

Hvilken strategisk rolle har nettavisene?

ARNE H. KRUMSVIK

Topplederne i norske aviser er bare middels fornøyd med avisens nettaktiviteter, viser denne undersøkelsen. For å forstå deres manglende tilfredshet med egne nysatsinger er det viktig å forstå deres rasjonale for nettpubliserings: Er det markedsføring av papirproduktet, forretningsutvikling, eller utforsker avisene fortsatt mulighetene i nye medier? Disse spørsmålene er hovedfokus i denne artikkelen, som beskriver de viktigste utviklingstrekkene som utordrer denne industrien som følge av digitalisering av nyhetsdistribusjon, og ser nærmere på norske avislederes egen oppfatning av nettavisenes strategiske rolle. Ti år etter fenomenet nettaviser oppstod, drøftes situasjonen med strategisk ledelse som teoretisk rammeverk, ved hjelp av Miles og Snows klassiske modell for analyse av organisasjoners strategi, struktur og prosesser¹.

Fra eksperiment til problematisk suksess². De første nettavisene

Nyheter har vært online siden 1970-årene. Den første avistjenesten på America Online ble lansert av Chicago Tribune i mai 1992. Men først i 1995 ble dagens nettaviskonsept utviklet, med blant andre CNN som en global nyhetsmotor. Seks år senere, i april 2001, var det 12.878 nyhetsmedier på nettet registrert i databasen til det amerikanske fagbladet *Editor & Publisher Interactive* (Deuze 2001 og Rasmussen 2002:33).

1995 var året da den allmenne bruken av internett fikk sitt store gjennomslag i hele den vestlige verden, mye takket være et enklere ”pek og klikk”-grensesnitt for World Wide Web. I Norge var Telepost Communications³ og Oslonett⁴ tilbydere av nettilgang til privatbrukere, og begge hadde rundt 10.000 kunder ved årets slutt. Utfordringen for tilbyderne av internettaksess var at det var lite norsk innhold å bruke i markedsføringen av dette nye tilbudet.

Telepost inviterte *Dagbladet* vederlagsfritt ut på nett for å utvikle attraktivt innhold til sin egen portal. Nettadressen vitner om at det kanskje ikke var meningen at brukerne skulle taste hele url-en direkte: <http://www.telepost.no/dagbl@det.no/>

”Elektroniske aviser er foreløpig ingen konkurrent til papirutgaven. Men en informasjonsrevolusjon er på gang, og den ønsker vi å være med på”, sa *Dagbladets* presentasjonsredaktør Ove Monsen til *Dagens Næringsliv*⁵.

Aftenposten hadde hatt en uoffisiell testutgave på nett, men den ble fjernet i forbindelse med *Dagbladets* lansering. Slagordet ”alltid foran” måtte likevel legges til side fordi nettentusiast og *Brønnøysund Avis*-redaktør Petter Stephan Krokaa sørget for at femdagersavisen fra Midt-Norge lanserte sin nettgave 6. mars 1995, to dager før *Dagbladets* tungt annonserte nettdebut.

Krokaa opplyste til *Dagens Næringsliv*⁶ at publiseringen på <http://www.nordnett.no/~ba/> bare kostet ham en halv times arbeid hver dag, men at den elektroniske utgaven sannsynligvis hadde flere lesere enn papirutgaven, som hadde et opplag på 5.000.

VG kom med sin nettgave 10. oktober 1995. Selv om *Dagbladet* relanserte en mer nyhetsfokuserert utgave dagen før, forhindret det ikke landets største avis å ta ledelsen også på nett etter kort tid. Med en tung merkevare og interaktive tjenester som viktigste våpen.⁷

Ti år med nettaviser i Norge

Sigurd Høst har registrert utviklingen i antallet nettaviser siden 1996, og ”etter en viss nøying i 1995 (bare 17 aviser registrert på nett i februar 1996), var det en rask ekspansjon i 1996. Deretter fulgte tre år med relativt langsom vekst, før utviklingen igjen skjøt fart i 2000” (Høst 2001:18-19). Noe som også ble reflektert i mediedekningen av denne nye delen av medielandskapet.

År	Antall nettaviser*	"Nettavis" i Atekst**
1995	17	1
1996	72	87
1997	74	331
1998	102	481
1999	120	511
2000	157	1 456
2001	201	1 775
2002		1 519
2003	212	1 684
2004		1 803

* Registrering ved utgangen av året, med unntak av 1995 som er en registrering fra februar 1996 (Høst 2004:26).

** Søk på termen "nettavis*" i Atekst.

Ved utgangen av år 2000 var det 157 aviser på internett og av disse hadde 126 en nyhetstjeneste som en del av sitt tilbud.

AS Avishuset Dagbladet startet det nye millennium ved å etablere DB Medialab AS, som søsterselskap til AS Dagbladet, med ansvar for avis-husets aktiviteter i digitale medier.

Allerede våren 1999 hadde *New York Times* skilt ut sine nettaktiviteter i et eget selskap, der et av motivene var å utnytte den høye verddivurderingen av nettselskaper til å hente inn ekstern kapital for å finansiere videre vekst⁸.

Utskilling av nettaktiviteter i egne selskaper bidro også til å synliggjøre verdier overfor markedet, noe som økte verdien på eiernes aksjer. Og mens papiravisene var preget av effektiviseringsprosesser, var det gründerånden som skulle dyrkes i nye medier.

Skandinavias største avis, *Aftenbladet*, skilte også ut nettutgaven i Aftenbladet Nya Medier AB i 1999, med egen sjefredaktør og administrerende direktør. Med kortere beslutningsveier skulle selskapet kunne utvikles i hurtigere tempo enn det som hadde vist seg å være mulig i moderhuset.

Dagbladet valgte en mellomløsning med felles ansvarlig redaktør og samlokalisering av redaksjonelle ressurser, samtidig som man kunne ta økt risiko innenfor et eget separat aksjeselskap.

Separasjonstrenden spredte seg til andre norske avishus, som *VG*, *Aftenposten*, og *Stavanger Aftenblad*.

2000 ble det året nettooptimismen nådde sitt foreløpige høydepunkt, som kuliminerte med et krakk på den amerikanske NASDAQ-børsen. Dette gjorde at avisenes nedbemanningskompetanse etter hvert kom til anvendelse også i nettselskapene. Men selv om investorene fikk kalde føtter og annonseinntektene for en tid ble svakere, bremsset det ikke veksten i bruken av nettavisene. *VGs* nettutgave gikk forbi papirutgavene til både *Aftenposten* og *Dagbladet*

målt i antall lesere i 2004⁹. Og i 2005 opplever nettavisbransjen at det er større etterspørsel etter annonseplass enn de klarer å tilby.

Modningen av nettavismarkedet målt i antall papiraviser med egne nettutgaver følger ikke en klassisk diffusjonskurve, og Sigurd Høst legger vekt på to forklaringsvariabler:

Hvis vi sammenligner spredningsmønsteret [...] med den idealtypiske S-kurven for spredning [...], er det særlig den raske veksten i 1996 som ikke passer inn. I stedet for å vente og se, som mange aviser gjorde fra 1997 til 1999 [...], var det mange av avisene som ville være tidlig ute. Forklaringen er både at de var redde for å bli forbigått av den tekniske utviklingen ("stå igjen på perrongen når toget går"), og at det var mulig å lage et brukbart Internett-tilbud uten alt for store kostnader. (Høst 2004:14)

I tillegg var lanseringen av *Nettavisen.no* i 1996 en ikke uvesentlig hendelse, som i stor grad bidro til å endre konkurransebildet.

Endring av rollen som nyhetsformidler¹⁰

Avisene kom fra en verden der de kunne ta frem "eksklusivt"-vignetten hver gang de var rimelig sikre på at de til neste dag var alene om en historie eller et intervjuobjekt. Radionyhетenes eventuelle sitater fungerte som ren reklame for den eksklusive historien, og dette samspillet holdt helt frem til saken kanskje ble tatt et steg videre i kveldsnyhetene på tv.

Dette ble dramatisk endret ved introduksjonen av *Nettavisen.no*. Gründerne hadde ikke nok kapital til å starte en ny papiravis, og en sentral del av forretningsideen var å fungere som et metamedium i forhold til avisene. Ved systematisk overvåkning og sitering av det mest interessante som var publisert i trykte medier hver eneste dag, kunne *Nettavisen* med begrensede ressurser på kort tid tilby en komplett nyhetsoversikt som bare de største avisene hadde vært i nærheten av å kunne levere tidligere. På toppen ble det krydret med noen få egenutviklede saker, som man ofte elegant sørget for å få sitert på fjernsynets kveldsnyheter. Slik fikk fjernsynet samme rolle i promoteringen av *Nettavisen* som radio hadde hatt for avisene.

Og her startet for alvor problemene for riksavisene. *Nettavisens* bredde representerte etter hvert et substitutt til den allmenne papiravisen, i stedet for å promotere nyhetens opprinnelige budbringer. Avisene reagerte med å øke innsatsen i egne nettredaksjoner og forsterket dermed effekten. Nå ble

det en nyhetskamp som ikke lenger handlet om døgn-net, men om minutter, forsterket av redaksjonenes publisering av det nøyaktige klokkeslett en sak ble offentliggjort. Eksperimentering med nye uttrykksformer og utvikling av den nye kanalens egenart ble nedprioritert til fordel for konkurransen om nyhetene. Og den nye kanalen er utmerket for nyhetsformidling, ved kontinuerlig å kunne kombinere fordelene fra både aviser, radio og fjernsyn gjennom bruk av multimedia.

Spørsmålene om kannibalisme som ble stilt i de fleste avishus i løpet av 1995, måtte vike for konkurransens realitet. Størrelsesforholdet var fortsatt så komfortabelt ett år etter netttugavens fødsel at *Nettavisen*'s introduksjon ikke for alvor truet moderpublikasjonenes økonomi. Men når bruken av nettpublikasjoner etter hvert har nådd kritisk masse, begynner de store mediehusene å få det travelt med å utvikle sine kanaler som supplerende og ikke som substitutter.

VG annonserte strakstiltak i forbindelse med offentliggjøringen av fallende 2004-opplag. Nå skulle featurestoff, forbrukerstoff og spaltister holdes tilbake fra nettpublisering eller gis papir-eksklusivitet i en periode. *Dagbladet* gikk også ut med sin policy om å ikke publisere avisens hovedoppslag på nett, mens *DNs* netttugave i lang tid måtte nøye seg med å konkurrere med *Nettavisen* om å sitere sin egen søster på papir.

Nå siterer alle netttugavene hverandre, og problemet med papiravisene som vil holde saker tilbake fra sine nettpublikasjoner, er at leserne nå finner saken hos konkurrenten på nett i stedet for der det ville være naturlig å starte søket. For det er de gode og gjerne litt eksklusive nyhetene man vil holde tilbake. Problemet er bare at det også er disse som blir sitert.

Et forsøk på å besvare dilemmaet som oppstår når nye medier utgår av gamle, og de nye og de gamle gjensidig påvirker hverandre, ble formulert av *Dagbladet* mot slutten av det forrige årtusen med en strategi om å endre oppmerksomheten "fra hendelse til sammenheng". Problemet med alltid å være foran denne gangen, var at opplaget fikk en liten knekk som følge av lavere nyhetstemperatur i papirutgaven. Og Harald Stanghelle justerte retorikken til "hendelse og sammenheng". Avisenes sterke stilling på nett i Norge og Sverige er unik i forhold til de fleste andre steder i verden. Dynamikken som oppsto ved lanseringen av den særnorske *Nettavisen*, forklarer noe av utviklingen her på berget.

Dermed er det ikke så mange steder ute i verden å gå for å få svar på problemstillingene som nå for alvor oppstår når kanalene blir likeverdige i oppslutning, men med svært så ulik inntjeningsvevne.

Den eksklusive nyhet eksisterer ikke lenger, samtidig som avisenes rolle som markeds plass kraftig utfordres av netttjenester. Spørsmålet avismakerne nå må finne svaret på, er hvilke andre egenskaper ved avisene som må utvikles og fremheves for å opprettholde produktets sterke posisjon i lesernes hverdag.

Den særnorske *Nettavisen* som uavhengig urokråke er borte etter at den ble en del av TV 2s nettsted. Men alle som drømmer om et felles løft for brukerbetaling av nettaviser, må tenke gjennom en ekstra gang hva gratisavisaktører som for eksempel svenske Metro kan se som potensial i en slik situasjon. I Norge venter et marked som er helt i ryggen på europamester Sverige i nettmotning, ifølge Jupiter Research¹¹. Og her er heller ingen produkter på papir å forsvare.

For mediebedriftene, som ifølge *Dagens Næringslivs* optelling i september 2004¹² har investert over to milliarder i akkumulert nett-tap, er det spørsmål om de har fått det de ønsket seg. Riktignok kan stadig flere av nettvirksomhetene vise til driftsmarginer som moderselskapene bare kan drømme om. Men siden pengene renner fort ut i andre enden, gir gleden over gode nett-tall bare lavmælt jubel.

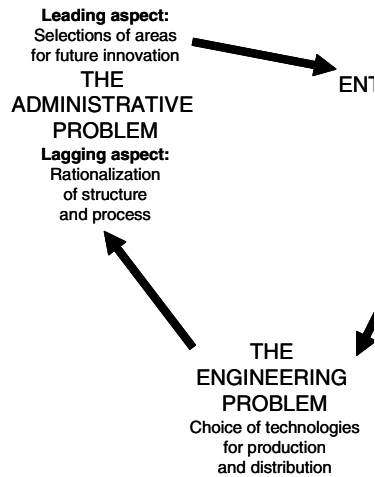
Teoretisk rammeverk og metode

Virksomhetens tilpasning til endrede eksterne forutsetninger er komplekse og dynamiske prosesser (Picard 2000, 2003; Kolo, C. & Vogt, P. 2004). Som modell for å analysere slike situasjoner har Miles og Snow (2003:21-28) utviklet "the adaptive cycle", som et forsøk på å generalisere psykologien i organisasjoners adferd. Tre hovedproblemer identifiseres: (1) *The entrepreneurial problem (domain definition)*, (2) *The engineering problem (technology)*, og (3) *The administrative problem (structure-process and innovation)*.

En adopsjonsprosess foregår gjerne sekvensielt gjennom de tre fasene, men endringsprosesser kan bli utløst innenfor alle tre. I studiene gjennomført av Miles og Snow ser det imidlertid ut til at de raskeste og mest effektive tilpasningene skjer når det først gjennomføres riktige administrative endringer.

Ved å studere ulike bransjer finner Miles og Snow at det er fire arketyper som utkrystalliserer seg. Hver av disse har sin egen strategi for å respondere på endringer i omgivelsene, og sin typiske konfigurasjon for teknologi, struktur og prosess som er konsistente med deres strategi. Tre stabile situasjoner betegnes som "defender", "analyser" og "prospector", der virksomheten kan være konkurranse-dyktig over tid om den organiseres i henhold til sin

Figur 1. The Adaptive Cycle



strategiske type. Den siste kategorien betegnes "reactor", og representerer en ustabil situasjon (Miles og Snow 2003:29):

1. *Defenders* are organizations which have narrow product-market domains. Top managers in this type of organizations are highly expert in their organization's limited area of operations but do not tend to search outside their domain for new opportunities. As a result of this narrow focus, these organizations seldom make major adjustment to their technology, structure, or methods of operations. Instead, they devote primary attention to improving the efficiency of their existing operations.
2. *Prospectors* are organizations which almost continually search for market opportunities, and they regularly experiment with potential responses to emerging environmental trends. Thus, these organizations often are the creators of change and uncertainty to which their competitors must respond. However, because of their strong concern for product and market innovation, these organizations are not completely efficient.
3. *Analyzers* are organizations which operate in two types of product-market domains, one relatively stable, the other changing. In their stable areas, these organizations operate routinely and efficiently through use of formalized structures and processes. In their more turbulent areas, top managers watch their competitors closely for new ideas, and then they rapidly adopt those which appear to be most promising.
4. *Reactors* are organizations in which top managers frequently perceive change and uncertainty occurring in their organizational environments but are not able to respond effectively. Because this type of organization lacks a consistent strategy-structure relationship, it seldom makes adjustments of any sort until forced to do so by environmental pressures.

Miles og Snows modell var et viktig bidrag til utviklingen av strategisk ledelse som fagområde, og bygger bl.a. på sentrale arbeider fra bl.a. Alfred Chandler (1962), som gjennom sin analyse av store amerikanske selskaper dokumenterte hvordan endringer i strategi følges av endringer i struktur. Miles og Snows bidrag har vært viktig i utviklingen av det som kalles "the configurational view of strategy", som forklarer at det ikke finnes et uendelig antall alternative veier mot målet, men snarere en håndfull grunnleggende alternativer å velge mellom for å oppnå det man ønsker. I etterkant av typologiene utviklet av Miles og Snow, har bl.a. Porter (1980) presentert sine sett av generiske strategier (*cost leadership, differensiation* og *focus*). (Hambrick 2003).

Den valgte analysemodellen er utviklet for å forstå foretak innenfor en bransje, og det kan derfor være problematisk å bruke den til å si noe generelt om for eksempel avisbransjen. For å håndtere dette problemet vil jeg forsøke å identifisere noen typiske kjennetegn ved avisvirksomheter og analysere disse som aktører i det vi kan kalle mediebransjen. Altså i et konkurranseunivers der ulike medieforetak konkurrerer om lesere/brukere og annonsører.

Kjernevirksomheten i et avishus kan generelt set ut til å passe godt i kategorien *Defenders*. Fokus er å utgi avis, og topplederne er gjerne eksperter på akkurat dette – med fartstid i bransjen. De søker ikke aktivt muligheter utenfor eget marked eller egen bransje, og hovedfokus er å forbedre driften av kjernevirksomheten. De store investeringene som er gjort for å digitalisere produksjonsprosessen handler først og fremst om å produsere det samme på en mer effektiv måte.

Imidlertid åpner digitaliseringen av produksjon, lagring og distribusjon av medieinnhold for en ny forståelse av hvilken bransje man opererer i, og hvem som er konkurrenter. I denne situasjonen har avisene fortrinn gjennom sitt rike innhold og sin godt etablerte markedskanal for markedsføring av nye produkter og tjenester.

Etableringen av nettaviser kan leses som et skifte til kategorien *Analyzer*, med operasjoner i én relativt stabil del av markedet og én mer skiftende. I den tradisjonelle virksomheten er fokuset rutine og effektivitet, mens man i den nye virksomheten søker å adoptere gode og lovende ideer.

På bakgrunn av den historiske utviklingen og typologien utviklet av Miles og Snow, vil en hypotese om valg av *Analyzer* som hovedstrategi være en rimelig antagelse, der organisasjonens struktur og prosesser differensieres til å håndtere både stabile og dynamiske virksomhetsområder. Undersøkelsen

er derfor designet for å kunne gi en preliminær vurdering av en slik hypotese.

I første omgang er det viktig å avdekke (1) om lederne ser på bruken av internett hovedsakelig som mulighet for sin organisasjon, og (2) hvilke funksjoner nettsatsingen har i virksomhetens strategi for å gjøre seg nytte av de nye mulighetene. For å passe i en stabil situasjon som *Analyzer* er også (3) en klar formulering av strategi og nødvendig tilpasning av struktur og prosesser avgjørende.

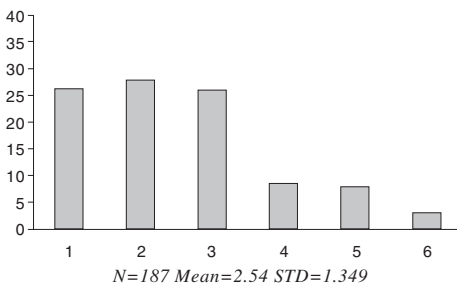
Spørreundersøkelsen ble gjennomført i april 2005 i samarbeid med Landslaget for Lokalaviser (LLA) og Mediebedriftenes Landsforening (MBL). 193 toppledere (redaktører, direktører og enledere) i norske papiraviser har svart på 24 spørsmål i en e-post/nettbasert undersøkelse¹³. Svarprosenten ble 68 etter to runder med purring på e-post. Resultatene presenteres i neste kapittel.

Resultater

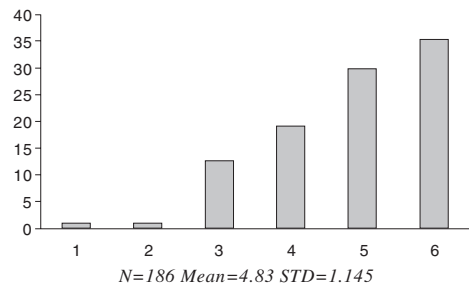
Når norske avisledere blir spurt om de ser bruken av internett som en trussel eller mulighet, er de mer optimistiske på vegne av egen avis enn når de blir spurt om avisbransjen generelt.

Bruken av internett representerer en trussel for min avis Bruken av internett representerer en mulighet for min avis

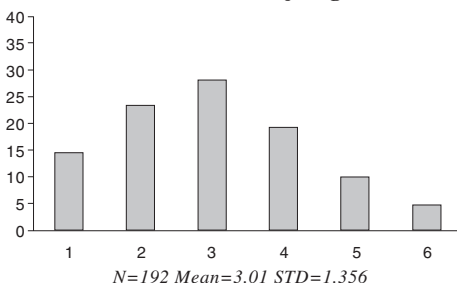
Bruken av internett representerer en trussel for min avis



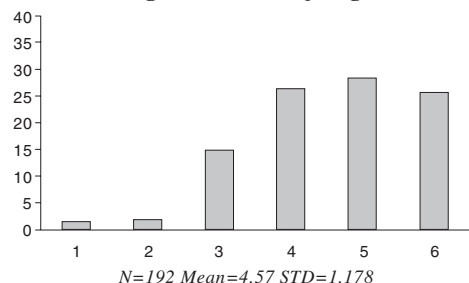
Bruken av internett representerer en mulighet for min avis



Bruken av internett representerer en trussel for bransjen generelt



Bruken av internett representerer en mulighet for bransjen generelt



1 = helt uenig. 6 = helt enig

Det er ikke signifikante forskjeller mellom aviser av ulik størrelse i synet på bruken av internett i relasjon til egen virksomhet. Avislederne ønsker i stor grad å bruke nettavisene til å forsvare papirutgavens eksisterende markedsposisjon.

Hvilke funksjoner har avisens nettutgave?¹⁴

1. Del av en strategi for å gi lesere og annonsører et tilbud i flere kanaler (67 %)
2. Markedsføring av papiravisen (62 %)
3. Forsvare posisjonen i leser- og annonsemarkedet (59 %)
4. Gi avisen/bedriften et tidsriktig image (52 %)
5. Utnytte innhold fra papiravisen i nye kanaler (47 %)
6. Gi bedriften flere ben å stå på (40 %)
7. Utforske muligheter i nye medier (31 %)

Hvilken funksjon er den viktigste for avisens nettutgave?

1. Del av en strategi for å gi lesere og annonsører et tilbud i flere kanaler (30 %)

2. Forsvare posisjonen i leser- og annonsemarkedet (23 %)
3. Markedsføring av papiravisen (12 %)
4. Gi avisen/bedriften et tidsriktig image (8 %)
5. Utnytte innhold fra papiravisen i nye kanaler (5 %)
6. Gi bedriften flere ben å stå på (5 %)
7. Utforske muligheter i nye medier (3 %)

Unge lesere er den viktigste målgruppen.

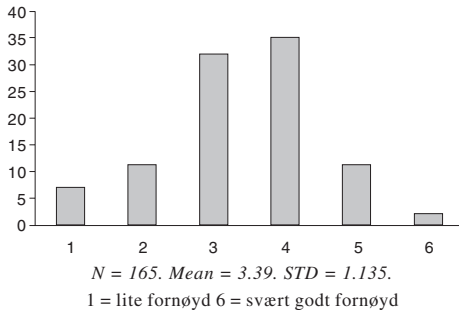
Hvilken målgruppe er den viktigste for avisens nettutgave?*

1. Yngre lesere (51 %)
2. Nye lesere (40 %)
3. Nye annonsører (27 %)
4. Eksisterende lesere (11 %)
5. Eksisterende annonsører (11 %)
6. Eldre lesere (5 %)

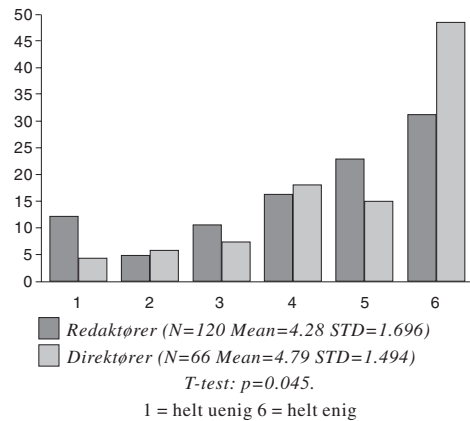
*= Andel som mener denne målgruppen er svært viktig. Flere svar mulig.

Topplederne er bare middels fornøyd med avisens nettaktiviteter. De fleste mener at nettavisene bør ta betalt fra brukerne.

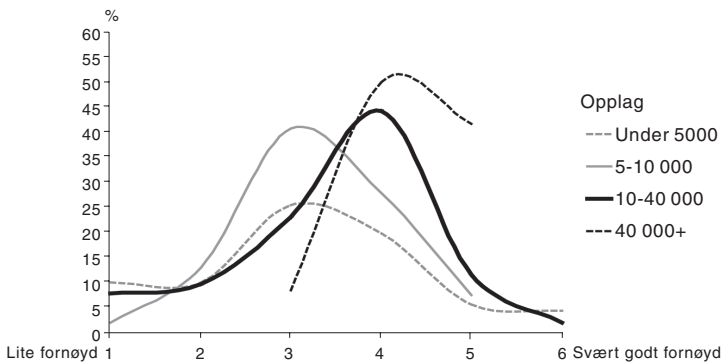
Alt i alt, hvor fornøyd er du med avisens nettaktiviteter i dag?



Hvor enig er du i denne påstanden: Nettavisene bør ta betalt fra brukerne



Ledere i de største avisene (med opplag 40.000+) er mer fornøyd med sine nettaktiviteter enn lederne i de små avisene (med opplag opp til 10.000).



Descriptives

Alt i alt, hvor fornøyd er du med avisens nettaktiviteter i dag?
(1=lite fornøyd, 6=svært godt fornøyd)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Under 5 000	53	3,19	1,316	,181	2,83	3,55	1	6
5 000-10 000	49	3,29	,890	,127	3,03	3,54	1	5
10 000-40 000	51	3,49	1,138	,159	3,17	3,81	1	6
Over 40 000	12	4,33	,651	,188	3,92	4,75	3	5
Total	165	3,39	1,135	,088	3,22	3,57	1	6

Multiple Comparisons

Alt i alt, hvor fornøyd er du med avisens nettaktiviteter i dag?
(1=lite fornøyd, 6=svært godt fornøyd)

(I) Opplag:	(J) Opplag:	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Under 5 000	5 000-10 000	-,097	,220	1,000	-,68	,49
	10 000-40 000	-,302	,217	1,000	-,88	,28
	Over 40 000	-1,145 *	,354	,009	-2,09	-,20
5 000-10 000	Under 5 000	,097	,220	1,000	-,49	,68
	10 000-40 000	-,204	,222	1,000	-,80	,39
	Over 40 000	-1,048 *	,357	,023	-2,00	-,09
10 000-40 000	Under 5 000	,302	,217	1,000	-,28	,88
	5 000-10 000	,204	,222	1,000	-,39	,80
	Over 40 000	-,843	,355	,113	-1,79	,11
Over 40 000	Under 5 000	1,145 *	,354	,009	,20	2,09
	5 000-10 000	1,048 *	,357	,023	,09	2,00
	10 000-40 000	,843	,355	,113	-,11	1,79

* The mean difference is significant at the .05 level.

Diskusjon

Avisene ser utvilsomt på bruken av internett som en mulighet, men det er mer uklart om man ønsker å bruke denne muligheten til utvikling av nye forretningsområder eller først og fremst til å rekruttere lesere til papirutgaven.

En viktig indikasjon er at bare 5% av topplederne svarer at nettsatsingens viktigste rolle er å gi bedriften flere ben å stå på, selv om 40% har dette som et delmål. Men både som hovedrolle og delrolle kommer denne faktoren på sjette og nest siste plass i rangeringen.

Dette kan indikere at rollen som *Defender* fortsatt står sentralt i avisorganisasjonene. Forretningsutvikling i denne bransjen skjer ofte på konsernnivå eller ved konstruksjon av lokale overbygninger i form av mediehus, der avis, lokalradio og lokal-tv er

søstervirksomheter i en strategi for å holde inntrengere ute fra den dominerende posisjonen som lokalavisene har klart å etablere i annonsemarkedet. Dette forsterkes av annonsesamkjøringer for å være konkurransedyktige også i det regionale og nasjonale markedet. Og om nødvendig gjennom etablering av gratisaviser for å produsere dekning eller demme opp for nyetableringer.

Med en slik historisk ballast er det kanskje ikke overraskende at nettaktiviteten også i stor grad vurderes som en defensiv satsing. Nærmere halvparten bruker nettgavene først og fremst til å "forsvare posisjonen i Leser- og annonsemarkedet" (23%), til "markedsføring av papiravisen" (12%), eller til å "gi avisen/bedriften et tidsriktig image" (8%).

Og sett i sammenheng med resultatene av flervalgsalternativet, danner det seg et bilde av at nettgavene har mange ulike og til dels motstridende

roller samtidig, noe som klart øker kompleksiteten når strategiene skal operasjonaliseres. Det tydelige ønsket om å kunne ta seg betalt fra brukerne, står også i kontrast til ønsket om å bruke nettet til å rekruttere yngre målgrupper til papiravisen.

Denne mangelen på klarhet er imidlertid ikke ny. "Frykt, usikkerhet og tvil" var ifølge *New York Times*-spaltisten Denise Caruso de viktigste drivkreftene, da avisbransjen kastet seg ut i netteventyret uten noen etablerte forretningsmodeller å forholde seg til. Gjennom en artikkel i *Columbia Journalism Review* i 1997, gratulerte hun strategene i Silicon Valley for å ha lykket med å skape et virkelighetsbilde der mediebedrifter over hele verden trodde at man i all hast måtte kaste seg på et tog som var i ferd med å forlate perrongen.

"Show me the money", var den provokative tittelen hun brukte, med referanse til en annen samtidig kulturytring fra det sørlige California (Caruso 1997). Nå er det stadig flere av de større avisene som kan vise til god inntjening fra nettsatsinger, men usikkerheten preger bransjen fortsatt.

Delvis kan den trolig forklares av at opplagene i papiravisene er under press. I Norge har det samlede avisopplaget sunket seks år på rad, og det er ingen ting som tyder på at nedgangen er forbigående.

Dette kan indikere at mange aviser både for ti år siden og i dag agerer på en måte som kan klassifiseres som *Reactors*. Når toppledelsen bare er middels fornøyd med nettsatsingen, kan det også være en indikasjon på at formelen ikke er funnet og at balansen mellom tradisjonell og ny virksomhet i en *Analyser*-modell ikke er etablert på en tilfredsstillende måte.

Miles og Snow (2003:93) identifiserer tre hovedgrunner til at en organisasjon blir *Reactor*:

1. Toppledelsen har ikke formulert organisasjonens strategi klart nok.
2. Ledelsen former ikke organisasjonens struktur og prosesser på en måte som er tilpasset en valgt strategi.
3. Det er en tendens til at ledelsen opprettholder eksisterende strategi og struktur til tross for overveldende endringer i omgivelsene.

Lederne i de store avisene er mest fornøyd med situasjonen, og disse karakteriseres også ved å ha gjort strukturelle grep for å utvikle en *Analyser*-tilnærming, gjennom etablering av egne datter- eller søsterselskaper for utvikling og drift av nye medier. Rundt årtusensskiftet hadde noen av disse nye virksomhetene ambisjoner om å gå i retning av *Prospectors*, men til tross for ulike forsøk viste det seg å bli det nært beslektede nettaviskonseptet som ble hovedfokus. Dermed representerer også disse bare en delvis etablering av en *Analyser*-posisjon for mediehusets virksomhet.

Det er også nødvendig med en problematisering av journalistikkens rolle i en mediekanal som for mange har som sitt formål å reklamere for papiravisen (hovedfunksjon: 12%, delfunksjon: 62%), eller gi avisen/bedriften et tidsriktig image (hovedfunksjon: 8%, delfunksjon: 52%). Er det rom for kritisk og uavhengig journalistikk i en slik kontekst, eller blir dette å betrakte som reklame?

Denne undersøkelsen representerer en foranalyse av dette markedet, og videre forskning vil utdype forholdene ytterligere, ved bl.a. å undersøke valg av struktur og prosesser i enkeltvirksomheter.

Konklusjon

Avisene er i en presset situasjon med opplagsnedgang, delvis som følge av økt bruk av internett, en utvikling de selv til dels har vært pådrivere av. De har altså påvirket sine egne rammebetingelser i en retning som utfordrer egen kjernevirksomhet, samtidig som de er godt posisjonert i nye medier. Imidlertid har de ikke lykket med å etablere et balansert fokus mellom tradisjonell og ny virksomhet. Det kan se ut til at avislederne finner det vanskelig å svare effektivt på den usikkerheten som skapes av endringer i omgivelsene.

Svaret på hvilken strategisk rolle nettavisene typisk har, er fortsatt ikke tydelig avklart. Selv om bare 3% svarer at det å "utforske muligheter i nye medier" er nettavisens viktigste funksjon¹⁵, kan det likevel se ut til å være den beskrivelsen som best oppsummerer situasjonen hos mange aktører etter ti års drift. Det er fortsatt frykt, usikkerhet og tvil i avisbransjen.

Noter

1. Raymond E Miles og Charles C. Snow ga ut boken *Organizational Strategy, Structure, and Process* for første gang i 1978 på forlaget McGraw-Hill, New York. 25 år senere, i 2003, ble den utgitt på nytt i serien "Stanford business classics" av Stanford University Press.
2. Kapittel 2 er basert på Krumsvik, Ottosen og Steensen: *Et historisk perspektiv på nettavispublisering og dens konsekvenser for endring av journalistrollen og redaksjonelle prosesser i en digital medieutvikling*, presentert på KIM-konferansen på Jæktvollen 25.-26. mai 2005. http://www.hio.no/content/download/43050/330278/file/050526-krumsvik_ottosen_steen.pdf
3. Samarbeid mellom Telenor og Posten
4. Gründerselskap stiftet i Informatikkbygningen ved Universitetet i Oslo 12. desember 1991, og kjøpt av Schibsted-gruppen 1. november 1995. Skiftet navn til Schibsted Nett.
5. *Dagens Næringsliv* 9. mars 1995: "Elektronisk Dagblad var først – igjen"
6. *Dagens Næringsliv* 14. mars 1995: "Dagbladet ikke først"
7. *Dagens Næringsliv* 9. oktober 1995: "Papirløs tabloid"
8. *Medieverden* nr. 29/1999 "Nettavis er egne veier" og nr. 9/2001: "Nettavis-fokus på bunnlinjen".
9. TNS Gallups MedieBarometer for 2004.
10. Utdrag fra kronikkene "Eksklusiv umulighet" 11.03.05 og "Ferdig med eksperimentene". 14.04.05 i *Dagens Næringsliv*.
11. Jupiter Research: "European Digital Life Index, 2005" EUH05-C01.
12. *Dagens Næringsliv* 11. september 2004: "Nett vest"
13. Undersøkelsen er gjennomført med QuestBack som verktøy og analysert ved bruk av SPSS 12.0.1 for Windows.
14. Alternativene er utviklet på bakgrunn av de begrunnelser som har vært brukt av aktørene gjennom den tiårsperioden nettavisene har eksistert, basert på egen erfaring som aktør i perioden 1995-2001 (prosjektleder for VG Nett, redaksjonssjef i Schibsted Nett, kanalsjef i Scandinavia Online, redaktør/daglig leder for Dagbladet.no og administrerende direktør for DB Medialab) og deretter som observatør – med noen innslag av rollen som konsulent.
15. 30% oppgir dette som en delfunksjon, men det er likevel den minst viktige.

Referanser

- Caruso, Denise (1997, July/August) Show Me the Money!, *Columbia Journalism Review*, New York.
- Chandler, A.D. Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.:The MIT Press.
- Chyi, Hsiang Iris & Lasorsa, Dominic L. (2002) An Explorative Study on the Market Relation Between Online and Print Newspapers, *Journal of Media Economics*, 15(2), 91-106. Mahwah, NJ.:m Lawrence Erlbaum Associates.
- Deuze, Mark. (2001) Online Journalism: Modelling the First Generation of News Media on the World Wide Web. *First Monday*, 6(2001)10.
- Hair, Joseph F., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L, & Black, William. (1998) *Multivariate Data Analysis* (5th ed.) Prentice Hall.
- Hambrick, Donald C. (2003) Forword to the Classic Edition, in Miles, Raymond E. & Snow, Charles, C. (2003) *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford, Cal.: Stanford University Press, Stanford Business Classics.
- Høst, Sigurd (2000) *Avisåret 1999 – Nye gratisaviser, flere aviser på Internett*. Fredrikstad: Institutt for Journalistikk (Rapport 2/2000).
- Høst, Sigurd (2004) *Avisåret 2003 – Farvel til fullformatet?* Fredrikstad: Institutt for Journalistikk (Rapport 2/2004, revidert utgave).
- Kolo, C. & Vogt, P. (2004) *Traditional Media and Their Internet Spin-Offs: An Explorative Study on Key Levers for Online Success and the Impact of Offline Reach*, St. Gallen: *The International Journal on Media Management*, 6(2004)1, 2.
- Miles, Raymond E. & Snow, Charles C. (2003) *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford, Cal: Stanford University Press, Stanford Business Classics (originally published: New York, McGraw-Hill, 1978).
- Picard, R. (2003) *Cash Cows or Entrecôte: Publishing Companies and Disruptive Technologies. Trends in Communication*; 11(2003)2, 127-136.
- Picard, R. (2000) Changing Business Models of Online Content Services – Their Implications for Multimedia and Other Content Producers. St. Gallen: *The International Journal on Media Management*, 2(2000)2, 60-68.
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Rasmussen, Terje (2002) *Nettmedier. Journalistikk og medier på Internett*. Bergen: Fagbokforlaget.

