan selges i en lang rekke ulike digitale produkter (Kotler m.fl. 2009: 211). En annen karakteristikk ved den nye digitale medieøkonomien, som Vektklubb er eksempel på, er konkurransefordelen som ligger i å ha sterke merkevarer. Dette favoriserer de store aktørene i konkurransen om nettbrukerne (Doyle 2007: 145). Samlet sett er dette et eksempel på hvordan en tidligere enkel medieøkonomi med opplags- og annonseinntekter går over til utvikling av flere og mer komplekse inntektsstrømmer.

Det er tre tydelige koblinger mellom Vektklubbs innhold og inntektene. *Først*, hvor tydelig og dedikert dette stoffområdet blir presentert som et eget produkt. Det er dét som gjør det mulig å selge dette som egen merkevare, samtidig som det inngår som et element i andre varer.

For det *andre*, mediehusets multiplattformstrategi fremtrer også spesielt tydelig. Her er det kombinasjonen av stoff i ulike kanaler som brukes for å selge medlemskap i klubben. En slik type funksjon, et slikt krav til innholdet, påvirker også budskapet i journalistikken i denne tjenesten. Ved siden av å gi råd om slanking og helse fremstår stoffet som en sjanger man kan kalle *henvisningsjournalistikk* mellom VGs kanaler. Her trekker de også fordeler av de posisjoner deres andre produkter allerede har.

Og for det *tredje*, styrken i merkevarene, både i navnene ”VG” og ”Vektklubb”, som utnyttes for fullt. Både i merkevarebygging og i måten man promoterer redaksjonelle

produkter mellom flere publiseringskanaler, kan det trekkes paralleller mellom hvordan dette er gjort i VGs Vektklubb og i tilsvarende eksempler i kommersielle TV-kanaler (Syvertsen m.fl. 2006: 120ff).

En siste refleksjon før Vektklubb forlates, er et resonnement om hva det kan bety for journalistikken i mediehus av VGs type når brukerbetaling på nettet vokser frem som en ny og viktig inntektsstrøm. Som påvist om annonseinntekter i avsnitt 5.3.2, blir fallet i avisenes løssalg kompensert med andre inntekter (i tillegg til økte priser). Her vil også inntekter fra medlemmer i Vektklubb ta en plass. Det samme vil skje med flere andre nye typer inntekter som utvikles. Slik mediehuset VGs økonomi fungerte tidligere, handlet det omtrent bare om å selge mest mulig aviser. Annonser som ble solgt var en funksjon av opplaget. Og som løssalgsavis skulle man lokke tilstrekkelig mange aviskjøpere hver eneste dag. Slik ble den selgende *forsiden* det fremste kjennetegnet på den markedsorienterte sjangeren løssalgsjournalistikk. Journalistikkens måte å være markedsorientert på handlet mye om å få frem innhold som kunne kommuniseres på denne måten. Ved siden av dette stilte markedsorienteringen krav til journalistikken om å skape behov for å kjøpe avisen om igjen og om igjen, og at sammensetningen av stoffområder skulle bygge opp under en merkevare.

Forenklet og oppsummert kan man si at den tradisjonelle markedsorienteringen for løssalgsaviser ble synlig gjennom selgende forsider, hvordan stoff ble presentert for å utvikle lojale kjøpere, og også hvordan innhold og merkevare var koblet sammen. Det denne studien har påvist, er at den nye digitale medieøkonomien bringer inn flere nye logikker for markedsorientering i mediehusene. Dette tar plass ved siden av det som gjaldt fra gammelt av. I dette tilfellet med Vektklubb er det også vist hvordan et redaksjonelt stoffområde er skilt ut som egen vare, og hvordan promoterende redaksjonelt stoff fungerer som reklame. Dette inngår i en redaksjonell multiplattformstrategi. Det illustrerer at markedsorienteringen av journalistikken i løssalgsavisene i fremtiden kommer til å bli preget av flere ulike typer logikker, og at den selgende forsiden ikke lenger vil være det eneste symbolet på slik journalistikk.

6.3: En skjerpet konkurranse med stadig smalere journalistikk

Segmentering er temaet for analysen i dette avsnittet, og begrepet er definert i avsnitt 2.6. Medieforskningen har påvist hvordan massemedier som tidligere påberopte seg å være for 'alle', går i retning av å henvende seg eksklusivt til utvalgte grupper. Denne trenden er i dansk medieforskning omtalt som overgangen fra omnibuspresse til segmentspresse (Schultz 2007:

5; Hjarvard 2008: 36ff). Trender i Skandinavia følger her internasjonale trender. I USA har denne utviklingen vært synlig lenge, både som en generell medietrend og som avisenes respons til vedvarende opplagsfall (Croteau og Hoynes 2006: 130ff). For alle disse nye, smalere redaksjonelle produkter har studien også hatt nytte av teorier om innovasjon. Det gjelder momentet om at det å være innovativ ikke nødvendigvis er å være først ute med en oppfinnelse, men å lykkes kommersielt (Godin 2011: 16f). Det passer godt til medieindustrien hvor mange ideer hentes fra konkurrentene. De utfordrer hverandre gjerne med produkter som er svært like hverandre.

Fra et markedsståsted handler segmenteringen om at generelle og brede medieprodukter taper i en stadig tøffere konkurranse. Men mediene når nye kunder ved å tilby smalere produkter som dekker spesielle interessefelt (Doyle 2007: 137ff). Det følger også alminnelig markedsteori. Og virkemidlene er mange innenfor medieproduktene. Det kan være nye produkter, eller spissing og tydeliggjøring av stoffområder i den generelle avisen for å forbedre appellen til utvalgte grupper. Nettmediene har i tillegg helt spesielle muligheter, fordi teknologi i disse er som skreddersydd for å tilby spisse produkter. Det kan skje både som separate produkter, eller egne spisse produkter inn under den generelle nettavisens navn.

Denne analysen vil med eksempler påvise hvordan slik markedsmotivert segmentering av redaksjonelle produkter er gjennomført i VG og Aftenbladet. Analysen er delt i tre avsnitt. *Først* gjennomgås eksemplet om hvordan Aftenbladet har utformet produkter for å bli spesielt attraktive for kvinnelige lesere i perioden 1995-2010. Det viser hvordan produktporteføljen har endret seg, og også et skift i synet på kvinner som markedssegment. Det *andre* avsnittet tar for seg sportsjournalistikken både i VG og Aftenbladet. Sportens strategier for segmentering gjennom perioden viser spesielt tydelig hvordan produktene stadig blir mer og mer spisset. I det *trede* avsnittet oppsummeres eksemplene med noen drøftinger av segmenteringens påvirkning på det journalistiske innholdet.

6.3.1: Aftenbladets jakt på kvinnelige lesere

De svenske avisene var maskuline. Aftenbladet etablerte likevel i 1978 en liten kvinneredaksjon (Gustafsson og Rydén 2002: 281). De dekket saker kvinnebevegelsen hadde på sin dagsorden. De kvinnelige journalistenes bok *Dokumentet* avkledd Aftenbladets macho-kultur og bidro til å få inn et snev av femininitet i Aftenbladets bedriftskultur og merkevare. Historien om hvordan Aftenbladet snudde fra fall til vekst på midten av 1980-tallet, og senere vokste utover 1990-tallet, byr på en god porsjon journalistiske satsinger rettet

mot kvinnelige lesere. Dette hadde også røtter i Aftonbladets tradisjoner, som omtalt i avsnitt 4.3. Den dag i dag er det fortsatt bevissthet i Aftonbladet om effekten av at de i 1984 hentet inn Amelia Adamo fra ukepressen for å satse på kvinner med *Söndagsbladet* (Sigfridsson 1997: 101ff og 208ff; Alsing 2005: 183ff). For analysen her av perioden 1995-2010 er ikke starttidspunktet spesielt naturlig. Historien viser at Aftonbladet i 1995 allerede var godt i gang med å gjøre seg spesielt attraktive overfor kvinnelige aviskjøpere og lesere.

Aftonbladet hadde mange gode grunner for å rette seg inn mot kvinnene som målgruppe. I kvinnestoffet lå det både journalistiske og opplagsmessige muligheter. De så at ukepressen kunne dette, og hentet nøkkelpersoner derfra. Kvinnelige lesere kunne også trekke til seg nye annonsører. Aftonbladet hadde et lite fortrinn ved at de i utgangspunktet ble oppfattet som litt mer kvinnevennlig enn sin 'grabbigare' konkurrent Expressen. Og for magasinene, som etter hvert ble en viktig del av kvinnesatsingen, hadde Aftonbladet større frihet enn Expressen, som var bundet av hensyn til eieren Bonniers store portefølje av ukeblader og magasiner (Gustafsson i intervju). For helhetens skyld skal det føyes til at Aftonbladet parallelt med dette også har gjort en rekke satsinger mot spesifikke målgrupper blant menn, ikke minst innen sport, som utdypes i avsnitt 6.3.2.

I studien er det undersøkt hvilke redaksjonelle produkter i Aftonbladet som spesifikt henvendte seg til kvinnelige lesere i 1995 og i mai 2010. Det viser en vekst fra tre til rundt 30 produkter. Det har ikke vært noen lineær utvikling eller en sammenhengende strategi. Disse er endret gjennom årene. Men for å få frem noen tydelige funn har studien på dette punkt avgrenset seg til å studere produktporteføljene på disse to tidspunktene. Det er tilstrekkelig for å få frem noen vesentlige utviklingstrekk i journalistikken på dette området. De to tidsbildene viser også hvordan segmenteringen har endret seg i perioden, hvordan stoffområder vurderes, og hvordan man har endret syn på kvinnelige lesere gjennom perioden. Det viser også hvordan kvinneinnretningen av stoffet har vært en pådriver for veksten i servicejournalistikk. Men først empirien fra 1995 og 2010.

I 1995 henvendte Aftonbladet seg til kvinnelige lesere med tre spesifikke produkter. Det var bilaget *Kvinna* onsdager,



Kvinnerettede produkter i 1995, representert med forsiden av Aftonbladet Kvinna den 2. november 1994, og Aftonbladet Söndagstidningen den 2. april 1995. I tillegg var det nettsider med stoff for kvinner.

med en kvinnepolitisk profil. *Söndagstidningen* ble gjort om til glanset magasin fra 1992, med innhold om livsstil, samliv, sex, moter og aktuelle reportasjer med feminin vinkel. I tillegg hadde Aftonbladets nettavis allerede så tidlig som 1995 en egen seksjon med kvinnestoff.

I mai 2010 hadde Aftonbladet omkring 30 redaksjonelle produkter innrettet mot kvinnelige lesere. Disse er listet opp i **tabell 12** nedenfor. Det kan være subjektivt å kategorisere produktene for kvinner og menn. Det er ikke nødvendigvis opplagt om et produkt kan plasseres i en slik kjønnsdelt kategorisering. Her har jeg først plukket ut de produktene jeg etter min egen oppfatning mener er orientert spesielt mot kvinnelige lesere. Deretter fikk jeg synspunkter på utvalget og analysen i et eget oppfølgingsmøte jeg hadde om dette temaet med tre av intervjuobjektene i Aftonbladet. Oversikten inkluderer både papir- og nettprodukter. Definisjonen av ”produkt” står over listen. Selv om både kategoriseringen og begrepet produkt kan diskuteres, er poenget at noen hovedtrekk i utviklingen uansett trer klart frem. Disse ca. 30 produktene representerer ti-gangeren i antall produkter i løpet av 15 år, og de gir et samlet inntrykk av porteføljen i mai 2010. Her er oversikten:

Tabell 12: Aftonbladets kvinnerettede produkter i mai 2010

Denne oversikten må tolkes robust, og hovedtrekkene er viktigere enn den enkelte observasjon.

Utvalget er gjort ut fra hva som subjektivt gir inntrykk av å være kvinnerettet. Dette er senere gjennomgått med noen i Aftonbladet som jobber med dette, og avstemt mot deres intensjoner, og sjekket mot lesertall for andel kvinnelesere. Kategoriseringen ikke opplagt for alle produkter. Definisjonen av **’produkt’** er her enten et eget frittstående produkt, eller egen seksjon i et hovedprodukt, nettseksjon som ligger på hjemmesidens hovedmeny, eller for nummer 2 og 3 også spesifikke kvinnerettede journalistiske grep som er gjort i hovedproduktet. Nettlenkene ble lastet 19.11.2010.

1: Bonus: To sider merket ”Bonus” i papiravisen hver dag. Innhold og design har et stort innslag som retter seg mot kvinnelige lesere. Temaer på rundgang mellom ukedagene: Mandag – Kropp & hälsa, tirsdag – Relation, onsdag – Resa, torsdag – Mode, fredag – Livsstil, lørdag – Wendela & böcker, Søndag – Intervjun.

2: Kvinnerettede nyheter: Noen kvinnelige journalister brukes spesielt til å dekke enkelte utvalgte nyheter, og skrive spesielt for kvinnelige lesere. Intensjonen er å integrere det med ordinære nyheter, men gi mer innhold kvinner kan identifisere seg med. Et eksempel fra juli-september 2010 var

kampanjen for å redde Sakineh, en iransk kvinne dømt til døden.

3: Kommentatorer: En opptelling viser at majoriteten av Aftonbladets profilerte kommentatorer er kvinner, 11 av 21. I studien ble de åtte største mediehusene i Sverige og Norge sjekket, og bare Aftonbladet hadde kvinneflertall (www.aftonbladet.se/nyheter/kolumnister).

4: Viktklubb: Nettklubb for slanking, med tilsvarende stoff også i papir- og nettavis (viktklubb.aftonbladet.se).

5: Wendela er logo på seksjon i nettavisen med stor vekt på kvinnerettet innhold (www.aftonbladet.se/wendela), samt litt i papiravisen. Navnet er etter Wendela Hebbe

(1808-99), Sveriges og Aftonbladets første kvinnelige journalist, omtalt i avsnitt 4.3.1.

6+7: Sofis mode: Ukemagasin om mote, rettet mot tenåringsjenter, og med tilhørende seksjon i nettavisen (www.aftonbladet.se/sofismode).

8+9: Klick!: Ukemagasin med kjendiser og bilder. Majoritet av unge kvinnelige lesere. Tilhørende seksjon i nettavisen (www.aftonbladet.se/nojesbladet/klick).

10+11: Kropp & hälsa: Månedlig magasin om helse, livsstil, slanking, diett, inspirasjon og avkobling. Tilhørende seksjon i nettavisen (www.aftonbladet.se/kropphalsa).

12: Söndag: Ukemagasin om livsstil, skjønnhet, relasjoner, interiør, og med lengre lesesaker.

13: Härligt hemma: Ukemagasin, ligner på tradisjonelle familieukeblader, der majoriteten av leserne er kvinner med et familiehjem.

14: TV: Ukemagasin med TV-tablåer og relatert innhold. Kanskje litt i grenseland å kategorisere det som kvinneorientert, men coverprofil og lesertall trekker i den retning.

15: Kryss & Quiz: Ukemagasin. Angående kategorisering som kvinnerettet, gjelder det samme som for "TV" over.

16: Resa: Magasin som kommer ut 10 ganger i året. Angående kategorisering som kvinnerettet, gjelder det samme som for "TV" over.

17: Tasteline: Nettsted for matlaging, i samarbeid med *Svenska Dagbladet* (www.tasteline.com).

18: Mat & Vin: Magasin som kommer ut fire ganger i året, innhold i forhold til sesongen.

19: Allergi: Nettseksjon under *Kropp & hälsa*, listet i hjemmesidens hovedmeny (www.aftonbladet.se/kropphalsa/allergi).

20: Barn: Nettseksjon under *Wendela*, listet i hjemmesidens hovedmeny (www.aftonbladet.se/wendela/barn).

21: Bostad & inredning: Nettseksjon med nyheter og servicejournalistikk. Kategorisering som kvinnerettet kan diskuteres (www.aftonbladet.se/bostadinredning).

22: Inredningsbloggen: Nettseksjon/blogg, med opplagt feminin profil (blogg.aftonbladet.se/inredning).

23: Bröllopet: Nettseksjon med innhold om kronprinsesse Victorias bryllup 19. juni 2010 (www.aftonbladet.se/brollopet).

24: Royal: Fire magasiner (oneshots) om det kongelige bryllupet, gitt ut i perioden mars-juni 2010.

25: Brud & bröllop: Et oneshot-magasin til de som planlegger bryllup, eller drømmer om det. Kan gis ut årlig dersom det blir vellykket.

26: Horoskop: Nettseksjon under *Wendela*, listet i hjemmesidens hovedmeny (www.aftonbladet.se/wendela/horoskop).

27: Jobbet: Nettseksjon under *Wendela*, listet i hjemmesidens hovedmeny (www.aftonbladet.se/wendela/jobbet).

28: Relationer: Nettseksjon under *Wendela*, listet i hjemmesidens hovedmeny (www.aftonbladet.se/wendela/relationer).

29: 153 kvinnor: Nettseksjon med artikkelserie om 153 kvinner drept av sine menn, nominert til Stora Journalistpriset 2009. Ligger på hjemmesidens hovedmeny. Siden blir fortsatt oppdatert med aktuelle nyheter. Eksempel på kvinneretting også av de hardeste krimnyhetene (www.aftonbladet.se/nyheter/153kvinnordodade).

For utviklingen fra 1995 til 2010 er de viktigste observasjonene den store veksten i antall produkter som går etter kvinnelige lesere. Det kan trekkes ut *fem konklusjoner* av forskjellene fra 1995 til 2010, inkludert hva slags innhold som preger produktene.

Først, omfanget og veksten viser hvor viktig kvinnene er blitt for Aftonbladet. Selv om forskningsprosjektet ikke har hatt tilgang til de enkelte produktregnskapene, er det bekreftet at produkter som overlever enten er økonomisk lønnsomme eller holdes i gang av andre viktige strategiske årsaker (Strömblad i intervju).

For det *andre*, produktene i mai 2010 gir samlet et veldig feminint inntrykk i den forstand at det er mye mote, hjem og kos. ”Mye rosa”, som noen sa i intervjuene. Samtidig, i 1995 var stoff for kvinner noe spesielt, mens det i 2010 med den største selvfølge var en del av avisens innhold. Og den feminine økningen veies opp av andre maskuline produkter.



Eksempler på kvinnerettede redaksjonelle produkter Aftonbladet ga ut i tiden omkring mai 2010.

Det *tredje* poenget er at den store veksten av produkter også spiller trenden med kraftig økning av mengden servicejournalistikk i avisene. En stor del av innholdet kan kategoriseres som servicejournalistikk. Dette innebærer at kvinnenes rolle for mediehuset går fra å være borger til å være forbruker, en av de sentrale debattene rundt denne utviklingen (Eide og Knight 1999; From 2007).

For det *fjerde* er alt blitt spissere. I 2010 er det knapt et produkt igjen som henvender seg generelt til kvinner. De henvender seg til en bestemt type kvinner, enten de kalles

”Ambitiösa Mingel Madde” som omtalt ovenfor, eller de er spesielt interessert i mote, sunn mat, vekt eller helse. Dette viser at segmenteringsstrategiene innebærer at mediehusene henvender seg til stadig smalere målgrupper, og at gruppen ”kvinne” i seg selv er for stor og generell.

For det *femte* er det skjedd en annen type utvikling de aller siste årene. En trend har vært at kvinnerettet journalistikk i større grad også tar for seg de harde nyheter og også politiske kommentarer. De nyeste produktene er mer ’svarte’ enn ’rosa’, for å holde seg til terminologien i intervjuene. Kvinnene er blitt tatt mer på alvor, bokstavelig talt. I 2009 bemerket Aftonbladet seg med reportasjeserien ”153 kvinnor dödade – av sina män!” som ble nominert til Stora Journalistpriset i klassen ’Årets avsløring’. Gjennom 2010 kjørte Aftonbladet kampanjejournalistikk for løslatelse av Sakineh, en dødsdømt kvinne i Iran. Av kommentatorene Aftonbladet profilerte i oversikten⁷¹ over sine fremste spaltister i mai 2010, var majoriteten kvinner. Det vil si 11 av 21. En sjekk hos de fire største mediehusene i Sverige og de fire største i Norge, viser at Aftonbladet er alene med en slik kvinnemajoritet. ”Vi strever etter at det skal være omtrent like mange av hvert kjønn,” sier Lena Mellin (i intervju). Hun er ansvarlig for meningsjournalistikken, stedfortredende ansvarlig utgiver og selv den mest profilerte av alle avisens kommentatorer. Mellin mener at det er viktig for kvinnelige lesere å kjenne seg igjen i avisens meninger. Men det at kvinnene hadde en symbolsk majoritet, det sier hun var heller tilfeldig.

Hva har Aftonbladet oppnådd med sin satsing på kvinner? Markedsdata fra svenske Orvesto Konsument viser at andelen kvinnelesere av Aftonbladet på hverdager økte fra 46,2 prosent i 1996 til 47,3 prosent i 2009. De som jobber med kvinneproduktene i Aftonbladet mener dette er sterke tall. De må tolkes i lys av at Aftonbladet i samme periode, i 2000, lanserte *Sportbladet* i rosa og kapret posisjonen som Sveriges ledende sportsavis. Dette er etter hvert utvidet med ganske mange sportsprodukter. Og for Sportbladet er andelen mannlige lesere rundt 70 prosent. Satsingene mot kvinner har ikke vært like synlige fordi de har vært spredt på mange flere forskjellige produkter og mindre lanseringer. Men i sum har disse faktisk gitt større resultater, og også preget hele Aftonbladet som merkevare.

Et annet moment er at kvinnestoffet er en vesentlig del av magasinporteføljen Aftonbladet har utviklet i perioden 1995-2010, omtalt i avsnitt 4.3.2. Der ble det også presentert en prisstrategi som blant annet går ut på at disse produktene etter hvert ble løftet ut av avisen og solgt separat. Dette har igjen lagt grunnlaget for en prisdifferensiering, der

⁷¹ Aftonbladets mest profilerte kommentatorer er presentert her: www.aftonbladet.se/nyheter/kolumnister/. Opplysninger til denne studien er lastet 9.5.2010.

gjennomsnittskunden kjøper Aftonblad-produkter for vesentlig flere kroner enn det avisen koster. Det er en viktig grunn til at Aftonbladet har forsvart løssalgssinntektene i en periode opplaget har gått ned. De kvinnelige kjøperne har vært en viktig del av denne strategien. Noe studien ikke har eksakte tall på, men som ble nevnt under datainnsamlingen, er at Aftonbladets magasiner skal stå for rundt en tredel av overskuddet. I så fall har kvinnene både representert et marked med vekstmuligheter og et marked med mulighet for å selge spesielt lønnsomme produkter.

VG har på sin side gjort noe som ligner, men på en litt annen måte og i mer beskjedent omfang. Der har mye kvinnerettet stoff fått prege lørdagsavisen. Det er også den ukedagen de opp gjennom årene har satset på å utvide produktet, og brukt det som påskudd for å øke prisene ekstraordinært mye. Men en slik kvinnerettet utvikling av lørdagsavisen har gitt resultater i markedet, for det er ”mor som handler på lørdag”, som de sier i VG.

Oppsummert har mengden stoff for kvinner i perioden økt kraftig i perioden fra 1995 til 2010. Mange av produktene har et veldig feminint uttrykk og representerer også den økte satsingen på livsstilsjournalistikk. Målgruppene er også stadig blitt smalere og spissere. Kvinneleserne er blitt viktigere for Aftonbladet, og kvinnerettet journalistikk har de siste årene også satt et tydeligere preg på harde nyheter og politiske kommentarer.

6.3.2: Sportssatsing med rosa, bibler, Zlatan og Northug

Sport har lange tradisjoner som en hovedingrediens i populæraviser som VG og Aftonbladet. Allerede tidlig på 1950-tallet ønsket VGs redaktør sportsoppslag på førstesiden, helst hver dag (Eide 1998: 198). For Aftonbladet er sporten også gammel kjærlighet. En periode på 1930-tallet ga de til og med ut sportsbilag søndager (Alsing 2005: 48f). Senere kom et slikt på mandager frem til 1980-tallet (Gerdin i intervju).

For den personorienterte journalistikken i slike aviser er det også en naturlig plass for sportskjendisene. Det har solgt godt, og det har dessuten gitt slike aviser en rolle i å bygge nasjonenes identitet. Landskamper og sport i mediene er med å definere oss som nordmenn og svensker. Et annet trekk ved sportsjournalistikken er at den ofte er startsted for journalistiske trender. Et eksempel er fremveksten av bildejournistikken, et annet er de store layoutgrepene, og et tredje er poeng- og karaktergiving som utvikles til faktalignende oversikter og børser. Videre appellerer sport best til mannlige lesere. Dette henger derfor sammen med disse avisenes tradisjonelt maskuline profil (Hjeltnes 2010: 353, 411; Gustafsson og Rydén 2002: 152, 225).

Dette avsnittet bruker eksempler fra utviklingen av sportsjournalistikken i VG og Aftenbladet for å beskrive hvordan redaksjonelle produkter segmenteres ut fra markedsorienterte motiver. Den historiske posisjonen sporten har hatt i de to avisene, innebærer at denne produktutviklingen skulle fornye og videreutvikle en journalistikk og markeder der de i denne studiens periode allerede var på et høyt utviklet og modent nivå. Først beskrives utviklingen av sporten i rosa bilag i Aftenbladet, og så i VG. Deretter sees det på hvordan sportsproduktene er blitt ytterligere segmentert ved at de er blitt stadig spissere, og hvor det på nett er tatt ut i det ekstreme.

Sportbladet som daglig rosa bilag i Aftenbladet ble i 2000 lansert med brask og bram, og kom som et sjokk på konkurrentene. Det er beskrevet i avsnitt 4.3.2. Det hadde skjedd en viktig journalistisk endring fra 1980-tallet, da de hadde sportsbilag mandager, til det daglige Sportbladet i 2000. Det var at sportsbegivenhetene, Champions League, Allsvenskan og så videre, var blitt spredd utover hele uken. Det var ikke lenger mest sport i helgene, med store sportsaviser mandag. Konkurransen mellom Aftenbladet og Expressen gjennom 1990-tallet hadde dessuten handlet mye om nyheter og servicejournalistikk. Sporten ble fortsatt dekket på den tradisjonelle måten, og det var lenge siden de innovative grep på dette området. Selv om Expressen i lesermålinger var rangert som den mest foretrukne avisen blant sportsinteresserte lesere, var ikke det noen skarp profil. Aftenbladet hadde over en periode vært oppmerksomme på dette, og hadde utredet noen alternativer som likevel var lagt til side.

Anders Gerdin, daværende sjefredaktør og Sportbladets 'far', sier (i intervju) at: "Sportssegmentet, det var jo tomt da vi gikk inn." Da de bestemte seg, og satset, skjedde det etter en nøye overveielse av hvilken bestemt gruppe lesere de skulle ha tak i, og som de lyktes med.

Pontus Ogebjer, nå forretningsområdesjef for sport, og som den gangen jobbet med markedsføringen av Sportbladet, sier at det handlet både om timing og segmentering. På 1980- og 90-tallet var musikken viktig for å gi ungdommen identitet. Sporten overtok noe av dette. Rundt år 2000 kom det Ogebjer (i intervju) kaller "en slags veksling i holdningen til sport." Og videre: "I stedet for en hardrock-t-skjorte gikk man med et AIK-halstørkle. Det hadde man ikke sett 10 år før." Han poengterer dessuten at man ikke kunne analysere seg helt i mål til en slik konklusjon. Til slutt handler det om en følelse, om å ha sensitivitet til det som skjer blant leserne. Ogebjer trekker en parallell til *Sofis Mode* som de lanserte i 2007, hvor den siste beslutningen var basert på en følelse av en trend som var på gang, og som de traff.

Konklusjonen her, inkludert avsnitt 4.3.2 om lanseringen av Sportbladet, er i hvert fall at dette rosa bilaget er et tydelig eksempel på identifisering av en målgruppe, produktendring

opp mot dette, for så å oppnå ønsket resultat. Aftonbladet overtok lesernes gunst som den mest foretrukne sportsavis. Det skjedde ikke umiddelbart, men etter en stund, ikke minst fordi Expressen ikke svarte umiddelbart.

VG Sporten ble introdusert som rosa daglig bilag i 2005. Betydningen av overføring og inspirasjon fra Aftonbladet er drøftet i neste kapittel. Her, om segmentering, er poenget at VG identifiserte sporten som et strategisk viktig område hvor de måtte gjøre noe spesielt. Slik oppsummerer Bernt Olufsen bakgrunnen for satsingen (i intervju):

”Det starter vel egentlig med konkurransen om den sportsinteresserte leser – eller seer. [Noen hadde] planer om å lage en sportsavis i Norge, slik du har i Frankrike og Spania [...] Det tydeliggjorde for oss behovet for å markere VG som sportsavisen i Norge, fordi vi hadde en sterk tradisjon på det området. Sportsleseren var vår, og betraktet som en type kjerneleser. Sport er et helt nødvendig [...] på løssalgsmarkedet, å være best på sport. [...] Den posisjonen [...] måtte vi vedlikeholde. [Det er] veldig sterk identifikasjon med VG som merkevare gjennom vår sportsdekning, og gjennom vår satsing på profilering i forbindelse med sportsarrangementer i Norge.”

Rolv Erik Ryssdal, som i 2005 nettopp hadde kommet fra Aftonbladet til VG som adm. dir., poengterer (i intervju) også at behovet for segmentering, for å få kraft nok i konkurransen om leserne, var den bakenforliggende grunnen til å lansere det daglige rosa sportsbilaget. De ville gjøre dette veldig tydelig for leserne:

”Som følge av [at] mediesamfunnet endrer seg, slik at det blir stadig flere informasjonskilder, også på sportssiden, så må du ha en tydelighet. Og det gjør du [ved å gjøre det] på en annen måte, ha et eget produkt, og kanskje til og med en egen farge, snarere enn bare å være en del av den store avisa.”

De rosa sportsbilagene i VG og Aftonbladet var samme type produkt. Men noe av strategien bak valget var forskjellig. For Aftonbladet i 2000 var dette et *angrep* i markedet, mens det for VG i 2005 var en *forsvarsstrategi*. VG hadde allerede posisjonen som best på sport i leserundersøkelser. Sportsleserne ble vurdert som strategisk viktige fordi de er mange, de er lojale kjøpere, sporten er en inngangsport for nye lesere – særlig unge gutter – og sporten har en folkelig appell i tråd med VGs folkelige merkevare. I 2005 var situasjonen at VGs opplag stadig falt raskere etter at de hadde passert toppen i 2002. Flere aktører spisset seg inn mot det sportsinteresserte publikum, ikke minst TV2. VG hadde også i mange år sett hvordan Dagbladet profilerte seg med sitt sportsbilag på mandagene. VG ville forsvare leserne på sin 'hjemmebane'.

VG nærmet seg avgjørelsen om sportsbilag relativt omstendelig, sier Bernt Olufsen (i intervju): ”Så hadde vi en stor prosess da, med å lage dette som bilag. Alt med fokusgrupper og alt det faget tilhørende, med markedsstudier i forhold til det.” Men selv med store

ambisjoner om sportsjournalistikken og sportsleserne, skulle de gjennomgå kompliserte beslutninger med mange konsekvenser. VG var på den tiden i en prosess der papiravisen sa fra seg oppgaven med å være ”bærer av nattens nyheter”, ifølge Olufsen (i intervju).

Nettutgaven hadde definitivt overtatt den rollen, som omtalt i 4.2.2. En papiravis med nattens *siste nytt* krevde at et stort antall sider skulle ha deadline sent om natten.

Bare et avisformat med alt på én rygg kunne trykkes raskt nok for å få til dette. En avis med bilag er mer tidkrevende å trykke, og det kunne man nå tillate seg ved å la nettet ta nattens journalistiske utvikling. Videre ble VG trykket på fem ulike steder. En slik produktendring, som krevde ombygginger og investeringer på fem trykkerier, ble derfor ekstraordinært kostbar. Og endelig, akkurat på samme måte som omtalt om Aftonbladet i avsnitt 4.3.2, fikk en slik omstokking av sidene store følger for disposisjonen i resten av dagsavisen, inkludert annonseplassering. VG Sporten var det første faste bilaget VG lanserte. De høye tersklene for en slik endring i avisen var medvirkende til at VG lot Dagbladet drive på alene med sine bilag siden 1980-tallet.

Hvordan ble suksessen for VG og Aftonbladet med sport i rosa? Denne studien har ikke hatt tilgang til interne målinger og produktregnskaper som kan dokumentere det. Gjennomgående i intervjuene er lederne enige om at de fikk god uttelling når det gjaldt merkevare og posisjonering som sportsavis. Men om Aftonbladet blir det sagt at de først og fremst kan takke Expressens somling og vingling for at de lyktes, og at det også tok en del tid før de fikk uttelling, som omtalt i 4.3.2. Om VG blir det sagt at de beholdt sine sportsinteresserte lesere, men at de ikke greide å måle noen ekstraordinær effekt på å nå nye lesere – og at de på samme tid pådro seg vesentlig høyere produksjonskostnader. Om resultatene kan diskuteres, endrer ikke det denne studiens analyse. Den er mest opptatt av motivene for markedsorientering som påvirker endringene, mens hva man faktisk oppnådde av resultater blir et annet spørsmål.

Aftonbladets neste store sportssatsing var *S* fra 2002, et glanset, tykt og påkostet månedsmagasin som ble solgt separat. Det ga interessante erfaringer i hvordan segmenteringen har endret seg gjennom studiens periode. Stoffmiksen lignet Sportbladet, men med mer bakgrunn og service og mindre nyheter. Det oppnådde raskt opplag, inntekter og ønsket profil. Men mot slutten av denne studiens periode tapte det gradvis terreng. Det ble relansert i 2010, men da med samme navn og logo som Sportbladet. Det var heller ikke lenger et fast månedsmagasin. Det kom ut som temanummer knyttet opp til hendelser som ishockey-VM, eller *Fotbolls-Bibeln!* til Allsvenskans seriestart, eller *Motorbibeln!* til motorsportens

sesongstart. Omleggingen ga magasinet et nytt oppsving. Det tidligere månedsmagasinet økte til 15 utgaver det første hele året, noe som også ga et pluss i salget.

Denne omleggingen av det glansede sportsmagasinet illustrerer at fra 2002 til 2009 har majoriteten av Aftonbladets sportslesere forandret seg fra å være generelt interessert i sport, til å være spesielt interessert i fotball, eller bare i ishockey, eller i stjernespillere som Zlatan Ibrahimović. Et månedsmagasin om sport generelt gikk derfor ut på dato i markedet.

Parallelt med dette har Aftonbladets portefølje av sportsprodukter vokst i takt med økningen av kvinnerettede produkter ovenfor, eller som magasinporteføljen omtalt i avsnitt 4.3.2. I mai 2010 listet sportssjefen i Aftonbladets redaksjon, Per Karlsson (i intervju), følgende produkter og kanaler for sportsjournalistikk:

- **Sportbladet**, daglig rosa bilag i Aftonbladet .
- **Sportbladets temamagasiner**: 'sportsbibler' eller 'oneshots' som disse utgavene kalles internt. Normalt selges de ved siden av avisen for 29 SEK, men det har vært spesialutgaver som har vært priset til rundt 100 SEK. Dette er en nyutviklet versjon av månedsmagasinet *S* som kom ut i 2002-2009.
- **Bøker**: Det gis ut hvis et stort lag har tatt gull. *Gullboken* gis ut sammen med et forlag.
- **Gull-løpesedler**: Når et lag har tatt gull, kan man bestille løpeseddelen for det fra Sportbladets webshop.
- **DVD** med sportsinnhold, som selges sammen med avisen. Sportbladet kjøper ferdig råmateriale men legger på egne profiler og stemmer for å gi DVD'en et Aftonbladet-preg.
- **Sportbladet.se**⁷² fremstår som egen nettside, integrert med Aftonbladets hjemmeside. Detaljerte menyer representerer ekstrem segmentering, som er omtalt nedenfor.
- **Laul Calling**, sportens web-TV-program⁷³ med talkshow og ekspertkommentarer før, under, og etter fotballkampene. Programmet startet i 2008, oppnådde på sitt beste 180.000 seere, for så å gå tilbake og bli lagt ned i desember 2010.⁷⁴ Senere ble **Laul Talking** lansert.
- **S24.se**, Aftonbladets web-TV-kanal⁷⁵ med live-sending av kamper m.m. hvor det aller meste av innholdet bare kan sees mot å kjøpe billett.

⁷² Lenke: <http://www.aftonbladet.se/sportbladet/>

⁷³ Lenke: <http://www.aftonbladet.se/webbtv/sport/laulcalling/>

⁷⁴ Nyhetsartikkel " 'Laul Calling' skrotas", Resume.se, lenke: <http://www.resume.se/nyheter/media/2010/11/18/aftonbladet-lagger-ner-lau/>, publisert 18.11.2010, lastet 23.1.2012.

⁷⁵ Lenke: <http://www.aftonbladet.se/sportbladet/s24/>



Sportbladet 11. mars 2010 bruker hele forsiden som reklame for temamagasinet "Fotbollsbibeln!". Temanummeret *Ishockey-VM* (6. mai 2010) illustrerer temakonseptet som erstattet det gamle sportsmagasinet *S*, her med forsiden av siste ordinære utgave i desember 2009.

Nettet er spesielt godt egnet for segmentering av redaksjonelt materiale. Uten plass- og tidsbegrensning, som på papir, kan man bygge opp nettsider for de spesielt interesserte selv på de mest smale stoffområder. Det har *Aftonbladet* utnyttet godt på *Sportbladet.se*, som man ser av hovedmenyen på

hjemmesiden. Hvis man er på

Aftonbladet.se og klikker på

fanen til *Sportbladet*, kommer

det opp 63 valg videre til

spesifikke idrettsgrener,

sportsblogger eller lignende.

Slik var det i hvert fall 19.

desember 2010. Dersom man

så klikker valget "Fotball"

kommer det igjen 33 valg

videre til ulike ligaer,

fotballblogger, fotball-web-TV

eller lignende. Her er det til og

med en egen side for Zlatan

Ibrahimović, som profileres

som et eget produkt med egen logo.⁷⁶

Sportbladet ▾ Fotboll ▶ Hockey ▶ Golf ▶ Motor ▶ Spel ▶ Trav 365 ▶ Poker ▶ Sportbladet TV S24 live-tv Sportbladet Ipad Managerspel Sportbladets shop Tabeller & resultat: Superbørsen	Livetjänster: Allsvenskan Live Elitserien Live Fotboll Live Leifby Live Mål för mål Mål för mål (sms) NHL-bevakaren YouBet Live Krönikörer Här är ditt arkiv	Bloggar: Alvbåges blogg Bank o Niva Dream Team-bloggen F1-bloggen Handboll HockeyAllsvenskan Hola Barcelona Holms grand slam KHL-bloggen Lauls blogg Leifbys blogg NHL-blogg Pokerproffsen Ros blogg Ryttdarbloggen Trav-bloggen USA-bloggen Vintersport Wegerups blogg Wennerholm YouBet-bloggen	Alpint Bandy Basket Bordtennis Boxing Cykel Friidrott Handboll Innebandy Ridsport ▶ Simning Skidor Skidskytte Tennis Älska fotboll Senaste nytt Klubberbjudande Sport i mobilen PLUS ▾ Plus sport
--	---	---	--

Hovedmenyen for *Sportbladet.se* viser ekstrem segmentering. Lenke: <http://www.aftonbladet.se/sportbladet/>, lastet 19.12.2010.

⁷⁶ Lenke: <http://www.aftonbladet.se/sportbladet/fotball/internationell/italien/zlatan/>

Ressursene i sportsjournalistikken styres av denne ekstreme segmenteringen. Sportsleder Per Karlsson sier (i intervju) at de har egen fast ansatt som sportskorrespondent i London for å dekke engelsk fotball, samt en egen korrespondent i Barcelona med fast frilanskontrakt bare for å dekke Zlatan.⁷⁷



Sportbladet på nett er så spisset helt ned til Zlatan Ibrahimović' egen side, i en periode profilert med egen logo.

VGs segmentering av sport på nett følger samme mønster, bare litt mindre finmasket. En sjekk den 19. desember 2010 viste at dersom man på VG Nett valgte "Sport", kom en meny med 19 valg videre til spesifikke idrettsgrener, sportsblogger eller lignende. I tillegg var det innganger til fotball, VG Live, VGs managerspill, hestespill og tipping. Ved å klikke videre på "Fotball" kom det over 20 valg videre til ulike ligaer, fotballblogger eller lignende. Hvis man i stedet klikket "Ski" kom det fem ulike skiidretter, og til og med en egen nettside bare med stoff om Petter Northug jr.⁷⁸ Den er også profilert som eget produkt med egen logo, parallelt til Zlatan i Aftonbladet.



På nett har VG Sporten spisset stoffet sitt helt ned på personnivå for de største sportsheltene, for eksempel med egen logo og side for stoff om Petter Northug jr.

Så langt er segmentering bare presentert som et virkemiddel for å vekke interesse hos lesere i mer og mer spesialiserte grupper. Det har i og for seg også vært hovedmotivet i denne strategien. Aftonbladets VD, Anna Settmann, oppsummerer det slik (i intervju): "Man risikerer at om man er for alle, så er man ikke for noen." Men utover dette har studien også observert hvordan segmentering har vært brukt litt mer sofistikert og rettet inn mot utvikling av nye inntekter, utover bare det å selge eksemplarer eller oppnå posisjon innen en utvalgt gruppe. To eksempler er levende bilder opp mot brukerbetaling på nett, og Aftonbladets spilleannonser.

Hos VG kan det beskrives en utvikling der spissing av sportsstoffet har vært en måte å utvikle levende bilder på VGTV til å bli noe man kunne ta seg brukerbetaling for. En vanlig måte å dekke fotballkampene på i nettavisen har vært live kampreferater med tekst. Disse har også fått levende bilder med redigerte høydepunkter fra kampen som gratisstoff. Dette er gjort

⁷⁷ Zlatan Ibrahimović spilte for fotballklubben FC Barcelona i 2009 og 2010.

⁷⁸ Lenke: <http://www.vg.no/sport/ski/langrenn/northug/>

på en måte som så skulle skape interesse for å kjøpe hele kampen, som har vært tilgjengelig på VGTV. For å kunne se alt måtte man kjøpe 'billett' for kampen, eller for en hel sesong. VG hadde innenfor et Schibsted-samarbeid rettigheter til å vise norsk eliteseriefotball på web-TV i sesongene 2009 og 2010. I tillegg til å forsøke hvordan dette fungerte som betalingsinnhold på nett, skapte denne fotballdekningen en tydeligere konkurranseflate på nett mellom VG og TV, særlig TV2. Nå har TV2 overtatt disse web-TV-rettighetene, mens VG leter etter andre måter å opprettholde sin posisjon i dette markedet på.

En annen side av denne tilspissede konkurransen har vært hvordan VGTV har lagt opp sine fotballprateprogrammer i forhold til TV2s reklamepauser. I fotballkampens pause på 15 minutter har TV2 hatt opptil 14 og et halvt minutt reklame. På akkurat de tidspunktene har VG servert fotballinnhold så godt de kan, målrettet mot disse som er så fotballinteresserte at de følger kampen både på TV og nett samtidig.

I Sverige har denne konkurransen vært enda mer tilspisset. Aftonbladet er blitt utfordret av en sterk allianse mellom TV4 og Expressen som har samme eiere. Disse to har hatt en fotballdekning hvor de utnytter hverandre og henviser til hverandres produkter. For å være mer komplett med levende bilder har Aftonbladet da, som nevnt over, utviklet *S24* som egen TV-kanal for sport på nett. Samarbeidet mellom TV4 og Expressen er for øvrig en observasjon på et nytt konkurransetrekk ved studiens periode, at mediehus med samme eiere på forskjellige måter henviser til hverandre for å øke bruken.

For Aftonbladet ble de segmenterte sportsproduktene også brekkstang for å skaffe nye annonseinntekter fra det som tidligere var ulovlig reklame for pengespill. Som omtalt i avsnitt 5.2.3 tok de inn annonsene, tok konflikten, og nådde frem i domstolene. Da jeg i intervjuene spurte om årsaker til den ulike utviklingen i Norge og Sverige når det gjaldt avisenes magasiner, kom det opp flere forklaringer. En av disse, fra VGs sportskommentator Truls Dæhli, var at Aftonbladet kunne ta inn annonser fra utenlandske spillereklame, noe det ikke er adgang til i Norge. Ut fra den påstanden ble tre temamagasiner i 2010 undersøkt, og i **tabell 13** er resultatene satt opp:

Tabell 13: Spilleannonser i Sportbladets magasiner			
Sportbladet magasin	Antall sider spilleannonser	Antall sider andre annonser	Andel spilleannonser
"Fotballsbibeln!" 12.3.2010	10,2	6,3	62 %
"Ishockey-VM" 6.5.2010	10,3	5,0	67 %
"Ligabibeln" 12.8.2010	7,5	3,8	66 %

Dette viser at Aftenbladet her har tilgang til et annonsemarked VG ikke har. Uten å få konkrete tall, ble det fra Aftenbladets side bekreftet som et faktum at disse annonsene utgjør en vesentlig inntekt for denne typen produkter. En konklusjon er kanskje at disse store, glansede temamagasinene ikke hadde oppstått uten at de også kunne få inntekter fra dette annonsemarkedet.

VG har derimot en lengre tradisjon enn Aftenbladet med å gi ut bøker. Hvert år siden 1953 har de gitt ut *Sportsboken*. Fra 2006 til 2008 ga de også ut en tilsvarende årbok om *Fotball* i samarbeid med Schibsted Forlag.



VG har gitt ut *Sportsboken* hvert år siden 1953, i årene 2006-08 prøvde de seg også med egen utgave bare om fotball.

Dette er en tradisjonsrik bokserie for VGs aller mest trofaste sportslesere. Som andre typer årbøker er nok dette et produkt i slutten av sin livssyklus.

6.3.3: Spissingen overfører kommersiell logikk på journalistikken

Dette avsnittet drøfter segmenteringen ut fra eksemplene ovenfor og annen empiri fra casene. Spissing og segmentering av journalistiske produkter er et gjennomgående fenomen som kan identifiseres i de fleste medier. Dette er en av de store trendene som viser markedsorientering av redaksjonelle produkter i studiens periode. Dette er også en viktig grunn til den store veksten i antall medieprodukter (Doyle 2007: 137ff).

To faktorer som har bidratt til segmentering av redaksjonelle produkter, er for det *første* reduserte publiseringskostnader, og for det *andre* at dette har fungert i konkurransen om leserne i en situasjon hvor disse er blitt overlesset av medier og informasjon.

Først, det er blitt vesentlig rimeligere å produsere og distribuere medieinnhold. Internett gjør at alle med PC og nett kan publisere. Amatører kan publisere, og profesjonelle nettaktører kan lansere nye produkter til en lavere kostnad enn tidligere. Parallelt har produksjonskostnadene for papirprodukter gått ned. Dette bidrar til at papirprodukter kan være lønnsomme med lavere opplag enn tidligere, som omtalt i avsnitt 1.2.2. Derfor er segmenteringen i form av mange nye produkter også godt synlig på papir, selv om utviklingen er kommet aller lengst på nett.

For det *andre* har det vært en stor vekst i antall medier, noe som bidrar til overfloden av informasjon og journalistikk som tilbys publikum. For å få oppmerksomhet i en slik jungel

satser man på målgrupper. Når man ikke lenger kan nå alle, henvender man seg til alle i en liten gruppe, en gruppe som er samlet om en bestemt interesse. Slik markedsanalytikeren Bjørn Petter Ulvær forklarer dette (i intervju) er dette typisk for hvordan nisjer fungerer i mediemarkedene, preget av at segmenteringsverktøyet Norsk Monitor (Hellevik og Børretzen 1996) har hatt stor innflytelse i norsk mediebransje.

Utviklingen i VG og Aftenbladets nettaviser har fulgt samme retning som den strategien Schibsted formulerte allerede på midten av 1990-tallet. Da sa de at nettjenester måtte være brede, men også skreddersydd mot utvalgte målgrupper. Konseptet for nettjenester ble da, allerede før nettavisene ble lansert, beskrevet som noe som inneholdt både informasjon, kommunikasjon og transaksjon. Dette var rettet mot interessegrupper, eller “communities of interests” som det het i datidens språk, forklarer konserndirektør Birger Magnus (i intervju). Han sier at man i ettertid kan se at man i Schibsted tidlig hadde funnet riktig oppskrift for nettjenester med inntekter. Det tok likevel noen år før dette slo til i Sverige og Norge, og da med Aftenbladets Viktklubb og VGs Vektklubb som tydelige eksempler.

En annen type nisjeeksempel fra VG er da de i 2006 kjøpte magasinet *Dine Penger* som dekker personlig økonomi. VG gir ut magasinet på samme måte som før, de har en selvstendig redaksjon, egen ansvarlig redaktør, og markedsføres som et selvstendig produkt. Men nå produserer de også redaksjonelt stoff om personlig økonomi for VG, både på papir og i nettavis. VG publiserer dessuten dette stoffet under Dine Penger-logoen, opplyser magasinets redaktør Tom Staavi (i intervju).

Ved dette oppkjøpet av et nisjemagasin skaffet VG seg både kompetanse på et stoffområde, en merkevare, og et spissere produkt for å nå en bestemt gruppe lesere. Eksemplet med Dine Penger viser hvordan det segmenterte stoffet er utnyttet på flere måter, både i krysspublisering, som spisskompetanse, i markedsposisjonering, og som merkevare. Hvis man tar et blikk over VGs redaksjonelle produkter, ser man mange eksempler på nisjeprodukter som har oppstått i de senere år. Det er for eksempel næringslivsnettstedet *E24.no*, *minMote* eller slik man endret reisestoffet til temaet *Reise*. En annen form for spissing har vært en markert tydeliggjøring av utvalgte stoffområder, men uten at de fremstår som selvstendige produkter. Det gjelder for eksempel *VG-lista Topp 20*, som dessuten er brukt i et samarbeid med NRK og som merkenavn på store konserter som har store og synlige markedsføringstiltak for VG.

En kritikk mot segmenteringen av medieproduktene har vært reist med utgangspunkt i institusjonell teori om journalistikkens oppgaver i samfunnet. Innvendinger har vært at med fremveksten av segmenterte produkter på bekostning av ’omnibuspressen’, reduseres

journalistikkens posisjon som demokratiets fellesarena. Videre kritiseres trenden for å bidra til at journalistikken i større grad følger en kommersiell logikk i sin praksis, og at det også gir en smalere utvelgelse av nyheter. Empirien i eksemplene ovenfor bekrefter at markedsorientering gjennom segmentering av produkter påvirker valget av nyheter, i tråd med en studie som *Bag om nyhedskriterierne* (Schultz 2006), som tar for seg økonomisk og kulturell påvirkning av journalistisk praksis.

Momentet om fragmenteringen blir ikke imøtegått av de som er intervjuet i studien. Men en av disse, redaktør i Media Norge, Hans Erik Matre, beskriver dette (i intervju) mer ut fra en premiss om at mediene gjenspeiler utviklingen, ikke at mediene er årsaken til dette:

”Fellesarenaene blir redusert. [...] Vi går fra et samfunn hvor du har hatt mediemonopoler. Noen har vært institusjonaliserte som NRK. Andre de facto i form av sin markedsrett. [...] Men medieutviklingen generelt kan ikke ta tilbake fellesarenaen. [...] Til det er det rett og slett for stor forskjell på folk, og for lett å diversifisere produktene. Og da gjør du det. Og konsekvensen av det blir et mindre integrert samfunn.”

Kritikk er det også kommet fra forskerhold innen medieledelse. Det går blant annet på at segmentering i form av stadig flere nye titler i det lange løp ikke vil løse mediehusenes problemer. Det er fordi segmenteringen ikke løser de grunnleggende problemene man har fått som følge av den nye medieutviklingen (Picard 2003: 134ff).

Diskusjonen journalistenes fagforeningsledere reiste i avsnitt 5.2.3 kan også trekkes inn her. Ann-Magrit Austenå og Agneta Lindblom Hulthén ga uttrykk for at de var bekymret for at det ikke nødvendigvis var samsvar mellom temaene som var salgbare i smalere produkter, og de temaene som fortjente oppmerksomhet ut fra journalistiske kriterier.

En annen kritikk mot segmenteringen av medieproduktene har vært reist fra et markedsorientert ståsted. Bjørn Petter Ulvær sier (i intervju) at mediene i sin segmentering har vært for ensidig opptatt av hvordan kundene kan deles i grupper ut fra interesser for spesielle stoffområder. De kan også deles opp i grupper, segmenter, etter andre kriterier. Det kan for eksempel være lesesituasjonen, selv om dette er vanskeligere å identifisere. Men samtidig poengterer han at avisene har gjort en feil når de har forsøkt å være alt for alle, og at mange produktendringer har ført til at de stadig har lagt på seg. Til slutt har avisene blitt så store at de ikke lenger fremstår som brukervennlige. Der mener Ulvær avisene ikke har vært dyktige i forhold til å ta vare på sin merkevare. Han tror de kunne oppnådd noe dersom de hadde vært tøffere til å lage flere, og mer spesialiserte, produkter.

Fra et markedsorientert ståsted inntar Ulvær helt motsatt posisjon enn det som er gjengitt ovenfor om hvordan segmentering fragmenterer fellesskapets informasjon, noe som er negativt for mediernes rolle i demokratiet.

I materialet om sportsjournalistikkens utvikling er det likevel en liten gryende tendens til noe som kan være en endring i tråd med Ulværs kritikk. VGs sportskommentator, Truls Dæhli mener at papirjournalistikken er i ferd med å finne tilbake til seg selv igjen på sporten, etter at den i flere år har vært påvirket til å bli hurtigere og hurtigere for å oppfylle kravene til nettpubliseringsen. Her argumenterer han ut fra en ny utvikling som gjenspeiler at journalistikken på papir og nett leses i forskjellige situasjoner. Nå når nettet har modnet, begynner de gamle papirgrepene å virke igjen, sier Truls Dæhli (i intervju). Han fortsetter: ”Vi trenger ikke være så langt framme i skoa i forhold til å være nyhetsjegere. Det handler mer om å gi gode leseropplevelser og gode samlede opplevelser i forhold til tekst og bilder.”

Til å begynne med var det liten forskjell på sportsjournalistikken på nett og papir. Journalistene i papiravisen kunne føle seg truet når nettjournalistene publiserte nyhetene umiddelbart. Men gradvis har sportsjournalistikken på nett tatt sine unike egenskaper mer og mer i bruk. Papiravisene, derimot, leses på en annen måte og i andre situasjoner – i en annen modus, som man kaller det.

Dæhlis beskrivelse tyder på at man er i ferd med å få et bedre grep på hva dette er som er unikt for papiravisen, slik at man kan videreutvikle den spesifikke leseropplevelsen papiret byr på. Hvis dette utvikles i denne retningen, vil papiravisen og nettavisen tydeligere representere segmentering tilpasset ulike lesesituasjoner.

Helt på slutten av denne studiens periode begynte det å vokse frem en større erkjennelse av at de ulike kanalene – som papir, nettavis, internett på mobil og på lesebrett – alle leses på ulikt vis, og derfor bør redigeres forskjellig. Det vil være en ny type segmentering. Det vil fremtidige studier i så fall vise.

6.4: Sosiale medier som klister for journalistiske merkevarer

Mens forrige avsnitt var ganske vidt og bredt om segmentering, tar dette avsnittet for seg et vesentlig mer avgrenset tema. Det er markedskonseptet lojalitet, og hvordan integrering av sosiale medier i journalistikken utvikles for å skape lojale bånd hos kundene.

I markedsteori kan *lojalitet* defineres slik:

”A deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service in the future despite situational influences and marketing efforts having the potential to cause switching behavior” (Kotler m.fl. 2009: 123).

Analysen vil se etter hvordan man utvikler virkemidler i de journalistiske produktene som skal knytte slike sterke bånd mellom mediehuset og leseren som kunde. Dette er i tråd med forskning som har påvist positiv sammenheng mellom engasjement i sosiale medier og utvikling av kundenes lojalitet (f.eks. Constantinides og Stagno 2011: 8).

Sosiale medier innebærer her utnyttelse av interaktivitet mellom vanlige digitale brukere. Denne funksjonen i internett ble utviklet til et høyere nivå og en mer fremtredende karakteristikk fra og med *web 2.0* (Kaplan og Haenlein 2010: 60f). I avsnitt 4.3.3 beskrives det hvordan dette startet en ny fase i historien for Aftenbladets digitale publisering. Det samme ble også en trend for andre nettaviser.

Den mest karakteristiske endringen var overgangen fra mediernes tradisjonelle modell for massekommunikasjon, der publisisten ga informasjon til den enkelte leser. Nå ble det tilgjengelig medieplattformer hvor det først og fremst var leserne – eller borgerne eller brukerne – som kommuniserte med hverandre, uten at dette ble redigert av noen publisist. Hvem som helst med PC og nett kan i og for seg publisere. Men terskelen for slik type digital kontakt er blitt betydelig redusert etter hvert som de tilrettelagte arenaene for sosial interaksjon mellom vanlige brukere i digitale medier har fått stor utbredelse. Det er disse arenaene som omtales som *sosiale medier*.

Ved studiens avslutning er de mest anvendte sosiale mediene slike som *Facebook*, *Twitter*, blogger, og også mer spesialiserte nettsteder som *LinkedIn*, for å nevne noen eksempler. En litt videre definisjon vil også inkludere nettsteder som bygger opp sitt innhold med brukergenerert innhold, slik som *Wikipedia*.

En periode har det også vært en trend for redaksjonelle medier å utnytte dette med å stimulere leserne til å bidra i samarbeid med redaksjonene. Det er blitt kalt borgerjournalistikk, eller 'citizen journalism', og hører til i feltet 'participatory journalism' (Deuze m.fl. 2007).

Trenden med borgerjournalistikk har så langt ikke blitt den suksessen enkelte tidligere tok til orde for. I stedet har det vokst frem en litt annen versjon av slik form for deltakelse mot slutten av denne studiens periode i de to casene som er observert. Mediehusene har heller valgt å utnytte de etablerte sosiale mediene som allerede har fått stor aktivitet, og så forsøkt å integrere dette inn i journalistikken.

Dette avsnittet går først gjennom et eksempel fra VG. Deretter blir dette drøftet opp mot andre eksempler for å oppsummere trenden som er observert i VG og Aftenbladet.

6.4.1: VG varmer opp på Facebook

Eksemplet her viser hvordan VG brukte Facebook i den journalistiske satsingen på serien ”Nye Norge” fra juni 2010. Til forskjell fra de fleste andre eksempler i studien var datainnsamlingen her ikke retrospektiv, men foregikk til dels samtidig og parallelt med at man prøvde seg frem. Dette er drøftet i metodekapitlet, i avsnittene 3.1.2 og 3.3.1. Derfor preges observasjonene av at det som er studert ikke er et ferdig produkt, men at data ble hentet i en forsøksfase.

Facebook kan utnyttes på mange måter av VG. I dette tilfellet ble det brukt til markedsføring, for å diskutere med leserne, få tips, og teste ut vinklinger i små fora før det presenteres som store nyheter i papir- og nettavisen. En kikk gjennom VGs aktiviteter på Facebook i juni 2010 viste også at majoriteten av de leserne som var aktive der, var spesielt engasjerte lesere. De var aktive på nettstedet, og mange kom med positive og konstruktive bidrag. De spanderte gjerne tid og engasjement til fordel for VGs journalister.

For VG er Facebook i denne sammenheng som et ’kinderegg’ med tre goder i én pakke: de får tips og innspill fra leserne, de får en digital møteplass for de leserne som er spesielt interessert i akkurat dette temaet, og de får en markedsføringskanal som både er effektiv og godt egnet til å utvikle lojalitet.

Endringene i de sosiale mediene har skjedd svært raskt i den tiden denne studien har pågått. Derfor har det vært hensiktsmessig å beskrive fenomenet med et eksempel som foregikk samtidig. Da blir dette et øyeblikksbilde.

Facebook-aktivitetene for serien ”Nye Norge” har en forhistorie. Søndag 23. mai 2010 lanserte VG en reportasjeserie om foreldrenes grensesetting overfor barn. Da opprettet de en Facebook-side kalt ”Grensesetting”. Der diskuterte de sakene med leserne, og stilte spørsmål som angikk temaene de jobbet med. Det ble en aktiv diskusjon mellom spesielt engasjerte lesere. Journalistene kunne følge dette, og også eventuelt ta kontakt.

Nyhetsredaktør Helje Solberg sier (i intervju) at de høstet ideer: ”Vi har brukt flere av innspillene som har kommet på Facebook-siden for å utvikle saker.”

Dette ga et større tilfang til journalistikken som fulgte i papir- og nettavisen. Leserinnspillene løftet nivået på journalistikken. Det gjaldt både tilgang til case, fordi de kunne kontakte de som skrev og spørre om de ville bli intervjuet i avisen. Eller det gjaldt erfaring med hvilke vinklinger som skapte mest engasjement. ”Det har fungert ekstremt bra,” var Solbergs konklusjon.

Reportasjeserien ”Nye Norge” et par uker senere bygget på disse erfaringene. Da etablerte VG en enda mer gjennomarbeidet Facebook-side. Den ble til og med ble lansert noen dager før de første artiklene skulle på trykk i avisen. På Facebook-siden la VG opp til en debatt om temaet. Ut av det kom det innspill til reportasjer, og det skapte engasjement hos de mest interesserte leserne. I tillegg fungerte dette også som enda en kanal i en multiplattformstrategi. Her foregikk det en aktivitet om det samme temaet på tvers av papiravisen, nettavisen , VGTV, på Facebook, og etter hvert også i ”Lesernes VG”, en seksjon i nettavisen med brukerskapt innhold.

Ifølge Solberg (i intervju) var det lagt en nøye plan for dette samspillet. Hensikten var at VG nettopp med denne multiplattformstrategien skulle holde regien på dette stoffet gjennom en lengre periode. Trusselen vil jo være at en konkurrerende redaksjon kaster seg på temaet og greier å overta føringen i saken. Her laget de store oppslag, opererte i mange kanaler samtidig og skapte ekstra engasjement i sosiale medier, som en samlet strategi for at VG skulle ’eie’ saken selv om de antok at andre medier ville henge seg på det aktuelle temaet. De gjorde dette for at temaet først og fremst skulle bli assosiert med VGs journalistikk.

Grundigheten i planleggingen beskriver Solberg slik: ”Nå har vi en kjøreplan for papir, for nett og VG TV - for flere uker faktisk.”

På lanseringsdagen lørdag 5. juni 2010 kjørte VG hele 21 sider i avisen og i magasinet *VG Helg* på denne serien, inkludert andre relaterte saker og debatter. Fornyelsen av dette klassiske grepet fra løssalgjournalistikken om å bruke et stort antall sider på én sak, er i og for seg eksempel på noe annet. Men det er interessant å registrere hvordan det fortsatt tas i bruk.



VGs serie ”Grensesetting” startet 23. mai 2010. Serien om integrering, ”Nye Norge”, hadde egen Facebook-gruppe, ble lansert i avisen 5. juni 2010, og nettdebattene i ”Lesernes VG” var ett av stedene engasjementet fikk utfolde seg videre.

VGs grep i de sosiale mediene vises ved at de tok i bruk en rekke ulike funksjonaliteter på Facebook-siden for "Nye Norge". Der promoterte de "VG" og "Nye Norge" som merkevarer, temaet ble introdusert, det lå en instruksjon til de som skulle delta i nettdebatten om å opptre etisk, de hadde åpen nettdebatt, leserne kunne "like" siden, det var lenker til andre VG-sider på Facebook, leserne kunne dele bilder på siden, og VG kunne moderere innholdet lesere la ut på siden.

Denne kanalen i sosiale medier hadde en egen rolle i multiplattformstrategien, der ulike kanaler har ulike funksjoner. Facebook-siden skulle skape engasjement hos de mest interesserte leserne, og gjennom det bygge VG som merkevare overfor disse. Det skulle igjen styrke relasjonen mellom VG og leser. Effekten av det er at leserne vil forsyne VG med ideer og innspill til reportasjer, og det øker sannsynligheten for at de vil kjøpe avisen eller bruke nettavisen. Og det gjelder ikke bare den ene dagen, men som en – forhåpentligvis – varig effekt hos en mer lojal kunde. Ifølge Solberg (i intervju) var disse satsingene sommeren 2010 fortsatt eksperimentering, der de var ute etter å få mer erfaring for videre bruk av sosiale medier.

Effekten dette til slutt kunne gi VG i markedet er vanskelig å vurdere. Men spesielt interesserte lesere ble i hvert fall trukket enda sterkere til avisen og fungerer også som kanal for markedsføring. Noen måneder senere, den 24. oktober 2010, kartla jeg på nytt VG-sider på Facebook. Da var det 23 slike sider som så ut til å være opprettet av VGs redaksjon. De fleste var tilknyttet bestemte spalter i VG, temaer eller reportasjeserier. Dette indikerte at VG, i hvert fall på dette tidspunktet, fortsatt målbevisst brukte sosiale medier for å holde nær kontakt med sine mest engasjerte lesere.

Ansvarlig redaktør for VG Nett, Espen Egil Hansen, opplyser (i intervju) at deres journalister er pålagt å bruke 10 prosent av arbeidstiden på sosiale medier. "Det jeg kaller digital kildepleie," som han sier. Da inkluderer han en vesentlig mer mangfoldig bruk av sosiale medier enn eksemplet med "Nye Norge" på Facebook beskriver.

VGs forsøk med Facebook-sider som kanal til de mest engasjerte leserne er forankret i deres tradisjon som populæravis. De har i mange år hatt velutviklet sans for leserkontakt. Det er flere tiår siden VGs tipstelefon ble lansert, og dette ble banket fast i markedsføringen for å bygge bånd til leserne.

Så kom digitaliseringen, mobiltelefonene, og etter hvert mobilkameraene. Det gjorde nesten alle lesere til potensielle fotografer dersom de tilfeldigvis var til stede ved en hendelse. På bakgrunn av dette utviklet de "VGs tipsportal" som ble lansert tidlig i 2004. Der blir alle typer inngående digital kommunikasjon fra lesere til VGs redaksjon samlet i en digital

database med tips, sms'er, e-poster, bilder sendt fra mobil eller e-post, og så videre, ifølge Christian Fougner (i intervju) som den gangen var nyhetsleder for dette i VG. Tipsportalens betydning for leserbidrag, og hvordan det bidro til å endre journalistikken i forbindelse med deknningen av tsunamien, er beskrevet ovenfor i avsnitt 4.2.3. Tipsportalen blir stadig promotert på redaksjonell plass, inkludert tipshonorar – og med et underliggende merkevarebudskap om at VG er på leserens side. En slik tradisjon for å invitere leserne som bidragsytere til journalistikken står derfor sterkt i VG.

Helje Solberg bekreftet (i intervju) at denne tradisjonen ble retningsgivende for hvordan VG tok i bruk Facebook.

6.4.2: Engasjementet bidrar til journalistikken og bygger lojale kundebånd

I dette avsnittet vil bruken av sosiale medier i journalistikken, slik VG gjorde det i avsnittet ovenfor, bli satt inn i en sammenheng. Som nevnt har løssalgspresen tradisjon for å søke leserkontakt. Når avisen skal selges hver dag er det naturlig å ha som ideal å være lydhør for hva som beveger seg hos folk. Denne holdningen har påvirket hvordan man ønsker å integrere sosiale medier i VG og Aftenbladet. Dette er parallelt med motivene for i sin tid å etablere tipstelefonen, og senere også den digitale tipsportalen, som omtalt ovenfor.

I eksemplet med Vektklubb i avsnitt 6.2 ble det også omtalt et forum som fungerer som en digital møteplass for medlemmene. Gjennom dette har VG siden 2005 høstet erfaringer med å involvere leserne i sosiale medier, fra før begrepet sosiale medier ble tatt i bruk slik vi gjør det nå. Forumet i Vektklubb er oppgradert og relansert flere ganger. Den ene årsaken er at teknologien på dette feltet har utviklet seg. Den andre er at vanlige nettbrukere har utviklet en mye bedre dyktighet i å utnytte slike digitale verktøy. Det tyder på en holdningsendring hos leserne. De forventer ikke at de bare passivt mottar informasjon, men også at de selv kan bidra eller reagere på det som publiseres.

Redaksjonell leder for VGs Vektklubb, Nina Schmidt, forklarer (i intervju) tre erfaringer VG har gjort med forumet i klubben. *Først*, at VG følger med i det som skjer og plukker opp mange innspill og ideer til sin journalistikk. For det *andre*, at medlemmene er raus med å dele erfaringer med hverandre. Dette blir da brukerskapt innhold fra medlemmene som bidrar til å øke verdien og mengden av informasjon i klubben. Og det *tredje*, at når det betalte medlemskapet går ut på tid, fungerer forumet som et klister som gjør at en del av medlemmene fornyer dette. Selv om de har oppnådd sine målsettinger for slanking, betaler de for å opprettholde kontakten med sine digitale venner i klubben. For

øvrig har forumet i VGs Vektklubb fungert som en datingtjeneste, uten at det var noen intensjon fra begynnelsen av. Erfaringene fra Vektklubb og fra VGs mer nyhetsrelaterte Facebook-sider samsvarer med hverandre.

Sportsjournalistikken har mange lesere med sterke interesser og stort engasjement. Det har derfor vært et spesielt velegnet område for å utvikle disse funksjonene. I nettavisene, både i VG og Aftenbladet, har de spesielt på sportens områder utviklet mange grupper for å diskutere ulike grener, lag, utøvere og hendelser. Lesernes digitale diskusjoner brukes både i egne grupper for de spesielt interesserte, det trekkes inn som feed under livedekning av kamper, og det gir redaksjonene kunnskap om hva som rører seg. Måten sportsjournalistikken utnytter lesernes engasjement på, og slik den trekker dette inn i sine redaksjonelle produkter, illustrerer tydelig hvordan dette både bidrar til å øke nivået og mengden informasjon i produktene, og at det skaper sterkere og lojale bånd til leserne som kunder. Sporten har fulgt denne utviklingen helt siden nettavisene ble lansert. Så dette er nok et eksempel på sporten som en innovativ arena internt i disse mediehusene.

Muligheten til å la leserne komme til orde på nettsidene, og også med hverandre i egne såkalte chatterom, tok Aftenbladets nettavis i bruk omtrent fra begynnelsen av (Aftenbladet årsredovisning 1995: 20). Som nevnt i avsnitt 4.2.3 hadde også VG allerede i 1996 interaktive intervjuer der leserne fikk stille spørsmål til sportsutøvere og andre kjendiser.

For VG og Aftenbladet har det vært en del av de digitale strategiene å inkludere leserne i nettjournalistikken. Det er omtalt både i 4.2.3 og 4.3.3 ovenfor, og med tsunamien i 2004 som eksempel for begge. Andre eksempler er *Vaksineguiden* og *Haikesentralen* i VG. For øvrig tilbyr både VG og Aftenbladet en arena for hvem som helst som vil være bloggere.

Men det er også mislykkede eksempler der VG ikke har fått til det samspillet de har invitert leserne til. De forsøkte å utvikle portaltjenesten *enter.vg* som skulle være en generell startside for internettbrukere, tilby e-post, og tilby et personalisert utvalg av nyheter. Den var blant annet lansert i konkurransen med Dagbladet som drev *Start.no* som en slik portal noen år. På denne tiden var portalsider blant de som dro mest trafikk på nett. Tjenesten *enter.vg* ble bygget ned igjen i 2001 (VG årsrapport 2001: 33). VG Netts ansvarlige redaktør, Espen Egil Hansen, beskriver (i intervju) begrunnelsen den gangen slik:

”Det var stor tro på personifiserte nyheter. [...] Vi brukte veldig mye penger på det. Men den la vi ned. Så ser vi i ettertid at vi kanskje skulle ha holdt på et år til. Kanskje det var noe der likevel? Men det fikk vi ikke til å fly.”

Torry Pedersen, som da var ansvarlig nettredaktør, sier (i intervju) at: ”Min hypotese var at vi kanskje var bedre enn de fleste til å lage VG. Kanskje vi skulle konsentrere oss om det?”

Ut fra dette kan vi konkludere at leserne gjerne vil involvere seg i journalistikken, med engasjement og diskusjoner, og lese andre leseres bidrag. Men når det gjelder selve avisen som sådan, da vil de ha VG slik VG lager den. Erfaringene den gangen var i hvert fall at leserne ikke ville forme utvalget i sin egen avis, men få den slik mediehuset publiserte den. Det var i og for seg en anerkjennelse av at man vil ha journalister og en redaktør som velger, produserer og presenterer stoffet.

Sosiale medier som integreres i de digitale redaksjonelle produktene, eller brukerskapt innhold som på annen måte tas med, kan likevel fungere som ekstrem segmentering helt ned på individuelt nivå. Dersom en leser på nett for eksempel også får se hva hans egne venner på Facebook leser og liker, er det en informasjon som bare gis til ham. For andre brukere vil akkurat den informasjonen være litt annerledes. Utviklingen av slike funksjoner fant først sted ved studiens avslutning og er derfor ikke undersøkt dypere her.

Integreringen av sosiale medier, og også andre måter hvor brukerskapt innhold trekkes inn i journalistikken, viser at det bygger på strategier i mediehusene som kan begrunnes både med journalistiske mål og markedsorientering. Journalistikken trekker veksler på dette samspillet, og innhold som skrives av leserne kan i seg selv brukes for å øke informasjonsverdien. Det er også påvist hvordan dette styrker båndene mellom mediehusets merkevarer og leserne. Dette bidrar til å bygge opp under deres lojalitetsbånd som kunder.

6.5: Journalistikk i markedsdefinerte produkter

Journalistikken markedsorienteres på mange måter. Analysene i dette kapitlet har tatt for seg fire forskjellige markedsorienterte sett med virkemidler. Hvert av disse kan inkludere mange forskjellige konsepter fra teori om markedsføring.

Først ble det vist hvordan markedsundersøkelser gir kundeinnsikt, som igjen brukes til å bestemme hvilke kunder (lesere) man vil henvende seg til, og hvordan produktene skal utformes for å fungere best mulig overfor disse. Mens teori om journalistisk produksjon kan legge vekt på kriterier for utvelgelse av nyheter, viser dette hvordan markedsorienterte kriterier bygges inn i konseptene for de redaksjonelle produktene. Dette blir da et rammeverk for journalistikken. Så kan de journalistiske kriteriene i og for seg få fungere uavhengig, men innenfor det rommet som er definert av forretningsmessige kriterier.

For det *andre* ble det vist hvordan utviklingen av redaksjonelle produkter utformes spesifikt for å oppnå nye typer inntekter. Dette er blitt spesielt viktig i en tid hvor digital publisering gjør at inntekter fra papiravisene eroderer, og det har vært svært vanskelig å oppnå

tilsvarende nye inntekter på nett. Men nye inntekter utvikles selv om det har gått sakte. VGs Vektklubb ble brukt som eksempel på at gammel og tradisjonell journalistikk kan rekonseptualiseres i et nytt produkt, og trekke i gang nye inntektsstrømmer. Det journalistiske innholdet blir da spesifikt formet for å skape disse inntektene. I dette tilfellet var det vist med hvordan det ble utviklet personifisert innhold i den digitale tjenesten. Salget ble også fremmet av journalistikk i en multiplattformstrategi, og der et tydelig kommunisert budskap i teksten var å selge medlemskap i klubben.

For det *tredje* ble det vist hvordan segmenteringen av redaksjonelle produkter gjør at disse stadig blir spissere og spissere. Denne utviklingen har vært synlig i lengre tid og gjenspeiler hvordan mediehusene har respondert til økt konkurranse. De må produsere stadig mer målrettet journalistikk for å oppnå oppmerksomhet i et marked hvor kundene er overlesset med informasjon. En effekt av segmenteringen er at journalistiske ressurser prioriteres til de stoffområdene hvor det er penger å tjene. Dette viser hvordan markedsorienteringen påvirker den overordnede prioriteringen av hvilke områder i samfunnet som skal overvåkes journalistisk. Den store økningen i antallet medieprodukter viser også hvordan det er blitt billigere og enklere å publisere. På den ene siden kan det settes opp en konflikt mellom innredningsstoff som gjør at dekningen av puter og gardiner prioriteres, og at det skjer på bekostning av journalistisk overvåking av viktige forhold i samfunnet. På den andre siden forsvarer mediehusenes ledere seg med at slik journalistikk, som er mer triviell, bidrar til å finansiere den viktige journalistikken.

For det *fjerde* ble det vist hvordan journalistikken integrerer sosiale medier og brukerskapt innhold. Fra et markedsorientert synspunkt innebærer dette at slikt innhold brukes for å utvikle mer lojale kundebånd til leserne. Mediehusene oppnår også en nærmere leserkontakt. Det utnytter de til å forbedre sin journalistikk og til å øke verdien av sitt innhold. På dette området ser det ut som om journalistikken har funnet frem til et markedsorientert grep som harmonerer med de journalistiske mål og ambisjoner.

Samlet viser disse fire settene med virkemidler hvordan journalistikken i praksis forandrer seg når den opererer innenfor produkter og betingelser som defineres av markedshensyn. Innenfor analysene finnes det eksempler hvor dette både har skjedd i konflikt med journalistiske idealer, og der det skjer uten konflikt.

Forrige kapittel tok for seg medieledernes strategier for markedsorientering av journalistikken. Dette kapitlet har undersøkt hvordan dette er blitt gjennomført i praksis ved å se på produkter og produktutvikling. Dette samles så i neste kapittel som vurderer hva en slik utvikling betyr for journalistikken som institusjon i samfunnet.

Kapittel 7: Markedsorienteringen påvirker journalistikken

Å kjøpe mediehuset Aftonbladet med sitt sosialdemokratiske grunnsyn kunne for Schibsted betraktes som en fornuftig markedsposisjonering i Sverige. Sjefredaktører kan profileres som ideologer som styrker merkevaren. Det er viktig å fremstå med viktig journalistisk innhold fordi det gir en konkurransefordel i mediemarkedet. Dette er påstander som viser noe av det som kommer opp i dette kapitlet når studien i et institusjonelt perspektiv analyserer hvordan markedsorienteringen påvirker journalistikken.

Etter historikken for de to casene VG og Aftonbladet, startet avhandlingens analyse med en gjennomgang av ledernes syn på markedsorientering av journalistikken, og deretter hvordan dette er gjennomført i praksis i produktendringer. I *dette kapitlet* vil jeg innenfor et institusjonelt perspektiv trekke dette videre og analysere hvordan markedsorienteringen påvirker journalistikken. Dette er organisert i tre avsnitt. *Først* analyseres data som viser hvordan markedsorienteringen tar plass i den journalistiske praksis. Det *andre* avsnittet analyserer hvordan journalistikken ut fra ideelle mål utvikler seg for å styrke og bygge opp under sin uavhengige rolle som samfunnsinstitusjon. Det *tredje* avsnittet tar for seg eierens rolle i denne studien, på bakgrunn av at Schibsted eier både VG og Aftonbladet.

Det institusjonelle perspektivet brukes her til å løfte blikket fra casene, men er fortsatt forsynt med empiri fra disse. Med dette rammeverket vil analysene bli orientert mot praksis, normer og roller og andre begreper i institusjonell teori. Dette betyr igjen at analysene må basere seg på eksempler og på utvalgte temaer. Analysene er dermed ikke komplette, men temaene og eksemplene er valgt ut fra at de er vesentlige og tydelige. Generaliseringer drøftes i tråd med diskusjonen om dette i avsnitt 3.1.2.

7.1: Markedshensyn inkluderes i journalistisk praksis

Markedshensyn inkluderes stadig sterkere i den institusjonaliserte journalistiske praksis. I avsnitt 2.1 om institusjonell teori ble det beskrevet hvordan praksis blir fastlagt som et profesjonalisert mønster innenfor institusjonen. Dette gjelder alt fra profesjonaliserte regler som kvalitetssikrer hverdagspraksisen, og opp til profesjonsutdanning eller praksisregler som gjelder i bransjen eller i institusjonen.

Dette avsnittet analyserer en utvikling der markedsorienteringens logikk har fått større innpass i den institusjonaliserte journalistiske praksis. Det skjer ut fra *tre* utvalgte områder av den institusjonaliserte praksis for journalistikken, og som til sammen da representerer en større endring i praksis enn de gjør hver for seg. *Først* gjennomgås endringer i

nyhetskriteriene. Her vises det hvordan markedshensyn får en større vekt i de journalistiske vurderinger. For det *andre* løftes perspektivet fra den daglige journalistiske nyhetsproduksjon og opp til produktutvikling. Dette er spesielt interessant, fordi redaksjon og administrasjon i løpet av studiens periode har innledet så nært samarbeid på dette området. Funksjonene som tar hensyn til markedet kan da bygges inn i konseptene for produktene, slik at den daglige praksis kan foregå med nødvendig armlengdes avstand mellom redaksjon og administrasjon. Det *tredje* området som analyseres er kulturbyggingen i redaksjonene. Her påvises det også hvordan det utvikles virkemidler som fremmer et best mulig samspill mellom journalistikk og markedshensyn.

7.1.1: Hva er “nyheter”?

Nyhetskriteriene ble i avsnitt 2.1 brukt som eksempel på en av de vesentlige rutinene som skaper en institusjonalisert praksis for journalistikken. I litt videre forstand, og det er relevant i denne studien, kan man også kalle dette for seleksjonskriterier for å inkludere alt innhold som er journalistisk, også det som ikke er tradisjonelle nyheter. Noen kriterier er felles for all journalistikk. Hvert mediehus har så utviklet sin variant av dette som kan kjennes igjen av leserne, og som også kan defineres som deres særpreg eller merkevare. Videre har mediehusene utviklet sine egne rutiner eller kriterier for hvordan de velger stoff til sine produkter (Allern 2001A: 41; 2001B: 64ff). Til slutt står det også igjen et skjønn med individuelle og situasjonsbestemte forskjeller. Men dette skjønnnet utøves av journalister som er profesjonelle yrkesutøvere.

I tråd med drøftingene i avsnitt 2.6 anvender jeg et vidt journalistikkbegrep, mens andre studier bruker et smalere nyhetsbegrep, som den ovenfor. Når jeg bruker begrepet 'seleksjonskriterier' betyr det i og for seg det samme som nyhetskriterier, men det er nyansert for å vise at det også inkluderer journalistisk innhold som ikke er nyheter.

For å analysere seleksjonskriteriene her, har jeg gjennomgått materialet i casestudiene og i de to foregående kapitlene med henblikk på å finne markedsorienterte endringer. Det er gjort ved at det journalistiske innholdet er betraktet som varer i et marked, eller: "News is a commodity, not a mirror of reality" (Hamilton 2004: 7). Det er i tråd med sitatet i avsnitt 5.1.1 fra Aftenbladets sjefredaktør Jan Helin: "Vi selger journalistikk."

Jeg har undersøkt hvordan kriteriene for valg av journalistisk innhold har endret seg. Deretter har jeg filtrert ut de endringene som kan forklares med å være motivert av markedet. Dette ga følgende liste over seleksjonskriteriene:

- Fra ”siste nytt” til ”våre nyheter”
- ”Akkurat nå” (i nettavisene)
- Brede stoffområder, eksemplifisert med servicejournalistikken
- Featurejournalistikk og servicejournalistikk er blitt prioritert. Slikt innhold har vært spesielt godt egnet for produkt- og inntektsutvikling rundt journalistikken, for eksempel:
 - økt volum til høyere pris
 - tilfredsstillende av bredere leserbehov
 - segmentering og nisjeprodukter
 - brukerbetaling for journalistisk innhold på nett
- Multiplattformstrategier, optimalisering av kanaler og bruk av sosiale medier

Dette er ikke en uttømmende liste, men fremstår som tydelige funn som får frem hovedpoenget. Her følger en gjennomgang av hvert punkt.

Fra ”siste nytt” til ”våre nyheter” markerer en forskyvning fra hendelsesnyheter til egne saker eller vinklinger. Hendelser som skjer akkurat nå, der ”nå” var definert av utgavefrekvensen, var tidligere det aller fremste nyhetskriteriet (jfr. tradisjonen etter Galtung og Ruge 1965). Denne vekten på de siste og nyeste hendelser er på mange nyhetsflater tonet ned som følge av at digitale medier har overtatt dominansen med å bringe siste nytt. Titler som ”Tatt i natt” var tidligere selve symbolet som signaliserte de aller ferskeste og oppdaterte nyhetene. Et søk i arkivtjenesten Retriever viser hyppig bruk av slike titler i VGs papirutgave frem til 2006, deretter har det ikke forekommet.⁷⁹ På dette punktet har digitale medier utkonkurrert papiravisene slik at de heller prioriterer store saker ut fra andre kriterier enn at det er siste hendelse.

Et eksempel er prioriteringen av *egne nyheter* som de eksklusivt selv har gravd frem. Da er dette en ”nyhet” i den forstand at det er nytt når det blir publisert, og ikke fordi det har skjedd en hendelse. En variant av dette er egne vinklinger på felles nyhetssaker. Nedtoningen av siste nytt skjer fordi det er avgjørende å fremstå som annerledes eller eksklusiv i den økte konkurransen. Den samme trenden har stimulert fremvekst av feature- og servicejournalistikk, som beskrevet nedenfor. Dette er spesielt synlig på løssalgsaviser som er avhengige av leserens valg der og da.

Samtidig er utviklingen mer sammensatt enn at nettavisene er blitt hurtige mens papiravisene er blitt langsomme og eksklusive. Nettavisene har parallelt med sine hurtige nyheter, også tatt opp i seg bredden av alt som har vokst frem som følge av at nyhetsformidlingen løsriver seg fra siste hendelse, noe som beskrives nedenfor.

⁷⁹ ”Tatt i natt” har ikke fått treff på søk titler i den digitale utgaven av VGs papiraviser i databasen Retriever i perioden fra 2007 til 9. mars 2012.

”**Akkurat nå**” er blitt et tydelig nyhetsimperativ og kjennetegn for nettavisene, parallelt med at det er tonet ned i papiravisene. I nettutgavene for VG og Aftenbladet brukes hyppig signalord som ”akkurat nå” og ”just nu” og andre lignende merkelapper. Det skal fremheve de aller ferskeste nyhetene, med assosiasjoner til internasjonale TV-kanalers ”breaking news”-konsept.

Disse grepene har også tatt opp i seg *direkte* nyhetsformidlig eller *live*-dekning i ulike varianter. Det brukes både på planlagte nyhetshendelser, som for eksempel fotballkamper, valgdekning eller rettssaker, eller på store hendelsesnyheter mens de foregår. Her kommer de digitale mediene til sin rett ved at de kan sende direkte og bruke både kontinuerlig oppdaterte tekster, bilder, levende bilder, lyd, grafikk, lenking og også integrere sosiale medier og lesergenerert innhold i et samlet nyhetskonsept for *direktepublisering*. Dette har vokst frem gradvis i perioden, og tatt nye steg ved store hendelser. Et gjennombrudd var dekningen etter terroraksjonen i USA den 11. september 2001. Som beskrevet i avsnitt 4.2.3 og 4.3.3 medførte det endringer i lesernes forventning til nettavisene, der de ikke bare forventet kontinuerlig oppdatering av selve hendelsene, men også en bred dekning med dybde, bakgrunn og andre virkemidler. En komparativ studie av de ledende nettavisenes dekning av terroraksjonen i 2001 med den egyptiske revolusjonen nesten ti år senere, ville kunne beskrive hvor omfattende utviklingen har vært for direktedekning av slike pågående hendelser.

I forlengelsen av dette kan det i noen tilfeller se ut som nettavisene overforbruker og senker terskelen for ”akkurat nå”-merkelappen når denne gjør at til dels udramatiske trafikkulykker eller voldsepisoder blir toppoppslag i riksdekkende medier. Da er dette ikke uttrykk for at dette er så viktige nyheter. Det viser heller at det er stille på nyhetsområdene, mens disse nettavisene overfor sine lesere hele tiden vil fremstå som ledende nyhetsformidlere. De skifter ofte toppsak for å gi inntrykk av at de alltid er oppdatert. Da kan det være lett å ty til ”akkurat nå”-løsningen for å øke nyhetstemperaturen.

Bredere stoffområder dekkes på nyhetsplass. Her er den tydeligste trenden omfanget av *servicejournalistikk* som har vokst frem. ”Relevans” er merkelappen VGs nyhetsredaktør Helje Solberg (i intervju) bruker på dette journalistiske kriteriet. Det betoner innhold som er spesielt nyttig eller på annen måte angår leseren, fremfor at det er en nyhetshendelse i seg selv.

Fra et salgsperspektiv passer slikt stoff godt i forhold til hvordan konkurransen i mediemarkedene har endret seg. Servicejournalistikken byr på mengder med materiale hvor det er lett å fremstå som eksklusiv. I konkurransen om aviskjøpernes oppmerksomhet er det lettere å være forskjellige fra andre når man løfter frem et slikt tema alene. Ordinære

hendelsesnyheter mister sin økonomiske verdi for selgeren når en konkurrent siterer nyheten, noe som skjer umiddelbart i en digital mediehverdag. Servicejournalistikk er ikke på samme måte egnet til å bli sitert, og beholder dermed sin salgsverdi til neste utgave. ”Papiravisen dør med dagen, mens nettavisen dør flere ganger i minuttet,” skriver VGs kommentator Anders Giæver om disse to ulike livssyklusene.⁸⁰

Markedsmessig fremstår dessuten servicejournalistikken med attraktiv informasjon for kjøperen, fordi hele samfunnet har økt sin interesse for forbruk, livsstil og opplevelser. Samtidig med den økte interessen har disse forholdene også blitt stadig mer kompliserte. Da blir dette en journalistikk som ”kan holde deg i hånden”, ifølge Kalle Jungkvist (i intervju), tidligere sjefredaktør i Aftonbladet Nya Medier.

Ikke all servicejournalistikk, men noe av den, kan fungere slik at den kan ”beskytte enkeltmennesker og grupper mot overgrep eller forsømmelser” (sitat fra Vær varsom-plakaten 1.5). På den måten vil også denne typen journalistikk påberope seg at den bidrar til at pressen oppfyller sin samfunnsrolle (Roppen og Allern 2010: 43f).

Veksten i omfanget av servicejournalistikken har vært en av de tydeligste endringene i de redaksjonelle produktene i studiens periode. Det er karakteristisk at den har gitt god uttelling i markedet, samtidig som mediehusene holder frem at denne kategorien journalistikk også har en viktig samfunnsoppgave.

Featurejournalistikk og servicejournalistikk er blitt prioritert. Slik type journalistisk innhold har vist seg å være spesielt økonomisk lønnsom på flere måter. ’Feature’ er en journalistisk sjanger, gjerne med lengre tekst, og hvor selve skrivekunsten er mer gjennomarbeidet enn i en vanlig nyhetsartikkel. Lengre saker i helgeavisene, hvor hensikten er å by leseren på en god leseopplevelse, er en typisk slik artikkel. Feature kalles også ’soft news’ som motsats til de harde nyhetene (Steensen 2010: 16). ’Servicejournalistikk’ er i denne sammenheng ikke en sjanger, men en innholdskategori. Her brukes det som samlebetegnelse som inkluderer både temaer innen forbruker- og livsstilsjournalistikk (som i Eide og Knight 1999).

Feature brukes da her om en sjanger, og service om en kategori. Disse to blir da til dels overlappende. En presis avgrensning er heller ikke det viktigste her. Det sentrale er at disse to formene for journalistikk i denne studien både representerer de journalistiske feltene det har vært mest vekst på, og de representerer journalistisk innhold som har vært velegnet for

⁸⁰ Kommentartittel ”- Minuttets drama” av Anders Giæver, VG Helg, 20.5.2006, s. 20.

å utvikle de journalistiske produktene som varer. Og disse varene har igjen vært vesentlige for utviklingen av inntekter i VG og Aftenbladet i studiens periode.

Her følger en gjennomgang med *fire punkt* om hvordan featurejournalistikk og servicejournalistikk har vært spesielt godt egnet som innhold i kommersielle varer.

Økt volum til høyere pris er *første* punkt. Helgeavisene har økt i sidetallet både i hovedavisen og med nye bilag og magasiner rundt helgene. Denne økte stoffmengden er dominert av featurejournalistikk og servicejournalistikk. Volumøkningen har VG og Aftenbladet gjennomført for å tilfredsstille leserne bedre, noe de har fått bekreftet i sine markedsanalyser. Med mer fornøyde kunder har **VG** kunnet øke prisene mer enn konsumprisindeksen, som beskrevet i 4.2.2. I gjennomsnitt fra 1995 til 2010 har VGs løssalgpris økt nesten det dobbelte av konsumprisindeksen. Helgeavisene, med spesielt stor økning i volum og den omtalte typen innhold, har økt enda mer. **Aftenbladets** prisstrategi, omtalt i 4.3.2, har vært parallell. Men Aftenbladet har gått enda lenger og brukt nettopp slik featurejournalistikk og servicejournalistikk som hovedkomponent i en rekke nye produkter som er lansert i tillegg til hovedavisen. Denne typen journalistikk er blitt prioritert både i VG og Aftenbladet fordi det har fungert godt i markedene.

Tilfredsstillelse av bredere leserbehov enn nyhetsinteresse for bestemte temaer, er *andre* punkt. Dette henger sammen med forrige punkt om at den journalistikken som har gitt mest nye inntekter, ikke har hendelsesnyheter som hovedinnhold. Det betyr at avisenes innhold er blitt rettet inn mot flere og bredere behov enn informasjon om nyheter. Fenomenet i seg selv er ikke nytt, fordi tidløst, nyttig, underholdende eller avkoblende stoff som ikke er nyheter har vært å finne i avisene omtrent siden deres opprinnelse.

Det nye som er observert i studiens periode, er hvordan dette er blitt et vesentlig mer fremtredende karaktertrekk ved avisenes innhold. Det er mange andre grunner til å lese aviser enn for å orientere seg om nyheter. Det kan være leseritualer, eller en vane om å kjøpe med seg en avis i lunsjen, i tråd med markedsteori om lojalitet. Avisen kan også være et identitetssignal, at man fremstår som en annen om man leser Aftenbladet fremfor Expressen, i tråd med markedsteori om merkevarer. Avisen kan også brukes som påskudd til å gi seg selv en belønning eller en velfortjent pause, i tråd med teori om leservaner (f.eks. Bokelund 1995). Da er avis meningsfull avkobling.

I VG formulerte man denne egenskapen slik: "[VG] holdt deg oppdatert på en enkel og underholdende måte mens du slappet av," ifølge tidligere markedsdirektør Freddy Olsen (i intervju). Tilsvarende bruker Aftenbladets utviklingssjef Marica Finnsjö (i intervju) betegnelsen "trivlighetslesning". Når markedsanalytiker Bjørn Petter Ulvær (i intervju)

snakker om hvordan aviser bedre kan tilpasses ulike lesesituasjoner fremfor bare å tenke tematisk om innholdet, er han også inne på dette.

Under datainnsamlingen dukket noen ganger ”lesermodus” opp i internsjargongen. Det gjelder tilpasningen av produktet til lesesituasjon og sinnsstemninger fremfor tema.

Bevisstheten om å lage produkter som bevisst spiller på flere slike kundebehov, har vært voksende i perioden. Helgeavisene og magasinene viser det tydelig. Ved studiens slutt er dette også blitt fremtredende i flerkanalstrategien, der avisen på papir, på dataskjerm, på mobil, på lesebrett, justeres slik at de er ulike for å tilpasses ulike lesesituasjoner. Det drøftes nedenfor. Her er poenget at elementer i featurejournalistikken og servicejournalistikken er blitt prioritert nettopp fordi de inneholder kvaliteter som kan brukes til å avpasse det tempoet og de leserbehovene man vil tilfredsstillere i de ulike lesesituasjonene.

Segmentering og nisjeprodukter i mediehusene, som *tredje* punkt, har et spesielt stort innslag av feature- og servicejournalistikken. Det er grenser for hvor stor man kan bli på hendelsesnyheter, fordi man til slutt må fylle opp med uvesentlige hendelser. Det blir i så fall en dårlig avis. Når den forretningsmessige strategien har handlet om å øke volum, representerer featurejournalistikken og servicejournalistikken en type materiale hvor man har nesten ubegrenset tilgang på attraktivt og salgbart stoff. Det er dessuten vanskeligere å få et konkurransefortrinn ut av hendelsesnyheter siden disse blir allemanneseie så snart de blir sitert av andre.

Denne andre journalistikken, som ikke er så sterkt knyttet til hendelser den er også godt egnet til å dele opp i temaer, gjerne svært spisse. Sånn sett har dette innholdet passet godt til strategien med segmentering og nisjeprodukter, som er beskrevet i kapittel 6. Dette blir spesielt tydelig i VGs og Aftenbladets nettaviser ved å se på menyvalgene. Noen av disse stoffområdene markedsføres til og med under egne merkenavn, som omtalt i 6.3. Både VG og Aftenbladet har vist hvordan de bruker feature- og servicejournalistikkens egenskaper til å utvikle eksklusive saker, som så bygges videre opp til eksklusive områder og produkter i en segmenteringsstrategi. Det gjelder blant annet VGs *Reise* og *Bil & motor* og tilsvarende Aftenbladets *Rese* og *Bil*.

Når det gjelder Aftenbladet har de tatt dette et langt skritt videre også i papirproduktene, ved at en større portefølje magasiner er utviklet rundt *segmenterte* temaer. Featurejournalistikk og servicejournalistikk er altså blitt prioritert av kommersielle grunner fordi segmenteringsstrategien har etterspurt slik type innhold.

Brukerbetaling for journalistisk innhold på nett er det *fjerde* og siste punktet her om feature- og servicejournalistikkens egenskaper for å utvikle inntekter. Aftenbladet har

demonstrert at nettopp slikt stoff gjør at de, i hvert fall i sitt marked, har greid å ta seg betalt for journalistikk de legger ut på nett. Aftonbladet.se er gratis nettavis. Men de som kjøper Plus-medlemskap for 29 SEK pr. måned får en mye mer omfattende nettavis. Dette er omtalt i avsnitt 4.3.3. En gjennomgang av Plus-materialet viser at hoveddelen av dette er feature- og servicejournalistikk. Logikken i Aftonbladet er at dette er journalistikk de greier å ta seg betalt for på nett, fordi den er nyttig og eksklusiv i den forstand at den er lettest tilgjengelig der. Og for forbrukertester, som er typisk Plus-materiale, er det en vanlig erfaring for leseren at når de trenger den for et spesielt innkjøp, er papiravisen blitt borte. Men de finner igjen testen på nett når de trenger den hvis de kjøper Plus-medlemskap. Vektklubb, gjennomgått i 6.2.1, er også eksempel på servicejournalistikk med innhold nettbukere vil betale for.

Oppsummert viser disse *fire punktene* om featurejournalistikk og servicejournalistikk at disse er blitt prioritert høyere enn en ren journalistisk vurdering skulle tilsi. Det er fordi disse har kunnet bidra spesielt godt med innhold som har vært nødvendig for å utvikle de redaksjonelle produktene til salgbare varer.

Multiplattformstrategier innebærer at det journalistiske innholdet, utover nyhetsformidling, også skal skape trafikk mellom mediehusets ulike kanaler. Med Vektklubb som eksempel ble dette beskrevet i avsnitt 6.2.1. Videre ble det i avsnitt 6.2.2 omtalt som *henvisningsjournalistikk* når innholdet også har i oppgave å markedsføre bruk av flere kanaler fra det samme mediehuset. Dette grepet har paralleller til hvordan TV-kanaler tidligere har bygd opp sine egne 'univers' der seerne stadig sendes rundt, men bare innenfor deres egen sfære av medier (Enli m.fl. 2010: 165ff).

En markant medieutvikling i studiens periode er nettopp mediehusenes overgang fra å gi ut én papiravis til å publisere i mange kanaler. Selv om papiravisene har vært presset hardt i konkurransen og opplagene falt mye de siste årene, står fortsatt papirproduktene for 80 prosent av inntektene, som omtalt om Aftonbladet i avsnitt 4.3.2. Selv om nettavisene har overtatt som mediehusenes mest utbredte kanaler og andre nye digitale kanaler vokser hurtig, vokser inntektene langsommere. Fra et økonomisk perspektiv er det da logisk å skape et best mulig samspill mellom de ulike publiseringsplattformene. En enkel dynamikk er da å konstruere det journalistiske innholdet slik at nettinholdet stimulerer til kjøp av papiravisen. Da får de ulike kanalene en markedsførende rolle for hverandre. Eller slik det ble beskrevet om Vektklubb, at stoffet i papir- og nettavisen har en markedsførende rolle for betalingstjenesten på nett.

Fra et merkevareperspektiv er det også en variant av multiplattformstrategien når mediehuset forsøker å få den enkelte leser til å bruke mest mulig av sin tid på deres kanaler

ved å tilpasse disse til ulike lesesituasjoner. Hans Erik Matre, redaktør i Media Norge, sier det slik (i intervju): ”I bønn [...] ligger at en merkevare må være tydelig på hvilket behov den er satt til å tilfredsstille. [...] Så har vi fått tildelt ulike plattformer og måter å formidle det på.” Videre poengterer han at de som lykkes med en slik merkevarestrategi, vil holde på den samme leseren gjennom døgnet etter hvert som han er i ulike lesermodus for når det passer å lese avisen på papir, på dataskjerm, på mobil og så videre.

Et slikt lesermønster ligger også til grunn for at mediehusene i stadig større grad legger inn elementer i sitt journalistiske innhold som skal stimulere til at selv om leseren stadig skifter kanal, skal de holde seg til samme merkevare. Det at publiseringskanalene skal stimulere til økt trafikk hos hverandre, er blitt utviklet til et vesentlig mer avansert nivå enn ”les hele intervjuet i papiravisen” eller ”se flere bilder på nett” som var de første slike kjennetegn.

VGs nyhetsredaktør Helje Solberg trekker (i intervju) frem følgende når hun snakker om vesentlige endringer i journalistikken de senere år: ”Vi er blitt bedre på å publisere innhold og optimalisere plattformene.” Den gjennomførte planleggingen illustreres av at hun nevner at da reportasjeserien ”Nye Norge” startet i VG lørdag 6. juni 2010, hadde de en kjøreplan for flere uker fremover som inkluderte samspillet mellom kanalene, som omtalt i avsnitt 6.4.1.

Dette viser hvordan det å skape samspill mellom kanaler er blitt en grunnleggende premisse for hvordan en del av innholdet redigeres, og dette er et nytt trekk. Journalistikken blir altså tilpasset en multiplattformstrategi. Dette er kommersielt motivert, og den endringen viser hvordan markedsorientert logikk vokser frem og påvirker den institusjonaliserte journalistiske praksisen.

7.1.2: Valg av produkter

Mens seleksjonskriteriene i avsnittet over gjelder generelt for hvordan innholdet i redaksjonelle produkter redigeres, foregår det også en seleksjon av hvilke produkter mediehusene skal lage. Dette inkluderer utformingen av produktkonseptet, slik som innhold, merkevareverdier, målgrupper, distribusjonsform, inntektsmodeller, og andre egenskaper ved produktet med tanke på at det skal fungere som en vare. Begrepet ble drøftet i avsnitt 2.6.

Historikken for VG og Aftenbladet i 1995-2010 viser en rekke lanseringer av nye produkter, og relanseringer av dem man allerede har. Bak dette ligger også veloverveide prioriteringer. Dette er temaet i avsnittet her, som drøfter det ut fra *tre forhold*. For det *første*

er det i disse beslutningsprosessene at tidligere hindringer mellom redaksjon og administrasjon aller tydeligst er bygget ned, og at samarbeidet er etablert fullt ut. For det *andre* vil selve valget og konseptutformingen av et produkt bestemme betingelsene for journalistikken som skal utøves på dette området. For det *tredje* er det miksen, eller helheten og summen av alle produktene i et mediehus, som definerer rammene for deres journalistiske virksomhet.

Først om beslutningsprosessene om valg av produkter og utformingen av konsepter. I avsnitt 5.3 ble det analysert hvordan det er blitt etablert en ny form for samarbeid mellom redaksjon og administrasjon. Presseetikken om journalistikkens uavhengighet lå til grunn for skillet. Dette er nå blitt snevret inn til arbeid med spesifikke artikler og salg av bestemte annonser. Toppledelsen fremmer et slikt samarbeid på alle områder, med unntak av det som presseetisk skal holdes isolert. Men som Aftenbladets sjefredaktør Jan Helin er sitert på i avsnitt 5.2.1, oppleves et kontinuerlig press for hvor langt inn i journalistikken de markedsorienterte hensyn skal få gå. Uansett, hvis disse endringene i beslutningsprosessene skal beskrives i et institusjonelt perspektiv, trekker studien her ut to observasjoner.

Den ene er at redaktørene, som er ledere for journalistikken i mediehuset, har integrert markedshensyn i sitt lederskap. Det betyr at de representerer både den praksisen som er institusjonalisert i journalistikken og det som gjelder markedet som institusjon. I rollen som redaktører og medieledere skal de på samme tid tilfredsstillende normene i begge disse institusjoner.

Den andre observasjonen bygger på analysen i avsnitt 5.3.3 om at mediehusenes toppledelse har tatt større regi over produktutviklingen. Tidligere kunne dette foregå ute i redaksjonene, til dels uten redaktørenes systematiske initiativ. Men det å lage nye produkter, velge disse, og få de til å fungere som varer, er blitt et mye viktigere anliggende for mediehusets strategier. Tidligere hadde man en avis, og produktutviklingen bestod i litt oppgradering her og der. Nå er redaksjonell produktutvikling blitt helt sentralt for mediehusets forretningsdrift. For eksempel beskrives det i avsnitt 5.3.3 hvordan Aftenbladet bruker nyheter om egne produkter som en egen kommunikasjonsform med markedet, og i en periode hadde en nylansering hver uke. For å få til dette må den øverste ledelse ha regien, og det må sikres så langt som mulig at hvert eneste produkt innfrir sine mål både journalistisk og i markedet. Med så høy intensitet i produktutviklingen, og når den er blitt så viktig i forretningsstrategiene, forutsetter det et nært og godt samarbeid mellom redaksjon og administrasjon. Aftenbladets forsøk med å gjøre sporten til et eget forretningsområde, omtalt i avsnitt 4.3.2, er bare et skritt videre i samme trend.

Konsekvensen av disse endrede beslutningsprosessene er at journalistiske prioriteringer styres av hvilke temaer som dekkes av de produktene mediehuset velger å utvikle. Det betyr at områder hvor det er lett å skape inntekter, når bedre opp i prioriteringene, uten at dette behøver å gjenspeile om de er viktige å prioritere ut fra en journalistisk vurdering. Da får vi den debatten som er berørt i avsnitt 5.2.3, at viktige samfunnsområder kan unndra seg journalistisk oppmerksomhet fordi det ikke er økonomisk lønnsomt å prioritere disse. I forhold til studiens startpunkt i 1995, viser materialet at denne utviklingen med endring i beslutningsprosessene da allerede var godt i gang, men at den tydelig er blitt forsterket gjennom studiens periode.

For det andre, om konseptutformingen av varer med journalistisk innhold. Gjennom hele kapittel 6 ble det belagt med empiri hvordan de redaksjonelle produktene må utformes slik at de fungerer som varer i et marked. Poenget her, når dette skal vurderes i et institusjonelt perspektiv, er at selve konseptutformingen er sterkt styrende for den journalistiske praksis. Man kan si at journalistikken er fri og uavhengig, men det er begrenset til det konseptet den skal fylle. Det ligger også til grunn for modellen som ble utviklet i avsnitt 5.4.2.

Et detaljert eksempel kan hentes fra Aftenbladets omlegging av nyhetssidene i søndagsutgaven, omtalt i avsnitt 6.1.1. Der skal midtsidene lages slik at de er attraktive for menn rundt 40 år, av typen 'Driftige Dan'. De skal dekke et tema han er interessert i, og i en visuell sjanger slike menn liker å lese. Journalisten har fortsatt frihet innenfor disse rammene, men alle disse spesifiserte kravene er altså definert av markedshensyn for å sikre at produktene selger så godt som mulig.

At avisen har et definert konsept som vare, er like gammel som avisen selv. Og krav om stoffmiks med spesielle temaer og sider som henvender seg til bestemte lesergrupper, finnes i mer enn 100 år gamle aviser. Det som er nytt, og som er påvist i denne studiens periode, er profesjonaliseringen av markedskompetansen mediehusene anvender, og hvor detaljerte og markedsorienterte spesifikasjoner redaksjonene er med å utvikle. Med institusjonell terminologi viser dette at markedet har fått økt innflytelse på utformingen av produktkonseptene, som så utgjør de praktiske rammene for den daglige praktiseringen av journalistikk.

En annen observasjon på dette punktet er at da det tidligere var større romslighet i konseptene for de redaksjonelle produktene, hadde den individuelle journalisten en større innflytelse på produktet. De hadde større frihetsgrader til å finne på temaer og nyhetsideer. Innstramningen av konseptene begrenser den enkelte journalists handlingsrom, og de er i

større grad blitt medarbeidere som må produsere akkurat det stoffet som er bestilt. I et institusjonelt perspektiv har denne endringen påvirket til en maktoverføring til redaktørene og mediehusets ledelse på bekostning av journalistene. Sett fra et medielederperspektiv har dette bidratt til kvalitetssikring av at journalistene faktisk lager de produktene ledelsen har vedtatt.

Tidligere forskning om dette har beskrevet ulike redaktørtyper, hvor redaktøren i roller som "bedriftsbestyrer" eller "redaktørdirektøren" er eksponent for en slik utvikling (Eide 2000: 266ff). Det kan også trekkes linjer tilbake til noe av den eldste forskningen om produksjon av journalistikk, der journalisten definerer sin jobb som det å fylle opp en bestemt mengde stoff (Breed 1955: 331). Det denne studien tilfører her er eksempler som viser hvordan selve konseptutformingene også kan fungere som et ledelsesverktøy overfor journalistene.

Det tredje forholdet er helheten og summen av alle mediehusets produkter. Markedsteorien kaller dette produktporteføljen. Fra et journalistisk ståsted dreier det seg om den totale rammen for redaksjonell virksomhet.

Dersom et mediehus skulle spisse et produkt slik at det beveger seg bort fra et viktig samfunnsområde, kan de kompensere dette med hvordan de dekker området journalistisk i andre produkter. En vurdering av mediehusets journalistiske virksomhet må da inkludere alle deres produkter.

Det store bildet i utviklingen av mediemarkedene er at den tradisjonelle nyhetsjournalistikken er satt under økonomisk press, mens nye inntekter i stor grad er utviklet rundt journalistikk som ikke er hendelsesnyheter. Denne økonomiske skvisen har også rammet mediehusenes ressurser til å grave opp egne saker, som omtalt i avsnitt 5.1.2. Isolert sett er det blitt vanskeligere å tjene penger på egne gravesaker. Det klassiske konseptet for løssalgjournalistikk, slik VG og Aftenbladet driver det, inkluderer en slik miks med både avslørende nyheter og underholdende journalistikk. Det er en resept som både har sikret legitimitet med viktig journalistikk, og underholdende og populært stoff som har gitt stor oppslutning (Eide 1998: 361ff).

Markedsutviklingen har gjort denne balansegangen vanskeligere. Men først noen uttalelser fra intervjuobjektene. En typisk kritikk mot aviser som VG og Aftenbladet er at andelen underholdning er for stor. Som sitert i avsnitt 5.1.3 forsvarte tidligere sjefredaktør i Aftenbladet, Anders Gerdin, seg mot slik kritikk med å henvise til hvordan den samme TV-kanalen først sendte "Rapport" og deretter "Fangene på fortet". Han mente at en avis på samme måte også skulle kunne "tilgodese alle deler av livet".

På samme måte trekker redaktør Nina Gram, ansvarlig for featurejournalistikken i VG, denne balansen frem som en spesifikk kvalitet med eksempel fra sitt stoffområde (i intervju): ”Det jeg tror er litt av sjelen i *VG Helg*, litt av grunnen til suksessen, er at vi spenner så veldig mellom det helt seriøse og det underholdende. Vi vil ha begge deler. Dette spennet vil vi ha.”

Torry Pedersen ble i avsnitt 5.2.1 sitert på at denne miksen med både underholdning og store nyheter er det ” [som gjør] at politikerne og de ressurssterke må forholde seg til VG i kraft av de avsløringene vi har.” Pedersen gjorde (i intervju) også et poeng av at ”merkevaren på nettet er strukket mer enn på papir,” med eksemplene om at nettet både skriver mer om Mugabes herjinger i Zimbabwe og mer om internasjonale kjendiser enn det papiravisen gjør.

Aftonbladets produktportefølje, inkludert alle magasinene som er beskrevet i avsnitt 4.3.2, kan brukes som indikator på balansen mellom det som forenklet kan kategoriseres som alvorlige nyheter og det som faller inn under et romslig underholdningsbegrep. Da ser man tydelig hvordan Aftonbladets produktutvikling i studiens periode har dratt redaksjonelle ressurser og kapasitet i retning av mer underholdning, og som ble drøftet i avsnitt 5.2.3.

Ovenfor ble det trukket opp hvordan utviklingen i mediemarkedene har satt den hendelsesorienterte og gravende nyhetsjournalistikken i en økonomisk skvis. Man ser også i trenden for produktutviklingen at annen type journalistikk har vokst kraftig som følge av denne utviklingen. Men samtidig finnes det også markedsorienterte argumenter for at nyhetsjournalistikken i mediehus som VG og Aftonbladet er nødvendig, selv om den isolert sett, ikke skulle være lønnsom. Som merkevarer vil VG og Aftonbladet uten skikkelig nyhetsstoff rett og slett ikke være troverdige. Det ville rammet alle deres produkter. TVNorge er et eksempel på noen som sluttet med nyheter, som de avvirket i 2009. De ble en ren underholdningskanal.⁸¹ Det kunne de gjøre fordi de først og fremst var forbundet med underholdning. Nyhetsmedier som VG og Aftonbladet er først og fremst forbundet med nyheter. Det at de også driver med underholdning og annet som ikke er nyheter, hører til helheten. Dette viser at forholdet mellom journalistiske og markedsmessige normer på dette punktet er mer sammensatt enn at man kan karikere det som to størrelser som trekker i hver sin retning.

Oppsummert angående valg av produkter har vurderingen av de tre punktene vist at markedets normer har fått en økt og dominerende rolle i å velge og å definere produktene. Gjennom dette skapes produkter som fungerer som et markedsorientert rammeverk for

⁸¹ Nyhetsartikkel ”TVNorge slutter med nyheter”, Bergens Tidende, lenke: <http://www.bt.no/bergenpuls/media/TVNorge-slutter-med-nyheter-1923142.html>, publisert 11.5.2009, lastet 15.2.2012.

journalistisk praksis. Markedet styrer ikke den enkelte journalistiske sak, men legger føringer i form av temavalg, sjanger, målgruppe, og andre kriterier som styres av at dette skal fungere i en vare for et marked. Det at produktutvikling er blitt viktigere for mediehusenes forretningsstrategier, gjør at mediehusenes ledelse har tatt større regi over dette. Stramme konsepter styrer journalistene. Selv om alminnelig nyhetsdekning og gravende journalistikk har havnet i en økonomisk skvis som følge av utviklingen i mediemarkedene, må mediehus av VGs og Aftonbladets type være sterke på dette området for å opprettholde sin troverdighet. Det kan begrunnes også med markedsorienterte argumenter.

7.1.3: Bygging av en mer markedsorientert redaksjonskultur

Journalister sosialiseres i redaksjonene. Slik sikres det at de jobber i tråd med den institusjonaliserte praksis, slik den aktuelle redaksjonen ønsker det (se f.eks. Tuchman 1978; Langer 1998).

Denne studien har observert at det har foregått en bevisst utvikling av bedriftskultur for å fremme markedsorienteringen i den journalistiske praksis. Den kulturen de skal sosialiseres inn i, blir altså ikke til av seg selv. Noen påvirker og skaper en ønsket kultur, og i VG og Aftonbladet ønsker man markedsorienterte holdninger i redaksjonene. Nå har det i og for seg vært et kjennetegn for disse i lang tid. Analysen her vil derfor avgrense seg til *tre punkter* som viser en utvikling hos disse i studiens periode. *Først*, om Aftonbladets entreprenørånd, for det *andre* om sterkere planleggingssystemer, og for det *tredje* om språk.

Først om entreprenørånden i Aftonbladet. Den var unik da de utover 1990-tallet konkurrerte med Expressen, og gikk forbi. Olof Brundin var en av redaksjonens ledere den gangen, og beskriver dette slik (i intervju):

”Det finnes en genetisk entreprenørånd i Aftonbladet som har vært absolutt nødvendig når det gjelder viljen til å fornye og produktutvikle. Finne på nye saker. En glede i selve forandringen som sådan. Men parallelt med det, har det hele tiden finnes veldig tydelige kommersielle krefter som har styrt oss. Vi måtte finne nye måter å tjene penger for å bedrive en fri journalistikk.”

Brundin var på intervjudispunktet blitt informasjonssjef i Schibsted Sverige. De som fortsatt var ledere i Aftonbladets redaksjon kunne i intervjuene fortelle at det hadde skjedd en endring. Den veldige gnisten og energien som kom av å utfordre konkurrenten Expressen var borte etter at Aftonbladet hadde vært størst i over 10 år. Da måtte en slik type kreativitet skapes gjennom målrettet og systematisk arbeid.

Redaksjonssjef Magnus Ringman forklarer (i intervju) at det var krevende å holde entreprenørinnsatsen oppe gjennom 2009 når de først skulle kutte mange årsverk i redaksjonen og siden omorganisere og integrere nett- og papirredaksjonene. Utviklingssjef Marica Finnsiö sier det slik (i intervju):

”Det er vel egentlig en av de store utfordringer nå, at vi blir mye mer begrensede, for vi styres mye tydeligere ut fra økonomiske forutsetninger. Og det gjør at det blir en utfordring, å holde fast ved den her kreativiteten.”

Sjefredaktør Jan Helin bruker (i intervju) litt andre ord for å beskrive denne endringen:

”Det er en utfordring for oss. Vi merker nå at vi må jobbe mye mer strukturert med ideer. Fordi vi lanserer stadig nye saker. Vi må få et tydeligere fokus, og styring, på hvordan vi får fram ideer og hvordan vi forvalter disse. Vi må på den måten bli mer profesjonelle uten at det truer denne entreprenørkulturen.”

Aftonbladets utvikling er blitt båret frem av en stor energi i organisasjonen. Lederne kaller dette en entreprenørånd. Konkurransen skapte denne energien. Det var avgjørende for å få til de resultater de oppnådde. I senere år har konkurransebildet blitt annerledes. Aftonbladet jobber med å opprettholde sin unike kultur for utvikling, uten at de lenger har den samme energikilden.

Selv om de bruker litt ulike beskrivelser, beskriver lederne en mer krevende situasjon for å holde på denne kulturen. Marica Finnsiö sier (i intervju): ”Det kommer ut av en ganske ustyrlig organisasjon som har vokst fram, og nå holder vi på å bli en ganske styrt organisasjon.” Det leder til neste punkt.

For det andre har redaksjonene innført sterkere planlegging, både i VG og Aftonbladet. Det er en respons på behovet om sterkere styring og organisering, blant annet for å styrke den redaksjonelle utviklingen. Jan Helin kaller dette en kulturutfordring, og han ble i avsnitt 5.3.3 sitert på følgende: ”Typisk for entreprenørkultur er at den er ganske dårlig organisert, men kompenserer det med energi.”

Selv om VG fra tidligere ble beskrevet som et velorganisert mediehus, se avsnitt 4.2, er dette en utvikling som også kjennetegner dem. I avsnitt 5.3.3 beskriver Bernt Olufsen hvordan produktutviklingen er blitt mer toppstyrt, og initieres mer systematisk fra toppledelsen. Det som tidligere var en innfallskultur beskrives nå som en kultur som systematisk skal jobbe med utvikling.

Gunnar Strömblad, sjef for Schibsted Sverige, trekker (i intervju) de lange linjer om denne endringen:

”Det fins en rød tråd i hele denne perioden. Og den begynte før jeg kom.⁸² Man kan si at det begynte med Thorbjörn Larsson, og siden ble ført videre av andre. Og det handler om profesjonalisering. For meg handler det om profesjonalisering, og å jobbe forretningsmessig. Det har liksom vært en overskrift i hele denne perioden. Å jage etter forandring, å se på forandring som noe positivt, som også var noe som var livsnødvendig for Aftonbladet.”

Profesjonalisering trekkes her inn som et interessant moment. Dette er oppspill til en diskusjon om utviklingen i den journalistiske profesjon. Slik Strömblad beskriver dette, endres denne også i retning av å inkludere mer systematikk for å bli mer forretningsmessig. Dette er i tråd med hvordan det flere steder ovenfor er beskrevet hvordan slikt arbeid har fått en mer fremskutt rolle i redaksjonene. Så også i utviklingen av bedriftens og redaksjonens kultur ser man at ledelsen gjennom en mer forretningsmessig systematisert arbeidsmetode vil dra normer fra markedsområdet sterkere inn i den journalistiske praksisen.

Det er to ting å si om dette. En, systematikken utvikler rutiner og kultur som er ment å bidra til en markedsorientert journalistisk praksis. To, ingen journalistiske idealer er til hinder for mer systematikk, selv om journalistikken fra gammelt av har idealisert en mer planløs tilværelse.

Det tredje punktet er språket som bindeledd mellom journalistikken og markedet. Dette ble også berørt i avsnitt 6.1.2 om hvordan markedsundersøkelser etablerer felles referanserammer som gir grunnlag for bedre kommunikasjon mellom redaksjonen og administrasjonen. Ordet ’merkevare’ kan symbolisere denne utviklingen. Institusjonell teori beskriver hvordan institusjoner påvirker hverandre. Det fremstilles gjerne som rivalisering (som f.eks. McQuail 2010). Annen teori holder frem andre former for relasjoner hvor institusjoner påvirker hverandre, noe det også etterlyses mer forskning på (Lawrence og Suddaby 2006: 225).

I denne studien ser man at det er et vokabular fra markedsområdet som har funnet god klangbunn i redaksjonene og blitt tatt i bruk der. Tidligere var det fremmed. I avsnitt 5.2.3 beskrives tilstanden før, da markedsord og markedsundersøkelser var ukjent. Nå brukes slik terminologi i redaksjonene og av journalistene med den største selvfølge. ’Merkevare’ kan defineres som en vare hvor navnet eller et særpreg er det som gjør at forbrukerne kan skille denne fra andre tilsvarende varer (Kotler m.fl. 2009: 236, forenklet gjengivelse).

I redaksjonene har begrepet ’merkevare’ fått innpass, nettopp fordi ordet inkluderer de kvalitetene, det positive og det som er litt vanskelig å sette ord på, som er bygget inn i det redaksjonelle produktet. Her har journalistene fått en positiv merkelapp på sitt bidrag, og da

⁸² Gunnar Strömblad begynte som økonomisjef i Aftonbladet i 1987, og var VD 1991-1999.

bruker de det. Andre slike markedsbegrep som har gått inn i redaksjonens daglige språk, er 'produkt', 'målgruppe', 'behov', 'brukerinnsett', og 'kundetilfredshet', for å nevne noen eksempler. Denne studien har ikke gått dypere inn i dette, men det ser ut som utviklingen av felles språk indikerer hvordan markedsorienteringen har fått mer innpass i den journalistiske institusjonen. Dette bidrar til overføring av logikk mellom de to områdene.

Dette fenomenet er også så vidt berørt i Roppens studie av Orkla Media, der han analyserer språkbruken hos sine intervjuobjekter. I det tilfellet bruker de gamle redaktørene i større grad ordet "journalistikk", mens de nye redaktørene tenderer mot å snakke mer om "produkt", noe som tolkes som et tegn på holdningsendringer i mediehusene (Roppen 2003: 277f). Utover dette er dette punktet ganske lite utforsket.

Oppsummert, avsnitt 7.1 har analysert hvordan markedsorienteringen har fått større innflytelse over journalistikkens institusjonaliserte praksis. Det er påvist hvordan journalistiske nyhetskriterier, eller seleksjonskriterier for å bruke et videre begrep, er blitt påvirket av markedshensyn. Videre hvordan valg av produkter, og utforming av disse, foregår slik at markedets premisser har avgjørende innflytelse. Slik velges det ut produkter, og disse får en utforming, som igjen utgjør rammene for journalistisk virksomhet. Til slutt er det vist hvordan redaksjonskulturen utvikles for å fremme markedsorientering gjennom en bevisst kulturbygging, strammere styring, og også ved at markedsfagets språk tas i bruk i den redaksjonelle sjargong.

7.2: Journalistikkens respons for å styrke sin posisjon

I forrige avsnitt kunne man få inntrykk av at det var enveiskjøring, og at journalistikken hele tiden inntok en underordnet posisjon i forhold til markedet. En institusjon kan brytes ned, men den kan også respondere på ytre påvirkning ved å forandre seg. Hensikten er da å opprettholde eller styrke sin posisjon. Sånn sett kan institusjoner reagere som om de har en innebygget vedlikeholdsfunksjon (Lawrence og Suddaby 2006: 229ff). I denne studien har det kommet frem funn som viser at journalistikken har styrket noen av sine egenskaper som reaksjon på slik ytre påvirkning fra markedet. Det som er beskrevet her viser at denne responsen til dels også utnytter markedsorienterte virkemidler nettopp for å fremme journalistiske idealer.

Det er valgt ut *tre eksempler* som viser hvordan journalistikken vil gjøre sine idealer tydeligere overfor sine omgivelser. *Først* beskrives det hvordan sjefredaktørrollen bygges opp og brukes for å skjerpe profilen i det offentlige ordskiftet. For det *andre* har den økte

konkurransen utfordret den journalistiske praksis til å øke kvaliteten i sitt arbeid og øke kravene til profesjonsutøvelsen. For det *tredje* har mediehusene skjerpet sin journalistiske innsats for å bli oppfattet som viktige samfunnsaktører.

7.2.1: Sjefredaktørens rolle formes for å skjerpe den journalistiske profilen

Redaktørrollen har mange typologier og har endret seg i faser. Men for de to mediehusene som er studert her, og i den aktuelle perioden, passer det nok best med beskrivelsen av redaktøren som en profesjonalisert bedriftsleder som har fått bryne seg på mediekonsernernes fremmarsj. Denne har i kraft av redaktørtradisjonen likevel en annen type legitimitet enn en direktør (Eide 2000: 253ff). Med det som utgangspunkt, har studien sett etter om det er bestemte utviklingstrekk videre hvor redaktørrollen har respondert til markedsorienteringen.

Bernt Olufsen har som ansvarlig redaktør i VG hatt som redaktørfilosofi å virke i kulissene. Han har valgt ikke å holde høy offentlig profil som en del andre redaktører. VG har i stedet bygd opp profilerte kommentatorer i slike roller, som har representert avisen i samfunnsdebattene. Olufsen har gjort ett unntak, og det er saker som gjelder VGs journalistikk. Når det har vært offentlig debatt om VGs opptreden, eller klager og rettsaker om dette, har han selv frontet det. I en typisk nyhetsartikkel i denne sjangeren, som for eksempel ”Høiby med PFU-klage mot VG”,⁸³ er det Olufsen selv som svarer på vegne av avisen. Han har vært skrivende redaktør og kommentator i egen avis, men bare om VG og om medier. Slik har han også profilert seg på sin blogg.⁸⁴

For Aftonbladets sjefredaktør Jan Helin er denne rollen blitt enda skarpere utviklet. Olof Brundin, som fortsatt var redaktør i Aftonbladet da Helin tiltrådte, beskriver (i intervju) denne strategien for å profilere den nye sjefen:

”Da hadde vi som uttalt ambisjon å gjøre han kjent som Sveriges ledende publisist. Og det vil jeg si vi har lyktes med. [...] Skal det tales om journalistikk, fri journalistikk, fri meningsdannelse, etiske grenser, gresedragning og slik, så er Jan Helin klart ledende i Sverige. Det tror jeg er viktig for et medieforetag, å ha en slik tydelig profil.”

Søk i Aftonbladet og i andre svenske medier bekrefter at Helin har profilert seg på Aftonbladet og pressespørsmål. Hans blogg,⁸⁵ som gjennomgående handler om Aftonbladet og media, er hyppig blitt frontet på nettavisens forside. Aftonbladets VD, Anna Setzman, trekker denne profileringen enda litt lenger (i intervju):

⁸³ Nyhetsartikkel ”Høiby med PFU-klage mot VG”, Journalisten.no, lenke: <http://www.journalisten.no/node/14421>, publisert 22.12.2003, lastet 15.2.2012.

⁸⁴ Bernt Olufsens blogg, lenke: <http://berntolufsen.vgb.no/>, fra 2012: <http://berntolufsen.vg.no/>.

⁸⁵ Jan Helins blogg, lenke: <http://blogg.aftonbladet.se/janhelin>.

”Å gå ut og ta debattene, og møte debattene og gjøre det i andre medier og slikt. Å våge å vise at Aftonbladet står for noen ting. [...] ’Kvällstidningen’ ligger jo på grensen veldig ofte. Da er det viktig at leserne opplever at det finnes noen, en person, i dette tilfellet Jan, som svarer. [...] Den rollen er veldig viktig for produktet og varemerket.”

Hun poengterer at en sjefredaktør som profilerer avisens journalistikk i andre medier også styrker Aftonbladet som merkevare.

Da er ringen sluttet. Sjefredaktøren gjennomfører en strategi for å profilere de journalistiske idealer på vegne av mediehuset, og selv det oppfattes som markedsorientert. Studien viser at ansvarlig redaktør i begge mediehusene har tatt denne rollen, og med en bevisst strategi for å styrke den journalistiske profilen. Aftonbladet har gjort det aller tydeligst.

7.2.2: Økt kvalitet og økte krav til profesjonsutøvelsen

Dette avsnittet vil påvise noen utviklingstrekk i journalistikken som følger av økt konkurranse. Dette er endringer som ikke nødvendigvis følger av markedsorientering av journalistikken, men fordi den har forbedret seg ut fra sine egne idealer. I forhold til at journalistiske mål og markedshensyn også i noen tilfeller kan være sammenfallende, som drøftet i avsnitt 5.1.1 og 5.4.2, blir det vanskelig å operere med at utviklingstiltak enten er ’journalistisk motivert’ eller ’markedsmotivert’ som et motsetningsforhold. Videre påvirkes jo journalistikken også av andre forhold, som teknologi og samfunnsutvikling.

I avsnitt 7.1.1 er det listet opp en del endringer i journalistisk praksis som tilskrives markedsorientering. Det behøver ikke å bety at disse er i strid med journalistiske idealer.

Det ble i avsnitt 5.1.4 gjort et poeng av at konkurranse i seg selv er sunt for journalistikkens utvikling, fordi det gjør at den må skjerpe sin praksis og forbedre seg. Dette avsnittet vil avgrense seg til å drøfte noen eksempler på dette, bare for å belegge påstanden med noe empiri. Og innenfor det institusjonelle perspektivet på journalistikk kan slik utvikling handle både om produktene, journalistisk praksis, og profesjonen.

Studiens materiale viser en del slike utviklingstrekk. Dersom endringer som er drøftet tidligere i dette kapitlet holdes utenfor, kan det trekkes frem følgende eksempler:

- Mer selvstendig journalistikk
- Nye grep for å skille seg ut
- Mer systematikk i planleggingen
- Nye digitale muligheter utnyttes

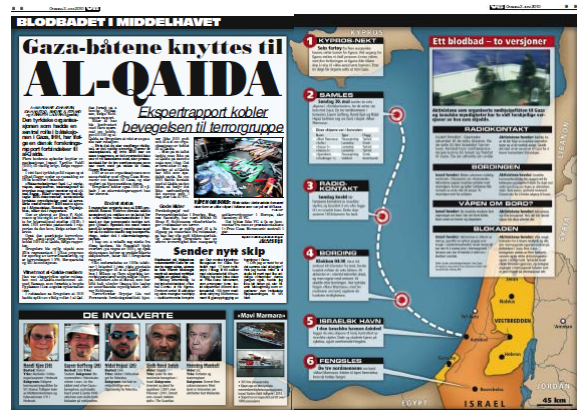
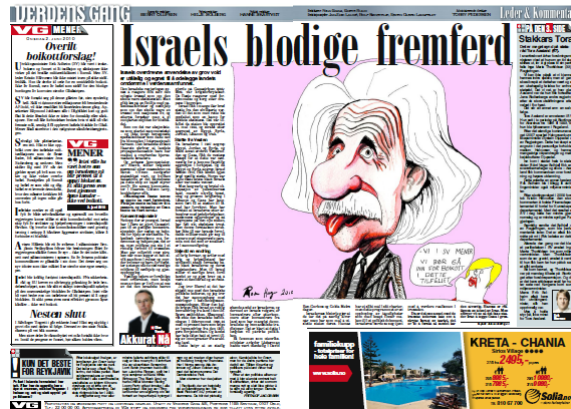
Mer selvstendig journalistikk betyr at redaksjonen tilstreber å sette sin egen dagsorden. Da vil de arbeide mer selvstendig ut fra egne hensyn, og mindre på respons fra innholdet i andre medier. Bernt Olufsen sier det slik (i intervju):

”I et 30-årsperspektiv, hvis du deler det inn i to 15-årsbolker, så kan du si at mye av journalistikken i VG var vesentlig mer hendelsesorientert i døgnet, og vesentlig mer basert på innspill fra andre trykte medier, i de 15 foregående årene [1980-1995]. [...] Det har vært en løsrivelsesprosess [...] i retning av å utvikle egne saker og ideer, og sette - ut fra et originalt journalistisk arbeid - dagsorden for samfunnsdebatten.”

Helje Solberg, VGs nyhetsredaktør, sier (i intervju) at det nesten er blitt slutt på den rene utspilljournalistikken der politikere kunne komme på trykk bare de mente noe. Slike utspill vil bli underlagt mye mer kritiske vurderinger enn tidligere. Et markedsorientert motiv kan være å skille seg ut for å selge bedre. Journalistisk sett representerer dette et større mangfold, og at flere ting i samfunnet blir underlagt kritisk journalistikk. Studien har ikke kunnet etterprøve statistisk om det er riktig det disse sier. Men det kan være naturlig å anta at redaksjoner med mindre ressurser ikke har greid å følge opp i en slik utvikling.

Nye grep for å skille seg ut kan eksemplifiseres med at alle medier har begynt å bruke case som fortellerteknikk i sin journalistikk. For noen år siden var dette et særtrekk for løssalgssavisene. Det er det ikke lenger, for alle gjør det. Men hva gjør da løssalgssavisene for å være annerledes? De har mange virkemidler. Litt tilfeldig kanskje, men dagens avis den **2. juni 2010** da Helje Solberg ble intervjuet, hadde et eksempel hun kunne bruke (i intervju), for i hvert fall å vise noen virkemidler.

Hovedsaken denne dagen var om en båt med internasjonale aktivister som provoserte Israel ved å forsøke å komme i land på Gaza. Arrestasjonen av forfatteren Henning Mankell, som deltok, ga kjendisvinkling til førstesideoppslaget. Det å bruke et stort antall sider på én nyhetssak, er et klassisk grep for løssalgspressen. Det som er nytt, og som er observert i denne studien, er at innholdet i disse mange sidene er blitt annerledes enn tidligere. For noen år siden ville et slikt eksempel vært side på side med et stort bilde, en tittel, og en ny sak på hvert dobbeltoppdrag. Her bruker avisen førstesiden, selvsagt, og så den mest prominente meningsplassen på side 2-3, med en av avisens profilerte kommentatorer. Så følger side 6-7 med nyhetssaker. Side 8-9 har fått en dobbeltside med grafikk, visuelle elementer, og en faktasak. På side 10 følger en nyhet, samt en ”i nyhetene”-spalte med analyse fra en profilert journalist. At dagens største innlegg på debattsidene 46-47 går på samme tema, bygger opp under hvordan hovedsaken er bygget ut i dagens avis.



VG 2. juni 2010 viser hvordan de bygger ut dagens største nyhetssak over 10 sider: Første-sideoppslag, kommentar s. 2-3, nyhetsreportasjer s. 6-7-8-9-10, inkludert en to siders grafikk og faktasak. I tillegg er hovedinnlegget på debattsidene s. 46-47 om samme tema.

Poenget her er at dette ikke bare er mye stoff, på løssalgs vis. Men når VG først velger å gjøre det stort, gjøres det med nyhetene, dybde, kommentarer, debatt, og en omfattende faktasak med visuell presentasjon. Denne samlede pakkelsen er eksemplet nyhetsredaktøren trekker frem som svar på spørsmålet om hva de gjør når andre aviser tar etter det som tidligere har vært deres særegne journalistiske grep.

Aftenbladets redaksjonssjef Magnus Ringman trekker også frem dette med visualisering og store grafikker som et virkemiddel de har utviklet for å ha noe ekstra å by på. Det finnes mer enn 20 år gamle eksempler på slike store visuelle løsninger. Men da var det

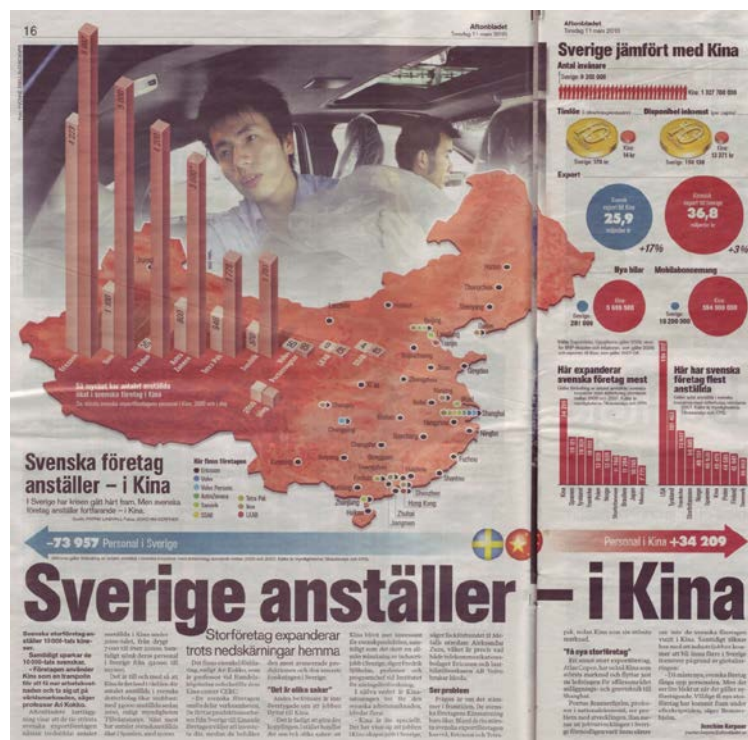
noe ekstraordinært. Nå er dette blitt utviklet til en form for presentasjonsjournalistikk og fortellerteknikk de forsøker å trekke inn daglig. Ringman sier (i intervju) at dette også gjør det mulig å formidle på et øyeblikk – bokstavelig talt – det man ellers må lese ganske mye tekst for å få med seg.

Ringman viser som et eksempel en sak i Aftonbladet **11. mars 2010** om hvordan svenske bedrifter vokser i Kina. Her har de utviklet sitt journalistiske ideal om effektiv kommunikasjon. Midtsidene med grafikk i søndagsavisen, vist i avsnitt 6.1.1, er en del av denne utviklingen. Da disse dataene ble samlet inn, fremstod de store grafikkene som et kjennetegn for løssalgsavisene, både i Norge og Sverige. Men trendene brer seg raskere mellom avisene enn før, i løpet av kort tid kunne dette grepet observeres stadig hyppigere også hos de andre avisene. De ble også tatt opp av nettavisene, som ble videreutviklet med multimediale effekter.

Disse eksemplene på å redigere sakene over mange sider kaller man internt for å lage 'store rigg'. Denne måten å bygge ut sakene på fikk kritikk fra enkelte intervjuobjekter, blant annet fra Harald Stanghelle, politisk redaktør i Aftenposten. Han karakteriserte det slik (i intervju):

”VG er jo ei avis som har en veldig frisk nyhetsjournalistikk. De har ingenting imot å forstørre en nyhet. De har mange store nyheter som, hvis du går i ettertid, er bare småting. Men i kraft av sin størrelse så har de gjort det til store ting.”

Videre trekker Stanghelle inn et annet perspektiv, og det er hvordan denne formen for nyhetsjournalistikk i sin storslagne form også får innebygget en annen egenskap, at den blir som en kampanje (i intervju):



Visuell fortellerteknikk i Aftonbladet **11. mars 2010**, side 16-17.

”De er veldig effektive til å drive kampanjefjournalistikk samtidig som de benekter at det er det de gjør. De er veldig flinke til å forkle kampanjefjournalistikken [...] i en nyhetsform.”

Det Stanghelle betegner som kampanje, vil lederne i VG og Aftenbladet betegne som *engasjement*, noe de dyrker frem som en egenskap for journalistikken i denne typen aviser. Sjefredaktør Jan Helin i Aftenbladet sier det slik (i intervju): ”Vi er ikke ute etter å vinne troverdighet hver dag. Vi er ute etter å vekke engasjement.”

Mer systematikk i planleggingen har to sider. Det ene er så enkelt at mer av journalistikken lages i dagslys og færre sider fylles om natten, ifølge Helje Solberg (i intervju). Det at papiravisen har løsrevet seg noe fra hendelsesnyhetene, gjør at de har mer stoff som er planlagt og jobbet med over tid. Eller som Magnus Ringman sier om den samme trenden i Aftenbladet:

”[Vi må] skape et mye mer kvalifisert innhold enn den vanlige nyhetsavisen som tradisjonelt er en vanlig nyhet på side 6-7, så er det et stort bilde av et politiavsperringsbånd midt i natten som reflekterer kameraets blitz. Altså, den tiden er forbi. Vi må gi mer.”

Den andre siden, i følge Solberg, er handlingsplanene hvor alle de nyhetsproduserende avdelingene lager tre måneders planer for hva de skal være best på. Disse planene er et av nyhetsredaktørens styringsverktøy. Dette sikrer både en jevn strøm med nyheter redaksjonen selv har bestemt seg for å grave opp, og det sikrer en systematikk i at journalistikken overvåker mange samfunnsområder. Det sikrer også god planlegging av saker man vet kommer, som for eksempel et presidentvalg i USA. I forhold til journalistikken som institusjon, representerer dette både en kvalitetsheving av praksis og økte krav til profesjonene.

Nye digitale muligheter som utnyttes på mange måter er et svært omfattende tema. Helt overfladisk her nevnes bare slikt som hvordan journalistikken kan utnytte det å være i flere kanaler, samspill mellom kanaler, umiddelbar publisering i kombinasjon med papiravisens styrke, og alle nye multimediale virkemidler. Journalistikken har fått, og tatt i bruk, mange nye virkemidler for publisering. Digital utvikling har også revolusjonert journalistisk research. Og endelig, med digitale medier og lesernes bidrag har man kunnet utføre journalistikk som før ikke var mulig. Tsunami-dekningen og ”Vaksineguiden” er nevnt som slike eksempler i avsnitt 4.2.3. Uten å gå dypere inn i temaet om digitalisering av journalistikken, poengteres her bare at det er utnyttet på mange måter til å øke kvaliteten i den journalistiske praksisen.

Dette er, som nevnt, langt fra en komplett analyse. Men eksemplene illustrerer i hvert fall empiri til påstanden om at konkurranse bidrar til at journalistikken forbedrer seg, også ut

fra sine egne institusjonelle premisser. Endringene som er nevnt har bidratt til økt kvalitet, økt uavhengighet, og høyere profesjonskrav til journalistene.

Med tanke på generalisering må det tas hensyn til at empirien fra VG og Aftenbladet representerer to mediehus som på alle måter har mer ressurser enn de fleste andre i sine land. Bildet kan være ganske annerledes i mindre mediehus.

7.2.3: Viktigere å være viktig

Mediehusene har skjerpet sin journalistiske innsats for å bli oppfattet som viktige samfunnsaktører. Det å strebe etter makt ligger i journalistikkens natur. Innenfor en institusjonelt orientert analyse kan man også trekke inn begrepet *medieorden*, som betoner mediehusenes rivalisering om posisjoner i samfunnet. Disse posisjonene kan være både av økonomisk og politisk karakter. Det at journalistikken i mediehus som VG, for eksempel, får stort politisk gjennomslag fordi de har store opplag og mange lesere, viser hvordan disse posisjonene er knyttet sammen (Slaatta 2003: 31f, 239f).

Å rangere mediehusenes institusjonelle maktposisjon ut fra opplag, lesertall og markedsposisjoner alene, blir for enkelt. Anseelsen og troverdigheten som deres journalistikk har i samfunnet, er en annen viktig parameter.

Mediehus som VG og Aftenbladet legger stor vekt på å bli oppfattet som viktige. Fra gammelt av har begge en tradisjon for å prioritere den politiske nyhetsjournalistikken (Eide 1995: 241ff; Alsing 2005: 72f).⁸⁶ Videre er VG den mest prisbelønnede redaksjonen i Norge i studiens periode. Aftenbladet er mest prisbelønnet blant svenske mediehus med aviser. Dette er omtalt i avsnitt 4.2.2 og 4.3.2. Deres innsats for å bli assosiert med de store avsløringer og nyheter er ingen tilfeldighet. Utover disse sakenes journalistiske verdi gir de også mediehusene en politisk posisjon som fremmer deres anerkjennelse. I denne studien er det observert flere tiltak VG og Aftenbladet har gjort nettopp for å bli en viktig aktør i samfunnet. *Dette avsnittet* beskriver noen av disse trekkene ved å drøfte bruken av redaksjonelle regnskap og måleinstrumenter, hvordan det er blitt lagt mer vekt på kommentar og debatt, og andre bestemte grep som er gjort for å fremheve at man er viktige.

Bernt Olufsen sier (i intervju) at hans prosjekt som VGs ansvarlige redaktør, har vært å utvikle en slik viktig samfunnsrolle:

⁸⁶ Referansene er bare to eksempler på at politisk nyhetsjournalistikk er prioritert. Belegg av påstanden vil kreve en mer omfattende gjennomgang av de to avisenes historikk, og deres linje har variert gjennom årene.

”[...] det har vært det prosjektet å kle på den populære, underholdende, overraskende, lettlesste løssalgsavisen det jeg vil kalle en samfunnsrolle gjennom økt satsing på selvstendig, avdekkende journalistikk, kommentar og debatt.”

Her lister han opp noen av virkemidlene, som vi kommer tilbake til nedenfor. Et poeng Olufsen understreker i bestrebelsene på å være en viktig aktør i det norske samfunnet, er at det ”påvirker jo mye av hele innholdsproduksjonen vår,” som han sier (i intervju). Det er lett å la de store avsløringene ta hele oppmerksomheten. Men alle de andre dagene i året, og på alle de andre sidene og kanalene i VG, skal det også utøves journalistikk.

Olufsen beskriver to tiltak de har satt i gang for å jobbe mer systematisk på alle områder, og for å strekke seg etter å lage en vesentlig journalistikk med høy kvalitet. Det ene er samfunnsregnskapet, det andre er måling av sitater.

VGs redaksjonelle regnskap ble første gang gjennomført for 2009, og er omtalt og gjengitt til slutt i avsnitt 4.2.2. Der måles eller beskrives 28 forskjellige parametre som til sammen skal si noe om VGs journalistiske prestasjoner. Dette brukes internt i prosesser som skal øke systematikken og kvalitetssikringen i arbeidet, og det brukes eksternt overfor lesere og samfunn til å diskutere VG. Slike journalistiske samfunnsregnskap er, i litt ulike former, innført i enkelte norske og svenske aviser det siste tiåret. Det har vært en del diskusjon om effekten av disse redaksjonelle regnskapene, og Harald Stanghelle kommenterer dette slik (i intervju): ”Ja, jeg synes jo det er OK [...] men] det har lett for å bli litt for generelt.” Det kan altså være en lang vei fra et måltall som publiseres en gang i året til den konkrete praksisen i journalistens hverdag.

Måling av sitater går ut på å sjekke om VG oppnår sitt mål om å sette dagsorden både for det folkelige og offisielle ordskifte i Norge. Dette ble også omtalt i slutten av avsnitt 4.2.2. Det er vanskelig å slå fast om man preger den offisielle dagsorden, men VGs forsøk på å utvikle måleverktøy skal i hvert fall legge grunnlaget for en mer faktabasert diskusjon om dette. Da studien samlet sine data, jobbet VG med metoder for å overvåke hva som sies og deles i sosiale medier om VG, for kanskje å utvikle det til en indikator om det folkelige ordskiftet. Målingene skal brukes til å legge premissene for de interne diskusjonene.

Mer vekt på kommentar og debatt blir også nevnt som et tiltak for å underbygge VGs viktige samfunnsrolle. I 2009 utvidet VG den daglige plassen for debatt til fem sider, og fornyet presentasjonen av dette stoffet. Ofte er det eliteaktører som preger papiravisenes debattarenaer, mens VG ønsker å bli assosiert med vanlige folk. I denne omleggingen laget de derfor et konsept hvor innleggene spenner fra kronikker til sms-meldinger.

Slik inviterte politisk redaktør Hanne Skartveit den gangen til fornyet debatt: ”I dag lanserer vi VGs nye debattsider. Vi vil ha med flest mulig i debatten; de som vanligvis ikke blir hørt, og de erfarne debattantene.”⁸⁷



Debatt fyller fem sider i VG hver dag, her fra avisen 9. april 2010 med side 2-3, 38-39 og 40.

I tillegg til de fem faste debattsidene er det kommentarer og meningsjournalistikk spredt rundt i andre stoffområder i avisen. Skartveit sier (i intervju) at hennes oppgave er å bidra til at VGs meningsbærende journalistikk bygger opp under den redaksjonelle linjen: ”Det grunnleggende er at vi er maktkritiske. Vi er jo kjent for å være vaktbikkje.” Det å løfte frem meningsjournalistikken for å bli viktigere, begrunner Skartveit (i intervju) også med å utvikle seg i takt med leserne:

”Det er fordi du ser at jo mer komplekst samfunnet blir, jo mer trenger man analysene, å sette ting i sammenheng. [...] Befolkningen er blitt mye mer utdannet. Leserne stiller jo også andre krav nå enn de gjorde før. Det er mange, mange flere med høyere utdanning. Folk kan mer, leser mer, vil ha mer dybde, kunnskap.”

Skartveit bekrefter også at når de utvikler enkelte VG-medarbeidere til å bli profilerte debattanter, er det en del av strategien for å styrke oppfatningen av VG som viktig aktør.

Debattstoffet i Aftenbladet har også økt i perioden, sier Lena Mellin (i intervju), sjef for samfunnsredaksjonen, stedfortredende ansvarlig utgiver og avisens mest profilerte kommentator:

”Fremfor alt har det blitt viktigere, og tar en mye større plass i mediene. Spesielt spaltistene. Ledersiden er kanskje også blitt større. Debattplassen er blitt større i papiravisene. Og spaltistene er blitt større og flere inni avisen.”

Men Mellin understreker at deres bidrag til den demokratiske samtalen var like stort tidligere, før studiens periode, som nå. Det som er forskjellen er at dette stoffet er blitt mye tydeligere profilert i de redaksjonelle produktene. Og så trekker hun frem en annen endring: Økt

⁸⁷ Kommentarartikkel ”Den ubehagelige samtalen” av Hanne Skartveit, VG, 19.8.2009, s. 2.

hurtighet. Konsekvensen er at flere kommer til orde, men at effekten av den enkelte meningsartikkel også blir mer begrenset.

Harald Stanghelle setter denne utviklingen inn i en større trend der meningsstoffet på mange måter er blitt viktigere i journalistikken. Her er Stanghelles beskrivelser (i intervju) om endringer i *meningsjournalistikken* gjengitt, men med mine stikkord i parentes:

[Større:] "At den har fått større plass."

[Viktigere:] "At den er viktigere."

[Høyere status:] "At statusen er hevet dramatisk innad i avisene. Og da tenker jeg spesielt på debattredaksjonen og debattinnlegg som nærmest var et sidespor ofte [...] har fått en helt annen status.

[Arbeidsmåte:] Måten det skjer på. Å innhente debattinnlegg og kronikker er blitt forandret [...] Fra å være en passiv [...] til aktivt å ringe opp til skribenter [...].

[Kommentarene:] Når det gjelder kommentarjournalistikken, så har det forandret seg i den forstand at en er opptatt av ikke bare hendelsen, men like ofte er det like viktig å gi sammenhengen. [...] nettet og etermediene gir jo nyheten veldig raskt. Og da kan papiravisa komme med en større sammenheng.

[Nettet:] Og når det gjelder nettet, så har det åpnet helt nye perspektiver igjen, som må fungere på sine egne premisser. [...]

Beskrivelsene fra Stanghelle viser hvordan utviklingen i VG og Aftenbladet ikke foregår isolert, men at de er en del av en større utvikling.

Stanghelle bekrefter (i intervju) også en utvikling der flere stemmer har kommet til orde og at debattene er blitt mer mangfoldige. Det å ha en tittel eller status er også i mindre grad enn tidligere et adgangskort til debattene. Med flere motstemmer er debattene blitt friskere, mener han.

Men Stanghelle gir (i intervju) også en karakteristikk til kommentarvirksomheten i VG, og bruker det som eksempel på hvordan meningsjournalistikken skiller seg fra for eksempel den i Aftenposten:

"VG har en veldig bråkete kommentarprofil der du liksom slår med storslegga. De er ikke så nøye med om vurderingene passer dagen etter, bare det fungerer der og da. Mens i Aftenposten er vi mer opptatt av å analysere og si at her er den ene siden av saken, her er den andre, og konklusjonen er ikke gitt her. Det mener jeg er en del av troverdighetslinjen til Aftenposten. Og den trenger ikke VG tenke på."

Bestemte grep som gjøres for å fremheve at man er *viktig* kan også beskrives som en reaksjon som har kommet etter at utviklingen stadig medførte vekst i det stoffet som var for kos og avkobling. Om Aftenbladets satsing på kvinnelige lesere i avsnitt 6.3.1 ble det jo sitert hvordan journalistikken ble for "rosa", noe som bidro til nye kvinnerettede satsinger på harde

nyheter og i kommentarjournalistikken. Da Aftonbladet la om sin søndagsutgave, omtalt i avsnitt 6.1.1, var det et uttalt mål å fremstå som en viktigere avis. Utviklingssjef Marica Finnsjö beskriver (i intervju) denne vektleggingen slik:

”Alle de deler vi har satset på der [i søndagsutgaven] handler om å gjøre Aftonbladet til en viktigere avis. Samtidig som vi vil gjøre trivelighetslesning og slikt på søndag, så er det ikke livstilssjournalistikk vi har innført. Det er mer ordentlig journalistikk⁸⁸ der vi forteller nyhetsstrier i sin helhet.”

Når vi spør Finnsjö om et tilsvarende eksempel fra nettavisen, trekker hun frem ”Världen direkt” som et forsøk på å utnytte virkemidlene i den digitale journalistikken for å løfte frem viktig stoff. Det er omtalt i avsnitt 4.3.3 hvordan ”Världen direkt” brukes i utenriksjournalistikken for å trekke med seg leserne ute i felten. De kan for eksempel stille spørsmål til en familie journalister besøker i Afghanistan. Dette bidrar igjen til å gi nettavisens forside et annet helhetsinntrykk, siden det for øvrig er en stor andel annet stoff der om kjærlighetsliv, kjendiser og livsstil.

Som Torry Pedersen er sitert på i avsnitt 7.1.2 har nettavisene, til forskjell fra papiravisene, både mer om Mugabe i Zimbabwe og mer om internasjonale kjendiser. For å oppfylle dette spennet har både VG og Aftonbladet utviklet sin journalistikk i begge ender, for å si det slik. Da blir det en balansegang mellom viktig stoff og underholdende stoff, selv om dette ikke alltid er to adskilte kategorier.

Aftonbladets tidligere sjefredaktør Anders Gerdin fremhevet i avsnitt 5.1.3 hvordan gravejournalistikk som ga uttelling i ’Det stora journalistpriset’ var et tegn på at de spilte en viktig rolle. Dette har de også fått anerkjennelse for i bransjen, blant annet dette fra Agneta Lindblom Hulthén, leder for Svenska Journalistförbundet:

”Kvalitet som skapar profil. Det roliga med Maria [Trägårdh] och Magnus [Ringman] är att de arbetar på Aftonbladet. Skandinaviens största tidning med en salig blanding av nyhetsjakt, såpaskvaller och fördjupande dokumentärjournalistik. En tidning som tjänar bra med pengar på denna blanding och där kvalitetsjournalistik därför är en viktig profilskapare.” (Hulthén 2001: 350)⁸⁹

Det er selvsagt sammensatte årsaker som gir et mediehus en posisjon i en medieorden. Men intervjuobjekter bekrefter i hvert fall at VG og Aftonbladet har en rolle som forbilde for andre medier. Hans Erik Matre, redaktør i Media Norge, sier (i intervju) om VG: ”De er spesielle, men samtidig trendsettende.”

⁸⁸ Fra svensk til norsk er ”riktig journalistik” her oversatt til ”ordentlig journalistikk”.

⁸⁹ Nyhetsartikkel: ”Stora journalistpriset till Aftonbladet”, Aftonbladet.se, lenke: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/9911/10/pris.html>, publisert 10.11.1999, lastet 22.5.2012.

Tilsvarende sier Pär-Arne Jigenius (i intervju), tidligere Pressombudsman i Sverige:

”Aftonbladet har vært en pioner og drevet det mest omfattende og mest oppskattede og også mest lønnsomme produkt. Hele den øvrige pressen har studert dette og sett det som et forbilde. De har forsøkt å hente gode ideer derifra.”

Oppsummert har dette avsnittet gått gjennom eksempler som viser hvordan VG og Aftonbladet har gjennomført tiltak hvor målet har vært å gjøre deres journalistikk viktigere. Dette samsvarer i grove trekk med annen forskning om tabloidjournalistikk i andre land, som påviser hvordan populærpressen er en pådriver for utvikling av journalistikken, og at den tross sin diskutabile praksis bidrar til å få nye saksfelt opp i offentligheten og bidrar til at dette når ut til bredere grupper i befolkningen (Örnebring og Jönsson 2008: 292ff). Fellestrekkene er synlige selv om den forskningen jeg her viser til gjelder litt andre forhold enn i denne studien.

I tråd med institusjonell teori tolker jeg disse utviklingstrekkene som er gjennomført for å forbedre journalistikken som bestrebelser for å oppnå best mulig anseelse i samfunnet. Dette kan være i en konkurranseorientert rivalisering mot andre aktører, eller også for å oppnå politisk makt. Det er jo dette som igjen gjør at deres journalistikk får betydning i samfunnet. Tiltakene viser en mer systematisk planlegging av journalistikken, redaksjonelt regnskap, måling av i hvor stor grad de setter dagsorden, større vekt på gravende journalistikk, mer kommentarer og debatt, og en balansegang mellom viktig og underholdende stoff. Seniorer i mediebransjen bekrefter at VG og Aftonbladet er forbilder for andre.

7.3: Eierens involvering med journalistikken i sine mediehus

Det er VG og Aftonbladet som er case i denne studien, ikke Schibsted. Men som eier av begge mediehusene er det materiale i studien om forholdet mellom Schibsteds eierskap og journalistikken i disse to mediehusene. Ut fra den aktuelle debatten om eierskap av medier fremstår dette som spesielt interessant. Derfor har jeg valgt å avslutte avhandlingen med dette temaet.

I forhold til institusjonell teori om journalistikken, og også i forhold til pressens normer, står eieren utenfor journalistikkens praksis. Men i kraft av å være eier av mediebedriften som økonomisk virksomhet har eieren innflytelse over rammer som påvirker journalistikken. Rammer er da ikke bare økonomiske størrelser, men også andre betingelser som legges på virksomheten. Analysen i dette avsnittet tar sikte på å vurdere en del slike forhold som er funnet i studiens to case.

I McManus' modell om markedsdrevet journalistikk, gjengitt i avsnitt 2.1.2, er det plassert et 'Parent Corporation' rett over bedriften, og over dette igjen 'Investors/Owners'.

Som presisert om begrepene i avsnitt 2.6, brukes her 'eier' i en forenklet versjon, og omfatter både eierkonsern og aksjeeiere.

Dette avsnittet tar for seg *tre* forhold. *Først*, at Schibsted ikke er en fjern eier, men utvikler tette og nære bånd til sine mediehus – og mellom disse. For det *andre*, det betyr mye for Schibsted at de eier medier. De er stolte av journalistikken i virksomhetene sine. For det *tredje*, Schibsted har en kommersiell agenda akkurat som man kan forvente fra en forretningsmessig eier. Det blir blant annet synlig i fremvoksende spenninger mellom Schibsteds redaksjonelle mediehus og øvrige virksomhetsområder.

Familieforetaket Schibsted ble aksjeselskap i 1988 og børsnotert i 1992. De hadde fra før en portefølje av eierandeler i ulike medievirksomheter, men børsnoteringen ble en start for mer markert vekst innen mange mediefelt, også film og TV. Schibsteds tidlige historie er omtalt i avsnitt 1.2.1, overtagelsen av VG i avsnitt 4.2.1 og av Aftenbladet i avsnitt 4.3.2.

I 2010 hadde Schibsted 7200 ansatte i 31 land, en omsetning på 13,8 milliarder NOK, og driftsresultat (EBITA) på 1,6 milliarder NOK, en driftsmargin på 11,7 prosent. Over 70 prosent av omsetningen kommer fra skandinaviske mediehus (Schibsted årsrapport 2010). Schibsted har de siste årene lagt vekt på omstilling til digitale medier, og midt i 2009 stod nettvirksomhetene for 28 prosent av omsetningen og 69 prosent av resultatet.⁹⁰

7.3.1: En eier som er tett på

Bygging av tette og nære bånd mellom eierkonsern og mediehus, og også mellom mediehusene, kjennetegner Schibsted. Det betyr at de interne forbindelsene er mye mer sammensatte og mangfoldige enn et alminnelig organisasjonskart vil vise. I dette avsnittet gjennomgår en rekke eksempler på dette, som så oppsummeres med en liste over disse.

Konsernsjef Rolv Erik Ryssdal personifiserer på sett og vis båndene mellom Schibsted-konsernet og medievirksomhetene deres. Han startet i Schibsted i 1991, ble VD i Aftenbladet, deretter adm. dir. i VG, sjef for Schibsteds internasjonale online rubrikkvirksomhet, før han ble konsernsjef fra 2009. Og han er ikke alene om en slik ferd mellom selskapene. Mange av Schibsteds ledere har jobbet i selskapene konsernet eier. Det betyr at dersom man skal studere Schibsted og deres virksomheter i et institusjonelt perspektiv, vil slike personlige relasjoner bidra til å viske ut et skarpt skille mellom mediehusene på den ene siden og eierkonsernet Schibsted på den andre. Dette har også vært

⁹⁰ Nyhetsartikkel "Schibsteds raske kutter", Dagens Næringsliv, 15.8.2009, s. 98.

en ønsket retning fra Schibsted over flere år. Derfor har de en strategi for å utvikle personlige bånd mellom aktører i ulike roller for å legge forholdene til rette for et nært samarbeid.

I samme retning trekker det når Schibsted har etablert lederfora de kaller K2 og K3, som kommer i tillegg til de ordinære hierarkiske linjene i organisasjonene. K2 samler utvalgte ledere i konsernet og toppledere i de største selskapene, i alt rundt 40 personer. K3 inviterer enda bredere med rundt 230 deltakere.⁹¹ Slik utvikles møteplasser som skaper flere bånd mellom aktørene enn de ordinære organisasjonsstrukturene. Da Rolv Erik Ryssdal overtok som konsernsjef i 2009 etablerte han ny konsernledergruppe. I tillegg til ledere i konsernet, trakk han inn ledere fra to av virksomhetene deres, mediehuset VG og onlinerubrikksselskapet Finn. Det bidro til å skape tettere bånd mellom konsernledelse og operativ virksomhet.⁹²

Samtidig har Schibsted organisert flere prosjekter der de initierer felles aktiviteter i og mellom mediehusene, men ledet av konsernet. Et eksempel er traineeprogrammet der talentfulle og nyutdannede ledertalenter blir ansatt i Schibsted, og sendt på 'turnus' i datterselskapene for å få praksis – og bygge nettverk.⁹³ Et annet eksempel er "kontinuerlige forbedringer", et program hvor Schibsted initierer mer effektive arbeidsrutiner gjennom å etablere en bestemt metodikk for å jobbe med systemer og kultur i bedriftene.⁹⁴ I det programmet er ressurspersoner fra konsernet direkte involvert med å endre den operative virksomheten i utvalgte avdelinger i mediehusene. Dette viser med stor tydelighet hvilken nærhet som utvikles mellom eierkonsern og mediehus.

Allerede utover 1950-tallet hadde VG et samarbeid med svenske aviser, inkludert både Aftonbladet, Expressen og andre, for å lære populærjournalistikk (Eide 1998: 197, 200). Etter hvert utviklet det seg til et organisert samarbeid med Bonnier-eide Expressen. Det utviklet seg et lignende forhold mellom Aftonbladet og Dagbladet. De to avisene hadde mange fellestrekk og fant lett tonen med hverandre. Da eierskiftet i Aftonbladet ble kjent i april 1996, fikk avisene fullføre et allerede igangsatt samarbeid om dekingen av sommer-OL i Atlanta. Deretter skulle det bli partnerbytte, bestemte Schibsted. De ville at Aftonbladet og VG skulle samarbeide fordi det passet bedre ut fra eierkonsernets strategier.⁹⁵

⁹¹ Informasjon om "Internationalisation of K2", Schibsted, lenke:

http://schibsted.eu/eway/default.aspx?pid=278&trg=Leftcontent_6184&Maincontent_6180=6183:735867::0:6199:2:::0:0&Leftcontent_6184=6186:735869::0:6190:1:::0:0, lastet 14.10.2011.

⁹² Nyhetsartikkel "Schibsteds raske kutter", Dagens Næringsliv, 15.8.2009, s. 98.

⁹³ Informasjon om "Trainee Program", Schibsted, lenke: <http://www.schibsted.no/en/Career/Trainee-Program/>, lastet 14.10.2011.

⁹⁴ Nyhetsartikkel " - Schibsted skal bli mer attraktiv", Kampanje, lenke:

<http://www.kampanje.com/medier/article5247785.ece>, publisert 9.9.2008, lastet 14.10.2011.

Min personlige rolle ift. "kontinuerlige forbedringer" er omtalt i avhandlingens forord.

⁹⁵ Min personlige rolle ift. skifte av samarbeidspartner for Aftonbladet i 1996 er omtalt i avhandlingens forord.

Da Schibsted kom inn som eiere i Aftonbladet satte de ikke bare inn representanter fra konsernet i mediehusets styre. De tok også med Aslak Ona som da var adm. dir. i VG. Deretter ble samarbeid, både formelt og uformelt, initiert på alle relevante områder. Dette illustrerer hvordan Schibsted bevisst etablerer samarbeid, og lar dette utvikle seg både formelt og uformelt. De er ikke opptatt av å kontrollere eller ha full regi på alt samarbeidet. De gir mediehusene en god del spillerom så lenge de ser at det foregår et fruktbart samarbeid.

Slik beskriver Espen Egil Hansen, ansvarlig redaktør for VG Nett, hvordan samarbeidet mellom nettrekksjonene foregår:

”Aftonbladet er våre beste venner. Det handler litt om personlig kjemi, og om opplevd nytte. [...] da dro Torry og jeg bort og traff Kalle Jungkvist og Mats [Eriksson]. Vi hadde veldig god personkjemi, og en gjensidig nytte av å diskutere. [...] I praksis er det nok noen fra VG Nett der borte fem-ti ganger i året, og samme andre veien. Og det går helt på topplan, hvor vi setter oss ned og går gjennom når vi har noen strategiske utfordringer. [...] I tillegg jobber vi ganske mye sammen redaksjonelt. [Da vi fikk inn video og bilder fra togulykken i går], sender vi det over. Det bare går rett til Aftonbladet, og andre veien.”

Redaksjonene har sin uavhengighet. Materialet VG og Aftonbladet utveksler blir vurdert og redigert på nytt før det publiseres. Samtidig viser dette hvordan eierskapet påvirker mønstret for samarbeid om redaksjonell utvikling og syndikalisering av stoff mellom mediehus. For Schibsteds del gjelder dette også stoffutvekslingen som er organisert mellom de store regionavisene de eier i Norge.⁹⁶

I Sverige kjøpte Schibsted seg i 1998 også opp i Svenska Dagbladet. Denne avisen, som politisk har vært og er motpol til Aftonbladet, har siden 1990-tallet også gått fra nestenkonkurs til opplagssuksess og nye markedsposisjoner. Parallellene mellom Aftonbladet og Svenska Dagbladet under Schibsteds eierskap er sånn sett slående. For øvrig ble sentrale personer fra snuoperasjonen i Aftonbladet satt inn som ledere i Svenska Dagbladet, Gunnar Strömblad som VD fra 1999 og Lena K. Samuelsson som sjefredaktør fra 2002. ”Svenskans framgang kom jo på et vis fra Aftonbladet. For vi som ledet Svenska Dagbladet, vi kom jo fra Aftonbladet,” bekrefter Gunnar Strömblad (i intervju).

Ved inngangen til 2011 stod for øvrig Aftonbladet, Svenska Dagbladet og ledelsen for Schibsted Sverige på flyttefot for å bli samboere i felles nye lokaler i Stockholm sentrum, nok et grep for å styrke samarbeidet og utnytte synergieffekter innen konsernet.

En annen side av eierskapene i Sverige er hvordan Schibsted har benyttet dette til å utvikle et tilsvarende samarbeid mellom norske Aftenposten og Svenska Dagbladet. Slik har

⁹⁶ Min personlige rolle ift. de regionale mediehusenes samarbeid er omtalt i avhandlingens forord.

Schibsted på dette feltet bygget to parallelle strukturer i Norge og Sverige, med henholdsvis VG/Aftenposten og Aftonbladet/Svenska Dagbladet.

Eksemplet med *Näringsliv24* (*N24.se*) som senere skiftet navn til *E24.se* er omtalt i avsnittene 4.2.3 og 5.3.3. Poenget var at det ble etablert som et samarbeid mellom Svenska Dagbladet med høy troverdighet på næringslivsjournalistikk, og Aftonbladet med høy nettrafikk. Og det vellykkede konseptet ble eksportert til Norge, og gjennomført av Aftenposten og VG i en tilsvarende konstellasjon da de i 2006 lanserte *N24.no*, senere omdøpt til *E24.no*.

Dette eksempelet viser to trekk ved Schibsted. Det *ene* er at de griper inn i mediehusenes operative virksomhet dersom dette er nødvendig av strategiske grunner. Det *andre* er hvordan journalistisk innovasjon beveger seg svært hurtig over landegrensene når dette kan fasiliteres av én eier. Tidligere, da eierskap ikke var internasjonalt, lot mediehusene seg inspirere av hva de så i utlandet. Dette kopierte de og tilpasset til sitt hjemmemarked. Nå når en eier har medievirksomheter i flere land kan de hurtig flytte konsepter, produkter, teknologi eller det som er nødvendig til de markedene de mener dette kan fungere. Det er denne strategien som ligger til grunn for Schibsteds store internasjonale virksomhet med digitale rubrikkjenester. For den type onlineprodukter er det lav terskel over landegrensene. Med Schibsted som eier kan journalistiske produkter hurtig flyttes mellom mediehus på tvers av landegrenser, og særlig mellom bedrifter som allerede har et utviklet samarbeid som i tilfellet med VG og Aftonbladet. Eierskapet blir en kanal for fri flyt av innovasjon av konsepter for journalistiske produkter over landegrensene.

Selv om samarbeid dyrkes ønsker ikke Schibsted nødvendigvis at mediehusene skal være like. Policyen er at de ”skal respektere at ulike medier bygger på forskjellige publisistiske og politiske ståsteder og har ulik egenart” (Schibsted årsrapport 2010: 70). Noen ganger kan det også være forretningsmessige fordeler for eierkonsernet at mediehusene gjør ulike valg. VG og Aftonbladet har for eksempel valgt ulik strategi i hvor de legger hovedvekten for å utvikle inntekter rundt journalistikken på nett. VG har valgt å satse mest på annonseinntekter, mens Aftonbladet tror betaling fra brukerne vil gi best uttelling i det lange løp. Dette er omtalt i avsnitt 5.2.4.

Under denne studiens datainnsamling får jeg til og med inntrykk av at det hadde oppstått et konkurranseforhold mellom VG og Aftonbladet på dette punktet. Begge la inn en ekstra innsats for å oppnå resultater, for å vise at de hadde valgt rett. Uansett, sett fra eieren Schibsteds perspektiv, fungerer de to mediehusene som ’laboratorier’ i hvert sitt marked. Da får de høstet bredere erfaringer på et strategisk viktig område. Ved siden av bredere erfaringer

vil man fra Schibsted-perspektivet også redusere den forretningsmessige risikoen, ved at to av deres store mediehus har valgt litt ulike strategier for digital inntektsutvikling.

Schibsted har flere ganger vist hvordan de kan høste frukter av de nære bånd de har utviklet mellom virksomhetene og opp til konsernet. I 2008 gjorde de grep med store følger for verdiene både i VG og Aftonbladet. Som omtalt i avsnitt 5.2.2 ble VGs eiendom solgt, og den ekstraordinære gevinsten på 452 millioner NOK overført til Schibsted. Det var få offentlige protester. Samme år flyttet Schibsted de digitale rubrikktjenestene Blocket og Byt Bil ut av Aftonbladet og inn under andre linjer i konsernet. Som sitert i avsnitt 5.2.2 ga medarbeidere i Aftonbladet uttrykk for andre synspunkter enn konsernredaktør Birger Magnus fra Schibsted som da satt i mediehusets styre. Magnus la vekt på å sortere virksomhetenes innhold ut fra hensynet til spesialisering, i tråd med økonomisk teori om å rendyrke hva bedriftene driver med. Verdien av denne flyttingen er interne tall. Men der jeg er innom dette i avsnitt 4.3.3 har jeg for 2008 anslått at Aftonbladet hadde årlige inntekter fra Blocket og Byt Bil på 555 millioner SEK. Flyttingen skapte interne dragninger men ingen spesiell offentlig debatt i Sverige. Det forekommer selvsagt at Schibsted får offentlig kritikk fra ansatte eller tillitsvalgte i egne rekker. Men det er likevel bemerkelsesverdig lite eller sjelden med tanke på hvor store de er og hvilke tiltak de gjennomfører.

I VG og Aftonbladet er det eksempler på at store produktutviklingstiltak skjer i forbindelse med topplederskifter. Det er jo Schibsted som foretar disse lederskiftene, men da i styrearbeidet i disse mediehusene. Man kan spørre om et lederskifte er noe de gjør for å få til en ønsket endring i mediehusene.

Lederskiftet i Aftonbladet på slutten av 1990-tallet skapte et nytt moment. Thorbjörn Larsson og Gunnar Strömblad gikk ut. Inn kom Anders Gerdin og Rolv Erik Ryssdal. Som omtalt i avsnitt 4.3.2, så de da på ting med nye øyne og lette etter nye grep. Resultatet ble det daglige rosa *Sportbladet*, den største enkeltstående produktendringen i Aftonbladet i denne studiens periode.

Tilsvarende i VG. Det var fra tidligere et mantra at avisen skulle være på én rygg og alltid like stor, 64 sider. Først i 1999 ble helgeavisene økt til 80 sider. Et helt likt papirformat hver dag bidro til effektiv produksjon og distribusjon. Tidligere adm. dir. Aslak Ona personifiserte dette, og sa gjentatte ganger: "Avis er å produsere billigst mulig," i følge Freddy Olsen (i intervju). Dette var også en forutsetning for at mange nyhetssider kunne produseres sent på natten. Da Ona gikk av og Rolv Erik Ryssdal overtok som adm. dir. i 2005, gikk det kort tid før VG både hadde lansert daglig rosa sportsbilag og startet med lørdagsmagasinet *VG Helg*.

Ryssdal poengterer (i intervju) at VG på egenhånd selv hadde gjennomført et prosjektarbeid inspirert av Aftenbladet før han kom. Sånn sett var de klare for grepene. Men lederskiftet ble likevel et utløsende moment for endring. Som omtalt i avsnitt 4.2.2 satt denne endringen så langt inne at Bernt Olufsen karakteriserte det som ”nærmest en ideologisk overbevisningssak”.

I andre Schibsted-virksomheter, som Aftenposten, kan overgangen til tabloid papirformat fra 2005 kobles til at Hans Erik Matre overtok som ansvarlig redaktør fra 2004, selv om denne omleggingen også var forberedt med forutgående prosesser.

Harald Stanghelle, politisk redaktør i Aftenposten og leder i Norsk Redaktørforening, trekker (i intervju) også inn hvordan redaktøroverganger mellom mediehus har stimulert til endringer:

”Når det gjelder utviklingen av journalistikken generelt, så mener nok jeg at en del redaktøroverganger har hatt betydning for utviklingen av journalistikken. [...] En av de viktigste var overgangen fra VG til Aftenposten med Einar Hanseid, som betydde mye for den journalistiske utviklingen i Aftenposten. Og det er ikke tvil om at han dro med seg en del av det beste som han hadde lært først i Dagbladet så i VG. [...]

Det var nok med å utviske skillet mellom løssalgjournalistikk og abonnementsjournalistikk på en del grep. En del grep ble like uten at avisene ble like av den grunn. [...] Tidligere hadde du Andreas Norland som var forgjengeren til Einar. Han hadde jo også vært VG-redaktør. Men det var Einar som satte dette i system. Og Rune Slagstad,⁹⁷ han kaller jo [Hanseid] en norsk dannelsesagent, for så vidt i negativ forstand. [Slagstad] mener han devaluerte Aftenposten. Men du har noen sånne enkeltoverganger som har betydd mye, og som er knyttet til enkeltpersoner.”

Konklusjonen kan ikke trekkes så langt som at Schibsted bytter toppledere for å få realisert produktendringer. Men man ser at topplederskifter i flere tilfeller har hatt utløsende effekt på større produktendringer, og også på vesentlige endringer i journalistikken. Det må kunne antas at eieren har en bevissthet om dette.

Er Schibsteds nære og mange bånd til sine virksomheter noe nytt for eierrollen? Ikke nødvendigvis. Som familiebedrift med Aftenposten og VG under sine vinger, fortelles det mange historier fra tidligere år om eierrepresentanter som var særdeles involvert (se f.eks. Nærø 2005; Norland 2011: 237ff). Det nye, i studiens periode, er hvordan slike eiertradisjoner er transformert fra familiære bånd til profesjonelle bånd, og tilpasset dagens virkelighet. Dette er satt i system mellom eierkonsernet og mediehusene, og dette utbres til de andre selskapene Schibsted har hånd om.

⁹⁷ Refererer til boken av Rune Slagstad, 2001, *De nasjonale strateger*, Oslo: Pax.

Oppsummert har dette avsnittet vært innom mange sider ved Schibsted som viser hvordan de utvikler tette bånd til sine mediehus. Disse eksemplene kan listes opp slik:

- Mange Schibsted-ledere har jobbet i flere av Schibsteds bedrifter og har gjennom det opparbeidet personlige nettverk som går på tvers av organisatoriske linjer.
- Schibsted initierer og har regi over prosjekter som involverer mediehusene, og som gir Schibsted-medarbeidere midlertidige nøkkelroller ute i datterselskapene.
- Schibsted stimulerer mediehusene til samarbeid. I hovedsak får dette foregå uten særlig detaljstyring.
- Det forekommer unntaksvis eksempler på direkte inngrep og detaljstyring fra Schibsteds side i mediehusenes produktutvikling.
- Eierskap over landegrensene bidrar til at nye redaksjonelle produkter og innovative grep svært hurtig kan flyttes mellom land.
- Selv om Schibsted ønsker samarbeid mellom mediehusene de eier, er det også forretningsmessige fordeler ved at mediehusene er ulike.
- I flere tilfeller har Schibsted høstet fordeler av å ha tette bånd til sine mediehus ved at de har unngått offentlig diskusjon om latent konfliktfylte temaer.
- Topplederskifter har i flere tilfeller bidratt til store produktendringer, noe det antas at eierkonsernet har et bevisst forhold til, men uten å trekke det så langt som å si at ledere skiftes for å få til en bestemt endring.
- I Schibsteds tradisjon som familiebedrift var eieren tilstedeværende personer, og nå er denne nærheten endret til en form som er egnet et profesjonelt eierkonsern.

Perspektivet på internasjonalisering av medievirksomheter drøftes i litteratur om globale medier (f.eks. Croteau og Hoynes 2006: 73ff). Denne studien påviser her hvordan dette skjer mellom Norge og Sverige innenfor et mediekonsern som i denne sammenheng er en av de mindre aktørene. For øvrig, og i tråd med institusjonell teori, vil det ikke være avgjørende om et mediehus er eid av et stort internasjonalt konsern eller av et mindre, fordi man uansett vil være styrt av den samme logikk (Picard 2008: 223).

For perspektivet på topplederrollen i mediehusene, og da særlig på redaktørene, er det i tidligere forskning påvist at disse er blitt sterkere integrert med eierkonsernene (Roppen 2003: 251ff; Eide 2000: 253ff). Det antas at dette påvirker redaktørene, og at det påvirker rammene for journalistikken i mediehusene, noe som følges opp i avsnitt 7.3.3.

7.3.2: En eier som er stolt av journalistikken

Som nevnt i avsnitt 5.2.1 forløp forskningsintervjuene slik at redaktører tenderte til å fremheve sin dyktighet i å håndtere markedenes utfordringer, mens direktører og eierrepresentanter tilsvarende tenderte til å legge vekt på hvor dyktige de var til å fremme mediehusenes publisistiske virksomhet. Sånn sett oppstod et 'rollebytte' i forhold til forventningene før intervjuene.

I *dette avsnittet* presenteres først noen eksempler på hvordan de journalistiske mediehusene betyr noe spesielt for Schibsted. Eksemplene uttrykker uformelle holdninger fra ledere i Schibsted. De formelle forpliktelsene er nedfelt i vedtekter og lignende, og dette kartlegges gjennom et blikk på Schibsteds vedtekter, Stiftelsen Tinius og enkelte andre momenter.

Schibsted er stolte av mediehusene de eier. Dette er bedrifter med solide tradisjoner og høy profil i samfunnet, noe også eierkonsernet har fordel av. Uavhengig av Schibsteds økonomiske interesser har konsernet og representanter for dette en egeninteresse i å bygge opp under mediehusenes høye profil. Det er i tråd med det som er omtalt som en medieorden i avsnitt 5.1.3. Mediehusenes posisjon i samfunnet er bygget opp gjennom en redaksjonell uavhengighet og den journalistikken de har utøvet over lang tid. Det er dette som skiller mediehusene og Schibsted fra annen type næringsvirksomhet, et skille de absolutt vil stimulere og opprettholde. Det handler om "magien", for å ta frem igjen Jan Helins enkle forklaring i avsnitt 5.2.1 på grensen mellom journalistikk og ikke-journalistikk.

Et eksempel på et engasjement for mediehusenes samfunnsoppdrag kom i intervjuet med konsernsjef Rolv Erik Ryssdal. Før det ble stilt noen spørsmål begynte han entusiastisk å fortelle om hvordan Estlands statsminister fremførte en takk i et møte med dem:

"Det første statsministeren sa til meg, var at han ville takke meg, takke Schibsted, for den rolle vi hadde spilt og spiller i utviklingen av det estiske demokratiet. Da ble jeg ganske stolt."

Schibsted har eid medievirksomheter i Estland siden 1995. I 2010 var dette organisert gjennom holdingselskapet Eesti Meedia Group. Her ligger for øvrig et annet poeng. Det er at virksomhetene Schibsted eier i andre land, særlig der de demokratiske tradisjonene er unge, ønsker å bli assosiert med Schibsted. Det styrker deres anseelse i samfunnet. I Norge derimot, vil mediehusene først og fremst fremstå som uavhengige og kjente i sitt eget navn, slik som VG, Aftenposten, Stavanger Aftenblad, og så videre. For dem er ikke 'Schibsted-bedrift' en foretrukket omtaleform.

Et annet eksempel på hvordan en eierrepresentant poengterer samfunnsoppdraget, er hvordan sjefen for Schibsted Sverige, Gunnar Strömlad (i intervju), fremhever det som en styrke og en profil at Aftonbladet foraktes av samfunnets elite:

"Aftonbladets [redaktører] understreket alltid nedenfra-perspektivet. Og det synes jeg alltid har vært et bra perspektiv: Å se på makten med folkets øyne. [...] For de andre store medievirksomhetene som public service [kringkastningen], Dagens Nyheter og slikt, de er en del av makten. Det er bra at det fins aviser som ikke ser seg som en del av makten. Som ser det som sitt oppdrag å representere folket. Det synes jeg er et kjempeviktig oppdrag. Og det er derfor Aftonbladet foraktes av eliten. Det er litt av sjelen."

Et tredje eksempel er svaret fra konserndirektør Birger Magnus (i intervju) på spørsmål om hvilket forhold ansatte i konsernledelsen har til medievirksomhetenes samfunnsansvar:

"Jeg tror i utgangspunktet mange som søker seg til mediebedrifter har det som en del av likningen når du går inn i den type bedrifter. Men det er litt avhengig av hvor du søker deg inn. Søker du deg inn i avisbedriften så er det annerledes enn hvis du søker deg inn i *Bloket*. Men jeg tror det har vært [...] en del av likningen for de som har gått inn i konsernledelsen i Schibsted."

Med disse forbehold og nyanser, mener Magnus at bevisstheten om at man jobber for en virksomhet med et samfunnsansvar ikke er eksklusivt for redaksjonelle medarbeidere, men at dette også kan utgjøre motivasjon for administrativt ansatte.

Schibsteds vedtekter slår fast i paragraf 3 om selskapets formål at det skal "drives på en måte som fullt ut sikrer den redaksjonelle frihet og integritet." Videre poengteres at dette gjelder både i norske og utenlandske virksomheter.⁹⁸

Stiftelsen Tinius er omtalt i avsnitt 5.2.2. Dette er eierposten etter Schibsteds største eier Tinius Nagell-Erichsen som døde i 2007. Han eide 26,1 prosent av aksjene som nå forvaltes av denne stiftelsen som har et ideelt formål om "å skape trygghet for at Schibsteds aviser, og øvrige medier, også i fremtiden kan opprettholde sin posisjon som frie og uavhengige organer." Videre er Schibsteds vedtekter formet slik at endringer krever tre firedels flertall, noe som gir Stiftelsen Tinius kontroll over konsernets vedtektsendringer (Nærø 2005: 336).

I tillegg til dette utnevnte Tinius Nagell-Erichsen styreleder i Schibsted, Ole Jacob Sunde, til å overta som stiftelsens leder slik at det i hvert fall i et visst tidsperspektiv skulle bli sikret sterke bånd mellom stiftelsen og konsernets styre. For øvrig tyder forskningsintervjuene

⁹⁸ Vedtekter for Schibsted ASA, lenke: <http://schibsted.no/Om-Schibsted/Eierstyring-og-selskapsledelse/Vedtekter/Vedtekter/>, lastet 17.10.2011.

på at Tinius oppnådde sitt ønske om å bli et ”nyttig gjenferd” i Schibsted (Nærø 2005: 317ff), for hans synspunkter ble stadig referert til som autoritativ kilde.

Schibsteds årsrapporter vier også samfunnsoppdraget oppmerksomhet. Blant annet understrekes det at ”Schibsteds fremste samfunnsoppdrag er å sikre redaksjonell frihet” (Schibsted årsrapport 2010: 54f). Her fremkommer for øvrig både nyanser og bredere informasjon.

For det *første* spesifiseres terminologien ”redaksjonell frihet”. Fra teksten kan man trekke ut nøkkelformuleringer som: ”troverdighet, ansvarlighet og kvalitet”, samt ”grunnleggende verdier som trosfrihet, toleranse, menneskerettigheter og demokratiske prinsipper”.

For det *andre* fremkommer det at det vil være lokale forskjeller både fordi den redaksjonelle friheten må utformes gjennom det enkelte selskaps vedtekter og fordi det ”skal skje i samsvar med nasjonal lovgivning og etisk regelverk i de respektive land”.

For det *tredje* gjelder formuleringene om redaksjonell frihet for mediehusene. Schibsted har også en betydelig forretningsvirksomhet med online rubrikkannonser som ikke har redaksjonelt innhold og hvor disse formuleringene ikke ser ut til å være relevante, ut over det helt overordnede som står i selskapets vedtekter.

For det *fjerde* opprettet de i 2007 Schibsted Editors’ Forum som europeisk nettverk for sine ledende redaktører. Dette organet gir redaktørene en egen arena for sine saker, og de har fått roller som rådgiver og observatør overfor konsernledelse og styrende organer. Bernt Olufsen gikk over til å arbeide med dette redaktørforumet i Schibsted da han i 2011 gikk av som ansvarlig redaktør i VG.

Utover dette fremmer Schibsted idealene i sitt samfunnsansvar også gjennom internasjonale kanaler som FN og OECD (Schibsted årsrapport 2010: 56), og ved å stimulere sine virksomheters redaksjoner til å konkurrere om årlige prisutdelinger av Schibsted Journalism Awards.

Schibsted har et godt omdømme som medieeier, i hvert fall ut fra det som kan leses i den offentlige debatt hjemme i Norge. Selvsagt kritiseres Schibsted, både av omgivelser og fra tillitsvalgte i egne rekker. Det er sitert ovenfor. Det er likevel andre medieeiere som må tåle sterkere kritikk i den offentlige debatt. Da er det mer typisk for Schibsted at deres eierrolle blir forsvart, som for eksempel i dette sitatet fra sjefredaktør Trine Eilertsen i Bergens Tidende, en av Schibsteds regionaviser: ”Det finnes imidlertid utallige eksempler på

at industrielle eiere, ikke minst som Schibsted, har hatt både tålmodighet og vilje til å bruke penger på å bygge kvalitet og godt innhold.”⁹⁹

Det er mer oppsiktsvekkende når ansvarlige redaktører i Schibsteds egne rekker offentlig går til motmæle mot Schibsted, slik Stavanger Aftenblads Tom Hetland ble sitert på i avsnitt 5.2.2, der han omtalte Schibsteds styreleders uttalelser som ”litt klossete”.

Det hører til sjeldenhetene at Schibsted kritiseres offentlig av ledere i bedrifter de eier. Selv da Bernt Olufsen i 2011 gikk av etter 17 år som ansvarlig redaktør i VG, greide ikke konkurrerende aviser å få ut noen negative uttalelser fra ham angående det faktum at VG i denne perioden hadde bidratt med over fem milliarder NOK i overskudd til eieren Schibsted. Tvert imot ble momentet poengtert med muntherhet,¹⁰⁰ noe som illustrerer hvilket forhold Schibsted har utviklet til redaksjonelle ledere av sine virksomheter.

Analysen i dette avsnittet viser at mediehusenes samfunnsoppgave og journalistikk er dypt forankret i eierkonsernet Schibsted. Det gjelder både i formelle vedtekter, i organisering, og i holdninger deres representanter uttrykker. De er rett og slett stolte av mediene de eier, og det bygger også opp under deres egen posisjon. Intern kritikk i Schibsted når bare unntaksvis ut i den offentlige debatt, noe som tyder på høy grad av lojalitet og nære bånd mellom eierkonsern og mediehus.

Annen forskning har også slått fast at mediene fortsatt drives ut fra at de skal fylle en spesiell rolle i det demokratiske samfunnet selv i en tid hvor de har tatt fullstendig opp i seg at de drives som økonomiske virksomheter og på markedets vilkår (Hjarvard 2008: 37f, sitert i avsnitt 2.1.2). Denne studien bekrefter dette, beskrevet med empiri fra Schibsted. Dette aktualiserer enda mer hvor viktig det er å forstå dynamikken mellom to institusjoner som journalistikken og markedet.

I McManus' modell, slik den er vist i **figur 3** i avsnitt 2.1.2, fremstilles mediehuset som en organisatorisk tydelig adskilt enhet fra eieren, det som kalles 'Parent Corporation' og 'Investor/Owners'. Empirien i analysen her og i avsnitt 7.3.1 viser at det er tettere bånd og mer nyanserte og mangfoldige relasjoner mellom eier og mediehus enn det denne modellen beskriver. Det er i tråd med utviklingen av nyinstitusjonell teori, presentert i avsnitt 2.1.2, at rollekategoriene blir mindre autonome og grensene mer utydelige (Lawrence og Suddaby 2006: 218).

⁹⁹ Kommentarartikkel ”Svar fra en naiv sjefredaktør” av Trine Eilertsen, Bergens Tidende, 15.1.2011, s. 3.

¹⁰⁰ Nyhetsartikkel ”Avskjed med en liten lapp”, Dagens Næringsliv, 18.1.2011, s. 52.

7.3.3: En eier med kommersiell agenda og digitale visjoner

Mens forrige avsnitt så på de ideelle sidene i Schibsteds eierskap, flyttes oppmerksomheten i dette avsnittet over til den kommersielle agendaen de har som eier. Siden temaet her utnytter ekstramateriale i studien, og ikke er selve hovedspørsmålet, går det ikke spesielt dypt inn i stoffet her. Men tre momenter blir drøftet. *Først*, eierstrukturen blant aksjonærene. For det *andre* hvordan de av økonomiske grunner kan eie mediehus med ulike politiske posisjoner. For det *tredje* Schibsteds forretningsmessige utvikling av sine virksomheter, med Aftenbladet som godt eksempel. Og for det *fjerde* en fremvoksende indre spenning i Schibsted mellom de journalistiske mediehusene og den øvrige medievirksomheten.

Aksjeeierne i Schibsted forfekter både ideelle og økonomiske mål. Som sitert i avsnitt 5.2.2, karakteriserte tidligere konsernsjef Kjell Aamot det som en optimal eiersituasjon når ”74 prosent av eierne pisker oss fram på børsen, mens Tinius’ 26 prosent bevarer katedralen.”

Styreleder i Schibsted, Ole-Jacob Sunde, uttrykker samme poeng slik:

”Hvis man populariserer eierstrukturen i Schibsted, så kan man vel si at vi har Wall Street på den ene siden, som en rendyrket kapitalistisk eier som søker fortjeneste i øyeblikket, og så har vi Stiftelsen på den andre siden, som en langsiktig industriell eier knyttet opp til mediebransjen. Det kan helt klart være interessemotsetninger mellom disse to forskjellige typer eiere.” (Stiftelsen Tinius årsrapport 2007: 9)

Både Aamot og Sunde uttrykker hvordan medienes klassiske børs-katedral-forhold også gjelder for deres aksjeeiere, og at det bestemmer hvordan Schibsted er blitt styrt.

Det er ikke politikk men økonomi som er Schibsteds motiv for å eie mediehus. Denne transformasjonen av tidligere eierskap over til en kommersiell konkurransesituasjon er beskrevet og nyansert ovenfor. Hvis man går tilbake i Aftenbladets historie, omtalt i 4.3.1, ble de i 1956 solgt fra Torsten Kreuger til svenske LO. Det medførte at Aftenbladet ble gjort om til en sosialdemokratisk avis. 40 år senere, da Schibsted i 1996 kjøpte seg opp i Aftenbladet, ble grunnsynet ikke endret. Tvert imot, ut fra avisens politiske ståsted hadde jo Aftenbladet en etablert posisjon i markedet. Den ville de ikke klusse med. ”Det at man er sosialdemokratisk, det er en historisk forklaring på det. Det er en del av tilbudet, og vi skal ikke forandre på det,” sier Gunnar Strömblad (i intervju).

Da Schibsted i 1998 kjøpte seg inn i Svenska Dagbladet innebar det at de også ble sittende med en av de toneangivende avisene på den andre siden i det politiske landskapet. I svenske valg etter dette har Schibsted eid noen av de fremste talerørene for de to konkurrerende politiske blokker. Dette har kunnet skje fordi avisene ikke lenger er knyttet til

de politiske partier. I tillegg til ulike politiske ståsted har mediehusene ganske ulik journalistisk profil. For Schibsted innebærer dette at de to mediehusene i Sverige representerer to helt forskjellige posisjoner i markedene, og at de i liten grad vil konkurrere med hverandre. Ut fra en slik markedsorientert logikk kan det være en fordel å eie mediehus med ulike politiske tradisjoner.

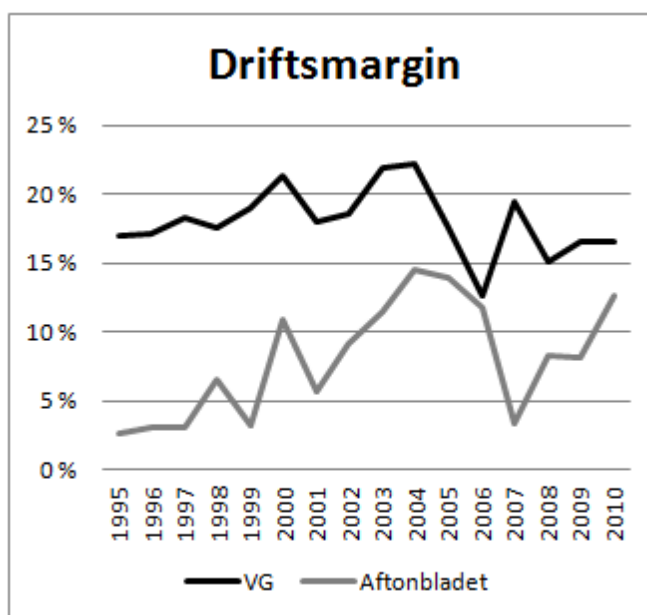
Schibsteds kjøp i Sverige på 1990-tallet er tidlige eksempler på en slik utvikling. Eierskap som tidligere fulgte politiske skillelinjer, derav navnet A-pressen, går nå på kryss og tvers uavhengig av dette. Det har skjedd både i Norge og Sverige. Et eksempel er A-pressen som først overtok noen mediehus med borgerlig fortid, for så i 2011 å kjøpe Edda med en god del av Norges tidligere mest profilerte borgerlige og liberale lokalaviser. Et annet eksempel er Stampen, som har vokst frem av liberale Göteborgs-Posten, og som nå har flere aviser med ulik politisk fortid. Så er det eksemplet med den kristelige avisen Vårt Land som har utviklet eierselskapet Mentor Medier som blant annet har overtatt Dagsavisen, tidligere hovedorgan for Arbeiderpartiet.

Tidligere pressombudsman i Sverige, Pär-Arne Jigenius, oppsummerer (i intervju) denne endringen av eierskapet slik:

”Dette ble tidligere ansett for å være umulig fordi en aviseier ikke bare var interessert i avkastningen men også i avisens «åndelige» dimensjon eller ideologiske innretning. [... Man kan] si at i dag kan aviseiere gi ut aviser av helt ulik politisk farge, bare man tjener penger på det.”

Nå ser det ut som eierstrukturene påvirkes mest av hvordan mediehus utfyller hverandre i ulike markeder, og hvordan en samordning av disse muliggjør effektivisering, kombinert med eierkonsernets jakt på vekstmuligheter. Schibsted følger denne trenden.

Den forretningsmessige utviklingen av Schibsteds mediehus har et godt eksempel i Aftonbladet. Det kan se ut som de er i ferd med å bli en pengemaskin som kan nærme seg VGs nivå. **Figur 9** viser hvordan driftsmarginen er utviklet i studiens periode. Figuren bygger på tallene i



Figur 9: Driftsmargin i VG og Aftonbladet 1995-2010

avsnitt 4.1 med tilhørende vedlegg.¹⁰¹ Aftenbladet kom fra en vanskelig finansiell situasjon, og hadde store underskudd i årene før 1995. Mot slutten av studiens periode har de i flere år levert nesten like mange millioner kroner i overskudd som VG. De nærmer seg også det samme nivået på driftsmargin målt i prosent.

Schibsteds ledelse kunne sole seg i glansen etter at *The Economist* brukte dem som eksempel i et oppslag om vellykket omstilling fra papiraviser til den nye digitale medievirkeligheten. Dette ble fulgt opp av Harvard Business School, som laget en casestudy på Schibsted om denne endringen. De gikk gjennom strategivalg, resultater, hvordan utfordringer var løst, og utfordringer for videre vekst. De viste også, blant annet, hvordan nettvirksomhetens andel av Schibsteds resultat fra 2002 til 2006 vokste fra null til rundt 50 prosent (Anand og Hood 2007: 28).

Annen forskning har påvist at slik situasjonen har vært i mediehusene tidligere, har det vært enklest og raskest å oppnå profitt ved å kutte kostnader. Dette har jo også da vært helt karakteristisk for den perioden mediehusene har vært gjennom. Samtidig besitter mediehusene en rekke ressurser og verdifulle posisjoner, og som kan utnyttes på innovative måter for å skape nye inntekter. Men i hvor stor grad de får tid og anledning til også å gjøre dette er igjen avhengige av hvilke overskuddskrav de blir stilt overfor (Küng 2006: 88f).

Det er en fremvoksende indre spenning i Schibsted. Denne latente konflikten vokser frem mellom de journalistiske mediehusene og den øvrige medievirksomheten. Schibsted har flere ganger i studiens periode forandret sin selskapsstruktur. Fra 2010 har konsernet vært organisert ut fra to virksomhetsområder, *mediehus* og *online rubrikk*: ”Schibsteds strategi er todelt: Videreutvikling av våre mediehus og etablering av rubrikkjenester på nettet” (Schibsted årsrapport 2010: 9).

Dette er en oversiktlig og naturlig inndeling, men her ligger også spenningen. Mediehusene har hatt og vil fortsatt ha store økonomiske utfordringer. Det er de som rammes av inntektsfall som følge av digitalisering og fall i papiroplag. Og det er de som møter alle de utfordringene som er drøftet i denne studien.

Samtidig har Schibsted lyktes i å utvikle den andre siden av digitale inntekter. Men det er basert på online rubrikkannonser helt uavhengig av redaksjonelt innhold. Og i Schibsted er disse inntektene til en viss grad holdt borte fra mediehusene slik at de ikke finansierer journalistikk. Men de finansierer Schibsted. I **tabell 14** vises de økonomiske resultatene i

¹⁰¹ Det er gjort én endring: For VG i 2008 er den ekstraordinære eiendomsgevinsten på 452 millioner NOK trukket ut. Ellers er det basert på de samme tall, kilder, feilkilder og forbehold som i avsnitt 4.1.

2010 for de to forretningsområdene i forhold til hverandre (beregnet ut fra tall i Schibsted årsrapport 2010: 5):

Tabell 14: Schibsteds resultat fordelt på forretningsområdene

Mill. NOK	Driftsinnt.	Driftsres.	Driftsmargin	Andel innt.	Andel res.
Mediehus	10.780	1.030	9,6 %	78,6 %	57,2 %
Online rubrikk	2.938	771	26,2 %	21,4 %	42,8 %
Sum Schibsted	13.718	1.801	13,1 %		

For Schibsted, som tidligere bare drev journalistiske medier, har de ikke-journalistiske mediene vokst til å bli en betydelig del av virksomheten. Og de leverer resultater på et helt annet nivå, målt i driftsmargin. Hvis utviklingen fortsetter i samme takt kan de journalistiske mediene bli en minoritet i Schibsteds økonomi. Dette skaper en ny spenning innenfor eierkonsernet.

Ole-Jacob Sunde, som er styreleder både i Schibsted og i Stiftelsen Tinius, formulerte denne problemstillingen allerede i 2007:

"[...] det ville være naivt å ikke kunne tenke seg situasjoner hvor Stiftelsen kunne ha en annerledes tolkning av hva som var i konsernets beste interesse, et syn som ikke nødvendigvis ville deles av styrets flertall eller andre aksjonærer. [...]"

– Et konkret eksempel: Det finnes store profittmuligheter innenfor de rene annonsedrevne mediene. Samtidig er det et spørsmål om ikke en slik ensidig ekspansjon kan forrykke konsernets publisistiske plattform. Vi må over tid ha en grensedragning mellom hvilke deler av mediemarkedet vi ønsker å være en del av. Det er en vanskelig debatt og ingen åpenbare svar. Men jeg kan se at ut fra en ren finansiell innfallsvinkel burde Schibsted søke profittmuligheter der konsernet lettest kan finne dem. Om det er et redaksjonelt produkt eller ikke, kan enkelt, kanskje alt for enkelt, underordnes det faktum at man søker etter de lommer i markedet som i øyeblikket gir mest profitt." (Stiftelsen Tinius årsrapport)

Det var da han høsten 2011 gjentok noen resonnementer rundt dette i et intervju i Aftenposten han fikk en sjelden runde med intern kritikk i full offentlighet, gjengitt i avsnitt 5.2.2.

Etter hvert som mediehusene får enda større utfordringer i mediemarkedene, samtidig som Schibsted utvikler denne attraktive digitale virksomheten i den andre delen av konsernet, vil spenningen øke. Ut fra institusjonell logikk kan det antas at mediehusene, som har den journalistiske institusjonen i seg, vil utfordre denne organiseringen av inntektene dersom det er nødvendig for å overleve og opprettholde sine posisjoner.

Mediehusene med journalistiske produkter har to store utfordringer i møte med digitaliseringen. Det er utbredelse og inntekter. Mediehusene i denne studien har greid den første av disse to oppgavene. Tross store endringer i markedene har de greid å beholde leserne

fra papir i overgangen til nett, og til og med greid å vokse i utbredelse. Men de har ikke greid den andre oppgaven, i hvert fall ikke ennå. De er i en økonomisk skvis hvor det er vanskelig å skaffe nye inntekter til erstatning for de som faller bort. Det er for tiden det mest grunnleggende problemet for journalistikken når den skal leve av markedet.

Analysene i dette avsnittet viser hvordan Schibsted forholder seg til eiere med ulike mål, og at de har et børs-katedral-forhold til disse. Det er ingen tvil om Schibsteds kommersielle agenda som medieeier. Ved vekst og oppkjøp av mediebedrifter agerer de som andre mediekonsern. Videre er Schibsted et eksempel på hvordan medieeiere nå styres av økonomiske motiver, og ikke politiske. De eier mediehus med ulike politiske tradisjoner. For eieren representerer dette ulike markedsposisjoner. Aftenbladet er også et godt eksempel på Schibsteds forretningsmessige utvikling av sine bedrifter. I tiden Schibsted har eid Aftenbladet er en tidligere svak økonomi løftet opp til overskudd på nivå som nærmer seg VG. En fremvoksende spenning og latent konflikt i Schibsted er at virksomhetsområdet med online rubrikkannonser utvikler seg svært godt samtidig som mediehusene med journalistisk virksomhet stadig får en tøffere økonomi. Hvis utviklingen fortsetter som nå kan mediehusene etter hvert bli marginalisert i Schibsteds økonomiske resultater, noe som igjen kan drive frem en intern konflikt om hva journalistikken betyr for Schibsteds identitet som medieeier. Forventninger til medievirksomhetene er store. Med sin journalistikk skal de både informere, fylle funksjoner i samfunnet og tjene inn penger til sin egen drift (Picard 2008: 211ff).

Analysen for hele avsnitt 7.3 har tatt for seg hvilken betydning Schibsted har hatt for journalistikken i VG og Aftenbladet. Det at Schibsted kontinuerlig bygger **tette bånd** til og mellom sine mediehus har tre effekter her. *Først*, som eiere kan de styre og bestemme det forretningsmessige i virksomhetene. For det *andre* utnytter de et fellesskap der samarbeid både øker prestasjonene, gir erfaringsutveksling, en kultur for deling, samt at det bereder grunnen for effektiviseringer. Det er bare helt unntaksvis at Schibsted involverer seg i utvikling av spesifikke redaksjonelle produkter. Men det ser ut som de har en ganske aktiv rolle i å forsikre seg om at redaktørene som har ansvaret for dette er aktive i å utnytte fellesskapet som Schibsted legger til rette for. For det *tredje* har Schibsted helt siden de overtok VG sett verdien av at mediehusene deres opptrer ulikt. Dette står ikke i strid med å dyrke fellesskapet, og det gir mange former for diversifisering. Schibsted får også en bred erfaring der de kan se hvordan ulike strategier fungerer i markedene. De tillater også at deres egne bedrifter konkurrerer med hverandre fordi det fremmer konkurranseevnen i et større perspektiv.

Det at Schibsted er **stolt av journalistikken** i sine mediehus bygger opp under deres identitet som medieeier. De bruker det også til å fremme egne posisjoner. I dette ligger at Schibsted styres fra flere hensyn enn bare økonomi. De legger også vekt på sitt spesielle samfunnsansvar. Selv om rivaliseringen mellom markedsorienterte og journalistiske hensyn er åpenbar, blir det lagt vekt på begge. Det er jo også et markedsorientert synspunkt at Schibsted svekkes dersom journalistikken i deres mediehus ikke forbindes med styrke og uavhengighet.

Den **forretningsmessige utviklingen** er klar, inkludert det som er nevnt over om fremvoksende spenninger mellom journalistikken og annen medievirksomhet. I innledningen av avsnitt 7.3 slås det fast at Schibsted har innflytelse over rammer som påvirker journalistikken i deres mediehus. Det som er påvist ovenfor er at disse rammene er så mye mer enn det økonomiske handlingsrommet som man styrer forretningsmessig. Dette handler også om overordnede forretningsstrategier som igjen kan avgjøre retninger det enkelte mediehus kan gå når det gjelder produktutvikling. Videre gjelder det også slik som fellesskap, kompetanse, kultur, organisatorisk tilrettelegging og så videre. Det er alle disse forholdene som til sammen definerer det rommet eller gir den retningen mediehusene har for å utvikle sin journalistikk.

Parallelt med hvordan institusjonell teori beskriver at rammer både begrenser og muliggjør handlinger, vil Schibsteds rammer både begrense og muliggjøre utviklingen av journalistikk i mediehusene.

Kapittel 8: Konklusjoner

Når de viktigste observasjonene sammenfattes her er perspektivet på journalistikken mer generalisert enn casestudiene i VG og Aftenbladet. Jeg forsøker også å se hvilke observasjoner som peker fremover mot kommende utvikling. *Forskningsspørsmålene* brukes som disposisjon. Alle referanser til teori og annen litteratur her vil kunne finnes igjen i de analytiske drøftingene som er ført fortløpende gjennom avhandlingen. Til slutt trekkes det frem forslag til videre forskning og jeg reflekterer rundt egne erfaringer i denne studien.

Hovedspørsmålet for studien er: ”**Hvordan fungerer sammenhengen mellom journalistikk og markedsorientert medieledelse, og hvordan har den utviklet seg?**” Dette er avgrenset med *fire underordnede spørsmål* som guider analysen slik: Hvorfor blir journalistikken markedsorientert, hvordan skjer det, hvordan påvirker det journalistikken, og hvordan blir dette påvirket av eieren?

Hvorfor journalistikken blir markedsorientert er analysert ved å gå gjennom begrunnelsene som er brukt for dette. Det er lagt størst vekt på å *forstå argumentene fra medieledere* som har ansvar for denne utviklingen, og det er sett spesielt etter *endringer* i studiens periode 1995-2010.

Både redaktører og direktører i mediehusene tenderer til å legge vekt på journalistikkens og markedshensynenes sammenfallende interesser. Det innebærer at en sterk journalistikk gir utbredelse og inntekter som så gir ressurser til journalistikken. Det harmonerer med den tilstanden for disse relasjonene modellen i avsnitt 5.4.2 betegner som *integrering*. På et generelt nivå er det også enighet mellom disse om at journalistikken forplikter bedriften til å ivareta flere interesser enn bare det forretningsmessige.

Dette kan samsvare med teorier om medieledelse som heller ikke skjeler skarpt mellom redaksjonelle og administrative ledere, utover det å anerkjenne profesjonsetikken (Albarran m.fl. 2006: 3; Picard 2005: 61ff; Doyle 2007: 24f). I denne litteraturen blir medieledere da stort sett presentert som en og samme type lederrolle.

Slik denne studien har hentet og analysert data, kommer det ikke til syne noen sterk konflikt omkring dette mellom mediehusenes toppledere. Man kan da forholde seg til at medieledere har relativt sammenfallende holdninger uavhengig av om de har redaksjonell eller administrativ tilknytning.

Den klassiske konfliktlinjen mellom børs og katedral er i denne studien blitt synlig i uttalelser fra journalister representert ved deres tillitsvalgte. Konflikten er også synlig i den offentlige debatt gjennom kritikk som er reist fra utsiden av mediehusene. Dette kan tolkes på to måter. En, at disse mediehusene har utviklet så omforente holdninger i ledelsen at slike konflikter ikke er sterkt fremtredende. Eller to, at uoverensstemmelser ikke er blitt uttalt i intervjuene.

Jeg heller mest mot forslag én. Begrunnelsen er at VG og Aftenbladet har tradisjoner med løssalgsaviser. De har derfor hatt en populær innretning og markedsorientert kultur på et tidligere tidspunkt enn andre. Det er derfor jeg i avsnitt 1.2.1 uttrykte skepsis til å skrive disse to mediehusene inn i tradisjonen om at partipressen ble avløst av en kommersiell presse. Det er fordi disse to sammen med Dagbladet og Expressen allerede var kommersialisert før denne utviklingen fant sted, og at det skjedde uavhengig av at to av løssalgsavisene hadde partitilknytning og to ikke hadde det. Da tror jeg det er større grunnlag for å si at de andre mediehusene, med tradisjoner fra abonnementsaviser og partipresse, nå også har kommet dit løssalgspressen lenge har vært. Og kanskje også at de som kan løssalg, fortsatt går foran og finner vei i den videre utviklingen. Jeg finner støtte for en slik analyse i historisk litteratur med et institusjonelt perspektiv om VG og Aftenbladet (Eide 1998; Gustafsson og Rydén 2000-2003).

Nedbygging av veggene mellom redaksjonen og administrasjonen, drøftet i avsnitt 5.3.1, er et tydelig tegn som viser endringer i relasjonen mellom journalistikken og markedet. Dette viser hvordan de to institusjonene har kommet mer i inngrep med hverandre. Dette er analysert med utgangspunkt i nyinstitusjonell teori om hvordan institusjoner forandrer seg (Lawrence og Suddaby 2006: 218), og bekrefter observasjoner som er gjort i andre analyser (Sparrow 1999: 94f). For å få til nedbygging av veggene har journalistikken avgrenset og tilpasset den institusjonaliserte presseetikken. Kravet om uavhengighet og journalistisk integritet var tidligere å forstå som et forbud mot samarbeid mellom redaksjonen og administrasjonen om journalistikken. Dette er fortsatt gyldig presseetikk, men det tolkes annerledes og mer snevert. Skillelinjene er nå avgrenset til at man ikke skal ha kunnskap om spesifikke journalistiske saker i forbindelse med annonsesalget. Det kan være legitimt å involvere administrasjonen i å planlegge temaer for redaksjonelle satsinger blant annet fordi de kanskje skal kunne planlegge parallelle markedsføringsaktiviteter. Mitt inntrykk er at utviklingen har kommet lenger på dette punkt i Sverige enn i Norge. Det bygger jeg blant annet på uttalelsene fra Aftenbladets sjefredaktør Jan Helin i avsnitt 5.2.1 om diskusjonen

angående plassering og funksjonalitet for annonser i nettavisen. Det er også et generelt inntrykk at retningen er den samme i hele bransjen.

Denne studien har sett på produktutvikling fremfor hverdagsproduksjonen av journalistikk. Det er gjort fordi det er helt legitimt med samarbeid mellom redaksjon og administrasjon i slike prosjekter. Da kan partene i samarbeid utforme de nye konseptene for redaksjonelle produkter. Da har administrasjonen allerede så god kunnskap om og innflytelse over produktene at det reduserer deres behov for å ta det siste skrittet, med innsyn i planlegging av enkeltartikler. Robotplassering av annonser er dessuten blitt så velutviklet i nettmediene at det i seg selv reduserer annonseselgernes behov for detaljert forhåndskunnskap om saker som kommer. I studien er dette drøftet med Aftenbladets webshop som eksempel.

Forskjellene mellom mediehus med løssalgsaviser og de med abonnementsaviser er blitt mindre. Derfor blir det større likhet mellom dem når det gjelder hvordan de begrunner sin markedsorientering. Det er *tre* grunner til det.

For det *første* har abonnementsavisene i stor grad latt seg inspirere av journalistikken i løssalgsavisene. De tar i bruk metoder som tidligere var kjennetegn på løssalgjournalistikk, og redaktørovergangene kan også tilskrives betydning. Det er nevnt eksempler både på overgangene fra VG til Aftenposten, og fra Aftenbladet til Svenska Dagbladet. Dette bygger opp under påstanden i avhandlingens innledning om at mediehusene med løssalgsaviser som er studert her, er toneangivende for utviklingen i pressen.

For det *andre* overtar løssalgspresen en større andel av abonnementsavisenes logikk. Det beste eksemplet her er den store veksten i andel inntekter som kommer fra annonser, noe som gjør at de får et større innslag av den type markedsorientering som abonnementsaviser med mye annonser tidligere var mer alene om.

For det *tredje* får nettpubliseringsen større og større betydning for alle typer mediehus. Der møter de på de samme typer utfordringer i markedet. Etter hvert som dette blir en viktigere del av mediehusenes totale forretningsførsel, vil det påvirke dem alle til å tenke mer og mer likt i sin markedsorientering.

I et større perspektiv samsvarer disse analysene med teori om hvordan internasjonalisering av media, og medievirksomhetenes sammenveving med global økonomi, bidrar til å gjøre mediernes praksis mer lik hverandre og tydelig styrt av kommersielle motiver (Campbell 2004: 151f). De globale aktørenes praksis vil dessuten spre seg til mindre medievirksomheter fordi de vil følge samme logikk (Picard 2008: 223).

Toppledelsen har tatt sterkere styring over den produktutviklingen som igjen legger rammene for hvordan journalistikken kan utvikle seg. Observasjonen av slik rivalisering kan

relateres til studier av redaktørrollen som også beskriver denne trenden (Eide 2000: 253ff). Produktene ble tidligere endret mer langsomt. Redaksjonen kunne i større grad på egen hånd gjøre mindre tilpasninger. Nå er dette blitt sterkere knyttet til mediehusets strategiske forretningsutvikling. Dette stiller betingelser til hvordan produkter skal endres. Samtidig skjer også endringene mye hurtigere. Nedenfor kommer jeg tilbake til hvilke effekter dette har på journalistikken.

Hvordan journalistikken blir markedsorientert er analysert ved å gå inn i fire utvalgte eksempler som viser anvendelse av markedsorienterte grep i ulike redaksjonelle produkter. Dette blir da bare smakebiter av en praksis og på ingen måte en komplett analyse. Men eksemplene som er valgt, er plukket ut fordi de er tydelige.

De to mediehusene som er studert, har lang historie for markedsorientering, med tidlige eksempler som er omtalt både i avsnitt 4.2.1 og 4.3.1. På dette punkt skal jeg ut fra studiens empiri være forsiktig med å si veldig sikkert om hva det blir mer eller mindre av. Men jeg har i hvert fall brukt disse *fire eksemplene* som viser helt konkrete markedsorienterte grep, eller verktøy, som er anvendt for å bestemme hvordan redaksjonelle produkter skal utformes. Og dette legger på denne måten føringer for hvordan journalistikken på dette området kan utformes. Dette er da markedsorientert praksis i tråd med teori om markedsføring der kundens behov blir tillagt størst vekt (Kotler m.fl. 2009: 18ff). Det som her omtales som markedsorienterte verktøy, er konsepter som er beskrevet i teori om markedsføring (de fleste definert i Kotler m.fl. 2009).

Første eksempel handler om seleksjon av journalistisk innhold. Man tenker da raskt på journalistiske seleksjonskriterier som er grunnleggende lærdom på feltet. Denne studien har påvist hvordan man først bruker markedsundersøkelser for å definere målgrupper og en del andre kriterier før man utformer journalistikken. Det rammer i og for seg ikke journalistikkens uavhengighet, men det definerer et mindre rom og hvilke områder den kan rette sin oppmerksomhet mot. Det *andre* eksemplet, med Vektklubb, er hvordan man først definerer en ny inntektsmodell, for så å utvikle det produktkonseptet med journalistisk innhold som skal til for å få den inntektsmodellen til å fungere. Det *tredje* eksemplet er segmentering. Det viser hvordan det utvikles svært konkrete spesifikasjoner for at de redaksjonelle produktene skal fungere som varer. Det legger igjen svært spesifikke betingelser for journalistikkens handlingsrom. Det *fjerde* eksemplet er sosiale medier som inkluderes i journalistisk arbeid med det formål at det skal utvikle kundelojalitet og styrke båndene til merkevaren.

De fire eksemplene viser samlet en praksis der markedshensyn spiller en avgjørende rolle for å definere journalistikkens rom og retning. En forutsetning i studien er at journalistikken alltid har vært markedsorientert. Journalistikken har kunnet ta egne initiativ som har medført produktendringer, men ofte har dette først kunnet skje etter at man har vært trygge på at dette er forretningsmessig forsvarlig. I forhold til modellen i avsnitt 5.4.2 har da journalistikken initiativet, mens markedet setter *rammer*. Det disse eksemplene viser, er en annen tilstand, der selve endringen *initieres* av markedshensyn. Dette skjer ved at utfordringene i markedet defineres og kartlegges først, for deretter å utvikle de journalistiske produkter som skal til for å løse disse utfordringene. Så langt jeg har oversikt, har jeg ikke sett andre teorier som beskriver ulike relasjoner mellom journalistikk og marked på den måten jeg har gjort i modellen i avsnitt 5.4.2.

På dette punktet vil jeg føye til at det ikke er tilfeldig at VG og Aftenbladet, med sine løssalgstradisjoner, har utviklet de mest utbredte nettavisene i hvert sitt land i studiens periode. En av grunnene til det kan være at kunnskapen om å skape salgbare produkter med journalistisk innhold har vært overførbart fra papir til nett.

En trend i perioden denne studien har tatt for seg, er hvordan nye digitale medier har tatt plass og vokst frem i det som tidligere var papirbaserte mediehus, eller for den saks skyld i tradisjonsrike kringkastere. Mye av forskningen på dette har vært orientert mot motsetninger i mediehusene som har oppstått mellom de tradisjonelle og de nye mediene (f.eks. Ottosen og Krumsvik 2008: 18; Krumsvik 2009: 97f; Raviola 2010: 175ff).

Mine observasjoner tilsier at disse mediene går over i en ny fase der nettmediene ikke lenger er en mindreverdige og krevende utfordrer. I flere mediehus har nettmediene nå større utbredelse selv om papiravisene fortsatt bidrar med størst inntekter. Sånn sett er det blitt en mer likeverdig intern posisjonering mellom ulike publiseringskanaler i mediehusene. Redaksjonene er blitt mer integrert på tvers av kanalene. Samtidig har man også fått mer erfaring i hvordan samspill mellom kanaler totalt sett styrker mediehuset. Den nye trenden jeg har observert, som absolutt er stimulert av markedsorientering, er at multiplattformstrategier med samspill mellom kanalene vil bli mer fremtredende i mediehusene. For *papiravisen* betyr dette to ting:

- De som fortsatt vil hevde at papiravisen er rangert foran digitale medier, eller mener at journalistikk publisert på papir står over annen journalistikk, vil bli marginalisert og stadig få mindre gjennomslag.

- Papiravisen, med sitt journalistiske innhold, vil fortsatt bli offensivt utviklet for å utnytte sine beste egenskaper, fungere optimalt i et samspill med mediehusets øvrige medier, og for å utnytte de inntektsmulighetene som fortsatt ligger i papirpublisering.

Hvordan journalistikken blir påvirket av denne markedsorienteringen er analysert ved å trekke frem observasjoner som både viser at markedslogikk inkluderes i journalistisk praksis, og hvordan journalistikken som respons på dette utvikler seg på eget grunnlag for å bygge opp under egen posisjon og uavhengighet. Denne tosidigheten legger til grunn at institusjonen påvirkes av ytre krefter, samtidig som den vil opprettholde og bygge opp seg selv (Lawrence og Suddaby 2006: 218). Dette stemmer med denne studiens analyser som viser hvordan journalistikken tar opp i seg markedslogikk samtidig som journalistikken utvikler seg ut fra egne idealer.

Analysene som beskriver markedslogikkens voksende plass i journalistisk praksis, tar for seg hvordan nyhetskriterier, eller seleksjonskriterier, endres på artikkelnivå. Studiens observasjoner samsvarer i hovedtrekk med annen forskning om dette (f.eks. Allern 2001B: 64ff, 209ff), selv om kategorier og eksempler bygger på ulik empiri. Det ene eksemplet denne studien utdyper, er veksten av servicejournalistikk. På et litt høyere nivå analyseres også hvordan seleksjonskriterier og beslutningsprosessene for produktutvikling endres og blir knyttet sterkere opp til mediehusets markedshensyn.

Dette henger sammen med det som ble nevnt ovenfor, at toppledelsen har tatt sterkere styring over produktutviklingen. Her er *tre* effekter dette har på journalistikken.

Først, når man ut fra markedshensyn skal definere et konsept med vareegenskaper for et redaksjonelt produkt, kan det være ganske spesifikke krav. Det blir rett og slett en ganske detaljert oppskrift som skal innfris for hva slags stoff som skal lages, hva det skal dekke, hvem det skal treffe og så videre. Eksempelene i kapittel 6 med markedsundersøkelser, med Vektklubb og med segmentering av produkter viser alle dette. Hvor stort handlingsrom er det igjen til den frie og uavhengige journalistikken etter at alt dette er definert? Dette er oppdaterte bidrag til debatten om journalistrollen i en tid med markedstilpasning (f.eks. Ottosen 2004: 133ff).

For det *andre* vil det være markedshensyn som bestemmer hvilke temaer som dekkes. Det avgjør hvilke deler av samfunnet som får den kritiske journalistikkens oppmerksomhet og om det er viktige områder som unngår dette. I avsnitt 5.2.3 og 6.5 drøftes dette omkring et spissformulert poeng om prioritering av trender for puter og gardiner skjer på bekostning av journalistisk overvåking av viktige forhold i samfunnet. De journalistiske kriterier for

seleksjon av innhold vil kunne være i konflikt med de markedsorienterte kriteriene, en debatt som blant annet er kjent fra boken *Nyhetsverdier* (Allern 2001B).

Det *tredje* poenget gjelder rivaliseringen om makt mellom de ulike rollene. Hvis det legges til grunn at toppledelsen har strammere styring enn før, og at redaktører og direktører er ganske samstemte, har journalistene fått svekket sin makt over journalistikken. Da har deres rolle i større grad blitt å produsere et bestemt innhold til en spesifikk vare på bekostning av det de vil mene er et fritt journalistisk grunnlag. På et generelt nivå er disse perspektivene blant de sentrale temaene som drøftes i nyinstitusjonell teori om medier (som i Sparrow 1999: 80ff; Allern og Blach-Ørsten 2011: 93f).

Redaksjonskulturen tar opp i seg mer markedsorienterte holdninger. Dette er drøftet i avsnitt 7.1.3, blant annet med eksempel om hvordan redaksjonene i stadig større grad tar i bruk sjargong fra markedsføringsfaget. Forutsatt at denne utviklingen er et resultat av en styrt utvikling, og ikke en tilfeldighet, bygger dette opp under det som står ovenfor, om sterkere styring fra toppledelsens side. Da bruker de også kulturbygging som styringsverktøy. Det er i tråd med teori om markedsføring at markedsorientering også innebærer utvikling av den interne organisasjonskulturen som skal fremme slike holdninger, eller til og med at en markedsorientert kultur bør være selve drivkraften i en bedrift (Kotler m.fl. 2009: 47).

Hurtigheten i produktlanseringene er et moment som i seg selv gjør journalistikken mer markedsorientert. Som omtalt i avsnitt 5.3.3 snakker Aftenbladet om ukentlige nylanseringer. Og som nevnt i innledningen i kapittel 6, er selve produktutviklingsprosessen en arena der dynamikken mellom journalistiske avveininger og markedshensyn foregår mer tydelig enn i produksjonen av det daglige innhold. Med hurtigere takt i produktutviklingen betyr det hyppigere anledninger for at markedshensyn blir tillagt mer vekt. Et slikt resonnement forutsetter at markedet eller økonomien som institusjon står sterkere enn journalistikken, noe som ligger til grunn i toneangivende nyinstitusjonell teori (Cook 1998: 63; Sparrow 1999: 8).

Journalistikken utvikler seg også ut fra egne idealer som respons på den ytre påvirkningen som til nå er beskrevet. Det følger av institusjonell teori at journalistikken vil styrke sin posisjon. Denne studien har gjort observasjoner som bygger opp under at det også er tilfelle i disse to casene. *Tre* forhold er undersøkt her.

Først hvordan sjefredaktørene er bevisste på hvordan de bygger sin rolle som representant for mediehusets journalistikk. Både i VG og i Aftenbladet var det en sterk bevissthet om dette. Det kom til uttrykk som en felles holdning i ledelsen, ikke bare fra redaktørene selv. Retorisk kan man innvende at dette bare er en form for merkevarebygging

med sjefredaktøren som frontfigur. Men jeg har valgt å tolke det slik at hele mediehusets ledelse har en genuin vilje om å fremme journalistiske idealer, og at det er en bevisst strategi å la sjefredaktøren personifisere dette.

For det *andre* er redaksjonene lærende organisasjoner. Det betyr at det ene graveprosjektet lærer av det forrige, slik at de journalistiske metodene kontinuerlig hever seg til et høyere nivå. Videre tar journalistikken del i teknologisk og kompetansemessig utvikling på samme måte som andre kunnskapsbaserte profesjoner i samfunnet. Journalistene jobber derfor stadig mer avansert og deres profesjonelle praksis utvikles til nye nivåer. Resultatet av dette er økt kvalitet i journalistiske arbeidsmetoder.

For det *tredje* bygger journalistikken opp under egen posisjon ved å utvikle sin rolle som samfunnsaktør. Et eksempel på dette, som har fått oppmerksomhet i denne studien, er hvordan den meningsbærende journalistikken er utviklet både i VG, i Aftenbladet og i pressen for øvrig. Et annet eksempel er hvor høyt VG og Aftenbladet prioriterer det å grave frem egne avslørende nyheter, eller det å være ledende i nyhetskonkurransen når ekstraordinært store fellesnyheter pågår.

Disse tre forhold bygger opp under det at media fortsatt har ideell bevissthet om sitt institusjonelle samfunnsansvar selv om de er blitt mer kommersielle og den økonomiske logikken har fått større plass (Hjarvard 2008: 37).

Hvordan eieren påvirker denne utviklingen av journalistikken er analysert ved å kartlegge hvordan Schibsted involverer seg i sine mediehus, og vurdere hvor vidt dette har effekt på deres journalistiske praksis. Siden det er en viss distanse fra eierens holdninger og handlinger, og helt ut til den journalistiske praksisen i mediehusenes produkter, er det all grunn til å utvise en viss varsomhet i tolkningene, i tråd med teori om casestudier (Hammersley 2008: 84ff).

Uansett, i analysene i avsnitt 7.3.1 ble det påvist en lang liste med aktiviteter som bidrar til å knytte mangfoldige og nære bånd mellom Schibsted og mediehusene deres, og mediehusene imellom. Samtidig knytter dette mediehusene enda sterkere til Schibsteds strategier for forretningsutvikling, slik at deres nærvær kanskje blir enda sterkere når mediehusene skal forme sine egne strategier som igjen påvirker hvilke journalistiske områder som løftes frem og utvikles.

Denne studien har observert at Schibsted har respekt for redaksjonenes uavhengighet, og at de har en bevissthet om at de eier medier som skal ivareta en bestemt samfunnsoppgave. Når jeg beskriver hvordan eieren påvirker journalistikken i sine mediehus, er det altså ikke i

konflikt med disse idealene. Påvirkningen skjer i form av at de har innflytelse over mediehusenes økonomiske rammevilkår, at Schibsteds forretningsstrategier påvirker mediehusenes strategier for produktutvikling, og også hvordan mediehusene orienterer seg i markedet.

Her hører det med at Schibsted både har interesse av å dyrke samarbeidet mellom mediehusene, og å dyrke ulikheter mellom mediehusene som gjør at de opptrer forskjellig i markedene. Slik får Schibsted på samme tid kombinert to ulike effekter:

- *Effektivisering* både på kostnadssiden og for utveksling av konkurransefortrinn.
- *Diversifisering* som gjør at de oppnår spredning av risiko gjennom en mangfoldig produktportefølje. Samtidig gjør det at de kan høste erfaringer over et bredt spekter i et komplekst marked i hurtig endring.

Disse effektene gjør det logisk for Schibsted at deres økonomiske motiver for medieeierskap ikke behøver å berøre mediehusenes eventuelle politiske bindinger eller tradisjoner. Tvert imot, det vil være lønnsomt for Schibsted å la dette være urørt i den grad et politisk ståsted kan representere en markedsposisjon, som i tilfellet med Aftenbladet.

Videre har Schibsted også innflytelse over utviklingen av mediehusenes bedriftskultur, og hvem som blir mediehusenes øverste ledere. Alt dette påvirker rammene for mediehusenes utvikling av journalistikken.

Schibsted har interesse av å ivareta at mediehusene de eier både presterer godt i markedet og utøver en journalistikk som fyller sin samfunnsrolle. Det har denne studien bekreftet. Samtidig er det tydelig at Schibsted i rollen som eier først og fremst er en pådriver for den forretningsmessige utviklingen i mediehusene. Som eier er de ikke på samme måte pådriver for utvikling av journalistikken, men de respekterer og har også en egeninteresse i at denne utviklingen finner sted og er vital. På dette punkt vil det være naturlig at eierkonsernet og mediehusets administrasjon representerer de samme holdninger, mens det er redaksjonen som må fremme den journalistiske logikken.

Journalistikkens uavhengighet gir her et tosidig utslag. På den ene siden skjermer det redaksjonen mot involvering fra utsiden, i dette tilfellet fra administrasjon og eierkonsern. Det er drøftet og nyansert i avsnitt 5.3.1 og 7.3. På den andre siden blir redaksjonen stående alene med å fremme utvikling av journalistikken på journalistikkens egne premisser. Redaksjonen har normalt heller ikke tilgang til ressurser og verktøy av samme omfang som administrasjon og eierkonsern, som disse anvender for å drive frem den forretningsmessige utviklingen. Men det er redaksjonen som må ta rollen som pådriver for utvikling av journalistikken. Ingen andre

kan gjøre det. Dette innebærer også at det vil være som forventet at det oppstår spenninger mellom eierkonsernet Schibsted og redaksjonene i mediehusene.

Studien innledet med McManus' modell, og avslutter der. Modellen har vært nyttig for å sortere de ulike interessene som er i konflikt og dynamikk med hverandre når journalistiske mål og markedshensyn skal eksistere innenfor samme virksomhet. Men som drøftet i avsnitt 7.3.2, setter den opp mediehuset og eierne som to separate enheter. Analysen her har i hvert fall vist at i denne studiens casestudier, er disse båndene så tette og mangfoldige at eier og mediehus er mer integrert enn modellen skulle tilsi. Det gjelder begge veier. Det innebærer både hvordan eierkonsernet lever opp til et samfunnsansvar ved å eie medier, og motsatt, hvordan mediehusene tar opp i seg eierkonsernets forretningsstrategier. Det kan hende den polariseringen modellen legger til grunn (McManus 1994: 22ff), hadde blitt mer synlig med andre case der eierkonsernet er mer finansielt orientert uten publisistiske tradisjoner som i tilfellet med Schibsted, eller dersom studien hadde analysert de finansielle investorene som egen kategori i tråd med McManus' opprinnelige modell.

Videre forskning kan utfylle denne studien der den kommer til kort, har gjort avgrensninger eller av pragmatiske grunner har gjort utvalg. På bakgrunn av konklusjonene her vil jeg spesielt trekke frem disse perspektiver som kan bidra til enda bedre kunnskap om denne studiens temaer. Her er noen utvalgte forslag:

- Perspektivet i mitt forskningsprosjekt har vært på medielederne, og datainnsamlingen er innrettet mot det. I innledningen og i metodekapitlet har jeg argumentert for denne innretningen, og at det er interessant å studere endringen i journalistikken ut fra de som bestemmer over utviklingen av de redaksjonelle produktene. Det betyr ikke at et perspektiv på disse spørsmål sett fra journalistens perspektiv er mindre interessant. Tvert imot. Men det er en annen studie som vil være en god oppfølging til denne.
- Mediehusene VG og Aftenbladet har vært mine case. Dataene om Schibsted og den avsluttende analysen om eierens rolle i denne studien er på sett og vis bygget på ekstrap materiale fra casestudiene. En studie med tema som ligner på det jeg har gjort her, men med ett eller flere eierkonsern som case, vil være et godt forskningsbidrag.
- Kulturutvikling blir stadig fremhevet som virkemiddel for å styre bedrifter og organisasjoner. I denne studien er det nevnt hvordan ledelsen i mediehus bevisst fremmer en ønsket og markedsorientert kultur i redaksjonene. Det gjelder både for hvordan man i større grad samarbeider på tvers i hele mediehuset mellom redaksjon og administrasjon, og for eksemplene om hvordan redaksjonene tar i bruk språk fra markedsføringsfaget. Schibsteds effektiviseringsprosjekt "kontinuerlige forbedringer", omtalt i avsnitt 7.3.1, har også slike elementer i seg. Det finnes noen gamle klassikere

på dette feltet som for eksempel *Making News* (Tuchman 1978). Så langt jeg kjenner til er det ikke nye studier i Norge eller Sverige som spesifikt fanger opp de senere års endringer med digitalisering, økt konkurranse og markedsorientering innenfor et slikt perspektiv om redaksjonens indre kultur.

- Sporten er i denne studien flere ganger omtalt som et område hvor journalistisk utvikling og innovasjon ofte har sitt opphav. Mange nye fenomener som dukker opp i journalistikken, kan først observeres i sportsdekningen. Dette beskrives i VGs historie med eksempler fra 1960-årene. Jeg har i denne studien trukket frem tilsvarende eksempler fra 1995-2010. Se bare hvor mange virkemidler i politisk journalistikk som har sine røtter i sportsjournalistikken. Men sport har ikke spesielt høy status som forskningsobjekt i medievitenskapen. Derfor er dette feltet lite utforsket. Mitt innspill er at ved å forske på endringer i sportsjournalistikken kan man gjøre de aller tidligste observasjoner av endringer som kan komme i journalistikken generelt. Sportsfeltet er spesielt langt fremme i markedsorienteringen, og det preger sportsjournalistikken (Helland 2003). Det understreker hvor interessant sporten er i denne sammenhengen.

Dette forskningsprosjektet startet jeg ut fra en interesse for og praktisk kunnskap om redaksjonell produktutvikling. Gjennom studien er dette blitt utvidet med den akademiske dybdeinnsikten. Mitt ønske er at han får rett, professor Helge Østbye fra Universitetet i Bergen som var prøveopponent på mitt sluttseminar, da han avsluttet slik:

”Jeg håper de i bransjen vil ha nytte av å lese avhandlingen din.”

Vedlegg

Vedlegg 1: Prosjektets fremdriftsplan

Tid	Hovedaktiviteter
Fra høst 2008	Planlegging, søknad og selvstudier av faglitteratur.
Høst 2009	Selvstudier og faglitteratur. Kurs i vitenskapsteori og andre PhD-kurs. Utkast til disposisjon for avhandlingen. Datainnsamling av dokumenter og planlegging av datainnsamling i felt.
Vår 2010	Datainnsamling med feltintervjuer m.m. Transkribering. Selvstudier, kurs og konferanser inkludert skrijving av paper. Ansvarlig for et arrangement.
Høst 2010	De siste feltintervjuene, samt annen datainnsamling. Selvstudier, kurs og konferanser inkludert skrijving av paper. Skrive de første kapittelutkastene.
Vår 2011	Noe kompletterende datainnsamling. Selvstudier, kurs og konferanser inkludert skrijving av paper. Analyseorientert skrijving og videre utvikling av tekster til avhandlingen. Skrive et kapittel til en bok og publiserte en artikkel basert på denne studien.
Høst 2011	Selvstudier, men nå færre konferanser. Paper. Skrev ferdige kapittelutkast til avhandlingen.
Vår 2012	Ferdig utkast for hele avhandlingen. Noen konferanser. Sluttseminar. Ferdigstilling av avhandlingen.
Hele perioden	Aktiv i instituttets fagmiljø, og noe aktiv i fortløpende offentlig debatt.

Vedlegg 2: Intervjuskjema, et eksempel

Forskningsintervjuene var semistrukturerte. Dette er eksempel på et intervjuskjemaet som ble forberedt som guide før samtalen med VG Netts ansvarlige redaktør **Espen Egil Hansen** den 25. mars 2010 på hans kontor. Det ble brukt veiledende under samtalen og er representativt for hvordan intervjuene ble planlagt. Noen spørsmål er gjengangere i flere intervjuer mens andre spørsmål er spesifikke ut fra denne persons rolle.

Informasjon om forskningen

- Kort om oversikten over VGs produktutvikling 1995-2010 <eget dok.>
- Info om prosjektet <eget ark>
- Metode: Dybdeintervju om ditt spesialfelt.
- Samtykke: Opptak lagres + bruk + sitatsjekk før publisering med navngitt kilde

Fakta, biografi

- Stillinger, år i VG <sjekke/korrigere utkast jeg har med>

Utvikling av journalistikken i VG

- Hvordan vil du beskrive de store linjer i utviklingen av VGs journalistikk?

Ideene

- Hvor kommer ideene fra?
- Hva er forutsetninger for å dyrke fram ideer?

Om valg av produktutviklingsprosjekter

- Hva er en typisk situasjon som gir behov for produktutvikling?
- Hva inneholder et typisk helhetlig beslutningsgrunnlag? Sikkerhet/usikkerhet.
- Hvordan evalueres et slikt prosjekt i ettertid?
- Eksempler på prosjekter som har fulgt et slikt mønster?

Forretningsmodeller

- Eksempler på at forretningsmodeller utfordres (eroderer)?
- Blir forretningsmodellene mer sammensatt? Eksempler?
- Eksempler på hvordan redaksjonell produktutvikling forsøker å utnytte endrede forretningsmodeller på en bedre måte. (Vektklubb? Andre?)
- Eksempler på eksperimentering med forretningsmodeller som ikke har lyktes?

VG som institusjon

- Dere har som mål å gjøre VG til en viktig aktør i det norske samfunnet. Hvordan påvirker det produktutviklingen?

Aftenbladet

- Hvordan samarbeider dere med Aftenbladet?
- Hvordan påvirker det produktutviklingen?

Annet?

Vedlegg 3: VGs opplagstall 1945-2010

Opplagstall for gjennomsnitt på hverdager. Søndagsavisen, som startet i 1990, er ikke medregnet.

Kilder: 1945-1949: Eide 1998: 380. 1950-2010: Offisiell bransjestatistikk fra Mediebedriftenes Landsforening, se www.mediebedriftene.no. Data lastet siste gang 13.6.2011.

År	Opplag	År	Opplag	År	Opplag
1945	40 305	1967	36 233	1989	360 331
1946	35 366	1968	47 518	1990	367 036
1947	31 053	1969	59 026	1991	365 318
1948	31 587	1970	72 658	1992	374 092
1949	29 673	1971	96 447	1993	377 575
1950	26 648	1972	114 487	1994	386 137
1951	27 000	1973	130 716	1995	371 238
1952	27 000	1974	140 045	1996	356 861
1953	28 054	1975	146 599	1997	370 115
1954	30 667	1976	152 663	1998	364 612
1955	33 001	1977	156 228	1999	373 552
1956	33 603	1978	171 374	2000	375 983
1957	33 745	1979	193 660	2001	387 508
1958	33 064	1980	200 536	2002	390 510
1959	36 505	1981	227 191	2003	380 190
1960	37 040	1982	240 302	2004	365 266
1961	37 602	1983	256 747	2005	343 703
1962	35 476	1984	269 140	2006	315 549
1963	38 511	1985	290 705	2007	309 610
1964	38 057	1986	317 049	2008	284 414
1965	34 839	1987	333 698	2009	262 374
1966	34 236	1988	345 636	2010	233 295

Vedlegg 4: Aftenbladets opplagstall 1910-2010

Opplagstallene er gjennomsnitt pr. utgavedag. Der kildene oppgir opplag for hverdager og søndager er dette regnet om til gjennomsnitt for uken. I perioden 1910-1990 er flere kilder ikke presise om dette. For enkelte år før 1990 er det heller ikke alltid oppgitt om det er årets gjennomsnitt eller opplaget på et tidspunkt i løpet av året. Slike feilkilder kan utgjøre inntil +/- 5 prosent. For år hvor kildene ikke oppgir opplag er det estimert flatt gjennomsnitt mellom de nærmeste kjente år.

År	Opplag	Kilde
1910	37 500	Alsing 2005:210f, visuelt avlest på graf
1911	38 750	<i>Estimat</i>
1912	40 000	<i>Estimat</i>
1913	41 250	<i>Estimat</i>
1914	42 500	<i>Estimat</i>
1915	43 750	<i>Estimat</i>
1916	45 000	<i>Estimat</i>
1917	46 250	<i>Estimat</i>
1918	47 500	<i>Estimat</i>
1919	48 750	<i>Estimat</i>

1920	50 000	Alsing 2005:210f, visuelt avlest på graf
1921	47 163	<i>Estimat</i>
1922	44 325	<i>Estimat</i>
1923	41 488	<i>Estimat</i>
1924	38 650	<i>Estimat</i>
1925	35 813	<i>Estimat</i>
1926	32 975	<i>Estimat</i>
1927	30 138	<i>Estimat</i>
1928	27 300	Alsing 2005:210f, visuelt avlest på graf
1929	27 300	Alsing 2005:210f, visuelt avlest på graf
1930	27 300	Alsing 2005:210f, visuelt avlest på graf
1931	34 825	<i>Estimat</i>
1932	42 350	<i>Estimat</i>
1933	49 875	<i>Estimat</i>
1934	57 400	<i>Estimat</i>
1935	64 925	<i>Estimat</i>
1936	72 450	<i>Estimat</i>
1937	79 975	<i>Estimat</i>
1938	87 500	Alsing 2005:210f, visuelt avlest på graf
1939	141 750	<i>Estimat</i>
1940	196 000	Aftonbladet årsrapport 2000:14
1941	165 000	Aftonbladet årsrapport 2000:14
1942	150 000	Aftonbladet årsrapport 2000:14
1943	142 900	Alsing 2005:210f
1944	146 450	<i>Estimat</i>
1945	150 000	Alsing 2005:210f, visuelt avlest på graf
1946	156 667	<i>Estimat</i>
1947	163 333	<i>Estimat</i>
1948	170 000	Aftonbladet årsrapport 2000:14
1949	170 000	<i>Estimat</i>
1950	170 000	Alsing 2005:210f, visuelt avlest på graf
1951	166 100	<i>Estimat</i>
1952	162 200	Aftonbladet årsrapport 2000:14
1953	173 150	<i>Estimat</i>
1954	184 100	<i>Estimat</i>
1955	195 050	<i>Estimat</i>
1956	206 000	Aftonbladet årsrapport 2000:15, estimat
1957	186 000	Aftonbladet årsrapport 2000:15
1958	186 500	<i>Estimat</i>
1959	187 000	<i>Estimat</i>
1960	187 500	Alsing 2005:210f, visuelt avlest på graf
1961	217 200	<i>Estimat</i>
1962	246 900	Alsing 2005:210f
1963	302 000	Aftonbladet årsrapport 2000:16
1964	294 667	<i>Estimat</i>
1965	287 333	<i>Estimat</i>
1966	280 000	Aftonbladet årsrapport 2000:16
1967	395 000	Aftonbladet årsrapport 2000:16

1968	441 500	<i>Estimat</i>
1969	488 000	Aftenbladet årsrapport 2000:16
1970	500 542**	Alsing 2005:100*
1971	496 453	Alsing 2005:100*
1972	475 404	Alsing 2005:100*
1973	488 318	Alsing 2005:100*
1974	475 649	Alsing 2005:100*
1975	470 255	Alsing 2005:100*
1976	458 163	Alsing 2005:100*
1977	453 920	Alsing 2005:100*
1978	428 953	Alsing 2005:100*
1979	420 744	Alsing 2005:100*
1980	411 721	Alsing 2005:100*
1981	383 795	Alsing 2005:100*
1982	369 182	Alsing 2005:100*
1983	342 531	Alsing 2005:125
1984	333 000	Aftenbladet årsrapport 2000:19
1985	359 043	Aftenbladet årsrapport 2000:20, estimat
1986	379 521	<i>Estimat</i>
1987	400 000	Aftenbladet årsrapport 2000:20
1988	395 000	<i>Estimat</i>
1989	390 000	<i>Estimat</i>
1990	385 000	Alsing 2005:210f, visuelt avlest på graf
1991	378 429	Schibsted årsrapport 1996:5
1992	384 429	Schibsted årsrapport 1996:5
1993	354 571	Schibsted årsrapport 1996:5
1994	373 714	Schibsted årsrapport 1996:5
1995	377 914	Schibsted årsrapport 1996:5
1996	395 943	Schibsted årsrapport 1996:5
1997	422 512	Schibsted årsrapport 2001:2
1998	412 186	Schibsted årsrapport 2001:2
1999	394 100	Schibsted årsrapport 2001:2
2000	390 645	Schibsted årsrapport 2001:2
2001	411 000	Schibsted årsrapport 2001:2
2002	443 600	Schibsted årsrapport 2006:5
2003	448 857	Schibsted årsrapport 2006:5
2004	452 700	Schibsted årsrapport 2006:5
2005	438 851	Schibsted årsrapport 2006:5
2006	424 900	Schibsted årsrapport 2006:5
2007	397 587	Schibsted årsrapport 2008:25
2008	376 400	Schibsted årsrapport 2008:25
2009	357 657	Schibsted årsrapport 2010:6
2010	319 543	Schibsted årsrapport 2010:6

*) Kilden Alsing 2005:100 presiserer at tallene er årets gjennomsnitt pr. utgavedag.

***) Aftenbladet årsrapport 2000:17 opplyser 507 000 i opplag for 1970, trolig toppnotering en enkelt måned og ikke årets gjennomsnitt.

Vedlegg 5: Driftsresultat i VG og Aftenbladet 1995-2010

Drifts- resultat ÅR	Verdens Gang AS			Aftenbladet Hierta AB			Driftsresultat/ rörelsesresultat EBITA = årets resultat før skatt og finansposter. Kilder: 1) VGs årsrapporter 1995- 2008. 1*) Ekstraordinær inntekt ved salg av bygning, gevinst 452 mill kr. 2) Aftenbladets årsrapporter 1995-2009. 2*) Det sammenlignbare resultatet for Aftenbladet i 2008 og 2009 er rörelsesinntekter +100 mill SEK og rörelsesresultat -15 mill SEK (Aftenbladet årsredovisning 2009:1) på grunn av flytting av Blocket og Byt Bil. 3) Schibsted årsrapport 2009-2010.
	Drifts- inntekter mill NOK	Drifts- resultat mill NOK	kilde	Rörelsens inntäkter mill SEK	Rörelses- resultat mill SEK	kilde	
1995	1 331	226	1	1 207	32	2	
1996	1 333	228	1	1 354	42	2	
1997	1 412	259	1	1 469	45	2	
1998	1 425	250	1	1 561	102	2	
1999	1 510	288	1	1 610	51	2	
2000	1 602	341	1	1 707	185	2	
2001	1 662	298	1	1 722	97	2	
2002	1 639	304	1	1 830	168	2	
2003	1 777	389	1	1 897	218	2	
2004	1 718	380	1	2 151	313	2	
2005	1 786	314	1	2 377	331	2	
2006	1 829	230	1	2 689	316	2	
2007	1 996	389	1	2 998	102	2	
2008	1 990	752	1*	3 099	257	2	
2009	1 961	323	3	2 409	197	2*+3	
2010	1 909	317	3	2 443	310	3	

Vedlegg 6: VGs produktutvikling 1995-2010

Denne oversikten over redaksjonell produktutvikling i VG i perioden 1995-2010 er laget i forbindelse med studien, og er tatt med fordi den ikke finnes samlet noe annet sted. Enkelte andre relaterte opplysninger er også tatt med. Oversikten er ikke komplett. Den er laget etter beste evne for å ha oversikt over dette før jeg gjennomførte intervjuene i forskningsprosjektet. Den viktigste kilden for listene er gjennomgang av VGs årsrapporter disse årene. En typisk feilkilde er at årsrapportene omtaler satsingene og lanseringene, men ikke avviklingene. Enkelte år har de ikke laget årsrapport som inneholder denne type opplysninger, og for de årene har jeg brukt Schibsteds årsrapport. Det har ikke vært en fast mal for hvordan slike prosjekter blir rapportert, og derfor vil det variere fra år til år hvordan de er formulert og hvordan man har valgt ut hva som er omtalt. En viss kvalitetssikring ligger i at jeg har gjennomgått listen med noen i VG. På enkelte punkter har jeg supplert listene med informasjon fra intervjuene eller fra andre kilder. Tidslinjen i avsnitt 4.4 utfyller oversikten.

1995:

- Avisens 50 årsjubileum.
- Stor jubileumsserie om Det moderne Norge 1945-1995 knyttet opp mot VGs eget jubileum.
- Helgesatsing, spesielt på lørdager, med ny Levende Lørdag.
- Startet prosjekt rettet mot unge lesere med sikte på ny fredagsseksjon.
- Rampelys oppgradert. Musikk-ekstra onsdager. Enerett til Norges offisielle hitliste som kalles VG- lista.
- Brede nyhetsjournalistikk, i første omgang med å etablere Camilla-seksjonen torsdager med stoff om personlig økonomi og forbrukerspørsmål.
- Mål om å være Norges fremste riksavis: Ni lokalkontor, og tre faste journalister både i Bergen, Trondheim og Tromsø.
- Debattsiden reetablert. Skal styrke inntrykket av VGs satsing på kommentar, analyse og debatt.
- Spesielt sterkt fotoår: VG vinner Årets bildekonkurransen, og har 22 av 33 nominasjoner.
- Markert kritisk og undersøkende journalistikk med "AUF-saken".
- Startet internettavis 10. oktober, på kort tid Norges største. Planlagt siden april.
- CD-ROM "VG i Tid og Rom" med VGs og Norges historie 1945-1995, solgte ca 25 000 eks. Første gang norsk avis gir ut CD-ROM.
- Åpner besøkssenter med digital interaktivitet, rettet mot skoleklasser.
- VG kåret til Årets multimediebedrift

1996:

- Endelig Fredag lansert som egen seksjon med ungdom og kvinner som målgruppe.
- Nyheter satser bredere. Mål: journalistikk som øker nytteverdien av avisproduktet innen områder som jobb, familie, fritid.
- Xtra som egne nyhetssider, med stoff om helse, økonomi, utdanning, samferdsel, samliv og forbrukerspørsmål.
- Sport: VG laget eget OL-magasin, salges som eget blad i OL-perioden. Inneholdt TV-guide med utvidet bakgrunnsstoff om de forskjellige øvelsene hver dag.
- Politisk reportasjeavd. bemerket seg med både SKUP og Den store journalistprisen.
- Utenriks: flytter korrespondent fra Berlin til Paris.
- Sport: Fotball-VM og sommer-OL.
- Rampelys: Melodi Grand Prix i Oslo.
- Ny TV-seksjon med nye programtablåer (ifm. etablering av NRK2).
- Det etableres en egen utviklingsgruppe for redaksjonell layout.
- VG.no Norges mest besøkte nettavis
- Utviklet samspillfunksjoner mellom det trykte og elektroniske medium.
- På nett har VG.no annonseomsetning på over 2 mill kr
- Gir ut nye CD-ROM'er, etablerer dette som ny annonsekanal

1997:

- Sport satset stort på fotball, midlertidig sportskorrespondent i Manchester fra august.
- Utenriks: Legger ned kontor i Moskva, men oppretter nytt kontor i Berlin (i 1998).
- Endelig Fredag evaluert og omarbeidet.
- Levende Lørdag og Din Søndag videreutviklet med klarere profil i totalproduktet.
- Kommentarene videreutviklet, også på områdene nyheter, sport og kultur.
- Hele produksjonsprosessen av avisen blir elektronisk, fra mars.
- Det utnevnes egen utviklingsredaktør.
- Gjennom hele 1997 arbeider en utviklingsgruppe med avisens visuelle preg og presentasjonsform, for å forberede tekniske endringer/muligheter som vil komme.
- VG Nett utvikler løpende nyhetstjeneste.
- VG Nett utvikler ny layout, navigasjon og funksjonalitet.
- VGs multimediesatsing endres fra prøveprosjekt til satsingsområde, i januar.

- VG Nett får nytt publiseringsverktøy med ny databaseløsning, nytt annonsesystem, nytt redaksjonelt verktøy, og nye servere.

1998:

- Visuell modernisering av avisens layout, bl.a. forsiktig omlegging av nyhetssidenes utseende.
- Stort daglig rigg med nedtelling til tusenårsjubileet, starter 19. august med "500 dager igjen".
- Mer interaktivitet med leserne, knyttet opp mot kåringer som "Århundrets" og tusenårsrigg.
- Mange priser dette året (Årets bilde, SKUP, m.fl.). To-delt SKUP-pris dette året, VG vinner begge.
- Store redaksjonelle utredninger: 1) bred evaluering av avisproduktet med forslag om forbedringer, 2) Forberedelser av produksjonen mot nye trykkerier og fargemuligheter, 3) VGs satsing på nye medier, inkl. integrasjon av redaksjonens journalistiske arbeid i arbeidet med multimedievirksomhet.
- Prøveproduksjoner av 64 siders aviser med farge på alle sider.
- Historisk høydepunkt for salg på vanlig avisdag: 24. juni (dagen etter at Norge slo Brasil i VM): 514.185 eksemplarer.
- VG Nett introduserer levende bilder innen sport, nyheter og rampelys.
- Kontinuerlig produktutvikling hvor det også legges vekt på forenklinger og forbedringer av den tekniske prosessen.
- VG Nett er ansvarlig for CNNs norske nettutgave.
- VG Nett på tekst-TV: leverer innhold til TV Norges tekst-TV-sider.
- VG Nett samarbeider med Scandinavia Online om nyhetsleveranser til Norges største nettportal.
- VG Nett starter mobil publisering: Kontrakt med Telenor Mobil om å levere VG-nyheter via SMS.
- VG Multimedia arbeider med utgivelse av magasin, CD-ROM og musikk-CD (ifm fotball-VM ble det i samarbeid med NRK testet ut VM-magasin inkl. CD-ROM, som solgte 50.000).
- Jubileums-CD'en for VG-lista solgte 35.000 og fikk gullplate.

1999:

- Fargemuligheter på alle 64 sider medførte endringer av flere faste elementer.
- Lørdag utvidet til 80 sider. Bredere featurestoff, håndskrevne kommentarer, egen seksjon for reiseliv fra oktober. (Ved årets slutt av lørdagsopplaget 40.000 høyere enn året før.)
- Økonomistoff styrket og definert som satsingsområde.

- Nyheter: Flere måneders nærvær i Kosovo-krigen (som medførte at Harald Henden ble hedret med den prestisjetunge Childrens Award i World Press Photo).
- Sterkt foto-år: Tok 11 av 31 priser i Årets bilde + leserbilder til bestselgerboken "Folkets bilder".
- Interaktivitet og store rigg rundt tusenårsskiftet, inkludert 100 dagers turné med NRK og Norge 2000, kåring av Tusenårslåta.
- VG Nett satses på rask nyhetsformidling via internett, tekst-TV, Palm Pilot og mobilinfo. Digital publisering i mange kanaler.
- Det defineres ulike roller i nyhetsformidling for samspillet nett/papir.
- Mobiltelefon tjenester videreutvikles, E-business, deltagelse i joint ventures knyttet til nye internettsatsinger og nye elektroniske distribusjonsformer av nyheter, underholdning og informasjon.
- Lanserer tjenesten Topjobs i stillingsmarkedet på nett med spesiell fokusering på lederstillinger og stillinger som krever fagutdannelse.
- Nettreiser AS, i samarbeid med Aftenposten og TV2
- Joint venture basert på eksklusiv satsing mellom VG og CNN/Time Warner.
- VG Nett integrerer TV/video-innslag i tjenesten sin. Opplæring av multimediejournalister, og opplæring i digital fotografering.
- Utvikling av personifiserbar del av VGs nettjenester. Den skal knytte brukerne/leserne enda tettere til VG som mediekanal. Inkluderer nyheter, nyttetjenester, underholdning og gode nettverktøy. Tjenesten lanseres som "enter.vg" i 2000.

2000:

- Ny utgavedag: 2. pinsedag (forhåndsprodusert).
- Reiseliv som satsingsområde onsdager og lørdager.
- Feature utvikles som satsingsområde på lørdager.
- Sterkere profilering av nyheter om data og kommunikasjon (som forbruker-/forskningsstoff).
- Alle seksjonsinngangene pusses opp med ny design.
- Fornyer TV & Medier som egen seksjon bakerst i avisen.
- Videre utvikling av kommentatorvirksomhet, ny mediekommentar.
- Styrke posisjonen som riksavis, ny korrespondent i Kristiansand.
- VG Nett med første direktesendinger med lyd og bilde.

- VG-lista med lyd på nett.
- VG Nett redesignes for enklere manøvrering på siden og for bedre å få frem bredden.
- Det utvikles systematiske rutiner for krysspromovering av VGs ulike utgaver (tidlig multiplattformstrategi).
- Oppretter fotoseksjon på nett (en av de mest trafikkdrivende tjenester).
- VG Nett med ny søketjeneste som indekserer sider så nær realtid som mulig.
- Sporten har utviklet opplegg for liveoverføringer av fotballkamper.
- Digital publisering på fast internett, WAP (mobil), håndholdte datamaskiner og SMS.
- VG Multimedia blir eget selskap fra 1. juli.
- VG Nett formulerer sitt mål til ”å være den ledende tjenesten for nyheter, sport, underholdning og forbrukerstoff på Internett her til lands. Samtidig ønsker vi å ta i bruk det nye mediets spesifikke egenskaper gjennom stor grad av interaktivitet med leseren og en journalistikk som utnytter den muligheten for medierikhet – lyd, bilde, animasjoner, linker, diskusjoner – som mediet inviterer til.”
- Blir medeier i selskapet Inpoc – for mobilt Internett. For å satse på SMS og markedet for ringetoner og logoer til mobiltelefoner.

2001:

- Papiravisen satser på bredere stoffutvalg.
- Moderate endringer av avisens visuelle presentasjon.
- Sporten utvidet, som respons på andres planer om ny sportsavis.
- Feature med ny seksjon ”Fredag”, innhold: helg, fritid, reportasjer, mat, vin, restaurant, film, video, underholdningsoversikt.
- Kommentatorvirksomheten og ”Debatt” styrkes.
- Matbørsen utviklet sine systematiske prisundersøkelser, forbrukerjournalistikk.
- ”VG hjelper deg” inkluderer stoff om IT.
- Mobile tjenester utvikles som en vesentlig del av VG Multimedia, og videre satsing på wap og håndholdte maskiner.
- Skriftlig livedekning av Orderud-saken (bygger på teknologi fra fotballdekning).
- Interaktiv velgerguide ifm. valget.
- Diskusjonsgrupper på nett (vokste fra 2 til 10 % av trafikken).
- Vera Vox lanseres, en tjeneste for å sende SMS fra mobil til fasttelefon (talesyntese).
- Fotballspillet SuperManager lanseres.
- Musikkspillet HitManager lanseres.
- VG Netts fotoalbum for lesernes egne bilder, kan også bestille papirkopier.
- Interaktivt TV (til 200 000 husstander), kan lese VGs nyheter på egen TV.

- VG Multimedia avvikler samarbeidet med CNN om norske nyheter.
- Portalen ”enter.vg” bygges ned.
- Dagen etter terroren 11. september hadde VG.no fem mill. sidevisninger.

2002:

- VGs historisk høyeste opplag: 390.510 i gjs. på hverdager, og 609.000 eksemplares selges av forhåndsprodusert avis Påskeaften.
- Fortsetter som året før med satsing på bredere stoffutvalg og moderate endringer av avisens visuelle presentasjon.
- Musikk-Extra fornyet og flyttet til tirsdager
- Film-Extra på fredager
- TV & Medier får også plass til nyheter om sitt stoff.
- Økt satsning på nyheter om mat- og næringsmidler.
- Sporten utvikles opp mot store mesterskap: vinter-OL og fotball-VM dette året.
- Lørdag fornyer innholdskonseptet, og ny visuell utforming.
- Mandagsgrafikk lanseres som tema-faktastoff over to sider.
- VG Rapport” tar i bruk ny grafikk for som visuell teknikk for å belyse nyhetstemaer.
- Stor satsing på kompetanseutvikling i organisasjonen, bl.a. med datakortet til alle.
- Dagen VG Nett publiserer skatteliste hadde de 6,5 mill sidevisninger (11. oktober).
- Underseksjoner VG Nett satser spesielt på: diskusjon, video, mat.
- Videoer på nett begynner å få seertall som konkurrer med TV-sendinger (ikke NRK/TV2).
- VG Nett samarbeider med eksterne om stoff som helse, økonomi, reiseliv, mat og drikke.
- Mobil og fotoalbum det ble satset mye på året før får nå sterkt økende resultater.
- VG kjøper magasinet Dine Penger, som har kommet ut siden 1983.

2003:

- Nye utgavedager: Kr.himmelfartsdag og 2. juledag (forhåndsprodusert).
- Debatt: relansere debattsider og trekker fløere grupper inn i debattene.
- Personlig økonomi er satsingsområde, med Pengetipset og videre satsing på Matbørsen.
- TV-tablåene redesignes og utvides.
- Mer plass til underholdningsstoff fredag ved å flytte Film-Extra til torsdag.
- Sistesiden redesignet for å gi plass til stoff om vær og klima.
- Lanserer VG-lista Topp 20 video.
- ”VG hjelper deg” redesignes og utvider stofftilfanget.

- Søndag-seksjonen får utviklet innholdskonseptet og ny visuell utforming, og det gjøres grep for å skille den mer fra Lørdag.
- Sporten fornyes ifm. ski-VM, satser sterkere på Eliteserien, redeigner Sport Spesial torsdager.
- VG Nett bruker i større omfang VGs utsendte medarbeidere på store internasjonale nyheter.
- Nett-møter mellom VGs lesere og politikere (70 møter).
- Lanserer "VG Hurra" gratulasjonsgalleri.
- VG netts virtuelle gratulasjonsprotokoll formidlet 5000 hilsener da Petter Solberg ble første norske verdensmester i rally (eksempel på interaktivitet).
- VG Nett utvikler et nytt og mer fleksibelt frontredigeringsverktøy. Lanserer ny navigasjonsmeny.
- Opprydding i annonseplasseringer på nett.
- VG Nett lanserer nye søkbare databaser, som alle VG-lister siden starten i 1958. Den viser hva som har vært mest populært på musikkfronten til enhver tid de siste 55 år.
- Filmextra på nett utvides og fornyes med avisens film- og videotopp, og filmdata om tusenvis av filmer.
- Videopublisering forenklet og forbedret.
- Livedekning av sport utvides. Nå kan 42 fotballigaer i Europa følges i realtid.
- VGs tipsportal utvikles, prøvekjøres, lanseres offentlig tidlig i 2004. Denne nye portalen for nyhetstips, systematiserer tips og styrker samspill med leserne og bidrag fra leserne, særlig gode resultater ang. Tar imot MMS-bilder fra leserne.

2004:

- Ny utgavedag: 1. mai (forhåndsprodusert).
- Fredag med ny seksjon for personlig økonomi, ny featureseksjon (helgens aktiviteter, interiør&design, mat, uteliv, Rampelys med mer kjendisstoff, bildekunst og TV-guide).
- Lørdag 80 sider fornyes: nyheter om livsstil, bred og allmenn featureseksjon, reiseliv.
- Søndag utvides til 80 sider: med en større dokumentarreportasje, feature med fokus på samliv og dagligliv, to helt nye seksjoner for helsestoff og trafikk, bil & båt. Rampelys satser spesielt på bokstoff.
- Nye debattsider, med innlegg fra VG Nett og SMS.
- Sportens nye "Superbørsen" gir oversikt over alle spillere og hvert enkelt lags målbare resultater i fotballens eliteserie.
- Satsing på redaksjonelle egenannonser.
- VG Netts satsingsområder: Nyheter, underholdning og kommunikasjon.
- VG Nett ruster opp seksjon for dataspill.
- Lanserer blogg for teknologinyheter på VG Nett.

- Filmdatabase enda mer utvidet på VG Nett.
- TV-guide utvikles på VG Nett.
- VG Netts publisering av video/levende bilder forbedres.

2005:

- Fersk avis gis ut 1. januar ifm. tsunamikatastrofen i romjulen. Overskudd gis til hjelpeorganisasjoner.
- VG Sporten redesignes og lanseres som eget daglig rosa bilag fra 1. juni.
- Stoffområder som utvikles og styrkes dette året: kommentar/meningstoff, utenriksstoff, forbrukerstoff.
- VG Helg lanseres som eget magasin i avisen lørdager, fra 22. oktober. Det beskrives slik: "nyhetsrettet og livsstilsorientert reportasjemagasin som gjennom eksklusive bilder, djerpe grep og gode penner skal avsløre, overraske, underholde og inspirere."
- Kontinuerlig på bredere stoffområder og forbedring av visuell presentasjon.
- VG lanserer Vektklubb.no (omtalt i avsnitt 6.2).
- VG Nett lanserer leserblogger, og andre nye tjenester.
- VG Radio lanseres, en interaktiv radiostasjon basert på musikk fra VG-lista – for å gjøre VG Nett mer multimediale.
- VG TV forbeders, og det er en kraftig økning i bruk av levende bilder.
- Levende bilder også til mobiltelefon (VG er et av få avishus som leverer dette).

2006:

- VG Helg videreutvikles, satser bl.a. på bildekvaliteten.
- Kostnadsutt. I VGs årsrapport står det: "Selv om 2006 ble sterkt preget av kostnadsreduksjon og omstilling, foregikk det et kontinuerlig produktutviklingsarbeid i redaksjonen. VGs nyhetsjournalistikk satte dagsordenen i en rekke saker. Gjennom arbeidet med magasinet VG HELG ble det satt økt trykk på arbeidet med billedkvaliteten i VG."
- Prosjektet Typisk VG utredet mange tiltak i organisasjonen, også journalistisk utvikling: "Et sentralt ledd i dette arbeidet var iverksettelsen av nye publiseringsstrategier mellom kanalene i mediehuset. Fra oktober ble kveldsberedskapen i nyhetsredaksjonen samordnet mellom VG Papir og VG Nett. Og ved årsskiftet ble det iverksatt nye produksjonsrutiner og deadlines som er bedre tilpasset ny publiseringsstrategi mellom VG Papir og VG Nett," står det i VGs årsrapport.
- VG Nett øker trafikken med over 21 prosent.

- Dine Penger blir fullintegrert som seksjon for privatøkonomi i VG Nett.
- E24.no, økonominettssted, etableres i samarbeid med Aftenposten. Blir umiddelbart Norges mest besøkte innenfor sitt segment.
- Nettby.no lanseres, nettsamfunn hvor alt innhold er laget av brukerne selv. Gjennom debatt, artikler, bilder, dagbøker m.m. former «borgerne» selv dette samfunnet. Tjenesten lanseres i september og hadde ved årets utløp 120 000 medlemmer.
- VG Netts TV-guide integreres i Sesam, gir trafikkøkning for Sesam.
- VG Pass lanseres, fordelsprogram hvor medlemmene mottar gratis nyhetsvarsling fra VG Nett, de kan sende gratis SMS via Internett, og de får rabatter og fordeler hos over 300 VG Pass-partnere.
- VGTV satser betydelig på levende bilder, bl.a. gjennom tjenestene Kick-off (engelsk fotball), Sjuves kjøkken og Været.
- Listefeber lanseres, en tjeneste med brukerskapt innhold.

2007:

- Dette året passerer VG Netts lesertall for daglige lesere forbi VGs papirutgave. VG Nett blir da Norges mest leste nyhetsmedium.
- VG lanserer søndagsmagasinet VG7 i september, og måler økning i markedsandelen på søndager.
- Det satses på vertikaler i forbrukerjournalistikken, for å øke gjenkjennbarheten på temaene på tvers av publiseringsplattformene. Det lanseres vertikaler for: Personlig økonomi, Reise, Bil, Mat.
- VGTV satser på økt produksjon av levende bilder. Eksperimenterer med lengre egenproduksjoner, bl.a. direktesendt partilederdebat.
- Nettby oppnår 600.000 borgere
- Nettby eksporteres til Sverige, med www.mittkvarter.se hos Aftenbladet. Planlegger ytterligere internasjonalisering.
- Det utvikles ny flermedial publiseringsstrategi i nyhetsarbeidet.
- I VG omtales ”organisasjonsutvikling og økt effektivitet med 20 prosent færre ansatte i papiravisen” i Schibsteds årsrapport.

2008:

- Gir ut spesialmagasin ifm. amerikansk presidentvalg. Det blir en forløper til nytt fredagsmagasin fra årsskiftet.

- Skjerper sin målsetting om å sette offentlig dagsorden. Påbegynner utviklingen av rapporteringssystem som måler hvordan 800 norske medier siterer VG. Det viser at VG ved siden av NRK er ledende mediehus i Norge på nyheter.
- Dine Penger som gir ut eget magasin er også økonomiredaksjon for VG papir, og er innholdsleverandør til VG Nett. De lanserer tjenesten www.pengenedine.no i desember.
- VG Nett satser videre på interaktivitet, spesielt i vektklubb.no, Møteplassen, blogger, diskusjonsgrupper, listefeber osv.
- VGTV utvikler sin satsing på levende bilder videre.
- Sport: Nettrettighetene kjøpes for norsk fotball 2009-2012 (sammen med Media Norge og Polaris Media).
- Nettby oppnår 800.000 borgere
- VG Multimedia kjøper 45 prosent av Schibsted Søk.
- Redaksjonene for VG Nett og VG papir samlokaliseres.

2009:

- Nytt fredags-magasin lanseres i januar, løssalgsprisen denne dagen øker fra 11 til 15 kr.
- VG7, søndagsmagasinet, legges ned. Siste utgave 10. mai.
- Dine Penger flytter inn i VGs lokaler.
- Fotballrettigheter på nett utnyttes, flere ny lanseringer i den forbindelse.
- ”Lønnsomhetstiltak og nedbemanning sikret gode resultater”, står det om VG i Schibsteds årsrapport.

2010:

- VG Helg, lørdagsmagasinet på papir, videreutvikles og relanseres.
- Kontinuerlig produktutvikling både på nett og papir.
- VG Nett utvikler klubbkonsept og betalingsløsninger på nett, bygger på erfaringer med Vektklubb.no.
- VGTV forsterket satsingen på underholdningsserier.
- Mobil blir skilt ut som satsingsområde i eget selskap.
- VG+ lanseres som egen iPad-utgave av VG, den første nettbrettversjonen, lanseres i desember.

Vedlegg 7: Aftonbladets produktutvikling 1995-2010

Denne oversikten over redaksjonell produktutvikling i Aftonbladet i perioden 1995-2010 er laget i forbindelse med studien, og er tatt med fordi den ikke finnes samlet noe annet sted. Enkelte andre relaterte opplysninger er også tatt med. Oversikten er ikke komplett. Den er laget etter beste evne for å ha oversikt over dette før jeg gjennomførte intervjuene i forskningsprosjektet. Den viktigste kilden for listene er gjennomgang av Aftonbladets årsrapporter disse årene. En typisk feilkilde er at årsrapportene omtaler satsingene og lanseringene, men ikke avviklingene. Enkelte år har de ikke laget årsrapport som inneholder denne type opplysninger, og for de årene har jeg brukt Schibsteds årsrapport. Det har ikke vært en fast mal for hvordan slike prosjekter blir rapportert, og derfor vil det variere fra år til år hvordan de er formulert og hvordan man har valgt ut hva som er omtalt. En viss kvalitetssikring ligger i at jeg har gjennomgått listen med noen i Aftonbladet. På enkelte punkter har jeg supplert listene med informasjon fra intervjuene eller fra andre kilder. Tidslinjen i avsnitt 4.4 utfyller oversikten.

1995:

- Lanserer Pulsbilag fredag, innrettet mot Stockholm. Det utgis i glanset A4-format i Stockholm, og som vanlig avisbilag i resten av landet.
- "Aftonbladet Kultur" blir lagt ned, etter å ha vært ukebilag blir det månedsmagasin, før det går inn.
- Avisen flytter frem utgivelsespunktet for å øke eksponeringstiden på salgsstedene.
- Luleå etableres som nytt trykkested dette året. Aftonbladet trykkes nå fire steder, også i Stockholm, Göteborg og Härnösand. Nye trykkesteder reduserer distribusjonstid og øker salgstiden.
- Nye presser gir mange nye 4-fargemuligheter i avisen.
- Bilagene Söndagstidningen og TV-tidningen, som var lansert i glanset A4-format i henholdsvis 1992 og 1994, bidrar både til økt opplag og at Aftonbladet kan øke løssalgspriisen.
- Priskonkurranse, der Aftonbladet øker og Expressen kjører rabattkampanje.
- Aftonbladet utvikler nettavisen til en bred nyhetstjeneste. Den var startet i august 1994 med kulturstoff. Strategien var en nettavis som ga følelse av 'kvällstidning'.

1996:

- Kvinna, som er bilag på onsdager, får også faste daglige sider i avisen.

- Aftonbladet trykker egen utgave i Atlanta ifm. sommer-OL der.
- Hälsa lanseres som nytt bilag lørdager
- Puls fornyes og relanseres som fredagsbilag med underholdning.
- Norrköping etableres som nytt trykkested dette året. Aftonbladet trykkes nå fem steder.
- Nettavisen fortsetter å utvide sin dekning for å tilby en mest mulig komplett nyhetstjeneste.
- Hete Aftonbladets digitale tekstarkiv legges ut på internett, alle svenske skoler får gratis tilgang. I løpet av året utvides dette til Mediearkivet.se i samarbeid med Göteborgs-Posten og Svenska Dagbladet.
- Nettavisen tar inn rubrikkannonser for biler, hus og PC, som første avis i Sverige.
- Nettavisen starter egne bilsider.
- Nettsatsing går fra å være forsøksprosjekt til å bli viktig strategisk satsing.
- Det innføres 6 prosent moms på alle trykte medier i Sverige.

1997:

- Ettermiddagsutgave lanseres i Stockholm, som svar tiltak Expressen setter i gang.
- Lanserer Fyndabilaga på torsdager i Stockholm.
- Lanserer bilaget Aktier & Fonder.
- Introducerer sportsresultatbilag i Göteborg.
- Växjö (Smålandsposten) etableres som nytt trykkested dette året. Aftonbladet trykkes nå seks steder.
- Det bygges ut med flere fargemuligheter i pressene.
- Nettavisen starter med 24-timers døgkontinuerlig oppdatering av nyheter.
- Levende bilder publiseres for første gang på nettavis i Norden når de sender direkte fra Rockbjörnsgalan.
- Aftonbladets nettavis er også først ute med å selge plass til reklamefilm tilknyttet levende bilder.
- Lanserer nettguiden Allt om Stockholm i samarbeid med Scandinavia Online.
- Aftonbladet gir ut sin første CD-plate, selges i 80.000 eksemplarer.
- Stockholms-opplaget blir miljøsertifisert med svanemerke.

1998:

- Ettermiddagsutgave i Stockholm avvikles.
- Lanserer nytt IT-bilag på søndager.
- Söndagsbilaget relanseres, får ny seksjon for innredning, hage og mat.

- Aftonbladet satser spesielt på gravende journalistikk, om flyktningshåndteringen i Sverige.
- Nyheter fra Aftonbladet på text-TV på kanal 5.
- Nettavisen lanserer Aftonbladet Chat, datingtjeneste.

1999:

- Nett og papir satser parallelt på Bil, ansetter profilert journalist Robert Collin, samarbeider med "auto motor & sport".
- Satser videre på gravende journalistikk, nå om genbanker.
- Avslører 62 nynazister i felles journalistisk kampanjesamarbeid med Svenska Dagbladet, Expressen og Dagens Nyheter.
- Gjennom høsten lages 10 spesialbilag om 1900-tallets historie. Disse blir senere omredigert til bok i samarbeid med Skolverket, opplag 100.000.
- Fargemulighetene i pressen øker, skal være 44 sider i 4-farger på alle trykkesteder fra dette året.
- Strategiskifte der nett- og papirredaksjon repareres.
- Nettsatsingen legges i eget selskap Aftonbladet Nya Medier fra årsskiftet 1999/2000.

2000:

- Sportbladet lanseres som daglig rosa bilag, 16 sider, fra 8. mai.
- Aftonbladet Söndag fornyes og relanseres.
- Konsekvensen av å ta ut sportssidene er store for hovedavisen som må endres parallelt. Blant annet innarbeides nye stoffområder som populærvitenskap, samtidshistorie og økonomi. Debatt økes fra 3 til 7 sider pr. dag, for å styrke Aftonbladets som motvekt til Sportbladet.
- Nyhetssidene fornyes.
- Flere av bilagene fornyes.
- Aftonbladet lanserer kryssordblad, selges som ukeblad.
- Satser videre på gravende journalistikk, nå om fattige og rike.
- Nettavisen erfarer i forbindelse med Milosovics fall i Jugoslavia at store, dramatiske hendelser endrer lesernes forhold til nettet. De ønsker mer dybde i stoffet umiddelbart.
- Strategi for nettjournalistikken formuleres slik i Aftonbladets årsrapport: "vår målsætning har varit att förena snabbheten med djup och kombinera text, ljud och rörliga bilder. Samtidigt har vi utnyttjat interaktiviteten till att involvera läsarna och skapa en bred folkelig debatt."
- Nettavisen oppdaterer også lederartikler og kommentarer ved store hendelser.

2001:

- Resa lanseres som nytt bilag annenhver lørdag.
- Terrorangrepet 11. september påvirker videre utvikling av nettjournalistikken (se avsnitt 4.3.3). Dagen etter hadde de 1,43 millioner unike brukere.
- Satser videre på gravende journalistikk, vinner Stora Journalistpriset for fjerde år på rad.
- Strategi for bilag og magasiner utvikles slik at det skal være et særpreg hver dag (se avsnitt 4.3.2).
- Aftonbladet har dette året utenrikskorrespondenter 14 steder.
- Aftonbladet leverer digitale nyheter til Boxer, Com hem og Canal Digital.
- Daglige nyhetssendinger til Svenska Spels TV-kanal.
- I nettavisen utvides antall undersider på sport.
- På web-tv satses det spesielt på fotball.
- Web-radio utvides med nye programmer
- Nyheter på SMS, i samarbeid med Inpoc/Schibsted.
- Bokklubben Kvinna.
- Redesigner nettavisen Aftonbladet.se.
- Lanserer egen søkemotor.
- På nettet blir Aftonbladet kommisjonær for Svenska Spel.
- Lanserer digital shoppingside sammen med Torget.
- Lanserer dataspillside.
- Underholdningsportalen på nett utvides bl.a. med hitlister, lyd, video, film m.m.
- Kanaler i 2001: Papiravis med bilag og magasiner. Aftonbladet.se. Web-tv. Web-radio. Mobil/wap. Nyheter til håndholdte datamaskiner. Nyhetsbrev (e-post). Text-tv. SMS-nyhetstjeneste. TV-nyheter hos Svenska Spel-kommisjonærer. Digital-TV-innhold til Canal Digital m.fl.
- Vinner 13 journalistiske priser dette året.

2002:

- Återbæringen: 1 mill SEK utloves til lesernes egne ønsker, og en halv million lesere svarer. Gir grunnlag for mange reportasjer.
- Sportbladet lanserer månedsmagasinet S. Aftonbladet første ordentlige tidsskriftutgivelse.
- Eksperimenterer med betaling på nett.
- Utvikler nye forretningsmodeller. Utvikler leserregistrering ved alle nye tjenester, som er en forutsetning for betaling i neste omgang.
- Ungt Val 2002: Bygde plattform for internettvalg (skolevalg).
- Byt Bil Nordic AB kjøpes opp i samarbeid med Finn.no.

2003:

- Gjennomfører prosjektet Den goda kvällstidningen, involverer alle ansatte i hvordan de skulle utvikle avisen de nærmeste 1000 dagene.
- To store nyhetshendelser som preger dette året spesielt er drapet på Anna Lindh 11. september og invasjonen i Irak i april.
- Gir 14. mars ut spesialavis til Melodifestivalen (Svensk Melodi Grand Prix).
- Spesialbilag til begivenheter: Dekarationsbilag (selvangivelse), Grill, Friidretts-VM, EMU (folkeavstemning om euro), bilag om å spare.
- Bil-bilaget fornyes og relanseres.
- Kropp & hälsa fornyes og relanseres.
- Rundt kvinnedagen 8. mars kjøres kampanjen "100 prosent" i alle kanaler om kvinners likelønn, og med særtrykk, også støttet av egen markedsføringskampanje.
- Sportbladet lanserer XL som satsing på internasjonal fotball.
- Sportbladet gir ut boken Guldränderna 2 om Djurgårdens gullsesong.
- Sportbladet starter med spesialutgaver til spesielle begivenheter, dette året til starten av Allsvenskan og før starten på eliteserien i ishockey.
- Ung 08 opprettes i en uke i samarbeid med Stockholm by, en redaksjone midt i byen der ungdom får prøve seg som journalister.
- Viktklubb.se lanseres i april (omtalt i avsnitt 6.2).
- Plus lanseres som tjeneste for betalt innhold på nett. Innhold til å begynne med: dating, mat, e-post, tv-guide, Spotlight kjendisspill.
- Nettavisen satser mer på levende bilder for å forberede til bredbånd og 3G-mobil.
- Nettavisen gjør strategiske forberedelser til 3G der de forventer større betalingsvilje for netttinnhold.
- Leverer nyhetssendinger i det kommersielle radionettet, først til Rix FM, så flere.
- Managerspillet på nett, Drömelvan till Allsvenskan, får 45.000 anmeldte lag ved start.
- Gir ut singelen "Gul å blå" for landslaget før kvinnes fotball-VM der Sverige tok sølv. Gratis nedlasting og på Svensktoppen.
- Aftonbladet kjører kampanjen Rosa bandet (om brystkreft) to uker i oktober.
- Anna Lindhs kondolanseprotokoll får bidrag fra 318.959 lesere.
- Gir ut boken "Anna Lindh – en minnesbok" i samarbeid med Nordstedts förlag.
- På nettet har Aftonbladet nå etablert fem inntektsstrømmer: annonser, rubrikkannonser, betaltjenester, salg av innhold og provisjon på e-handel.
- Blocket kjøpes opp.

2004:

- Aftonbladets høyeste opplag på 28 år: 452.300 i gjs. på hverdager. (Rekorden fra 1970 er 500.542.)
- Klick! lanseres som nytt underholdnings- og kjendisbilag fredager, erstatter Puls.
- Sportbladet utvikles opp mot store mesterskap som fotball-EM og sommer-OL.
- Trykkestedet i Växjö flyttes til Karlskrona. Starter videre opprusting for at alle seks trykkerier fra 2006 skal kunne gi 4-farger i hele avisen.
- Aftonbladet utfordres av Metro som starter riksutgave.
- Tsunamien i Sørøst-Asia 26. desember, der 543 svensker omkom, preget nyhetene i lang tid. Spesielt nettavisen ble påvirket, både fordi det ble utviklet nye funksjonaliteter, og fordi den gikk inn i rollen som utøvende aktør etter katastrofen. Det skapte intern etikdebatt. Aftonbladet samlet inn 363 mill. SEK til Røde Kors' redningsarbeid.

2005:

- Sportbladet forbedrer spillestoffet.
- Nyhetsovervåking av Stockholm styrkes.
- Nöje fornyes og justerer innholdet.
- Det gis ut flere nye magasiner som bare kommer ut som spesialutgaver én gang eller med lav frekvens. Disse kalles "oneshots". Delvis innrettet mot nye typer annonsører.
- Magasinet Söndagstidningen har i enkelte utgaver bøker om vekt og mat som vedlegg.
- Nettstedet Hitta kjøpes for å styrke digitale annonseposisjoner.
- Hitta lanserer portal i storbyene.
- Teleadress kjøpes, info til opplysning og markedsføring, DM m.m.
- Før dot-com-krasjet rammet i 2001 hadde Aftonbladet 95 prosent av inntektene fra annonser. Etter det la de om strategien for å få en større andel fra leserinntekter. I 2005 er andelen inntekter fra annonser 59 prosent.
- Betalingstjenesten Plus på nett utvikles. Innretning i innholdet endres over til Aftonbladets egen journalistikk. De har identifisert betalingsvilje for stoff som service, tester, tips, forbrukerstoff og lengre intervjuer. Dette gir umiddelbart resultater.
- N24.se etableres med økonominyheter i samarbeid med Svenska Dagbladet, døpes om til E24.se.
- Allt om Stockholm, underholdningsportal, overtas helt for å bli lagt inn i Aftonbladet.se.

2006:

- Redaksjonelle satsingsfelt dette året: gravejournalistikk, mobbeserie, kreftserie, klimaserie, forbrukerjournalistikk.
- Utvikling av selve nyhetsavisn, blant annet med fokusgrupper og leserstudier.

- Lanserer magasinet Härligt hemma!, i stil med klassiske ukeblader.
- Lanserer oneshots som Mat & vin m.fl.
- Lanserer gratisavisen Punkt SE den 2. oktober, til unge i Stockholm, Malmö og Göteborg. Lite format, inspirert av 20 min. Svar på konkurranse fra Metro og andre gratisaviser. (Omtalt i avsnitt 4.3.4.)
- Starter TV7 den 9. oktober som bakkekringkastet rikskanal. Profil: nyheter, livsstil, underholdning, motemagasin med Sofi Fahrman, og programmet Lust om sex og samliv. (Omtalt i avsnitt 4.3.4.)
- Multiplattformstrategi i praksis: publiserer serie om mobbing parallelt i avis, nettavis, Punkt SE, TV7 og mobil. Oppnådde 12,2 millioner leserkontakter på fire døgn.
- Sportbladet utvikles opp mot fotball-VM. De vil også styrke profilen som overfor kvinnelige lesere, og satser på en kvinneverdighet sak hver dag.
- Innhold i nettavisen flyttes over til Plus for å styrke betalings-tjenesten.
- Produksjon av levende bilder til nett flyttes til selskapet Aftonbladet Produktion, som også produserer for TV7.
- Aftonbladet Nya Medier skiller ut Aftonbladet Tillväxtmedier som eget selskap for ikke-redaksjonelle digitale tjenester. De får bl.a. med seg Blocket, Hitta, Teleadress og Byt Bil. Tjenesten Prisjakt blir også kjøpt opp.

2007:

- TV7 selges. (Omtalt i avsnitt 4.3.4.)
- I Schibsteds årsrapport skrives det: "2007 var et dramatisk år for mediehuset Aftonbladet Hierta. På tross av avisens opplagsfall og eventyret med TV7 lykkes man med stramt spareprogram å oppnå et meget positivt resultat. 2007 var et år med mange ansikter."

2008:

- Papir- og nettredaksjonene integreres. Aftonbladet Nya Medier legges inn i Aftonbladet igjen.
- Sportbladet på papir og nett satser stort opp mot fotball-EM. De gir ut 180 siders-magasinet EM-bibeln. Det peker frem mot hvordan sportsmagasinet S bør endres, fordi det har begynt å tape terreng.
- Under Sportbladet.se blir Fotbollsbladet.se og Hockeybladet.se frontet som merkenavn for å bli spissere mot målgruppene.
- Vertikaler utvikles for å gjøre utvalgte stoffområder tydeligere på tvers av flere kanaler, bl.a. Destination.se med reisestoff.
- Hälsa utvikles som stoffområde der nettavisen og dette magasinet er i samspill med hverandre, og også ulike for å stimulere til lesing av hverandre.

- Nöjesbladet lanseres 31. oktober som eget daglig bilag i avisen, inkludert i prisen slik som Sportbladet. Det nye bilaget er bygget på Nöjesidene som tidligere lå inni avisen.
- Nettavisen lanserer Snack, community for artikkelkommentarer.
- Samarbeider med Viasat og Eurosport om levende bilder.
- Aftonbladet Tillväxtmedier med ikke-redaksjonelle tjenester har dette året 19 selskap med 20 siter, og 7 millioner brukere i uken. Blocket og Byt Bil blir solgt til Schibsted Classified Media.
- Punkt SE legges ned 19. mai. (Omtalt i avsnitt 4.3.4.)

2009: (Lite opplysninger om dette året.)

- Et større prosjekt om avisens målgrupper kartlegger leserne og involverer alle medarbeiderne gjennom workshops. Legger grunnlaget for en rekke satsinger i 2010. (Omtalt i avsnitt 6.1.)
- Schibsteds årsrapport skriver om Aftonbladet dette året: "2009 var et turbulent år for mediehuset, med nedskjæringer og sviktende opplagsutvikling for den trykte avisen. [...] Derimot nådde man nye rekordnivåer på nettet. Ikke før hadde man gått inn i 2010 før en drømmegrense ble passert: Fem millioner unike brukere per uke for aftonbladet.se. Og antallet bare øker. Også lesernes medvirkning med kommentarer, bilder og annen interaktivitet øker stadig. Det samme er tilfellet med de mobile tjenestene."

2010:

- Nöjesbladet, som ble lansert som daglig bilag i 2008, blir fra januar nedskalert til ukentlig bilag på fredager. De øvrige dagene er det Nöjes-sider i avisen.
- Nyhets-app for smarttelefoner lanseres.
- Plus-tjenesten åpner for kjøp av enkeltartikler.
- Funksjonen SuperLive utvikles for direkte sending og for å dekke store hendelser.
- Papiravisen produktutvikles med nye konsepter for nyhetene søndag. (Omtalt i avsnitt 6.1.)
- Sportbladet satser stort opp mot vinter-OL.
- Magasinet Söndag fornyes og relanseres.
- Stor satsing opp mot kronprinsesse Victorias bryllup 19. juni, bl.a. med fire utgaver av magasinet Royal i mars-juni, og egen nettside.
- Levande Historia blir lansert, og blir raskt Sveriges mest leste tidsskrift i sitt segment. Dette ble i en ny type samarbeid også tilbudt Svenska Dagbladets abonnenter.
- Lanserer kampanjen Vi gillar olika som reaksjon på at det innvandringsfiendtlige partiet Sverigedemokratene fikk plass i Riksdagen. Kampanjen fikk raskt 366.000 medlemmer på Facebook.
- iPad-utgave av Sportbladet lanseres.

Kilder

I fotnotene er det fortløpende referert til kilder som avisartikler, nettsteder med bransjeinformasjon og bedriftsinformasjon, samt databaser. Bøker, akademisk litteratur og rapporter er det referert til i litteraturlisten nedenfor.

Muntlige kilder – forskningsintervjuene

Det er intervjuet **41 eksperter**. De er valgt ut fra rollen de har i forhold til å ha oversikt over eller innflytelse over endringer som er gjort i redaksjonelle produkter i VG eller Aftenbladet, eller at de representerer autoritative perspektiver som er egnet til å belyse casene.

Intervjuform og avtaler er beskrevet i avsnitt 3.3.1.

Intervjuobjekt	Tid	Rolle eller perspektiv (på intervjutidspunktet)
Bernt Olufsen	7. april 2010	VG: Ansvarlig redaktør.
Torry Pedersen	2. mars 2010	VG: Adm. dir., og fhv. ansv.red. og adm. dir. VG Multimedia, og fhv. nyhetsredaktør i VG.
Nina Gram	24. mars 2010	VG: Redaktør. (Min hovedkontakt i VG.)
Hanne Skartveit	7. april 2010	VG: Politisk redaktør.
Helje Solberg	2. juni 2010	VG: Nyhetsredaktør.
Espen Egil Hansen	25. mars 2010 og 6. jan. 2011	VG: Ansvarlig redaktør VG Nett.
Jo Christian Oterhals	5. mars 2010	VG: Adm. dir. VG Nett.
Claes Frisch	6. april 2010	VG: Utviklingssjef.
Nina Schmidt	8. april 2010	VG: Leder for Vektklubb.
Truls Dæhli	3. mai 2010	VG: Sportskommentator, fhv. sportsredaktør.
Freddy Olsen	28. april 2010	VG: Prosjektleder, fhv. markedsdirektør.
Tom Staavi	23. april 2010	VG: Ansvarlig redaktør for Dine Penger.
Per Valebrokk	21. mai 2010	VG: Ansvarlig redaktør og adm. dir. for E24.no.
Christian Fougner	24. juni 2010	VG: Fhv. fotograf, nyhetsleder og nyhetssjef.
Jan Helin	10. mars 2010	Aftenbladet: Sjefredaktør og ansvarlig utgiver.
Anders Gerdin	26. aug. 2010	Aftenbladet: Fhv. sjefredaktør og ansvarlig utgiver.
Anna Setzman	10. mars 2010	Aftenbladet: VD, fhv. markedsdirektør.
Marica Finnsjö	8. mars 2010	Aftenbladet: Utviklingssjef. (Min hovedkontakt i Aftenbladet.)
Kalle Jungkvist	6. mai 2010	Aftenbladet: Fhv. sjefred. Aftenbladet Nya Medier.
Lena Mellin	19. mai 2010	Aftenbladet: Stedfortredende ansvarlig utgiver, samfunnsjef og kommentator.

Magnus Ringman	11. mars 2010	Aftonbladet: Red.sjef allmennredaksjonen, tidligere flere roller ift. nyhetsjournalistikken.
Per Karlsson	6. mai 2010	Aftonbladet: Sportssjef redaksjonen.
Pontus Ogebjer	8. mars 2010	Aftonbladet: Sjef for sportens forretningsområde.
Monica Gunne	6. mai 2010	Aftonbladet: Fhv. leder for Kvinna, og spaltist.
Martin Lindblad	9. mars 2010	Aftonbladet: Fhv. opplagsanalytiker, nå analytiker for betalingstjenester på nett.
Olof Brundin	27. april 2010	Aftonbladet: Fhv. utviklingsredaktør, nå informasjonssjef for Schibsted Sverige.
Rolv Erik Ryssdal	20. mai 2010	Schibsted: Konsernsjef, og fhv. VD i Aftonbladet og adm. dir. i VG .
Gunnar Strömblad	20. mai 2010	Schibsted: Konserndirektør for Schibsted Sverige, fhv. VD i Aftonbladet .
Birger Magnus	11. mai 2010	Schibsted: Inntil nå konserndirektør, tidligere styreleder og styremedlem både i Aftonbladet og VG .
John Olav Egeland	26. mai 2010	Dagbladet: Redaktør, fhv. ansvarlig redaktør. Perspektiv: konkurrent til VG.
Otto Sjöberg	5. mai 2010	Expressen: Fhv. Sjefredaktør og ansvarlig utgiver. Perspektiv: konkurrent til Aftonbladet.
Per Edgar Kokkvold	21. mai 2010	Norsk Presseforbund: Generalsekretær. Perspektiv: Presseetikk.
Pär-Arne Jigenius	23. aug. 2010	Fhv. Allmänhetens Pressombudsman . Perspektiv: Presseetikk.
Nils Øy	12. mai 2010	Norsk Redaktørforening: Generalsekretær. Perspektiv: Mediebransjen og redaktørrollen.
Harald Stanghelle	1. juni 2010	Aftenposten: Politisk redaktør. Norsk Redaktørforening: Styreleder. Dagbladet: Fhv. ansvarlig redaktør. Perspektiv: Redaktørrollen og journalistikken.
Hans Erik Matre	17. juni 2010	Media Norge: Redaktør. Perspektiv: Medieledelse.
Ann-Magrit Austenå	18. mai 2010	Norsk Journalistlag: Fhv. leder. Perspektiv: Journalistrollen og journalistikken.
Agneta Lindblom Hulthén	6. mai 2010	Svenska Journalistförbundet: Leder. Perspektiv: Journalistrollen og journalistikken.
Hans Fredrik Dahl	19. aug. 2010	Pressehistoriker: Norge.
Karl Erik Gustafsson	24. aug. 2010	Pressehistoriker: Sverige.
Bjørn Petter Ulvær	25. mai 2010	Markup Consulting: Partner. Perspektiv: Markedsanalyse for media.

Litteratur

- Aftonbladet årsredovising: alle årlige utgaver 1995-2010. Stockholm: Aftonbladet.
- Albarran, Alan B., Sylvia M. Chan-Olmsted og Michael O. Wirth. 2006. *Handbook of media management and economics*. New York: Routledge.
- Allan, Stuart. 2005. *Journalism: critical issues*. Maidenhead: Open University Press.
- Allern, Sigurd. 2001A. *Flokkdyr på Løvebakken: Søkelys på Stortingets presselosje og politikken medierammer*. Oslo: Pax.
- . 2001B. *Nyhetsverdier: om markedsorientering og journalistikk i ti norske aviser*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Allern, Sigurd og Mark Blach-Ørsten. 2011. "The News Media as a Political Institution : A Scandinavian perspective." I *Journalism Studies* 12 (1):92-105.
- Alsing, Rolf. 2005. *Aftonbladet inifrån: 175 års kamp för tryckfrihet och ökad upplaga*. Stockholm: Norstedts Förlag.
- Altheide, David L. 2002. *Creating fear: news and the construction of crisis*. New York: Aldine de Gruyter.
- Anand, Bharat og Sophie Hood. 2007. Schibsted : case study. *Harvard Business School*. Lastet 17.10.2011, lenke: <http://hbr.org/product/schibsted/an/707474-PDF-ENG?conversationId=971140>
- Andenæs, Ivar. 2007. *Kobling: tekst og reklame i norske aviser*. Vol. 2/2007, IJ-rapport. Fredrikstad: Institutt for journalistikk.
- Andersson, Per 2002. *Stenbeck - Ett reportage om det virtuella bruket*. Stockholm: Norstedts Förlag.
- Barland, Jens. 2005. *Press Freedom and Globalisation: Scandinavia and East Africa Compared*. Nairobi: United States International University. Lenke: http://www.freemedia.at/fileadmin/import/media/CMS1141647315174_r_ib_thesis1.pdf
- . 2011. "Når journalistikken spisses i jakten på nye inntekter." I *Stiftelsen Tinius årsrapport 2010 : Kreativitet og nytenkning*. Oslo: Stiftelsen Tinius.
- . 2012A. "Fet av slanking. Om VGs vektklubb." I *Nytt på nett og brett: Journalistikk i forandring*, Martin Eide, Leif Ove Larsen og Helle Sjøvaag (red.). Oslo: Universitetsforlaget.
- . 2012B. *Tekstreklame i en digital tid. Rapport fra Tekstreklameutvalget*. Oslo: Norsk Redaktørforening. Lenke: <http://www.nored.no/content/download/5762/31527/version/1/file/Tekstreklameutvalgets%20rapport%20-%20Tekstreklame%20i%20en%20digital%20tid%20-%202001-04-2012.pdf>
- Barnhurst, Kevin G. og James Owens. *Journalism* (2008). Blackwell Publishing, 2008. Lastet 30.6.2010. Lenke: http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode?id=g9781405131995_chuk_g978140513199515_ss2-1
- Bastiansen, Henrik Grue og Hans Fredrik Dahl. 2008. *Norsk mediehistorie : 2. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Benson, Rodney. 2004. "Bringing the sociology of media back in." I *Political Communication* 21 (3):275-292.

- Benson, Rodney. 2006. "News media as a 'Journalistic field': What Bourdieu adds to new institutionalism, and vice versa." I *Political Communication* 23 (2):187-202.
- Benson, Rodney og Érik Neveu (red.). 2005. *Bourdieu and the journalistic field*. Cambridge: Polity.
- Biessi, Anita og Heather Nunn. 2008. *The Tabloid culture reader*. Maidenhead: Open University Press.
- Bishop, Russell. 2005. "Freeing ourselves from neocolonial domination in research." I *The Sage handbook of qualitative research*, Norman K. Denzin og Yvonna S. Lincoln (red.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Bjerke, Paul. 2009. *Refleks eller refleksjon?: en sosiologisk analyse av journalistisk profesjonsmoral*. Det humanistiske fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo.
- Bokelund, Christina. 1995. *Tidningsstunden är min, bara min : Om kvinnors konsumtion av populärpress och andra medier*. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Breed, Warren. 1955. "Social Control in the Newsroom: A Functional Analysis." I *Social Forces* 33 (4):326-335.
- Bäck, Karl-Gunar. 1979. *Om sanningen ska fram om Aftonbladet*. Stockholm: Askild & Kärnekull.
- Campbell, Vincent. 2004. *Information age journalism: journalism in an international context*. London: Arnold.
- Chomsky, Noam. 2002. *Media control: the spectacular achievements of propaganda*. New York: Seven Stories Press.
- Christians, Clifford G. 2005. "Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research." I *The Sage handbook of qualitative research*, Norman K. Denzin Yvonna S. Lincoln (red.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Conboy, Martin. 2006. *Tabloid Britain: constructing a community through language*. London: Routledge.
- Constantinides, Efthymios og Marc C. Zinck Stagno. 2011. "Potential of the social media as instruments of higher education marketing: a segmentation study." I *Journal of Marketing for Higher Education* 21 (1):7-24.
- Cook, Timothy E. 1998. *Governing with the news: the news media as a political institution*. Chicago: University of Chicago Press.
- . 2006. "The news media as a political institution: Looking backward and looking forward." I *Political Communication* 23 (2):159-171.
- Cottle, Simon. 2003. *Media organisation and production*. London: Sage.
- Croteau, David og William Hoynes. 2006. *The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest*. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press.
- Dahl, Hans Fredrik. 1993. *Utskjelt og utsolgt. Dagbladet gjennom 125 år*. Oslo: Aschehoug.
- . 2010. *Norsk presses historie: 1-4 (1660-2010)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dahlén, Peter. 2008. *Sport och medier: en introduktion*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Dahler-Larsen, Peter. 2002. *At fremstille kvalitative data*. Odense: Odense University Press.
- de Burgh, Hugo (red.). 2005. *Making journalists: diverse models, global issues*. London: Routledge.

- Denzin, Norman K. og Yvonna S. Lincoln. 2005. *The Sage handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Deuze, Mark, Axel Bruns og Christoph Neuberger. 2007. "Preparing for an Age of Participatory News." I *Journalism Practice* 1 (3):322-338.
- Dokumentet - och vad hände sen? : av Aftonbladets kvinnliga journalister*. 1979. Stockholm: Rabén & Sjögren. (Redaktør ikke oppgitt.)
- Doyle, Gillian. 2006. *The Economics of the mass media*. Cheltenham: Elgar.
- . 2007. *Understanding media economics*. London: Sage.
- Eide, Martin. 1992. *Nyhetens interesse: nyhetsjournalistikk mellom tekst og kontekst*. Oslo: Universitetsforlaget.
- . 1995. *Blod, sverte og gledestårer. Verdens Gang 1945-95*. Oslo: Schibsted Forlag.
- . 1998. *Popularisering, modernisering, strukturering: en populæravis tar form : Verdens Gang i forvandling 1945-81*. Institutt for medievitenskap, Universitetet i Bergen, Bergen.
- . 2000. *Den redigerende makt: redaktørrollens norske historie*. Oslo: Norsk Redaktørforening og IJ-forlaget.
- . 2001. *Til dagsorden!: journalistikk, makt og demokrati*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- . 2006. *Saklighetens lidenskap: en biografi om Chr. A.R. Christensen*. Oslo: Aschehoug.
- (red.). 2009. *Journalistiske nyorienteringer*. Oslo: Scandinavian Academic Press.
- Eide, Martin og Graham Knight. 1999. "Service journalism and the problems of everyday life." I *European Journal of Communication* 14 (4):525-547.
- Ekecrantz, Jan og Tom Olsson. 1994. *Det redigerade samhället*. Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Enli, Gunn, Hallvard Moe, Vilde Schanke Sundet og Trine Syvertsen. 2010. *Tv - en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Epstein, Edward Jay. 1974. *News from nowhere: television and the news*. New York: Vintage Books.
- Erdal, Ivar John. 2008. *Cross-media news journalism: institutional, professional and textual strategies and practices in multi-platform news production*. Det humanistiske fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo.
- Figschou, Tine U. 2010. "Young, female, Western researcher vs. senior, male, Al Jazeera officials: critical reflections on accessing and interviewing media elites in authoritarian societies." I *Media Culture & Society* 32 (6):961-978.
- Fishman, Mark. 1988. *Manufacturing the news*. Austin: University of Texas press.
- Franklin, Bob. 2005. *Key concepts in journalism studies*. London: Sage.
- . 2011. "Editorial Note - Special Issue: Journalism as an Institution." I *Journalism Studies* 12 (1):1-2.
- From, Unni. 2007. "Forbruger- og livsstiljournalistik." I *MedieKultur. Journal of media and communication research* (42/43):35-45.
- Galtung, Johan og Mari H. Ruge. 1965. "The Structure of Foreign-News - The Presentation og the Congo, Cuba and Cypros Crisis in Four Norwegian Newspapers." I *Journal of Peace Research* (1):64-91.

- Giddens, Anthony. 1984. *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- . 1990. "R. K. Merton on Structural Analysis." I *Robert K. Merton: consensus and controversy*, Jon Clark, Celia Modgil og Sohan Modgil (red.). London: Falmer.
- Gieber, W. 1955. "Do Newspapers Overplay 'Negative' News?" I *Journalism Quarterly* 32 (3):311-318.
- Gieber, Walter. 1960. "Two Communicators on the News - A Study of the Roles of Sources and Reporters." I *Social Forces* 39 (1):76-83.
- Glans, Sigurd. 1982. *Klara, halv tolv*. Stockholm: Askelin & Hägglund.
- Glaser, Barney G. og Anselm L. Strauss. 1999. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Glynn, Kevin. 2000. *Tabloid culture: trash taste, popular power, and the transformation of American television*. Durham: Duke University Press.
- Godin, Benoît. 2011. "καινοτομία: An Old Word for a New World, or, The De-Contestation of a Political and Contested Concept." I *Project on the Intellectual History of Innovation*. Montreal: Urbanisation Culture Société Centre (UCS), Institut national de la recherche scientifique (INRS).
- Golding, Peter og Philip Elliott. 1979. *Making the news*. London: Longman.
- Gravengaard, Gitte. 2010. *Journalistik i praksis: valg og fravalg af nyhedsideer*. Frederiksborg: Samfundslitteratur.
- Gripsrud, Jostein. 2000. "Tabloidization, Popular Journalism and Democracy." I *Tabloid tales: global debates over media standards*, John Tulloch og Colin Sparks (red.). Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.
- . 2002. "Tabloid og tabloakk: om god og dårlig tabloidisering." I *Skråblikk: medievitenskapelige formidlingsfrukter*, Martin Eide (red.). Bergen: Institutt for medievitenskap, Universitetet i Bergen.
- . 2007. *Mediekultur, mediesamfunn*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Griswold, Wendy. 2008. *Cultures and societies in a changing world*. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press.
- Groenewegen, John og Marianne van der Steen. 2006. "The Evolution of National Innovation Systems." I *Journal of Economic Issues* 40 (2):277-284.
- Gustafsson, Karl Erik. 1996. "Den svenska kvällspressens utländska förebilder." I *Den Moderna dagspressen 350 år*, Ulla Carlsson og Karl Erik Gustafsson (red.). Göteborg: Nordicom.
- (red.). 1984. *Sverige (Expressen): berättelsen om hur Expressen blev Sveriges rikstidning*. Stockholm: Marieberg.
- Gustafsson, Karl Erik og Per Rydén. 1999. *Grundad 1830 av Lars Johan Hierta. Vol. 4, Sylwan: den svenska pressens historia*. Göteborg: Nordicom.
- (red.). 2000-2003. *Den Svenska pressens historia I-V*. Stockholm: Ekerlid.
- (red.). 2001A. *Den Svenska pressens historia II : Åren då allting hände (1830-1897)*. Stockholm: Ekerlid.

- (red.). 2001B. *Den Svenska pressens historia III : Det moderna Sveriges spegel (1897-1945)*. Stockholm: Ekerlid.
- (red.). 2002. *Den Svenska pressens historia IV : Bland andra massmedier (efter 1945)*. Stockholm: Ekerlid.
- . 2006. *PS till den svenska pressens historia*. Vol. 17, *Sylwan: den svenska pressens historia*. Göteborg: Nordicom-Sverige.
- Hallin, Daniel C. og Paolo Mancini. 2004. *Comparing media systems: three models of media and politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hamilton, James. 2004. *All the news that's fit to sell : How the market transforms information into news*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Hammersley, Martyn. 2008. *Questioning qualitative inquiry: critical essays*. Los Angeles: Sage.
- Hammersley, Martyn og Paul Atkinson. 1996. *Feltmetodikk*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Hartman, Jan. 2001. *Grundad teori: teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Harvey, David L. 2009. "Complexity and Case." I *The Sage Handbook of Case Based Methods*, David Byrne and Charles C. Ragin. Los Angeles: Sage.
- Hasselknippe, Oskar. 1985. *Slik ble VG til*. Oslo: Schibsted Forlag.
- Helland, Knut. 1995. *Public service and commercial news: contexts of production, genre conventions and textual claims in television*, Institutt for medievitenskap, Universitetet i Bergen.
- . 2003. *Sport, medier og journalistikk: med fotballandslaget til EM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hellevik, Ottar, and Odd Børretzen. 1996. *Nordmenn og det gode liv: Norsk monitor 1985-1995*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Herman, Edward S. og Robert Waterman McChesney. 1997. *The global media: the new missionaries of corporate capitalism*. London: Cassell.
- Hesmondhalgh, David. 2006. *Media production*. Maidenhead: Open University Press.
- Hjarvard, Stig. 2008. *En verden af medier : Medialiseringen af politik, sprog, religion og leg*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hjeltnes, Guri (red.). 2010. *Bind 3: Imperiet vakler: 1945-2010*. I *Norsk presses historie: 1-4 (1660-2010)*. Hans F. Dahl (red.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Holter, Harriet og Ragnvald Kalleberg. 1996. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hulthén, Agneta Lindblom (red.). 2001. *Journalisternas bok : 1901-2001*. Stockholm: Svenska Journalistförbundet.
- Høyer, Sverre. 1995. *Pressen mellom teknologi og samfunn: norske og internasjonale perspektiver på pressehistorien fra Gutenberg til vår tid*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jakobsen, Ottar. 2010. *Dagbladet: beretningen om et avismord*. Laksevåg: Baskerville.
- Jensen, Arne (red.). 2010. *Slik blir du en bedre redaktør*. Oslo: Norsk Redaktørforening og IJ-forlaget.
- (red.). 2012. *Et år til ettertanke. Redaksjonell årsrapport 2011*. Oslo: Norsk Redaktørforening.

- Jensen, Klaus Bruhn. *Deduction vs Induction vs Abduction*. Blackwell Publishing, 2008. Lastet 27.10.2009, lenke: http://www.communicationencyclopedia.com/subscriber/tocnode?id=g9781405131995_chunk_g97814051319959_ss8-1
- Jigenius, Pär-Arne. 2008. *Ansvarige utgivaren : Diktator eller syndabock?* Stockholm: SMS Förlag.
- Joas, Hans og Wolfgang Knöbl. 2009. *Social theory: twenty introductory lectures*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jonasson, Josefine, Yvonne Linné, Martin Neovius og Stephan Rössner. 2009. "Vikt nedgang via Internet – liten insats som når mange." I *Läkartidningen.se*. Lastet 30.6.2010, lenke: <http://www.lakartidningen.se/07engine.php?articleId=12429>
- Jungkvist, Kalle. 2009. "Vägvalen som skapade framgången." I *Stiftelsen Tinius årsrapport 2008 : Mediene og fremtiden*. Oslo: Stiftelsen Tinius.
- Jönsson, Anna Maria og Henrik Örnebring. 2004. "Tabloid journalism and the public sphere: a historical perspective on tabloid journalism." I *Journalism studies* 5 (3):283-295.
- Kaplan, Andreas M. og Michael Haenlein. 2010. "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media." I *Business Horizons* 53 (1):59-68.
- Kjeldstadli, Knut. 1992. *Fortida er ikke hva den en gang var: en innføring i historiefaget*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Klausen, Arne Martin. 1986. *Med Dagbladet til tabloid: en studie i dilemmaet "børs og katedral"*. Oslo: Gyldendal.
- Kotler, Philip, Torben Hansen, Mairead Brady, Malcolm Goodman og Kevin Lane Keller. 2009. *Marketing Management*. Essex: Prentice Hall.
- Krumsvik, Arne. 2009. *The online news factory: a multi-lens investigation of the strategy, structure, and process of online news production at CNN and NRK*, Det humanistiske fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo.
- . 2011. *Medienes privilegier: en innføring i mediepolitikk*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Kulturdepartementet. 2007. Ot.prp. nr. 19 (2007–2008) : *Om lov om redaksjonell fridom i media*. Oslo: Kulturdepartementet.
- . 2010. *NOU 2010: 14 : Lett å komme til orde, vanskelig å bli hørt – en moderne mediestøtte*. Oslo: Kulturdepartementet. (Mediestøtteutvalgets innstilling.)
- Küng, Lucy (red.). 2006. *Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges*. Jönköping: Jönköping International Business School.
- Langer, John. 1998. *Tabloid television: popular journalism and the "other news"*. London: Routledge.
- Lawrence, Thomas B. og Masoud Shadnam. 2008. "Institutional Theory." I *The International Encyclopedia of Communication*: Blackwell Publishing.
- Lawrence, Thomas B. og Roy Suddaby. 2006. "Institutions and Institutional Work." I *The Sage handbook of organization studies*, Stewart. R. Clegg (red.). London: Sage.
- Lindén, Carl-Gustav. 2012. *National Champions in Combat : Nokia, Ericsson and the Sensemaking of Business News*, University of Helsinki, Helsinki.

- Lule, Jack. 2002. "Myth and terror on the editorial page: The New York Times responds to September 11, 2001." I *Journalism & Mass Communication Quarterly* 79 (2):275-293.
- Lund, Anker Brink. 2002. *Den redigerende magt: nyhedsinstitutionens politiske indflytelse*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Lund, Anker Brink og Jørn Henrik Petersen. 2000. *Først med det sidste: en nyhedsuge i Danmark*. Århus: Ajour.
- Lund, Anker Brink, Ida Willig og Mark Blach-Ørsten. 2009. *Hvor kommer nyhederne fra?: den journalistiske fødekæde i Danmark før og nu*. Århus: Ajour.
- Løchen, Yngvar. 1996. *Idealer og realiteter i et psykiatrisk sykehus*. Oslo: Pensumtjenesten.
- Mantzavinos, Chrysostomos. 2001. *Individuals, institutions, and markets*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayer, Vicki, Miranda J. Banks og John Thornton Caldwell. 2009. *Production studies: cultural studies of media industries*. New York: Routledge.
- McChesney, Robert Waterman. 1999. *Rich media, poor democracy: Communication politics in dubious times*. Chicago: University of Illinois Press.
- . 2008. *The political economy of media: enduring issues, emerging dilemmas*. New York: Monthly Review Press.
- McManus, John H. 1994. *Market-Driven Journalism: Let the Citizen Beware?* Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- . 1995. "A Market-Based Model of News Production." I *Communication Theory* 5:4 (November 1995):301-338.
- . 2009. "The Commercialization of News." I *The Handbook of Journalism Studies*, Karin Wahl-Jorgensen og Thomas Hanitzsch (red.). New York: Routledge.
- McNair, Brian. 1998. *The sociology of journalism*. London: Arnold.
- McNelly, John T. 1959. "Intermediary communicators in the international flow of news." *Journalism Quarterly* 36 (1):23-26.
- McQuail, Denis. 2000. *McQuail's mass communication theory*. London: Sage.
- . 2010. *McQuail's mass communication theory*. Los Angeles: Sage.
- Meyer, Philip. 2009. *The vanishing newspaper: saving journalism in the information age*. Columbia: University of Missouri Press.
- Miller, Seumas. 2011. "Social Institutions." I *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Lastet 28.9.2011, lenke: <http://plato.stanford.edu/archives/spr2011/entries/social-institutions/>
- Mjøset, Lars. 2007. "Om teori på høyt og lavere nivå." I *Arbeid, kunnskap og sosial ulikhet*, Johs. Hjelbrekke, Ole Johnny Olsen, Rune Sakslind og Olav Korsnes (red.). Oslo: Unipub.
- . 2009. "The Contextualist Approach to Social Science Methodology." I *The Sage Handbook of Case Based Methods*, David Byrne og Charles C. Ragin (red.). Los Angeles: Sage.
- Moschandreas, Maria. 1994. *Business economics*. London: Routledge.
- Nilson, Ulf. 1995. *Expressens nedgång och förfall*. Stockholm: Timbro.

- Norland, Andreas. 2011. *Medier, makt og millioner: Schibsteds historie 1934-2011*. Oslo: Schibsted Forlag.
- Nygren, Gunnar og Anita Carlsson. 2008. *Nyhetsfabriken: journalistiska yrkesroller i en förändrad medievärld*. Lund: Studentlitteratur.
- Nærø, Sturle Scholz. 2005. *Tinius: Om medier, milliarder og hunden Tott*. Oslo: Kagge Forlag.
- Ohlsson, Jonas. 2010. "Spelar medieägandet roll?" I *Nordiskt ljus : 37 kapitel om politik, medier och samhälle*, Sören Holmberg og Lennart Weibull. Göteborg: Göteborgs universitet.
- Olsen, Trygve Aas. 2010. *Sex, drap og dårlig ledelse: hvordan Dagbladet mistet troverdighet, penger og lesere*. Oslo: Kagge Forlag.
- Ottosen, Rune. 2004. *I journalistikkens grenseland: journalistrollen mellom marked og idealer*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Ottosen, Rune og Åsta Brenna. 1996. *Fra fjærpenn til Internett: journalister i organisasjon og samfunn*. Oslo: Aschehoug.
- Ottosen, Rune og Arne Krumsvik (red.). 2008. *Journalistikk i en digital hverdag*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Ottosen, Rune, Lars Arve Røssland og Helge Østbye. 2002. *Norsk pressehistorie*. Oslo: Samlaget.
- PFU. 2005. PFU-sak 123/05. Oslo: Norsk Presseforbund. Lastet 21.6.2010, lenke: <http://www.pfu.no/case.php?id=1936>
- Picard, Robert G. 1996. "The Rise and Fall of Communication Empires." I *The Journal of Media Economics* 9 (4):23-40.
- . 2001. "Strategic Responses to Free Distribution Daily Newspapers." I *The International Journal on Media Management* 2 (3):167-171.
- . 2002. *Evolution of revenue strams and the business model of newspapers: The U.S. Industry between 1950-2000*. Turku: Turku School of Economics and Business Administration.
- . 2003. "Cash Cows or Entrecôte: Publishing Companies and Disruptive Technologies." I *Trends in Communication* 11 (2):127-136.
- . 2004A. "Commercialism and Newspaper Quality." I *Newspaper Research Journal* 25 (1):54-65.
- . 2004B. "Environmental and Market Changes Driving Strategic Planning in Media Firms." I *Strategic Responses to Media Market Changes*, Robert G. Picard (red.). Jönköping: Jönköping International Business School.
- . 2005. "Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products." I *Journal of Media Business Studies* 2 (2):61-69.
- . 2006A. "Historical trends and Patterns in Media Economics." I *Handbook of media management and economics*, Albarran, Alan B., Sylvia M. Chan-Olmsted og Michael O. Wirth (red.). New York: Routledge.
- . 2006B. "Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations." Boston: Harvard University, Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy, Working Paper Series.
- . 2007. "Natural Death, Euthanasia, and Suicide: The Demise of Joint Operating Agreements." I *Journal of Media Business Studies* 4 (2):41-64.

- . 2008. "The Challenges of Public Functions and Commercialized Media." I *The Politics of News: The News of Politics*, Pippa Norris, Denis McQuail og Doris A. Graber (red.). Washington D.C.: CQ Press.
- (red.). 2005. *Corporate Governance of Media Companies*. Jönköping: Media Management and Transformation Centre, Jönköping International Business School.
- Picard, Robert G. og Aldo van Weezel. 2008. "Capital and Control: Consequences of Different Forms of Newspaper Ownership." I *The International Journal on Media Management* 10 (1):22-31.
- Raviola, Elena. 2010. *Paper meets Web : How the institution of news production works on paper and online*, Jönköping International Business School, Jönköping.
- Reed, Michael. 2006. "Organizational Theorizing: a Historically Terrain." I *The Sage handbook of organization studies*, Stewart R. Clegg. London: Sage.
- Roppen, Johann. 2003. *Orklas lange revolusjon: konsern, redaktører og journalistikk i Orkla medias norske aviser 1985-2000*, Institutt for medievitenskap, Universitetet i Bergen, Bergen.
- Roppen, Johann og Sigurd Allern (red.). 2010. *Journalistikkens samfunnsoppdrag*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Schibsted årsrapport: alle årlige utgaver 1995-2010. Oslo: Schibsted Media Group. Lenke til utgavene 1996-2010: <http://www.schibsted.no/no/ir/Rapporter-og-presentasjoner/>
- Schneiberg, Marc og Elisabeth S. Clemens. 2006. "The typical tools for the job: Research strategies in institutional analysis." I *Sociological Theory* 24 (3):195-227.
- Schudson, Michael. 1989. "The sociology of news production." I *Media, culture, and society* 11 (3):263-282.
- . 2003. *The sociology of news*. New York: Norton.
- Schultz, Ida. 2006. *Bag nyhederne: værdier, idealer og praksis*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- . 2007. "Fra Partipresse over Omnibuspresse til Segmentpresse." I *Journalistica - Tidsskrift for forskning i journalistik* 5:5-26.
- Seo, Myeong-Gu og W. E. Douglas Creed. 2002. "Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective." I *Academy of Management Review* 27 (2):222-247.
- Shoemaker, Pamela J. og Stephen D. Reese. 1991. *Mediating the message: theories of influences on mass media content*. New York: Longman.
- Sigfridsson, Sigge. 1997. *Chicken Race : Aftonbladet eller Expressen*. Stockholm: Ordupplaget.
- Slaatta, Tore. 2003. *Den norske medieorden: posisjoner og privilegier*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Sparrow, Bartholomew H. 1999. *Uncertain guardians: the news media as a political institution*. Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press.
- . 2006. "A research agenda for an institutional media." I *Political Communication* 23 (2):145-157.
- Stake, Robert E. 2005. "Qualitative Case Studies." I *The Sage handbook of qualitative research*, Norman K. Denzin og Yvonna S. Lincoln (red.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Steensen, Steen. 2010. *Back to the feature: online journalism as innovation, transformation and practice*, Det humanistiske fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo.

- Sternvik, Josefine, Ingela Wadbring og Lennart Weibull. 2008. *Newspaper in a Changing Media World : Swedish Trends*. Göteborg: Göteborgs Universitet.
- Stiftelsen Tinius årsrapport: alle årlige utgaver 2008-2010. Oslo: Stiftelsen Tinius. Lenke: <http://tinius.com/no/arsrapporter/>
- Sundvor, Egil. 2008. *Forbrukarjournalistikk*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Syvertsen, Trine, Gunn Enli og Susanne Østby Sæther. 2006. *Et Hjem for oss - et hjem for deg?: analyser av TV 2*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Thompson, John B. 1995. *The media and modernity: a social theory of the media*. Cambridge: Polity Press.
- . 2010. *Merchants of culture: the publishing business in the twenty-first century*. Cambridge: Polity Press.
- Thorbjørnsrud, Kjersti. 2009. *Journalistenes valg: produksjon, interaksjon, iscenesettelse : møtet mellom journalistikk og politikk i en valgkamp med fokus på NRK Fjernsynets valgformater*, Det humanistiske fakultet, Universitetet i Oslo, Oslo.
- Tuchman, Gaye. 1978. *Making news: a study in the construction of reality*. New York: Free Press.
- . 2002. "The production of news." I *A Handbook of media and communication research: qualitative and quantitative methodologies*, Klaus Bruhn Jensen (red.). London: Routledge.
- Turner, Jonathan. 1997. *The Institutional Order*. New York: Longman.
- VG årsrapport: alle årlige utgaver 1995-2010. Oslo: Verdens Gang.
- von Krogh, Torbjörn (red.). 2010. *Den Norska Modellen : Medieetisk selvregulering av radio, tv, webb och press - efter att politikerna backat*. Stockholm: Stiftelsen Institutet för Mediestudier.
- Wadbring, Ingela. 2007. *Kommersialisering - hot eller möjlighet för journalistiken? Forskningsprosjekt ved Göteborgs universitet 2008-2010*, Göteborgs universitet.
- White, David Manning. 1950. "The "Gate Keeper": A Case Study In the Selection of News." I *Journalism Quarterly* 27 (4):383-390.
- Willis, Jim og Marilyn Thomsen. 2010. *The mind of a journalist: how reporters view themselves, their world and their craft*. Los Angeles: Sage.
- Yin, Robert K. 2009. *Case study research: design and methods*. Los Angeles: Sage.
- Örnebring, Henrik og Anna Maria Jönsson. 2008. "Tabloid journalism and the public sphere: a historical perspective on tabloid journalism." I *The Tabloid culture reader*, Anita Biressi og Heather Nunn (red.). Maidenhead: Open University Press.
- Østbye, Helge, Knut Helland, Karl Knapskog og Leif Ove Larsen. 2007. *Metodebok for medievitenskap*. Bergen: Fagbokforlaget.