

Kampen om publikums oppmerksomhet.

Om VG, multiplattformpublisering og strategiske beslutninger.

Nina Kvalheim



Avhandling for graden philosophiae doctor (ph.d)
ved Universitetet i Bergen

2016

Dato for disputas: 21. desember 2016

Forord

Omtrent seks år har gått siden prosjektskissen til dette prosjektet ble skrevet. Da var Apple sin iPad nettopp lansert, og optimismen knyttet til hva nye, mobile plattformer kunne tilføre nyhetsorganisasjoner var stigende. I løpet av disse seks årene har mye skjedd. En sentral aktør i bransjen fortalte meg at ”seks år, det er jo en hel evighet når det kommer til digital formidling”. Det har han selvsagt rett i, men jeg håper likevel at denne avhandlingen gir et innblikk i hvordan en medieorganisasjon tilpasser seg til en tid hvor alt er usikkert, og det er uklart hvordan man skal manøvrere for å komme helskinnet gjennom. Jeg håper også at sentrale prosesser som er avdekket fremdeles er gyldige, til tross for at iPaden ikke ble avisbransjens redningsmann, og mobiltelefonen er et like naturlig innslag i folks nyhetshverdag som papiravisen og fjernsynet tradisjonelt har vært.

En rekke mennesker må takkes for at prosjektet til slutt kom i havn. Først og fremst må tusen takk rettes min veileder Martin Eide. Hos deg er døren alltid åpen, og uten din klokskap og kyndige veiledning hadde prosjektet tatt en annen retning enn hva det tilslutt gjorde. Prosjektet har inngått som en del av forskningsprosjektet *Journalistic Reorientations – Online Challenges to Journalistic Ontology*, som var støttet av Forskningsrådet, og jeg vil benytte anledningen til å takke for at jeg fikk være en del av dette prosjektet.

Jeg vil også benytte anledningen til å takke alle informantene mine som uten å nøle tok i mot meg med åpne armer og villig stilte til intervju.

Tusen takk må også rettes Helle Sjøvaag som alltid er tilgjengelig for små og store spørsmål og Linn Cathrin Lorgen, trofast kontrollkoder, samtalepartner og forhenværende kontorsamboer.

Også familien fortjener en stor takk. Ikke minst, tusen takk til mamma som tilbragte fire uker av en sårt tiltrengt sommerferie i regnfulle Bergen for å hjelpe meg med å komme i havn, og som alltid er tilgjengelig for gjennomlesning av utkast og diskusjon av institusjonsteorier. Tusen takk til pappa, som har kodet innhold og stilt opp som barnevakt, og til Hanna som også har brukt av sin dyrebare tid til å lese kapitler og kode VGs nettinnhold.

Takk også til Anne Martha som innimellom slagene i TV2 har tatt seg tid til å kode litt for meg, og også til å lese gjennom mer eller mindre ferdige kapitler.

Tusen takk til Eivind (2 år), vår lille gledesspreder, som kom til et stykke ut i denne prosessen, og på mange måter snudde livet på hodet. Tusen takk for at du hver dag viser meg at det finnes andre ting enn sammenfall i teori og empiri å glede seg over, som at det ligger klyper der det skal ligge klosser, og at det går an å ha to, og kanskje til og med tre, smokker i munnen på en gang.

Og ikke minst, tusen takk til Øystein for din optimisme og tro på at dette skulle gå bra! For at du har passet på at Eivind har hatt med ull i barnehagen når det har vært kaldt, og shorts når det har vært varmt. Takk for at du alltid er der.

Nina Kvalheim

Bergen, 29. september 2016.

Sammendrag

Denne avhandlingen tilbyr et øyeblikksbilde av hvordan en medieorganisasjon manøvrerer i usikre økonomiske tider. Ved å gå fenomenet 'multiplattformpublisering' nærmere etter i sømmene, tar avhandlingen for seg VGs strategier knyttet til bruk av flere plattformer i den daglige nyhetsproduksjonen. Den ser nærmere på hvilke strategier avisen anlegger for å ta i bruk flere plattformer, og på hvordan strategiene speiles i innholdet som publiseres. Utgangspunktet for avhandlingen er at aviser, og andre mediebedrifter, står ovenfor en svært vanskelig økonomisk situasjon, hvor endringer i mediebruk og et utall tilgjengelige informasjonstilbydere blant annet fører til endring av konkurransemessige forhold og forvitring av tradisjonelle inntektsmodeller. Avhandlingen har som premiss at det å ta i bruk flere publiseringsplattformer i den daglige produksjonen av nyheter må betraktes som én måte å nærme seg disse økonomiske og markedsmessige utfordringene.

For å analysere de strategiske grepene avisen har tatt i bruk anlegger avhandlingen et institusjonsperspektiv. Institusjonsperspektivet fremhever at strategiske beslutninger finner sted innenfor noen bestemte organisatoriske og institusjonelle rammer, og avhandlingen tilnærmer seg strategiske valg og handlinger gjennom å anvende begrepene 'institusjonell logikk' og 'logikken om det passende'. Et gjennomgående perspektiv i avhandlingen er at medieorganisasjoner må forstås i krysningen mellom børs og katedral, mellom marked og samfunnsoppdrag. Det antas at denne tosidigheten, denne doble logikken, legger føringer for aktørenes handlinger.

For å få tilgang til strategiene aktørene handler etter er det gjennomført intervjuer med sentrale aktører i VG, samt en kvantitativ innholdsanalyse av innholdet på VG papir, VG nett, VG mobil og VG+ (VGs produkt for lesebrett). Det er også gjennomført en dokumentanalyse av Schibsteds årsrapporter fra år 2000 og frem til i dag, og av VGs redaksjonelle rapporter fra år 2010. I tillegg har intervjuer med sentrale aktører i VG av andre medieorganisasjoner fungert som supplement til egne intervjuer.

Avhandlingen viser at spesielt tre faktorer; organisasjonens strukturelle innretning, innholdsstrategier og mulige nye innteksstrømmer, ser ut til å påvirke og bli påvirket av det å publisere innhold på flere plattformer. I forhold til organisasjonen finner avhandlingen at aktørene forholder seg til flere strategier samtidig; de vektlegger både det å la nye produkter vokse for seg uten innblanding fra den øvrige organisasjonen, og de vektlegger betydningen av å tenke helhetlig og integrert. Det handler om å skape en organisasjon som er dynamisk og fleksibel, og som raskt kan tilpasse seg endringer. I tillegg viser kapittelet også betydningen som tillegges det å få inn ny digital kompetanse i redaksjonen. Den nye tiden krever journalister som kan teknologi, og teknologer som kan journalistikk. Når det kommer til innholdsstrategier finner avhandlingen at teknologi, og teknologiske muligheter, ser ut til å spille en sentral rolle for hvordan aktørene tilnærmer seg de ulike produktene og plattformene. Både teknologiske kapasiteter som finnes i plattformene, aktørenes ide om hvordan leserne bruker dem, samt aktørenes publikumbilder påvirker hvordan de tilnærmer seg plattformene innholdsmessig. I forhold til innteksstrategier ser én sentral tilnærming ut til å være at man ikke lenger kan basere seg på én innteksstrøm, men at man i stedet må satse på mange, samtidige innteksstrømmer. VGs produkter finansieres både av reklame, sponsorater, løssalg og abonnement, og organisasjonen har således innført finansieringsformer de ikke tidligere har befattet seg med.

I tillegg til å registrere aktørenes strategiske valg og handlinger har det også vært en sentral ambisjon med prosjektet å undersøke hvorvidt disse strategiske valgene kan spores i innholdet som publiseres. Det har derfor vært gjennomført en kvantitativ innholdsanalyse. Et hovedfunn i innholdsanalysen er at applikasjonen for mobil er identisk med vg.no, og at innholdet på VG+ i stor grad er identisk med innholdet i papiravisen. VG nett/mobil og VG papir/VG+ må derimot betraktes som to (fire) ulike produkter. Dette funnet indikerer at VG tenker to tanker samtidig; de ønsker både å dra nytte av stordriftsfordeler som følger med det å resirkulere innhold på flere produkter og plattformer, samtidig som de er opptatt av å dyrke plattformenes teknologiske egenskaper. Avhandlingen avslutter med å antyde noen konsekvenser det å publisere innhold på flere plattformer samtidig kan få for innholdet og for den journalistiske

prosessen. Den lanserer også begrepet 'multiplattformmentalitet' som et begrep som forklarer vurderinger knyttet til det å publisere innhold på flere plattformer.

På et mer overordnet nivå finner avhandlingen at aktørens handlinger i stor grad styres av institusjonelle og organisatoriske faktorer. Det VG er og har vært, samt nyhetsinstitusjonens regler og ressurser, kan forklare aktørens handlinger. I tillegg må aktørens handlinger forstås i lys av utenforliggende faktorer som teknologi og marked. Spesielt trer teknologi og teknologiske kapasiteter frem som en struktur som kanalisere handling. Samtidig er det også spor av tenking 'utenfor boksen', og det er også tydelig tegn på at aktørene selv er med på å skape de strukturene de handler innenfor. Slik etableres handlingsmønstre som ikke er typiske for organisasjonen og institusjonen, og kan på sikt medføre endringer i institusjonen og den institusjonelle logikk.

Abstract

This dissertation concerns the strategies employed by a legacy news organisation for the production of news in difficult economic times. Changes in media consumption and the abundance of available information causes altered competitive conditions and leads to the deterioration of traditional revenue models. To an increasing extent readers and users prefer to access news and information digitally and free. This positions legacy media organisations in a difficult economic and strategic position. Their traditional practices are no longer sufficient, and they need to come up with a new way of approaching their readers and users.

This dissertation examines how one legacy media house, the Norwegian newspaper VG, is approaching these difficult times. It provides a glimpse into how the organisation deals with changes in its surroundings, into the strategies developed by the newspaper to counter the difficulties they are facing, and into the content provided by the organisation. The aim is to provide a holistic account of the strategic decisions this organisation makes, and the reasons behind these specific decisions. In particular, the dissertation examines how the newspaper are adapting to produce content for multiple platforms simultaneously. The study starts from the assumption that including multiple platforms in the dissemination of the daily news is one way to approach the above mentioned difficulties.

To analyse the strategies behind multiplatform news production, the study first and foremost adopts an institutional perspective. Institutional theory enables a connection between different levels of analysis, such as the overall societal level and the organisational level. It thus provides an access point to explain the relationship between changing economic and strategic surroundings, and organisational action. Moreover, institutional theory understands human action as guided by institutional rules and routines. In this perspective, humans act the way they do because they are embedded in social structures that guide their actions in specific directions. The perspective, however, also acknowledges the role of the individual in the process. The structures are seen as

both enabling and constraining human action, and to examine strategic decisions from this point of view opens up for an understanding of the interplay between the individual involved in the process and the organisational and institutional structures he or she are manoeuvring within.

The main findings of the analysis are that in particular three areas are affected by the implementation of multiple platforms. The first concerns the structural organisation of the media house, the second concerns content strategies developed for the different platforms and their associated products, and the third concerns the development of new revenue models.

When it comes to structural organisation VG seems to be engaged in two separate strategies simultaneously. On the one hand, there is a common understanding among interviewed actors that new products and platforms need to be developed on their own, without influence from the more established part of the company, such as the printed newspaper. The idea is that to be able to take proper advantage of the technological possibilities of the platforms, it is important not to be influenced by traditional ways of thinking, by the traditional mind-set. To escape this mind-set VG has followed a strategy that includes separating new initiatives from the mother company by establishing new companies for the new products. At the same time, however, there also seems to be a focus on being integrated and taking advantage of the possibilities that comes with producing content for more than one platform simultaneously. Overall, the actors are concerned with the necessity of being dynamic and flexible, and to create an organisational structure that allows for rapid adjustments to changes in its surroundings.

The second main finding is that content strategies for the different platforms are very much related to the technological affordances of the different platforms. Moreover, it is argued, the actors approach the technological affordances in two different ways. First, they seem to be developing content strategies related to the actual affordances of the platforms. Among other things this includes the possibilities of offering instant news online and in the smart phone edition, and the use of large photos on the tablet edition.

Further, they also seem to be approaching the platforms based on an understanding of how the readers are using the different platforms. Ideas concerning when and where the readers are using the different platforms and the mode of consumption they are in when encountering them, influences content choices made for the different platforms. For example, the actors refer to the different platforms as being ‘lean back’ or ‘lean forward’ media, and are adjusting their content strategies to fit these particular modes of consumption. The third main finding relates to how the media house has approached the issue of establishing new and viable revenue models in a time of economic uncertainty. The interviews revealed that the actors no longer envision one solution, but rather acknowledges the need to benefit from several small revenue streams that together finances the large project VG.

In addition to examining strategic choices made by the media organisation, a central aim of this dissertation has also been to examine the extent to which these strategies are present in the content produced by the newspaper. Therefore, a quantitative content analysis VG’s four products, the printed newspaper, the website *vg.no*, the tablet edition VG+ and VG’s application for smart phones, has been conducted. One main finding from this analysis is that also here VG are engaged in two separate thoughts at the same time. The analysis reveals that the smart phone application is a replica of the online news site *vg.no*, and hence that these two platforms must be considered substitutes for each other. On the other hand, the tablet edition VG+ is almost identical to the printed product. These two pairs of products, on the other hand, appear different from one another. This indicates that VG wants to benefit from economies of scale and scope arising from multiplatform production, as well as being concerned with taking care of the technological specificities of each platform.

Overall, the main conclusion to draw from this project is that to be able to rapidly respond to changes in the environment, VG are developing short term strategies and a dynamic organisational structure. These strategies are, however, strongly influenced by traditional – institutional and organisational – ways of thinking.

Liste over figurer

Figur 1.1	Andel som bruker ulike medier en gjennomsnittsdag.....s. 8
Figur 1.2	Paraplymodellen. Oversikt over aviskonkurransen.....s. 11
Figur 4.1	Lesertall VG på nett, mobil og papir 2000 – 2014.....s. 106
Figur 4.2	Daglig dekning for VG 2009-2015, fordelt på mediekanal.....s. 107
Figur 4.3	Oversikt over driftsinntekter VG 2009-2014.....s. 108
Figur 6.1	<i>Nå er vi fem millioner</i> . Illustrasjon.....s. 159
Figur 6.2	Illustrasjon av <i>Dødsdykket</i>s. 160
Figur 6.3	Lesing av VG gjennom døgnet.....s. 168
Figur 8.1	Tematiske innholdskategorier, VG papir, VG+ og VG nett 3.-9. mars 2014.....s. 217
Figur 8.2	Forekomsten av ulike genre og formater, VG papir, VG+ og VG nett, 3.-9. mars 2014.....s. 222
Figur 8.3	Figur 8.3. Saker produktene VG papir, VG+ og VG nett er alene om vs. innhold som sammenfaller med annet produkt 3.-9. mars 2014.....s. 229

Liste over tabeller

Tabell 1.1	Min viktigste nyhetskilde. Andel av den norske befolkning over 12 år som svarer 'helt enig' på ulike typer medier som sin viktigste nyhetskilde.....s.	9
Tabell 3.1	Oversikt over informanter, deres rolle og tidspunkt for intervju.....s.	71
Tabell 3.2	Samsvar mellom variablene som er inkludert i analysen.....	s. 88
Tabell 4.1	Oversikt over produkter som tilbys av VG og plattformen hvor det ble først implementert.....s.	95
Tabell 4.2	Driftsresultat VG 2009-2015.....s.	109
Tabell 7.1	Oversikt over hvordan VGs ulike produkter er finansiert.....s.	185
Tabell 8.1	Oversikt over egenprodusert vs. innkjøp innhold. 3.-9. mars 2014...s.	227
Tabell 8.2	Sammenfall (gjenbruk) av saker; VG nett sammenlignet med VG papir og VG+, 3.-9. mars 2014.....s.	230
Tabell 8.3	Sammenfall (gjenbruk) av saker; VG + sammenlignet med VG papir og VG nett, 3.-9. mars 2014.....s.	232
Tabell 8.4	Sammenfall (gjenbruk) av saker; VG papir sammenlignet med VG+ og VG nett, 3.-9. mars 2014.....s.	233

Innholdsfortegnelse

FORORD	III
SAMMENDRAG	V
ABSTRACT	IX
LISTE OVER FIGURER	XII
LISTE OVER TABELLER	XIII
INNHALDSFORTEGNELSE	XV
1. INTRODUKSJON	1
1.1 KAMPEN OM PUBLIKUMS OPPMERKSOMHET	4
1.1.1 Endret maktbalanse mellom avis og publikum	5
1.1.2 Endret mediebruk	7
1.1.3 Endrede konkurransemessige forhold	11
1.1.4 Forvitring av tradisjonelle inntektsmodeller	13
1.2 EN FLYTENDE SITUASJON	17
1.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG CASE	19
1.4 AVHANDLINGENS PLASSERING I FORSKNINGSFELTET	20
1.4.1 Nyhetskriterier	21
1.4.2 Redaksjonsstudier	22
1.4.3 Teknologi i redaksjonen	24
1.4.4 Strategiske valg	25
1.4.5 Publisering av innhold på flere plattformer	25
1.5 SENTRALE BEGREPER	27
1.5.1 Strategiske valg/beslutninger	27
1.5.2 Plattform, produkt, enhet og kanal	28
1.5.3 Multiplattform	28
1.5.4 Konvergens	29
1.6 AVHANDLINGENS GANG	29
2. STRATEGIUTVIKLING I ET INSTITUSJONELT PERSPEKTIV	31
2.1 STRUKTUR OG HANDLING	32
2.1.1 Institusjoner	33
2.1.2 Organisasjoner	38
2.1.3 Mentalitet	39
2.2 INSTITUSJONELL LOGIKK OG LOGIKKEN OM DET PASSENDE	40
2.2.1 Institusjonell logikk	41
2.2.2 Logikken om det passende	43
2.3 NYHETSLOGIKKEN OG MEDIEORGANISASJONER	51
2.3.1 Mediene som institusjon	52
2.3.2 Journalistiske regler	57
2.3.3 Faktorer på samfunnsnivå	59
2.4 NÅR SITUASJONEN ENDRES	60
2.5 OPPSUMMERING	63
3. METODISKE FREMGANGSMÅTER OG REFLEKSJONER	65
3.1 FORSKNINGSDESIGN	65
3.1.1 Å avdekke tankemønstre – den diskursive bevissthet	65
3.1.2 Innhold som resultat av strategier – den praktiske bevissthet	66
3.1.3 En casestudie	67

3.2 KVALITATIVE INTERVJUER	69
3.2.1 Valg av informanter	70
3.2.2 Kontakt og tilgang	73
3.2.3 Gjennomføring	74
3.2.4 Intervjutyte og intervjuguide	75
3.2.5 Transkribering, analyse og fremstilling	76
3.3 DOKUMENTANALYSE	77
3.4 KVANTITATIV INNHOLDSANALYSE	78
3.4.1 Design	79
3.4.2 Gjennomføring av koding	87
3.4.3 Interkoderreliabilitet	88
3.5 BEMERKNINGER TIL DATAGRUNNLAGET	89
3.5.1 Problemer knyttet til utvalget av informanter	89
4. FRA PAPIRAVIS TIL MULTIMEDIEBEDRIFT	93
4.1 KORT OM VG	93
4.1.1 Schibsted som eier	96
4.1.2 VG-stilen - mellom det tabloide og det seriøse	97
4.2 UTVIKLINGEN AV EN PRODUKTORTEFØLJE	99
4.2.1 VGs vei mot publisering av innhold på flere plattformer	100
4.2.2 Om produktportefølje som strategisk grep	102
4.3 VGs MARKEDSSITUASJON	104
4.3.1 Oppslag, lesertall og daglig dekning	105
4.3.2 VGs økonomiske situasjon	108
4.4 VG – EN OPPFINNER?	110
4.5 EN TILGJENGELIGHETSSTRATEGI	112
4.6 OPPSUMMERING	114
5. STRUKTURELL ORGANISERING	115
5.1 ORGANISATORISK INNRETNING I EN NY TID	116
5.1.2 Kunnskap som strategisk ressurs	118
5.2 ETABLERING AV DATTERSELSKAP	119
5.2.1 Å utvikle produktene på produktenes premisser	120
5.2.2 En prøve og feile-kultur	123
5.2.3 Organisering av mobilredaksjonen	125
5.2.4 En vellykket strategi	129
5.3 SAMMENSLÅING SOM STRATEGISK GREP	129
5.3.1 Integrering av desk og redaksjon	131
5.3.2 Samarbeid nett og papir	134
5.3.3 Fra toledermodeill til eneledermodeill	136
5.4 NY KOMPETANSE I REDAKSJONEN	138
5.4.1 Ny kompetanse – ny journalistrolle?	139
5.5 DISKUSJON	141
6. INNHOLDSSTRATEGIER	145
6.1 INNHOLD SPESIELT FOR DET DIGITALE	145
6.1.1 Affordanceteori	146
6.2 TEKNOLOGISKE KAPASITETERS BETYDNING FOR INNHOLDSVALG	148
6.2.1 Være raskt ute med nyheter	150
6.2.2 Dybde, bredde og nye fortellerteknikker	156
6.2.3 Fokus på det visuelle	161
6.2.4 Personalisering av innhold	163
6.2.5 Teknologi og innholdsvurderinger	164

6.3 SITUASJONSBETINGET INNHOLD	166
6.3.1 Tidspunkt for bruk	168
6.3.2 Konsummodus: 'lean forward' og 'lean back'	169
6.3.3 Oppsummering	173
6.4 PUBLIKUMBILDER SOM UTGANGSPUNKT FOR STRATEGIER.....	174
6.4.1 Publikumbilder i VG.....	176
6.5 OPPSUMMERING	179
7. NY TID, NYE INNTEKTSSTRØMMER?.....	181
7.1 INNTEKTSSTRØMMER I EN DIGITAL TID.....	182
7.2 VGs OVERORDNEDE TILNÆRMING	183
7.2.1 Flere samtidige inntektsstrømmer.....	184
7.2.2 Eksperimentering er viktig	186
7.3 ANNONSESTRATEGIER	187
7.3.1 De nye plattformers annonsepotensiale.....	189
7.3.2 VGs bilde av annonsørene	190
7.3.3 Sponsing og kontekstualisering	195
7.4 STRATEGIER FOR BRUKERBETALING.....	197
7.4.1 Digitalbetaling er noe annet enn papirbetaling.....	199
7.4.2 VG+ - en ny vår for brukerbetaling?.....	200
7.4.3 Klubbkonsepter	204
7.4.4 Kjøp i app	205
7.4.5 Annonser eller brukerbetaling?	206
7.5 DATAMUR: FREMTIDIG INNTEKTSHJØRNESTEIN?	206
7.6 OPPSUMMERING	209
8. VG PÅ ALLE PLATTFORMER	211
8.1 STRATEGIER FOR PUBLISERING PÅ FLERE PLATTFORMER	212
8.1.1 Gjenbruk	212
8.1.2 Differensiering	214
8.2 TEMATISK INNHOLDSPROFIL.....	216
8.2.1 VG-stilen – regel og ressurs	217
8.2.2 VG-stilen på alle plattformer	220
8.3 GENRE	221
8.3.1 Korte vs lange artikler.....	223
8.3.2 Meningsartikler: en måte å differensiere produktene	224
8.3.3 'Digitale' genre	225
8.4 PRODUKSJONSSTED	226
8.5 GJENBRUK AV SAKER FRA EN PLATTFORM TIL EN ANNEN	228
8.5.1 VG nett – mest stoff de er alene om	230
8.5.2 VG+ - gjenbruk av innhold	231
8.5.3 VG-papir – et sted midt i mellom.....	233
8.6 OPPSUMMERING	234
9. EN MULTIPLATTFORMMENTALITET?.....	237
9.1 FAKTORER SOM PÅVIRKER INNHOLDSVALG.....	238
9.1.1 Finansieringsform	238
9.1.2 Tidspunkt for publisering	240
9.1.3 Plattformenes innbyrdes posisjon.....	242
9.1.4 En publiseringsdiskusjon.....	243
9.2 PÅVIRKNING PÅ JOURNALISTISKE PROSESSER.....	245
9.3 EN MULTIPLATTFORM MENTALITET?.....	248
9.4 AVSLUTNING	249

9.4.1 Veien videre	250
10. LITTERATUR	253
VEDLEGG	289
VEDLEGG 1 EKSEMPEL PÅ INTERVJUGUIDE	289
VEDLEGG 2 DOKUMENTER SOM INNGÅR I DOKUMENTANALYSEN.....	291
VEDLEGG 3 KODEBOK INNHOLDSANALYSE.....	297

1. INTRODUKSJON

Hvordan manøvrerer medieorganisasjoner i en tid preget av usikkerhet? I en tid hvor teknologisk utvikling og overflod av informasjon fører til endringer i medievaner og økt kamp om publikums oppmerksomhet, hvor leserne forsvinner fra den tradisjonelle papiravisen og i stedet tar i bruk digitale plattformer for å dekke sitt daglige behov for nyheter og informasjon, og hvor de konkurransemessige forholdene i markedet og avisenes inntektsmodeller endres? Denne avhandlingen vil se nærmere på hvordan en godt etablert medieorganisasjon, VG, forholder seg til disse endringene. Hvilke strategiske grep tas for å forbli relevant i kampen om publikums oppmerksomhet? Hvordan begrunnes strategiene? Og hvordan gjenspeiles strategiene i innholdet som produseres?

Kampen om publikums oppmerksomhet utgjør en av mediebransjens største utfordringer. Publikums oppmerksomhet er avgjørende, både i et økonomisk og i et redaksjonelt perspektiv, og å sikre seg denne oppmerksomheten er dermed avgjørende for de fleste medieorganisasjoner. Teknologisk utvikling har imidlertid ført til endringer i hvordan publikum konsumerer medieinnhold, noe som nødvendigvis også medfører endringer relatert til medieorganisasjonenes søken etter deres oppmerksomhet. Det finnes en rekke midler å anvende i kampen om publikums oppmerksomhet (Picard 2010a:22-23), og i denne avhandlingen skal det å ta i bruk nye, mobile plattformer i den daglige nyhetsformidlingen stå i sentrum. Avhandlingens fokus vil derfor være på multiplattformstrategier, og i denne sammenheng vil multiplattform bety publisering av innhold for papir, nett, mobil og lesebrett. Å avdekke prosesser knyttet til det å publisere innhold på flere plattformer samtidig er dermed en sentral dimensjon ved avhandlingen.

Å inkludere mer enn en plattform i den daglige nyhetsproduksjon er en strategi som er svært vanlig blant dagens nyhetstilbydere (Doyle 2015c:3; 2015d). Tilpasning til ny teknologi er

viktig, og medieorganisasjoner som ikke tilpasser seg de teknologiske endringene de står ovenfor står i fare for å bli etterlatt (Doyle (2015c:4). Da Apples iPad ble lansert i 2010 ble den ansett som avisbransjens redningsmann (Flew 2010:3; Kiuttu 2013:5) og som en ”game changer” (Mathiesen 2012:94; Doyle 2013:13). Mange aviser hadde da opplevd alvorlig inntektssvikt, og det ble knyttet store forventninger til hva denne publiseringsplattformen kunne gjøre for en avisbransje i med store utfordringer. Sett bort fra Kindle og andre tekstbaserte lesebrett var Apples iPad det første lesebrettet som kunne betraktes som en komplett datamaskin (se f. eks. Mathiesen 2012). I lesebrettet lå muligheter for innovasjon knyttet både til produktet og til distribusjonsform, og det bragte med seg muligheter for både inkrementell innovasjon¹, innovasjon som må forstås som en naturlig utvikling av allerede eksisterende produkter og tjenester, og ’discountinuous’ innovasjon, som representerer et brudd med etablerte systemer (Krumsvik et al. 2013:94). Senere har også andre produsenter lansert ulike typer lesebrett, som Googles Android og Samsungs Galaxy Tab. Samtidig fremstår også smarttelefonen som en viktig plattform for publisering og spredning av nyheter og informasjon. Den teknologiske utviklingen har ført til at mobiltelefonen stadig blir smartere, og det er nærmest ingen grenser for hva slags innhold den kan prosessere (Westlund 2013:93). Slik blir mobiltelefonen en stadig viktigere del av nyhetsproduksjon og publisering.

En grunn til at disse plattformene ble hyllet som avisbransjens redningsmenn var deres ideoende teknologiske egenskaper. Fordi de var små og mobile åpnet de for å kunne fungere som en erstatning for papiravisen. Samtidig var de også digitale, og slik kunne de nå ut også til dem som ønsket å tilegne seg nyheter og annet avisinnhold digitalt. Siden formatet til en

¹ Innovasjonsteori vil ikke inngå som en del av avhandlingens teoretiske rammeverk. Grunnen til det er at avhandlingens hovedfokus ligger på strategiene som er utviklet relatert til publisering på flere plattformer, og ikke spesifikt på den enkelte innovasjon. Se for eksempel Vaagan og Barland (red., 2015) for diskusjoner om entreprenørskap i mediene, og Storsul og Krumsvik (red., 2013) for en oversikt over innovasjonsteori og utvikling i mediebransjen.

lesebrettavis også kunne minne om en papiravis, kunne avisbransjen i prinsippet nå ut til leserne digitalt med en inntektsmodell de kjente fra før (Mathiesen 2012:92). De nye plattformene fremsto dermed som det beste av de to verdenene samtidig. Dette har ført til at mange avishus nå er å betrakte som multiplattformforetak (Albarran 2010:69). ”Multiplatform is generally about dispersal of content across multiple outlets”, skriver Doyle (2010:433). At nyhetsorganisasjoner anlegger en multiplattformtilnærming betyr at nye ideer for innhold blir vurdert i lys av en rekke publiseringsmuligheter (Doyle 2015a:3, 2015b:49). Det handler altså om medieorganisasjoner som publiserer innhold for flere forskjellige plattformer, samtidig. Hvordan dette best kan gjøres, er imidlertid ikke gitt. Enhver introduksjon av en ny plattform medfører strategiske valg for mediebedrifter (Krumsvik et al. 2013:106-107). Til tross for at lesebrettet på mange vis kan ligne på papirproduktet, krever en implementering av ytterligere to plattformer at avisorganisasjonene tenker nytt rundt hvilke teknologiske muligheter for nyhetsproduksjon disse plattformene bringer med seg, hvem de når ut til med hvilken plattform og dermed også hva slags innhold de skal publisere på dem. Denne avhandlingen søker å få et innblikk i hvordan aktørene i VG forholder seg til denne nye situasjonen².

I ettertid er det imidlertid også presserende å spørre om disse plattformene også må betraktes som en utfordring for avisbransjen, en utfordring avisene selv var med på å skape. Medieinnhold konsumeres i økende grad på disse plattformene, samtidig som det kan se ut som om avisene enda ikke har funnet den optimale løsningen for hvordan de skal tjene penger på dem. Det er fremdeles i mange avisorganisasjoner slik at lønnsomheten ligger i papiravisen (Nielsen & Levy 2010a:8), og avisorganisasjonene er dermed helt avhengige av denne plattformen. Allerede i 2012 hevdet Eide og kolleger (Eide et al. 2012:13) at lesebrettet har vist seg å kanskje ikke være den redningen det ble betraktet som. Å inkludere

² Jeg er i denne avhandlingen ikke opptatt av hvorvidt journalister rent praktisk tar i bruk ny teknologi for å produsere nyheter, for eksempel hvorvidt de benytter smarttelefonenes kamera når de er ute på en jobb. Jeg er primært opptatt av hvordan plattformene brukes til spredning og formidling av nyheter.

nye plattformer som stjeler lesere fra papiravisen kan dermed synes som en lite fruktbar strategi. Denne avhandlingen tar imidlertid utgangspunkt i situasjonen slik den ble oppfattet av avisorganisasjonene i 2012, da de nye mobile plattformene fremdeles ble betraktet med entusiasme og optimisme.

1.1 KAMPEN OM PUBLIKUMS OPPMERKSOMHET

Et av avhandlingens utgangspunkt er at aviser, og andre nyhetstilbydere, i større grad enn tidligere er engasjert i en kamp om publikums oppmerksomhet. Da Apples iPad ble lansert i 2010 befant avisbransjen seg i en skjør økonomisk tilstand³. Forklaringen på denne skjøre tilstanden er mangesidig. For det første utpekes finanskrisen som traff verden i 2008-2009 og den påfølgende økonomiske resesjonen som en mulig forklaring (Nielsen & Levy 2010). Finanskrisen førte til en nedgang i annonsemarkedet, noe som hadde en kraftig innvirkning på reklamefinansierte aviser. Videre hadde mange aviser påtatt seg kraftig gjeld i årene før finanskrisen og den økonomiske krisen begrenset mulighetene for å tilbakebetale dette lånet (Schudson 2010:99). Resultatet var dermed at mange aviser gikk inn i en usikker tid med et utfordrende økonomisk utgangspunkt. For det andre har også ny teknologi blitt beskyldt for å gjøre situasjonen vanskelig for avisene (Nielsen & Levy 2010). Når nye produkter introduseres i markedet øker konkurransen om publikums oppmerksomhet (Nielsen & Levy 2010:8; Westlund & Färdigh 2012:178). Teknologisk utvikling har ført med seg større valgfrihet for konsumentene (se f. eks. Harrison 2006:156) og internett stjeler både annonsører og lesere fra tradisjonelle nyhetsorganisasjoner (Schudson 2010:99). Mens finanskrisen må betraktes som en syklisk utfordring som vil ta seg opp igjen, må teknologisk og markedsmessig utvikling betraktes som utfordringer av mer strukturell

³ Det refereres ofte til en krise (se f. eks. Siles & Boczkowski (2012); Meyer 2009; McChesney & Pickard 2011), men som Brüggeman et al. (2016) og Syvertsen et al. (2012) viser er begrepet 'krise' et begrep man skal bruke med forsiktighet. For å unngå begrepet vil denne avhandlingen derfor bruke begrepet 'utfordringer' om situasjonen mediebedrifter nå står ovenfor. Se forøvrig Siles & Boczkowski (2012) for en oversikt over den omtalte aviskrisen.

karakter, som krever en mer omfattende respons fra avisene (se f. eks. Freedman 2010:48). I en slik situasjon er det viktig å holde på eksisterende lesere og å fortsette å nå ut til dem. Det handler om kampen om publikums oppmerksomhet.

1.1.1 Endret maktbalanse mellom avis og publikum

En sentral dimensjon i kampen om publikums oppmerksomhet er at avismarkedet i stadig økende grad preges av en endring i maktbalansen mellom informasjonstilbydere og deres publikum (Harrison 2006:163,164; Chan-Olmsted 2006:204; Picard 2010a:20). Før internett og digitalisering var medielandsskapet karakterisert av et fåtall tilgjengelige aviser, fjernsynskanaler og radiostasjoner. Norge har alltid hatt et høyt antall aviser, men med 230 aviser utgitt på 187 forskjellige steder (Høst 2016:5) er mange av avisene lokale aviser med nedslagsfelt i sitt umiddelbare geografiske område. Det er dermed rimelig å anta at den største andelen av befolkningen tradisjonelt dermed har hatt tilgang til bare et begrenset antall aviser. Selv om aviser, og andre tradisjonelle medieorganisasjoner, i stor grad bestemte hva slags informasjon publikum skulle få tilgang til, må det daværende forholdet mellom avisene og publikum betraktes som symmetrisk (Hernes [1975] 1978:41). Avisen kontrollerte et gode som publikum var interesserte i, informasjon, mens publikum kontrollerte noe som avisene var interessert i, oppmerksomhet.

Situasjonen i dag er imidlertid en helt annen. Lavere etableringshindre som følge av ny teknologi har senket barrierene for å etablere seg som informasjonstilbyder (Crotau & Hoynes 2006:123; Krumsvik & Sundet 2011:205), med det resultat at det nå finnes en rekke tilbydere av informasjon. Overfloden av informasjon har ingen historisk presedens, skriver Keane (2013; se også Picard 2010a:12), noe som intensiverer avisers kamp om publikums oppmerksomhet. Videre har internett også gjort informasjon mer tilgjengelig for publikum. Det økte tilbudet av informasjon fører til at publikum har flere valg med hensyn til hvordan de skal tilegne seg informasjon, og de har dermed selv mer kontroll over eget mediebruk, noe som skaper nye mønstre for konsum av informasjon (Chan-Olmsted 2006:204; Picard 2010b:20; Harrison 2006:155ff). Publikum er ikke lenger avhengige av sendeplaner og

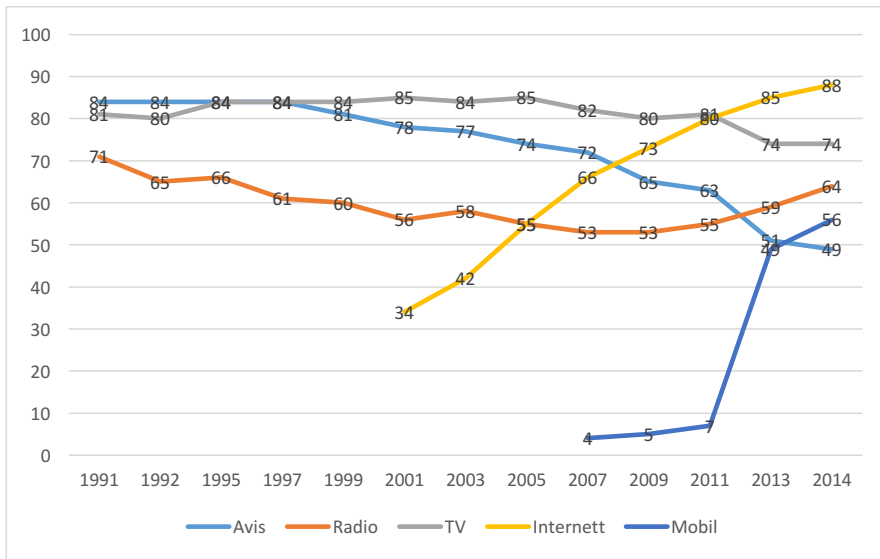
utgivelser, men kan selv oppsøke informasjonen de ønsker når og hvor de vil, og den kan konsumeres hvor som helst og når som helst. Publikum får dermed selv gjøre ”the choices previously made by the editor” (Lee-Wright 2010:73).

Avisorganisasjoner er på sin side imidlertid fremdeles interesserte i, og i mange tilfeller fullstendig avhengig av, publikums oppmerksomhet. Informasjon og nyheter er ikke lenger et sjeldent gode kontrollert av noen få tilbydere, og publikum kan velge å bruke sin oppmerksomhet på andre innholdstilbydere. Forholdet mellom aviser og publikum må dermed betraktes som et asymmetrisk forhold. I et bytteperspektiv er slik asymmetri grunnlag for makt (Hernes [1975] 1978:41), og dermed er det nå publikum som sitter med makten. Hernes har vist hvordan et slikt bytteperspektiv også kan brukes i analyser av relasjoner mellom institusjoner og organisasjoner. Han viste hvordan det kan brukes som grunnlag for å si noe om ”hvordan og hvorfor beslutningsmønstre etableres og blir institusjonalisert [...]” (Grimen 2004:109). Når publikum styrer noe avisene er interessert i, får de økt makt over avisenes mulige handlinger. Det betyr at mediebedrifter i større grad enn tidligere må fokusere på publikum i sin strategiutvikling; de må gjøre det tydelig for publikum hvorfor de skal velge nettopp deres produkter og ikke noen andre (Picard 2010a:110). Dette krever ”reconsiderations of what content is provided, how it is provided, the persons to which it is available, and how they utilize it” (Picard 2010a:15). Kim Christian Schrøder og Bent Steeg Larsen (2010) hevder at ethvert medium er avhengig av å tiltrekke seg publikums tid og oppmerksomhet, og av å tilfredsstille publikums behov for informasjon relatert til deres demokratiske rolle og deres behov for å føle tilhørighet til en gruppe, for å overleve. Fordi det på mange vis danner grunnlag for beslutninger og fordi det har direkte implikasjoner for innholdet avisene produserer, er det å ha en forståelse for medieorganisasjoners forhold til publikum viktig hvis man ønsker å forstå hvordan aviser forholder seg til de endringene som skjer i markedet.

1.1.2 Endret mediebruk

Det asymmetriske forholdet mellom avis og publikum er, som vist over, et resultat av mer og lettere tilgjengelig informasjon, og krever at aviser i større grad tar publikum med i betraktning når de utvikler sine strategier. Et beslektet problem for etablerte mediebedrifter er endring i mediebruk (Picard 2010b:18). Tidligere var papiravis, radio og fjernsyn folks hovedkilder til informasjon. Hvis man søkte informasjon var det disse kildene man gikk til (se figur 1.1 og tabell 1.1). Internetts fremvekst har imidlertid ført til endringer i hvor folk tilegner seg nyheter og informasjon fra. Undersøkelser viser at folk i økende grad ønsker å tilegne seg informasjon digitalt og i økende grad også fra mobile enheter som mobil og lesebrett. I 2015 oppga 68% av amerikanere at de eier en smarttelefon og 45% oppga at de eier et lesebrett (Pew Research Center 2015). I Norge oppga 75% av befolkningen mellom 9 og 79 år at de hadde tilgang til et nettbrett i 2014, mens 85% oppga at de hadde tilgang til en smarttelefon⁴ (Statistisk sentralbyrå 2016a). En relativt stor andel av befolkningen har altså enten tilgang til eller eierskap i slike enheter.

⁴ Den amerikanske undersøkelsen (Pew Research Centre 2015) måler eierskap, mens den norske undersøkelsen (SSB 2015) måler tilgang. Undersøkelsene er derfor ikke sammenlignbare, men tallene sier likevel noe om omfanget av enhetenes utbredelse.



Figur 1.1. Andel som bruker ulike medier en gjennomsnittsdag⁵. I prosent (kilde: SSB 2016 og TNS Gallup 2016/Medienorge 2016a).

Figur 1.1 viser bruk av ulike medier en gjennomsnittsdag blant den norske befolkningen over 12 år, og som figuren viser når alle plattformer ut til et relativt høyt antall brukere. Etter 2013 når alle plattformer, med unntak av papiravisen, ut til over 50 % av den norske befolkningen over 12 år, hver dag. Det som er interessant i denne sammenhengen er imidlertid økningen i internett- og mobilbruk. Som figuren viser har bruk av internett hatt en relativt stabil vekst siden begynnelsen av 2000-tallet, og har etterhvert inntatt en sentral posisjon i folks liv. Mobil kan på sin side vise til en kraftig vekst mellom 2011 og 2013.

⁵ Tallene for mobil er hentet fra TNS Gallup (2016) sin undersøkelse *Forbruker og Media*, mens tallene for de resterende mediene er hentet fra Statistisk Sentralbyrås (2016) *Norsk Mediebarometer*. Det kommer ikke tydelig frem av undersøkelsen, men det er mulig at SSBs internettbruk inkluderer også mobilbruk. Tallene er således ikke fullstendig sammenlignbare, men sier likevel noe om omfanget av bruk av de ulike mediene.

Dette indikerer både hvor viktig plattformen ser ut til å være i folks liv, og hastigheten i utviklingen av mobilen som plattform for informasjonskonsum. Det kan altså se ut som om leserne svikter papiravisen til fordel for nettbaserte og andre digitale plattformer (se også f. eks. Freedman 2010:37). Det er imidlertid også viktig å huske på at nedgang i avislesing ikke er noe nytt, og at det var en jevn nedgang i avislesing også før internett ble allemannseie (Picard 2010b:22; Nielsen & Levy 2010a:11). Internettets utbredelse kan derfor ikke alene forstås som utgangspunktet for at lesing av papiraviser synker, men det er rimelig å anta at det har forsterket nedgangen.

Når det videre sees på hva folk oppgir som sin viktigste nyhetskilde, viser tabell 1.1 at det er en tendens til at digitale og mobile plattformer overtar for papiravisen.

Tabell 1.1. Min viktigste nyhetskilde. Andel av den norske befolkning over 12 år som svarer 'helt enig' på ulike typer medier som sin viktigste nyhetskilde. I prosent (kilde: Medienorge 2016b; TNS Gallup 2016).

Årstall/ medium	03/ 04	04/ 05	05/ 06	06/ 07	07/ 08	08/ 09	09*	10	11	12	13	14	15
Avis	23	21	21	22	20	17	17	16	15	14	14	13	11
TV	23	21	10	21	20	21	20	19	23	21	21	19	18
Radio	14	14	13	13	13	15	15	14	15	15	14	13	13
Internett	7	10	12	16	18	22	23	26	32	36	36	41	43
Mobil	-	-	-	-	-	1	1	2	5	8	13	-	-

*Fra 2009 rapporteres det årlige tall.

Tabell 1.1 viser at avisen stadig blir en mindre betydningsfull kilde til nyheter, mens internett og mobil ser ut til å spille en stadig viktigere rolle for hvor publikum får nyheter fra. Mens 23% av befolkningen i 2003/2004 oppga avis som sin viktigste nyhetskilde, hadde denne andelen sunket til 11% i 2015. I den samme perioden steg andelen som oppga

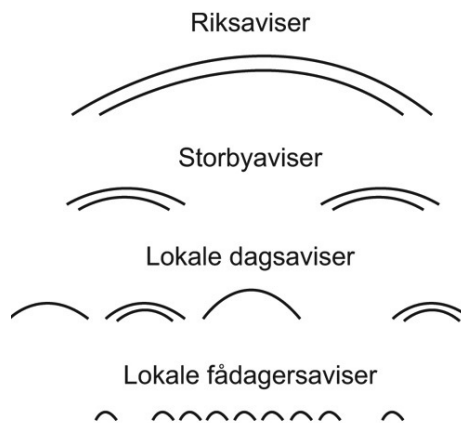
internett som sin viktigste kilde til nyheter og informasjon fra 7% til 43%, og for mobil steg andelen fra 1% i 2008/2009 til 13% i 2013. Tallene peker på en helt sentral erkjennelse; digitalt og mobilt innhold utgjør en viktig del av folks liv, og det er ingen grunn til å forvente at dette endrer seg. Publikum har begrenset med tid og penger å bruke på medieinnhold (Picard 1989:17; Küng 2008:88), og at nye plattformer kommer til vil derfor ha en innvirkning på hvordan publikum fordeler sine ressurser, både tid og penger. Andelen som oppga radio og fjernsyn som sin viktigste nyhetskilde har forholdt seg relativt stabile, noe som kan tyde på at mobiltelefonen og internett i større grad fungerer som erstatning for avis enn for radio og fjernsyn. Det er dermed lite som tyder på at nye medier overtar for tradisjonelle medier, men i den grad de gjør det kan det se ut som om det er papiravisen det går ut over.

Til tross for endringer i hvilke plattformer publikum anvender for å tilegne seg informasjon er det fremdeles de tradisjonelle nyhetstilbyderne som er mest besøkt. Seks av de tjue mest besøkte nettstedene i Norge er tradisjonelle innholdsleverandører som VG (6. plass), NRK (7. plass), Dagbladet (10. plass), TV2 (14. plass) og Aftenposten (20. plass) (Alexa 2016). Det er dermed de etablerte innholdsleverandørene som når ut til flest lesere også på nett. Den samme trenden gjelder også på mobil. Av de mest besøkte mobile innholdsleverandørene var åtte av ti tradisjonelle medieorganisasjoner som NRK, VG og Dagbladet (Medienorge 2016c). Når det gjelder besøk av nettsteder finnes den samme tendensen også i Storbritannia og Danmark (Newman & Levy 2013:13), land det er relevant å sammenligne Norge med (Hallin & Mancini 2004). En undersøkelse fra Reuters Institute viser også at leserne foretrekker å tilegne seg nyheter fra nyhetstilbydere de kjenner til og stoler på (Newman & Levy 2013:13). Leserne forlater altså ikke de tradisjonelle avishusene helt, men tilegner seg innholdet deres på nye måter (se også Krumsvik & Sundet 2011:194). I tillegg bruker en del lesere ulike typer enheter samtidig, noe som viser tendenser til multiplattformkonsum (Schröder 2014:61-62; Chyi & Chadha 2012:439). Dette utvider markedet for innholdsproduksjon (Küng 2008:87), men skaper også et mer

konkurransutsatt marked. For å forbli relevante i kampen om publikums oppmerksomhet må avishus respondere på disse endringene.

1.1.3 Endrede konkurransemessige forhold

Den digitale utviklingen har ikke bare ført til endringer i hvordan publikum tilegner seg informasjon, den har også bidratt til å endre de konkurransemessige forholdene i mediemarkedet. Konkurransen på informasjonsmarkedet har tradisjonelt funnet sted innenfor de respektive mediesektorene. I konkurransen om publikums oppmerksomhet har fjernsynskanaler konkurrert mot fjernsynskanaler, radiostasjoner mot radiostasjoner og aviser mot aviser – det vil si at markedene har vært preget av intramarkedskonkurranse (Picard [2002] 2011:167). Videre har konkurransen også vært begrenset av geografi – lokale medier har konkurrert mot lokale medier og nasjonale medier mot nasjonale medier (se f. eks. Roppen 2004:39-40). Dette er ypperlig illustrert av den såkalte paraplymodellen (figur 1.2) som viser hvordan konkurransen foregår mellom ulike tilbydere i avismarkedet.



Figur 1.2. Paraplymodellen. Oversikt over aviskonkurransen (kilde: NOU 2000:15)

Paraplymodellen ble først introdusert av James Rosse i en analyse av det amerikanske avismarkedet, men modellen over er tilpasset det norske avismarkedet (NOU 2000:15).

Modellen legges også til grunn i blant annet Sigurd Høsts årlige rapport om ”Avisåret”, og viser aviskonkurransen i fire markeder; på nasjonalt nivå, på storbynivå, for lokale dagsaviser og for lokale fådagersaviser (se f. eks. Høst 2016). Poenget i denne sammenheng er at aviskonkurransen tradisjonelt har vært begrenset til disse ulike nivåene, noe som reduserer substituerbarheten mellom ulike produkter (Picard [2002]162). Hvert marked har vært dominert av relativt få aktører og relativt få produkter, og derfor har den direkte konkurransen mellom mediehus ikke vært spesielt intens. Mediemarkedene har av den grunn vært trygge og lønnsomme markeder (Picard [2002] 2011:155). Den økte andelen tilgjengelige medier og mindre forskjeller mellom ulike typer medier (Croteau & Hoynes 2006:99) har imidlertid ført til økt konkurranse i mediemarkedene. Den kanskje mest markante forskjellen er at intermarkeds konkurransen, konkurranse som finner sted innenfor det samme markedet, har økt (van Kranenburg 2005:23). Digitalisering og digitale publiseringsplattformer har ført til at tidligere ulike mediesektorer nå konkurrerer om det samme publikummet – til markedskonvergens (Nielsen & Levy 2010:8; Fagerjord & Storsul 2007:25). For avisorganisasjoner betyr det at de ikke lenger bare konkurrerer mot tradisjonelle avishus på samme nivå i paraplymodellen, men at de også konkurrerer mot medier fra andre sektorer, vertikalt i paraplymodellen (se også Lacy 1988). Det betyr at de for det første også konkurrerer med nettutgaver publisert både av etablerte avishus og av nykommere. For det andre konkurrerer de også med radio og fjernsyn, medier som tidligere var utpreget annerledes enn aviser og som dermed dekket andre behov hos publikum. Konvergens har tilslørt forskjellen mellom de tre tidligere ulike kommunikasjonstypene, og tradisjonelle avishus kan nå publisere både lyd og levende bilder på sine nettsteder. Fjernsyn og radio kan på sin side også inkludere tekstlig informasjon på sine nettsteder. Dermed er den innbyrdes konkurransen mellom disse informasjonstilbyderne endret. For det tredje fører den potensielt demokratiske siden ved internett også til at ”alle” kan fungere som journalist eller informasjonstilbyder. Blogger og andre sosiale medier kan potensielt nå ut til et uendelig antall lesere, og teknologisk utvikling har som nevnt redusert de høye etableringshindrene mediebransjen har vært preget av. Tradisjonelle papiraviser konkurrerer dermed ikke bare med andre aviser om publikums oppmerksomhet, men de

konkurrerer med alle andre tilbydere av informasjon om den samme oppmerksomheten. Konkurransen er dermed ikke lenger definert strukturelt, men av hvordan publikum bruker sine ressurser (Picard [2002] 2011:4). Disse endringene i konkurranseforhold fører til at avisbransjen i økende grad er utsatt for substitusjon (Porter [1980] 2004). Substitusjon finner sted når noe eller noen kan ”perform the same function as the product of the industry” (Porter 1980 [2004]:23). Teknologisk utvikling fører til at papiravisen spesielt og avisbransjen generelt erstattes av en myriade av nettbaserte og andre digitale initiativer som potensielt kan overta papiravisens funksjon. Slik kan internett kategoriseres som en ’disruptiv teknologi’, en teknologi som endrer og revolusjonerer en bestemt industri (Christensen ifølge Jones & Hill 2010:234-235; se også Doyle 2013). Kampen om publikums oppmerksomhet har altså også flyttet konkurransen fra de respektive mediens intramarkeder og over til oppmerksomhetsmarkedet (Shapiro & Varian 1999; Picard [2002] 2011:4) i et større og mer intens omfang enn tidligere. Veksten i lett tilgjengelig informasjon utfordrer papiravisens posisjon i markedet, tilspisser konkurransen og krever slik nytenkning rundt tilbudet av nyheter og informasjon. Denne endringen i de konkurransemessige forholdene fører til at avisene må endre sine konkurransestrategier. ”Media organizations need to monitor the types and rates of technological changes and diffusion and develop appropriate strategies to capitalize on that technological development”, skriver Sylvia M. Chan-Olmsted (2006:8). Ifølge Lucy Küng (2008:128) har nyere teknologisk utvikling skapt ”et spesielt utfordrende miljø for medieindustrien”, og hun hevder at frykt for det nye er et langvarig trekk ved de etablerte aktørenes respons (ibid.:127).

1.1.4 Forvitring av tradisjonelle inntektsmodeller

Publikums oppmerksomhet er også nært knyttet til avisens forretningsmodell, og en stor del av diskusjonen rundt hvordan tradisjonelle aviser skal klare seg i et endret mediemarked handler om at de må tilpasse forretningsmodellen og inntektsmodellen til en ny tid. Avisers inntektsmodell har tradisjonelt vært basert på en kombinasjon av leserbetaling og annonser. Nyheter har aldri vært et kommersielt levedyktig produkt (Picard 2010b:21; Picard 2010c),

og aviser har derfor ikke kunnet basere sine inntekter alene på salg av aviser. De har også vært avhengige av reklameinntekter. Aviser operer derfor i tosidige markeder hvor de imøtekommer to ulike publikumsgruppers ønsker samtidig; annonsører og lesere (Picard [2002] 2011:9; Picard 1989:17). Dette har fungert fordi publikum ønsker tilgang til informasjon og annonsører ønsker å nå ut til potensielle kjøpere med sine produkter. Aviser har vært én av få måter å tilegne seg informasjon på, og også én av få måter å nå ut til en stor gruppe mennesker på en gang. Begge disse gruppene har slik hatt et incentiv til å oppsøke mediene, og avisen har fungert som et uunnværlig mellomledd mellom de to publikumsgruppene. Avisene har kunnet ta seg betalt for å formidle annonser og informasjon til leserne, og 'eyeballs' (Küng 2008:88) til annonsører. I et tosidig marked er de to publikumsgruppene også gjensidig avhengig av hverandre (Picard [2002] 2011:9). Avisers tradisjonelle inntektsmodell har altså delvis vært basert på å selge lesere til annonsører og delvis på betaling fra leserne. Fordi man kan hevde at det aviser *egentlig* selger er publikums oppmerksomhet til annonsører, hevder Dallas Smythe (1977, ifølge McQuail [1983] 2010:402) at publikum i bunn og grunn arbeider for annonsørene. Dette betyr at mediene trenger sitt publikum mer enn publikum trenger mediene. Slik blir kampen om publikums oppmerksomhet viktig.

Endret mediebruk og økt andel av tilgjengelig informasjon fører imidlertid til at den tradisjonelle modellen faller fra hverandre. I likhet med forholdet mellom mediehus og lesere fører teknologisk utvikling og endrede lesevaner til at forholdet mellom mediehus og annonsører endres i annonsørenes favør. En grunn til det er at annonsører tidligere, som vist over, var avhengig av mediene for å nå ut til potensielle lesere. Som i lesermarkedet er aviser utsatt for substitusjon også i annonsemarkedet (Krumsvik & Sundet 2011:206). Oppblomstringen av nye nettsteder har ført til en økt konkurranse om annonsekroner (Freedman 2010:37-39), og det finnes et utall av mulige steder å annonsere, på en mer målrettet måte enn det tradisjonelle medier kan tilby. Ulike nettsteder som Finn.no, svenske Blocket.se og amerikanske Craigslist har spesialisert seg på annonser for kjøp og salg, annonser som tidligere utgjorde en stor del av papiravisens inntekter. I tillegg kommer også

konkurransen fra aktører som Facebook og Google⁶ (Slaatta 2015). Disse aktørene konkurrerer på lik linje med aviser og andre tradisjonelle tilbydere av informasjon både om publikums oppmerksomhet og om annonsører. Annonsører kan for eksempel annonsere i egne kanaler på Facebook i stedet for å gå veien om avisen. Dermed behøver ikke avisen involveres, og den blir overflødig som mellomledd mellom annonsører og potensielle kjøpere (Freedman 2010:38-39). På den måten mister avisen sin slagkraft ovenfor potensielle annonsører.

En annen grunn til at forretningsmodellen er i ferd med å endres er at publikummet papiraviser har trukket til seg ikke lenger eksisterer (se f. eks. Currah 2009). Annonsører ønsker å nå ut til så mange potensielle kjøpere som mulig, og derfor har avisene gjerne forsøkt å nå bredt ut og å etablere en så stor publikumsbase som mulig. Den uendelige mengden med tilgjengelig informasjon fører imidlertid med seg en fragmentering av publikums oppmerksomhet (se f. eks. Webster & Ksiazek 2012). Dette fører til at avisene, hvis salgsargument ovenfor annonsører gjerne har vært relatert til gruppen av mennesker den når ut til, ikke lenger fremstår som attraktive annonsekanaler. ”Newspapers’ business model was based upon audience that no longer exists”, skriver Robert Picard (2010b:29). Den uendelige mengden tilgjengelig informasjon er slik i ferd med å erodere nyhetsorganisasjoners økonomiske grunnlag (Lee-Wright et al. 2012:8).

Et tredje moment er at nettannonser har vist seg å være mindre lønnsomme enn papirannonser (Thurman & Myllylahti 2009:704). En grunn til det kan være, som vist over, at det alltid finnes andre steder å annonsere, og at mediehusene derfor ikke kan ta like godt betalt. Annonseinntekter på nett har dermed ikke gjort opp for fallet i reklameinntekter på

⁶ Konkurransen fra Facebook og Google blir stadig viktigere for medieorganisasjoner (se f. eks.

Kampanje.com 22.10.15). Fordi hovedfokuset i denne avhandlingen ligger på strategier for implementering av nye plattformer vil disse aktørene imidlertid ikke utgjøre en sentral del av studien.

papir (Nielsen & Levy 2010a:8; Picard 2010a; Phillips & Witschge 2012; Grueskin et al. 2011; Mathiesen 2012:90).

I tillegg til reklame utgjør også leserbetaling en stor del av avisers tradisjonelle inntektsmodell. Hvor stor del den utgjør varierer med hvorvidt avisen er abonnementsavis eller løssalgsavis, men med mindre avisen er en gratisavis innebærer inntektsmodellen en eller annen form for leserbetaling. Det ser imidlertid ut til at tilgjengeligheten til og overfloden av informasjon gjør det vanskeligere for publikum å finne en grunn til å betale for informasjon. Spesielt gjelder det på nett og andre digitale flater. Mange argumenterer for at fordi avisene i internettets spede begynnelse gjorde sitt innhold gratis tilgjengelig på nett, må de selv ta skylden for vanskelighetene de nå opplever knyttet til det å ta betalt for digitalt innhold. De argumenterer med at publikum nå forventer at innhold skal være gratis. Det er en ”residual belief that all generalist online content should be free”, skriver Des Freedman (2010:44; se også Picard 2010a:18; Schudson 2010:100). Påstanden ”information wants to be free”, lansert i sin opprinnelige form av Stephen Levy (1984) og videreformidlet av Steward Brand, har blitt sentral i forståelsen av forholdet mellom teknologi, informasjon og økonomi (Anderson 2010:94-100). Den generelle forståelsen av dette utsagnet er at informasjon må være gratis (ibid.). Det finnes likevel en glemte del av dette sitatet, som hevder at ”information wants to be expensive (because it’s so valuable)” (Anderson 2010: 96-97, min parentes). Brand hevder at det er i dynamikken mellom disse tilsynelatende paradoksale påstandene interessante ting skjer (ibid.98-99). Det samme kan man si om mediers forhold til informasjon. Til tross for at publikum utviser en forståelse av at digital informasjon må være gratis, har mange aviser eksperimentert med ulike måter å ta betalt for innhold på. I Norge tok 125 aviser på en eller annen måte betalt for digitalt innhold i 2015 (Høst 2016:5). Det kan også se ut for at lesernes betalingsvilje har økt de siste årene, uten at det generelt kan kompensere for nedgangen i inntekter fra betaling på papir.

Endringene i annonsemarkedet og vanskelighetene knyttet til å få folk til å betale for digitalt innhold, gjør at aviser må tenke nytt rundt inntektsmodell for å overleve i et stadig mer konkurranseutsatt marked. Det er en unison enighet om at det er et behov for å komme opp med en ny forretningsmodell som i større grad tar inn over seg ulike aspekter ved det digitale miljøet, men hvordan det skal gjøres er det ingen som vet helt sikkert.

1.2 EN FLYTENDE SITUASJON

Som nevnt over stilte Freedman (2010:48) i 2010 spørsmål om hvorvidt utfordringene avisbransjen sto ovenfor skulle betraktes som sykliske eller strukturelle. Han pekte på at det var mulig at utfordringene hang igjen fra finanskrisen og at både reklamemarkedet og lesermarkedet ville ta seg opp igjen når økonomien var kommet i gjenge igjen etter den krisen. Dette kunne peke i retning av at utfordringene var av syklisk art, og at avisene, som har vært inne i sykliske nedgangstider også før, ville komme seg fra de problemene de nå står ovenfor. Bekymringen mange delte knyttet seg imidlertid til hvorvidt reklameinntektene var ”lost forever to online competitors” (ibid.). Når leserne svikter papiravisen er det grunn til å tro at annonsørene også vil gjøre det samme. Hvis internett stjeler lesere fra den tradisjonelle papiravisen, er det rimelig å anta at annonsørene vil følge etter. Dette impliserer at utfordringene avisbransjen står ovenfor er av strukturell, heller enn syklisk, karakter. Finanskrisen og den påfølgende økonomiske resesjonen kan dermed ikke alene bebreides for vanskene avisene befinner seg i (Nielsen & Levy 2010a:9ff). I dag (2016) er det klart at endringene i avismarkedet må betraktes som strukturelle. Annonsørene finner andre steder å reklamere – i økende grad utenfor de tradisjonelle mediene – og publikum foretrekker digitale aviser fremfor de tradisjonelle papiravisene.

Avishusene befinner seg således i en flytende situasjon – en situasjon preget av usikkerhet, hvor kampen om publikums oppmerksomhet øker, de konkurransemessige forholdene endres og den tradisjonelle forretningsmodellen er i ferd med å forvitte. Avishus’ strategiske omgivelser, de faktorer som omgir avisen og som gir grunnlag for handling, er i endring, og Küng (2008:89, 2011:46) beskriver omgivelsene nåtidens mediebedrifter

befinner seg i som ”emergent” (fremvoksende). De er ”highly uncertain”, med uklare grenser, forretningsmodeller under utvikling, ukjente konsumentpreferanser og konkurranse fra hittil ukjente aktører (Küing 2008:88). Denne litt uoversiktlige, raskt endrede situasjonen avisene befinner seg i skaper vanskeligheter med å manøvrere (Järventie-Thesleff et al. 2014), og krever at etablerte mediebedrifter tenker nytt rundt hvilken retning organisasjonen skal ta (Küing 2008:89). Fra et aviserspektiv betyr dette at utgangspunktet for handling endrer seg. Samtidig er det, i hvert fall i Norge og i tilsvarende land, som vist de etablerte mediehusene som er mest besøkt også digitalt. En sentral utfordring for de tradisjonelle mediehusene er dermed hvordan de kan utnytte denne posisjonen for å tilby informasjon der leserne ønsker det og fremstå som enda mer relevant med sitt innhold. Som konsekvens må også strategiene avisene opererer etter endres.

Slaatta (2015) minner imidlertid om at norske aviser til dels er bedre stilt enn utenlandske aviser er. Slaatta (2015) peker på at det norske mediesystemet, som til tross for usikre tider er preget av høy grad av stabilitet, legger til rette for utvikling og omstilling. Som forklaring på hvorfor det er slik trekker Slaatta frem kulturpolitiske ordninger, og spesielt tilskuddsordningene til avisene, som viktige faktorer for systemets stabilitet. Støtteordningene har ført til at den norske pressen ikke i er like berørt av de økonomiske utfordringene i markedet som andre lands aviser. Selv om VG ikke mottar direkte pressestøtte nyter de godt av det generelle momsfrirket papiraviser har dratt nytte av siden innføringen i 1969⁷. Nordmenn er på topp når det gjelder avislesing, og de er også på topp når det gjelder konsum av innhold på digitale flater (Syvertsen et al. 2014:24ff). På grunn av jevn økonomisk vekst og høy levestandard, koblet med tilskuddsordninger som holder avisprisen nede, har nordmenn fortsatt et relativt stort konsum av nyheter (Slaatta

⁷ Forskrift om produksjonstilskudd i dagsaviser av 7. november 1996 nr. 1015. Pressestøtten ble innført delvis i 1969 og delvis i 1969, og utgjøres av to komponenter; et indirekte tilskudd, momsfrirket, og ett direkte, produksjonstilskuddet.

2015:132). Dette kan også være en medvirkende faktor til at norske aviser, deriblant VG, kan drive med omfattende eksperimentering når det gjelder digitale nyheter.

1.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL OG CASE

Denne avhandlingen ønsker å gå denne usikre situasjonen nærmere etter i sømmene. Den vil gjøre det ved å rette fokus mot én måte å tilnærme seg disse endringene på, nemlig det å ta i bruk flere plattformer i den daglige nyhetsproduksjonen (Picard 2010b:23). De nye mobile plattformene, mobil og lesebrett, muliggjør det å nå publikum i flere og nye situasjoner, de åpner for nye måter å tjene penger på og nye måter å presentere innhold på, og de ble, som vist innledningsvis, mottatt som avisbransjens redningsmenn. Samtidig har ikke avisorganisasjoner forkastet hverken papirproduktet eller nettutgavene, og dermed må en implementering av de nye plattformene skje i relasjon til de 'gamle', mer etablerte, plattformene. Küng (2008:82) peker på at endringer i teknologi og forbrukeratferd er de viktigste driverne bak strategisk endring i mediebransjen. Når begge disse faktorene endrer seg, er det dermed rimelig å anta at strategiene avisene legger til grunn for sine handlinger også endres.

Avhandlingen søker derfor å gi et innblikk i hvordan disse nye plattformene kan implementeres. Hvilke grep gjøres? Hvordan argumenteres det for valgenes som tas? Og hvilke konsekvenser har det for innholdet publikum tilbys? Det søkes dermed å gi svar på følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke strategier har avisen lagt til grunn for sin implementering av flere plattformer i sin daglige nyhetsproduksjon?
2. Hvilke konsekvenser har dette for hva publikum tilbys på hvilken plattform?

Avhandlingen vil diskutere disse spørsmålene med utgangspunkt i den norske medieorganisasjonen VG. VG er, målt i antall daglige lesere, å betrakte som Norges største

avis. Den publiserer innhold på fem⁸ plattformer; papir, nett, lesebrett, mobil og fjernsyn, og samlet når avisen ut til 2,3 millioner mennesker hver dag (VG 2015a). Avisen utgjør slik et godt utgangspunkt for å studere prosesser knyttet til det å publisere innhold på flere plattformer

At det er nettopp VG som er valgt som case er ikke tilfeldig. I 2010, da studien ble initiert, var multiplattformproduksjon fremdeles et relativt utforsket område, og spesielt var det å inkludere lesebrett i den daglige publiseringen av innhold nytt. VG var en av de første avisene til å implementere lesebrett i sin daglige nyhetsproduksjon, og det var dermed interessant å se på hvordan en slik 'first mover' tilnærmet seg dette. Med sine over 2,3 millioner daglige lesere kan den også betraktes som Norges største avis, og er dermed en viktig premissleverandør for den offentlige debatt. Hvordan VG tilnærmer seg det å publisere innhold for flere plattformer samtidig er dermed interessant, både fordi de var tidlig ute med å gjøre det, fordi det på bakgrunn av avisens høye lesertall er naturlig å anta at de har gjort noe 'riktig' når det kommer til å tiltrekke seg publikums oppmerksomhet, og fordi avisen på bakgrunn av deres dagsordenssettende funksjon er med på å bestemme hva slags innhold publikum tilbys.

1.4 AVHANDLINGENS Plassering i forskningsfeltet

Denne studien føyer seg inn i rekken av studier som har som ambisjon å forklare hvorfor nyhetstilbudet ser ut som det gjør. Fordi mediene aldri kan formidle alle hendelser, men må gjøre et utvalg, må nyhetstilbudet forstås som en konstruksjon, en seleksjon av potensielle saker, heller enn som et speilbilde av virkeligheten (se f. eks. Eide 1992). Studien hører dermed på mange måter inn i det Schudson (se. f. eks. 1989) kaller den nyhetssosiologiske

⁸ I denne avhandlingen er det papir, nett, lesebrett og mobil som vil være i fokus. VGTV ble å betrakte som en selvstendig plattform først i 2014, etter at datainnsamlingen som denne avhandlingen lener seg på fant sted (i 2012 og 2014). VGTV anses dermed i denne avhandlingen som en del av VG nett, slik den var opprinnelig.

forskningsretning. Denne retningen kjennetegnes ved et ”emphasis on people, but with an eye both to the patterns by which they grouped themselves into organizational and institutional settings and to the surrounding structures, functions, and effects through which they worked” (Zelitzer 2004). Det handler om det gjensidige samspillet mellom aktør og struktur, om hvilke faktorer som påvirker journalisten når han eller hun gjør sine valg rettet mot hva som skal publiseres.

1.4.1 Nyhetskriterier

Hvilke hendelser som skal nå nyhetsagendaen må velges ut, og hvilke faktorer som bestemmer hvilke nyheter som velges ut har lenge vært sentralt i nyhetsforskningen. I nyhetssosiologiens tidligere år ble det ofte pekt på konkrete eksempler for å forklare hvorfor en hendelse nådde nyhetsagendaen. Det ble utviklet taksonomier av trekk ved hendelsene som ble ansett som avgjørende for hvorfor en hendelse ble rapportert som en nyhet. Johan Galtung og Marie Ruge (1965) var blant de første til å lage en slik liste. I en studie hvor målet var å forklare dekningen av utenriksnyheter i norske aviser, lister de frekvens, terskel, utvetydighet, samsvar, meningsfullhet og overraskelse som viktige kriterier for at en hendelse skulle bli satt på nyhetsagendaen. For at en hendelse skulle bli rapportert måtte de oppfylle noen av disse kravene, skriver forfatterne, og jo flere de oppfylte, jo mer sannsynlig var det at hendelsen ble publisert. Selv om Galtung og Ruges agenda i utgangspunktet ikke var å analysere hva en nyhet var, har deres studie likevel blitt brukt til det formål. Også andre slike taksonomier har vært innflytelsesrike. Peter Golding og Phillip Elliot (1979) fokuserer blant annet på drama, underholdning, viktighet, nærhet og umiddelbarhet, mens Paul Brighton og Dennis Foye (2007:29) lister blant annet relevans, komposisjon, forventning og verdi.

Å forklare nyhetsverdi basert på slike lister over nyhetskriterier har blitt kritisert fra flere hold. En innvending er at listene over nyhetskriterier er basert på det som allerede har nådd nyhetsagendaen. ”Efforts to define news tend to dissolve into lists of newsmaking events”, skriver Roscho (i flg. Cook [1998] 2005:73) om disse taksonomiene. Disse listene sier

dermed ikke noe mer om hvorfor nettopp disse nyhetene har nådd agendaen. En annen grunn er at de ulike taksonomiene er basert på ulike kriterier, og hva som defineres som en nyhet avhenger dermed av hvilken liste som legges til grunn. For det tredje er disse listene også i hovedsak svært hendelsesbasert. Det vil si at forklaringen av nyhetsverdi stammer dermed fra selve hendelsen (Allern 2001a:55ff; Eide 1992:67). Å ta utgangspunkt i lister over nyhetsverdi når man skal forklare hva som ender opp med å bli en nyhet tar dermed ikke opp i seg at mange historier som presenteres som nyheter ikke stammer fra hendelser, men fra prosesser, uttalelser og utvikling som skjer over tid (Eide 1992:67; Allern 2001a:59; O'Neill & Harcup 2009:63).

1.4.2 Redaksjonsstudier

Nyhetssvalg har derfor også vært forklart fra andre sider, og spesielt har studier av redaksjonelle prosesser vært innflytelsesrike i så måte. Tidligere studier, som David Maning Whites (1950) studie om Mr. Gate, la stor vekt på individets innflytelse og autonomi når det kom til nyhetsprosessen. White viste hvordan redaktøren fungerer som en portvokter som i stor grad bestemmer hva slags nyheter som skal komme på trykk. Ida Schultz (2006:75) peker imidlertid på at betegnelsen 'gate keeping', som har blitt stående etter denne studien, skjuler mer enn den forklarer. Hun mener det også er nødvendig med en forståelse av individers samhandlingsmønstre, deres profesjonelle normer og lignende for å forstå hvorfor nyhetstilbudet er som det er. En tidlig studie som i større grad tok opp i seg slike faktorer er Warren Breeds (1955) sin studie *Social Control in the Newsroom*. Her viser Breeds at fordi journalister stort sett søker et konfliktfritt arbeidsmiljø, spiller organisasjonens redaksjonelle policy en viktig rolle for journalistenes arbeid. Breeds fokus lå på journalistene, og hans poeng var at journalistene forholdt seg til policyen av respekt for og frykt for å bli avvist av redaktøren. I denne avhandlingen er det ikke journalistene som står i fokus, men Breeds analyse er interessant fordi den sier noe om at en organisasjons strategier har en innvirkning på journalistenes faktiske arbeid. Derfor er det også rimelig å anta at de redaksjonelle strategiene spiller en rolle for det faktiske innholdet som produseres.

Utover på 1970- og 80-tallet ble en rekke studier hvis hovedfokus lå på redaksjonelle prosesser gjennomført. Blant disse finnes Jeremy Tunstalls (1971) *Journalists at work*, Sigelmans (1973) *Reporting the News*, Edward Jay Epsteins ([1973] 2000) *News form Nowhere*, Phillip Schlesingers (1978) *Putting 'reality' Together*, Gaye Tuchmans (1979) *Making News*, Herbert J. Gans (1979) *Deciding what's News*, Peter Golding og Phillip Elliot (1979) *Making the News*, og Mark Fishmans (1980) *Manufacturing the News*. Det disse klassiske redaksjonsstudiene først og fremst har vist er de strukturelle omgivers innvirkning på journalisters autonomi. Gans argumenterer for at journalistene opplever delvis autonomi, men at de på ingen måte må betraktes som frie aktører. De jobber innenfor nyhetsorganisasjoner som ”provide them with only a limited amount of leeway in selection decisions” ([1979] 2004:79). Strukturene danner altså grunnlag, regler, for journalistenes daglige handlinger. I denne avhandlingen er det hovedsakelig mellomledere, og ikke journalister som skal stå sentralt, men det er rimelig å anta at siden det er nyhetsinnholdet som i bunn og grunn berøres, vil også beslutningstakerne forholde seg til de samme reglene som journalistene gjør når det kommer til produksjon og strategisk tilnærming til produksjon av innhold. David Ryfe (2006a) peker på at sosiologiske teorier om nyhetsproduksjon ikke i tilstrekkelig grad har forklart hvorfor organisatoriske praksiser og rutiner reproduseres over tid. Denne avhandlingen søker å bidra til å tette dette hullet.

Også senere redaksjonsstudier har sett på forholdet mellom omkringliggende strukturer og journalistens autonomi. I en studie av forholdet mellom journalistikk og marked har John McManus (1994) tatt for seg eksterne faktorer, som kilder, investorer, eiere, kulturen og lovgivning, som sentrale forklaringsfaktorer. I en studie av NRK har Knut Helland (1995) har tatt for seg nyhetsproduksjon i NRK og TV3, mens Roel Puijk (1990) har tatt for seg produksjon av opplysningsprogram i NRK. Mens Helland her tar for seg hvordan nyhetsorganisasjonenes forhold til stat, marked og nyhetsinstitusjonen reflekteres i nyhetsproduksjonen, viser Puijk hvordan de ansattes virkelighetsbilde fungerer som en bindeledd mellom virkeligheten og hvordan den kommer til uttrykk i opplysningsprogram.

Videre har Simon Cottle og Mark Ashton studert BBCs implementering av ny teknologi, og Pablo Boczkowski (2004) har undersøkt nettnyheter i tre amerikanske redaksjoner. Ida Schultz (2006) har sett på nyhetsverdier og journalistisk praksis i danske redaksjoner, og Erdal (2007) har tatt for seg forholdet mellom organisasjonsstruktur, produksjonsprosesser og journalistiske kulturer i NRK. Av enda nyere dato har Steen Steensen har tatt for seg featurejournalistikk på nett i Dagbladet, mens David Ryfe (2012) har undersøkt hvordan amerikanske nyhetsorganisasjoner tilpasser seg endringer. Maria Theresa Konow-Lund har undersøkt utviklingen av produksjonen av levende bilde i TV2 og VG, mens Nikki Usher (2014) har undersøkt nyhetsproduksjonen i New York Times I tillegg har David Domingo og Chris Paterson (2008, 2011) redigert to antologier hvor ulike forskere på ulike vis anvender etnografi som metode for å undersøke produksjonen av digitale nyheter, mens Svein Brurås (2012) har redigert en antologi som handler om nyhetsvurderinger i fem norske redaksjoner. Selv om denne avhandlingen ikke har benyttet seg av etnografi som metode vil alle disse studiene fungere som et bakteppe for å forstå strukturenes innvirkning på aktørenes strategiske valg.

1.4.3 Teknologi i redaksjonen

Videre plasserer avhandlingen seg blant studier hvis ambisjoner er å se på hvordan ny teknologi får innpass i redaksjoner. Simon Cottle and Mark Ahston (1999) viser i sin studie av BBC hvordan bruk av teknologi i produksjon av nyheter er formet av sosiale og kulturelle prosesser, og forankret i organisatoriske og profesjonelle praksiser. I en annen tidlig studie foreslår John Pavlik (2000) at teknologi påvirker journalistikk på fire områder; hvordan journalistene utfører sitt arbeid, nyhetenes innhold, organiseringen av redaksjonen og forholdet mellom nyhetsorganisasjonen, journalisten og publikum. Boczkowski (2004) har tatt for seg hvordan ansatte i nyhetsorganisasjoner tar i bruk ny teknologi, og han viser at spesielt tre faktorer påvirker hvordan ny teknologi tas i bruk; variasjoner i organisasjonsstruktur, arbeidspraksiser og representasjoner av brukerne. Likeledes har Bockowski og Ferris (2005) har tatt for seg forholdet mellom teknologiens rolle i nyhetsproduksjonen og prosesser som leder til konvergens. Andre studier av forholdet

mellom teknologi og nyheter har blant annet sett nærmere på medieorganisasjoners tilnærming til konvergens (Ursell 2001; Larrondo 2014), på innholdet som produseres (Deuze 2003; Cummings 2014;), på medieorganisasjoners håp og ønsker knyttet til ny teknologi (MacGregor 2014) og på påvirkning på redaksjonelle prosesser (Avilés og León 2002; Avilés et al. 2004; Wallace 2009, 2013). Denne avhandlingen har ikke sett eksplisitt på hvordan aktørene tar i bruk teknologi for å produsere innhold, men plasserer seg likevel blant studier som har til hensikt å studere forholdet mellom teknologi og nyheter.

1.4.4 Strategiske valg

I tillegg plasserer studien seg også blant studier som i større grad tar for seg organisasjoner strategiske valg, og disse valgenes påvirkning på innhold. I så måte utgjør Lucy Küngs (2000) studie av BBC og CNN, Erdals (2009) studie av strategier og praksiser i NRK, Arne Krumsviks (2009) studie av strategier knyttet til innholdsproduksjon i NRK og CNN, Barlands (2012a) studier av produktutvikling i VG og Aftenbladet, et viktig bakteppe. Küng fokuserer i sin studie på forholdet mellom teknologi, kultur og organisasjon, og disse faktorenes påvirkning på strategisk utvikling. Erdals studie tar for seg strategier for å publisere innhold på flere plattformer i NRK, mens Krumsvik tar for seg organisatoriske strategier, digitale produkters rolle i organisasjonenes produktportefølje, og journalister og andre som arbeider med nyheter sin rolle i produksjonsprosessen. Barland har på sin side tatt for seg strategier knyttet til produktutvikling i VG og *Aftenbladet*. Disse studiene vil alle fungere som bakteppe for denne studien.

1.4.5 Publisering av innhold på flere plattformer

Til slutt må studien også sees i sammenheng med andre studier som har tatt for seg det å publisere innhold på mer enn en plattform. På ett vis startet dette med allmenngjøringen av internett og nyhetsorganisasjoners omfavning av denne nye publiseringsplattformen. Som senere kapitler vil vise har en rekke studier tatt for seg sammenhengen mellom nett og papir. Her vil jeg nøye meg en gjennomgang av studier som på ulike vis eksplisitt tar for seg 'multiplattformproduksjon'. Først og fremst er Gillian Doyles (2016; 2015a, b, c, d, 2013,

2010) studier av britiske nyhetsorganisasjoners overgang til å publisere innhold på flere plattformer viktige referanser. Doyle har gjennom et stort prosjekt på ulike vis undersøkt multiplattformstrategier i britiske medieorganisasjoner. Hun tar blant annet for seg hvordan overgangen til multiplattformpublisering har ført til en overflod av innhold (2015b), hvordan aviser, gjennom endringer i operasjonelle praksiser og produksjonspraksiser, tilpasser seg til det å publisere innhold på flere plattformer (2015c, 2013), og hvordan multiplattformstrategier påvirker konsum, innhold og forretningsmodeller (ibid., 2013). Også andre studier har vist hvordan medieorganisasjoner strategisk tilnærmer seg de endringene de står ovenfor (Schlesinger & Doyle 2015; Goyanes & Dürrenberg 2014; Colapinto 2010) og hvordan innholdsprodusenter innholdsmessig tar i bruk flere plattformer i sin innholdsproduksjon og –distribusjon (Thurman & Lupton 2008; Erdal 2009; Beckmann 2012). Denne avhandlingen bidrar til kunnskap generert av disse studiene både ved å ta nyere plattformer (nettbrett og mobil) med i betraktningen, og ved å forstå strategiske grep rettet mot multiplattformpublisering i sammenheng med innholdet som produseres og publiseres.

Denne avhandlingen plasserer seg altså mellom studier med hovedfokus på strukturelle forhold, teknologi og strategi. Avhandlingen bidrar slik for det første med en innsikt i hvordan strukturer påvirker strategiske valg i en nyhetsorganisasjon – i hvordan aktører manøvrerer i en situasjon hvor konteksten for handling endres og hvor tradisjonelle valg ikke lenger synes tilstrekkelige. Videre tilbyr avhandlingen et innblikk inn i både redaksjonelle og kommersielle sider ved nyhetsproduksjon, og i hvordan disse sidene inngår i et gjensidig forhold. Mens andre studier ofte fokuserer på enten det innholdsmessige eller det kommersielle, forsøker denne studien å gi et innblikk i hvordan disse delene også henger sammen. Den forsøker også å forbinde disse sidene med det faktiske innholdet som produseres. Tilslutt viser avhandlingen også mer konkret hvordan det å integrere flere plattformer i sin daglige nyhetsproduksjon kan gjøres.

1.5 SENTRALE BEGREPER

Noen begreper anvendes oftere enn andre gjennom avhandlingen. Disse vil forklares i dette avsnittet.

1.5.1 Strategiske valg/beslutninger

Strategi og strategiske valg er viktige begrep i denne avhandlingen. Det finnes en rekke forståelser av begrepet, avhengig av hvilket perspektiv man anlegger og hvilken strategisk skole man opererer innenfor. Lucy Küng (2008) skriver at strategi handler om hvordan bedrifter best, gjennom å tilpasse seg eksterne faktorer, kan sikre seg konkurransemessige fortrinn slik at de overlever i markedet. Picard definerer strategi som ”means employed by firms to guide activities towards goals” (Picard [2002] 2011:33). Det handler om valg knyttet til hvilken retning organisasjonen skal ta (Rumelt et al. 1994:42). Siden denne studien ikke primært har som mål å bidra til den strategiske litteraturen, vil jeg her nøye meg med å forklare hva som i denne avhandlingen ligger til grunn for begrepet. Først og fremst er det strategier slik de artikuleres av aktørene som befinner seg innenfor medieorganisasjonen som står i sentrum. Studien vil derfor søke å finne bestemte mønstre i aktørenes ideer og oppfatninger, og ”oversette” disse mønstrene til strategier. Den vil dermed trekke på Mintzberg (1978:935 iflg Slevin & Covin 1997:189) som ser strategi som et ”pattern in a stream of decisions”. Mintzberg (et al. 1998:9) definerer imidlertid mønstre som ”consistency in behaviour over time”. Avhandlingen søker på sin side både å se mønstre i det som allerede har skjedd, det som skjer nå og i fortellinger om det som kan komme til å skje. Den vil derfor både være tilbakeskuende, den vil se på allerede implementerte strategier, og på tanker og ideer om fremtidig handling. Den vil se strategi som et mønster i betydningen ’konsistens i beskrivelse av tidligere, nåværende og fremtidige handlinger’. Både strategiske valg og strategisk handling – både formulering og implementering av strategiske valg – blir dermed viktig.

1.5.2 Plattform, produkt, enhet og kanal

I studien brukes begrepet 'plattform' for å forklare de ulike enhetene som brukes av publikum for å tilegne seg nyheter og av nyhetsorganisasjoner for å publisere nyheter og annet innhold (se f. eks. Bechman Petersen 2006:96). Begrepet vil brukes synonymt med begrepet 'produkt'. Bechman Petersen (ibid.) argumenterer for at 'produkter' er resultatet av produksjoner, uansett hvilken plattform det distribueres på. Utgangspunktet for denne studien er imidlertid at avisen har produsert ett produkt for hver plattform; en papirversjon, en nettverson, en lesebrettversjon og en mobilversjon. 'Plattform' og 'produkt' vil derfor referere til den samme samlingen av nyhetssaker, og vil brukes om hverandre. Plattformene vil også tidvis bli referert til som enhet og kanal.

1.5.3 Multiplattform

Begrepet 'multiplattformpublisering' betegner her det å integrere flere plattformer i en medieorganisasjons daglig nyhetsproduksjon og –formidling. I litteraturen finnes det imidlertid en rekke andre begrep som brukes om omtrent det samme fenomenet. For eksempel bruker Erdal (2007, 2009) begrepet 'cross media' om innhold som er produsert av en enkelt nyhetsorganisasjon til bruk på flere plattformer. Han skriver også at en mer avansert form for integrering av innhold kan resultere i det han kaller et 'multiplattformkonsept', hvor hver plattform spiller en spesifikk rolle i den helhetlige nyhetsdekningen. Disse begrepene må imidlertid ikke forveksles med 'cross media work' (Erdal 2007:53, 2009) som beskriver det å jobbe for mer enn en plattform samtidig, eller 'cross media production', som handler om det å samle informasjon i en 'content pool' og distribuere det i ulike formater (Quandt & Singer 2009). Begrepene må heller ikke forveksles med begreper som 'cross media' (Erdal 2011) og 'transmedia storytelling' (Jenkins 2006) som anvendes for å beskrive innhold som publiseres på flere plattformer. Multiplattform må i denne avhandlingen i stedet forstås som det faktum at en medieorganisasjon har integrert mer enn en plattform i sin daglige nyhetsproduksjon, og på ulike vis publiserer innhold for disse plattformene.

1.5.4 Konvergens

Den samme plattformen kan imidlertid inneha ulike kommunikasjonsformer (Erdal 2009). Nettutgaven kan for eksempel inneholde både tekst og levende bilde. Slik blir 'konvergens'⁹ også et viktig begrep, selv om det i seg selv ikke utgjør noen sentral del av analysen. Konvergens vil forstås som '[b]lending or merging formerly distinct media technologies, mainly based on digitization processes' (Quant & Singer 2009:130). Det handler altså om teknologiske faktorer som gjør det mulig å inkludere ulike typer medier eller kommunikasjonsformer i det samme medieproduktet.

1.6 AVHANDLINGENS GANG

I dette kapitlet er avisens utfordringer og strategiske omgivelser skissert opp, forskningsspørsmålene er presentert og det er antydnet hvordan denne studien kan relateres til annen forskning. I kapittel 2 vil det teoretiske rammeverket gjennomgås. Formålet med dette kapitlet er å etablere et rammeverk aktørenes strategiske beslutninger kan forstås i lys av. Hovedfokus vil være på hvordan institusjonelle faktorer, gjennom begreper som 'den institusjonelle logikk' og 'logikken om det passende', legger føringer for aktørenes strategiske handlinger og valg. Kapittel 3 gjør rede for de metodiske valgene som er gjort. Studien trekker vekslers både på intervjuer, dokumentanalyse og innholdsanalyse, og kapitlet belyser hvilke metodiske valg som er gjort og hvorfor. I kapittel 4 presenteres VG, studiens case, nærmere. Kapitlet har som formål å kontekstualisere de strategiske grepene som diskuteres i kapittel 5, 6, og 7. I kapittel 5, 6, og 7 presenteres og diskuteres aktørenes strategiske valg relatert til det å publisere innhold på flere plattformer. I kapittel 5 diskuteres det hvordan det å publisere innhold på flere plattformer både påvirker og påvirkes av organisasjonens strukturelle innretning. Kapitlet konkluderer med at avisen

⁹ Se Quant og Singer (2009) og Lawson-Borders (2003) for en gjennomgang av begrepet 'konvergens'. Se også Fagerjord og Storsul (2007) for en gjennomgang av ulike typer konvergens.

må betraktes som en dynamisk organisasjon, som tilpasser seg til omgivelsene. I kapittel 6 er det innholdsstrategier som står sentralt. Det er viktig å understreke at det faktiske innholdet ikke er undersøkt, men at det er aktørenes tanker om innholdsvalg som står sentralt. Kapitlet viser at aktørenes oppfatning av de ulike plattformenes teknologiske kapasiteter i stor grad preger også den innholdsmessige tilnærmingen på de enkelte plattformene. I kapittel 7 er det strategier relatert til mulige fremtidige inntektsmodeller som står i fokus. Kapitlet tar for seg hvordan aktørene ser for at seg at journalistikk kan finansieres, og viser at VG har en tro på at det er flere, samtidige inntektsstrategier som sammen skal finansiere avisens journalistikk. Det å inkludere flere plattformer i den daglige nyhetstilbudet muliggjør en slik tilnærming, og legger også til rette for en strategi basert på prøving og feiling. Kapittel 8 tar for seg det faktisk publiserte innholdet. Kapitlet tar utgangspunkt i diskusjonen rundt gjenbruk av innhold vs. differensiering av produkter, og undersøker hvordan dette forholdet ser ut når det også kommer ytterligere et produkt inn i bildet. Kapitlet viser blant annet at mens papiravisen og VG+ må betraktes som substitutter for hverandre, er VG nett i større grad å betrakte som et selvstendig produkt. Kapittel 9 fungerer som et oppsummeringskapittel, og tar opp tråden fra de øvrige kapitlene. Kapitlet antyder noen konsekvenser det å implementere flere plattformer i den daglige nyhetsproduksjonen kan ha for den journalistiske prosessen, og lanserer begrepet 'multiplattformmentalitet' som en betegnelse på den felles tankegang som preger det å publisere innhold på flere plattformer. På et overordnet nivå konkluderer avhandlingen med at VGs strategiutvikling må betraktes som en kontinuerlig og omskiftelig prosess, hvor det som på ett tidspunkt anses som den passende strategien på et annet tidspunkt ikke lenger er gjeldende.

2. STRATEGIUTVIKLING I ET INSTITUSJONELT PERSPEKTIV

Denne avhandlingen har vokst frem som et resultat av et ønske om å forstå hvordan avisorganisasjoner manøvrerer i en tid preget av ustabilitet og endring. Som vist i forrige kapittel står dagens avisbransje ovenfor en rekke utfordringer. Studiens mål er å forstå hvilke valg organisasjoner tar for å møte disse utfordringene, og hvorfor og hvordan nettopp disse valgene tas. Beslutningstaking i organisasjoner er et komplekst fenomen, og formålet med dette kapittelet er å skape et rammeverk valgene kan forstås i lys av. Studien vil nærme seg beslutningstaking, eller strategiske valg, fra et institusjonelt perspektiv. Et institusjonelt perspektiv muliggjør en kobling mellom ulike analysenivåer, og ser aktørers – individers eller organisasjoners – handlinger i sammenheng med kontekstuelle faktorer (Schneiberg & Clemens 2006:195). I korte trekk betyr det å anlegge et institusjonelt perspektiv at aktørenes handlinger anses både som muliggjort og som begrenset av institusjonelle faktorer (jf. Giddens 1984). Strategiske valg må dermed sees i sammenheng med den institusjonelle strukturen avisen inngår som en del av. Et slikt perspektiv fungerer dermed utmerket som utgangspunkt for å forstå forholdet mellom kontekstuelle endringer og strategiske valg.

Forklaringen på valgene som tas vil dermed ligge i samspillet mellom struktur og aktør. ”Aktørenes handlinger må forstås i et vekselspill med institusjonelle og strukturelle forhold, og disse forhold må begripes i lys av aktørenes handlinger”, skriver Martin Eide (1998:51). Studien vil nærme seg dette samspillet gjennom begrepene ’institusjonell logikk’ (Friedland & Alford 1991) og ’logikken om det passende’¹⁰ (March & Olsen 1989). Gjennom logikken om det passende fremmer den institusjonelle logikken bestemte måter å handle på som aktørene forholder seg til, mer eller mindre bevisst. Den institusjonelle

¹⁰ Oversatt av James G. March og Johan P. Olsens (1984) begrep ’logic of appropriateness’.

logikken fungerer legitimerende for institusjonen og organisasjonen, og det er rimelig å anta at beslutningstakere forholder seg til denne logikken i sitt daglige virke. Dermed påvirker den institusjonelle logikken hvilke strategiske valg det er mulig å ta. Et institusjonelt perspektiv muliggjør slik en analyse av hvilken innvirkning endringer i eksterne forhold, som forholdet til markedet og forhold til teknologi, har på prosesser innad i organisasjonen.

Studien vil være forankret i både institusjonsteori og strategisk teori. Strategisk teori betraktes imidlertid som en 'middel range-teori' som kan bidra med en mer konkret forklaring på hvorfor ulike strategiske grep tas. Disse teoriene vil derfor bli diskutert nærmere i kapitlene 5-9. Avhandlingen må imidlertid ikke leses som et bidrag til strategisk litteratur, hvor fokuset ligger på hvilke faktorer som bidrar til å oppnå varige konkurransemessige fortrinn og lignende. Ei heller er den ment som et bidrag til forskning på institusjoner per se. Den må i stedet, som vist i kapittel 1, sees på som et bidrag til nyhets sosiologisk forskning, hvor blant annet nyhetsproduksjon og forståelse av hvorfor nyhetstilbudet er slik det er, står sentralt. Det er imidlertid ikke nyhetsprosessen per se som er underlagt analyse i denne avhandlingen, men i stedet de overordnede strategiene som sier noe om hvilken retning avisen skal ta. Det er likevel plausibelt å anta at siden innholdsproduksjon er en avis' hovedbeskjeftigelse, vil strategiene påvirke hvordan nyhetstilbudet vil se ut til slutt. Derfor vil valg knyttet til innhold også utgjøre en sentral del av studien.

2.1 STRUKTUR OG HANDLING

Et grunnleggende premiss i studien er at aktørenes handlinger må forstås i lys av strukturene de omgis av. I denne sammenheng må disse strukturene først og fremst forstås som institusjoner, og å anlegge et institusjonelt perspektiv på strategiske valg innebærer å anse handlinger som forankret i sosialt konstruerte regler for hva som er den passende måten å handle på. James G. March og Johan P. Olsen (1996:249) skriver at "[...] institutions channel decision making [...]", og institusjoner tilbyr på den måten aktører et rammeverk

for handling. For å forstå aktørenes handlinger er det dermed også nødvendig å forstå dette rammeverket.

2.1.1 Institusjoner

'Institusjon' er et relativt vagt begrep, og hvordan det skal forstås varierer med hvilket perspektiv man anlegger. Samfunnsvitenskapens fokus på institusjoners betydning for handling befestet seg mot slutten av 1800-tallet (Nielsen 2005:13). Thorstein Veblen, en av institusjonsforskningens pionerer, forsto en institusjon som "settled habits of thoughts common to the generality of man" (Veblen [1919] 1990:190 iflg Nielsen 2005). Ifølge Klaus Nielsen (2005:15) må "habits of thought" forstås som både tankeformer og handlemønstre. Veblens definisjon er slik en relativt åpen definisjon, og for å gripe begrepets kompleksitet er senere definisjoner mer detaljerte i sin beskrivelse (Nielsen 2005:15-16). Felles for dem alle synes å være at de på ett eller annet vis tar utgangspunkt i kollektive tankeformer og handlemønstre som forklaring på hvordan man skal forstå en institusjon.

Den i dag rådende oppfatningen av institusjoner og institusjonalisering omtales gjerne som nyinstitusjonalisme. Nyinstitusjonalisme er en institusjonsteoretisk retning som gradvis vokste frem mot slutten av 1900-tallet. Generelt må nyinstitusjonalismen betraktes som en kritikk av eller motsvar til, betydningen samfunnsvitenskapene siden 1930-tallet hadde tillagt rational choice-teorier, behaviorismen og systemteorier (Nielsen 2005:11, 13; Peters 2012:16-18). Disse retningene tenderte mot å forklare kollektive handlinger med utgangspunkt i individet, uten å ta strukturelle forhold med i betraktningen. Individet ble forstått som en rasjonell aktør som handlet på bakgrunn av egennytte og rasjonell kalkulering (se f. eks March & Olsen 1984, 1989; Peters 2012:16-18). Forkjempere for nyinstitusjonalismen argumenterer for at også strukturer må tillegges betydning når handling og adferd skal forklares (Peters 2012:16-18). I tillegg må nyinstitusjonalisme

forstås både som kritikk og videreføring av den 'gamle' institusjonalismen¹¹. Mens rational choice-teori og behaviorismen tilla individet utgangspunktet for handling, var den gamle institusjonalismen i stor grad opptatt av strukturenes betydning for handling (Nielsen 2005:13; Peters 2012:8). Nyinstitusjonalismen befinner seg i en mellomposisjon mellom disse ytterpunktene. På den ene siden anerkjenner teoriretningen strukturenes betydning for handling, og på den andre siden tillegger den individet relativ autonomi til å handle innenfor strukturenes rammer. Innenfor medievitenskapen vil et slikt perspektiv kaste lys over forholdet mellom beslutningstakeres autonomi, og organisatoriske og institusjonelle (strukturelle) føringer, og bidrar med en forståelse av strategiske valg, og som en forlengelse av det, medienes innhold, som et resultat av valg tatt mellom disse føringene.

Hva som utgjør starten på den nyinstitusjonalistiske vending varierer fra én teorigjennomgang til en annen. Guy Peters (2012) lokaliserer nyinstitusjonalismens begynnelse hos March og Olsen (1984), som i sin artikkel *The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life* tar et oppgjør med behaviorismen og rational choice-teorier, og disse teoriens fokus på individet. March og Olsen argumenterte for at kollektiv handling skulle få en mer fremtredende plass, og kritiserer blant annet de nevnte teoriens tendens til å verdsette beslutninger for det de betyr for enkeltindividet, og ikke for det de betyr i seg selv (Peters 2012:17). Bob Jessop (2001) argumenterer på sin side for at det har funnet sted tre typer institusjonelle vendinger, en tematisk, en metodologisk og en ontologisk. Jessop ser den metodologiske vending, som forstår institusjonalismen som en måte å overvinne sentrale samfunnsvitenskapelige problemer på, som mest fruktbar (se også Nielsen 2005:43).

Heller ikke nyinstitusjonalismen kan betraktes som en enhetlig teori om institusjoner. Ulike teoriretninger peker på ulike aspekter når en institusjon skal defineres, med utgangspunkt i

¹¹ Hva som utgjør forskjellene på ny og gammel institusjonalisme varierer også fra ett perspektiv til et annet. Se for eksempel Peters (2012) for en oversikt.

hva de mener at karakteriserer, understøtter og opprettholder institusjoner (Nielsen 2005:19; Peters 2012). Peters peker på åtte typer nyinstitusjonalistiske teorier¹² som på ulike vis tilnærmer seg spørsmål knyttet til blant annet hva en institusjon er, hvordan den formes, hvordan den endrer seg og hvordan forholdet mellom individer og institusjon utarter seg. Ulike definisjoner tar også på ulike vis utgangspunkt i enten struktur eller aktør når institusjonens konstituerende faktorer skal forklares. En sosiologisk definisjon forstår institusjoner som

social practices that are regularly and continuously repeated, that are linked to defined roles and social relations, that are sanctioned and maintained by social norms, and that have a major significance in the social structure (Jessop 2001:1220).

I denne definisjonen konstitueres en institusjon altså først og fremst av repeterte sosiale praksiser – av samhandling mellom aktører som gjentas med jevne mellomrom. Disse sosiale praksisene er knyttet til bestemte roller og relasjoner mellom aktører som innehar bestemte roller. Rollene har videre noen bestemte normer knyttet til seg, noen forventninger til hvordan handling skal utføres, som gjør at de sosiale praksisene gjentas på omtrent samme måte hver gang. Tilslutt er det et poeng at de sosiale praksisene, institusjonen, har en bestemt betydning i den øvrige samfunnsstrukturen. I en slik sosiologisk definisjon står altså handling basert på normer sentralt. Denne definisjonen står, i alle fall delvis, i kontrast til mer økonomiske orienterte definisjoner av institusjoner. For eksempel har Douglas North, med utgangspunkt i økonomisk nyinstitusjonalisme, definert en institusjon som ”The rules of game in society or [...] the humanly devised constraints that shape human interaction” (North 1991:97 iflg Nielsen 2005:15). I denne definisjonen er en institusjon å forstå som handling basert på formelle regler, heller enn som sosiale praksiser. Mens Jessop

¹² Disse åtte er: normativ institusjonalisme, rational choice-teori og institusjonalisme, historisk institusjonalisme, empirisk institusjonalisme, diskursiv og konstruktivistisk institusjonalisme, sosiologisk institusjonalisme, institusjoner for interesserepresentasjon og internasjonal institusjonalisme (Peters 2012).

sin definisjon legger vekt på individet, er North sin definisjon i større grad konsentrert om strukturene. Det klassiske sosiologiske problemet relatert til hva som forklarer handling - individet eller strukturene - gjenspeiles altså også i hvordan institusjoner defineres.

Anthony Giddens (1984) (og også f. eks. Berger & Luckman¹³ [1966] 2004) tilbyr en alternativ tilnærming til denne dikotomien. Giddens foreslår at i stedet for å betrakte forholdet mellom struktur og aktør som en dualisme – som to uforenelige enheter - må det forstås som en dualitet, som to sider av samme sak. Dette forholdet er forsøkt fanget i 'struktureringsteorien': "Structuration theory is based on the premise that this dualism has to be reconceptualised as a duality – the duality of structure" (Giddens 1984:xxi). Med "the duality of structures" – strukturenes dualitet – forstår Giddens at strukturene både legger til rette for og konstitueres av menneskelig handling. Handling må forstås som en rekursiv praksis, den må forklares med henvisning til tidligere handlinger (Giddens 1979, 1984). Slik reproduseres de forhold som gjorde handling mulig i utgangspunktet, og aktør og struktur må forstås som komplementære termer (Eide 1998:54). Strukturer kanalisere handling i bestemte retninger, og strategiske valg er således å betrakte som "strongly affected by the institutional context in which the actors find themselves" (March & Olsen 1996:251). Et sentralt poeng hos Giddens er at den gjensidige avhengigheten mellom struktur og aktør fører til at strukturer ikke bare virker begrensende for handling, de er også med på å muliggjøre dem. Institusjonen legger til rette for at noen valg er lette å ta, mens andre vanskeligere (Sparrow 1999:9). Strukturene må altså ikke bare betraktes som tvangstrøyer (Eide 1998:43), men også som hjelpemidler aktørene kan dra nytte av. Slik

¹³ I forordet til den norske 2004-utgaven av Berger og Luckmanns *Den Samfunnsskapte Virkelighet* peker Pål Veiden på sammenfallet mellom Giddens strukturasjonbegrep og Berger og Luckmanns institusjonsbegrep. Veiden peker imidlertid på at til tross for at det er nærliggende å sammenligne de to, så er Giddens strukturbegrep mer opptatt av regler og handling som grunnlag for strukturer, mens Berger og Luckmann ser strukturer, eller institusjoner, som en objektivasjon, "noe som eksisterer uavhengig av individet" (Veiden i Berger & Luckmann [1966] 2004). Slik anlegger Giddens et mer refleksivt syn på handling, og handlingens forhold til struktur enn hva Berger og Luckmann gjør.

fremstår strukturer og aktører som to sider av samme sak; på den ene siden er det strukturene som skaper rom og legger føringer for handling, på den andre siden er det aktørers handlinger som opprettholder strukturene. For å forstå handling må man dermed ha et blikk for denne dualiteten. I denne avhandlingen vil fokuset hovedsakelig ligge på hvordan strukturene påvirker handling. I så måte kan det kanskje hevdes at Christoffer Lloyds strukturismeteorologi hadde vært et vel så godt rammeverk. Lloyd forstår strukturer som noe som eksisterer, som reelle enheter, og ikke bare som resultat av samhandlingsmønstre (Eide 1998:60). Studien vil likevel ta utgangspunkt i Giddens, og forstå strategiene som utvikles også som konstituerende for de strukturene de opprinnelig er en del av. Det handler dermed om ”den gjensidige konstitueringen” (Eide 1998:52) av struktur og aktør.

I lys av Giddens struktureringsteori må institusjoner altså forstås som strukturer som både legger til rette for, og selv er opprettholdt av, menneskelig handling. Definisjoner av institusjoner kan dermed ikke ta utgangspunkt hverken i aktørene eller i strukturen, men i samspillet mellom de to. Giddens selv (1984:24) definerer institusjoner som ”the more enduring features of human life”. Med utgangspunkt i struktureringsteorien tolker Jessop (2001:1222) Giddens dithen at institusjoner må forstås som

sets of chronically reproduced, deeply sedimented, rules and resources which constrain and facilitate actions and which also bind social actions in time and space so that more or less systematic action patterns come to be generated and reproduced.

Her peker Jessop, i tråd med Giddens forståelse av forholdet mellom struktur og aktør, på at institusjoner må sees på som et sett av regler og ressurser som aktører handler på bakgrunn av (se avsnitt 2.2.2). Når aktører handler med utgangspunkt i slike regler og ressurser reproduseres de samme reglene og ressursene, og danner igjen utgangspunkt for ny handling. Denne forståelse av institusjoner ligger tett opp til det Peters (2012) har kalt normativ institusjonalisme, hvor normer anses å spille en særlig viktig rolle for handling. I disse perspektivene er institusjoner således å betrakte som et system av regler og ressurser som både legger til rette for, og begrenser handling, og som reproduseres slik at de over tid

fremstår som mer eller mindre konsistente handlingsmønstre. Fordi handling anses som rekursiv vil aktivitet som gjentas over tid danne grunnlag for videre aktivitet, som videre vil danne grunnlaget for nye institusjoner (Meyer & Rowan 1977) Denne avhandlingen tar utgangspunkt i en slik forståelse av institusjoner. Den tar utgangspunkt i at institusjonen, gjennom å tilby bestemte regler og ressurser, legger til rette for bestemte handlinger, og at handlinger basert på disse reglene er med på å gjenskape de samme strukturene.

2.1.2 Organisasjoner

I denne studien er det, som vist innledningsvis, én bestemt medieorganisasjon som utgjør kjernen i analysen. En organisasjon kan betraktes som en struktur i seg selv, og den kan oppfattes som en institusjon og som *en del av* en institusjon (se f. eks. March & Simon [1958] 1993). Hvordan man skal forstå forholdet mellom institusjon og organisasjon er dermed ikke helt tydelig, og forskjellene varierer også med hvilket perspektiv man anlegger. Fra et økonomisk perspektiv ser North (1991:97, ifølge Nielsen 2005:17) institusjoner og organisasjoner som to ulike og adskilte fenomener. For North består en institusjon som vist over av et sett med spilleregler, og en organisasjon anses som spillere i det samme spillet (Nielsen 2005:17). I et slikt perspektiv kan organisasjoner således ikke oppfattes som institusjoner, og omvendt. For Jessop (2001) er organisasjoner derimot å anse som en kombinasjon av institusjoner. En enkelt organisasjon kan bestå av mange institusjoner, og den samme institusjonen kan eksistere i mange forskjellige organisasjoner (Nielsen 2005:17). Det betyr at organisasjoner kan måtte forholde seg til en rekke omkringliggende institusjoner. Selznick peker i tillegg på det faktum at en bestemt organisasjon også kan anta karakter som en institusjon: "As an organisation is 'institutionalized' it tends to take on a special character and to achieve a distinctive competence or, perhaps, a trained or built-in incapacity" (Selznick 1996:271). En organisasjon kan altså utvikle trekk som gjør at de også må betraktes som en institusjon.

Denne avhandlingen vil først og fremst anse en organisasjon som en bestanddel i en institusjon (se f. eks. Cook [1998] 2005; Allern 2001b:42). Den vil følge Cook ([1998]

2005) og Allern (2001b) som forstår likhet mellom organisasjoner som et utgangspunkt for å snakke om institusjoner, og i et slikt perspektiv fungerer institusjonen som en overordnet struktur som inkluderer flere organisasjoner. Praktisk (og analytisk) betyr det at aktørene antas å handle på vegne av organisasjonen, påvirket av omkringliggende strukturer. Avhandlingen vil imidlertid i tillegg ha et øye for at også faktorer som er spesifikke for den enkelte organisasjon kan fungere rammesettende. Både overordnede institusjonelle og organisatoriske strukturer anses dermed som rammesettende for aktørenes strategiske valg. I tillegg forstås de institusjonelle strukturene også som en del av en overordnet samfunnsstruktur¹⁴. Det betyr at avhandlingen forholder seg til strukturer på tre nivåer; på organisasjonsnivå, på institusjonsnivå, og på samfunnsnivå. Strategiske valg sees slik som forankret i organisasjoner, institusjoner og den øvrige samfunnsstrukturen. For å forstå aktørenes strategiske valg er det dermed nødvendig å forstå det gjensidige forholdet mellom aktørenes handlinger og strukturenes handlingskanaliserende egenskaper. Slik følger studien Giddens og ser strukturer og aktører som to sider av samme sak.

2.1.3 Mentalitet

Over ble det etablert at definisjoner av institusjoner ofte tar utgangspunkt i at aktørene som inngår i en institusjon innehar bestemte kollektive tankeformer. Disse felles tankeformene og handlemønstrene som følger av dem, vil her omtales som 'mentalitet'. Begrepet mentalitet har ofte blitt brukt til å

characterise what is held to be distinctive about the thought processes or sets of beliefs of groups or of whole societies, in general or at particular periods of time, and again in describing the changes or transformations that such processes or sets of beliefs are considered to have undergone (Lloyd 1990:1).

¹⁴ Noen, for eksempel Roger Friedland og Robert Alford (1991), ser samfunnet som et interinstitusjonelt system, hvor alle samfunnets domener utgjøres av en eller flere institusjoner. I et slikt perspektiv vil både teknologi og økonomi utgjøre individuelle institusjoner, om enn på ulike nivåer. Andre, som for eksempel Blach-Ørsten (2013) omtaler teknologi og økonomi som overordnede samfunnsmessige faktorer.

Ifølge Peter Burke (1986) karakteriseres forskning på mentalitetshistorie av tre forhold. For det første er det et fokus på kollektive, heller enn individuelle, holdninger. For det andre fokuseres det både på det uartikulerte og ubevisste - på 'hverdagstanker' og 'practical reason' – og på bevisst tankegang. For det tredje fokuseres det også på hvordan folk tenker, i tillegg til hva de tenker. Det vil si at det er et fokus på strukturene som utgjør tankene, på kategorier, metaforer og symboler. Begrepet mentalitet synes derfor passende for å beskrive de underliggende tankemønstrene aktørene artikulere.

I mentalitetsforskning har det også blitt tatt til orde for at man ikke bare må anse mentalitet som begrensende, men også som muligheter for handling. Mennesker er ikke bare objekter, de er også subjekter med muligheter til å påvirke egne handlinger (Burke 1986:443-444). I strategisk litteratur trekkes tenkemåter ofte frem som en faktor for hvorvidt strategiske planer blir satt ut i verden. Spesielt gjelder det i tider preget av ustabilitet og usikkerhet. For eksempel har det blitt fremholdt at et 'legacy mindset' var grunnen til at musikkindustrien ikke klarte å tilpasse seg den digitale virkeligheten, og gav plass til blant annet strømmetjenester (Küng 2008:167). Mentalitet kan dermed sees som en struktur som både muliggjør og begrenser handling. Fordi strategi i denne avhandlingen forstås som mønstre i aktørenes handlinger og beskrivelser av handlinger blir aktørenes kognitive modeller, deres mentalitet, viktig.

2.2 INSTITUSJONELL LOGIKK OG LOGIKKEN OM DET PASSENDE

Over er det argumentert for at handling finner sted mellom struktur og aktør, og at man må forstå begge sider for å forstå hvorfor aktører handler som de gjør. Poenget i denne sammenhengen er at strukturer – institusjoner og organisasjoner – fungerer som kontekst for handling. Institusjonen tillegges slik en stor del av forklaringskraften både for verdensbildet aktørene anlegger, og for deres forståelse av hvilke handlingsalternativer de står ovenfor (March & Olsen 1996:249, 251). Gjennom å tilby blant annet regler, vurderingsstandarder og 'følelsesmessige bånd' legger strukturene til rette for ”meningsfylt

handling” (ibid.:249). Dette forholdet mellom handlende individer og overordnede strukturer vil nedenfor bli diskutert nærmere gjennom begrepene ’institusjonell logikk’ (Friedland & Alford 1991) og ’logikken om det passende’ (March & Olsen 1989).

2.2.1 Institusjonell logikk

Perspektivet ’institusjonell logikk’ ble introdusert av Roger Friedland og Robert B. Alford (1991), og kan forstås som et forsøk på å bringe aktørnivået tettere sammen med strukturnivået i institusjonell analyse. I sin artikkel *Bringing Society Back In* (1991) kritiserer Friedland og Alford tilbaketrekingen organisasjonsteori etter deres mening har gjort fra samfunnet. Gjennom teorier om rasjonelle aktører, public choice-teori og økonomisk nyinstitusjonalisme på den ene siden og ressursavhengighetsteori på den andre, har organisasjonsteori beveget seg bort fra samfunnet og mot markedet og organisasjonen, argumenterer de (Friedland & Alford 1991:232-240). De argumenterer for at fordi det ikke er mulig å forstå organisasjoner og individers adferd uten å henvise til konteksten adferden finner sted innenfor, må organisasjonsteori ta samfunnet med i betraktningen. I likhet med Giddens (1984) foreslår Friedland og Alford at måten å gjøre dette på, er å se på begge sider av forholdet mellom aktør og samfunn, uten å tillegge hverken den ene eller den andre siden all forklaringskraft alene. De skriver at ”The central institutions of the contemporary capitalist West, [...] shape individual preferences and organisational interest as well as the repertoire of behaviour by which they may attain them” (Friedland & Alford 1991:232). Hver institusjon innehar en sentral logikk, et sett av materielle praksiser og symbolske konstruksjoner som virker førende for handling (Friedland & Alford 1991:248). Disse logikkene legger føringer for institusjonens organisering, og tilbyr aktørene ”vocabularies of motives and a sense of self” (Thornton & Ocasio 2008:101).

Både nyinstitusjonalisme og institusjonell logikk er altså opptatt av strukturenes kanalisierende egenskaper og handlingers rekursive karakter. En forskjell mellom de to perspektivene er imidlertid at nyinstitusjonalisme, spesielt slik retningen blir formulert hos Meyer og Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983), gjerne fokuserer på isomorfisme,

likheter i hvordan organisasjonen er innrettet, som institusjonell effekt (Thornton & Ocasio 2008:100). Meyer og Rowan (1977) forklarer organisasjoners likhet med at organisasjonene står ovenfor de samme påvirkningskreftene. Organisasjoner møter ”powerful institutional rules” – som definerer hva som er den legitime måten å organisere seg på (Smets et al. 2015:2). Nyinstitusjonalister er slik opptatt av hvordan institusjoner produserer likheter mellom organisasjoner. En tilnærming som anlegger et institusjonell logikk-perspektiv er imidlertid mer opptatt av hvordan de ulike institusjonene, og mulighetene og begrensningene som ligger i strukturene, påvirker individer og organisasjoner (Thornton & Ocasio 2008:100). Institusjonell logikk må dermed forstås som en tydeliggjøring av institusjonens funksjon som et rammeverk, som forklarer hvorfor aktører handler i overensstemmelse med strukturelle faktorer.

Den institusjonelle logikk må imidlertid ikke kun betraktes som en strukturell begrensning på handling. Logikken er forankret i aktørers praksiser (Thornton & Ocasio 2008:101), og kan defineres som

the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality (Thornton & Ocasio 1999:804).

Den institusjonelle logikken kan dermed forstås som de materielle praksiser, antakelser, verdier, oppfatninger og regler som fremmes av en bestemt institusjon, og som aktører handler i overensstemmelse med. Disse praksisene er materielle i den forstand at de utgjøres av individer og organisasjoner som ”produce and reproduce their material subsistence and organize time and space” (Friedland & Alford 1991:243), og symbolske ved at de også fungerer som måter å organisere virkeligheten på (ibid.). Aktørene fortolker virkeligheten i lys av de strukturelle praksisene, og interesser, identiteter, verdier og antakelser forankres dermed i rådende institusjonelle strukturer. Institusjonell logikk må slik forstås som en institusjons strukturelle, normative og symbolske verdidimensjoner. Disse dimensjonene

gjøres tilgjengelig for organisasjonene og aktørene i deres daglige virke (Durand et al. 2012:5).

Hvorfor handle i overensstemmelse med institusjonell logikk?

Friedland og Alford (1991:245) fremmer interesse som en av forklaringene på hvorfor aktører handler i overensstemmelse med institusjonens rammer. Aktørenes interesse formes av de materielle og symbolske praksisene de inngår som en del av, samtidig som individene også opprettholder de samme praksisene gjennom sine handlinger. Interesse og verdier anses dermed som forankret i rådende strukturer, og dermed må beslutninger og handlinger sees som et resultat av samspillet mellom aktøren og strukturen (Thornton 2008:103; Friedland & Alford 1991). I tråd med Giddens (1984) og Berger og Luckman (1967) sees individer og organisasjoner som forankret i institusjoner, men fordi institusjoner er sosial konstruerte og derfor også konstitueres av organisasjoner og individer er det et gjensidig forhold mellom de to. Slik fungerer institusjonell logikk som et rammeverk å forstå samspillet mellom handling og institusjon. Institusjonell logikk blir dermed å forstå som en struktur som muliggjør strategiske valg. Dette, skriver Thornton og Ocasio (2008), skiller institusjonell logikk-perspektivet fra institusjonsperspektiver med et rational choice-utgangspunkt, og fra institusjonsteorier som tillegger strukturene hovedtyngen av forklaringsmakten. I institusjonell logikk-perspektivet har alle samfunnets nivåer, individ, organisasjon og institusjon, delvis autonomi (Friedland & Alford 1991:240ff).

2.2.2. Logikken om det passende

Mens institusjonell logikk kan sies å knytte verdier, oppfatninger også videre til den aktuelle institusjonen, kan man forstå 'logikken om det passende' som hvordan man handler i overensstemmelse med denne logikken. Å handle passende handler om å "proceed according to the institutionalized practices of a collectivity, based on mutual, and often tacit, understandings of what is true, reasonable, natural, right and good" (March & Olsen 2004:4). Logikken om det passende knytter aktørenes handlinger til institusjonen de handler innenfor, og aktørene handler basert på en felles forståelse av hva som er den

'riktige' måten å handle på. Logikken om det passende må sees i kontrast til mer rasjonelle måter å handle på, forstått hos March og Olsen (1984) som *the logic of consequentiality*, hvor aktørene anses som nyttemaksimerende og selvkalkulerende.

Regler og ressurser

Logikken om det passende kan altså betraktes som et rammeverk som forklarer handling. Som vist over forstås institusjoner her som et sett av regler, rutiner og ressurser aktører forholder seg til i sitt daglige virke. March og Olsen (1989:22) definerer regler som "routines, procedures, conventions, roles, strategies, organizational forms, and technologies [...], beliefs, paradigms, codes, cultures and knowledge that surround, support, elaborate and contract those roles and routines". De opererer altså med en relativt bred forståelse av hva en regel er. Regler kan betraktes som "[...] normative assumptions and expectations about appropriate or legitimate modes of behaviour" (Ryfe 2006b:205). Det handler om hvilke handlinger som er forventet i en bestemt kontekst. Regler må også forstås som 'embedded' i sosiale praksiser. "[...] rules are procedures of action, aspects of *praxis*", skriver Giddens (1984:21, kursiv i opprinnelig tekst). De er å betrakte som teknikker eller prosedyrer som anvendes i reproduksjonen av sosiale praksiser (ibid.). Mer konkret forstår Giddens (1984:21-22) regler på to nivåer; formulerte regler som fungerer som "rules of the game", og regler aktørene trekker veksler på i sine daglige handlinger. Aktørene handler etter disse daglige, uspesifiserte reglene gjennom kunnskap om hvordan bestemte situasjoner best kan møtes. I denne sammenheng er det først og fremst reglene knyttet til sosial praksis som skal stå sentralt, og avhandlingen vil lene seg på Ryfe (2006b) som forstår regler som enten konstitutive eller regulative. Konstitutive regler sier noe om hva et objekt er, de må anses som ontologiske, mens en regulative regel sier noe om det aktuelle objektet og må forstås som epistemologisk (Ryfe 2006b:206). Giddens på sin side (1979:76) avviser at det finnes noen forskjell på konstitutive og regulative regler, og hevder at alle regler må være begge deler. Å kjenne en regel handler om å vite hvordan man skal handle (Wittgenstein ifølge Giddens 1979:67). Å kjenne til en regel og å vite hvordan den skal følges er imidlertid to forskjellige ting (ibid.:67-68). Relatert til nyheter kan man

argumentere for at en nyhet er en ting i verden som eksisterer fordi den er produsert objektivt og basert på å se ting fra flere sider, og det er mulig å argumentere for at uten disse regulative regel ville de konstitutive reglene knyttet til hva en nyhet er, ikke eksistert. Denne avhandlingen vil av analytiske grunner likevel betrakte konstitutive og regulative regler som to forskjellige ting.

En ressurs må forstås som "the 'bases' or 'vehicles' of power" (Giddens 1979:69), og dermed som utgangspunkt for handling. Aktører drar nytte av ressurser i sin interaksjon, og ressursene reproduseres videre gjennom strukturenes dualitet. Spesielt er kunnskap en viktig ressurs. Giddens hevder at aktører i sin sosiale interaksjon drar nytte av regelbasert kunnskap, og som vi har sett anser March og Olsen (1984) situasjonsforståelse og rolleforståelse – og dermed også kunnskap om disse områdene – som betydningsfull for aktørenes handlinger.

I strategisk litteratur forstås ressurser som faktorer bedriften har å trekke på for å oppnå konkurransemessige fortrinn (Barney 1991; Grant 1996a). Det finnes ulike måter å kategorisere disse ressursene på (se f. eks. Chan-Olmsted 2006:22). På et grunnleggende nivå kan strategiske ressurser deles inn i to kategorier; de som kan knyttes til eiendom og de som er knyttet til kunnskap. De eiendomsbaserte ressursene er i stor grad relatert til eiendomsrett, både over fysisk eiendom og over bedriftens produksjon. Kunnskapsbaserte ressurser er på sin side relatert til en bedrifts immaterielle ferdigheter (Chan-Olmsted 2006:23). I denne sammenhengen er de kunnskapsbaserte ressursene som er av betydning. Produksjon av avisinnhold, som er fokuset i denne avhandlingen, foregår kontinuerlig, og slik produksjon avhenger av kunnskap og ferdigheter som finnes i organisasjonen (Picard [2002] 2011:41). Ofte er kunnskapsbaserte ressurser taus kunnskap. Ifølge Robert M. Grant (1996a:111) handler taus kunnskap om "det å vite hvordan" og eksplisitt kunnskap om "det å vite om". I et institusjonelt perspektiv kan kunnskap dermed både forstås som en regel aktørene ubevisst forholder seg til, og som en ressurs de bevisst anvender i sin handlinger. Et viktig poeng i denne sammenhengen er, som vi skal se under, at institusjonen, den

institusjonelle logikk og logikken om det passende både fungerer som utgangspunkt for denne kunnskapen og forteller aktørene hvordan de skal handle i overensstemmelse med denne kunnskapen.

Institusjoner fordeler ressurser og gjør aktører i stand til å handle i overensstemmelse med de foreskrevne regler (March & Olsen 1984:21, 2004:5). Handling forklart med utgangspunkt i logikken om det passende ser disse reglene som definerende for hva som er passende, for eksempel normalt eller riktig eller upassende – ukarakteristisk eller unaturlig (March & Olsen 1996:252). Regler foreskriver altså hva som er passende handlinger. De sier videre noe om hvor man skal se etter tidligere handlinger, hvem som er hovedfortolker av reglene og hvilke fortolkningstradisjoner som skal anvendes (March & Olsen 2004:7). Dette er forskjellig fra et perspektiv som tar utgangspunkt i *the logic of concequentiality* hvor regler i større grad må forstås som en ”strategic guide to action” (Ryfe 2006b:205). Logikken om det passende forstår reglenes påvirkning på handling som normativ og ontologisk, heller enn rasjonell, og det er denne forståelsen som vil ligge til grunn i denne avhandlingen.

Rolle og situasjon

To sentrale poeng knyttet til regelbasert handling er at hva som er det passende må sees i sammenheng med rollen aktøren innehar i handlingsøyeblikket og situasjonen handlingen finner sted i (March & Olsen 1989:23). Handlinger må sees på som betinget av hva som anses som akseptabelt for en bestemt gruppe og for det enkelte individet (March & Olsen 1996:251). Fordi aktører inngår i mange ulike sosiale sammenhenger, kreves en bevissthet om hvilken rolle han eller hun på en hver tid innehar. Til rollen er det også knyttet et rekke forventninger, og dermed har logikken om det passende også en normativ komponent (March & Olsen 2004:3; Sparrow 1999:10). Slik blir også situasjonen handlingen finner sted i viktig, og det vil være viktig eller nødvendig for aktørene å finne riktig regel til riktig situasjon. Det er imidlertid ikke en triviell oppgave. Enhver aktør har mange regler tilgjengelig for anvendelse, og dermed blir prosessen hvor noen av de tilgjengelige reglene,

men ikke andre, mobiliseres i bestemte situasjoner viktig. March og Olsen nærmer seg dette problemet ved å vise til at aktører utvikler typologier over situasjoner som ligner på hverandre, og som de så anvender for å finne frem til den passende regel: "Fitting a rule to a situation is an exercise in establishing appropriateness where rules and situations are related by criteria of similarity or difference through reason by analogy and metaphor" (March & Olsen 2004:9). Det å anvende riktig regel til riktig tid er dermed sentralt. Aktørene gjenkjenner situasjonen, og handler i overensstemmelse med det den aktuelle situasjonen krever. Dette kan betraktes som perspektivets kognitive komponent. March og Olsen (1989) peker på fire spørsmål¹⁵ som står sentralt i denne kognitive prosessen: 1) Hva slags situasjon er dette?; 2) Hva slags person er jeg?; 3) Hvor passende er ulike handlinger for meg i denne situasjonen? 4) Hva gjør en person som jeg i en situasjon som dette? Svarene på disse spørsmålene leder aktøren i retning av den passende handlingen, og slik står forholdet mellom identitet, situasjon og regel sentralt. Det handler altså om å knytte "a changing (and often ambiguous) set of contingent rules to a changing (and often ambiguous) set of situations" (March & Olsen 1996:252). Aktørene anvender altså regler for å finne den rette respons til en situasjon. Reglene er dermed det som knytter aktørens handlinger til de overordnede strukturene.

Rutiner og institusjonell praksis

Reglene danner videre grunnlaget for rutiner. Rutiner må forstås som stabile handlingsmønstre, som "the day-to-day social activity" (Giddens 1984:xxiii), og utgjør en sentralt del av struktureringsteorien (ibid.). Rutinene genererer passende adferd, og må forstås uavhengig av de individene som en hver tid utfører handlingen (March & Olsen 1984:22). Slik fremstår tidligere erfaringer, og læring basert på dem som viktige, og aktører trekker veksler på institusjonalisert kunnskap som en ressurs i sitt daglige virke. Giddens knytter selve strukturens eksistens til kunnskapen aktørene har om hvordan de skal 'go on'

¹⁵ I en senere artikkel (2004:4) har de nedjustert antall spørsmål til tre. 1) Hva slags situasjon er dette, 2) Hva slags person er jeg, 3) Hva gjør en person som jeg i en situasjon som dette?

i sitt daglige virke: "Structure has no existence independent of the knowledge that agents have about what they do in their day to day activity". Aktører må slik betraktes som "knowledgeable agents" (Giddens 1984) – kyndige aktører (Eide 1998:54). For Giddens betyr det at aktørene er oppmerksomme på sosiale regler og at de handler på bakgrunn av "reflexive monitoring and rationalisation of action" (Giddens 1984:). Handlinger stammer både fra en diskursiv bevissthet, hvor aktørene er i stand til å beskrive og begrunne sine handlinger, og fra en praktisk bevissthet, som er forankret i rutiner og som i det daglige tas for gitt. Disse bevissthetene inngår samtidig i aktørenes daglige virke, og bidrar til at aktørene har en forståelse av hva som er rett handling i rett situasjon (Eide 1998:54). Logikken om det passende kan således knyttes til roller, rutiner, forpliktelser, standard prosedyrer og praksiser (March & Olsen 1996:249). Aktører lener seg altså på den institusjonelle logikken og logikken om det passende i sitt daglige virke.

Begrensede rasjonelle aktører

Aktører forholder seg til institusjonaliserte praksiser fordi de er å betrakte som begrenset rasjonelle (Simon 1972; Sparrow 1999:14). Aktører har ikke perfekt informasjon om sine omgivelser, og har ikke til en hver tid oversikt over hvordan de best kan nå sine mål (March & Olsen 1989; Sparrow 1999:14). Fordi institusjoner tilbyr ett sett med rutiniserte responsmuligheter vil aktørene forsøke å respondere på kjente måter fremfor å lete etter nye alternativer (Peters 2012:37). Videre kan det å følge regler også forstås som en kontrakt hvor det å handle passende blir belønnet med det å bli behandlet passende (appropriately). Men, skriver March og Olsen (1989:23), en slik kontraktsmetafor må ikke forstås som at aktørene bevisst inngår i en slik kontrakt. Reglene må i stedet forstås som "catechisms of expectations" (March & Olsen 1989). Det at aktørene forholder seg regler handler også om legitimitet. Institusjoner er avhengig av legitimitet for å opprettholdes, og aktørene handler i overenstemmelse med den institusjonelle logikken og logikken om det passende for å opprettholde denne legitimiteten.

De regelstyrte handlingene gjør det også vanskelig å tenke alternativt når aktørene står ovenfor nye situasjoner. Et viktig poeng i et institusjonell logikk-perspektiv er at beslutningstakere fokuserer på problemstillinger og løsninger i overensstemmelse med den institusjonelle logikk (Thornton & Ocasio 2008:114). Derfor er det ofte slik, argumenterer Durand og kolleger (2012:12), at institusjoners natur forhindrer at nye logikker tas i bruk. Slik blir intern kompetanse (competences) avgjørende for om nye logikker oppdages og tas i bruk (ibid). I et strategisk perspektiv handler det å oppnå konkurransemessige fortrinn gjerne om å 'equip oneself' med de nødvendige ressurser. Å handle i overensstemmelse med den institusjonelle logikken og logikken om det passende kan imidlertid virke begrensende for hvilke strategiske ressurser aktørene kan trekke veksler på.

I noen tilfeller fremstår organisasjoner imidlertid som 'loosely coupled' – hvor strukturelle elementer bare er svakt koplet til aktivitetene som foregår i organisasjonen. Meyer og Rowan peker på at

[...] rules are often violated, decisions are often unimplemented, or if implemented have uncertain consequences, technologies are of problematic efficiency, and evaluation and inspection systems are subverted or rendered so vague as to provide little coordination (1977:343).

Cohen, March og Olsen (1972) forklarer det manglende samsvaret mellom struktur og handling med 'garbage can'-modellen. Cohen og kollegers utgangspunkt er et syn på organisasjoner hvor en organisasjon er "a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be the answer, and decision makers looking for work" (Cohen et al. 1972:2). 'Garbage can'-modellen understreker det tilfeldige ved beslutningstaking, og Cohen og kolleger ser for seg at beslutningstaking av og til kan ta form som tilfeldige møter mellom fire ulike strømmer; valg, problemer, løsninger og deltakere (ibid:3). Modellen peker på at valg ikke alltid er et resultat av et problem, men at valg muliggjøres når problemer, løsninger og beslutningstakere møter hverandre og gjør

valg mulig. Dermed tas ikke alltid valg i samsvar med den den institusjonelle logikk, noe som i det lange løp kan føre til endringer i institusjonen.

En innvending mot regelstyrt handling

Å forstå handling basert på regler har også vært gjenstand for kritikk. For eksempel har Thompson, ifølge Eide (1998:56), kritisert Giddens' bruk av regler for å forstå handling. Thompson peker på at studier av regler og ressurser må sees uavhengig av sosial struktur, de kan ikke ligge til grunn for å forstå dem. Eide (1998) peker på at Thompsons kritikk av Giddens' bruk av regler for å forklare strukturer fremstår som rimelig, men han skriver også at ved å ta ressursbegrepet med i betraktningen, vil Thompsons innvendinger kunne møtes. Fordi ressursbegrepet også fanger aktørenes handlingsmuligheter, dukker dualiteten mellom struktur og aktør opp igjen. Jeg vil i denne avhandlingen også forholde meg til regler og ressurser i forklaring av handling. Dette fordi de, til tross for sin vaghet, tilbyr en måte å tilnærme seg hvordan aktørene selv forholder seg til endringene som skjer i mediemarkedet.

Regelstyrt handling og strategiske valg

Å anlegge et regelstyrt perspektiv på handling innebærer en forståelse av at menneskelig handling er styrt av regler, og at det er institusjoner og den institusjonelle logikk som tilbyr eller danner utgangspunktet for hvilke handlinger som gjelder i hvilken situasjon. Aktørene handler i overensstemmelse med denne logikken fordi de er begrenset rasjonelle og fordi det bevarer institusjonens og organisasjonens legitimitet. Samtidig forholder aktørene seg også til et sett overordnede, samfunnsmessige faktorer. I et slikt perspektiv må aktørers strategiske handlinger forstås som et resultat av samspillet mellom struktur og aktør, mellom institusjon, organisasjon og de aktørene som handler. I en presentasjon av et rammeverk for analyse av strategiformulering og –implementering peker Chan-Olmsted (2006:33) på at både en bedrifts generelle omgivelser og omgivelsene i den spesifikke sektoren bedriften inngår i, i tillegg til spesifikke bedrifts- og konsernfaktorer påvirker hvilke strategiske valg en bedrift kan gjøre. Likeledes peker Porter ([1980] 2004:xxvi) på

at konteksten strategiformulering foregår innenfor påvirkes av en bedrifts styrker og svakheter, industrispesifikke muligheter og trusler, bestemte aktørers personlige verdier, samt bredere samfunnsmessige forventninger. I disse rammeverkene ligger både organisasjonsspesifikke faktorer og faktorer på et mer overordnet samfunnsmessig nivå til grunn for analysen. Disse tilnæringsmåtene til strategi kan sees i lys av det som gjerne kalles *The Configurational School of Strategy* (se f. eks. Mintzberg et al 1998:301ff; Krumsvik 2010 og 2014 for anvendelse på mediebedrifter). Denne strategiske skolen forstår strategiutvikling som en transformasjonsprosess, og den tar utgangspunkt i at organisasjoner og deres strategiske omgivelser oftest inngår i stabile konfigurasjoner, men at det fra tid til annen også dukker opp situasjoner som krever en transformasjon som ender i en annen konfigurasjon. En sentral strategisk utfordring er dermed å tilpasse seg denne prosessen, uten at organisasjonen går til grunne (Mintzberg et al.1998:301ff). Strategisk utvikling må dermed sees i lys av situasjonen organisasjonen befinner seg i. Dette kan minne om logikken om det passende. Det disse rammeverkene ikke tar opp i seg, er føringene institusjonen bedriften inngår i, legger. Institusjonelle føringer kan forstås integrert i føringer som legges både av organisasjonen selv, konsernet og de videre sektorspesifikke omgivelser, men det kommer ikke eksplisitt til uttrykk hvilken påvirkningskraft institusjonen har på aktørenes strategiske valg. Til forskjell fra perspektivet over tilbyr imidlertid March og Olsens logikk om det passende en forståelse av strategiutvikling som et forsøk på å anvende riktig handling til riktig strategi både på organisasjonsnivå og på aktørnivå, og både struktur og aktør blir dermed inkludert. Å forstå strategiske valg som et uttrykk for det som passer den spesifikke situasjonen, tilbyr en ny måte å forstå strategiske valg på, og dermed også en ny måte å forstå hvordan medieorganisasjoner manøvrerer i et usikkert farvann.

2.3 NYHETSLOGIKKEN OG MEDIEORGANISASJONER

Aktører forholder seg altså til et sett regler, normer, ressurser og verdier – til en institusjonell logikk – og handler i overensstemmelse med denne logikken i sitt daglige virke. I denne studien er det avisorganisasjonen som er i sentrum. Det som skiller

nyhetsmediene fra andre medieorganisasjoner er hovedsakelig deres rolle som ”representanter for journalistikk og nyheter som institusjon” (Allern & Blach-Ørsten 2011:94). På institusjonsnivå vil det dermed være nyhetsinstitusjonen som er fokus i denne studien. Begrepet ’nyheter’ vil imidlertid forstås relativt bredt, og begrepene ’nyheter’ og ’journalistikk’ vil brukes om hverandre. Nyhetsinstitusjonen må forstås som en institusjon på et mellomliggende nivå. Grunnen til det er at den også forholder seg til ett sett overordnede faktorer, eller institusjoner¹⁶, i dette tilfellet er det teknologi og økonomi som er de mest interessante, og fungerer som et mellomledd mellom de individuelle aktørene og de overordnede faktorene (se f. eks. Blach-Ørsten 2013:98). VG er i denne forstand å forstå som en nyhetsorganisasjon som inngår i nyhetsinstitusjonen og som videre også forholder seg til overordnede faktorer som teknologi og økonomi. De organisasjonsspesifikke faktorene vil bli nærmere behandlet i kapittel 5-9, mens de institusjonsspesifikke faktorene er i fokus i dette kapittelet.

2.3.1 Mediene som institusjon

Å betrakte nyhetsorganisasjoner som bestanddeler i en større nyhetsinstitusjon fikk et oppsving mot slutten av 1990-tallet. En grunn til det var utgivelsen av Timothy Cook ([1998] 2005) og Bartholomew Sparrow (1999) sine bøker *Governing with the News* og *Uncertain Guardians*, som begge fokuserer på mediens institusjonelle trekk. Denne fornyede interessen for mediene som institusjoner ble siden også fulgt opp med et spesialnummer av *Polical Communication* (nr. 2, 2006) hvor Cook og Sparrow, sammen med blandt andre David Ryfe og Rodney Benson, var viktige bidragsytere. Denne fornyede interessen for mediene som institusjoner må forstås i lys av den ovenfor omtalte nyinstitusjonalistiske vendingen. Det betyr ikke at strukturer og deres påvirkning på medieorganisasjoner og aktører som handler innenfor dem ikke var av interesse før den tid. De klassiske redaksjonsstudiene har fortalt oss at nyhetsproduksjon er vel så mye formet av de institusjonelle omgivelser som av journalistenes frie vilje. Disse studiene befatter seg

¹⁶ Jf. fotnote nr. 14

imidlertid med enkeltorganisasjoner, og var ikke opptatt av mediene som en helhetlig institusjon, slik Cook, Sparrow og kolleger var. Spesielt to faktorer kan trekkes frem som forklaring på hvorfor mediene må betraktes som en enhetlig (politisk) institusjon. For det første inngår mediene i et gjensidig forhold med andre politiske aktører. For Sparrow (1999; 2004), og mange med han, synes fokuset å ligge på mediens relasjon til andre samfunnsmessige institusjoner, og da spesielt til politiske institusjoner. Mediene er å betrakte som en institusjon fordi medieproduksjon ”provides a regular and persisting framework by which other political actors operate” (Sparrow 1999:10). I dette perspektivet ligger fokuset på makten fra mediene (Mathiesen 2010) og på hvordan andre institusjoner tilpasser seg dem – på hvordan mediene tilbyr en bestemt logikk de andre institusjonene må forholde seg til (se f. eks. Cook 1998; Sparrow 1999; Allern 2001b; Allern og Blach-Ørsten 2011; Schudson 2002; Hjarvard 2008).

Unntak fra dette er blant andre Eide (1998) som i sin studie av VG viser hvordan VGs fremvekst som moderne tabloidavis må forstås i relasjon til strukturelle omgivelser, og Aske Kammer (2013) som i en artikkel tar for seg hvordan mediene selv er ofre for sin egen logikk. I disse to studiene er det altså faktorer knyttet til nyhetsinstitusjonens innvirkning på nyhetsorganisasjoner som er i fokus. I et slikt perspektiv er mediene å betrakte som institusjoner fordi de ulike medieorganisasjonene operer etter de samme praksisene. Denne studien følger et slikt perspektiv. Det vil si at den følger Eide (1998) og Kammer (2013) som ser hvordan institusjonelle faktorer virker ’innad’, og den er således ikke opptatt av eventuell påvirkning på eksterne institusjoner og organisasjoner. Den tar likevel opp i seg at mediene inngår i et institusjonelt system og derfor ikke kan betraktes uavhengig av konteksten de inngår i.

I tråd med dette viser Sparrow for det andre også til det han kaller ’media practices’ for å forklare hvorfor mediene må betraktes som en institusjon. Med ’media practices’ mener Sparrow de faktiske praksisene journalister jobber etter, og han argumenterer for at de fleste medieorganisasjoner følger et sett av standardiserte mediepraksiser. I likhet med Eide,

Kammer og Sparrow peker også Cook (1998) på at det finnes noen praksiser som er like på tvers av medieorganisasjoner som man må se utover den enkelte organisasjonen for å forklare:

The news media, despite different technologies, deadlines, and audiences, are structured similarly in their internal organization, the way they interact with sources, the formats they use, and in the content they provide. [...] This transorganizational agreement on news processes and content suggests that we should think of news media not as a set of diverse organisations, or even a batch of individual institutions, but collectively as a single social institution (Cook 1998:64).

Det betyr for det første at det finnes noen felles mønstre for handling – ett sett med tause prosedyrer og rutiner – på tvers av organisasjonene (Cook 1998). Eksempler på slike handlingsmønstre er journalisters organisering i 'news beats' (Cook 1998:73), genereregler og konvensjoner knyttet til hva slags historier som er relevante, og hvordan historiene best skal presenteres (Allern 2002:138). Disse mønstrene må forstås som rutiner journalisten ikke eksplisitt forholder seg til, men som fungerer som et 'strategisk rituale' (Tuchman 1972) for nyhetsproduksjon (Cook 1998:73-74; Allern 2002:138).

Likheten mellom medieorganisasjoner må også forstås i relasjon til tid og rom. Praksisene beskrevet over har vokst frem over tid, og, til tross for ulikheter knyttet til blant annet størrelsen på medieorganisasjonen og markedet medieorganisasjonen forholder seg til, er de relativt like også på tvers av organisasjoner (Cook 1998). Dette kan blant annet forklares med fremveksten av en formalisert journalistutdanning (Cook 1998; Allern 2002:139), organisasjonens forhold til det politiske miljøet og andre usikkerhetsmomenter (Cook 1998; Sparrow 1999). Sparrow (1999, 2004) er spesielt opptatt av usikkerhetsmomentene medieorganisasjoner står ovenfor, og peker på at de institusjonelle praksisene har kommet i stand fordi mediene står ovenfor tre grunnleggende usikkerhetsmomenter; hvordan generere profitt, hvordan opprettholde sin legitimitet og hvordan få frem riktig informasjon til riktig tid. For å fremstå som stabile institusjoner må medieorganisasjonene lage regler og rutiner som gjør dem i stand til å på enklest mulig måte manøvrere i forhold til disse

usikkerhetsmomentene. Fordi medieorganisasjoner forholder seg til omtrent de samme usikkerhetsmomentene, manøvrerer alle med utgangspunkt i de samme reglene og rutinene. I tillegg trekkes det også frem at etiske normer, en felles forståelse av hva som utgjør god journalistisk praksis, og rolleforventninger knyttet til journalister og redaktører, har vokst frem over tid, og slik vært med på å forme medieinstitusjonen (Allern & Blach-Ørsten 2011:94)

Mellom børs og katedral – en hybrid institusjon

Medieorganisasjoner må forstås i lys av sin doble rolle – sin plassering mellom børs og katedral. På den ene siden må nyhetsorganisasjoner forstås som samfunnsmessige institusjoner med et bestemt oppdrag å fylle. De skal tilby nyheter og informasjon som leserne kan bruke for å utføre sin borgerplikt, de skal fungere som informasjonstilbydere, som arena for debatt og som en vaktbikkje som kikker makthaverne i kortene (se f. eks. Baker 2002:125ff). På den andre siden er mediene også å betrakte som kommersielle enheter med økonomiske og markedsmessige forpliktelser. De skal generere overskudd til sine eiere og de må ha et økonomisk grunnlag for selv å kunne utføre sitt virke (Eide 2004:15). Mediene må således betraktes både som symbolproduserende og som materielle enheter og denne doble funksjonen plasserer nyhetsorganisasjoner mellom børs og katedral. En forståelse av medienes institusjonelle karakter krever en forståelse av begge disse sidene (Eide 1998). Eide (2011:39) oppfatter imidlertid spesielt den symbolproduserende delen av medienes virke som et ”institusjonelt arrangement”. Det er denne siden av medienes virksomhet som fungerer legitimerende, og som skiller mediebedrifter fra andre typer bedrifter (se f. eks. Croteau & Hoynes 2006:170,171). Allern (2001b:43) peker på at dette er den kanskje mest fremtredende dimensjonen eller karakteristikken ved nyhetsmediene.

Eide (2011) knytter den symbolproduserende delen av medienes virksomhet spesielt til journalistenes profesjonsidentitet og journalistiske ideologi. Han peker på at i denne ideologien inngår fem elementer; for det første en forståelse av mediene som vakthund ovenfor andre samfunnsinstitusjoner; for det andre et objektivitetsideal som sier at det skal

tilstrebes å formidle fakta så upartisk, nøytralt og rettferdig som mulig; og for det tredje skal journalistikken oppleve autonomi fra andre samfunnsinstitusjoner; for det fjerde skal nyhetsdekningen ha karakter av aktualitet; og for det femte er journalister forpliktet til å følge noen bestemte etiske standarder (Eide 2011:41-42). Disse ideologiske elementene fungerer som regler journalistene følger, både bevisst og ubevisst. Fordi publikum har klare forventninger til det som presenteres av nyheter og til hvordan nyhetsinstitusjonen forvaltes (Helland [2001] 2005:228), er pressens legitimitet avhengig av at pressen opprettholder begge disse sidene. Ifølge Küng fungerer mediens katedralfunksjon som et "higher purpose" (Küng 2008:177) for de ansatte i organisasjonen, og å opprettholde de klassiske idealene knyttet til å tilby informasjon, være et forum for kritikk og legge til rette for diskusjon, er dermed sentrale oppgaver.

Medienes plassering mellom børs og katedral, deres rolle som både symbolproduserende og materielle enheter, gjør at de må forstås som hybride organisasjoner, organisasjoner som forholder seg til flere ulike institusjonelle logikker samtidig (se f. eks. Smets et al. 2015). De må forholde seg til krav knyttet både til økonomisk effektivitet og suksess, og til krav fra publikum knyttet til hva slags type innhold de produserer, og er slik gjenstand for krav fra to ulike logikker, en samfunnslogikk og en markedslogikk, samtidig. Fordi nyhetsorganisasjoner må forholde seg til disse to logikkene samtidig, kan nyhetsinstitusjonen forstås som en sammensmelting av disse to logikkene til en hybrid logikk eller praksis (jf. Smets et al. 2015). I et institusjonell logikk-perspektiv anses hvilken som helst kontekst som påvirket av flere, potensielt motstridende, logikker samtidig. Grunnen til det er at samfunnet i dette perspektivet anses som et interinstitusjonelt system (Thornton & Ocasio 2008:113; Friedland & Alford 1991). I et slik perspektiv sees de motstridende logikkene ofte som en forklaring på institusjonell endring. I denne sammenheng er det imidlertid i stedet konsekvensene av å forholde seg til to motstridende logikker som vil stå i sentrum. "[...] if institutional logics constitute the rules of the game", skriver Kraatz og Block (2008:2), "then institutional complexity resembles an organization playing 'two or more games at the same time'" (ibid.). Denne tosidigheten fungerer som en

overordnet struktur som legger føringer for aktørers handlinger. Aktørenes handlinger muliggjøres og begrenses av de normer og regler som til en hver tid er rådende innenfor disse motstridende logikkene. Det er dermed rimelig å anta at det å forholde seg til to ulike logikker fører til noen bestemte måter å handle på. For eksempel kan det å forholde seg til to ulike logikker få konsekvenser for den strukturelle organiseringen av organisasjonen, ved at de ulike logikkene ”plasseres” i ulike deler av organisasjonen. I medieorganisasjoner er markedslogikken og samfunnslogikken forsøkt holdt fra hverandre ved å skille redaksjon og markedsavdeling fra hverandre. Den rådende oppfatningen knyttet til dette er at ”veggen” mellom disse to delene av organisasjonen bør være absolutt, og at logikken i de to ikke bør influere hverandre (se f. eks. Sparrow 1999:73ff). Dette har også vært tydelig gjennom at toledersmodellen har vært den foretrukne måten å lede medieorganisasjoner. Toledersmodellen vil si at organisasjonen anvender en todelt lederstruktur, hvor den ene, den ansvarlige redaktøren, har ansvaret for den redaksjonelle delen av virksomheten, mens den andre, den administrerende direktøren, har vært ansvarlig for den kommersielle delen. Utviklingen i mediemarkedet har imidlertid ført til at disse skillene langsomt er i ferd med å brytes ned. Fra et innholdsperspektiv viser Eide (1998; 2004) hvordan populærjournalistikk kan forstås som en måte å forene disse to delene rent journalistisk og innholdsmessig. Fra et kommersielt perspektiv kan den økende bruken av såkalt ’innholdsmarkedsføring’, reklame som fremstår som en redaksjonell tekst og som inngår som en del av det øvrige journalistiske innholdet, sees på som et skritt i samme retning (se f. eks. Barland (red.) 2016). Det er også tydelige tendenser til at toledersmodellen skiftes ut til fordel for en modell hvor én aktør er ansvarlig for både den journalistiske og den kommersielle delen av virksomheten (Roppen 2003). Dermed kan man anta at tidligere adskilte logikker, regler og rutiner i større grad vil interagere i en ny medietid. Dette skal vi komme tilbake til under.

2.3.2 Journalistiske regler

Medier kan altså betraktes som en enhetlig, hybrid institusjon som innehar bestemte regler og rutiner knyttet til hvordan aktørene skal handle i sitt daglige virke. En forståelse av

mediene som institusjoner på et makronivå må dermed underbygges av en forståelse av mikrofundamentene som utgjør institusjoner på et lavere nivå – ”the smaller-scale, everyday practices used by the media personnel and news organizations to produce news about politics and the political system” (Sparrow 1999:10). Disse reglene, og de handlingene de frembringer, omtales blant annet som ’media practices’ (Sparrow 1999), ’considerations’ (Gans [1979] 2004), ’news perspective’ (Altheide 1974), ’nyhetsparadigme’ (Høyer 2005) og ’nyhetsregime’ (Ryfe 2006b). Felles for disse måtene å forstå rutiniserte regler på er at de utgjør en logikk om det passende knyttet til nyhetsinstitusjonen.

Knyttet til journalistisk praksis skiller Ryfe (2006b), som nevnt, mellom konstitutive regler og regulative regler. Konstitutive regler forteller hva nyheter er, mens regulative regler sier noe om hvordan nyheter skal produseres. Det at en nyhet skrives som en historie, er å betrakte som en konstitutive regel. Hvis nyheten ikke ble skrevet som en historie ville den ikke være å betrakte som en nyhet. Videre peker Ryfe på at det å skrive denne nyhetshistorien basert på offisielle kilder må betraktes som en regulativ regel – som en direktiv rettet mot hvordan nyhetshistorier skal skrives (Ryfe 2006b:206). Disse reglene må imidlertid ikke forstås som absolutte. Reglene kan forstås på ulike nivåer, som eksterne eller interne og kan også inngå i hverandre. For eksempel argumenterer Tuchman (1972) for at journalistene følger et objektivitetsrituale i sin nyhetsproduksjon, et rituale hvor det er viktig å viser begge sider av saken, finne overbevisende bevis for argumenter og skrive uten å la reporteren komme til uttrykk. Slik kan objektivitet forstås som en overordnet regel som de andre mer spesifikke reglene inngår som en del av. Objektivitetsregelen forstås også ofte som en sentral del i medienes samfunnskontrakt (se f. eks Eide 2011:42). For å gjøre innbyggerne i stand til å utføre sine borgerplikter, som for eksempel stemme ved valg, er upartisk og nøytral formidling av fakta nødvendig. Objektivitetsregelen kan imidlertid også betraktes som en del av den markedsmessige logikken mediene forholder seg til. Ved å forholde seg objektiv unngår medieorganisasjonene å støte noen – annonsører eller betalende lesere – og unngår dermed også å miste viktige inntektskilder som resultat av

negativ omtale. Slik kan objektivitetskravet også forstås viktig i et markedsmessig perspektiv. Hvordan man skal forstå regler varier dermed også med hvilket perspektiv man anlegger.

2.3.3 Faktorer på samfunnsnivå

Logikken om det passende endrer seg også fra kultur til kultur, fra mediesystem til mediesystem. Med Friedland og Alford (1991) ville man betraktet dette overordnede systemet som en overgripende medieinstitusjon, men for klarhetens skyld vil det her bli omtalt som mediesystem. Hallin og Mancini (2004) viser hvordan verden kan deles inn i ulike mediesystemer. Det 'demokratiske korporative systemet', som Norge og de andre nordiske landene inngår i, er karakterisert blant annet av høy grad av statlig involvering i mediesektoren og høy grad av pressefrihet (Hallin og Mancini 2004:145). Syvertsen og kolleger (2012) kaller dette systemet for 'The Media Welfare State', og knytter mediesystemets karakteristikk til det mer overordnede velferdsstatssystemet i de nordiske landene. I motsetning til dette, finner vi for eksempel USA, som inngår i det Hallin og Mancini (2004) kaller 'det liberale mediesystem'. Mediene er også her å betrakte som frie aktører, men staten spiller en helt annen rolle i å promotere og legge til rette for denne friheten. Mens det i det nordiske systemet ligger til grunn en tro på at sterk statlig inngripen på noen områder sikrer den redaksjonelle uavhengigheten, er det i det liberale mediesystemet ikke rom for å involvere staten. I det liberale mediesystemet anses markedet som den beste mekanismen for å sikre redaksjonell uavhengighet (se f. eks. Baker 2002). Poenget i denne sammenhengen er ikke å diskutere fordelene og ulempene ved de to systemene, men i stedet å vise at reglene som ligger til grunn for nyhetsproduksjon nødvendigvis må variere fra kultur til kultur, fra mediesystem til mediesystem. Slike forskjeller på systemnivå kan gi konkrete utslag i hva aktørene kan gjøre og ikke gjøre – for hva som er passende. Mens det i Norge f.eks, er et sentralt poeng å ikke blande reportasje og kommentar, er det i Frankrike ingen regler knyttet til dette (Schudson 2001:166). Benson og kolleger (2012) knytter disse forskjellene i konkrete måter å produsere nyheter på

nettopp til de overordnede systemforskjeller. Når man skal diskutere nyhetsproduksjon og nyhetsprosesser er det dermed viktig å ta konteksten med i betraktningen.

2.4 NÅR SITUASJONEN ENDRES

Over er det etablert at aktører handler på bakgrunn av internaliserte normer og regler som har sitt utspring i institusjonen og institusjonens logikk, og i overensstemmelse med logikken om det passende. Et sentralt poeng i dette rammeverket er at handlinger er basert på rutine, det er de samme handlingene som gjentas, og at handlingene passer til situasjonen aktøren står ovenfor når han handler. Det er vist hvordan det i nyhetsproduksjonen er utviklet regler som har passet til en bransje preget av relativ stabilitet, dog selvsagt med visse endringer. I kapittel 1 ble det imidlertid vist hvordan mediebransjen nå står ovenfor relativt omfattende endringer. Internett har vokst frem som en 'disruptiv teknologi' (Christensen 1997), akkompagnert av endringer i leservaner, og problemer knyttet til den eksisterende forretningsmodellen. En konsekvens av disse endringene er at maktbalansen mellom avisen og leserne har endret seg i lesernes favør, og at medieorganisasjonene kjemper en stadig mer intensiv kamp om publikums oppmerksomhet.

Disse endringene kan få flere konsekvenser for nyhetsinstitusjonen. I lys av 'the configurational view of strategy' kan vi omtale avisenes nåværende situasjon som en transformasjon, og en sentral strategisk utfordring er dermed å tilpasse organisasjonen til disse endringene (jf. Mintzberg et al. 1998). Denne situasjonen kan det gjøre det vanskeligere for aktørene å forstå hvilken situasjon de befinner seg i, og dermed også hvilken regel som skal følges. Reglene knyttet til medieproduksjon har på et overordnet nivå vært knyttet til avisens posisjon mellom børs og katedral, og de mer spesifikke reglene knyttet til innholdsproduksjon har på ulike vis støttet opp under disse overordnede reglene. Ryfe peker på at det finnes indikasjoner på at de journalistiske reglene i dag er "in a state of profound flux" (2006b:204), og at mange av dagens journalistiske praksiser bryter med etablerte journalistiske regler. Med March og Olsen kan det dermed argumenteres for at forutsetningene for å handle passende endres (March & Olsen 1996:252).

Dette kan for det første føre til at regler forkastes eller endres: "rules are likely to be abandoned when rulefollowing create catastrophic outcomes, and in periods of radical environmental change, where past arrangements and rules are defines as irrelevant or unacceptable", skriver March og Olsen (2004:17). Et eksempel er forholdet mellom journalist og parti under partipressesystemet. I denne perioden var avisens formål å tjene partiet, og dermed ville det å produsere innhold i overensstemmelse med partiet avisen tilhørte anses som passende. Etter avpartifiseringen som fant sted fra 1970-tallet og utover på -80 og -90-tallet, ville slikt innhold imidlertid blitt ansett som et brudd på objektivitetsidealet, og dermed ikke som passende. Akkurat dette tilfellet kan også brukes som eksempel på hvordan overordnede endringer på samfunnsnivå kan føre til endringer i regler knyttet til avisproduksjon. Avpartifiseringen sammenfalt med, eller kan sees på som et resultat av, en mer overordnet liberalisering av samfunnet generelt, og en økende privatisering og kommersialisering av pressen spesielt. Private investorer begynte å se verdien som lå i aviser og avisproduksjon, og utover på 1980-tallet kjøpte en rekke private selskaper seg opp i avisbransjen. Tilhørighet og lojalitet til partiet var ikke viktig lenger, og det var vesentlig for journalistene å vise avstand til politiske bindinger. Objektivitetsidealet ble dermed en viktigere styrende faktor for innholdsproduksjon enn partiloyalitet. Sparrow (1999) knytter økt kommersielt eierskap også til innflytelsen markedet etterhvert skulle få på nyhetsproduksjon. Slik kan man se at endringer i kontekst har dyptgripende konsekvenser for hva som anses som passende når det kommer til nyhetsproduksjon. Dette kan videre også føre til en endring av selve institusjonen.

For det andre kan reglene bestå, selv om konteksten endres. Benson ([2010] 2012:616) argumenterer for at "field logics tend to persist even when conditions external to the field change". Schudson (2001) viser blant annet hvordan objektivitet som sjangerkrav befestet seg på begynnelsen av 1900-tallet, og kan forstås som resultat av datidens 'antipartyism' og et behov for å vise avstand til pr-arbeidere. Eide (2011:15) peker også på telegrafens og telegrambyråers fremvekst, hvor kundenes ulike politiske oppfatninger nødvendiggjorde en

nøytral nyhetsformidling. Siden har denne konvensjonen knyttet til nyhetsproduksjon blitt stående som den gjeldende måten å gjøre ting på, i alle fall i store deler av verden, og fremstår nå som en mer eller mindre allmenngyldig norm for hvordan nyheter skal produseres, legitimert gjennom oppfattelsen av at journalister skal fremstå som distanserte fra verdenen de dekker. Det samme kan man si om den omvendte pyramiden. Også det å skrive nyhetstekster i form av en omvendt pyramide har i dag status som en allmenn journalistisk regel. Den legitimeres i dag av en forståelse av publikum som at de ønsker å få med seg det viktigste først, og at de leser resten hvis de har tid eller synes det er interessant. I utgangspunktet var den omvendte pyramiden imidlertid en pragmatisk løsning på et praktisk problem som oppsto med telegrafene; hvordan få sendt av gårde en historie uten at meningen med historien, på grunn av ustabile telegraflinjer, ble borte? Slik oppsto den omvendte pyramidens form (se f. eks Pöttker 2003; Eide 2011:15). Telegrafene har for lengst gått ut på dato, men regelen som forteller journalisten hvordan han skal skrive en nyhetsartikkel har overlevd. Disse eksemplene viser at regler, og legitimeringen av dem, kan fremstå som allmenngyldige og 'naturlige', selv om de i utgangspunktet hadde et annet formål enn det de brukes som i dag. Reglene internaliseres og journalisten utøver sitt virke basert på de internaliserte reglene.

I denne avhandlingen vil fokus være på endringer knyttet til tre eksterne faktorer: forholdet til publikum, utviklingen av ny teknologi, og forvitringen av den tradisjonelle forretningsmodellen. Endringer i disse eksterne faktorene kan peke i retning av at reglene knyttet til nyhetsproduksjonen endres. Allerede har disse endringene satt noen spor. Blant annet er det tatt til orde for at de tradisjonelle nyhetskriteriene, som i stor grad baserer seg på en forståelse av publikum som borgere som trenger informasjon, må endres til fordel for nyhetskriterier som i større grad har publikums behov som konsumenter i fokus (Allern 2001a; Hamilton 2004). Videre har endringer i teknologi ført til endringer i regler knyttet til nyhetsproduksjon, spesielt relatert til hvem som kan være journalist, hva journalistens rolle er, og hvordan han rent praktisk skal utføre sitt daglige virke. Eide (2011) peker spesielt på at det at hvem som helst nå kan opptre som journalister, uten å påta seg de

samfunnsmessige forpliktelsene som ligger til grunn for samfunnsoppdraget, kan føre til at samfunnskontrakten – selve fundamentet for å forstå journalistikken som en institusjon – er i ferd med å endres. (2011:39). I tillegg spiller også utfordringer knyttet til den tradisjonelle forretningsmodellen en rolle for aktørenes daglige virke. Sparrow (1999) argumenterer for at journalistenes praksiser påvirkes av de kommersielle krav som legges på nyhetsorganisasjoner. Forvitringen av den tradisjonelle forretningsmodellen fører til et økt kommersielt press på medieorganisasjonene, noe som påvirker valg som tas for eksempel knyttet til innhold. For eksempel er inkluderingen av såkalt 'myke nyheter' et resultat av et større markedsfokus. Slike endringer bringer med seg både muligheter og utfordringer for de etablerte handlemønstre. Det er dermed interessant hvordan medieorganisasjoner forholder seg til disse endringene i sitt daglige virke.

2.5 OPPSUMMERING

I dette kapitlet er institusjonsteori, og spesielt institusjonell logikk og logikken om det passende lansert som et fruktbart rammeverk for å studere medieorganisasjoners strategiske valg. Det er vist hvordan beslutningstaking kan forstås som en regelstyrt handling, kanalisert av omkringliggende institusjonelle og organisatoriske faktorer. Kapitlet har videre vist at nyhetsinstitusjonen forholder seg til to faktorer eller institusjoner; samfunnet og markedet. Gjennom institusjonell logikk og logikken om det passende har begge disse institusjonene vært med på å legge premissene for den journalistiske aktiviteten som foregår. Den nye mediesituasjonen (jf. kap. 1) har imidlertid ført til at noen av de gamle reglene ikke lenger gjelder, eller kan anvendes. Denne avhandlingens anliggende er å se nærmere på hvordan aktørene i sine strategier forholder seg til slike endringer i de omkringliggende strukturer.

3. METODISKE FREMGANGSMÅTER OG REFLEKSJONER

Denne avhandlingen søker å gi en innblikk i hvordan medieorganisasjoner forholder seg til en verden i endring. Den ønsker å forstå hvilke strategier en bestemt medieorganisasjon, VG, legger til grunn for å manøvrere i et uoversiktlig landskap – hvilke valg aktørene tar og bakgrunnen for nettopp disse valgene. Videre søker den også å etablere hvorvidt strategiene også gjenspeiles i innholdet som publiseres av avisen. Studien må slik først og fremst betraktes som en case-studie (se f. eks. Yin 2014), hvor det å etablere innsikt i et avgrenset tema står sentralt. For å få en forståelse av hvordan aktørene manøvrerer baserer studien seg først og fremst på intervjuer med sentrale aktører i VG. Videre er intervjuene supplert med informasjon fra årsrapporter, redaksjonelle rapporter og intervjuer med sentrale aktører utført av andre medieorganisasjoner. Til slutt er det også gjennomført en kvantitativ innholdsanalyse av VGs innhold i papiravisen, på nett, på leserbrett (VG+) og på mobil (VG's nettapplikasjon for mobil). Samlet er dette et godt utgangspunkt for å diskutere strategiske valg og deres konsekvenser for innholdet. Dette kapittelet går nærmere inn på ulike metodiske valg gjort i studien og diskuterer hva de ulike metodene kan bidra med for å belyse den aktuelle problemstillingen.

3.1 FORSKNINGSDESIGN

Først vil det overordnede forskningsdesignet gjennomgås. Fordi avhandlingen har som ambisjon å forstå hvorfor ulike strategiske beslutninger fattes, vil det å ta utgangspunkt i aktørene være sentralt.

3.1.1 Å avdekke tankemønstre – den diskursive bevissthet

Først og fremst står strategier og strategiske valg sentralt i denne avhandlingen. I kapittel 2 ble det argumentert for at strategiske valg må sees som et resultat av hva aktørene anser som passende i enhver situasjon. Som vist i kapittel 2 skiller Giddens mellom det han kaller

'diskursiv bevissthet' og 'praktisk bevissthet'. Med den diskursive bevisstheten er aktørene i stand til å gjøre rede for sine handlinger, mens handlinger som stammer fra den praktiske bevisstheten er handlinger som er forankret i rutiner. Begge disse bevissthetene inngår i aktørens virke, og å få tilgang til dem er dermed sentralt for å forstå de strategiske valg som tas. En sentral ambisjon ved prosjektet er å få tilgang til aktørens egne fortolkning av situasjonen, til deres perspektiver, oppfatninger og antakelser. For å få tilgang til aktørens diskursive bevissthet har det blitt gjennomført intervjuer med sentrale aktører i VG, og det er også gjennomført en dokumentanalyse av sentrale dokumenter. Disse intervjuene vil belyse handlingene og bakgrunnen for disse handlingene som aktørene har en diskursiv kunnskap om. For Giddens betyr handling med utgangspunkt i den diskursive bevissthet at aktørene er oppmerksom på og handler på bakgrunn av sosiale regler (1984:xxiii). Ved å intervjuer aktørene kan vi dermed få et innblikk i hva som oppfattes som de riktige sosiale reglene – og dermed også som passende.

Aktørens utsagn vil i denne studien tolkes som et uttrykk for det de mener. Jeg vil ikke spekulere i om det ligger en dypere mening i det de sier eller om de sier noe annet enn det de *egentlig* mener. Når aktørene forteller at de tror at annonser også i fremtiden vil forbli en sentral del av avisers forretningsmodell, så tolker jeg dem bokstavelig. Eventuell diskrepans mellom aktørens fortellinger eller forklaringer vil forstås som et resultat av hvordan aktørene ser verden, og det vil ikke tolkes i retning av at noen av aktørene tar feil.

3.1.2 Innhold som resultat av strategier – den praktiske bevissthet

En sentral ambisjon med studien å undersøke om det er en sammenheng mellom strategiene aktørene legger for implementering av nye publiseringsplattformer, og innholdet som publiseres på disse plattformene. Gjennom intervjuer kommer altså det Giddens kaller for aktørens diskursive bevissthet, deres forklaringer på handling til uttrykk. Giddens peker imidlertid også på betydningen av det han kaller den 'praktiske bevissthet'. Den praktiske bevissthet viser seg gjennom det aktørene gjør. Det er i den praktiske bevisstheten kunnskap om hvordan man skal handle finnes, og den danner dermed grunnlaget for utgangspunktet

for aktørenes handlinger (Giddens 1984:xxiii). Fordi kunnskapen som finnes i den praktiske bevisstheten er å betrakte som taus kunnskap (ibid.), er den ikke alltid tilgjengelig gjennom for eksempel intervjuer. For å få et innblikk i hva som faktisk gjøres, er det derfor også inkludert en kvantitativ analyse av innholdet som produseres i avisen. Innhold må betraktes som et manifest uttrykk for hva journalister og andre aktørene 'gjør', og kan derfor bidra til å si noe om hvordan strategiene ser ut i praksis. Kvantitative innholdsanalyser er velegnet for å gi oversikt over mønstre i innhold (Krippendorf 2004:42, se avsn. 4.4), og de bidrar dermed til å etablere en sammenheng mellom strategier og innhold. En alternativ inngang til den praktiske bevisstheten kunne vært gjennom en kvalitativ innholdsanalyse. En kvalitativ innholdsanalyse kunne bidratt med detaljert kunnskap om de faktiske tekstene (Østbye et al. [1998] 2013: 61ff), men siden det ikke primært er det faktiske innholdet som er interessant i denne studien, men hvilke strategiske valg innholdet vitner om, er en kvantitativ innholdsanalyse mer formålstjenlig. Et annen mulighet kunne imidlertid vært å følge hvordan én historie utviklet seg på flere plattformer, i likhet med for eksempel Erdals (2008) analyse av NRKs innhold på nett, radio og fjernsyn. En slik analyse kunne supplert den kvantitative studien, men har av tidsmessige grunner ikke latt seg gjennomføre. Et annet alternativ kunne vært å gjennomføre en etnografisk studie eller en observasjonsstudie. Slike studier kunne bidratt med innsikt i hvordan journalister og andre innholdsprodusenter utfører sitt daglige virke, og bidratt med mer håndfast kunnskap om hvordan aktørene forholder seg til regler og ressurser i den daglige produksjonen av innhold (jf. Ryfes (2012) studie av amerikanske redaksjoner). Da det imidlertid ikke er produksjonsprosesser som er i fokus for denne studien, men i stedet strategier og innhold, syntes de valgte metodene imidlertid å belyse dette tilfredsstillende.

3.1.3 En casestudie

Fokuset på en bestemt enhet, VG, gjør at studien kan betraktes som en case-studie. Formålet med en casestudie er å gå i dybden på en eller noen få enheter (se f. eks. Thagaard [2003] 2004:47, 48). For at en studie skal kunne kalles en casestudie, må den, ifølge Yin (2014:15), blant annet undersøke fenomener i sin naturlige sammenheng eller kontekst, hvor grensene

mellom analyseenhet og kontekst ikke alltid er helt tydelig. I tillegg baserer en casestudie seg på flere datakilder og den drar nytte av teoretiske innfallsvinkler for datainnsamling og analyse (ibid.:16-17). Denne delte definisjonen peker på at casestudier ikke bare har med det rent metodiske å gjøre, men også med studiens overordnede design (ibid.:17). Siden et sentralt poeng i denne studien er å analysere strategier i sin samtidighet og i lys av den omkringliggende kontekst, og siden dette gjøres gjennom både intervjuer, dokumentanalyse og kvantitativ innholdsanalyse, metoder som er valgt med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2, er det rimelig å betrakte denne studien som en casestudie.

Casestudier og generalisering

En innvending mot casestudier er at det ikke kan foretas generalisering på bakgrunn av funnene i denne typen studier (Yin 2014:20). Spesielt gjelder dette kanskje for denne studien, hvor det i teorien argumenteres for at strategiske valg må sees i lys av institusjons- og organisasjonsspesifikke faktorer. Det ligger dermed til grunn en forståelse av at VGs aktører handler slik de gjør nettopp fordi de tilhører nettopp VG, og at aktører ansatt i eksempelvis Dagbladet muligens vil handle forskjellig, stilt ovenfor den samme situasjonen. Å foreta en generalisering til en populasjon, å si at fordi det gjøres slik i VG gjør alle aviser det samme, blir dermed vanskelig. Yin (2014:40ff) skiller imidlertid mellom 'statistisk generalisering' og 'analytisk generalisering'. Statistisk generalisering handler om å slutte fra et utvalg til et univers, og det kan som vist synes vanskelig i denne studien. En analytisk generalisering derimot, er en generalisering på bakgrunn av teorier eller konsepter, og generalisering kan forekomme hvis studien bidrar til å kaste lys over disse teoriene eller konseptene (ibid.). Thagaard peker likeledes på det hun kaller 'overførbarhet', at tolkninger et prosjekt fører til kan overføres til andre sammenhenger (Thagaard [2003] 2004). Hvis studien viser tendenser som bekrefter den teoretiske antakelsen, i dette tilfellet at strategiske valg og beslutninger vil finne sted innenfor noen bestemte institusjonelle og organisatoriske rammer, er det fullt mulig å overføre dette funnet også til andre organisasjoner, som videre kan testes gjennom andre studier. I tillegg muliggjør også

institusjonsperspektivet en generalisering til andre organisasjoner som tilhører samme institusjon (Barland 2012a:45,70). Institusjonsperspektivet understreker at organisasjoner er like fordi de tilhører den samme institusjonen, og det er rimelig å anta at handlemønstre også til dels sammenfaller på tvers av organisasjonene som inngår i institusjonen.

Metodetriangulering og 'mixed methods'

En annen innvending mot casestudier er at kildene som intervjues til en casestudie er subjektive i sine uttalelser, eller at man får den ”offisielle versjonen” (Østbye et al. [1998] 2013:127) gjennom intervjuer. For å bøte på dette problemet oppfordres det gjerne til triangulering, både av kilder og av metode (Ibid.) og til å kombinere ulike metoder. Ifølge Yin (2014:119) blir resultatene fra en casestudie er mer overbevisende hvis de baserer seg på data fra flere kilder. Derfor er både intervjuer, dokumentanalyse og en kvantitativ innholdsanalyse brukt som datagrunnlag i denne studien. Både kvalitative og kvantitative data inngår dermed i datagrunnlaget, og kan utfylle hverandre. De fleste kapitlene består imidlertid hovedsakelig av en kombinasjon av intervju og dokumentanalyse. Unntaket er kapittel 8, som nesten utelukkende er basert på den kvantitative innholdsanalysen. Hver for seg er kapitlene altså basert hovedsakelig på to metoder, men på et overordnet nivå er ambisjonen om metodetriangulering nådd.

3.2 KVALITATIVE INTERVJUER

Å forstå hvordan aktørene selv forstår situasjonen de står ovenfor er en sentral del av denne avhandlingen. En særlig egnet metode for å få ”informasjon om hvordan informanten opplever og forstår seg selv og sine omgivelser” (Thagaard [2003] 2004:58) er intervjuer. Intervjuer tilbyr forskeren tilgang til aktørens perspektiver, snakkemåter og begrepsapparat. Intervjuer er i tillegg også særlig egnet for å undersøke medieaktørers virksomhet og strategier (Østbye et al. [1998] 2013:103; Doyle & Frith 2006:558-559). Intervjuer genererer også svært detaljerte data, og egner seg derfor godt som en del av en casestudie (Yin 2014:110). Bruk av intervjuer i forskning krever noen bestemte avveining,

blant annet knyttet til valg av informanter, type intervju og hvordan intervjuet skal gjennomføres. Dette avsnittet vil se nærmere på disse avveingene.

3.2.1 Valg av informanter

Først og fremst er utvalget av informanter viktig. Studiens kredibilitet avhenger at informantene som er valgt ut faktisk har kunnskap om det man ønsker å finne ut noe om (Rubin & Rubin 2012:65). Utvalget av informantene til denne studien er gjort på bakgrunn av den rollen de har i VG. Utvalget er slik å betrakte som et strategisk utvalg, hvor informantenes egenskaper og kvalifikasjoner er avgjørende for å bli inkludert (Thagaard [2003] 2004:53). Til dette prosjektet er det derfor gjennomført åtte intervjuer, alle i juni 2012. Dette doktorgradsprosjektet springer imidlertid, både tematisk og interessemessig, ut av et annet prosjekt¹⁷ undertegnede var ansatt på som vitenskapelig assistent i perioden 2009-2010. I forbindelse med dette prosjektet ble det gjennomført et delprosjekt som handlet om VG og digitale inntektsstrømmer, og det ble da gjennomført tre ekspertintervjuer med ansatte i VG. To av disse intervjuene er inkludert i datamaterialet denne avhandlingen bygger på. Utvalget består derfor ti informanter. I utgangspunktet skulle det vært gjennomført intervjuer med ytterligere én journalist og én redaksjonell utvikler. Disse måtte av ulike grunner trekke seg før gjennomføringen av intervjuet, og har ikke siden blitt erstattet. En av journalistene som opprinnelig ble intervjuet trakk seg også fra prosjektet. Dette ble klart i siste fase av avhandlingen, og det var ikke tid til å inkludere ytterligere journalister i datagrunnlaget. Et intervju med en journalist i dag (i 2016) ville antakelig også gitt et helt annet bilde enn intervjuene gjennomført i 2012 gjorde. Vedkommende journalist sine ønsker er selvsagt tatt til etterretning, og uttalelsene vedkommende hadde kommet med er redigert bort fra det ferdige produktet. Avhandlingen bygger derfor på totalt ni intervjuer (se tabell 3.1).

¹⁷ *Konsekvensene av undersøkende journalistikk og mediemangfold i kjølevannet av de økonomiske og teknologiske omstillingene i mediebransjen*, ledet av professor Dag Elgesem.

Tabell 3.1 Oversikt over informanter, deres rolle og tidspunkt for intervju.

Navn	Rolle ¹⁸ (på intervjutidspunkt)	Tidspunkt for intervju
Espen Egil Hansen	Digital redaktør i VG	Juli 2012
Espen Olsen Langfeldt	Redaktør VG Mobil	Juni 2012
Tor Jacobsen	Direktør VG Mobil	Juni 2012
Catherine Gonsholt Ighanian	Journalist	Juni 2012
Tom Byermoen	Redaksjonell utvikler	Juni 2012
Anne Bolstad	Kommersiell produsent, VG Tablet	Juni 2012
Martin Nerstad	Kommersiell produsent, VG Mobil	Juni 2012
Torry Pedersen	Administrerende direktør, VG	Juni 2010
Jo Christian Oterhals	Digital direktør, VG	Juni 2010

Rollene aktørene har hatt betydning for utvelgelsen av informanter. Først og fremst kan skilles det mellom redaksjonelt ansatte og kommersielt ansatte. Av redaksjonelt ansatte er det intervjuet to redaktører, to journalister (hvorav en trakk seg fra prosjektet) og en redaksjonell utvikler. For de kommersielt ansatte er det intervjuet to direktører, en produsent for lesebrett og en produsent for mobil. På grunn av avhandlingens fokus på strategier og strategiske valg, er først og fremst er aktører på leder- og mellomledernivå inkludert med antakelse om at det er rimelig å anta at ledere og mellomledere i stor grad vil befatte seg med den typen spørsmål.

¹⁸ Rollen er basert på beskrivelsen som er gitt på VG sine ansattssider eller oppgitt av informant i intervjuet.

Redaktørene er en spesielt interessant gruppe beslutningstakere i en avisorganisasjon. Det er redaktørene som sitter med de redaksjonelle dag-til-dagavgjørelsene, og det er de som til syvende og sist bestemmer hvilke nyheter som skal komme på trykk (se f. eks. Gans [1979] 2004; Eide 2000). Det er dermed de som forvalter avisenes mål qua nyhetsformidler. Samtidig er de også å betrakte som eiernes forlengede arm i redaksjonen. Det betyr at de også bør etterstrebe å nå eiernes mål. Etter partipressens fall er eiernes mål først og fremst å betrakte som kommersielle, og en redaktør må således ta kommersielle forhold med i betraktningen. Selv om redaktørplakaten slår fast at redaktøren er en uavhengig aktør, ligger det også i eierens mandat å skifte ut redaktøren dersom han eller hun ikke forholder seg til de retningslinjer eieren har gitt (nored.no u.d). Redaktørene må dermed forholde seg til et sett av relativt motstridende forventninger og regler knyttet til hva som er passende adferd. På mellomledernivå er det, i tillegg til redaktøren også intervjuet én direktør. Direktøren har ansvaret for de kommersielle delene av virksomheten, og har således en klarere rolle enn redaktøren.

Utvalget er også gjort på bakgrunn av en ide om at de som best kan si noe om kommersielle strategier er de som jobber i de kommersielle avdelingene. Med kommersielle strategier menes her hovedsakelig strategier knyttet til inntektsstrømmer. Hvordan sikre seg nok fremtidige inntekter til å drive med innholdsproduksjon er en sentral utfordring for de fleste aktører i mediebransjen, og har vært gjenstand for debatt, både i akademia og blant aktørene i bransjen. De kommersielt ansatte antas å kunne belyse denne problemstillingen fra en markedsmessig perspektiv. Journalistene er inkludert først og fremst fordi strategiutvikling ikke er en isolert prosess, men kan foregå både intendert og uintentert. Slik er det rimelig å at journalistenes handlinger, når de gjentas over tid, blir institusjonalisert og inngår som en del av repertoaret knyttet til nye utgangspunkt for strategiutvikling. Hvordan journalister tenker om hva de gjør, kan dermed fungere som utgangspunkt for å forstå institusjonelle prosesser. Videre er det også rimelig å anta at journalister er de som i størst grad blir berørt av de strategiske valgene som gjøres. Det er de som utfører den daglige

nyhetsproduksjonen, og de kan dermed si noe om hvilke grunnlag de handler på bakgrunn av.

I tillegg er også en 'redaksjonell utvikler' inkludert. En redaksjonell utvikler er en ansatt som jobber i redaksjonen 'redaksjonell utvikling', en avdeling hvor de ansatte jobber med teknologisk rettede prosjekter (Intervju Byermoen, 2012). Denne rollen er interessant både fordi det er en rolle som er relativt ny i et avishus, og dermed er interessant rent deskriptivt, og fordi denne rollen sier noe om hvilken kompetanse som anses som viktig i fremtidens medieorganisasjon. I tillegg til å inneha bestemte roller, har alle informantene relativt lang fartstid i organisasjonen, noe som skulle støtte opp om studiens kredibilitet.

3.2.2 Kontakt og tilgang

Et annet aspekt knyttet til intervju som metode handler om hvordan man skal gå frem for å få kontakt med, og tilgang til, potensielle informanter. I denne studien ble potensielle intervjuobjekter ble kontaktet per e-post. I e-posten ble prosjektet forklart, og det ble gjort klart for de potensielle informantene hvorfor nettopp de ble kontaktet. I likhet med Barland (2012a) ble alle avtaler gjort med enkeltpersoner, og det ble ikke inngått noen formell avtale med VG eller Schibsted. Redaktører og administrerende direktør sa umiddelbart ja til å fungere som informanter. Det var imidlertid litt vanskeligere å få journalister til å delta. Mange av avisens journalister var opptatt med rettsaken mot Anders Behring Breivik på det tidspunktet jeg tok kontakt. VG, som alle landets aviser, dekket denne rettsaken behørig, og et stort antall journalister var dermed bundet opp til denne saken og hadde ikke kapasitet til å møte meg i tillegg. De var imidlertid veldig imøtekommende, og jeg opplevde det som relativt uproblematisk å få tilgang til landets største avis. Doyle og Frith (2006: 560, 568) skriver at å få tilgang til ledere, journalister og programskapere ikke er lett, og noen vanskeligheter knyttet til det å få kontakt hos Schibsted beskrives også av Barland (2012a:72). Det er imidlertid ikke noe jeg kjenner meg igjen i fra denne studien. Tvert i mot opplevde jeg alle mine informanter som svært imøtekommende og ivrige etter å svare på det jeg ønsket å få svar på. For å gi meg et overblikk tilbød de fleste av informantene

mine også å vise meg rundt i VG-huset, og slik tilegnet jeg meg et ekstra innblikk i hvordan innholdsproduksjonen foregikk. Dette er informasjon det er vanskelig å konkretisere og henvise til, men som fungerer som et bakteppe i analysene av intervjuene.

3.2.3 Gjennomføring

Et tredje moment er hvor intervjuet bør gjennomføres. Sted for intervjuet trekkes ofte frem som en faktor som krever overveielse. Grunnen til det er at anses som av sentral betydning for intervjusituasjonen at man har valgt et sted hvor det ikke er fare for forstyrrelser og hvor de som intervjues kan snakke fritt (Østbye et al. [1998] 2013:106). Alle informantene som ble intervjuet til denne avhandlingen fikk selv bestemme hvor de ville at intervjuet skulle finne sted, og alle ønsket at jeg skulle komme til dem i VG. Alle intervjuene ble derfor gjennomført i VG-huset, enten i kantinen, på et kontor eller i et møterom. Dette fungerte fint, og jeg opplevde det slik at informantene uttalte seg fritt, til tross for at vi var på arbeidsplassen som også var tema for intervjuet. Dette kan tilskrives at det i utgangspunktet ikke var sensitive opplysninger jeg var på jakt etter. Jeg ønsket å få vite hvordan informantenes daglige arbeid fortonte seg, i tillegg til mer strategiske refleksjoner knyttet til endringene i det markedet de jobber i. Jeg var ikke ute etter kritiske refleksjoner for eksempel knyttet til arbeidsplassen, noe som kan ha vært en medvirkende faktor til at informantene opplevde det som uproblematisk å ha meg på besøk. Intervjuene tok mellom 40 og 60 minutter, og ble tatt opp på bånd for å forenkle prosessen knyttet til transkribering og for å sikre forskningens etterprøvbarhet (ibid.:108). Det ble innhentet samtykke til dette på forhånd, og det ble også spurt om sitering med fullt navn var ok. Alle informantene samtykket til dette. En informant ønsket sitatsjekk i forkant av publisering, og han fikk tilsendt sitatene til sjekk før avhandlingen ble levert inn. Også de andre informantene fikk en e-post i forkant av innlevering av avhandlingen, hvor de ble minnet om at de hadde deltatt i denne studien, og hvor det ble spurt om de ønsket sitatsjekk. De fleste takket da ja til sitatsjekk, og noen hadde små innvendinger, hovedsakelig knyttet til fjerning av fyllord som ”altså”, ”liksom” også videre. Det er ikke gjort endringer som har påvirket sitatenes substans.

3.2.4 Intervjuetype og intervjuguide

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer, intervjuer hvor temaene er bestemt på forhånd, men hvor rekkefølgen de kommer i ikke er fastlagt. Det sikrer fleksibilitet i intervjusituasjonen, og gjør det mulig å følge uventede utsagn videre (Østbye et al. [1998] 2013:105, Thagaard [2003] 2004:85). En intervjuguide ble utarbeidet i forkant av intervjuet (se vedlegg 1). En intervjuguide kan karakteriseres som et ”tre med grener” (Rubin & Rubin 1995, i flg. Thagaard [2003] 2004:94), hvor treet må betraktes som hovedtemaet, og grenene som de ulike deltemaene som skal tas opp. Ifølge Thagaard passer en slik guide når forskeren på forhånd har klart for seg hvilke temaer som skal dekkes i løpet av intervjuet. I intervjuguiden jeg brukte var temaer jeg ønsket å komme inn på spesifisert, og forslag til konkrete forskningsspørsmål nedskrevet. Intervjuguiden besto hovedsakelig av åtte punkter; bakgrunnsinformasjon, arbeidet i redaksjonen, publiseringsprinsipper, målgruppe/lesere, nye produkter, samspillet mellom produkter og plattformer, journalistrollen og redaktørrollen. Et viktig poeng er imidlertid at intervjuguiden delvis var tilpasset rollen informanten som ble intervjuet hadde. Det vil si at Espen Egil Hansen, sjef for VG Multimedia, til dels fikk andre spørsmål enn det Tom Byrmoen, ’redaksjonell utvikler’, gjorde. Dette ble gjort fordi det er rimelig å anta at de ulike aktørene har ulike utgangspunkt for å snakke om det samme temaet, og at det var nødvendig for meg som forsker å formidle at jeg hadde oversikt over hva de ulike informantene kunne bidra med. Det ble likevel passet på at omtrent de samme temaene ble dekket i hvert intervju, dog på tidvis ulike måter.

En intervjuguide er også ofte bygd opp slik at intervjuet begynner med relativt ”ufarlige” spørsmål og etterhvert kommer inn på mer følsomme temaer. Man kan for eksempel tenke seg at informanten ikke ønsker å snakke om bestemte temaer, eller at det som sies påvirkes av at det er en forsker som stiller spørsmålene (se f. eks. Thagaard [2003] 2004:97ff). Dette ble det også forsøkt lagt vekk på i utarbeidelsen av intervjuguiden til denne studien. Intervjuet ble innledet med spørsmål knyttet til hvem informanten var, og hva slags stilling

han eller hun hadde i organisasjonen. Erfaringen er imidlertid at informantene selv relativt raskt selv kom inn på de temaene jeg ønsket å få vite mer om. De hadde fått litt informasjon på forhånd om hva jeg ønsket å snakke med dem om, og jeg forklarte dem også litt før intervjuet offisielt begynte, og det er rimelig å anta at denne informasjonen bragte dem raskt inn på relevante temaer.

Å følge en semistrukturert intervjuguide, vil forsikre at alle relevante temaer blir berørt, og at vesentlige temaer ikke blir glemt. Samtidig gir det intervjuet nok fleksibilitet til at interessante tråder kan forfølges underveis i intervjuet. I disse intervjuene ble det stilt oppfølgingsspørsmål av typen ”kan du utdype?”, eller ”kan du fortelle mer om det?”. Utsagn ble også tidvis fulgt opp med spørsmål knyttet til min forståelse av hva som nettopp ble sagt. Slike oppfølgingsspørsmål sikrer at jeg som forsker har forstått hva informanten mener, og det kan også oppfordre til å tenke videre rundt den samme problemstillingen og nyansere informasjonen (Thagaard [2003] 2004:87; Kvale & Brinkmann 2012:49). Å stille relevante oppfølgingsspørsmål kan imidlertid være vanskelig. Det krever at forskeren til en hver tid både ligger et steg foran informanten, og at han får med seg essensen i det informanten svarer (se f. eks. Rubin & Rubin 2012:149ff). I løpet av transkriberingsprosessen oppdaget jeg ved flere anledninger interessante tråder som ikke ble fulgt opp, men som ytterligere kunne belyst temaene vi snakket om.

3.2.5 Transkribering, analyse og fremstilling

I analysen og fremstillingen av intervjudataene er det lagt vekt på temaene som fremstår som viktig for informantene. Intervjuene ble transkribert og analysert av undertegnede. Underveis i transkriberingen noterte jeg meg interessante observasjoner og temaer informantene snakket om. Da alle intervjuene var ferdig transkribert ble temaene som var notert underveis systematisert, og dette la grunnlaget for fremstillingen av analysen. De transkriberte intervjuene er gjennomgått en rekke ganger i etterkant, for å forsikre meg om hvilken sammenheng uttalelser ble sagt i. Rubin og Rubin peker på at nøyaktighet bunner i at sitatene som er valg ut representerer informantenes opplevelser og forståelse, og ikke

forskerens ideer (Rubins & Rubins 2012:64). I hovedsak er det temaer og strategier informantene trakk frem som mest interessante som danner grunnlaget for analysen og for fremstillingen av resultatene. For eksempel ble det gjentatte ganger understreket av informantene hvilken betydning det har for organisasjonen og utviklingen av nye produkter at nye initiativ får lov til å vokse uavhengig av den mer etablerte moderorganisasjonen. Dette var ikke noe jeg som forsker hadde et spesielt fokus på intervjuene, men det kom frem at det var viktig for informantene. Derfor er det i analysen avsatt et avsnitt til å diskutere nettopp dette. En slik tilnæringsmåte til intervjuene bidrar til å øke studiens nøyaktighet (Rubins & Rubins 2012:64). Jeg har videre forsøkt å unngå å tillegge informantene meninger eller perspektiver de ikke selv eksplisitt formidler. Det betyr imidlertid ikke at jeg ikke har tolket utsagn i lys av hverandre eller i lys av eksisterende kunnskap om emnet, men det betyr at jeg tror på det informanten sier.

Intervjuene er forøvrig meldt inn til og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD), og dataene er oppbevart i overensstemmelse med gjeldende forskrifter.

3.3 DOKUMENTANALYSE

Selv om studien anlegger aktørenes perspektiv, er studien også supplert med innsikt hentet fra ulike skriftlige dokumenter, deriblant årsrapporter, redaksjonelle rapporter og intervjuer med aktører i VG gjort av andre medieorganisasjoner (se vedlegg 2). I medievitenskapelig sammenheng har skriftlige tekster primært to hovedformål: de er enten å betrakte som objekt for forskningen, eller som kilder (Østbye et al. [1998] 2013:51). I denne sammenhengen er jeg ikke ute etter å identifisere eventuelle dypere meninger i teksten, så dokumentene fungerer som kilder – i likhet med intervjuene. Den største delen av offentlige dokumenter som er brukt til denne studien er årsrapporter og redaksjonelle rapporter skrevet av eller for Schibsted og VG. Rapportene har fungert som et verdifullt supplement, spesielt i tilfeller hvor informanten er inne på et tema jeg som forsker ikke følger opp under intervjuene. Også strategidokumenter kunne bidratt med å fylle ut eventuelle hull i aktørenes fortellinger. Slike dokumenter ble etterspurt på ett tidspunkt, men det ble ikke

fulgt opp. Da det er aktørenes forklaringer, oppsummeringer og så videre som ligger til grunn for dokumentene som er anvendt, må dokumentene i denne sammenhengen betraktes som en del av aktørenes perspektiv. De er ikke skrevet av en uavhengig aktør, og fungerer dermed ikke som et alternativ eller som en korreksjon til intervjuene. Som vist over kritiseres casestudier gjerne for at aktørene er subjektive i sin tilnærming til casen, og en dokumentanalyse kunne fungert som et alternativ til et slikt subjektivt perspektiv. Imidlertid er det i tillegg også trukket veksler på intervjuer med VG-aktører utført av andre medier brukt som supplement til mine egne intervjuer. Sitater fra de samme aktørene i andre kanaler kan bidra til å understreke mine egne intervjuers validitet.

3.4 KVANTITATIV INNHOLDSANALYSE

Også en kvantitativ innholdsanalyse er inkludert i studien. Grunnen til det er todelt. For det første kan innholdet som produseres betraktes som en manifestasjon av strategiene det snakkes om, og en kvantitativ innholdsanalyse kan dermed tilby et innblikk i hvordan de strategiske grepene ser ut i praksis. For det andre er det interessant hvis innholdsanalysen viser andre tendenser enn intervjuene gjorde. Hvis så er tilfelle er det både et interessant metodisk poeng, man gjør ikke alltid det man tror man gjør, og selvsagt er det også interessant empirisk. Innholdsanalysen kan slik supplere funnene som gjøres i intervjuene. Et forbehold må imidlertid tas. Det er ikke sikkert at diskrepans mellom intervjuene til denne studien og innholdsanalysen utelukkende kan tilskrives forskjeller i det man tenker og det man gjør. Mens intervjuene hovedsakelig ble gjennomført i 2012 (noen også i 2010), er dataene innholdsanalysen bygger på innhentet i 2014. Endringene i dagens mediemarked foregår så hurtig at det på to år kan skje mye som fører til endringer i innholdsstrategier. Man må derfor være oppmerksom på at eventuelle forskjeller mellom strategier og faktisk innhold også kan tilskrives denne tidsmessige forskjellen i dataenes opprinnelse.

Kvantitativ innholdsanalyse er ingen ny metode i studier av avisinnhold. Krippendorf (2004) sporer slike analyser helt tilbake til 1893, hvor den antagelig første innholdsanalysen av aviser befattet seg med det retoriske spørsmålet ”Do newspapers now give the news”

(Krippendorff 2004:5). Kvantitative innholdsanalyser tilbyr en måte å se mønstre i store, uoversiktlig datasett (ibid.:42). Denne studien vil følge Riffe og kolleger (2014) som forstår kvantitativ innholdsanalyse som ”the systematic assignment of communication content to categories according to rules, and the analysis of relationships involving those categories using statistical methods” (Riffe, Lacy og Fico 2014:3). Det handler altså både om hvordan data samles inn og om hvordan de presenteres. Neuendorf (2002:10) peker sin side på en rekke faktorer som må være til stede for at en kvantitativ innholdsanalyse skal være korrekt utført. Hun peker blant annet på at studien må møte krav om objektivitet (eller intersubjektivitet), at den må være designet a priori, at den må oppfylle krav til reliabilitet, validitet, generalisering, reproduserbarhet og hypotesetesting. Siden en kvantitativ analyse ofte gir uttrykk av at den er basert på objektive kriterier, ligger det likevel subjektive vurderinger til grunn for både design, koding og tolkning av data. Derfor vil jeg redegjøre for valgene som er tatt i alle deler av forskningsprosessen.

3.4.1 Design

Først og fremst er åpenhet rundt designet av studien viktig. Studiens validitet avhenger av utformingen av innsamling, lesing og koding og data (Krippendorff 2004:19), og derfor vil jeg gjennomgå valgene som er gjort på ulike stadier i analysedesignet.

Valg av analyseenheter

Det er VGs redaksjonelle innhold som er av interesse i denne studien, og utvalget består av redaksjonelle produkter produsert av mediehuset på en daglig basis. I 2012 inkluderte det papiravisen, nettutgaven vg.no, lesebrettutgaven VG+ og mobilapplikasjonen VG mobil, og det er derfor disse fire utgavene som står i fokus i denne analysen. Siden det er umulig å analysere alt innhold på alle plattformer, er det nødvendig å gjøre et utvalg. Ofte baseres utvalget på det som kalles en konstruert uke, hvor man for eksempel velger en tilfeldig mandag i januar, en tirsdag i februar, også videre. Denne metoden sikrer spredning av datoer, og forhindrer skjevheter i materialet basert på dekning av spesifikke hendelser (Østby et al. [1998] 2013:215). For denne studien var imidlertid en slik tilnærming lite

hensiktsmessig. Grunnen til det var at jeg ønsket å se nærmere på eventuell gjenbruk av saker fra en plattform til en annen. Fordi man kan risikere at gjenbruk finner sted for eksempel dagen etter, ville en konstruert uke ikke fanget opp dette. Derfor er dataene innholdsanalysen i denne studien bygger på hentet fra en tilfeldig valgt, sammenhengende uke i mars 2014. Et av ankepunktene mot en slik tilnærming er at en ikke er sikret mot skjevheter grunnet uforutsette hendelser som tar stor plass i nyhetsagendaen. Dette var tilfelle også i den valgte uken, hvor to uforutsette hendelser tok mye plass den uken datainnsamlingen foregikk. Den første var Malaysian Air-flyets forsvinning, og den andre var Krimkonflikten som kom til et høydepunkt den valgte uken. Dette vil først og fremst påvirke analysen av det tematiske innholdet, og har medført at innholdskategoriene ”samferdsel og ulykke” og ”politikk og forvaltning” utgjør en uforholdsmessig stor del av innholdet. Det er kanskje også mulig å tenke seg at det vil påvirke den genremessige sammensetningen. For eksempel er det ikke umulig at deknningen av flyforsvinningen består av en rekke korte oppdateringer på nett, og at notiser dermed vil utgjøre en stor del av det totale innholdet. At en eller to saker dominerer agendaen påvirker likevel nødvendigvis ikke samspeillet mellom plattformene. Ett av formålene med innholdsanalysen er å analysere likheter og forskjeller i deknningen på de ulike plattformene, og det er rimelig å anta at en slik sammenligning er mulig til tross for at en eller to saker dominerer nyhetsbildet. En innvending mot dette er selvsagt at hva slags sak det er, eller hvilket tema det dreier seg om, også påvirker hvorvidt saken publiseres på tvers. Dette understrekes av perspektiver på teknologiens betydning, som blant annet sier at bestemte saker har noen egenskaper som gjør dem mer passende for en plattform enn for en annen (jf. kap 6). Til tross for mulige problemer knyttet til dette, vil en innholdsanalyse likevel belyse problemstillingene ytterligere.

Datainnsamling

Et sentralt aspekt i en kvantitativ innholdsanalyse er hvordan dataene er samlet inn, og det å innhente digitale data byr på noen ekstra utfordringer. Definisjoner av innholdsanalyser og forklaringer på hvordan de best kan gjennomføres, baserer seg i stor grad på antakelser

som henger igjen fra en analog tid, hevder Michael Karlsson og Helle Sjøvaag (2016). Spesielt gjelder dette datainnsamlingen. Karlsson og Sjøvaag (2016) peker på at det i definisjoner av innholdsanalyser ofte antas at innholdet som skal analyseres foreligger i forkant av forskerens interesse for dem, og at det dermed bare er å 'hente dem' når de trengs (ibid.). Digitale data er imidlertid flyktige, de kan endres og de kan forsvinne raskt, og innsamlingen byr dermed på en rekke nye utfordringer. Blant annet fører nettinnholds flyktige karakter også til at det ikke er garantert at en annen forsker hadde kommet over de samme dataene, selv om settingen var den samme (Karlsson & Sjøvaag 2016:180,181), noe som utgjør et problem knyttet til kravet om reproduserbarhet. Dataene denne studien bygger på er likevel innhentet på en slik måte at kravet om reproduserbarhet, at en annen forsker kunne gjentatt den samme analysen med omtrent det samme resultatet, er ivaretatt. I det videre vil jeg gjennomgå hvordan datainnsamlingen har funnet sted.

Innsamling av data fra papiravisen har for denne studien vært helt uproblematisk. Data fra papiravisen er tilgjengelige også etter at forskeren har fattet interesse for dem, og det er således relativt lett å få tilgang på disse dataene. I denne studien inkluderer papiravisen alle utgaver og hele avisen i en uke, fra 3. mars til 9 mars 2014.

For de digitale utgavene, VG+, vg.no og VG mobil er datainnsamlingen imidlertid mer komplisert. Siden dataene endres med jevne mellomrom, var det nødvendig å innhente dem i den stund de faktisk forelå, noe som krever en godt planlagt datainnsamling og en godt forberedt forsker (Karlsson & Sjøvaag 2016:182). For vg.no ble innsamlingen gjort ved hjelp av applikasjonen web-to-pdf, som lager en kopi av en ønsket nettside og genererer klikkbare PDF-filer. For vg.no ble det høstet innhold fra forsiden omtrent hver andre time fra klokken 08.00 til 00.00, fra 3. mars til 9. mars 2014. Innholdet på VG mobil ble samlet inn ved å ta skjermdump av applikasjonens forside til de samme tidspunktene som innholdet på vg.no ble samlet inn, og sakene ble videre søkt opp ved hjelp av Google i etterkant. Å søke opp saker i etterkant kan være utfordrende, da overskrifter kan være endret eller saker kan være fjernet. Det kan være vanskelig å forstå om det er den aktuelle saken, eller en

annen, som er funnet. I situasjoner hvor det var uklart hvilken sak det var snakk om ble publiseringstidspunkt for saken sammenlignet med tidspunkt for skjermdumpen, og eventuelle bilder ble sammenlignet. Tvilstilfeller, eller tilfeller hvor saken ikke kunne gjenfinnes, blir i den endelige analysen rapportert som 'missing'.

Når det kommer til flyktighet må VG+ betraktes som en hybrid mellom papiravisen og nettutgaven. Den forholder seg til omtrent den samme tidsdimensjonen som papiravisen, med én daglig publisering. I likhet med papiravisen består VG+ også av et bestemt utvalg av saker, og, fordi VG+ er utgavebasert, bevares sakene i den samme konstellasjonen også til ettertid. Den forholder seg altså til samme tidsdimensjonen som papir gjør. I likhet med nettutgaven er VG+ imidlertid også et digitalt produkt hvor endringer kan forekomme. Siden intervjuene med sentrale aktører i VG var gjennomført i før denne datainnsamlingen fant sted, hadde jeg også innsikt i strategiene knyttet til dette produktet, og jeg visste at VG ønsket å oppdatere VG+ hvis det skjedde noe viktig. For å være sikker på å ikke gå glipp av eventuelle endringer i utvalget av saker ble det derfor tatt skjermdump også av VG+ gjennom døgnet. Deretter ble sakene søkt opp og kodet. Alt i alt består utvalget av 1616 saker, 507 saker fra papiravisen, 853 saker fra VG nett, og 256 saker fra VG+. Mobilapplikasjonen er unntatt analyse, da den er identisk med innholdet på VG nett (se kap. 4 og 9).

Det er verdt å tydeliggjøre at mens analysen av VG papir og VG+ inkluderer hele utgaven i syv dager, baserer analysen av VG nett og VG mobil seg på det innholdet som til en hver tid var å finne på forsiden de samme syv dagene. Dette er gjort fordi det er rimelig å anta at det nyeste innholdet publiseres først på forsiden, og at forsiden er representativt for innholdet som finnes på resten av nettstedet. At dataene ble samlet inn med to timers mellomrom førte dermed mest sannsynlig til at alt innhold som ble publisert på forsiden kom med i analysen, og fordi det er rimelig å anta at innhold blir publisert først på forsiden, er det rimelig å anta at det aller meste av innholdet som ble publisert den dagen kom med.

Å være tilgjengelig på nett, mobil og lesebrett fra 08.00 til 00.00 en hel uke er relativt tidskrevende, og legger beslag på mye av datainnsamlers tid. Så til tross for at intervjuene utgjør hoveddelen av analysen i denne avhandlingen, er det arbeidet med innholdsanalysen som har vært mest tidkrevende.

Kodebok

Når data er samlet inn, må de kodes, og dette foregår ved hjelp av en kodebok (Neuendorff 2002:11). For å sikre studiens validitet er samsvar mellom kodebokens innhold og det man ønsker å finne ut noe om nødvendig (Østbye et. al [1998:2013:217]). Kodeboken som er brukt i denne sammenhengen har først og fremst tatt utgangspunkt i Allern (2001a) sin analyse av norske aviser. Allern inkluderer også VG i sin studie, og det er derfor rimelig å anta at de viktigste kategorier og variabler/verdier er med. Videre har også Waldahl og kolleger (2009) fungert som inspirasjon. Selv om Waldahl og kolleger primært analyserer fjernsynsinnhold, er det rimelig å anta at deres studie, i alle fall når det kommer til innholdskategorier, har fått med dem som er viktigst i en norsk kontekst. I konstruksjonen av en kodebok er det imidlertid nødvendig å huske på at den må være entydig, og med gjensidig utelukkende kategorier (se f. eks. Allern 2001a:78; Østbye et. al [1998:2013:217]). Det er dermed viktig å ikke ukritisk forsyne seg av andre, ulike kodebøker, men være observant på at de forskjellige verdiene på de forskjellige variablene, og de tilhørende verdiene, ikke overlapper. Et annet sentralt poeng er at disse kodebøkene er utarbeidet for ett bestemt medium, og det kan være vanskelig å oversette en kodebok for eksempel fra papir til å inkludere også nett og andre digitale medier (se f. eks. Kalsson og Sjøvaag 2015:185). I denne studien er dette løst ved at innholdsvariablene er de samme for alle plattformene, for å muliggjøre sammenligning, men for de digitale enhetene er også genre og formater som ikke finnes på papir, som for eksempel 'livedekning' og 'video' inkludert (se under, evt. avsnitt 8.3).

Til sammen besto kodeskjemaet (se vedlegg 3) av 14 variabler, hvorav tre var inkludert for å lette koderens mulighet til å manøvrere i datamaterialet, slik som navn på overskrift,

URL/sidetall og dato. Videre var tre av variablene knyttet til grad av gjenbruk (se nedenfor). De resterende åtte variablene var relatert til det faktiske innholdet i den enkelte artikkel. Disse åtte var produksjonssted, om det var innhold av nasjonal eller internasjonal karakter, om det var inkludert en bildeserie, om det var inkludert enkeltbilder eller videoer i artikkelen, genre, tematiske innholdskategorier, hvorvidt historien bar preg av å behøve umiddelbar publisering og det geografiske stedet artikkelen handlet om. I analysen er det overlapp, produksjonssted, genre og tematisk innholdskategori som følges, og derfor vil det fokuseres spesielt på disse variablene videre.

Tematiske innholdskategorier

I variabelen tematisk innholdskategorier inngikk det 50 verdier. For analysens klarhet ble de 50 innholdskategoriene i etterkant omkodet til 11 hovedkategorier: politikk og forvaltning, økonomi, sosiale spørsmål, livsstil, samferdsel og ulykker, kriminalitet, kultur, sport, teknologi og forskning, og vær. En slik grovkategorisering kan selvsagt føre til at nyanser i avisens dekning av ulike saker blir borte, og en avveining av hvilke saker som skal inngå i hvilken kategori er nødvendig. Ettersom hovedformålet med denne analysen primært er å sammenligne på tvers av plattformer, er det viktigste i denne sammenheng at sammenslåingen av variabler / verdier ble gjort konsekvent på alle plattformer, slik at sammenligning er mulig.

Genre

Som nevnt ovenfor er et sentralt prinsipp for innholdsanalyse at designet er fastlagt på forhånd (Neuendorf 2002:11). Når det gjelder genre er det i denne studien syndet mot dette prinsippet. Under kodingen av de digitale plattformene har variabelen 'genre' blitt utvidet med flere verdier etterhvert som de har dukket opp i materialet. Dette har å gjøre med at det på digitale plattformer finnes en rekke genremuligheter som ikke finnes på papir, for eksempel 'livedekning', 'nettmøter' og 'video'. Dette illustrerer for øvrig Karlsson og Sjøvaag (2016) sitt poeng relatert til vanskelighetene med å overføre kodeskjemaer fra ett medium til et annet. Å legge til verdier underveis i analysen gjør at tilnærmingen kanskje

kan falle under det Krippendorf (2004:21) kaller en etnografisk innholdsanalyse, hvor analytikeren er ”flexible in taking into account new concepts that merge during their involvement with texts”. Dette er dermed en induktiv strategi (ibid). Et problem med denne typen strategi er at den vanskelig kan overføres fra en kontekst til en annen (kilde). I dette konkrete tilfellet kunne det også vanskeliggjort sammenligning på tvers av plattformene. Dette ble løst ved at variabelen genre ble gjennomgått en ekstra gang på alle plattformer, etter at den første analysen var gjennomført og kodeskjemaet var ferdig utviklet. Slik ble eventuelle feil i kodingen oppdaget og korrigert. I denne studien har det vært én hovedkoder¹⁹, så å sørge for at det ble gjort likt på tvers av plattformer har vært relativt uproblematisk.

Produksjonssted

Produksjonssted handler om hvorvidt artiklene er skrevet av VG selv eller av noen andre. Som en generell regel er artikler hvor byline ikke er oppgitt, eller hvor bylinen er delt mellom VG og andre aktører, tolket som at det er VG som har skrevet saken. I tillegg er alle leserinnlegg, meningsinnlegg og blogginnlegg (som minnote.no og blogg.no) tolket som egenprodusert. Dette gir ikke et fullstendig bilde av VG-journalistenes arbeidsinnsats, men det indikerer hvor stor andel av stoffet som er kjøpt inn fra andre nyhetsbyråer og – organisasjoner.

¹⁹ I etterkant av kodingen ble det klart at to variabler måtte kodes på nytt. Til dette fikk jeg hjelp av fire andre kodere. Dette kunne vært problematisk med tanke på at all koding, som Krippendorf understreker, innebærer tolkning. Variablene som måtte omkodes var imidlertid variabler som i svært liten grad innbar tolkning fra koderen sin side. Variablene var antall ord og produksjonssted (VG eller annet), og koderne fikk i oppgave å notere ned dette for hver enhet. Forfatter gikk så gjennom de noterte verdiene og inkluderte dem i SPSS-arket i overensstemmelse med forfatters oppfatning av saken.

Gjenbruk av saker på flere produkter

Sammenfall er en kategori som er ment å forklare hvorvidt én sak også er å finne på andre plattformer. Sammenfall betyr her hvorvidt hovedteksten, brødteksten, er identisk for mer enn ett produkt. Da forskeren, i 2014, ikke hadde kjennskap til en automatisk, reliabel måte å sammenligne innhold på tvers av plattformer, ble dette gjort manuelt. Det betyr at forskeren har gjennomgått alle artikler, og sammenlignet dem på tvers av alle plattformer. Dette er hovedsakelig gjort gjennom en fremgangsmåte i tre trinn. Først ble overskriftene sammenlignet, og eventuelle tekstlige likheter i artikkelens brødtekst ble registrert. Deretter ble saker som tilhørte samme saksområde, for eksempel forsvinningen av det malaysiske flyet, saken mot politimannen Erik Jensen som på det tidspunktet var under etterforskning, rettsaken mot Oskar Pistorius og Ukrainakrisen gjennomgått for å finne eventuelle likheter. Deretter ble det øvrige innholdet gjennomgått, ved at hver sak på publisert på hvert produkt ble lett etter på de andre produktene. Sakene ble så kodet i SPSS, og det ble kodet for hver sak hvorvidt den også sammenfalt med saker på andre plattformer. Kodeskjemaet var lagt opp slik at det for hver analyseenhet skulle kodes om den også var å finne på de andre plattformene, og hvis den var å finne, om den var publisert dagen før, samme dag eller dagen etter. Dette krever nitid systematikk og ett godt overblikk.

Problemet med denne typen tilnærming er at det er forskerens vurdering som avgjør hvorvidt innholdet er å finne også på andre produkter. Det krever dermed at forskeren er i stand til å ha en oversikt over alle saker, hvor de er publisert og når de er publisert. For å få bukt med det litt tilfeldige ved en slik tilnærming, har jeg gått både overskrift og innhold etter i sømmene. Det betyr at det er undersøkt hvorvidt identiske overskrifter også har identisk innhold, og det er undersøkt hvorvidt innholdet kan være identisk til tross for at overskriften er forandret. I kodingen er det sett bort fra dette skillet, og det er kun kodet hvorvidt den aktuelle saken også finnes på en av de andre plattformene. På grunn av omfanget av kodingen av denne variabelen (det krever kjennskap til alt innhold), er denne kategorien unntatt kontrollkoding (se avsn. 3.4.3). Det er også verdt å nevne at en sak er kodet som lik også dersom den er lenger eller kortere på en annen plattform. Ved gjentatte

ganger var saken slik den forelå på nett lenger enn saken slik den forelå på papir, men teksten som fantes var lik på begge plattformer. Siden poenget er å registrere gjenbruk av stoff, ble slike tilfeller registrert som gjenbruk.

3.4.2 Gjennomføring av koding

Kodingen ble gjennomført i SPSS av undertegnede. Det ble ikke utført en pilotstudie i forkant, men tilsvarende studier har blitt gjennomført ved instituttet ved flere anledninger, og det ble dratt nytte av erfaringer trukket fra disse studiene. For å unngå problemene knyttet til forholdet mellom kodeskjema utarbeidet for papir og digitale data, kunne det imidlertid vært nyttig å gjennomføre en pilotstudie også i denne sammenheng. Et konkret eksempel på et slikt problem er for eksempel hvilke vurderinger som skal ligge til grunn for at en sak blir kodet som reportasje. I papiravisen er det relativt enkelt å avgjøre hvorvidt noe er en reportasje. Ofte, hvis flere saker som er plassert ved siden av hverandre omhandler det samme temaet, har vi å gjøre med en reportasje. Netttinnhold er imidlertid å betrakte som en ustrukturert samling av tekster, uten noen intern sammenheng (Karlsson & Sjøvaag 2015). Karlsson og Sjøvaag peker på at denne ustrukturerte fremtoningen gjør det problematisk å avgjøre hva som karakteriseres som analyseenhet. Dette gjør det videre også vanskelig å vite hvilken genre enheten hører til, og hvilke saker som skal kodes som reportasje kan dermed ikke avgjøres basert på enhetens forhold til de andre enhetene, slik det kan på papir. I denne studien ble dette løst ved at det kun er saker som innholdsmessig kan betraktes som en reportasje, som er kodet som nettopp det.

For hele innholdsanalysen gjelder det at hver overskrift er kodet bare en gang, og at hver enhet utgjør en like stor del av totalen. Det betyr at en notis vil utgjøre en like stor del av totalen som en reportasje eller lang artikkel vil gjøre. Dette kan gi skjevheter når det kommer til fremstilling og tolking av materialet.

3.4.3 Interkoderreliabilitet

All koding er gjenstand for tolkning (Krippendorff 2004), og derfor har også en kontrollkoder vært involvert. Selv om innholdet som kodes antas å være 'manifest', er det likevel ikke til å unngå at det er ulike typer forhold mellom koder/forsker og innhold i spill som vil påvirke hvordan innhold tolkes. For å validere kodeskjemaet (Neuendorff 2002:142) har det derfor vært gjennomført en reliabilitetstest, hvor en kontrollkoder har kodet 232 tilfeldig utvalgte artikler (14%) for å måle samsvar med den opprinnelige kodingen. Høyt samsvar mellom koderne styrker studiens reliabilitet. For å vurdere samsvar mellom kodingen har Cohens kappa (k) benyttet som mål i denne studien. Kappa måler samsvar mellom koderne ved å ta samsvar som kan ha oppstått ved en tilfeldighet med i betraktningen (Neuendorff 2002:151). Kappa har blitt kritisert for å være et konservativt mål, hvor samsvar i store distribusjoner er vanskelig (Neuendorff 2002:143). Derfor anses vanligvis samsvar på over 0.70 som tilstrekkelig

Tabell 3.2. Samsvar mellom variablene som er inkludert i analysen. N=232.

Variabel	Agreement	Exptected argreement	Kappa	Standard error	Z	Prob>z
Produksjonssted	96,49%	77,52%	0,8439	0,0473	17,83	0,0000
Genre	87,28%	17,13%	0,8465	0,0272	31,18	0,0000
Hovedkategorier	71,18%	6,7%	0,6909	0,0165	41,78	0,0000
Hovedkategorier samlet	87,77%	15,48%	0,8553	0,0273	31,33	0,0000

Tabell 3.2 viser samsvar mellom variablene som er inkludert i avhandlingens innholdsanalyse, og analysen viser samsvar på et akseptabelt nivå. Unntaket er for variabelen 'hovedkategorier', hvor Kappa ble anslått til 0,6909. En grunn til den lave scoren for denne variablene kan være det store antallet verdier som er inkludert. Variabelen inkluderer 50 verdier, og koderen velger kun én verdi for hver kodet enhet. Det er dermed 50 andre muligheter som kunne blitt valgt. I variabelen 'hovedkategorier samlet' er antall

verdier redusert til 10. Alle kodede enheter er omkodet til å passe inn i én av ti kategorier, og det er også disse kategoriene som rapporteres i kapittel 8. Her ser vi at kappaen har steget betraktelig, noe som kan tilskrives det reduserte antall kategorier.

3.5 BEMERKNINGER TIL DATAGRUNNLAGET

Ovenfor er valg med hensyn til overordnet design og de ulike metodologiske innfallsvinklene gjennomgått og begrunnet. Jeg ønsker imidlertid også å påpeke noen mangler, eller problematiske sider, ved datagrunnlaget, og spesielt i forhold til utvalget av informanter.

3.5.1 Problemer knyttet til utvalget av informanter

Selv om det ligger bevisste strategier bak utvelgelsen av disse informantene, reiser utvalget noen metodiske problemer det er verdt å reflektere rundt.

Tilstrekkelig antall?

For det første kan det settes spørsmålstegn ved om utvalget er stort nok. Anne Ryen (2002:92) diskuterer hvor mange informanter som er ”tilstrekkelig”, og hun konkluderer, ikke overraskende, med at det kommer an på hva man er ute etter å finne ut noe om. Hun peker spesielt på at antallet informanter når et metningspunkt hvor ytterligere informanter ikke bringer inn noe nytt. Likeledes peker Steinar Kvale og Svend Brinkman (2012:129) på at et intervju trenger ”så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite”. I denne studien er formålet å si noe om hvordan VG som organisasjon tilnærmer seg de endringene de står ovenfor i markedet, med spesielt fokus på de nye plattformene. Studiens hovedanliggende er å få et innblikk i hvordan de som jobber i organisasjonen strategisk forholder seg til disse endringene i omgivelsene. På den ene siden kan man si at detaljrikdommen muligens hadde blitt større hvis flere informanter hadde blitt inkludert, og spesielt kunne det vært inkludert flere journalister i utvalget. At det er nettopp to journalister, og at det er nettopp disse to, bunner i to grunner. For det første var det, blant en rekke spurte, disse to som var tilgjengelige i perioden intervjuene ble gjennomført.

Datainnsamlingen fant sted i mai og juni i 2012, midt under rettsaken mot Anders Behring Breivik, og mange journalister var opptatt med å dekke denne saken. Sett i lys av den massive mediedekningen denne saken har fått burde det vært åpenbart for undertegnede at mange journalister kom til å være opptatt i den perioden. Mange svarte derfor nei på min henvendelse. De to valgte journalistene har imidlertid også minst to egenskaper som likevel gjør dem spesielt gunstige som intervjuobjekter i denne sammenheng. De har begge lang fartstid i VG, og har dermed grunnlag for å si noe om endringer som har funnet sted. I tillegg oppfatter begge seg som nettpjournalister²⁰, og dermed som mulige innholdsleverandører til de digitale plattformene. Det ble dermed antatt at de to var i en god posisjon for å si noe fra et journalistisk perspektiv om hvordan disse plattformene ble brukt. På den andre siden er det ikke sikkert at flere informanter hadde belyst problemstillingen ytterligere. Redaktøren i VG Mobil er inkludert nettopp fordi han er redaktør i VG Mobil, og fordi det derfor ble antatt at han kunne si noe om hvordan de redaksjonelt forholdt seg til endringene. Siden det bare finnes én redaktør i VG mobil, ville det å inkludere andre informanter ikke nødvendigvis belyst denne problemstillingen ytterligere. Det samme gjelder for administrerende direktør i VG Mobil og sjef for VG Multimedia. Da formålet med studien ikke primært er å få innblikk i journalistenes hverdag, er det ikke åpenbart at det å inkludere ytterligere journalister ville tilbragt studien noe kvalitativt mer. Journalistene er inkludert for å supplere mellomledernes perspektiv med perspektiv fra dem som hver dag utfører den konkrete journalistiske jobben. Det er ikke meningen å få et helhetlig journalistisk syn på saken.

En annen grunn til at utvalget av informanter er slik det er, har sitt utspring i det opprinnelige forskningsopplegget. I utgangspunktet var det meningen at avhandlingen skulle være basert på artikler, og med utgangspunkt i VG og Fædrelandsvennen. Den opprinnelige ideen var å skrive fire artikler, to basert på intervjuer med ansatte i hver av

²⁰ Det er viktig å understreke at dette var i 2012, da datainnsamlingen fant sted. I dag (2016) er VG å betrakte som et integrert mediehus, hvor alle jobber sammen.

avisene og to basert på innhold i hver av avisene. Jeg fant imidlertid datamaterialet så interessant at jeg ønsket å gå mer i dybden på én avisorganisasjon, og gjøre det i monografiformat. Forskningsopplegget har altså blitt endret underveis. Til det formål kan åtte informanter synes litt lite, men jeg mener at de på bakgrunn av sin rolle i VG-systemet i stor grad belyser de problemstillingene jeg har satt meg fore å undersøke.

Manglende papirperspektiv

En innvending kan også være at utvalget ikke inkluderer aktører fra papiravisen. Sett i ettertid burde utvalget inkludert noen som spesifikt jobber med denne plattformen. En kan for eksempel tenke seg at det ville tilført avhandlingen et ekstra perspektiv hvis også papirredaktøren hadde blitt intervjuet. Også papir står ovenfor nye utfordringer hvor etablerte regler ikke nødvendigvis er tilstrekkelig. Kanskje hadde et papirperspektiv vært spesielt interessant, nettopp fordi det kunne sagt belyst hvordan man handler når internaliserte normer og regler ser ut til å gå i oppløsning. Å se utviklingen også fra ansatte i papiravisen sin side kunne supplert fokuset på det digitale med innsikt i hvordan man handler for å tilpasse regler for produksjon av innhold som har eksistert i mange år, til en ny tid. Å inkludere aktører fra papirdelen av virksomheten kan dermed anses som en mangel ved studien. Dette kom frem relativt sent i prosessen, og for sent til å gjøre noe med. Den opprinnelige ideen var å studere implementeringen av nye digitale plattformen, og det var da ikke relevant å inkludere informanter også fra papiravisen. Det kan imidlertid legges til at det er rimelig å anta at de som legger strategier for de digitale plattformene også har kjennskap til hvilke strategier som legges til grunn for papiravisen. Slik blir papirperspektivet i alle fall delvis ivaretatt.

Hvor er sjefen?

En tredje innvending er at Torry Pedersen, administrerende direktør og ansvarlig redaktør i VG, ikke er intervjuet spesielt til dette prosjektet. Dette er forsøkt rettet opp i ved å inkludere utsagn fra Pedersen i andre kanaler, ved å gjennomgå systematisk redaksjonelle rapporter (se avsnitt 3.3), og ved å ta i bruk et intervju med Pedersen som ble gjennomført

2010, hvor mye av det samme ble diskutert. Å inkludere et intervju som er gjort på et annet tidspunkt enn de resterende intervjuene kan selvsagt by på noen problemer, spesielt knyttet til tid. Intervjuet med Torry Pedersen fant sted to år tidligere enn de andre intervjuene, og med endringshurtigheten i mediemarkedet er det nødvendig å være åpen for at det som var den offisielle policyen for VG i 2010, ikke nødvendigvis var den samme 2012. Likevel er intervjuet med Pedersen interessant. Både fordi det kan kaste noen lys over eventuelle mentalitetsendringer, og fordi det kan supplere intervjuene som ble gjennomført i 2012. For å gjøre leseren oppmerksom på denne forskjellen i tid er det i teksten understreket at intervjuet med Pedersen fant sted i 2010. Bruk av intervjuet gjort av Jo Christian Oterhals medfører for øvrig de samme problemene. Det er likevel inkludert, fordi det inneholder noen gode, generelle betraktninger knyttet til utviklingen i mediemarkedet. Det finnes altså noen innvendinger mot utvalget av informanter. Til tross dette, anser jeg likevel utvalget som tilfredsstillende, etter de krav Thagaard ([2003] 2004) og Kvale og Brinkmann (2012) stiller.

4. FRA PAPIRAVIS TIL MULTIMEDIEBEDRIFT

I 2015 uttalte administrerende direktør og ansvarlig redaktør i VG, Torry Pedersen, at ”Leserne går til digitale plattformer. Da er spørsmålet: Er det en fordel å være først eller sist på digitale plattformer?” (VG+ 23.06.2015a). Dette er åpenbart et retorisk spørsmål, men sitatet uttrykker det som er kjernen i denne avhandlingen – nemlig VGs tilnærming til det å publisere innhold på flere plattformer. I 1995 var VG en svært vellykket tilbyder av nyheter på papir. I 2016, litt over 20 år senere, tilbyr mediehuset produkter på flere plattformer; papir, nett, mobil, lesebrett og TV (se tabell 4.1). VG er altså nå å betrakte som en multiplattformbedrift, og det er dette strategiske grepet – inkluderingen av mer enn ett produkt og én plattform i sin daglige produksjon og publisering av nyheter – som er sentralt i denne avhandlingen.

I kapittel 1, hvor utfordringer for dagens aviser ble skissert, ble det vist at mediebedrifter generelt og avisorganisasjoner spesielt, står overfor sentrale utfordringer, både i publikumsmarkedet og i annonsemarkedet. Det ble argumentert for at publisering av innhold for flere plattformer er én mulig løsning på dette problemet. Dette kapittelet vil i korte trekk se nærmere på noen av VGs sentrale kjennetegn, avisens utvikling fra papiravis til multimediebedrift og på avisens markedsmessige situasjon og posisjon. Det vil diskuteres hvorvidt VG kan betraktes som en ’oppfinner’ (jf. Miles et al. 1978), og det vil argumenteres for at det å inkludere flere plattformer i den daglige nyhetsproduksjonen kan forstås som en del av tilgjengelighetsstrategi. Formålet med kapittelet er å fungere som et bakteppe for å forstå de strategiske grepene som diskuteres i de påfølgende kapitler.

4.1 KORT OM VG

I over 70 år har VG produsert og publisert nyheter. Avisen, slik vi kjenner den i dag, ble etablert 23.juni 1945, på initiativ fra motstandsbevegelsen i Norge. På disse 70 årene har

avisen gjennomgått flere transformasjonsprosesser. Den har gjennomgått en populariseringsprosess hvor den har utviklet seg fra å være en tradisjonell nyhetsavis til å bli en populæravis (Eide 1995, 1998), og med innføringen av internett og digitale publiseringskanaler, har den også utviklet seg fra å være et avishus som hovedsakelig tilbød innhold i avisformat, til å bli et mediehus som tilbyr innhold på en rekke plattformer. Avisen ble etablert på et politisk grunnlag (Eide 2004:236), men som partipolitisk og økonomisk uavhengig. Avisens uttalte mål var å bygge bro over samfunnsmessige motsetninger og dempe politisk strid (vg.no u.d,a). I dag er avisens mål å også sette agenda, både for det folkelige og for det offisielle nyhetsbildet (Schibsted u.d, a). Espen Olsen Langfeldt, redaktør for VG mobil, uttrykker det slik: ”Målet er jo å sette dagsorden hver eneste dag” (2012, intervju). Dette uttrykker to ambisjoner: At de vil nå ut til mange og at de vil bli sitert av mange. Disse målene er på mange måter også nådd. VG har vist at de har klart overgangen fra å være et rent papirbasert avishus til å bli en ledende multiplattform digital medieorganisasjon. Samlet når mediehuset ut til i overkant av 2 300 000 lesere hver dag, noe som utgjør 55 % av den norske befolkningen over 12 år. Dette innebærer 437 000 lesere på papir, 1,9 millioner lesere på nett og 1,3 millioner lesere på mobil (VG 2015a). Etter NRK er VG også det mest siterte mediehuset i Norge (dn.no 06.01.16). Likevel må det å opprettholde denne posisjonen betraktes som en kontinuerlig prosess, og det er rimelig å anta at også VG kjemper en daglig kamp om publikums oppmerksomhet. På den måten kan det kanskje argumenteres med at VGs, og andre innholdstilbyderes mål kan betraktes som et negativt mål (Brox [1995] 2008), å unngå opplagsfall, lesersvikt og stagnering av inntekter. Implementeringen av nye plattformer må dermed sees på som et middel for å nå dette målet.

I 2016 er VG å finne på fem plattformer: papir, nett, lesebrett, mobil og tv. På disse plattformene publiseres det en rekke ulike produkter. Blant disse inngår papiravisen, nettutgaven vg.no, mobilapplikasjonen VG nett, lesebrettutgaven VG+, VGTV, magasinet VG helg, og ulike ad hoc magasiner for lesebrett og applikasjoner for mobil. I tillegg har

VG eierskap i økonominettstedene E24 og Dine Penger, og de leverer andre tjenester som Vektklubb, Dyrebar og Mittanbud.no (se tabell 4.1).

Tabell 4.1. Oversikt over produkter som tilbys av VG og plattformen hvor det ble først implementert²¹.

Produkter/tjenester	Plattform (først implementert)
VG Papir	Papir
VG Nett	Nett
VG Mobil	Mobil
VG+	Lesebrett
VGTV	Nett
VG Helg	Papir
Diverse magasiner	Lesebrett
Diverse applikasjoner	Mobil / lesebrett
Podcast	Nett
Klubbkonsepter	Nett
Mitt anbud	Nett

I denne avhandlingen er det nyheter og nyhetsformidling som står sentralt. Derfor vil fokuset hovedsakelig ligge på plattformene papir, nett, lesebrett og mobil, og de tilhørende produktene papiravisen, nettutgaven vg.no, lesebrettproduktet VG+ og mobilapplikasjonen VG²². Det er disse produktene og disse plattformene som brukes for å presentere nyheter under VGs logo på en daglig basis, og de vil derfor betraktes som VGs hovedprodukter²³.

²¹ Som vi skal se i avsnitt 4.5 er de fleste produkter nå tilgjengelig på alle plattformer.

²² På mange måter kan det argumenteres for at mobil utelukkende er å betrakte som en plattform som formidler en rekke ulike produkter. Det finnes en mobilapplikasjon for både VG nett (VG), VG+ og VGTV. Denne avhandlingen vil likevel omtale applikasjonen VG som mobilproduktet. Grunnen til det er at det virker som at det er dét produktet aktørene i VG refererer til når de snakker om mobil. Når det refereres til mobil eller smarttelefon er det altså denne applikasjonen det henvises til.

²³ Som vi skal se i avsnitt 4.2.1 er VGTV nå å betrakte som en kanal eller produkt i sin egen forstand. Da datainnsamlingen denne avhandlingen bygger på fant sted (i 2010, 2012 og 2014) var VGTV fremdeles å betrakte som en integrert del av vg.no. Det vil derfor ikke bli gjennomført en individuell analyse av VGTV.

Derfor er det disse produktene og plattformene det refereres til når det er snakk om 'multiplattform'. De andre produktene vil bli referert sporadisk dersom de kommer opp som sentrale temaer i intervjuene.

4.1.1 Schibsted som eier

VG eies av Schibsted Media Group AS, og inngår som en del av et større, internasjonalt konsern. Schibsted ble grunnlagt i 1839 som et familieeid forlag. Mot slutten av 1800-tallet overtok konsernet utgivelsen av *Aftenposten*, og i 1966 ble også VG en del av konsernet. På slutten av 1900-tallet var konsernet involvert både i avis, bok- og magasinbransjen, og i fjernsyns- og videoproduksjon (Anand & Hood 2007:1). I 1995 gjorde selskapet sin første investering innen internett, gjennom oppkjøp av Oslonett. Schibsted tok altså relativt tidlig steget fra å være "et aviskonsern til å bli et fullverdig mediekonsern" (Schibsted u.d,b). I 2016 operer konsernet i 30 land, og består av tre enheter: Schibsted Vekst, Schibsted Rubrikk og Schibsted Mediehus. VG inngår som en del av Schibsted Mediehus Skandinavia, sammen med *Aftenposten*, *Fædrelandsvennen*, *Stavanger Aftenblad*, *Bergens Tidende*, *Aftonbladet* og *Svenska Dagbladet*. I tillegg har konsernet også eierskap i flere franske og spanske nyhetsmedier (Schibsted u.d,c). Schibsted er den største norske aviseieren og det fjerde største nordiske mediehuset (Medienorge 2016d). Det er delte meninger rundt hvilken betydning eieren spiller for medieorganisasjoner, men en generell oppfatning er at eieren har en viss innflytelse, spesielt gjennom ansettelse og avsettelse av redaktøren (se f. eks. Roppen 2003). I denne konteksten er det eiernes betydning for produktutvikling og innovasjon som er av betydning. En studie av norske avisers implementering av iPad i sin nyhetsformidling viser at store aviser som eies av mediekonsern lettere tar i bruk 'innovative' strategier i lesebrettmarkedet (Krumsvik et al. 2013). Forfatterne begrunner dette med at store aviser som inngår i et konsern gjerne har mer kapital å rutte med, og at de også har muligheter for å utvikle produkter i fellesskap. "Corporate ownership is a resource that provides newspapers with analytical capabilities and the economic, strategic and technical support structures necessary for venturing into innovative product development" (Krumsvik et al. 2013:106). Slik rustes aviser som inngår

i konsern bedre for å møte konkurranse enn aviser som står utenfor konsern. Schibstedkonsernet er kjent som et konsern som verdsetter innovasjon og nyskaping, noe mottoet ”Shaping the media of tomorrow. Today” (Schibsted.no u.d.b) vitner om. Konsernet legger stor vekt på behovet for forskning og utvikling, og hevder at “improvements keep cash flow, transformation assures future” (Munch 2012). At VG har vært relativt tidlig ute med å ta i bruk nye plattformer og utvikle nye produkter kan slik forstås i lys av morselskapets fokus på adaptasjon og omstilling.

4.1.2 VG-stilen²⁴ - mellom det tabloide og det seriøse

Et av VGs mest markante kjennetegn er avisens splittede personlighet. Den fremstår som en blanding av seriøse og mindre seriøse nyheter, og er ifølge Martin Eide preget av en ’schizofreni’ (Eide 1998:233). Denne schizofrenien må først og fremst forstås som et resultat av avisens markedsmessige posisjon. Etter år som morgenavis, med lite vekst og dårlige økonomisk utvikling, skiftet avisen i 1952 fra å være morgenavis til å bli en middagsavis. Markedsmessig betydde denne overgangen at avisen entret løssalgsmarkedet, og ambisjonen var at overgangen skulle føre til en økt lesermasse, økt opplag og forbedret økonomi (Eide 1998:156). Også journalistisk medførte dette noen viktige endringer. Middagsaviser var kjent for å være ”annerledes aviser” (ibid.:156), og å entre dette markedet medførte en popularisering av innholdet i avisen. Med populærjournalistikk forstår Eide (1998:234) journalistikk som når ut til en stor publikumsgruppe, og han peker på at slik journalistikk ofte handler om myke nyheter, som krim, katastrofer og kjendiser, om hverdagsliv, det personlige og det individuelle (ibid.:249). Etterhvert utviklet avisen seg til en avis ”i nærkontakt med sitt marked” (Eide 1995:334), i betydningen i nær forståelse med sine leseres ønsker. VG har altså i lang tid hatt en relativt nær kontakt med sine lesere. For en schizofren avis er populistisk innhold balansert av saker av mer

²⁴ Wærstad (1993, i flg. Hågvar 2003) kaller VGs journalistiske stil for VG-logikken, Hågvar (2003) kaller det for VG-diskursen, Eide (1998) kaller det for VG-stilen. Denne avhandlingen vil følge Eide, og kalle det for VG-stilen.

samfunnsmessig verdi (ibid.), og VGs schizofreni må forstås i forholdet mellom sensasjon og grundighet (Eide 2004:245). Den må altså ikke betraktes som en populæravis i britisk forstand, hvor skillet mellom kvalitetspressen og populærpressen er markant sterkere enn i Norge, men som en avis som forholder seg til en tradisjonell presseideologi, hvor ideen om samfunnsoppdraget og rollen som den fjerde statsmakt står sentralt. Avisen karakteriseres i så måte av sin plassering mellom børs og katedral, og forholder seg til to ideologier samtidig. Det er fra denne tosidigheten at avisen henter sin legitimitet (Eide 2004:236; Hågvar 2003:95). Denne tosidigheten må også betraktes som en regel journalistene følger i sitt daglige virke. I en studie av det han kaller VG-diskursen hevder Yngve Benestad Hågvar at alle journalistiske vurderinger foregår innenfor dette todelte rammeverket. Han skriver at det ikke stilles spørsmål ved normene som ligger til grunn for dette rammeverket, og hvis det gjøres er det anvendelsen av normene det stilles spørsmål ved, ikke selve normen (Hågvar 2003:95). På den måten kan VG-stilen kanskje oppfattes som en, i VG, konstitutiv regel for hvordan nyhetsproduksjon skal foregå. VG-stilen er heller ikke nødvendigvis noe som finnes i sakene som blir en nyhet, den kan tilføres i etterkant gjennom den journalistiske prosessen. Dermed blir den også å betrakte som en regulativ regel, en måte å drive nyhetsproduksjon på, og en ressurs aktørene anvender i sin daglige jakt etter nyheter. Fordi organisasjoner og institusjoner er avhengige av legitimitet for å sikre sin eksistens, er det i et institusjonelt perspektiv rimelig å anta at aktørene søker å handle i overensstemmelse med VG-stilen. Det er således rimelig å betrakte VG-stilen som en struktur, som en del av den organisatoriske og institusjonelle logikk, som de ansatte mer eller mindre bevisst forholder seg til. VG-stilen må slik forstås som en mentalitet, et felles tankesett, som styrer aktørenes handlinger.

VG-stilen kan også betraktes som en sentral del av VGs merkevare. En merkevare kan være et navn, et begrep, et tegn, et symbol, en 'package design' eller en kombinasjon av disse elementene, og merkevarens formål er å skille et produkt eller en tjeneste fra konkurrentenes produkter og tjenester (Chan-Olmsted 2006:58). Medieprodukter er å betrakte som erfaringsbaserte produkter – produkter som må oppleves før man kan gjøre

seg opp en mening om dem (McManus 1994:65). Fordi erfaringsbaserte produkter vurderes på bakgrunn av leserens tidligere kunnskap om produktet, er merkevarebygging spesielt viktig for denne typen produkter (Chan-Olmsted 2006:57-58). Studier fra USA og Storbritannia viser at mer enn 77% av nettbrukerne oppgir at de tilegner seg nyheter fra nettstedet de kjenner og stoler på, og videre at mobilbrukere og lesebrettbrukere tilegner seg innhold fra allerede etablerte merkevarer (Newman & Levy 2013:58). Merkevarebygging er sentralt i driften av en produktportefølje (Picard 2005:14). Merkevarer fostrer lojalitet og er med på å gjøre produktene synlige (Doyle 2015d:55), og brukes ofte som en snarvei for kjøpsbeslutninger hos publikum (Croteau & Hoynes 2006:127; Chan-Olmsted 2006:57). En merkevare kan også betraktes som en kilde til konkurransemessige fortrinn (Chan-Olmsted 2006:58), og er således å betrakte som en strategisk ressurs. Ut fra dette er det rimelig å anta at fordi de nye plattformene og deres tilhørende produkter presenteres under VGs logo og således fremstår som en del av en 'VG-pakke', er det viktig at det VG er kjent for, VG-stilen, ivaretas på alle plattformer. Dersom merkevaren skal videreføres også til andre produkter må det imidlertid gjøres med forsiktighet, for, som Picard sier, å sikre at "the extensions are linked to the core concepts of the brand identity" (Picard 2005:15). Et brudd på merkevaren kan dermed føre til at moderproduktet tar skade. En merkevare er dermed noe som antakelig ønskes videreført på alle plattformer, men som også fungerer som en struktur, en regel og en ressurs, som aktørene bevisst og ubevisst forholder seg til. Merkevaren gjør kjøpsvalg lettere for konsumenten (Doyle 2015d:55), samtidig som den også må forstås som en institusjonell ordning som gjør valg lettere også for aktørene som handler innad i medieorganisasjonen. VG stilen må altså betraktes som en struktur både i markedsmessig og journalistisk forstand, og det er rimelig å anta at strukturen mobiliseres som et grunnlag for beslutninger som tas.

4.2 UTVIKLINGEN AV EN PRODUKTPORTEFØLJE

I løpet av de siste 20 årene har VG altså utviklet en produktportefølje. En bedrift har etablert en produktportefølje hvis den tilbyr mer enn ett produkt i et marked (Picard 2005:1), og for

aviser og andre medieorganisasjoner kan det å etablere produktporteføljer til dels forstås som et nytt utviklingstrekk. Tradisjonelt har hver nyhetsorganisasjon produsert ett produkt for ett medium, og én organisasjons produkt har skilt seg tydelig fra andre produkter (Croteau & Hoynes 2006:98-99). Hvis organisasjonen ønsket å ekspandere, ble dette gjort horisontalt, gjennom oppkjøp av andre medier i samme segment. For eksempel har en del aviser tilbudt portfolioer bestående av flere papiraviser (Picard 2004:117). Den teknologiske utviklingen og den markedsmessige usikkerheten beskrevet innledningsvis har imidlertid ført til endringer i denne tradisjonelle strategien, og til utvikling av diversifiseringsstrategier (ibid.; van Kranenburg 2005:23). Selv om VG og andre norske aviser tidlig etablerte produktporteføljer gjennom oppkjøp i fjernsynsmarkedet (se Eide 1995:417-418, 518 note 12), har digitalisering og konvergens koblet med allmenngjøringen av internett gjort det lettere og kanskje også mer attraktivt å tilby mer enn ett produkt, og mer enn én type produkt i mediemarkedet, og således etablere produktporteføljer. Denne strategiendringen innebærer nødvendigvis at medieorganisasjonen stilles ovenfor valg og utfordringer de ikke tidligere har befattet seg med (Picard 2005:2). Organisasjonene står dermed ovenfor en ny situasjon, både eksternt og internt, og hvilke regler som gjelder er ikke lenger tydelig. Avhandlingen forsøker å gi et innblikk i hvordan aktører i VG tenker rundt denne problemstillingen.

4.2.1 VGs vei mot publisering av innhold på flere plattformer

VGs vei mot etableringen av en produktportefølje startet med etableringen av nettutgaven *vg.no* i 1995. VG var blant de første avisene i Norge som etablerte en nettavis, men de måtte likevel se seg slått av både den lille lokalavisen *Brønnøysunds Avis* og av konkurrenten *Dagbladet*. Det var imidlertid først med etableringen av den nettbaserte avisen *Nettavisen* i 1996 at nettpubliseringen skjøt fart (Ottosen & Krumsvik 2012:53). *Nettavisen* baserte seg på en forretningsmodell som innebar å publisere andre avisers nyheter på sin egen nettside, og avisen kunne tilby en oversikt over nyhetsbildet bare de store avisene til da hadde kunnet (Krumsvik 2012a:57). *Nettavisen* fungerte etterhvert som et substitutt for papiravisene, noe som førte til at papiravisene i større grad også

konsentrerte sin oppmerksomhet om egne nettutgaver (Ottosen og Krumsvik 2012:46). I 1999 var vg.no Norges mest besøkte internettavis, og i 2003 gikk nettutgaven med overskudd for første gang. I 2007 hadde nettutgaven flere lesere enn papiravisen (VG+ 23.06.2015b). I dag (2016) når VG nett ut til 1,9 millioner lesere, og er å regne som en suksess, både økonomisk og med tanke på antall lesere.

I 1998 ble de første forsøkene med å publisere innhold også på mobil iverksatt (Barland 2012a:95). I 1999 ble VGs første wap-sider for mobil lansert og enheten VG Mobil etablert (VG+ 23.06.2015b). I begynnelsen var VG mobil en WAP-tjeneste som publiserte nasjonale og internasjonale nyheter, sport og underholdning. I tillegg var også en TV-guide og en utelivsguide inkludert i tilbudet på denne plattformen. I 1999 uttalte daværende multimediasjef i VG, Frode Nielsen, at ”VG satser stort på å bli ledende innen levering av tjenester for mobiltelefoner” (vg.no 20.10.1999). Med utbredelsen av smarttelefoner med ’touchscreen’ satte nettpublisering ytterligere fart (Westlund 2013), og spesielt var lanseringen av Apple’s iPhone i 2007 viktig i så måte. iPhone muliggjorde både tilgang til og presentasjon av informasjon på en ny måte (se for eksempel Aris 2011:267), og i 2008 lanserte VG derfor sin første iPhone-utgave (VG+ 23.06.2015b). I årene som fulgte eksploderte markedet for mobilt innhold, og VG mobil har hatt en markant økning i antall daglige, unike brukere (se figur 4.2). Innholdsmessig er VGs mobilutgave identisk med nettutgaven. ”På iPhone har vi en tydelig strategi på å prøve å gjenspeile websiden så enkelt som mulig” sier Pedersen (intervju, 2010). Av den grunn er VG mobil ekskludert fra den kvantitative innholdsanalysen (kap. 9). Smarttelefonen ser imidlertid ut til å utgjøre en viktig del av VGs tilnærming til publisering på digitale plattformer, og er derfor inkludert i kapitlene hvor strategier beskrives og diskuteres.

I 2010 lanserte Apple sitt lesebrett iPad, og som vist innledningsvis var det knyttet store forventninger til hvilke muligheter denne plattformen kunne tilføre avisbransjen. VG var tidlig ute med å implementere denne plattformen i den daglige distribusjonen av nyheter og informasjon, og allerede 9. desember 2010 lanserte VG sitt lesebrettprodukt VG+ (vg.no

09.12.10). VG+ ble lansert som et produkt spesielt tilpasset lesebrett, som et forsøk på å skape et abonnementsprodukt med utgangspunkt i journalistikk (Hansen, intervju 2012). ”Det er ikke en digital versjon av avis eller en ny måte å lese VG Nett på, men et nytt produkt som bringer deg nyhetene på en ny måte”, skrev Espen Egil Hansen, digital redaktør i VG, da produktet ble lansert (vg.no 09.12.10). Innholdsmessig er VG+ å betrakte som en hybrid mellom papiravisen og nettutgaven. Den er digital, som nettutgaven, men den kommer i faste daglige utgaver. Med det likner den papiravisen, med en enhetlig samling av saker. I 2011 ble prisen for verdens beste ipad-utgave tildelt VG+ av *The World Association of Newspapers*. Juryen kommenterte at VG+ kombinerer det VG er kjent for å levere med muligheter som ligger i den nye plattformen for å presentere nyheter på nye måter (Kampanje.com 11.10.2011). Produktet ble altså utviklet i krysningspunktet mellom teknologiske muligheter og organisasjonsspesifikke faktorer.

I 2014 tok VG også i bruk tradisjonelt, lineært fjernsyn i formidling av innhold (vg.no 08.11.2014). Gjennom avtaler med TV-distributørene Canal Digital, Get og Altibox er VGTV i 2015 tilgjengelig for 80 prosent av norske fjernsynsseere (VG+ 23.06.2015b). Å formidle innhold ved hjelp av levende bilder var imidlertid ikke noe nytt for VG. Allerede i 1982 forsøkte avishuset seg med fjernsynssendinger gjennom prøveprosjektet TVG, og avisen var således tidlig ute med å etablere produktportefølje med et annet produkt enn papiravis. Utover på 2000-tallet ble det i økende grad satset på web-tv, og i 2014 inngikk VG altså avtaler med tradisjonelle distributører om formidling av VGTV også på lineært fjernsyn (vg.no 08.05.14).

4.2.2 Om produktportefølje som strategisk grep

Det finnes en rekke begrunnelser for hvorfor det å utvikle produktporteføljer kan være et fordelaktig strategisk grep, og ulike forskere vektlegger ulike aspekter ved dette strategiske grepet. Chan-Olmsted (2006:3) peker på at det innebærer muligheter for større deling av ressurser og gjenbruk av innhold. Picard (2005:2-6; 2010c:98) peker på mulighetene det gir til å fremstå mer relevant for leseren og til å styrke mervarebygging. I en annen

sammenheng peker han også på at det å utvikle produktporteføljer medfører risikoreduksjon, bedre muligheter til å håndtere ulike produktsykluser, muligheter til å utnytte markedet bedre og til å tilby et bredere spekter av service i markedet, og muligheter for effektivitet (Picard 2005:2-6). Insa Sjurts (2002, ifølge Achtenhagen 2005:48) peker på mulighetene til å redusere faren for substitusjon, og Doyle (2015c:10) minner om at diversifisering minimerer avhengigheten av papiravisen. Croteau og Hoynes (2006:123) trekker frem at det gir bedre muligheter til å utvikle kostbare prosjekter, til å promotere egne produkter, til å utvikle skalaøkonomier, og at det gir større evne til å motstå kortsiktige tap. Küng og kolleger oppsummerer fordelene ved å være tilgjengelig på flere plattformer slik:

The logic is that these centrally coordinated activities will produce greater added value than separate independent activities, that systemic effects from coordination and fusion of activities will reduce costs and increase revenues, and that shared resources and knowledge and competences transfer among the operation will produce additional benefits (Küng et al. 2008:132).

Det handler altså i stor grad om å befeste sin posisjon i markedet, og om å dra nytte av skalaøkonomier (economies of scale) og stordriftsfordeler (economies of scope). Det er dermed rimelig å anta at det ligger et økonomisk motiv til grunn for VGs implementering av nye plattformer.

Diversifisering

VG har utviklet en produktportefølje gjennom å følge det som kalles en diversifiseringsstrategi. En diversifiseringsstrategi er en overordnet bedriftsstrategi, en ekspansjonsstrategi som handler om å endre sammensetningen av produkter som tilbys av en bestemt bedrift og om å finne nye markeder for disse produktene (se f. eks Achtenhagen 2005:44). En beslutning om å diversifisere kan være influert av faktorer i bedriftens omgivelser, de konkurransemessige forhold i en industri (van Kranenburg 2005:26), eller fordi bedriften ser markedsmuligheter (Picard 2005:4). Det finnes ulike måter å diversifisere en bedrift på, og ekspansjonen kan være 'relatert', i kjente markeder, eller

'urelatert', i nye markeder (Chan-Olmsted 2006:39ff; van Kranenburg 2005:26-28). Det mest grunnleggende valget handler om hvorvidt bedriften skal diversifiseres geografisk, eller om det er produktserien som skal endres. Ved å inkludere flere publiseringsprodukter i sin publisering av nyheter har VG fulgt det som kalles en relatert produktdiversifiseringsstrategi, hvor fokus ligger på det å introdusere lignende produkter i markedet (Chan-Olmsted 2006:41). Ifølge Picard er det denne strategien som er det mest innbringende for medieorganisasjoner (2005:7). Dette er en erfaring også VG har gjort seg. "Vi har hatt noen fiaskoer gjennom årene, og de største fiaskoene har stort sett vært dem der hvor vi har gått lengst bort fra det som sluttbrukeren forbinder med VG", sier digital direktør Jo Christian Oterhals (intervju, 2010). Eksempler på slike fiaskoer er blant annet en rekrutteringstjeneste kalt Top Jobs. "Det ble jo en dundrende fiasko", sier han. "Det viste seg nå en gang at det er det som er nært det VG står for, det er det vi er gode til å markedsføre og få i gang", forklarer han videre. Suksess eller ikke viser dette at VG er åpne for å prøve nye ting. Det skal vi komme tilbake til i kapittel 5.

4.3 VGs MARKEDSSITUASJON

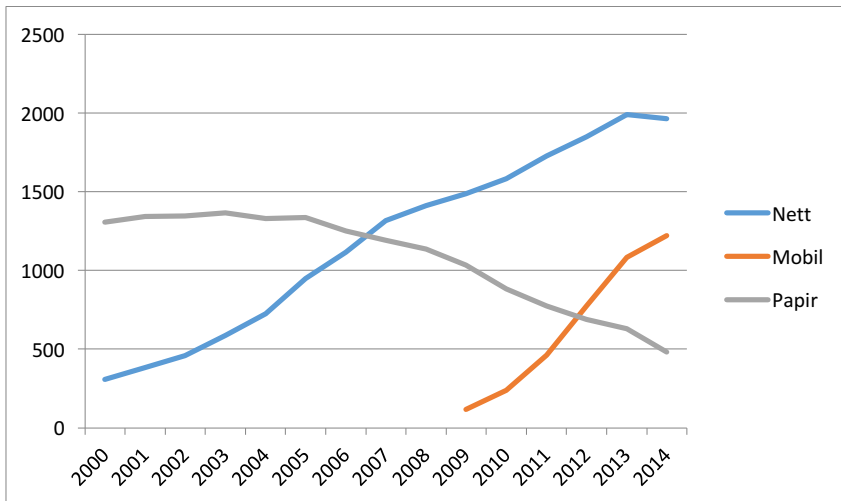
Utviklingen av VGs produktportefølje må sees i sammenheng med mediehusets markedsituasjon. Som vist innledningsvis har avisenes konkurransemessige situasjon endret seg med internetts inntog. Ofte har avismarkedet vært preget av monopolistisk konkurranse, hvor mange firmaer tilbyr like, men ikke identiske, produkter (Croteau & Hoynes 2006:18; Roppen 2004:42). For papiravisen sin del har det tradisjonelt vært rimelig å anse Dagbladet som hovedkonkurrent (Eide 1995, 1998). Konkurransen har tradisjonelt funnet sted som paraplymodellen viser, og har fra VGs ståsted i stor grad handlet om å få leserne til å foretrekke VG fremfor Dagbladet. Digitalisering og den påfølgende etableringen av produktporteføljer har imidlertid ført til endringer i konkurransesituasjonen (jf. kap 1). VG konkurrerer dermed ikke lenger bare mot Dagbladet, men også mot tradisjonelle fjernsynsorganisasjoner som NRK, nye innholdstilbydere som for eksempel Netflix, og sosiale medier som Facebook. Nettutgaven og papirutgaven møter dermed ulik konkurranse, og markedet VG opererer i har endret karakter fra homogenisert monopol,

med få tilbydere og lav grad av produktdiversitet, til et marked preget av mangfoldig konkurranse, med mange tilbydere og høy grad av produktdiversitet (Croteau & Hoynes 2006:18). I tillegg står VG og andre tilbydere av innhold ovenfor den situasjon at deres egne produkter potensielt kan fungere som substitutter for hverandre (se f. eks. Krumsvik og Sundet 2011:206). Dette krever en ny tilnærming til innholdsproduksjon, og en nytenking rundt hvilket marked de opererer i og hvordan produktene skal posisjoneres i dette markedet.

4.3.1 Opplag, lesertall og daglig dekning

De konkurransemessige endringene omtalt i forrige avsnitt påvirker hvordan VG når ut til sine lesere, og spesielt har de påvirket papiravisen. Etter å ha opplevd en relativt jevn opplagsvekst siden slutten av 60-tallet (Eide 1998:265), med en absolutt topp i 2002, har opplaget falt jevnt de siste årene. I år 2000 hadde VG et opplag på 387 508 aviser på hverdager, i 2010 var det nede i 233 295, og i 2015 var det redusert til 112 716 aviser (Medienorge 2016e).

På femten år ble avisopplaget altså redusert med nesten to tredjedeler, og ved siden av Dagbladet er VG den avisen i Norge som har opplevd størst opplagsnedgang de siste årene (Høst 2016:17). Også lesertallene for papiravisen viser samme trend. Mens omtrent 1,4 millioner nordmenn leste VG hver dag i år 2000, var det i 2014 i underkant av 500 000 mennesker som leste papiravisen hver dag (se figur 4.2). Til sammenligning viser figur 4.2 en markant økning i antall lesere på nett og mobil. Nett ligger suverent på topp, mens mobil er i ferd med å befeste sin posisjon som en viktig plattform for konsum av VGs innhold. Allerede mellom 2011 og 2012, året før intervjuene denne avhandlingen bygger på ble gjennomført, var det flere lesere av VGs mobilinnhold enn av papiravisen.



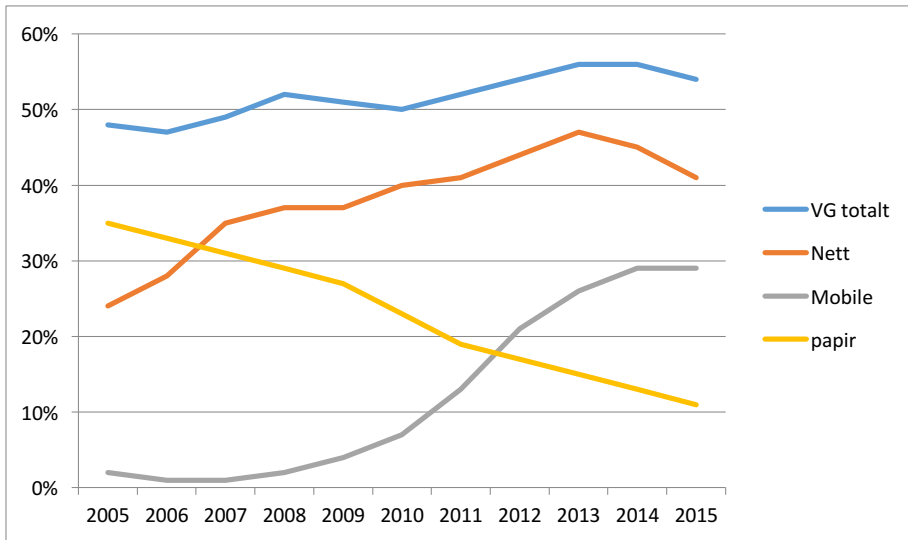
Figur 4.1. Lesertall VG på nett, mobil²⁵ og papir 2000 – 2014. I tusen. Den norske befolkningen over 12 år (kilde: Medienorge 2016 f,g,h; TNS Gallup 2016).

Nedgangen i opplag og lesertall kan blant annet skyldes papiravisens identitet som nasjonal løssalgsavis. Økte valgmuligheter for publikum medfører at nisjeprodukter, produkter som tilfredstiller relativt spesifikke publikumsbehov, foretrekkes fremfor publikasjoner som publiserer innhold av mer generell karakter, slik en løssalgsavis gjør. VG står dermed overfor store utfordringer knyttet til hvordan de skal nå ut til et publikum som i stadig økende grad ønsker å få innhold levert digitalt, og hvor betalingsviljen for digitalt innhold er lav, samtidig som annonser på nett ikke er like lønnsomme som papirannonser tradisjonelt har vært. For en avis hvis forretningsmodell og identitet er nært knyttet til papiravisen og løssalgsformatet, er dette en dramatisk situasjon å befinne seg i.

VGs situasjon er imidlertid ikke så dystert som avsnittet ovenfor kan gi inntrykk av. Til tross for fallende opplag når VG samlet ut til flere lesere enn noensinne. Figur 4.3 viser at med innføringen av mobil og lesebrett har avisens daglige dekning andelen lesere mediehuset

²⁵ Lesing på mobil inngår i lesertallene for nettaviser, som omfatter lesing på PC, Mac, mobil, nettbrett etc (Medienorge 2016h).

samlet når ut til, økt. Dette kan gi avisorganisasjonen et fortrinn ovenfor annonsører. Annonsører ønsker å nå så bredt ut som mulig, og netto rekkevidde kan forstås som et relativt godt mål på hvor bredt avishuset når ut.



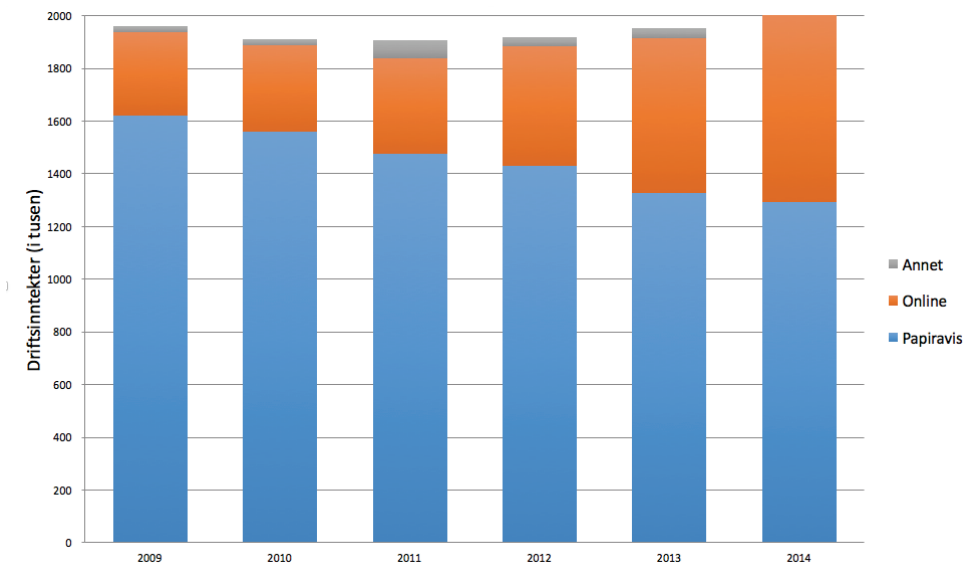
Figur 4.2. Daglig dekning for VG 2005-2015, fordelt på mediekanal. Prosent. Den norske befolkningen over 12 år (kilde: Medienorge 2016i og TNS Gallup 2016).

Det kan spekuleres i om opplagsnedgangen på papir er en konsekvens av digital satsing eller om den digitale satsingen er et resultat av opplagsnedgangen. Innledningsvis ble det pekt på at det fant sted en generell nedgang i lesing av papiravis lenge før internett ble kommersielt og allment tilgjengelig, noe som kan peke i retning av at digitaliseringen som har funnet sted gjennom år 2000 er et grep for å stå imot leserfrafallet. På den andre siden kan den økte digitale lesingen forstås som en konsekvens av tilgjengeligheten av digitale plattformer. Medieorganisasjoner har slik påvirket sitt eget ytre miljø, for så å posisjonere seg i det samme miljøet (Ottosen & Krumsvik 2012:48). Aktørene påvirker slik strukturene de videre forholder seg til i sine handlinger, jf. strukturenes dualitet diskutert i kapittel 2. For VGs del fant ikke nedgangen i lesing av papiravis sted før på begynnelsen av 2000-tallet. Etter at VG fant sin form som løssalgsavis på 1970-tallet, hadde avisen en

kontinuerlig opplagsvekst helt frem til 2002, da nedgangen startet. Nedgangen i lesing av papiravisen fant således for VGs del ikke sted før på begynnelsen av 2000-tallet. Det ligger likevel ikke i denne avhandlingens mandat å fastslå et mulig kausalt forhold mellom opplagsnedgang og digital satsing. Den forholder seg til at opplaget har gått ned og at digital lesing øker, uten å mene noe om sammenhengen.

4.3.2 VGs økonomiske situasjon

Til tross for at leserne forsvinner fra papiravisen og inntektene fra dem går ned, ser VG ut til å være en avis som går relativt godt økonomisk. I likhet med andre aviser har VGs papiravis tradisjonelt stått for brorparten av inntektene, og figur 4.3 viser at den største delen av inntektene fremdeles stammer fra papiravisen.



Figur 4.3. Oversikt over driftsinntekter VG 2009-2014 (kilde: Schibsted 2010-2015).

En årsak til det kan være at VG nett har utviklet seg til å bli en relativt stabil inntektskilde²⁶. Nettsiden omtales som en suksess, noe som står i sterk kontrast til andre avisers opplevelser knyttet til det å publisere innhold på nett (se f. eks. journalisten.no 11.02.14). I tillegg til nettutgaven bidrar VG+, VG mobil og VGTV til de digitale inntektene. VGTV er stadig utsolgt for reklameplass, og både VG Mobil og VGTV bidrar til at annonseinntektene fra VG nett øker (se f. eks. Schibsted 2013:4, 86). Ved utgangen av 2015 hadde VG+ over 74 000 betalende lesere, noe som også bidrar positivt til regnskapet (Schibsted 2016:29). Til tross for dystre spådommer tjener VG altså penger på digitale initiativer, og figur 4.3 viser at avisens totale inntekter hverken har stagnert eller blitt redusert, men tvert i mot har økt.

Det samme bildet får vi også hvis vi ser på avisens driftsresultat (tabell 4.2).

Tabell 4.2. Driftsresultat VG 2009-2015 (kilde: Schibsted 2010-2015).

	2009	2010**	2011	2012	2013	2014	2015
Driftsinntekter	1961	1909	1906	1920	1951	2009	1817
Driftsresultat (EBITDA*)	323	338	310	308	313	328	272
Driftsmargin (EBITDA) (%)	16	18	16	16	16***	16	15

* For 2009 er driftsmargin oppgitt som EBITA.

** 2010-tall er hentet fra årsrapporten for 2011. Ellers er tallene hentet fra de respektive årsrapportene.

*** Driftsmargin er ikke oppgitt i årsrapport og er regnet ut av forfatter.

Selv om inntektene fra papiravisen har falt, og inntektene fra digitale initiativer har økt, har forholdet mellom avisens inntekter og utgifter forholdt seg på omtrent det samme nivået de siste årene. Tabell 4.2 viser at avisens økonomi har holdt seg relativt stabil, på 16%

²⁶ | Schibsteds årsrapport for 2014 rapporteres det at VGs onlineinntekter økte med 22%, blant annet som følge av mobilannonsering og nett-TV (Schibsted 2015:27). 2015 rapporteres det imidlertid om fall i online inntekter på 12% som følge av et vanskelig marked for nettannonser (Schibsted 2016:29).

driftsmargin, de siste seks årene. Også tidligere år har driftsmarginen ligget på omtrent 16% (Årsrapporter, Schibsted 2006-2015). Til sammenligning ligger den gjennomsnittlige driftsmarginen for Schibsted Norge Mediehus på 7% og Schibsted Mediehus Sverige på 11 % i 2015. Dette indikerer at VG har en relativt stabil økonomi, noe som nødvendigvis innebærer at avisen tar noen strategisk riktige valg, også i den flytende situasjonen mediebransjen nå er inne i.

4.4 VG – EN OPPFINNER?

Denne korte fremstillingen av utviklingen av VGs redaksjonelle produkter og deres markedsmessige posisjon, vitner først og fremst om en endrings- og omstillingsmentalitet. At VG har vært relativt tidlig ute med å ta i bruk nye plattformer kan også vitne om et ønske om å dra nytte av 'first mover advantages', økonomiske fordeler som kan følge²⁷ med det å være en foregangsbedrift (se f. eks. Lieberman & Montgomery 1988). Det vitner om en evne til å se muligheter som ligger i ny teknologi, og til å forholde seg til disse mulighetene på best mulig måte. I en studie av norske medielederes holdning til internett og internettets potensiale som publiseringsplattform, peker Krumsvik (2006, 2014) på at mange medieledere ikke er fornøyd med egne organisasjoners nettaktiviteter, og konkluderer med at det kan se ut som om mange ledere finner det vanskelig å respondere på de endrede tider de står ovenfor (2006:294, 2014:106). I VG kan det imidlertid se ut som om det deles en mentalitet som legger til rette for utvikling og endring.

Slik kan VG ved første øyekast kanskje betraktes som det Raymond E. Miles, Charles C. Snow og kolleger (1978) kaller en 'oppfinner' (prospector). Miles, Snow og kolleger (1978:550ff) har identifisert fire bedriftstyper basert på hvordan de tilpasser seg endringer i sine eksterne omgivelser; 'forsvarere' (defenders), 'analytikere' (analyzers), 'oppfinnere' (prospectors) og 'etternølere' (reactors), hvor hver type bedrift har sin måte å organisere

²⁷ Det er ingen enighet knyttet til hvorvidt slike fordeler faktisk eksisterer. Se for eksempel Liberman og Montgomery (1988) og Suarez og Lanzolla (2007).

teknologi, strategi og struktur på. En 'forsvarer' er en organisasjon hvor ledelsen er eksperter på sitt område, men sjelden ser ut over sitt eget domene. Slike organisasjoners hovedfokus er å forbedre effektiviteten i de eksisterende operasjoner. En 'analytiker' er en organisasjon som opererer i to typer markeder, ett som er stabilt og ett som er i endring. I det stabile markedet opererer organisasjonen på bakgrunn av etablerte rutiner og formaliserte strukturer, mens i markedet som er i endring ser ledelsen til konkurrentenes handlinger og tilpasser seg de som ser mest lovende ut. En 'oppfinner' er en organisasjon som kontinuerlig søker etter nye markedsmuligheter. Den eksperimenterer jevnlig med nye måter å svare på endringer i dens strategiske omgivelser, og fungerer som katalysatorer for endring som konkurrentene må respondere på. På grunn av sin stadige søken etter nye markedsmuligheter, er disse organisasjonene imidlertid ikke spesielt effektive i sin ressursbruk. En 'etternøler' er en organisasjon hvor ledelsen oppfatter endringer, men ikke har evne til å respondere på dem. Slike organisasjoner mangler et konsistent forhold mellom strategi og struktur, og responderer på endring kun i den grad omgivelsene tvinger dem til det (ibid).

En avisorganisasjon kan ved første øyekast oppfattes som en forsvarer, hvor de ansatte har grunnleggende kunnskaper knyttet til produksjon av aviser, og fokus tradisjonelt har vært på å utvikle papiravisen i best mulig grad. Konvergens, digitalisering og innføring av internett og andre digitale publiseringsplattformer, har imidlertid ført til at avisorganisasjoner har en fot i et tradisjonelt, relativt stabilt marked – papiravismarkedet, og en fot i et ustabilt, usikkert marked – markedet for digitale publikasjoner. I papiravismarkedet opererer avisen etter kjente regler og rutiner, mens den i det digitale markedet er mer prøvende. På den måten kan en avisorganisasjon også betraktes som en analytiker (Krumsvik 2014:99). Krumsvik (2014) argumenterer imidlertid med at den norske avisbransjen på industrinivå må betraktes som forsvarere, med indikasjoner på strategier relatert til etternølere. Grunnen til det, skriver han, er mangelen på et konsistent forhold mellom strategi og struktur (Krumsvik 2014:105). Forsvarere og etternølere er organisasjoner hvor ledelsen enten ikke oppfatter endring eller ikke evner å respondere på

dem. En organisasjon som kan betraktes som en analytiker er en organisasjon som ser til hva andre gjør, og kopierer det de synes passer best. På noen punkter passer denne beskrivelsen på VG. Barland (2012a:24) peker på at VG lå etter Dagbladet når det kom til utvikling av både bilag, magasiner og nettavis. At de så på hva andre gjorde og laget sin egen versjon av det er dermed en passende beskrivelse for avisens handlinger. På den andre siden var VG relativt tidlig ute med å ta i bruk nett og mobil i sin daglige nyhetsproduksjon, og var den første norske avisen til å lansere et produkt for iPad. Også i internasjonal sammenheng var de tidlig ute med å lansere et produkt som var tilpasset denne nye plattformen. I tillegg peker Eide (1995:372-3724) på at VG må oppfattes som en trendsetter konkurrentene ser til. Slik må VG kanskje heller betraktes som en 'oppfinner', en bedrift hvis evner handler om å finne muligheter for nye produkter og markeder (Miles & Snow 1978:551). Dette passer også overens med det å utvikle en produktportefølje, hvor nettopp det å finne nye markedsmuligheter står sentralt. For VG er denne karakteristikken spesielt tydelig i utviklingen av VG for iPad, hvor det ikke fantes noen måte å vite hvordan produktet best burde utvikles og hva leserne ønsket av det. En oppfinner er imidlertid en organisasjon som ikke er spesielt effektiv. VGs markedsposisjon viser imidlertid at avisen har truffet ganske bra med sine produkter. De når ut til over 50% av den norske befolkningen over 12 år hver dag, og de digitale inntektene er stadig økende. På den måten er VG kanskje ikke å betrakte som en rendyrket oppfinner, men heller som en oppfinner som har funnet et velfungerende forhold mellom strategi, struktur og teknologi, og som dermed overkommer problemene relatert til ineffektivitet.

4.5 EN TILGJENGELIGHETSSTRATEGI

Bakgrunnen for at VG har utviklet en produktportefølje kan også forklares med utgangspunkt i en tilgjengelighetsstrategi.

Jeg tror grunnleggende sett at folk har en forventning til å få VG der de velger å bruke den. Vi har nok gått litt bort fra tanken om at våre produkter skal utfylle hverandre så mye, fordi jeg tror ikke det finnes noen som leser VG mobil om

morgenen, går på jobb, leser VG nett gjennom dagen, så kjøper avisen og går tilbake til mobilen. Jeg tror ikke vi er sånn,

sier Espen Egil Hansen (Intervju, 2012). VG ønsker altså å være tilgjengelig for alle kundegrupper som ønsker å lese VG, på hvilken plattform de ønsker å lese den og på hvilket sted de ønsker å lese den. Dette er tydelig gjennom at alle VGs produkter, til tross for at de opprinnelig ble utviklet for spesifikke plattformer, nå kan konsumeres på alle plattformer. Nettversjonen er tilgjengelig både gjennom nettleseren via URL'en vg.no, og som en applikasjon utviklet for smarttelefoner og lesebrett. Papiravisen, på sin side, kan lastes ned som en pdf-fil i VG+-applikasjonen, og er også tilgjengelig via nettsidene. Selv om VG+ ble lansert som et iPad-produkt er også dette produktet gjort tilgjengelig på de andre plattformene (vg.no 09.12.2010), og produktet kan i dag (2016) leses på både lesebrett, mobil og vg.no. På lesebrett og mobil kan produktet leses gjennom en egen app, mens det på vg.no er integrert med det øvrige innholdet, slik at det er tilgjengelig uten at leseren må gå via en applikasjon. Slik kan man kanskje si at VG+ i praksis også fungerer som en del av en betalingsmur på vg.no.

Det interessante med dette er at det å være tilgjengelig kan betraktes som en sentral del av VG-kulturen – VGs måte å gjøre ting på. VGs opplagssuksess fra slutten av 1960-tallet, som fant sted gjennom å introdusere avisen i nye markeder, kan i stor grad betraktes som et resultat av nettopp tilgjengelighet. Opplagsveksten fant sted gjennom å introdusere avisen i nye markeder. Det handlet om å være tilgjengelig i store deler av landet – om ”å være tilstede der folk var” (Eide 1998:268). Fordi løssalg nødvendiggjør effektiv distribusjon (Eide 1998:166), førte VGs overgang til løssalgsavis med seg et ekstra fokus på hvor avisen ble solgt, og selv om avisen har hatt som mål å være en riksavis, var den i sin begynnelse hovedsakelig å betrakte som en Osloavis (Eide 1995). Mot slutten av 60-tallet ekspanderte avisen imidlertid raskt og var snart å finne over hele landet, og fra begynnelsen av 70-tallet er det rimelig å snakke om VG som riksavis (Eide 1998:269). I tillegg fokuserte avisen på betydningen av å være tilstede på ulike utsalgssteder, både på

bensinstasjoner, kafeteriaer og campingplasser (ibid.:270). Det handlet om å være tilstede med ”Rett produkt til Rett tid på Rett sted i Rett antall” (Eide 1995:249). Tilgjengelighet kan derfor betraktes som en sentral del av VGs påfølgende opplagssuksess. Utviklingen av en produktportefølje kan slik forstås som en sentral del av en VG-mentalitet, hvor tilgjengelighet utgjør en viktig del. Ny teknologi har bragt med seg nye måter å være tilgjengelig på, men tankesettet kan tolkes som fortsatt å være aktivt, og påvirker beslutninger og strategivalg.

4.6 OPPSUMMERING

Dette kapittelet har tatt for seg en rekke faktorer som danner bakteppet for å forstå hvordan VG manøvrerer i et ukjent landskap. Kapittelet har vist VGs vei til multimediebedrift, det har sett på avisens markedsmessige posisjon, det er argumentert for at avisen må forstås som en oppfinner som leder an i utvikling av nye produkter, og at tilgjengelighet han betraktes som en viktig del av en VG mentalitet. I de påfølgende kapitlene er det strategier og strategiske valg som skal stå sentralt. Strategiutvikling er spesielt utfordrende for etablerte medieorganisasjoner, fordi de både må respondere på endringer i deres strategiske omgivelser, finne en måte å implementere denne responsen på og omgå ”the hurdles presented by ’legacy processes’” (Küng et al. 2008:125). Miles og Snow sitt rammeverk faller, som vist i kapittel 2, sammen med ’the configurational view of strategy’, som sier at det bare finnes et bestemt antall mulige strategiske valg i en bestemt situasjon. I sammenheng med et institusjonelt perspektiv er det dermed rimelig å betrakte etablerte institusjonelle og organisatoriske føringer som rammesettende for avisenes responsmuligheter. Dette skal være i fokus i de neste kapitlene.

5. STRUKTURELL ORGANISERING

I dette kapitlet er det den strukturelle organiseringen av mediehuset som skal være i fokus. Den strukturelle organiseringen, og spesielt organiseringen på bedriftsnivå, ble gjentatte ganger understreket av aktørene som svært betydningsfull for implementeringen av nye plattformer. Dette kapitlet vil tilnærme seg den strukturelle organiseringen ved å anlegge et ressursperspektiv. Det vil si at det betrakter den strukturelle organiseringen som et uttrykk for hva som oppfattes som best mulig utnyttelse av ressurser, og i denne sammenhengen er det kunnskapsmessige ressurser som skal stå sentralt. Hvordan VG har valgt å innrette seg strukturelt for å implementere nye produkter i sin portefølje er dermed interessant av to grunner. For det første sier det noe om hvilke kunnskapsmessige ressurser som behøves hvor i en ny tid. For det andre har den overordnede strukturen også betydning for hvordan nyhetsproduksjonen foregår. Beslutninger knyttet til strukturell organisering har dermed konsekvenser også for innholdet som produseres.

Spesielt er tre aspekter interessante i forhold til VGs strukturelle innretning. For det første ser det ut til at etablering av datterselskap er en viktig strategisk komponent når det kommer til implementering av nye plattformer. Videre ser det ut til at det å integrere tidligere utskilte selskap med mororganisasjonen etter en stund ut til å være et like sentralt strategisk grep. For det tredje ser det ut til at det å bringe inn ny kompetanse i redaksjonen, spesielt gjennom opprettelsen av en avdeling kalt 'redaksjonell utvikling', betraktes som viktig for å utnytte de mulighetene som ligger i de ulike plattformene og slik være rustet til å møte de usikre tidene de står ovenfor.

Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på to forhold. For det første må denne gjennomgangen av organisasjonsstruktur ikke betraktes som en fullstendig gjennomgang av VGs organisasjonsstruktur. Den må i stedet leses som et uttrykk for de faktorene aktørene i intervjuene, både direkte og indirekte, trakk frem som viktige når det kom til

implementering av nye plattformer i den daglige nyhetsproduksjonen. For det andre er det viktig å understreke at denne gjennomgangen er et uttrykk for hvordan organisasjonsstrukturen så ut i 2012, og for det aktørene da betraktet som mest betydningsfullt. Det må forstås som et uttrykk for hva aktørene anså som passende på det bestemte tidspunktet. Informantene har i senere tid understreket at strukturen ikke lenger er slik det skisseres her. Likevel er en gjennomgang av strukturen interessant. Ikke minst fordi den gir et innblikk i hvordan situasjonen var da avisen nettopp hadde tatt i bruk lesebrett i den daglige nyhetsformidlingen, og fordi den gir et innblikk i noen kollektive tankemønstre det er rimelig å anta at spiller en rolle også i dag.

5.1 ORGANISATORISK INNRETNING I EN NY TID

I et institusjonelt perspektiv betraktes mediene som en institusjon blant annet fordi de destrukturelt er innrettet på omtrent samme måte. Cook ([1998] 2005) trekker blant annet frem den hierarkiske innretningen av reportere, redaktører og direktører, og peker på det at noen få beslutningstakere står i en posisjon hvor de kan avgjøre hvilke historier som skal følges og av hvilken grunn, som et sentralt, felles trekk for medieorganisasjoner. Siden alle hendelser potensielt kan publiseres som nyheter, må det gjøres en seleksjon av hva som skal komme på trykk (se f. eks. Gans ([1979] 2004); McManus 1994). Det er dermed rimelig å anta at organisasjonen er hierarkisk innrettet for å hindre kaos og for å tillegge bestemte aktører beslutningsmakten. En rekke studier har pekt på betydningen av organisasjonens strukturelle innretning for innholdsproduksjon. Schlesinger ([1978] 1987:47) argumenterer for at formidlingen av nyhetshendelser er innrettet for å møte et produksjonssystem som er byråkratisk organisert. Likeledes peker Ericson og kolleger på at det er "[...] the organization of news, not the events in the world, that creates news" (1987:345). Også Tuchmans (1973) kjente studie *Making News by Doing Work: Routinizing the Unexpected* peker på organisasjonens betydning for hva som ender opp å bli publisert som nyheter. Simon Cottle argumenterer for at mediens innretning fører til et større fokus på hendelser, til en avhengighet av offisielle kilder og til utviklingen av det han kaller 'news sense' (Cottle 2003:15). Disse konsekvensene kan betraktes som regulative

regler for nyhetsproduksjon, og regler for nyhetsproduksjon og medieorganisasjoners strukturelle innretning henger dermed nøye sammen.

Mange studier har også pekt på hvordan organisasjoner endres strukturelt i overgangen fra papirbasert nyhetsformidling til digital nyhetsformidling. De fleste av disse studiene har befattet seg med aspekter relatert til forholdet mellom papirredaksjonen og nettredaksjonen, og spesielt med hvorvidt en integrert redaksjon er å foretrekke og hvilke faktorer som må være tilstede for å få til en vellykket integrasjon. I en tidlig studie av sammenslåing av nettredaksjonen og papirredaksjonen fant Jane B. Singer (2004) at journalistene så klare fordeler ved å være en sammenslått redaksjon, men at kulturelle og teknologiske forskjeller mellom de to reaksjonen kunne vanskeliggjøre en sammenslåing. Aldo Van Weezel (2009) viser hvordan en vellykket integrasjon mellom nettredaksjonen og papirredaksjonen blant annet avhenger av lik oppfattet status mellom de to journalistgruppene, at ledelsen er engasjerte i sammenslåingen og at det etableres en konvergent desk. Larry Dailey og kolleger (2005) har utviklet en modell, *The convergence continuum model*, for studier av samarbeid mellom ulike redaksjoner, som strekker seg fra krysspromotering på den ene siden til konvergens på den andre. Likeledes har José Avilés og Miguel Caravajal (2008) studert integrasjonen mellom nett og papir i spanske medier, og lanserer to modeller for å forstå integrasjon; den integrerte modellen og 'cross media'-modellen. Klaus Meier (2007) minner på sin side om at også andre utviklingstrekk, som for eksempel overgangen til større, åpne redaksjoner, er viktige for å forstå hvordan nyhetsorganisasjoner strukturelt innretter seg for en ny tid. Det disse studiene av organisasjoners innretning fremfor alt har vist, er at det ikke finnes noen fasitsvar på hvordan man best kan organiseres for å møte en ny tid. Dette kan i seg selv belyse at alle aktørene står ovenfor en ukjent situasjon de ikke helt vet hvordan best kan møtes, og at ulike organisasjoner og aktører har ulik oppfatning av hva som er den beste måten å tilnærme seg disse flytende tider på. Ottosen og Krumsvik (2008:17) har kalt de gjentatte omorganiseringene som finner sted i små og store medieorganisasjoner for 'omorganiseringssyndromet'. Dette peker på omorganiseringens hurtighet og omfang, og må betraktes som en respons på de usikre tidene

medieorganisasjoner står ovenfor. Dette kapittelet tar for seg hvorvidt innføringen av ytterligere publiseringsplattformer påvirker organisasjonsstrukturen, og i tilfelle hvilken organisasjonsstruktur som anses som 'den beste' for å publisere innhold på flere plattformer.

5.1.2 Kunnskap som strategisk ressurs

I tillegg til å være et uttrykk for en institusjonell logikk er den strukturelle organiseringen viktig også i et strategisk eller markedsmessig perspektiv. Å gå fra å tilby ett produkt til å tilby mange produkter krever en endring i ressurs sammensetningen en bedrift trenger for å operere, og ifølge Doyle (2015c) foregår det en omdisponering av ressurser i hele industrien. Dette kan innebære endringer i produksjonsutstyr, produksjonsferdigheter eller lignende, og kan forstås som et uttrykk for at organisasjonen 'gjenoppfinner' seg selv (Doyle 2015a:53). I dette kapittelet vil omorganiseringen sees på som et uttrykk for en omdisponering av organisasjonens menneskelige ressurser, og av kunnskapen disse menneskene innehar. Kunnskap er en viktig strategisk ressurs (jf. kap. 2), og et viktig spørsmål er hvordan et firma skal organisere seg for å best mulig nyttiggjøre kunnskapen som trengs til produksjonen av en bestemt vare (Grant 1996b). Det er dermed rimelig å anta at VG har innrettet seg slik at de på en best mulig måte kan nyttiggjøre de menneskelige ressursene de besitter, dog innenfor noen bestemte organisatoriske og institusjonelle rammer. Forståelsen av kunnskap som en viktig strategisk ressurs faller inn under det som kalles for 'det ressursbaserte strategiperspektivet' (the resource based view of the firm) (se f. eks. Grant 1996a; Barney 1991). Et ressursperspektiv er spesielt nyttig i en tid preget av usikkerhet:

If external markets are in a state of flux, then the internal resources and capabilities of a firm would appear to be a more stable basis for strategy formulation than the external focus that has traditionally been associated with the marketing orientation to strategy (Grant 1996b:376).

Å fokusere på bedriftens interne ressurser kan dermed være passende i en situasjon hvor alt er flytende, og ingen situasjon er lik dem man kjenner fra før. I dette kapittelet er det aktørenes forståelse av kunnskap som ressurs som skal stå sentralt.

5.2 ETABLERING AV DATTERSELSKAP

I dette kapittelet er det altså VG og deres grep relatert til organiseringen av redaksjonen som skal være i fokus, og kapittelet vil først ta for seg strategiske grep relatert til den overordnede bedriftsstrukturen. Et viktig strategisk valg knyttet til utviklingen av en produktportefølje er hvorvidt de nye initiativene skal utvikles innenfor den eksisterende organisasjonsstrukturen eller om det skal utvikles en ny organisasjonsstruktur (Picard 2005:9). Dette er et sentralt spørsmål i strategisk litteratur, men det er ingen konsensus om hva som er den beste løsningen (Küing et al. 2008:140). For VG ser etablering av datterselskaper for utviklingen av nye produkter ut til å være et sentralt strategisk grep. Da intervjuene denne avhandlingen bygger på ble gjennomført i 2012, var de mobile initiativene organisert i et eget selskap kalt VG Mobil. VG Mobil var skilt ut fra morselskapet Verdens Gang AS og fungerte som en enkeltstående enhet. I 2012 hadde denne enheten ansvaret for utviklingen av VGs lesebrettutgave VG+, diverse magasiner tilpasset lesebrett og ulike mobilapplikasjoner. I tillegg hadde den ansvaret for utviklingen av en mobil- og lesebrett-tilpasset utgave av vg.no (touch.vg.no/mobil.vg.no), og det ble jobbet med videreutvikling av magasinet VG Helg²⁸ (Intervju Langfeldt, 2012). Etablering av datterselskap som overordnet bedriftsstrategi har sitt opphav fra år 2000, da VG Multimedia ble skilt ut som et eget selskap (se f. eks. VG+ 23.06.2015b). VG hadde da publisert innhold på nett siden 1995, men i år 2000 ble VG Multimedia etablert som et datterselskap av Verdens Gang AS som skulle ha hovedfokus på digital utvikling. I 2005 besto dette datterselskapet av VG Mobil, VGTV og VG Radio (Schibsted 2006). VG Radio

²⁸ | 2011 ble magasinet VG Helg lansert som et eget produkt for iPad. Magasinet er, ifølge Langfeldt (e24.no 17.08.11), omtrent identisk med papirmagasinet.

ble imidlertid avvirket i 2010, men både VG Mobil og VGTV har vokst frem som viktige satsingsområder for avisorganisasjonen, først som en del av VG Multimedia, men siden i form av egne selskap. VG Mobil ble skilt ut i et eget selskap, VG Mobil AS, i 2010, og i 2013 ble den samme strategien igjen fulgt, da webtv-satsingen ble skilt ut som eget selskap, VGTV (Schibsted 2011, Brønnøysundregistrene 2013). I 2015 ble det foreløpig siste strategiske trekket i så måte gjennomført, da VG partnerstudio ble skilt ut som eget selskap (Brønnøysundregistrene 2015). VG partnerstudio er en enhet som produserer betalt innhold, annonsørinnhold, for VG (vg.no u.d.b). Fordi denne studien konsentrer seg om årene før utskillelsen av VGTV og VG partnerstudio, vil disse selskapene ikke være sentrale i den videre analysen, men det er et poeng å påpeke at det å etablere datterselskaper ser ut til å være gjentakende strategi for VG. Ifølge Krumsvik er en av fordelene ved å skille ut nettaktivitetene i egne selskap at det synliggjør selskapets verdier i markedet og øker verdien av eiernes deler (Krumsvik 2006:285), og å etablere egne selskap for nye initiativer er ikke noe VG er alene om. Allerede i 1999 etablerte New York Times et eget selskap for sine nettaktiviteter, og Dagbladet gjorde det samme i 2000 (Krumsvik 2006:285, se også Aris 2011). Av aktørene i VG forklares dette strategiske valget på to måter. For det første handler det om mulighetene det gir til å konsentrere seg om å utvikle nye produkter på produktenes egne premisser. For det andre oppfatter aktørene at det å være et lite selskap i større grad legger til rette for å prøve og feile enn det et stort selskap gjør. I det videre skal det ses nærmere på disse faktorene.

5.2.1 Å utvikle produktene på produktenes premisser

Det som i intervjuene fremsto som den viktigste grunnen til å etablere datterselskaper var mulighetene dette gav for å utvikle produktene på produktenes premisser²⁹. Dette var, ifølge Tor Jacobsen, direktør i VG Mobil, også bakgrunnen for den opprinnelige avgjørelsen om å skille ut VG Multimedia i et eget selskap: ”Det er for å få fokus, riktige mennesker, bare

²⁹ I dette kapitlet er det de strukturelle aspektene ved dette strategiske grepet som er i fokus. Kapittel 6 vil se nærmere på hva det betyr innholdsmessig.

fokusere på nett, så du kan gjøre alt på nettets premisser”, sier han (Jacobsen, intervju 2012). Som avsnittet under vil vise, kan det se ut som om de riktige menneskene er de som ”kan” nettet og som vet hva som kreves for å publisere innhold på denne plattformen. Likeledes peker Pedersen på at de ”fikk en større frihet fra den etablerte kulturen og [...] et større fokus og høyere tempo” (VG+ 23.06.2015a) da VG multimedia ble en egen enhet. Etableringen av VG Mobil begrunnes også på samme måte. Utskillelsen av mobilinitiativet fra morselskapet skulle ”sikre veksttaket” (Schibsted 2011), og, ifølge Oterhals, sørge for et ”sylskarpt fokus på mobil” (Computerworld 02.02.2010). I forkant av etableringen av VG Mobil AS sa Jacobsen at VG Mobils rolle skulle være å ”bygge VGs mobilsatsning videre slik at vi styrker vår posisjon i markedet og kan bidra til mer kraft bak utviklingen av de kommersielle løsningene som ennå ikke er gode nok” (tek.no 31.01.2010). Som med utskillelsen av VG Multimedia handlet det altså om å fokusere eksklusivt på mobilproduktene, og å befeste sin posisjon i markedet. Dette understrekes også i intervjuene gjort i 2012. ”[I 2010] har vi hatt en mobilsite ute noen år, men da skjønner vi at nå begynner det å bli svært og ta av [...], og da må vi ta en førende rolle”, sier Jacobsen (intervju, 2012). Ifølge Jacobsen betyr det at de slipper å la seg styre av gamle tanker: ”Da slipper du den kodakfella, at du gjør alt på basis av hva som lønner seg i den gamle verden, i papirverden. [...] Vi kan fokusere hver eneste dag på hva som er optimalt på mobile plattformer”, sier han (intervju, 2012).

Aktørenes forklaringer på hvorfor de anser det som sentralt å skille ut nye initiativer i egne selskaper, vitner for det første om en forståelse av betydningen knyttet til å ha riktig kompetanse på riktig sted. Som forklaring på hvorfor VG nett har blitt en suksess sier Hansen blant annet at en av grunnene er at de har hatt dedikerte folk som jobber der. Folk som ”virkelig skjønner det mediet, som brenner for det, som virkelig er inne i kvaliteten, blir ansvarliggjort på sluttproduktet, og som lever og dør med det” (Hansen, intervju 2012). Det kan se ut til at det til grunn for den strukturelle innretningen av organisasjonen dermed ligger en antakelse om at det å produsere innhold for nett er noe annet enn å produsere innhold for papir. Når Jacobsen snakker om at de må ha de ’riktige menneskene’ for å

utvikle bestemte produkter, indikerer det en tro på at det kreves en bestemt type kunnskap for å utvikle de nye produktene, kunnskap som er rettet mot produktenes teknologiske egenskaper. Det ser altså ut til at det å ha riktig kunnskap på riktig sted står sentralt, og denne sammenhengen er oppfatningen av hva som er riktig kunnskap styrt av plattformens teknologiske egenskaper.

For det andre ser det ut til at det å skille ut selskapet er basert på en ide om at hvis denne teknologiske kunnskapen skal kunne utnyttes best mulig, må aktørene få utfolde seg i fred, uten innblanding av resten av organisasjonen. Derfor blir det oppfattet som viktig å fri seg fra den tradisjonelle papirkulturen og skape en mulighet for å etablere en egen nettkultur. Dette peker også implisitt på at aktørene har en konkret oppfatning av at kulturen 'sitter i veggen'. Kultur anses gjerne som sosialt og historisk konstruert, og handler om "shared practices, knowledge and values that experienced members of a group transmit to newcomers through socialization" (Mierzejewska 2011:18). Derfor kan det, i en etablert institusjon, være vanskelig å tenke nytt, og det å endre handlingsmønstre ta lang tid og kreve at aktørene er i stand til å tenke 'utenfor boksen'. Det å skille ut produktene må sees på som et bevisst forsøk på å fri seg fra denne begrensende strukturen³⁰, og kulturen kan dermed betraktes som regel³¹, som aktørene manøvrerer i forhold til.

³⁰ Det er også verdt å spørre om man helt kan komme unna institusjons- og organisasjonskulturen. Da VG multimedia ble opprettet som et eget selskap var det med tidligere VG-fotograf og fotoleder Espen Egil Hansen i førersetet. Da VG Mobil ble skilt ut som eget selskap var det med Espen Olsen Langfeldt, mangeårig nyhetsreporter, korrespondent, avdelingsleder m.m. i VG som ansvarlig redaktør. Fordi aktører til dels handler på bakgrunn av internalisert kunnskap kan det slik være vanskelig å fri seg fra etablerte måter å gjøre ting på, og derfor videreføres også gamle og etablerte tanke- og handlemønstre. På en annen side kan aktørenes nye rolle ha ført til at de i større grad må reflektere over hvilke handlingsregler som var passende for deres nye rolle, og slik distansere seg fra den øvrige VG-kulturen.

³¹ Kulturen kan imidlertid også fungere muliggjørende, som en ressurs aktørene spiller på i sitt daglige virke.

5.2.2 En prøve og feile-kultur

Et annet argument for å skille ut selskaper var rettet mot et behov for å prøve og feile. Når en bedrifts omgivelser er i endring kreves en organisasjon som er i stand til å ta strategiske valg raskt (Küng 2008:89). I VG er det å skille ut nye initiativer i egne selskap basert på en erkjennelse av at den nye tiden krever en 'prøve og feile-kultur', hvor beslutninger kan tas og iverksettes raskt (se også Barland 2012a:111). Langfeldt peker på at beslutningsprosessen blir kortere når man er et lite selskap, og at det var noe av grunnen til at VG Mobil ble skilt ut som eget selskap:

[...] da er måten vi er organisert på, med utviklere som sitter her, redaksjonen her og salg og administrasjon der [peker], kjempenødvendig. [...] Vi kan bare bestemme sånn [knipser] at to tre av oss gjør det, og så gjør vi det" (Intervju, 2012).

I VG mobil er redaksjonen og de kommersielle avdelingene (i 2012) lokalisert på omtrent samme sted, og organiseringen fører slik til at beslutninger relatert til for eksempel produktutvikling kan fattes raskere enn hvis de var en del av en større organisasjon:

Vi har ikke tid til å vente på noen møter neste uke hvor dette skal bli drøftet. Vi bare gjør det. [...] For hvis vi hadde kommet i en situasjon hvor beslutningene skulle tas i sammenheng med alt annet som skjer i mediehuset, så hadde det gått for sent altså. Jeg tror dette har vært helt avgjørende,

sier Langfeldt (intervju, 2012). I en tid preget av raske endringer anses det av aktørene som nødvendig å ha mulighet til å snu seg hurtig og slippe å vente på resten av organisasjonen, og organisasjonen innrettes altså deretter. Dette kan også indikere at de utskilte enhetene er mindre hierarkiske enn de tradisjonelle nyhetsorganisasjonene normalt har vært (se f. eks. også Järventie-Thesleff et al. 2014). Som vist innledningsvis er medieorganisasjoners hierarkiske innretning et sentralt institusjonelt trekk ved nyhetsinstitusjonen (jf. Sparrow 1999; Schlesinger [1978] 1987:135ff). At VG etablerer enheter hvor dette trekket til dels forsvinner, kan tilsa at den nye tiden krever at aktørene klarer å se utover etablerte handlemønstre, noe som i det lange løp også kan være med å endre selve institusjonen.

Også økonomisk kan det være en fordel å være et AS som legger til rette for prøving og feiling. Muligheten til å utvikle seg i overenstemmelse med endringer i omgivelsene er en kilde til en potensiell konkurransemessig fordel for medieorganisasjonen, skriver Doyle (2015c:5). Dette anerkjennes også av aktørene i VG: ”Vi er heldige, for vi har mye mer ressurser og vi har et eget selskap som gjør at vi kan prøve og feile litt”, sier Jacobsen (intervju, 2012). Dette fører til at de kan bruke tid og ressurser på å satse på nye produkter: “[...] det er viktig å ha en kultur på at det er lov til å feile og dumme seg ut, og det er veldig viktig å bare kjøre på [...]. Så bommer vi på noe og så gjør vi det smart på en del, så blir det bra totalt da”, sier han (Intervju, 2012). Også Tom Byermoen, ’redaksjonell utvikler’, peker på betydningen av å ha mulighet til å prøve ut nye ting: ”Jeg tror mye blir til på veien. Og det er de for så vidt flinke til i VG, å være tidlige ute med ting, og selv om vi ikke treffer blink på alt, så er det viktigere å prøve en gang for mye enn en gang for lite”, sier han (intervju, 2012). Her vises altså konturene av en prøve og feile-mentalitet. En prøve og feile-strategi er initiert også fra Schibsted sentralt, og i flere av Schibsteds årsrapporter (se f. eks. årsrapporter for 2013, 2014, 2015) fokuseres det nettopp på betydningen av å prøve og feile: ”Mens vi i ’gamle dager’ kunne utforske og bearbeide nye ideer i flere måneder før lansering, jobber vi nå i en stadig syklus med testing, læring og tilpasning”, skriver Schibsted (Schibsted 2014:38) om organisasjonstilpasning. Konsernet jobber blant annet etter en såkalt Lean Startup-strategi, og ”oppmuntret [...] organisasjonene til å ta en viss risiko, handle raskt, lære og tilpasse seg” (ibid.). En Lean Startup-strategi er en produktutviklingsstrategi som er i ferd med å befeste seg i strategi- og produktutviklingsmiljøer (Nobel 2011). Strategien fokuserer på fordelene som følger med det å lansere produkter tidlig i en produktutviklingsfase, i stedet for å bruke mye tid på å utvikle produkter som viser seg ikke å slå an i markedet. En ’lean start-up’ lanseres så fort som mulig, med et ”minimum viable product” (Nobel 2011:1), et produkt som innehar kun de mest grunnleggende funksjoner. Det handler om å tilby produkter som ikke er ferdig utviklet og som kan brukes til å teste hypoteser relatert til hva som kan fungere i markedet (ibid.). Et konkret eksempel på denne strategien er utviklingen av VG+. En redaksjonell

gruppe begynte arbeidet med VG+ 1. oktober 2010, og produktet ble lansert 9. desember samme år, bare litt over to måneder senere (Langfeldt, intervju 2012). Ifølge Langfeldt er VG+ en ”permanent betaversjon” (Barland 2015:126, min oversettelse), noe som viser betydningen aktørene tillegger det å prøve, teste og feile, og på å etablere en organisasjon hvor det er rom for å bruke ressurser, både økonomiske og menneskelige, på å teste, utvikle og lansere uferdige versjoner av produkter. At organisasjonen legger vekt på betydningen av å teste nye ting kan også sees som et uttrykk for at hva som er den ’riktige’ kunnskapen ikke betraktes som en konstant variabel, men noe som endres i takt med endringer i omgivelsene. I tråd med dette argumenter Barney (1991) at det ressursbaserte perspektivet på firmaer er nyttig bare så lenge en bestemt industris spilleregler forholder seg relativt stabile. Dette står i motsetning til Grant, som anser ressurser som spesielt viktige i ustabile situasjoner. Det er utenfor denne studiens fokus å vurdere om det er hensiktsmessig eller ikke å fokusere på ressurser eller ikke i en ustabil situasjon, men som avsnitt 5.2.4 viser, anser aktørene selv strategien som essensiell for utviklingen av nye produkter. Å skille ut nye initiativer i egne selskap må uansett betraktes som et forsøk på å overkomme en situasjonsbasert usikkerhet. For aktørene krever situasjonen mulighet til å fokusere på det digitale og til å hive seg raskt rundt, og innretter organisasjonen deretter.

5.2.3 Organisering av mobilredaksjonen

Som vist over ble det å skille ut nye initiativer i egne selskap legitimert med betydningen av å ha riktig kunnskap på riktig sted, at beslutninger kan tas raskt og at det er rom for prøving og feiling. I 2012, som må betraktes som denne avhandlingens omdreiningspunkt, var VG Mobil fremdeles skilt ut som et eget selskap. Det er dermed interessant å se nærmere på hvordan mobilredaksjonen så ut, hvilken kompetanse som ble forstått som viktig og hvordan samarbeidet i denne redaksjonen foregikk.

Ingen egen innholdsproduksjon

Et interessant strategisk grep med hensyn til mobilredaksjonen er at det ikke er ansatt noen som produserer innhold for de digitale plattformene. I 2012 besto mobilredaksjonen av syv

ansatte, fire som jobbet turnus, redaktøren, en bildesjef og en designer (Langfeldt, intervju 2012). Innholdet som ble publisert på VG Mobil og VG+ ble hentet fra de øvrige redaksjonene. Ifølge Espen Olsen Langfeldt hadde de i begynnelsen en god del egenproduksjon. Et eksempel er prosjektet *Levende Kollen*, hvor VG+ hadde en egen fotoreporter tilstede i Holmenkollen under ski-VM i 2011 (Langfeldt, Intervju 2012; Lund 2012:12). De så imidlertid snart at det ikke var nødvendig å produsere eget innhold for VG+: ”Det som produseres hver dag i VG, VG nett, Dine Penger, E24, pluss at vi har tilgang til NTB, det er ikke noe problem med stoff”, forteller Langfeldt. Det foregikk dermed et omfattende samarbeid på tvers av selskapene til tross for at VG Mobil var skilt ut fra morselskapet: ”Vi er totalt avhengige, både på teknologi og innhold, av resten av VG”, sier Jacobsen. En konsekvens av dette er at innholdet som publiseres av VG Mobil, på smarttelefon eller lesebrett, på ett eller annet vis er gjenbruk fra papir eller nett. Et sentralt dilemma relatert til det å inkludere flere plattformer i produksjonen av daglige nyheter er knyttet til hvorvidt innholdet skal gjenbrukes på tvers av plattformer, om det skal gjennomgå en eller annen form for journalistisk bearbeiding eller om det skal lages helt nye produkter (se kap. 8). Det som i denne avhandlingen oppfattes som VGs mobilutgave, mobilapplikasjonen VG, er identisk med nettutgaven. VG+, derimot, ble utviklet som et forsøk på å lage et produkt spesielt designet for ipad (jf. kap. 4), og det er dermed rimelig å anta at produktet på ett eller annet vis skiller seg fra de øvrige produktene. Det kan dermed synes som et paradoks at innholdet i dette produktet er skrevet for andre plattformer. At VG+ først og fremst henter stoff som allerede er produsert for de andre plattformene understrekes av nettjournalist Catherine Ighanian: ”[VG+] henter stoff hos oss. Jeg har aldri fått noen oppdrag om å skrive noe spesielt for VG+ [...], men de bruker sakene mine, det vet jeg”. Journalistene har heller aldri blitt spurt om å tilpasse innholdet sitt til for eksempel VG+:

Noen ganger spør de, hvis de vet at jeg skal ha noe i papiravisen dagen etterpå og kanskje har klar en parallellpakke til nett, så ringer de og sier ’jeg ser dere har en VGTV-sak til i morgen, kan vi legge den ut på iPad?’. Og så får de jo lov til det,

forklarer hun videre. Mobilredaksjonen fungerer dermed som en enhet som 'pakketerer' – setter sammen (på en ny måte) – innhold som allerede er produsert, og dette understrekes også av aktørene ”Så det vi gjør er jo på mange måter desking og pakke det inn på en ny måte”, forklarer Jacobsen (intervju, 2012). For VG+ og VG mobil sin del kan det dermed se ut som at det å utvikle produktene på produktenes premisser innebærer noe annet enn det rent tekstlige. Som vi skal se i kapittel 6 handler det for VG+ sin del for eksempel om å tilføre teksten store bilder og la disse store bildene appellere til leseren. Det kan dermed se ut som om VG tenker to tanker samtidig; de tenker gjenbruk av innhold og pakketering av innhold på en ny måte, samtidig som dette må gjøres ved å ta hensyn til det spesifikke ved den aktuelle plattformen. De innholdsmessige sidene ved dette vil diskuteres nærmere i kapittel 6.

Samarbeid mellom redaksjon og annonseavdeling

Siden mobilredaksjonen i stor grad gjenbruker innhold som allerede er produsert, er det mulig å anta at det er knyttet kommersielle heller enn journalistiske ambisjoner til mobilinitiativene. Diversifisering fører, som vist i kapittel 4, med seg en rekke stordriftsfordeler som oppstår gjennom blant annet pakketering og gjenbruk av innhold, og det er grunn til å tro at det ligger et ønske om å dra nytte av disse stordriftsfordelene til grunn for utviklingen av VG Mobil. Et annet interessant trekk ved VG Mobil er i så måte det nære samarbeidet mellom redaksjon og annonseavdeling som synes å finne sted. Aktørene uttrykte ikke eksplisitt at det foregikk et samarbeid, men enhetens innretning og Langfeldts sitat over, hvor han peker på at de sitter nært hverandre, kan være med på å understreke dette. Mens mobilredaksjonen (i 2012) var å finne i nærheten av de øvrige delene av VG Mobil, som annonse- og salgsavdelingen, var den øvrige nettredaksjonen og papirredaksjonen plassert ved siden av hverandre, noe som førte til et økt samarbeid mellom de to redaksjonene (5.3.2). For VG mobil synes det umiddelbare samarbeidet i stedet å finne sted innenfor egen enhet, mellom redaksjonelt ansatte og kommersielt ansatte. Dette understrekes av at de kommersielt ansatte får være med på møter med redaksjonen. Kommersiell produktsjef for lesebrett, Anne Bolstad, forteller at hun i sitt arbeid med

annonser, jobber tett(ere) med redaksjonen, og til og med får lov til å være med på de redaksjonelle møtene, slik at hun i større grad kan koble annonsører opp mot det redaksjonelle innholdet som skal publiseres. ”Det er vel første gang i VGs historie, kan jeg tenke meg”, sier hun. I kapittel 2 ble det argumentert for at et sentralt kjennetegn ved medieorganisasjoner er skillet mellom børs og katedral, mellom redaksjon og kommersiell avdeling. Dette ble videre betraktet som et resultat av at medieorganisasjoner forholder seg til to logikker, en kommersiell og en samfunnsmessig, samtidig. At det foregår et utstrakt samarbeid mellom de to avdelingene kan tolket som et tegn på at dette tradisjonelle skillet er i ferd med å brytes ned. Dette kan videre tolkes i retning av at aktørene handler i strid med den institusjonelle logikk og som et tegn på en mulig sammensmelting av de to logikkene. At skillet mellom børs og katedral er i ferd med å brytes ned er en tendens, ikke bare i VG, men i medieorganisasjoner generelt. Spesielt har fokuset på dette skillet blitt intensivert med oppblomstring av såkalt ’native advertising’, eller innholdsmarkedsføring (se f. eks. Barland 2016, red.) Shoemaker og Reese ([1991] 1996) peker på at dette handler om en nødvendig tilpasning til et endret finansielt utgangspunkt. Det som er interessant i denne sammenheng er for det første at mens det ofte stort sett er innholdsmessige konsekvenser av endringer i skillet mellom børs og katedral som er i fokus, peker denne studien på at også det fysiske skillet mellom de to sidene er i ferd med å brytes ned. For VGs del må et sterkere samarbeid mellom de ulike avdelingene imidlertid også forstås som en videreføring av det gamle. I forbindelse med VGs overgang fra å være morgenavis til å bli middagsavis i 1952 peker Eide (1998) på at redaktøren så det som sin oppgave ”å sørge for full oversikt over og forsiktig disponering av de midler redaksjonen har på sitt budsjett” (Eide 1998:198). Resultatet blir, ifølge Eide (ibid.), tettere og viktigere relasjoner mellom avdelingene. Samarbeid mellom den kommersielle og redaksjonelle siden kan dermed betraktes som en del av VG-kulturen. Denne kulturen videreføres også i en ny tid, og åpner for handlingsmuligheter som kanskje ikke hadde vært tilstede i en annen redaksjon. For det andre er det også interessant at mens diskusjoner rundt forholdet mellom den redaksjonelle og kommersielle siden ved nyhetsproduksjonen ofte handler om en økt påvirkning fra kommersielle krefter på innholdsmessige vurderinger (se f. eks. Croteau & Hoynes

2006:170), ser det her ut til å være omvendt. Det redaksjonelle innholdet er med på å styre hvilke valg som tas med hensyn til annonser og det er ingen indikasjoner på at den redaksjonelle enheten er mindre autonom.

5.2.4 En vellykket strategi

Å etablere datterselskaper anses av aktørene i ettertid som av stor betydning for den økonomiske suksessen produktene, og spesielt VG multimedia, har vist seg å få. Til tross for en beskjeden start gikk VG Multimedia AS med overskudd, 5,7 millioner, første gang i 2003 (VG 23.06.2015b). Siden har dette som vist vært å betrakte som en økonomisk suksess. Pedersen peker på at det å skille ut VG Multimedia var ”helt vesentlig” for produktets suksess, (VG+ 23.06.15a). Jacobsen trekker frem at det førte til at ”omsetningen gikk i taket og at vi fikk en veldig sterk nettposisjon” (Intervju 2012). Dette er understreket av Pedersen også i flere andre sammenhenger (se f. eks. journalisten.no 11.02.14; vg.no 06.05.2008). Det er dermed mulig å betrakte suksessen VG opplevde rundt det å skille ut VG Multimedia som et eget selskap, som førende for at alle nyere initiativer senere også har blitt etablert som egne selskaper. Blant annet sier Pedersen at ”Våren 2010, da vi opprettet et eget selskap, så vi for oss at VG måtte satse tungt på mobil. Å skille ut nye satsinger i et eget selskap er en modell vi har stor tro på. Vi lykkes med VG Multimedia og vi lykkes med VG Mobil. Nå er det VGTV sin tur” (kampanje.com 16.09.2014). En rimelig tolkning av dette er at aktørene så at dette grepet hadde fungert bra i en liknende situasjon tidligere, og gjentok det samme handlingsmønsteret i neste liknende situasjon. Når det samme handlingsmønsteret gjentas overtid blir det å betrakte som en regel aktørene følger mer eller mindre bevisst, og kan til slutt befeste seg som en del av den institusjonelle logikken (jf. Meyer & Rowan 1977).

5.3 SAMMENSLÅING SOM STRATEGISK GREP

Et sentralt strategisk grep ser altså ut til å være å skille ut nye initiativer i egne selskaper, for å la produktene utvikle seg på egne premisser. Etter at de nye initiativene har vært skilt ut fra morselskapet en stund, ser ett annet, påfølgende, strategisk grep imidlertid ut til å

være å integrere datterselskapene med Verdens Gang AS igjen. Dette kan både tyde på at det er knyttet ulike behov til ulike faser for produktutvikling (Picard 2005:3), og det kan tyde på at situasjonen endres og at aktørenes handlinger endres deretter.

Küing og kolleger (2008:141) peker på at mediefirmaer har håndtert utviklingen av internettaktiviteter gjennom en syklus med tre steg; fra integrering, gjennom autonomi, til gjenintegrering. Også for VGs del ser dette ut til å være beskrivende for utviklingen. Etter at VG Multimedia hadde vært et eget selskap siden år 2000, ble lederne av de to bedriftene, Torry Pedersen (administrerende direktør i VG), Bernt Olufsen (ansvarlig redaktør i VG), Jo Christian Oterhals (administrerende direktør i VG Multimedia) og Espen Egil Hansen (sjefsredaktør i VG Multimedia), i 2011 enige om en sammenslåing mellom de to selskapene (journalisten.no 14.01.2011; Brønnøysundregistrene 2011). Sammenslåingen var for det første basert på en erkjennelse av den nye tidens krav: ”organiseringen [med en selvstendig nettenhet] har utvilsomt vært en ubetinget suksess. Medielandskapet er nå i endring, og da er det vesentlig å ikke være dogmatisk i forhold til gårdsdagens løsninger, men hele tiden å tilpasse seg”, sier Pedersen (til journalisten.no 14.01.2011). I sitatet over viser Pedersen til endringer i medielandskapet som en forklaring på denne strategiske endringen, noe som igjen peker på nødvendigheten av å forstå endringer i eksterne faktorer, og tilpasse seg dem. Hansen trekker på sin side frem mulighetene det å være ett selskap gir til å tenke mer helhetlig: ”Vi tror det er en fordel å tenke mer helhetlig enn vi så langt har gjort”, sier Hansen (til journalisten.no 14.01.2011). Kunnskap om ett bestemt produkt er dermed ikke lenger tilstrekkelig. Det er også nødvendig å tenke helhetlig, flere plattformer, i det daglige arbeidet. Det er også rimelig å anta at det ligger et økonomisk aspekt til grunn for denne avgjørelsen. Å sende flere journalister fra samme medieorganisasjon for å dekke den samme nyheten er lite kostnadseffektivt, og å få til en arbeidsdeling som gjør at både nett og papir kan dra nytte av det samme stoffet kan dermed synes viktig. Fra å betrakte separasjon som et viktig strategisk grep for utvikling av digitale initiativer, ble sammenslåing nå altså ansett som et viktig strategisk grep. VG Multimedia ble derfor fusjonert med VG AS i 2011. Den samme strategien ble fulgt også i 2014, da VG Mobil

igjen ble en integrert del av morselskapet. Til grunn for samlokaliseringen av VG Multimedia og VG AS lå det altså en vurdering av mulige konkurransefordeler knyttet til et tettere samspill mellom papir og nett (se også Barland 2012a:11), og det er naturlig å tro³² at fusjonen mellom VG mobil og VG AS er tuftet på en liknende tankegang. Pedersen sier at ”mobile plattformer er helt vesentlige for VGs fremtidige utvikling” (journalisten.no 11.02.14). Implisitt må de derfor være en del av den større organisasjonen, og ifølge Pedersen skal alle enheter, både nett, mobil og papir, være integrerte enheter, både redaksjonelt og strategisk (ibid.) En slik helhetlig tankegang krever en integrering av de to tidligere separate enhetene.

5.3.1 Integrering av desk og redaksjon

Et sentralt mål med sammenslåingen av Verdens Gang AS og VG Multimedia AS var altså en tettere integrering av de to selskapene. Integrering hadde imidlertid allerede funnet sted også innad i VG Multimedia, gjennom et økt samarbeid mellom desk og redaksjon. Da Hansen i 2000 tiltrådte som leder av VG Multimedia, var noe av det første han gjorde å samle de produserende og redigerende nettenhetene i ett miljø. Hansen begrunner denne avgjørelsen først og fremst med at det å jobbe med nettnyheter skaper et helt annet behov for kommunikasjon mellom desk og journalist enn det å jobbe med papirnyheter gjør: ”Vi jobber med realtidsnyheter, da er det behov for kommunikasjon i net, på en helt annen måte enn i en papiravisen”, forteller han. Organisatoriske endringer legitimeres på den måten med henvisning til utenforstående faktorer. Mediet, eller teknologien de jobber med, krever en annen tilnærming til nyhetsproduksjon enn tidligere. Derfor må de også organisatorisk innrette seg etter det teknologien krever.

Videre peker Hansen også på at han fant det nødvendig å ansvarliggjøre journalistene i forhold til sluttproduktet i større grad:

³² Intervjuene denne avhandlingen bygger på ble gjennomført før integrasjonen av VG Mobil med VG AS fant sted.

[...] jeg mener det [samlokalisering av desk og produksjonsenhet] også har et kvalitetskriterium som handler om at hvis du er engasjert i sluttproduktet, så blir kvaliteten bedre. Jeg mener det er en ulykke den kulturen som er i mange bedrifter, også i VG, at journalister leverer til en innboks, og så er det noen andre som skal kvalitetssikre og kanskje videreutvikle og få det på trykk neste dag. Jeg mener det på en helt annen måte må ansvarliggjøre hver enkelt journalist på sluttproduktet.

I 2012, da disse intervjuene ble utført, var også papirdesken i ferd med å flytte ned til den redigerende etasjen. Ifølge Hansen får man dermed, i likhet med på nett, et tettere samarbeid mellom desk og journalist. Fordi VG Multimedia og VG AS også er slått sammen betyr det i tillegg et tettere samarbeid mellom de ulike miljøene, mellom ”de som jobber spesifikt med digitalt og de som jobber spesifikt med papir” (Intervju, Hansen 2012). Gjennom integrering av desk og redaksjon tar Hansen et bevisst oppgjør med det som har vært den gjeldende regel for nyhetsproduksjon i avishus. Anglosaksiske avishus har tradisjonelt vært karakterisert av en relativt sentralisert redaksjon, med høy grad av arbeidsdeling (Esser 1998). Journalistene har produsert noe som redaktørene godkjenner, endrer og sender til trykk (Meier 2007). Hansen mener imidlertid at hvis journalisten har det hele og fulle og ansvaret for saken, og følger den fra begynnelse til slutt, så blir også kvaliteten bedre. Slik utvides journalistenes ansvarsområde, og i det lange løp kanskje også journalistens rolle. At journalistene i økende grad selv utfører noe som tradisjonelt har vært deskens oppgave er imidlertid ikke noe nytt. For eksempel peker Marjoribanks (2003) på at innføringen av digital sideredigering og -produksjon har ført til at journalistene i større grad får ansvaret for den redigerende funksjonen desken tradisjonelt har hatt. Slik kan det argumenteres for at innrettingen av redaksjonen nærmer seg en tysk tradisjon, hvor det redaksjonelle arbeidet betraktes som et ”integreert hele” (Esser 1998:375). Strategier innrettet mot bruk av ny teknologi påvirker dermed både redaksjonelle prosesser, og organiseringen av redaksjonen.

At journalisten i større grad ansvarliggjøres på sitt eget produkt betyr imidlertid ikke at redaktøren har mistet sin funksjon, men Hansen peker på at redaktørrollen for nett er svært forskjellig fra redaktørrollen på papir. Han forklarer at redaktøren for papir hver kveld

ringer inn til redaksjonen og går gjennom etikken i enkeltsaker, godkjenner oppslaget og lignende. Dette er helt logisk, sier han, fordi ”du trykker på en måte for evigheten, du kan ikke endre [det]”. På nett, derimot, kan ikke redaktørrollen fungere på den samme måten. Grunnen til det er først og fremst at det er så mange flere saker på nett hver dag, og redaktørene kan ikke være involvert i alle sakene. Hansen peker på at det for ham derfor har vært viktig å etablere en metodikk som gjør at han involverer seg hvis han må: ”Det er jo en metodikk som går på at vi begynner veldig forsiktig, er vi i tvil, så lar vi vær [å publisere], at vi er så transparente som mulig, at vi retter når vi gjør feil også videre”. Det betyr at han som nettredektør må stole mer på andre enn papirredaktøren må, hvor man som redaktør må være mer involvert. Dette er et eksempel på at roller, og reglene for nyhetsproduksjon knyttet til rollen, endrer seg når teknologien endrer seg. Det er ikke snakk om en omfattende endring, men om små drypp som i det lange løp kan endre nyhetsinstitusjonen og de regler og rutiner som assosieres med denne institusjonen.

Det som er interessant med dette er ikke bare at reglene knyttet til nyhetsproduksjon endres når konteksten endres, men at også *hvem* som til enhver tid innehar ulike roller er avgjørende for endringer. Mulighetene for intern utvikling begrenses av ledernes evne til å se muligheter for utvikling og vekst (Penrose 1959, ifølge Achtenhagen 2005). Til tross for at det i et institusjonelt perspektiv understrekes at institusjonen opprettholdes uavhengig av de konkrete aktørene den til en hver tid utgjøres av, kan det se ut til at også enkeltmennesker, og deres kunnskap, ferdigheter og oppfatninger, spiller en rolle for hvilke grep organisasjonen tar. I eksempelet over kan det at det nettopp var Espen Egil Hansen som overtok ledelsen av VG Multimedia betraktes som en forklaring på at organisasjonen ble som den ble. Når Hansen forklarer at produksjon av realtidsnyheter, nyheter i nuet, krever en annen organisering enn det som har vært vanlig i nyhetsorganisasjoner, er det hans oppfatning av situasjonen som kommer til uttrykk. At han videre også velger å organisere redaksjonen på en annen måte enn hva den institusjonelle logikken skulle tilsi, peker på at institusjonelle føringer ikke alltid påvirker aktørenes handlinger. Hansen tenker her utenfor boksen, og initierer et handlingsmønster som ikke har vært vanlig i

nyhetsorganisasjoner. Organiseringen av nyhetsproduksjonen kan slik også forklares av March og Olsens søppelkassemodell (jf. kap. 2), som, litt forenklet, peker på at det ofte er tilfeldigheter som rå. Det samme kan sies om beslutningen knyttet til sammenslåingen av Verdens Gang AS og VG Multimedia AS. Denne beslutningen kan sees som et uttrykk for de fire aktørenes (Pedersen, Oterhals, Olufsen og Hansen) oppfatninger av hva den nye tiden krever, og at utfallet kunne vært et helt annet med andre beslutningstakere.

5.3.2 Samarbeid nett og papir

Et sentralt mål med sammenslåingen av Verdens Gang AS og VG Multimedia AS var, som vist over, å jobbe mer helhetlig. Hvordan kunnskap som ressurs er organisert er helt vesentlig for at den skal kunne utnyttes på best mulig måte, og det ser som vist ut som at VG etterhvert kom til den konklusjon at den nye tiden krevde en tettere integrering med de mulighetene for kunnskapsutveksling mellom de to enhetene det medfører. I internettets spede begynnelse var det ingen klar oppfatning om hvordan samarbeidet mellom de to redaksjonene best kunne finne sted. Som vist innledningsvis peker studier på ulike måter å organisere innholdsproduksjonen på, fra totalt integrerte nyhetsrom hvor aller journalister jobber for både nett og papir, til organisasjoner hvor innholdsproduksjonen er totalt separert.

VG ser på sin side ut til å ha en ambivalent holdning til hvilken organisering som er den beste. Da Verdens Gang AS og VG Multimedia AS var skilt fra hverandre, var de to enhetene å betrakte som to helt adskilte enheter. De var plassert i ulike etasjer, de hadde ulike toppledere som rapporterte til hvert sitt styre, de hadde ulike desker, de hadde ingen avdelingsstruktur på tvers av plattformene, ingen felles organiserte møter og de hadde ulike nyhetsledere (Hjeltnes et. al 2007:85). Produksjonen av nettavisen og papiravisen var dermed å betrakte som to separate aktiviteter. Aktørene hadde imidlertid allerede da flermediale visjoner og mål for hele mediehuset, en felles flermedial strategi (Hjeltnes et al. 2007:17). Det ble ansett som viktig å utnytte potensialet som lå i et samspill mellom plattformene (Barland 2012a:110), og Hjeltnes og kolleger (2007) kaller VG for et 'lett

integreert mediehus', hvor den redaksjonelle staben av og til jobbet på tvers av kanaler, blant annet med research, og med utveksling av tips og ideer (ibid.), men hvor regelen var at de to enhetene var relativt adskilt fra hverandre. Da Verdens Gang AS og VG Multimedia ble integreert, ble nettredeksjonen og papirredaksjonen plassert ved siden av hverandre. Dette førte, ifølge Ighanian, til et økt samarbeid mellom de to redaksjonene (Intervju, 2012). Ideen om en helhetlig innholdsproduksjon kommer også til uttrykk gjennom organiseringen av blant annet Rampelys, VGs kulturavdeling. Ighanian, som i 2012 hovedsakelig jobbet for Rampelys, sier at denne avdelingen ble en forsøksavdeling for en komplett integrering av nett og papir: "Alle er i prinsippet slått sammen, men i praksis er Rampelys nå en avdeling", sier hun. Hun forklarer at hvis de skal dekke et stort arrangement, er det ikke lenger slik at nettjournalister planlegger hvordan nettavisen skal dekke arrangementet, mens papirjournalister planlegger hvordan de skal dekke arrangementet. I stedet lages en felles plan for hvordan arrangementet skal dekkes. Fordi ulike journalister kan ulike ting, og har kunnskap spesielt om én plattform, er dette utfordrende: "[...] noen har papir som sitt hjertebarn, og noen er typisk nettmennesker. Så det er sånn prøve-, feile-, testefase", sier hun. Dette viser at prøving og feiling er viktig ikke bare for utvikling av nye produkter, men også i forhold til det daglige, praktiske arbeidet. For journalistene krever dette antakelig en større bevissthet rundt hva de gjør. De kan ikke lenger følge de reglene de kan, deres kunnskap om hvordan 'go on' (jf. Giddens 1984), men de må i større grad aktivt tilegne seg nye ferdigheter for produksjon av nyheter.

Til tross for ambisjoner om økt samarbeid, ser det likevel ut til at journalistene i VG i 2012 fremdeles identifiserte seg som enten nettjournalister eller papirjournalister. Dette kan ha både interessemessige og kulturelle årsaker, og det kan også betraktes som et resultat av praktiske og teknologiske forskjeller: "Noen kan veldig godt nett, og noen kan veldig godt papir", sier Ighanian, med henvisning til de teknologiske systemene som ligger til grunn for produksjon og publisering av innhold. Den praktiske kunnskapen spiller dermed en rolle for journalistens daglige virke. Hansen er også inne på det samme når han sier at

Vi har kommet veldig langt, men det er fortsatt sånn at det er to veldig ulike jobber å lage [papir]avis og lage nett. Det tror jeg er sunt [fordi produktene er ulike]. Så er det jo stor ulikhet i bakgrunnen og erfaringen som de ulike medarbeiderne har, og det er jo også en del av kulturen (Intervju, 2012).

Å produsere innhold for nett og papir oppfattes altså som to ulike ting, og derfor er det heller ikke helt åpenbart at alle skal jobbe for begge plattformene. Som vist ovenfor trekker Hansen frem det at det er dedikerte nettmennesker som har jobbet på nett, som noe av grunnen til at de har lykket med VG nett, og han lurer på om ikke en slik tankegang kan overføres også til andre plattformer. Det synes dermed å være et poeng å ikke la alle jobbe på tvers, men å la de som brenner for de enkelte produktene i hovedsak jobbe med dem. Igjen ser det dermed ut som om VG engasjerer seg i to tanker samtidig. Det ene handler om at sammenslåing skal gi grobunn for en mer helhetlig tankegang, som nødvendigvis må involvere en viss grad av samarbeid mellom journalistene på nett og journalistene på papir. Den andre tanken handler fremdeles om at det å produsere nett er noe annet enn det å produsere papir, så selv om de ikke lenger er organisert i to AS, er det viktig å ta vare på kulturen som ble etablert da de var det.

5.3.3 Fra toledersmodell til eneledersmodell

Fusjonen mellom nett og papir sammenfalt også med en overgang fra en toledersmodell til en eneledersmodell. I januar 2011 varslet mangeårig ansvarlig redaktør Bernt Olufsen sin avgang, og daværende administrerende direktør Torry Pedersen beholdt sin stilling som direktør samtidig som han også overtok Olufsens posisjon (Barland 2012a:111; Aftensposten.no 12.10.2011). VG føyde seg dermed inn i rekken av aviser som har gått fra et tolederssystem til et eneledersystem (se f. eks. Roppen 2003:264ff; Østbye 2000:30). Dette må leses som et tegn på at den 'nye tiden', og spesielt på det at å publisere innhold på flere plattformer, "krever full koordinering mellom kanalene, [...] også mellom de redaksjonelle og administrative sidene i mediehuset" (Barland 2012a:111). En eneleder med ansvar for både det redaksjonelle og de kommersielle sidene av VG ble ansett som den mest hensiktsmessige måten å gjøre dette på, og Pedersen fikk tildelt denne rollen. Pedersen selv kommenterer det slik:

Er det noe som er sikkert, så er det at endringene i de neste ti årene vil bli større enn 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 (Pedersen til Aftenposten 12.10.2011).

Også dette organisatoriske grepet er bygget rundt en oppfatning om at tempoet i den 'nye tiden' krever en organisasjon som legger til rette for korte beslutningsprosesser.

Det er imidlertid delte meninger rundt hvilken lederstruktur som er den beste, og Roppen (2003:265) viser hvordan pressefolk selv inntar ulike posisjoner i forhold til dette spørsmålet. Et sentralt dilemma handler om forholdet mellom redaktør- og direktørrollen. Redaktøren skal i prinsippet fungere uavhengig og ta valg utelukkende basert på journalistiske vurderinger. Et samtidig ansvar for også den økonomiske delen av virksomheten kan vanskeliggjøre en upartisk og uavhengig redaksjonell rolle i en eneledermodell (Østbye 2000:13). På den andre siden tas det til orde for at en eneledermodell tydeliggjør lederstrukturen i organisasjonen (Roppen 2003:266), noe som kan være en fordel i situasjoner som ellers er relativt flytende. Økonomiansvaret en eneleder sitter med kan også gjøre redaktøren i stand til å fordele de økonomiske ressursene best mulig for den redaksjonelle delen av virksomheten (Østbye 2000:30). I alle tilfeller kan en overgang fra en toledermodell til en eneledermodell sees på som et uttrykk for et økt fokus på de markedsmessige sidene av det å drive med nyhetsproduksjon.

At det var nettopp Torry Pedersen som overtok etter Olufsen og fikk rollen som eneleder er antakelig ikke helt tilfeldig. Pedersen har hatt en rekke tidligere stillinger i VG (se f. eks. Barland 2012a:111), og omtales gjerne som et 'funn' når det gjelder VGs digitale transformasjon (Hjeltnes et al. 2007; dn.no 29.01.16). Dette er med på å understreke betydningen av enkeltpersoner, og deres betydning for utviklingen av organisasjonen. Som vist over, i forbindelse med ansettelsen av Espen Egil Hansen som leder for VG Multimedia, er det grunn til å tro at VG under Pedersens ledelse har tatt en annen retning enn hvis det var

en annen leder som kom inn i bildet eller hvis en skulle fortsatt med toledersmodellen. Dette er ikke et nytt poeng, men det understreker igjen at institusjonelle føringer bare virker et stykke, og at personene som fyller ulike roller også spiller en betydning for organisasjonsutvikling. Det understreker dermed også igjen at garbage can-modellen til tider fungerer som et relativt beskrivende rammeverk for hvordan beslutninger tas. Selv om det antakelig ikke var tilfeldig at nettopp Torry Pedersen ble valgt som eneleder, er det relativt tilfeldig at det var nettopp Torry Pedersen som var tilgjengelig på det tidspunktet VG så det nødvendig eller nyttig å gå over til en eneledermodell.

5.4 NY KOMPETANSE I REDAKSJONEN

I tillegg til at det å skille ut datterselskap er og integrere dem med resten av organisasjonen når de har fått utvikle seg i fred en stund, er et interessant aspekt knyttet til VGs struktur opprettelsen av en avdeling kalt 'redaksjonell utvikling'. Barney (1991:104) skriver at hvis det forekommer en strukturell revolusjon i en industri, et såkalt 'Schumpeterian shock', endres grunnlaget for hvilke eiendeler som anses som en ressurs. Ressurser som tidligere har vært ansett som verdifulle tilfører ikke lenger organisasjonen den samme nytten. Dette er tydelig også i VGs forståelse av den nye situasjonen. "Vi trenger en annen kompetanse i redaksjonen. Vi trenger programmerere, vi trenger folk som jobber med visuell fremstilling" sier Hansen. "[...] Vi må ha journalister som forstår muligheten og begrensningen i teknologi, og vi må ha teknologer som forstår journalistikk", fortsetter han. Teknologisk utvikling har altså bragt med seg behov for ny kompetanse i redaksjonen, og i en studie av britiske nyhetsorganisasjoner finner Doyle (2015a:55; 2015c:5) at et sentralt fokus ligger på å styrke de digitale ferdighetene. I avisbransjen vil det si at ferdigheter knyttet blant annet til digital sideredigering, videoproduksjon og interaktiv grafikk spesielt forsterkes. Hva dette vil si innholdsmessig vil vi se nærmere på i kapittel 6, her er poenget at avdelingen for redaksjonell utvikling er opprettet for å realisere mulighetene aktørene antar ligger i de digitale plattformene, relatert for eksempel til hvordan en nyhetshistorie fortelles. I den nye avdelingen jobbes det hovedsakelig med å "[...] gjøre noen grep for enten å presentere informasjon på en spennende måte, eller få leserne til å bidra med innhold

– litt andre måter å presentere eller fortelle innhold på”, sier Tom Byermoen, som er ansatt i avdelingen for redaksjonell utvikling (intervju, 2012). De ansatte i denne avdelingen jobber med design, programmering, sosiale medier, og de jobber hovedsakelig med å utvikle nye måter å fortelle historier på og med å ta leserne med på laget. De samarbeider også en del med de andre redaksjonene: ”Det er mange papirjournalister som tenker at vi må gjøre ett eller annet på nett, men de vet ikke helt hva. Og da kan det være veldig bra at vi blir med, for da kan vi se litt muligheter”, sier Byermoen. Denne avdelingen er således ansvarlig for utvikling og gjennomføring av prosjekter som krever både teknologisk og journalistisk kompetanse.

5.4.1 Ny kompetanse – ny journalistrolle?

Det kan dermed se ut som om journalistenes tradisjonelle kunnskap og ferdigheter ikke lenger er tilstrekkelig, noe som nødvendigvis innebærer en redefinerings av journalistens rolle. Byermoen og Hansen er, som vist ovenfor, enige om at det som trengs i fremtiden, er journalister som kan være teknologer og teknologer som kan være journalister. ”Jeg er ikke sikker på at det [å kunne skrive] er det viktigste fortrinnet i fremtiden som journalist. Hvis du kan litt mer enn å skrive, så tror jeg du har større muligheter. I hvert fall i en nettavis, som er fremtiden”, sier Byermoen (intervju, 2012). Dette synet oppfordrer til å stille spørsmål ved fremtidens journalist og journalistrolle, og hvilken kompetanse journalistene skal ha. Hvorvidt journalistikk er å betrakte som en profesjon eller ikke, og hvem som i så fall kan betraktes som en journalist, har vært gjenstand for stor debatt (se f. eks. Ottosen 2004; Splichal & Dahlgren 2016) og det er rimelig å anta at disse grensene vil bli ytterligere uklare hvis også teknologer skal innlemmes i det gode selskap. van der Wurff og Schönbach (2011:416) peker på at journalister og journalistikk, slik det oppfattes av bransjen selv, handler om at spesifikke normer overholdes. Journalisten som er intervjuet til denne studien peker på at både nettjournalister og papirjournalister er å betrakte som journalister, og hun peker på at det ikke er noen forskjell på nettjournalister og papirjournalister i så måte: ”Vi har de samme reglene, de samme prinsippene, de samme motivasjonene og drivkreftene. Vi vil presentere

gode saker og nyheter”, sier Ighanian. Ighanian peker her på de mer normative sidene ved journalistyrket. Byermoen, på sin side, sier at de som jobber i avdelingen ’redaksjonell utvikling’ både er, og ikke er, journalister. Han sier videre: ”Vi skriver ikke, men vi er jo journalister likevel. Vi jobber bare ikke med de samme virkemidlene. Vi er jo medlem av NJ, vi tenker som journalister. Så det er bare en litt annen rolle”, sier han. Karlsen og Stavelin (2014) omtaler journalister som jobber med denne typen datastøttet journalistikk som ’computational journalists’. I en studie finner de at disse journalistene sammenligner sin jobb med tradisjonell undersøkende journalistikk (Karlsen & Stavelin 2014:41). Dette reiser dermed en debatt relatert til hva det å være journalist egentlig er. Hvis journalistikk som profesjon, som van der Wurff og Schönback argumenterer for, handler om å overholde spesifikke normer, er det rimelig å anta at normene endres dersom de som jobber med datavisualisering skal betraktes som journalister. At andre enn journalister kan utføre journalistiske oppgaver, oppfattes av noen som en deprofesjonalisering av journalistyrket (se f. eks. Splichal & Dahlgren). Andre igjen ser det som en berikelse (se f. eks. Gilmore 2006). Schudson argumenterer på sin side for behovet for profesjonelle journalister, og at dette spesielt gjelder i en tid som preges av en overflod av informasjon (Schudson 2010:370). Som vist i kapittel 2 knytter Eide medienes symbolproduserende egenskaper og deres tilhørende samfunnsoppdrag blant annet til journalistenes profesjonsidentitet. Spørsmålet er hva som skjer hvis journalistrollen endres slik det er skissert her? På den ene siden er det mulig å tenke seg at journalistikken da etterhvert ville bli stilt ovenfor en legitimitetskrise. Samfunnsoppdraget utgjør nyhetsinstitusjonens legitimitet, og en endring i dette oppdragets konstituerende elementer kan føre til en reforhandling av dette oppdraget, og slik også en reforhandling av hva avisorganisasjoners legitimitet skal hvile på. På den andre siden peker Hansen ganske eksplisitt på at det han kaller det ”journalistiske håndverket” må ivaretas. Med det mener han den journalistiske etikken, og spørsmål knyttet til de journalistiske kriteriene hvem, hva, hvor etc. ”Der tror jeg vi kan være litt konservative”, sier han og forklarer:

Det skal kanskje til og med dyrkes som en unik kvalitet, fordi muligheten for å uttrykke seg med de virkemidlene vi har [...] det har jo alle nå, og alle gjør det. Sånn at det å si ok, men vi gjør det med dette standpunktet, vi er uavhengige, vi går ikke på kompromiss med disse premissene. [...] Alt det vi litt vagt kan kalle et journalistiske ståsted, det tenker jeg er en kvalitet som ikke blir mindre verdt i et samfunn hvor det blir mer og mer informasjon. Det blir bare vanskeligere å finansiere.

Hansen peker slik på at selv om konteksten endres, og kanskje til og med *fordi* konteksten, det som på mange måter danner utgangspunktet for reglene og ressursene, endres, er det viktig å ta vare på det som er kjernen av de journalistiske normene. Dette kan videre tolkes i retning av at hva journalistikk er, journalistikkens konstitutive regler, ikke endres.

5.5 DISKUSJON

Dette kapittelet har tatt for seg hvordan VG er organisert for å møte en ny tid, og har vist at de menneskelige ressursene og den kunnskapen de besitter må organiseres ulikt på ulike tidspunkt. På et overordnet bedriftsnivå kan det se ut som om VG har lyktes med en strategi hvor nye plattformer og produkter har fått vokse uavhengig av den etablerte organisasjonen. Av aktørene forklares denne strategien med henvisning til organisasjonskulturens sementerende egenskaper, med nødvendigheten av en enkel organisasjonsstruktur i forhold til beslutningsprosesser, og med de friere økonomiske rammevilkårene som følger av å være et lite selskap. I forlengelse av dette har det også blitt pekt på nødvendigheten av å ha en eier som er villig til å satse, og som tillater en prøve- og feile-kultur. Det legges til grunn av aktørene at en usikker tid krever evne til omstilling og muligheter til å snu seg raskt, og organisasjonsstrukturen dermed må være deretter. Dette vitner både om en forståelse blant aktørene om at tiden de er inne i er usikker og at man ikke helt vet hva fremtiden vil bringe, og det vitner om at det er skapt en VG-kultur som legger til rette for å handle i den typen omgivelser. Gjennom å skille ut nye initiativer i egne datterselskaper fremstår VG som en organisk organisasjon – en organisasjon som er fleksibel og tilpassningsdyktig. Slike organisasjoner omstiller seg etter endringene i omgivelsene, og kreves i situasjoner preget av sterk omskiftelighet (Hatch [2001] 2011:94ff). VGs organisatoriske innretning kan

dermed betraktes som et svar på noen bestemte trekk ved situasjonen organisasjonen opererer i.

For det andre er det også et poeng at datterselskapene, etter å ha vært skilt ut fra morselskapet en stund, igjen integreres med morselskapet. Det ser dermed ut til å ligge en sentral erkjennelse til grunn blant aktørene om at den organiseringen som passer best på ett tidspunkt, ikke passer like godt på et annet. Det foregår derfor en utstrakt etablering av datterselskap og integrering med morselskapet, alt etter hvor i produksyklusen et produkt er og hva aktørene antar passer best for det enkelte produktet. Det ble argumentert for at denne praksisen etterhvert har blitt en sentral del av VGs måte å gjøre ting på, og praksisen kan kanskje både betraktes som en regel, en foretrukket måte å tilnærme seg en bestemt situasjon, og en ressurs, et handlingsalternativ som fremstår som en mulig løsning på et problem. Aktørene må betraktes som begrenset rasjonelle, i den forstand at de ikke har oversikt over alle tilgjengelige handlingsalternativer, og handler overens med det de faktisk har kunnskap om. Å ty til etablerte måter å gjør ting på kan betraktes i tråd med Giddens (1979, 1984) forståelse av strukturenes dualitet. Strategier relatert til organiseringen av bedriften forstås som en struktur aktørene selv har skapt, og som igjen legger føringer for senere handlinger.

I tillegg har VG strategiske grep knyttet til bedriftens strukturelle innretting også trekk som kan forbindes med 'garbage can'-modellen. Et sentralt poeng i denne modellen er at beslutninger ofte må betraktes som et resultat av tilfeldige strømmer av begivenheter som griper inn i hverandre. Cohen og kolleger (1972) skriver at løsninger kan kobles til problemer, individer og beslutningstidspunkt som tilfeldig møtes. Hver gang disse møtes, kan et problem potensielt løses (Hatch [2001] 2011:306). Underveis i kapittelet har det blitt vist til det tilfeldige ved at det var nettopp Espen Egil Hansen som ble ansatt i VG Multimedia og i større grad integrerte desk og journalist enn hva som tradisjonelt hadde vært vanlig, både i VG og i forhold til den institusjonelle logikk. Dette kan betraktes som et resultat av en slags garbage can-prosess, hvor det ikke nødvendigvis forelå et problem,

men hvor det like fullt dukket opp en løsning som ble implementert. Siden det samme grepet også senere ble gjennomført med hensyn til papirredaksjonen og papirdesken, kan det antakelig betraktes som et vellykket grep.

Et tredje sentralt poeng i dette kapitlet har vært at den strukturelle innrettingen av organisasjonen også påvirker valg som tas på det redaksjonelle nivået. Dette er tydelig for eksempel gjennom det økte samarbeidet det ble lagt opp til mellom nett og papir da VG AS og VG Multimedia ble slått sammen. Det kan se ut som det at de to redaksjonene ble plassert ved siden av hverandre førte til en økt forståelse for hverandre og et økt samarbeid, og til dels også et større fokus på en fullstendig integrering av nyhetsproduksjonen. Videre ble det også vist at det ikke foregår noen selvstendig innholdsproduksjon i VG Mobil, og at produktene som produseres i denne enheten i stor grad betraktes som gjenbruk av allerede produsert innhold. Dette kan tyde på at organisasjonen ønsker å dra nytte av stordriftsfordeler som potensielt følger med det å publisere innhold på flere plattformer.

I en forlengelse av dette er det til slutt også interessant at VG har opprettet en avdeling kalt 'redaksjonell utvikling', hvor de ansatte jobber i krysningpunktet mellom journalistikk og teknologi. Dette er spesielt interessant fordi det sier noe både om hvilken rolle teknologi ser ut til å spille i den daglige nyhetsproduksjonen, og om hvilken kompetanse avishus i fremtiden vil etterspørre, noe som åpner opp for diskusjonen rundt journalistikkens profesjon. I VG ser kunnskap om både teknologi og journalistikk ut til å være en viktig strategisk ressurs, som de drar nytte av i kampen om publikums oppmerksomhet. I tillegg peker det også på at VGs aktører er i stand til å se ut over institusjonelle rammer og den institusjonelle logikk, og gripe muligheter som tilbys, for eksempel av teknologi.

6. INNHOLDSSTRATEGIER

I forrige kapittel ble det sett nærmere på hvordan VG er organisert for å møte en ny tid. Det ble vist hvordan VG jobber etter en tro på at plattformene må utvikles for seg, slik at potensialet som ligger i dem kan utnyttes fullt ut, men at det samtidig også anses som nødvendig å integrere datterselskapene med morselskapene når produktene har fått utvikle seg i fred en stund. Videre ble det vist at det ikke er noen journalister som jobber eksplisitt med innhold for de mobile plattformene, og at innholdet der i stor grad hentes fra det som allerede er produsert for de andre plattformene. Det ble også vist at VG også har opprettet en egen avdeling for redaksjonell utvikling, hvor det jobbes spesielt med å utvikle nye journalistiske formater og med å ta leserne med på laget. Denne organiseringen er interessant i seg selv, fordi den viser hvilke ressurser VG satser på og på hvilken måte.

I dette kapitlet er det innholdsstrategier som skal stå sentralt. Ulike teknologier fremmer ulike logikker, og disse logikkene påvirker hva som publiseres og hvordan det publiseres (Dahlgren 2009:35; Altheide & Snow 1979). Å implementere nye publiseringsplattformer innebærer dermed også å tenke nytt rundt hva slags nyheter som dekkes og hvordan de dekkes (Doyle 2015c:6). To observasjoner er spesielt interessante i den sammenheng. For det første er det interessant at VG, gjennom sin organisasjonsstruktur, signaliserer at det er et poeng å utvikle produktene på produktenes premisser. For det andre foregår det ingen separat innholdsproduksjon for de nye, mobile plattformene. Dette kan se ut som et dilemma, og dette dilemmaet skal gås nærmere etter i sømmene i dette kapitlet. Det betyr at det tas utgangspunkt i at produktene skal utvikles på produktenes premisser, og ses nærmere på hva dette innebærer for aktørene.

6.1 INNHOLD SPESIELT FOR DET DIGITALE

Et overordnet strategisk grep for VG ser ut til å være å tilpasse innholdet til den plattformen det skal publiseres på. ”Det vi lærer mer og mer er at det vi lykkes med, det er når vi lager

innholdet spesielt for [...] det digitale. Det er da du får god nok kvalitet, og det er da brukerne er fornøyde og annonsørene [er fornøyde]”, sier Espen Egil Hansen. Spesielt kommer dette til uttrykk i forbindelse med utviklingen av VG+: “[...] tanken var jo å lage noe som var veldig plattformtilpasset, [...] tilpasset plattformen i leseropplevelse”, sier Jacobsen. Det betyr at ” Det som er viktig er å finne på nye ting, og ikke kopiere de gamle [...] Men det som er viktig da, er å lage noe som passer det nye. For eksempel, på VG + var vi i for stor grad opphengt i hva papiravisen var”, forklarer han. Teknologien produktene utvikles for ser altså ut til å spille en viktig rolle for hvordan de blir utviklet. Også på konsernnivå tillegges teknologien betydning. Allerede i 2006 slo Schibsted fast at ”Våre mediehus må jobbe koordinert på tvers av kanaler og utnytte styrken som ligger det enkelte medium” (Schibsted 2006:20). Å ta utgangspunkt i de enkelte plattformers egenskaper for å produsere innhold på tvers av kanaler var altså en sentral del av konsernets tankegang relativt tidlig, og det ser ut til at denne tankegangen har befestet seg også i de enkelte avisene. Teknologien kan slik betraktes som en struktur, en regel og en ressurs, som aktørene mer eller mindre bevisst forholder seg til i sin innholdsproduksjon. Siden denne avhandlingen anlegger et institusjonsperspektiv, er det imidlertid et sentralt utgangspunkt at hvordan teknologien kan utnyttes til en viss grad styres av institusjonelle og organisatoriske faktorer. Hvordan aktørene manøvrerer i handlingsrommet mellom institusjonell påvirkning og teknologiske muligheter skal være fokus i dette kapittelet.

6.1.1 Affordanceteori

Et utgangspunkt for å forstå dette handlingsrommet finner vi i den såkalte ’affordanceteorien’³³. Affordanceteori stammer fra persepsjonpsykologi, hvor James Gibson (1979) (i flg. Hutchby 2001:447) argumenterer for at mennesker og dyr orienterer seg i omgivelsene basert på hvilken handling de omkringliggende objektene innbyr til. Affordanceteori er således en teoretisk innfallsvinkel som handler om forholdet mellom omkringliggende faktorer, i dette tilfellet teknologi og handling. Teorien ble utviklet som

³³ Affordance vil på norsk oversettes til teknologiske muligheter eller kapasiteter.

en posisjon mellom teoretiske retninger som forstår teknologi som utelukkende skapt av sosiale forhold, hvor det sosiale bestemmer hvordan teknologien skal brukes, og teknologisk determinisme, hvor teknologiske kapasiteter legger føringer for handling.

Affordanceteori plasserer seg altså mellom disse posisjonene, og ser teknologi som både skapt av og førende for menneskelig handling: "In this way, technologies can be understood as artefacts which may be both shaped by and shaping of the practices humans use in interaction with, around and through them" (Hutchby 2001:444; se også Majchrzak et al. 2013:39). Teknologien presenterer noen bestemte kapasiteter, men hvordan de tas i bruk avhenger av situasjonen de tas i bruk i. Med Giddens (f. eks. 1984) termer kan teknologi dermed forstås som en struktur som både muliggjør og begrenser aktørenes handlinger ovenfor den bestemte teknologien. Når aktører handler gjennom, rundt eller med teknologier, er det "necessary for them to find ways of managing the constraints on their possibilities of action that emerges from those artefacts' affordances" (Hutchby 2001:450). Dette indikerer et symbiotisk forhold mellom handling og teknologiske muligheter, og affordanceteori handler dermed ikke kun om handlingsmulighetene som ligger forankret i teknologien, men også om de handlingsmuligheter som ligger som et "potentiality that only exists when leveraged within a specific domain and set of actions" (Majchrzak et al. 2013:39). Hvordan VG har valgt å ta i bruk de enkelte teknologiene kan dermed ikke forstås utelukkende som et resultat av mulige eksisterende teknologiske kapasiteter. Valgene må også forstås som et uttrykk for hvilken situasjon teknologien brukes i og mulighetene for handling teknologien tilbyr i den bestemte situasjonen.

Det er spesielt to trekk ved affordanceteorien som er av interesse i denne sammenhengen. For det første anses de teknologiske mulighetene som funksjonelle, i den forstand at de, som vist over, både legger til rette for og begrenser handling. Et eksempel kan være radioen, som opprinnelig var utviklet som et medium for spredning av trådløse morsekoder, men hvor teknologien muliggjorde massespredning av kommunikasjon, og som derfor ble tatt i bruk for å gjøre nettopp det (Crawley & Heyer (red.), 2003:208). For det andre er de

teknologiske mulighetene karakterisert av regler knyttet til bruk. Man må vite at et objekt fremmer bestemte handlingsalternativer, uten denne kunnskapen kan man ikke fullt og helt dra nytte av et objekt (Hutchby 2001:448-449). Derfor ligger det også et kunnskapsaspekt til grunn for hvordan teknologiene tas i bruk. I tillegg er det heller ikke slik at hver teknologi kun innehar én bestemt bruksmåte. Ett objekt kan inneha flere teknologiske muligheter (Maier & Fadel 2009:21) som videre, på hver sine måter, legger til rette for hvordan teknologiene kan innkodes og avkodes (Hutchby 2001:447). "[...] an artifact can afford different behaviours to different users", skriver Maier og Fadel (2009:21). I så måte kan innholdsprodusenter forstås som en aktør som forstår teknologien på en bestemt måte, og 'sender den videre' til leseren, som avkoder den på sin måte.

I VG ser det ut til at en innholdsstrategi basert på å ta i bruk teknologiens egenskaper på den ene siden innebærer å tilrettelegge for bestemte typer innhold basert på de faktiske teknologiske egenskapene som ligger i produktet (slik de er forstått av aktørene). På den andre siden ser det ut til at innholdet i de ulike produktene tilrettelegges basert på en ide om hvordan publikum bruker teknologien. Teknologiens muligheter og deres innvirkning på hvordan VG tar i bruk teknologien må dermed forstås hovedsakelig på to nivåer. På ett nivå må de teknologiske muligheter og handlingene de frembringer forstås på organisasjonsnivå og sees i sammenheng med hvordan aktørene i VG forstår teknologien i seg selv og publiserer innhold i overensstemmelse med den forståelsen. På ett annet nivå må det forstås i relasjon til hvordan VG antar at leserne tar i bruk plattformene, hvor det er forholdet mellom leseren og teknologi som er i fokus. På et tredje nivå vil det imidlertid også argumenteres for at forholdet mellom teknologi og innhold også henger sammen med bildet avisorganisasjonen har av sitt publikum. I det videre skal vi se nærmere på disse tre forholdene.

6.2 TEKNOLOGISKE KAPASITETERS BETYDNING FOR INNHOLDSVALG

Å ta utgangspunkt i teknologiens egenskaper handler for det første om vurderinger relatert til hva slags innhold aktørene anser som passende for de enkelte plattformene. Det er ingen

hemmelighet at ulike teknologier på ulike måter legger til rette for publisering av innhold (Reiss Mathisen 2012:99; McNair [1998] 2010:125ff). ”The form and content of journalism is crucially determined by the available technology of news gathering, production and dissemination available”, skriver McNair ([1998] 2010:125). Som vi så innledningsvis peker Dahlgren på at de ulike produktenes logikker påvirker innholdsvalgene. Publiseringsplattform og innhold henger slik nøye sammen, og innholdsmessige vurderinger må gjøres på bakgrunn av hvilke teknologiske muligheter som ligger i plattformen. Teknologi og teknologiske muligheter spiller slik en rolle for hvilke handlingsmuligheter aktørene anser som passende.

Dette avsnittet går nærmere inn på hvordan aktørene oppfatter teknologiene og hvordan det legger føringer for innholdet som publiseres. Som vist innledningsvis kan store deler av endringene mediene står ovenfor relateres til digitalisering og konvergens. Digitalisering og konvergens gjør det mulig å presentere hittil separate former for kommunikasjon samtidig og gjennom den samme kanalen, noe som krever at etablerte medieorganisasjoner, som tradisjonelt har forholdt seg til én kommunikasjonsform om gangen, må tenke nytt rundt hvordan de publiserer innhold. Internettets fremvekst gjorde spredningen av digitalt innhold lettere, og teknologisk har internettet den fordel at det kan ta opp i seg alle former for kommunikasjon, både tekst, lyd og levende bilde. I tillegg legger nettets åpne system til rette for å kunne lenke til andre tekster (hypertekst) og det muliggjør også kommunikasjon og samhandling (interaktivitet) (Deuze 2001; Fagerjord [2006] 2008; Lindholm 2008). Da internett ble ’allmannsfeie’ på midten av 1990-tallet og de fleste avisredaksjoner etter hvert tok det i bruk i sin nyhetsformidling, var det ingen enighet rundt hvordan teknologien best skulle tas i bruk. Heller ikke i VG var den første nettsatsingen preget av noen klare ambisjoner for hvordan de best skulle utnytte dette nye mediet da det kom, hverken økonomisk eller journalistisk.

Vi var jo de glade amatører. Aviser på internett hadde begynt å komme i USA, men på det tidspunktet var det ingen mennesker som hadde tjent penger på internett og vi hadde ingen anelse om hvor langt dette ville gå,

sier VG netts første sjef, Per Borglund (vg.no 10.10.2005). I VG hadde de imidlertid en oppfatning av at nettet kunne medføre en potensiell trussel mot papiravisen. Borglund peker på at det var en viss skepsis å spore til den nye plattformen, og mange var redde for at nettet skulle gjøre papiravisen overflødig. Det preget også den innholdsmessige tilnærmingen til plattformen: ”Det tok for eksempel litt tid før vi publiserte stoff som kunne ødelegge for avisen”, sier Borglund (vg.no 06.10.2005). Internettets inntog i redaksjonene bragte altså med seg en ny situasjon for avisene, som de ikke visste hvordan de skulle tilnærme seg. Fremdeles råder det ingen konsensus rundt hvordan nettet best skal brukes. Tom Byermoen peker på at internett fortsatt er et nytt medium, og at mediet utviklingsmessig fremdeles er i en tidlig fase: ”[...] selv om vi har hatt internett i noen år nå – det er ikke ferdigutviklet. Det er en tenåring kanskje”, sier han (intervju, 2012). Hvis internett er en tenåring, er mobil og lesebrett kun i sin spede barndom, og ingen vet helt hvordan de best skal implementeres. Teknologisk er disse plattformene digitale, i likhet med nettavisen, men de innehar også noen kapasiteter som skiller dem fra papiravisen og den stasjonære pc’en. De er mobile, de muliggjør personalisering, de kan kobles til internett nesten alle steder, de er lokasjonssensitive og de er kontekstsensitive (Dahr & Varshney 2011:125). VG og andre aviser publiserer dermed innhold på plattformer med ulike kapasiteter, noe som i utgangspunktet skulle tilsi en ulik innholdsmessig tilnærming. Interessant er det dermed å se nærmere på hvordan avisen nå bruker internett og andre enda nyere teknologier i sin daglige nyhetsproduksjon.

6.2.1 Være raskt ute med nyheter

Først og fremst kan det se ut som om det å være først ute med nyheter er et sentralt strategisk ambisjon i VG. ”The overriding imperative for a brand like VG is to be first with the news”, skriver Torry Pedersen (Schibsted 2014b:74). Likeledes sier Hansen at det viktigste VG nett skal gjøre er å svare på ett spørsmål; har det skjedd noe? (Hansen, intervju 2012). Å være tidlig ute anses altså som svært viktig, noe som først og fremst kan knyttes til mulighetene internett tilbyr for kontinuerlige oppdateringer. Mens papiravisen er bundet til

trykkespunkter, og bare en sjelden gang kan komme med utgaver på andre tidspunkter, har publisering på nett ingen slike begrensninger (Eide 2011:20). Denne muligheten har ført til at nyheter kan publiseres når som helst i løpet av døgnet – til en 24-timers nyhetssyklus. Dette preger både hva slags innhold som publiseres, og det preger det konkurransemessige forholdet mellom aktørene. Som vi skal se under anerkjennes begge disse aspektene av aktørene i VG. Behovet for å være først ute er imidlertid ikke noe nytt³⁴. Siden telegrafene ble oppfunnet og for all tid endret forholdet mellom tid og sted, har aviser søkt å publisere nyheter så fort som mulig. Spesielt har dette vært viktig for forretningsnyheter, hvor det å være først har vært et spørsmål om vinn eller forsvinn (Lee-Wright et al. 2012:82-83). Etter hvert har formidling av informasjon på radio og direkte fjernsynsformidling bidratt forsterket fokuset på aktualitet og umiddelbarhet. Med internettets oppfinnelse ble imidlertid forståelsen av hva det vil si å være raskt ute med nyheter endret. Nettets fortrinn ligger blant annet i mulighetene det tilbyr for å publisere innhold omtrent samtidig som den rapporterte hendelsen finner sted. Dette preger avisenes forståelse av realtidsnyheter, noe som tydelig kommer til uttrykk når Pedersen (Schibsted 2014b:74) peker på at overskriften ”I går kveld”, som tidligere måtte forstås som et tegn på at avisen var oppdatert, er byttet ut med overskriften ”nå”. Slik blir aktualitet blir nettavisens viktigste nyhetskriterium (se f. eks. Lindholm 2008:49-50).

VG Direkte

VG har konkretisert det å være raskt ute med informasjon og nettets muligheter i så måte i en tjeneste de har kalt VG Direkte. VG Direkte er en tjeneste som ble utviklet i 2012, med den hensikt å rapportere nyheter i realtid (Schibsted 2013:21). Av VG selv beskrives tjenesten slik:

[VG Direkte] er vårt verktøy for å rapportere fra direkte hendelser - med fortløpende oppdateringer, respons og spørsmål fra publikum, live video - og mulighet for å

³⁴ Også for eksempel live-dekningen på fjernsyn må sees i et slikt perspektiv (Se f. eks. Hjarvard 1992; Lindholm 2008).

plukke opp meldinger og hashtags fra Twitter. Vi bruker VG Direkte hver eneste dag, spesielt på sport og når det er kontinuerlige oppdateringer i en sak. VG Direkte er utviklet internt, og på kort tid blitt et uunnværlig verktøy for oss i VG” (VG 2013).

Tjenesten ble i utgangspunktet utviklet for å rapportere fra rettssaken mot Anders Behring Breivik³⁵, og formålet var å rapportere direkte fra rettsalen gjennom raske, korte, skrevne oppdateringer, videoer, tweeter og ved å legge til rette for at leserne kunne stille spørsmål og få svar på disse (tech.vg.no 10.10.2013). Slik ble mange av nettets kommunikasjonsmuligheter samlet i en og samme tjeneste, og muliggjorde en enkel og rask rapportering fra rettsaken. Siden er tjenesten videreutviklet, og avhengig av hvordan nyhetsbildet ser ut dekkes ulike saker hver dag gjennom tjenesten. URL'en direkte.vg.no fører til en forside med lenker til sakene som dekkes der og da. Her finnes lenker til blant annet det som kalles nyhetsdøgnet, som er en oversikt over dagens mest aktuelle saker, til direkte dekning av E24, av VG-sporten og av travsport. Dersom nyhetsbildet domineres av større saker, slik som for eksempel Ukraina-krisen, vil denne saken også ha sin egen VG Direkte side. I mai 2014 ble VG Direkte inkludert også på forsiden av vg.no (netthoder.no 11.06.14), og det henvises også ofte til VG Direkte i overskrifter på vg.no. VG Direkte må dermed betraktes som en manifestering eller et resultat av ønsket om å være tidlig ute.

Det strategiske målet 'å være først ute' ser imidlertid ikke ut til å ha noen innvirkning på hva slags type nyheter som velges ut for publisering. En generell regel ser ut til å være at hendelsesnyheter skal publiseres på nett umiddelbart, men noen mer spesifikk forklaring på hvilken type nyheter som publiseres umiddelbart kommer ikke til uttrykk i intervjuene. Likevel er betydningen av umiddelbar publisering, og spesielt VG Direkte, interessant i et journalistisk perspektiv. Grunnen til det er at siden VG Direkte ikke krever lange utgreiinger av saker, og fungerer som en rask oppdatering, kan også relativt små saker nå nyhetsagendaen. VG Direkte fungerer dermed også som en tjeneste som informerer leserne om saker som kanskje ikke ville nådd nyhetsagendaen dersom de måtte bli presentert som

³⁵ 22. juli-rettsaken.

en hel sak (Christian Brændshøi, ifølge netthoder.no 11.06.14). Spalteplass har blitt vurdert som en faktor som legger føringer på hvilke saker som når nyhetsagendaen (se f. eks. Gans [1979] 2004:160ff). Med nettet utvides plassen, og med VG Direkte utvides den enda ytterligere.

Ønsket om å være først ute må derfor kanskje først og fremst forstås i et markedsmessig perspektiv. Som vist i kapittel 1 har internetts inntog endret markedsstrukturen i avismarkedet. Papiravisen VG har tradisjonelt hatt en hovedkonkurrent, Dagbladet – hvis folk ønsket å lese nyheter av nasjonal karakter var det VG eller Dagbladet som var alternativene. For VGs nettutgave er situasjonen derimot en helt annen. Nettutgaven må konkurrere mot et utall andre informasjonstilbydere, av ulik karakter. Lindholm (2008:49) peker på at fordi nettavisen tilbyr muligheter for kontinuerlig oppdatering er det etermediene som er nettavisens hovedkonkurrenter, og ikke andre aviser. I tillegg har nettaviser en større utbredelse enn papiravisen (Sylvie & Chyi 2007), noe som betyr at konkurransen ikke bare befinner seg på lokalt, regionalt eller nasjonalt nivå, som paraplymodellen indikerer, men også på internasjonalt nivå. (Nett)aviser konkurrerer dermed i større grad på oppmerksomhetsmarkedet enn på avis- eller informasjonsmarkedet. Informasjon faller i verdi når den publiseres, og den som kan komme med informasjon først vinner dermed i denne typen konkurranse. Overføringens hurtighet er derfor en viktig faktor i ”the trading of news as a product” (Phillips 2012:81). Å være tidlig ute med nyheter må derfor tolkes som et skritt i kampen om publikums oppmerksomhet. Picard argumenterer imidlertid for at hurtighet ikke har noen verdi (2010b:89-91). Grunnen til det er, ifølge Picard, at fordi de fleste av nyhetene som tilbys hurtig er relativt ordinære, presenteres publikum for en rekke usammenhengende nyhetsmeldinger som mangler både kontinuitet og kontekst. I tillegg trekker han også frem mulighetene som er tilstede for at informasjonen som presenteres er feil. Picard argumenterer derfor for at hurtighet ikke har noen konkret verdi, hverken for journalister, publikum, annonsører eller samfunnet. Poenget i denne sammenhengen er imidlertid at det ser ut til at aktørene i VG anser hurtighet og aktualitet

som viktige kriterier for publisering av innhold på digitale plattformer, og at ny teknologi på nye måter legger til rette for og fremmer en slik interesse.

For VGs del kan umiddelbarhet også forstås som en del av VGs merkevare. Folk forventer at VG skal være først ute, og hvis de ikke er det, svikter de posisjonen de har i folks bevissthet. Oterhals beskriver betydningen av å være tidlig ute slik: ”Det er kontrakten vi har med leseren, og som vi må oppfylle. Det er det det handler om” (intervju, 2010). Å være først ute handler dermed om at aktørene gjør det de tror folk forventer av dem. Aktualitet eller umiddelbarhet fungerer slik som en regel journalistene og de andre aktørene forholder seg til i sitt daglige arbeid. Spesielt gjelder dette for nettutgaven, men, som vi skal se i neste avsnitt er den også gjeldene for de nye plattformene, og spesielt for smarttelefonen. .

Aktualitet på nye plattformer

Det å være først, eller i alle fall tidlig ute med nyhetssaker ble for avisene muliggjort med internett. Det er imidlertid tatt enda et steg lenger med publisering også på mobile plattformer, og spesielt er smarttelefonen viktig i så måte. Mens publisering på nettaviser er avhengig av at leserne aktivt oppsøker plattformen for å få med seg de siste nyhetene, tilbyr mobiltelefoner en mulighet til å gi folk informasjon selv om de ikke selv har oppsøkt den. Dette kan gjøres ved å sende ut pushvarsler – meldinger som kommer på mobiltelefonen når det har skjedd noe avsender mener det er interessant for leseren å få vite umiddelbart, og som ikke kan vente til han eller hun selv aktivt oppsøker avisen. I VG sendes pushvarsler til brukere som leser VG gjennom VG nett-applikasjonen, og er således sterkt knyttet til mobil og lesebrett. I en diskusjon rundt pushvarsler sa Torry Pedersen i 2014 at ”Vi må få det inn i DNA-et vårt nå at mobil er en primærplattform og at vi har 70 000 abonnemeter på dette [pushvarsler]” (VG 2015b). Det ser dermed ut som at det å sende ut pushvarsler anses som svært viktig del av vurderinger knyttet til publisering.

Hvordan pushvarsler best skal tas i bruk viser seg derimot å ikke være et enkelt spørsmål. VG redaksjonelle regnskap for 2014 gjengir en diskusjon rundt bruk av pushvarsler, som

omhandlet tidspunktet pushvarslene bør sendes ut på. Det ble diskutert hvorvidt pushvarsler bør sendes ut om natten, og hvordan de skal forholde seg til hva konkurrentene gjør (VG 2015b). En journalist bekymret seg for at de vekket og irriterte folk med å sende ut varsler midt på natten, mens Pedersen mente at folk forventer å bli varslet når noe skjer. Dette dilemmaet er med på å illustrere at pushvarsler er noe nytt aktørene ikke har vært borti før, og som de dermed ikke er helt sikre på hvordan de skal anvende. Det er også et eksempel på hvordan teknologiske kapasiteter, og deres utnyttelse, i stor grad må sees i sammenheng med hvem som anvender teknologien og i hvilken situasjon den anvendes. Det passende styres av aktørenes forståelse av situasjonen, og i dette konkrete eksempelet forståelse av hvordan andre aktører, publikum og konkurrenter, vil reagere på en konkret anvendelse. Teknologisk ligger det til rette for en bestemt bruk, men nøyaktig hvordan det skal brukes er opp til aktørene selv, noe som igjen krever en tilnærming basert på prøving og feiling (jf. kap 5). I diskusjonen vist til over uttalte Pedersen at ”det undergraver vår posisjon som nyhetsorgan når vi ikke sender ut nyhetsvarsel umiddelbart som de andre gjorde” (VG 2015b). Det kan dermed se ut som om det også ligger til grunn en forståelse av at man som nyhetsorgan er forpliktet til det å være tidlig ute med informasjon, det er ikke bare et grep som gjøres for å trekke folk til seg. Det handler ikke minst også om avisens identitet som ansvarlig nyhetsformidler. Gitte Gravengaard (2010:171-172) peker på at produksjonen av nyheter kan forstås som et kappløp, og basert på diskusjonen knyttet til pushvarsler ser det ut til at dette til dels er oppfatningen også i VG. Det kan se ut til at VGs kredibilitet, deres legitimitet, betraktes som avhengig av hvor raskt ute de er med nyhetene.

Det å være raskt ute med nyheter har altså vært viktig siden telegrafene gjorde sitt inntog, og utvikling av ny teknologi har gradvis forsterket aktualitetens betydning. Til tross for at fokuset på å publisere fort og være aktuell ikke er noe nytt, kan det argumenteres for at VG, med VG Direkte og bruk av pushvarsler, har tatt dette nyhetskriteriet et skritt videre. Det kan dermed se ut som en nyhetsregel knyttet til aktualitet forsterkes med bruk av ny teknologi. Aktualitet utvikles altså gradvis til et stadig mer sentralt nyhetskriterium (se f. eks Allern 2001a:55). Doyle (2015c:6) peker til og med på at umiddelbarhet er et imperativ

for publisering på digitale plattformer. Det er i dag dermed rimelig å betrakte aktualitet som en sentral institusjonell regel som kanalisierer aktørers handlinger i bestemte retninger. For VGs del er det imidlertid også rimelig å argumentere for at det også ligger noen bestemte organisasjonsspesifikke regler til grunn for fokuset avisen har på det å være raskt ute. På 70-tallet skapte VG et lønnsomt tabloidmarked, delvis på grunn av rask levering muliggjort av et effektivt innenlands luftfartssystem (Slaatta 2015:125). Eide (1998:269ff) beskriver hvordan VGs distribusjonssjefen forhandlet med flyselskapene om rutetider og lastevolum. Distribusjonssjefen visste at ”desto tidligere avisen var på plass i salgsstativet, desto flere nye kjøpere kunne kapres” (ibid.:270). Det var altså om å gjøre å være tidlig på plass. Nye plattformer legger dermed til rette for nye måter å være raskt ute på, men selve handlingsregelen, det å være raskt ute, er ikke noe nytt. Regelen er fremdeles gyldig selv om konteksten endres. Målet er å få publikums oppmerksomhet – å nå raskt ut til folk kan sees på som et middel for å nå dette målet. Umiddelbarhetsregelen må imidlertid ikke forstås som en absolutt regel. Som vi skal se i kapittel 9 begrenses dens anvendelse av andre regler og faktorer, spesielt relatert til finansieringsform og tidspunkt for publisering. Dette indikerer også et relasjonelt forhold mellom regler, hvor det å følge en regel kan hindre muligheten til å følge en annen regel.

6.2.2 Dybde, bredde og nye fortellerteknikker

En innvending mot det å være raskt ute er at det kan gå på bekostning av det å være grundig og uavhengig (se f. eks. Lewis & Cushion 2009; Picard 2010b:90; Fenton 2010). Det argumenteres blant annet for at hurtighet kan gå på bekostning av originale reportasjer, av den journalistiske integritet og føre til økt bruk av nyhetsbyråer (Fenton 2010:7). Grundighet og uavhengighet er, i likhet med aktualitet, sentrale journalistiske regler, og det kan argumenteres for at de i større grad enn aktualitet danner grunnlaget for den journalistiske profesjon og nyhetsmediers institusjonelle legitimitet (Kovach & Rosenstiel 2001). Et ensidig fokus på det å være raskt ute kan dermed skade organisasjonens og institusjonens legitimitet. Det er imidlertid ingen indikasjoner på at aktørene i VG ikke lenger anser grundighet og uavhengighet som sentrale regler. Tvert i mot argumenterer

Hansen for at nettets andre hovedfunksjon, i tillegg til å muliggjøre umiddelbar informasjon, handler om muligheten til å presentere bredde og dybde – noe som kan forstås som en mulighet til å presentere flere sider av saken og gå grundig inn for noe. Hansen eksemplifiserer med en sak om funnet av Higgins partikkel:

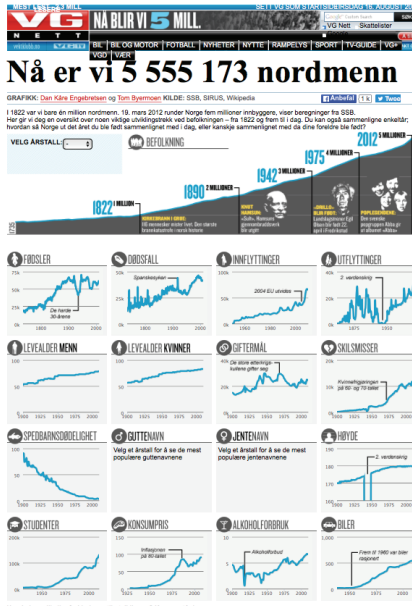
[...] for eksempel i går så ble denne Higgins partikkel [...] funnet. [...] La oss si at før ville den fått en eller to sider i VG da, før vi hadde VG nett, mens på VG nett så er det den store saken. Vi sender direkte fra Cern, [...] vi har ulike eksperter som kommenterer direkte, vi har TV-intervjuer etterpå, [...] vi bruker hele vårt register for å gi en så bred, dyp og god dekning som mulig.

For aktørene i VG kan det altså se ut som at internett representerer en mulighet til å rapportere mer utfyllende og grundig enn hvis de bare skulle tatt i bruk papiravisen. I saken om Higgins partikkel får både direktesending, ekspertkommentarer og intervjuer plass, noe som ikke hadde vært mulig i papiravisen. Hansen forteller også at de jobber med å utvikle nye fortellerteknikker, som visualisering av store datamengder og ulike former for interaktiv grafikk, som altså implisitt kan oppfattes som noe som vil tilby leseren merverdi. Her uttrykkes det en idé om at ny teknologi legger til rette for nye måter å fortelle en historie på som kan gi historien ekstra dybde og bredde. Det ser dermed ikke ut til at en aktualitetsregel – det å være raskt ute – går på bekostning av en regel knyttet til grundighet. En kan heller tenke seg at de to reglene lever side om side. I tråd med March og Olsen og logikken om det passende kan man dermed se for seg at aktørene anvender regelen som sier at man skal produsere nyheter så fort som mulig i situasjoner hvor det er passende, mens regelen knyttet til grundighet og uavhengighet anvendes i situasjoner hvor det er passende. Aktørenes forståelse av situasjonen vil dermed være avgjørende for hvilken regel som mobiliseres.

Internettets digitale egenskaper legger altså rette for å formidle nyheter på nye måter. Hansen peker imidlertid også på at det finnes mange digitale muligheter som de ikke utnyttet. I forbindelse med dekningen av Higgins partikkel sier han at det eneste som manglet var ”noe” rundt interaktivt design: ”Bare tenk deg hva vi kunne gjort da”, sier han. Her

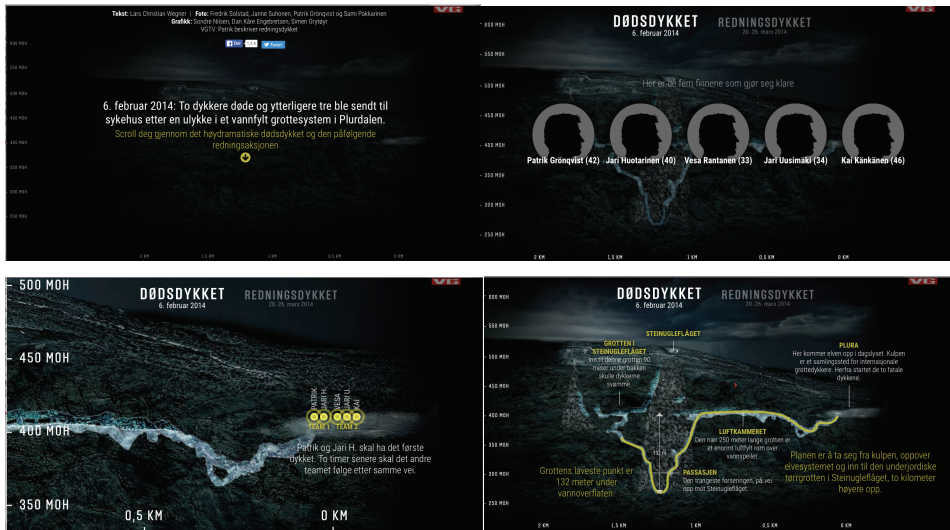
uttrykkes en oppfatning av at det ligger flere muligheter i nettet enn det VG har tatt i bruk, eller fikk tatt i bruk på den spesifikke saken. Videre indikerer utsagnet at anvendelse av disse mulighetene ville tilbudt leserne noe kvalitativt mer, eller noe annet, enn det saken slik den ble dekket gjorde. Også Tom Byermoen peker på at VG har mye å gå på når det gjelder å utnytte nettets egenskaper: ”En artikkel på nett er ganske lik en papirsak. Det er liksom tekst og bilde, det er ikke sikkert det er den beste måten å fortelle en historie på”. Det at VG ikke har klart å utnytte de mulighetene som ligger i nettet fullt ut, og fremdeles publiserer saker på nett som ligner på papirsaker (når ambisjonen er å gjøre dem forskjellig), kan forklares med at det finnes noen institusjonelle faktorer som styrer hvordan innholdsproduksjonen finner sted og hvordan det tenkes rundt publisering av innhold. Etablerte handlemåter som har vokst frem gjennom tiår med produksjon av innhold for papiravisen, sitter ’i veggene’ (Eide 2011:21), og disse etablerte tanke- og handlemønstrene vanskeliggjør nytenking. En kan vite hvordan det kan gjøres, men det finnes likevel institusjonelle faktorer som forhindrer at disse ambisjonen blir satt ut i livet.

Det finnes imidlertid også eksempler på at VG har tatt i bruk slike nye, digitale fortellerteknikker. Et eksempel er et prosjekt som ble utviklet da Norge rundet fem millioner innbyggere (se fig. 6.1). Prosjektet handlet om å presentere tall fra Statistisk Sentralbyrå knyttet til hvordan Norges befolkning har utviklet seg fra 1700-tallet og frem til i dag.



Figur 6.1. Nå er vi fem millioner. Illustrasjon. Faksimile fra vg.no, hentet 16.08.2016.

Prosjektet var basert på data fra SSB om faktorer som befolkningsvekst, konsumpris, alkoholforbruk, levealdre og lignende. Poenget var at leserne kunne velge ett år, for eksempel det året året de var født, og sammenligne med et annet år, for eksempel med hvordan det så ut i dag. Slik ville de få ett visuelt inntrykk av hvordan ting har endret seg. Et annet eksempel er en historie om et grottedykk som gikk galt, hvor to dykkere omkom (se fig. 6.2). I VGs formidling av denne historien kan leseren gjenoppleve dykket og den dramatiske redningsaksjonen som fulgte. VG har visualisert hvor dykket startet, hvordan dykkerne tok seg gjennom grotten, hvordan grotten ser ut, hvem som dykket når også videre.



Figur 6.2. Illustrasjon av Dødsdykket. Faksimile fra vg.no. Hentet 15.08.16.

Ifølge Byermoen var visualiseringen av befolkningsutviklingen veldig populær blant de eldre, og han peker på at det å ta i bruk nye fortellerteknikker ikke bare handler om at mulighetene er tilstede, det handler også om å nå folk på nye måter: ”Hvis vi kunne pakket [historien] inn på en mer spennende måte og presentert [den] på en ny måte, så ville nok det bidratt til at de som ikke nødvendigvis synes det er gøy å lese om det, eller hadde giddet å lese om det, tok seg tid til å se på det”, sier Byermoen (intervju, 2012). Slik kan også dette sees i relasjon til situasjonen de fleste aviser nå står i, hvor det handler om å nå ut til og beholde flest mulige lesere.

Fortellerteknikker på nye plattformer: taktilitet

Avsnittene over har hovedsakelig vist til nettavisen og mulighetene for å fortelle historier på nye måter som ligger i den plattformen, men også de nye plattformene egner seg til å fortelle historier på nye måter. For de mobile plattformene sin del knytter Hansen slike nye måter å fortelle en historie på spesielt til skjermenes taktilitet, at man kan ta på dem og få ting til å skje. Denne teknologiske egenskapen skiller disse plattformene fra både papir og papiravisen trykkes på og dataskjermene nettavisene hittil har blitt lest gjennom. Ifølge

Hansen har VG enda ikke har greid å realisere dette potensialet, men han understreker at det er noe de må forsøke å utnytte enda bedre, spesielt på VG+. ”Veldig mye journalistikk handler om å skrive saken, tittelen, ingress, tekst, [...] det er det som er den store tradisjonen her i huset, mens her må du kanskje ta utgangspunkt [...] i det at du kan ta på når noe skjer”, sier han. Hansen trekker for eksempel frem at muligheten til å ta på et bilde kan vise sammenhenger på nye måter. I dette ligger det noen journalistiske muligheter, mener han, som er ”utrolig effektive” (Hansen 2012, intervju). ”Du kan be om ting, du kan få større ting, du kan rett og slett skape forståelse og vise sammenhenger på en mer intelligent måte enn det du kan kun i et bilde på papir”, forklarer han. For Hansen og de andre aktørene i VG tilbyr de nye plattformene altså muligheter til å drive med journalistikk på en helt ny måte. At VG har eksperimentert med nye måter å fortelle en historie på og at det er de ansatte i redaksjonell utvikling som står bak denne typen prosjekter, illustrerer både VGs evne til å tenke utenfor boksen, og faktiske dra nytte av de teknologiske mulighetene som ligger tilgjengelig, og det illustrerer at dette lettest kan gjøres ved å hente inn kompetanse og ansatte som kommer utenfra både organisasjonen og institusjonen, og som dermed ikke i like stor grad som tradisjonelle journalister er sosialisert inn i den institusjonelle logikk. En slik måte å tilnærme seg de nye teknologiene på bryter imidlertid med hvordan en nyhetshistorie tradisjonelt fortelles. I kapittel 2 ble det referert til den omvendte pyramiden som et eksempel på hvordan journalistiske regler består selv om konteksten endres. Hvis det å fortelle en historie slik Hansen skisserer befester seg som den ’normale’ måten å fortelle en historie på, vil det imidlertid være et eksempel på at regulative regler, regler knyttet til selve historiefortellingen, endres når teknologien endres.

6.2.3 Fokus på det visuelle

I tillegg til at skjermene på de mobile plattformene legger til rette for taktilitet, trekkes også lesebrettets store skjerm frem som en teknologisk kapasitet som brukes aktivt i forbindelse med innholdsvurderinger. For lesebrett blir ofte plattformens store skjerm trukket frem som en attributt som er eksklusiv for denne plattformen (Lih 2010; Kiuttu 2013:19). Denne teknologiske egenskapen blir også spesielt utnyttet av VG i sine strategier knyttet til VG+.

For VG+ betyr den store skjermen først og fremst at lesebrett er et medium som krever gode og store bilder: ”En god sak for oss betyr at den er visuell, med gode bilder eller levende bilder”, sier Langfeldt. Muligheten til å presentere store bilder preger i stor grad hva slags saker som publiseres på denne plattformen. Dette stemmer også overens med funn gjort av Doyle (2015c:6). I en studie av britiske medier fant hun at det er en generell oppfatning blant britiske medieledere at saker som har et sterkt visuelt element gjør seg spesielt godt for publisering på digitale plattformer, og at visuelle muligheter til dels avgjør hvorvidt en historie blir valgt ut for publisering. Interessant med VG strategier er imidlertid at mulighetene for å inkludere bilder er styrende også for hva slags saker som *ikke* publiseres på denne plattformen: ”Saker som [...] er basert på ren tekst eller på et illustrasjonsbilde egner seg ganske dårlig. Fordi det visuelle inntrykket betyr så mye”, sier Langfeldt. Som vist i kapittel 5 hentes historiene som publiseres på VG+ i stor grad fra det som allerede er publisert for de andre plattformene. I denne seleksjonsprosessen spiller bilder altså en viktig rolle for at en historie velges ut.

Siden VG+ baserer seg på innhold fra de andre plattformene, er det å legge til ekstra bilder eller video en måte å skille dem fra de andre produktene på. Bruken av bilder fungerer altså som en slags versjonering. Fordi historier velges ut basert på om de har potensiale for gode bilder eller ikke, må teknologi, og forståelsen aktørene innehar av hvordan teknologien best kan brukes, forstås som et utvalgs-kriterium.

Å basere seg på bilder i den daglige nyhetsdekning er imidlertid ikke noe nytt for VG. Eide (1995:355ff) viser hvordan avisen allerede fra overgangen til tabloidformat i 1963 anser pressefotoet som ”det bærende element på hver side” (ibid.). Konkurransen med fjernsynet forsterket fokuset på fotojournalistikk, og ny teknologi gjorde både bildebehandling og overføring av foto fra åsted til redaksjon enklere. I 1986 forsto VG seg selv som ”den norske avis som oftest og best bruker bildet som journalistisk meddelelsesform” (ibid.), og det ble tatt til orde for at det skulle ”tenkes visuelt fra første øyeblikk når en journalistisk oppgave skal løses” (ibid.). Slik kan man oppfatte VG+s fokus på bilder som en arv fra avisens

glansdager, forsterket av teknologiens muligheter. Det å bruke bilder kan således anses som en del av VG-kulturen, og det er dermed mulig å tenke seg at aktørene så mulighetene som lå i teknologien nettopp fordi det å bruke bilder i utgangspunktet var en del av kulturen de handlet innenfor. Dette resonneret understreker forøvrig kapittel 8's poeng, at VG stilen fungerer rammesettende, og at eventuelle nye grep, bevist eller ubevisst, blir begrenset av denne rammen.

6.2.4 Personalisering av innhold

Også mobiltelefonen har noen kapasiteter som skiller den fra de øvrige plattformene. Spesielt kan mobilitet og lokasjonssensitivitet betraktes som mobilspesifikke attributter (se f. eks. Tessem & Nyre 2012). For VG ser det ut til at spesielt mobilens sensitivitet for tid og sted spiller en rolle for innholdsstrategier. At mobiltelefonen er sensitiv for tid og sted innebærer at den til en hver tid vet hvor brukeren befinner seg. Denne informasjonen kan brukes til å tilby lokasjonsbaserte tjenester, og det jobber VG ifølge Hansen mye med: ”Det vi begynner å jobbe med nå er geolokasjon, altså at vi begynner å gi deg en kvalitet som har med hvor du er å gjøre”, sier han (intervju, 2012). Ved å tilby leserne for eksempel værtjenester eller restauranttips basert på hvor de er, ser Hansen for seg at VG kan gi brukeren en ”mer personlig opplevelse” (intervju 2012). Mobiltelefonens mulighet til å tilby leseren en personlig opplevelse, har vært anerkjent av Schibsted siden konsernet begynte å satse på innhold på mobiltelefon. Allerede i 2003, da WAP var den gjeldende teknologien, skrev Schibsted i sin årsberetning at mobilen er en ”ideell plattform for nyhetsformidling blant annet fordi den enkelt kan gjøres personlig. Man kan selv velge hva slags nyheter man ønsker” (Schibsted 2004). Her kan vi allerede i 2003 se noen antydninger til betraktninger rundt teknologiens muligheter relatert til personalisering av innhold. I sin etterhvert velkjente bok *Being Digital* (1999) lanserte Nicholas Negroponte en ide om at med digital formidling vil personalisert nyhetsformidling vil være regel og ikke unntak. Siden har både positive og negative sider knyttet til dette blitt diskutert (se f. eks. Sunstein 2007; Jones & Salter 2012:117; Kvalheim 2012). Poenget her er at selv om personlig nyhetsformidling ikke i 2012 enda var realisert hos VG, så ligger det til grunn en ide om at

formidling av nyheter basert på hva folk ønsker etter hvert vil bli en viktig del av nyhetsformidlingen. I 2016 har VG inkludert en funksjon i mobilapplikasjonen som lar leseren velge å få opp nyheter basert på hvor han eller hun er. Basert på lokasjon får vedkommende opp mulige alternative nyhetskilder, og kan huke av for de kildene han eller hun ønsker å få inkludert i applikasjonen. Slik personaliseringen her er lagt opp vil den føre til at leseren får tilgang til mer informasjon og fra flere kilder enn kun fra VG. Innholdet som tilbys er imidlertid allerede skrevet og publisert, og enn så lenge er det imidlertid vanskelig å tenke seg at hele nyhetsprosessen, fra idefase til produksjon av sak, endres basert på et økt fokus på personalisering av nyheter. Det er rimeligere å anta at personalisering av saken kommer inn i bildet først etter at saken er skrevet og publisert – foreløpig basert på hvor leseren er, men etterhvert kanskje også basert på interesser og preferanser. Slik kan det kanskje hevdes at personalisering verken påvirker de konstitutive eller de regulative reglene knyttet til nyhetsproduksjon, men det handler om hvem som tilbys hvilken type innhold. For nyhetsorganisasjonen kan personalisering av innhold imidlertid føre med seg ønskede økonomiske eller markedsmessige fordeler. Det vil vi komme tilbake til i kapittel 8.

6.2.5 Teknologi og innholdsvurderinger

VG ser altså ut til å nærme seg innholdsvurderinger på de nye plattformene basert på hva de teknologisk kan tilby, hvilke kapasiteter de innehar. Av diskusjonen over kan det se ut som om de baserer sine innholdsvurderinger på ideer som ”VG nett er for raske oppdateringer”, ”VG mobil er for enda raskere oppdateringer og personalisert innhold” og ”VG+ er for saker med store bilder”. Aktørene handler, publiserer informasjon, i overensstemmelse med de kapasitetene teknologien tilbyr. Slik legger noen teknologier til rette for noen typer innhold, mens andre plattformer legger til rette for andre typer innhold. Teknologien legger dermed også noen føringer for hvordan plattformene kan tas i bruk. Gans ([1979] 2004:158) beskriver hvilke vurderinger journalister må gjøre når de produserer nyheter, og spesielt trekker han frem som ’medium considerations’ viktige. ’Medium considerations’ forklares av Gans som regler eller faktorer som

enable story selectors to exploit the technological distinctiveness of their news media, and to achieve the purposes which the news organisations set for themselves to distinguish themselves from and compete with organisations using different technologies (Gans [1979] 2004:158).

Dette handler nettopp om at teknologiske attributter tilbyr journalister et bestemt handlingsrom og åpner for noen bestemte handlingsmuligheter. Gans forklarer dette videre ved hjelp av begrepene 'suitability' and 'fit'. For at en historie skal bli skrevet og publisert må den "fit the particular requirements of each new medium, as well as the format within which news is presented" (Gans [1979] 2004:157). En historie må altså passe overens med den bestemte teknologien for å bli valgt ut for publisering. Også Peter Golding og Phillip Elliot (1979) bruker begrepet 'fit' for som et utgangspunkt for å forstå nyhetsvalg, og argumenterer for at en historie må "[...] commensurate with the technological and organizational possibilities and be homologous with the limitations of the medium" (Golding & Elliot 1979:119). Her trekker Golding og Elliot frem mulighetene og begrensningene som ligger i teknologien, og peker på at historien må passe overens med disse for å bli valgt ut for publisering. Når Langfeldt snakker om at en historie må ha store bilder for å bli publisert på VG+, vitner det om at teknologiske muligheter ved plattformen legger føringer for hvordan den brukes. Det samme gjelder for VG nett, hvor de teknologiske mulighetene for å oppdatere raskt og være hurtig ute med en sak preger tankegangen rundt hvordan produktet VG nett skal se ut. Det er også interessant at på spørsmål om hva slags innhold som ble publisert hvor, var det ingen av aktørene som ble intervjuet som svarte med henvisning til type sak, for eksempel at krim oftest ble publisert på nett og at politikk ofte ble publisert på papir, men det ble svart med henvisning til hva teknologien legger til rette for. Resultatet av det kan selvsagt være at krim blir publisert oftere på nett, nettopp fordi krim saker har noen egenskaper som gjør at de passer godt overens med de teknologiske mulighetene som ligger i nettet, men det er ikke det at saken er en krim sak som er det avgjørende. Dette er med på å bekrefte Boczkowski (2004) og Boczkowski og Ferris (2005) sine funn, som i studier av nyhetsorganisasjoner fant at "while

technology is not deterministic, it plays a crucial role in shaping editorial dynamics that decide what kinds of stories get told, who gets to tell them, how they are told, and which publics are to be addressed” (Dahlgren 2009:174). Boczkowski og Ferris sine studier tok for seg publisering på nett og papir. Når man publiserer på flere plattformer kan man også legge til ’på hvilken plattform’ til denne ramsen. På den måten fungerer teknologi, og ikke tradisjonelle nyhetsverdier, som utvalgsriterium.

Det kan dermed se ut som at teknologi og teknologiske kapasiteter fungerer som en slags ramme, en struktur, som VG forholder seg til når de skal produsere innhold. Denne strukturen eksisterer uavhengig av organisasjonen, det organisatoriske feltet og institusjonen(e) VG eksisterer innenfor, men responsen til denne strukturen har karakter av å være påvirket av institusjonelle og organisatoriske faktorer. Boczkowski (2004) viser hvordan nye medier utvikles som et samarbeid mellom eksisterende mediers strukturer og praksiser, og mulighetene som ligger i ny teknologi. Mulighetene ligger der, kapasitetene er tilstede, men, som affordanceteorien peker på, kreves det både kunnskap om hvordan teknologien skal brukes og at situasjonen passer for at de faktisk kan utnyttes. Det kan se ut som om at selv om VGs aktører utviser kunnskap om mulige teknologiske kapasiteter, ligger det en institusjonell ånd over dem som gjør at de likevel ikke alltid er i stand til å handle i overensstemmelse med sin egen kunnskap, strategi og visjon. Hvordan nye medier tas i bruk er dermed et resultat av historiske forhold og lokale muligheter, begrensninger og prosesser (ibid). Man kan dermed ane konturene av et tosidig forhold mellom institusjon og teknologi; på den ene siden legger teknologien til rette for noen bestemte måter å gjøre ting på. På den andre siden er mulighetene aktørene oppfatter begrenset av institusjonelle faktorer.

6.3 SITUASJONSBETINGET INNHOLD

Diskusjonen over sier noe om hvordan aktørene i VG oppfatter teknologien, og hvordan teknologiens kapasiteter legger til rette for ulike typer innhold på ulike plattformer. Et annet sentralt forhold knyttet til innholdsstrategier er aktørenes oppfatning av hvordan, hvor og

når publikum bruker de ulike plattformene. Derfor vil denne delen se nærmere på hvordan aktørene i VG antar at leserne tilnærmer seg teknologien – hvordan forholdet mellom leser og teknologi utspiller seg – og hvordan det har implikasjoner for hvordan VG tar i bruk plattformene.

”Characteristics of different terminals mean that they have different social functions and are used in different user situations”, skriver Fagerjord og Storsul (2007:22). Med det mener forfatterne at selv om ulike plattformer i økende grad likner hverandre, er de likevel forskjellige. I en forklaring av innholdsstrategier sier Hansen at

Vi har nok gått litt bort fra tanken om at våre produkter skal utfylle hverandre så mye, fordi jeg tror ikke det finnes noen som leser VG mobil om morgenen, går på jobb, leser VG nett gjennom dagen, så kjøper avisen og går til bane mobilen. Jeg tror ikke vi er sånn. Jeg tror at hvis du sitter på en kafe, så kan det passe veldig bra å lese VG på papir [...] og da har forventninger til at den skal levere på den situasjonen du er i. Det tror jeg er veldig, veldig viktig. Situasjonsbetinget innhold, og at presentasjon og det skal stemme bra i den situasjonen. Mens hvis du sitter på bussen på vei hjem da er det mobilen du har, og da har du en forventning til at [...] VG mobil skal levere (intervju 2012).

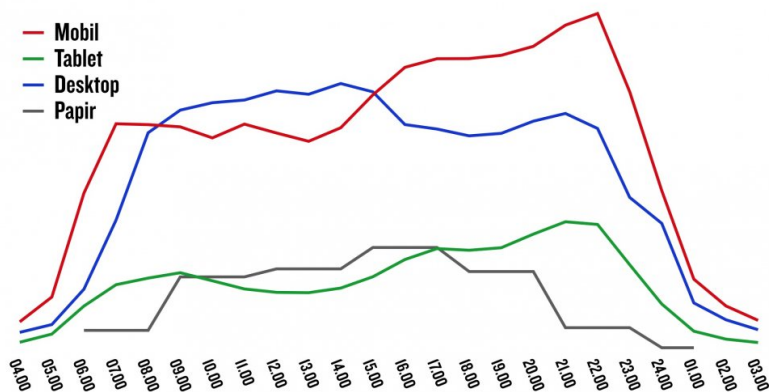
Her peker Hansen på at situasjonen produktet (antakelig) brukes i spiller en viktig rolle for innholdsvalg, og sitatet over kan tolkes i to retninger. For det første kan det tolkes dit hen at produktene skal være mer eller mindre identiske, men at de må være tilgjengelige i den situasjonen leseren ønsker å bruke dem i (jf. diskusjonen knyttet til tilgjengelighet i kap. 4). Hvis utsagnet sees i sammenheng med det som ble skrevet om teknologi over, er det imidlertid også mulig å tolke utsagnet dit hen at selv om produktene ikke bevisst skal utfylle hverandre, må innholdet passe både med plattformens teknologiske egenskaper og med situasjonen brukeren er i. Det å nå ut til leserne i nye situasjoner er muliggjort av de teknologiske mulighetene som ligger i de nye mediene – altså må produktene være ulike. Mens papir er en teknologi det er enkelt å ta med seg, er papiravisen ikke, som vist over, like oppdatert som digitale medier potensielt kan være. Nettaviser er hovedsakelig konstruert for å lese via desktop på en stasjonær eller bærbar pc, teknologier som i mindre

grad legger til rette for bruk hvor som helst og når som helst. Mobil og lesebrett er derimot små og mobile, og muliggjør på den måten nyhetskonsument i nye situasjoner.

Aktørenes forståelse av og kunnskap om hvordan leserne bruker de forskjellige plattformene blir dermed sentralt for innholdsstrategier. Publikumsundersøkelser blir stadig vanligere og mer sofistikerte (Turow 2005) og en undersøkelse viser at folk bruker VGs ulike plattformer og produkter i ulike settinger. 'Situasjonen' handler dermed både om *når* leserne bruker plattformene og *hvor* de gjør det.

6.3.1 Tidspunkt for bruk

Først og fremst spiller tidspunkt for bruk av de ulike plattformene en viktig rolle.



Figur 6.3. Lesing av VG gjennom døgnet (Kilde: VG 2015a).

Figur 6.3 viser når VG leses gjennom døgnet. Figuren viser at VG på papir leses mest om ettermiddagen, at VG nett leses relativt jevnt gjennom dagen, at mange sjekker mobilen i det de våkner og når de er på vei hjem fra jobb fra klokken 15.00, og at lesebrett spesielt brukes om ettermiddagen og utover kvelden. Papir leses jevnt, men lesingen avtar utover dagen. Dette, at plattformene brukes på ulike tider åpner nye strategiske muligheter for

avisen. Jo Christian Oterhals, peker for eksempel på at mobilleseren har et annet bruksmønster enn de som leser på nett. De leser litt tidligere om morgenen og litt senere om kvelden, og dermed ”utvider de døgnet” for VG, sier Oterhals (Computerworld 02.02.10). Dimmick og kolleger (2011) argumenterer for at mobiltelefoner brukes i ’de små mellomrommene’³⁶, i ”[...] the gaps in the routines of media users between scheduled activities” (Dimmick et al. 2011:23). Selv om det over er argumentert for at mobilen er sensitiv for tid og sted, er den også ”irrespective” (Westlund 2007:116) for tid og sted. Den kan brukes hvor som helst og når som helst, og brukes gjerne i situasjoner hvor de ’gamle’ plattformene ikke er tilstrekkelige. Journalistisk betyr det at fordi mobilleseren har tilgang på informasjon når han eller hun vil må innholdet være oppdatert over en lengre periode enn det som var nødvendig tidligere. Slik legger aktørenes forståelse av når publikum bruker de forskjellige plattformene føringer for innholdsstrategier.

6.3.2 Konsummodus: ’lean forward’ og ’lean back’

Nært relatert til tidspunkt for bruk av plattformene er hvilke situasjoner de brukes i eller hvilket bruksmønster leserne har. Da aviser tok i bruk internett for å spre sitt budskap, og nettavisene oppsto, var det datamaskinen som fungerte som formidlingsteknologi. Nettavisen må dermed først og fremst forstås om et produkt av datamaskinens teknologiske kapasiteter. Innhold på både lesebrett og mobil er stort sett avhengig av internett for å fungere, men de må også sees i sammenheng med de fysiske teknologiene de presenteres på, som er langt mer mobile en tradisjonelle pc’er. I VG ser det ut til at denne mobiliteten, og mer spesifikt hvilke situasjoner teknologiene kan brukes i, utgjør en sentral del av tankegangen rundt hvordan plattformene, og spesielt lesebrett og mobil, implementeres. ”iPaden har et annerledes bruksmønster enn for eksempel pc”, sier Langfeldt når han snakker om mulighetene som ligger i lesebrett. I det legger han først og fremst at leseren slapper mer av når han eller hun bruker produktet: ”[...] det kunne jo ikke skjedd at man tok med en pc på senga, men denne [lesebrettet] har jeg med på nattbordet hver eneste

³⁶ Oversatt fra ’interstices’ (Dimmick et al. 2011).

kveld”, eksemplifiserer han. Hansen var inne på det samme da han under lanseringen av VG+ uttalte at ”VG+ innbyr til ro og den gode leseopplevelsen – samtidig som den er stramt redigert fordi vi har respekt for tiden din” (vg.no 09.12.2010).

Dette indikerer at brukssituasjonen henger sammen med hvorvidt leserne er aktive eller passive når de bruker de ulike plattformene. Spesielt vises dette gjennom aktørenes bruk av betegnelsene ’lean forward’- og ’lean back’-medier. ’Lean forward / lean back’ er et begrepspar som i den senere tid har befestet seg, både i litteraturen og blant ansatte i bransjen (Fagerjord & Storsul 2007; Kiuttu 2013; Will 2012). Dette er imidlertid et slags mytisk begrep som mange bruker, men som egentlig ikke har noen klar definisjon. Jakob Nielsen (2008) var den første som brukte begrepet, og skriver at lean back media karakteriseres av at brukeren er i en passiv modus når han eller hun anvender produktet. Det tilbyr få muligheter for å engasjere seg, og leseren antas å befinne seg i et avslappende miljø når han eller hun bruker en slik plattform. Tradisjonelt lineært fjernsyn er et eksempel på et lean back-medium. Grunnen til det er at seeren vanligvis befinner seg hjemme i stua og fordi det er lite rom for samhandling med produktet (Nielsen 2008). Relatert til avisverdenen omtales papir gjerne som et lean back-produkt (Kiuttu 2013:13). Grunnen til det er at papir antas å være et produkt leseren bruker når han eller hun skal kose seg og har god tid, og dermed kan ’lene seg tilbake’ og slappe av med. I VG omtales også lesebrettet som en lean back-plattform:

ipaden er mye mer et lean back medium, som brukes veldig mye om kvelden, og der bruker du lang tid, lange seksjoner, koser deg, du blir mye mer fora, så ipad ligner mye mer på papir, altså magasiner og avis, og det ligner mye mer på tv. At du ikke er så fremoverlent, du bare konsumerer og koser deg (Jacobsen, intervju 2012).

Mens lean back-produkter inviterer til avslapping, blir ’lean forward’-teknologier fremhevet som teknologier som oppfordrer leseren til å aktivt engasjere seg i produktet og hvor leseren selv må bestemme hva han eller hun skal lese og se på (Nielsen 2008). Mens lesebrett og papir betraktes som lean back-produkter, blir nettutgavene og mobilutgavene

ofte betraktet som lean forward-produkter (Nielsen 2008). Grunnen til det er at når man konsumerer innhold på nett må leseren selv aktivt velge hva han eller hun vil lese og aktivt klikke på den aktuelle saken. Dette krever mer engasjement av leseren enn hva papir gjør. I en studie av mobilbrukere fant Westlund (2007) at brukerne foretrekker å bruke mobil for å lese korte historier, og de brukes også for umiddelbare oppdateringer (Reuters Institute 2013). Jacobsen forklarer det slik: ”[...] du er kjapp inn og ut, du bruker den flere ganger om dagen, og er veldig sånn rask på labben og stressa”, sier han. Dette ble riktig nok sagt i forbindelse med utvikling av annonseformater, men det sier likevel noe om hvilken situasjon det antas at leseren er i når han bruker plattformen. Grafen ovenfor (figur 6.3) viser at mobilbruk har en økning i situasjoner, mellomrom (Dimmick et al. 2011), hvor det er rimelig å anta at man er raskt inne og sjekker hva som har skjedd, for eksempel mens man sitter på bussen hjem fra jobb og rett før man skal legge seg. Papiravisen har en topp rundt klokken 17.00 og lesebrett brukes i større grad om kvelden – hvor man kan anta at situasjonen er mer avslappet. Denne distinksjonen mellom lean forward og lean back, og hvilke produkter som hører inn under hvilken kategori, er imidlertid ikke entydig. Doyle (2010:445) argumenterer for at konsum av digitalt innhold må betraktes som lean forward, mens Craig Will (2012) argumenterer for at betegnelsene ’lean forward’ og ’lean back’, må byttes ut med ’high activity’ og ’high absorption’, fordi disse betegnelsene bedre beskriver opplevelsen. Jeg vil imidlertid her forholde meg til aktørene i VG sin forståelse av produktene, hvor lesebrett blir betraktet som lean back, og mobil og nett blir betraktet som lean forward.

Om produktet kan betraktes som lean forward eller lean back preger, ifølge Nielsen (07.06.2008), også hvordan historier skrives og hvilken type innhold som publiseres.

det vi har gjort er at du kan swiipe, at du kan trykke på en video, ha masse bilder (for det er et veldig fint medium for store bilder), og at det er et veldig sånt tilbakelement medium da hvor du skal få en rolig leseropplevelse. Det er ikke så relevant på web, men det er veldig relevant på ipad”,

sier Jacobsen. Trykte, lean back-produkter krever en lineær form for historiefortelling, skriver Nielsen. Narrativet er drevet av forfatteren, og ”people expect you [the producer] to construct the experience for them” (Nielsen 2008). Lean forward-produkter på sine side krever raskt, ikke-lineært innhold hvor leseren kan komme raskt til poenget. Nielsen (ibid.) skriver at leseren er ”on a specific mission”, og at produktet må tilfredsstillende umiddelbare behov. Fordi leseren er den aktive parten er det også han eller hun som konstruerer narrativet. Dette kommer ikke eksplisitt til uttrykk i intervjuene med aktørene, men det er rimelig å anta at fordi de ser ut til å tillegge situasjonen mediene brukes i stor betydning, vil det også ha innflytelse på innholdet som publiseres. Det er dermed rimelig å anta at det er en viss forskjell i innholdet på de ulike plattformene. Slik kan man kanskje forstå begrepsparet ’lean forward/lean back’ som en struktur, en regel og en ressurs, som er med på å kanalisere aktørenes handlinger. Slik kan det igjen argumenteres for at teknologi, og aktørenes forståelse av teknologi, må sees på som en viktig faktor når det kommer til innholdsvurderinger.

Antagelsen om hvordan leseren bruker teknologien, og videre hvordan den antakelsen skal omgjøres til konkrete innholdsstrategier, er heller ikke et enkelt spørsmål. Dette kan eksemplifiseres med utviklingen av VG+. Da VG+ ble lansert kom produktet i to daglige utgaver, en morgenutgave og en kveldsutgave. Ideen var at morgenutgaven skulle bestå av de største nyhetene, mens ettermiddagsutgaven skulle være tilpasset ”sofaen” (VG 09.12.2010). Saker som var publisert i morgenutgaven og som om ettermiddagen ble ansett som utdaterte, ble i begynnelsen også fjernet fra kveldsutgaven (Lund 2012). Det kan altså se ut som om innholdsstrategiene i produktets begynnelse ble formet utfra en idé om at lesebrett egnet seg både til å få en oversikt over nyhetsbildet, som et lean forward-produkt, og til å slappe av i sofaen, som et lean back-produkt. Etterhvert ble ideen om å ha to daglige utgaver forkastet, og det kan virke som at lesebrett som lean back-plattform ble den dominerende tilnærmingen. Dette viser for det første at aktørene sto ovenfor en situasjon de ikke kjente fra før, at de var prøvende, og ikke helt visste hvordan de skulle gå frem. For det andre viser det også at kunnskap, både om teknologiens muligheter og publikums

adferd, påvirker hvordan teknologien tas i bruk og hvilke innholdsstrategier som legges. Slik kan man se at oppfatning og strategier endres – på bakgrunn av kontekst og situasjon.

Det er heller ikke alltid at ideen om ulike konsummodi og den påfølgende lean forward / lean back-dikotomien strekker til. Hansen peker på at det med ny teknologi oppstår situasjoner hvor leseren tidligere kanskje ville kjøpt en papiravis, som for eksempel når man sitter på kafé, nå i stedet kan finne frem mobiltelefonen. Dette påvirker både innholdsstrategier og de konkurransemessige aspektene ved innholdsproduksjon: ”Jeg tror den [mobiltelefonen] er en mye større konkurrent til papiravisen enn det nettet har vært”, sier Hansen, ”den er i situasjonskonkurranse”. Poenget, bortsett fra det rent åpenbare knyttet til konkurranseforholdet mellom papir, nett og mobil, er at man i det tenkte tilfellet har en situasjon hvor et lean forward, digitalt produkt overtar for et lean back, analogt produkt. Dette skulle i utgangspunktet tilsi to innholdsmessig ulike tilnæringer til samme situasjon. Hvis brukssituasjonen er den samme, og man skal levere på situasjonen, kan ikke plattformene være ulike. Dette illustrerer at konseptet lean forward / lean back har sin begrensede anvendelse, og også at strategien ’levere på konsummodus’ kan være vanskelig å anvende i praksis. Videre illustrer det også kompleksiteten og flyktigheten knyttet til strategiutvikling – det som passer på ett tidspunkt passer ikke nødvendigvis på et annet.

6.3.3 Oppsummering

Det kan altså se ut som om innholdsstrategiene også påvirkes av aktørenes forståelse av konsumentenes bruk av ny teknologi. Som vist i kapittel 2 handler logikken om det passende om at aktørene, bevisst eller ubevisst, knytter rollen de innehar sammen med mulige handlinger, i en tankerekke ala ”hvilken rolle har jeg, og hva gjør en som meg i en situasjon som dette?”. Inspirert av dette kan man betrakte innholdsvurderinger basert på situasjonsbasert innhold som en betraktning av samme type. Det er mulig å se for seg følgende resonnement som utgangspunkt for innholdsvalg: ”Hvilken plattform er det snakk om? Hvilken situasjon brukes den i? Hvilken type innhold fungerer på denne plattformen i denne situasjonen?”. Slik kan ’bruk’, forstått som både tidspunkt og sted, betraktes som en

ny journalistisk regel journalistene forholder seg til i sitt daglige virke. Teknologi, og forståelser av teknologiens beskaffenhet, påvirker dermed innholdsstrategier.

6.4 PUBLIKUMSBILDER SOM UTGANGSPUNKT FOR STRATEGIER

Over argumenteres det for at innholdsstrategier er et resultat av teknologiske vurderinger, og det er også slik strategiene forklares av aktørene. Likevel kan det også argumenteres for at innholdsstrategiene er et resultat av synet medieorganisasjonen har på sitt publikum – av hvilke publikumsbilder de opererer etter. Fordi aviser i økende grad opererer i oppmerksomhetsmarkedet, blir det å forstå sitt publikum stadig viktigere, og, som vist i kapittel 1, krever kampen om publikums og annonsørenes oppmerksomhet et økt fokus på publikum i utvikling av innholdsstrategier. ”News organisations need to know their audience in terms of size and viewing or reading habits as well as its attitudes, so that they can effectively sell their audience to advertisers”, skriver Jackie Harrison (2006:164). Det er nødvendig å klargjøre for publikum hvorfor de skal velge dem og ikke noen andre (Picard 2010a:110).

Å forstå publikumsbildene medieorganisasjoner jobber etter er, ifølge James S. Ettema og David Charles Whitney (1994), grunnleggende for å forstå medieorganisasjoner. En institusjonell forståelse av kommunikasjon krever, hevder forfatterne, at man ser forholdet mellom avsender og mottaker som en prosess hvor ”the ‘production system’ actively constructs and carefully maintains a network with, among many others, that ‘taste differentiated audience of consumers’” (1994:4). I dette perspektivet anses publikum som konstruert av nyhetsorganisasjonene selv. Dette publikummet er videre opprettholdt gjennom innholdet nyhetsorganisasjonene produserer og publiserer. Likeledes argumenterer Turow (2005:105) for at bildene nyhetsorganisasjonene skaper av sitt publikum kan relateres direkte til industrielle behov og således fungerer som begrunnelse for industrielle aktiviteter. Slik kan publikumsbilder betraktes som en struktur aktørene selv skaper, og som de selv i neste instans også forholder seg til. Bildet nyhetsorganisasjoner skaper av sitt publikum har dermed også implikasjoner for innholdet som produseres

(Turow 2005:104; DeWerth-Pallmeyer 1997:xiii), og en forståelse for disse bildene blir dermed viktig. For å forstå innholdsstrategier er det derfor helt avgjørende å forstå bildet de skaper av sitt eget publikum (Turow 2004:106).

Studier har vist at innholdsprodusenter ofte ikke har noe klart bilde av sitt publikum (Gans [1979] 2004; se også Ettema & Whitney 1994; DeWerth-Pallmeyer 1997). Profesjonelle journalister har gjerne sett til andre journalister for godkjennelse når de skriver sine historier, og nyhetsproduktet har slik blitt påvirket av andre nyhetsprodusenter heller enn av det faktiske publikummet (DeWerth-Pallmeyer 1997:3ff). Publikum har blitt ansett som en uvitende gruppe som kan godta eller avvise det journalistene produserer (Anderson 2011:538). Dette forholdet til publikum kan forstås i lys av profesjons- og institusjonelle regler og logikker. Det å møte publikums krav og ønsker har vært ansett som en trussel mot profesjonell autonomi (Hagen 1999:134), og å la seg påvirke av publikum rokker dermed ved det som gjør journalister til journalister. En annen grunn kan være, som DeWerth-Pallmeyer (1997) argumenterer for, at selv om innholdsprodusenter ikke nevner publikum spesifikt når de spørres om avgjørelser knyttet til nyhetsproduksjon, betyr ikke det at de ikke eksisterer. Journalister og redaktører kan inneha taus kunnskap om sitt publikum, kunnskap de jobber etter, men som de ikke nødvendigvis formidler når de blir spurt. Ifølge C. W. Anderson (2011:529) har økt konkurranse imidlertid ført til at journalisters oppfatning av sitt publikum har endret seg fundamentalt. Oppblomstringen av mulige steder å tilegne seg informasjon fra har ført til at publikum i større grad enn tidligere kan velge å se bort fra det journalistene publiserer. I tillegg tilføres redaksjonen i dag en mengde informasjon om leserpreferanser, som er med på å styre innholdsvalg (Schlesinger & Doyle 2015; Doyle 2015b). Anderson hevder at et "new level of responsiveness to the agenda of the audience is becoming built into the DNA of contemporary news work" (Anderson 2011:529). Publikumbilder er dermed med på å styre journalistenes innholdsvalg.

Fordi kunnskap om publikum også ofte er taus kunnskap (DeWerth-Pallmeyer 1997:9), artikuleres disse bildene, eller ideene aktørene har om publikum, heller ikke eksplisitt i for

eksempel intervjuer. Publikumsbilder blir borte hvis man insisterer på at de skal finnes som en deskriptiv beskrivelse i innholdsproduzentenes bevissthet, skriver Ettema og Whitney (1994:8). De gjenoppstår imidlertid hvis vi ser etter dem, ”not in individual daily work routines but in organisational strategies and interactions within the overall arrangements of the insitutions”, argumenterer de (Ettema & Withney 1994:8). Strategier kan dermed sees på som et uttrykk for hvilke publikumsbilder avisen opererer etter. Publikumsbilder kan altså slik både sees på som en ramme som legger føringer på aktørenes handlinger, samtidig som de også konstitueres av de samme handlingene. Publikumsbilder fungerer dermed som en struktur aktørene handler i overensstemmelse med. Å forstå disse bildene blir derfor viktig for å forstå handling.

6.4.1 Publikumsbilder i VG

Aktørene som er intervjuet til denne studien ble ikke spurt direkte om hvilke bilder de har av sitt publikum. Likevel kan det argumenteres for at flere relativt klare publikumsbilder kom til syne i løpet av intervjuene, bilder som i stor grad kan relateres til innholdsvalg. Formålet med dette avsnittet er ikke å gi en fullstendig gjennomgang av alle VGs publikumsbilder, men i stedet å vise hvordan diskusjonen ovenfor relatert til teknologi, plattformer og innholdsvalg også kan sees på som et resultat av mer eller mindre ubevisste bilder av publikum.

Først og fremst er det interessant at VG, gjennom introduksjonen av VG+, har vært med på å skape et publikum som i utgangspunktet ikke eksisterte. McQuail ([1983] 2010:408ff) skiller blant annet mellom publikum som skapes basert på behov som er uttrykt av publikum og som medieorganisasjonen svarer på, og publikum som er skapt av mediene, for eksempel gjennom introduksjonen av et nytt produkt. Utviklingen av VG+ for ipad er et klart eksempel på et produkt hvor medieorganisasjonen selv har skapt et publikum. Selv om det var store forventninger knyttet til hva ipaden ville bringe, ble den ikke innført som et svar på et konkret behov hos publikum. Det er rimelig å anta at etterhvert som produktet befestet seg i markedet og det ble klart hvilken type publikum som foretrakk denne plattformen, har

organisasjonen utviklet et bestemt bilde av hvem plattformen henvender seg til og hva dette publikummet antakelig ønsker seg av produktet. I en studie av norske leseres forventninger til aviser på lesebrett fant Espen Reiss Mathiesen at en hovedforventning var at ”de inneholder noe nytt, noe mer, noe annerledes enn papiret eller nettavisene” (Mathiesen 2012:99). Likeledes fant Eli Skogerbø og Marte Winsvold (Skogerbø & Winsvold 2011:227) at publikum betrakter nettaviser og papiravisen som to forskjellige produkter, og at de foretrekker ulikt innhold på disse plattformene. Det kan dermed se ut som om VG i sine innholdsstrategier knyttet til de nye plattformene forsøker å svare på noen forventninger de antar at publikum har.

Dette handler om målgruppe. Da informantene ble spurt om hvem de ulike plattformene ble laget for, var svaret aldri ”for alle”. Svaret var i stedet knyttet til hvem de antatte leserne av plattformene var. Spesielt gjaldt dette for VG+. I 2012 var VG+ sin kjerneleser en mann, mellom 30 og 50 år, med god økonomi og utdanning og tilhørighet til sentrale strøk på Østlandet (Intervju, Langfeldt 2012). Ifølge Langfeldt er dette attraktive lesere: ”Vi er nok hakket mer ’high brow’ [...]. Som situasjonen er nå, så er fremdeles våre tablebrukere ’first movers’” (ibid.). For VG+ legger dette noen føringer for innholdet, og fører til at de ”knepper opp” innholdet litt. For eksempel har VG+ en egen seksjon med økonominyheter, noe som ikke har vært vanlig hverken på nett eller på papir. På nett og papir er økonominyheter en del av det øvrige innholdet og inkluderes når det er noe stort på gang, men den typen nyheter har ikke tradisjonelt vært inkludert på en slik systematisk måte som det legges opp til på VG+ (Intervju Langfeldt, 2012). At VG+ har en egen økonomiseksjon er dermed et uttrykk for et ønske om å fremstå som attraktiv ovenfor en bestemt målgruppe.

Videre er også alder en viktig faktor for innholdsstrategier. Som vi har sett (jf. kap. 5) henter VG+ mye av sitt innhold fra papirproduktet. Problemet for VG+ er at papirleserne er eldre enn leserne av VG+, og dette medfører en utfordring for VG+-redaksjonen:

[...] det som er problemet for oss, eller det som vi ser er et problem, er å tilpasse oss leserne. [...] Våre lesere er betraktelig yngre enn for eksempel papiravisens lesere. Og selv om vi henter mesteparten av innholdet vårt fra papiravisen, så tilpasser de produktet sitt til en eldre målgruppe enn det vi gjør. Og det er en utfordring,

forklarer Langfeldt (intervju, 2012). Ulike målgrupper krever ulik tilnærming, og det anses som en utfordring å nå den målgruppen de ønsker. VG+ har løst dette problemet hovedsakelig gjennom endring av førstesideoppslaget: ”Hvis det for eksempel er pensjonister som trives i syden som er hovedoppslaget i papiravisen, så velger vi noe annet. Det er prioriteringer”, sier Langfeldt (ibid.). I VG har det i nyere tid ligget til grunn en målgruppeforståelse basert på ’alle’. ”En viktig anskuelse internt i VG er at det som kommer på trykk skal vekke gjenklang hos så mange mennesker som mulig”, skriver Knut Wærstad (1993:79 ifølge Hågvar 2003:98). Yngve Benestad Hågvar viser også til Torstein Hoff, daværende redaksjonell veileder, som i personlig kommunikasjon med Hågvar sier at ”VG har ingen primær målgruppe. Kommunikasjonsstrategien vår er å nå alle som kan lese; lite utdannede så vel som velutdannede, ung som gammel, kvinne som mann” (Hågvar 2003:98). Ifølge Hågvar (2003) og Eide (1995) har denne målgruppeforståelsen imidlertid ikke alltid vært den rådende i VG. I utgangspunktet så avisen ”fordomsfrie og uavhengige folk, som ikke ser snevert og ensidig på tingene” (Eide 1995:117) som sine modell-lesere (Hågvar 2003:99). Overgangen til middagsmarkedet og den påfølgende populariseringsprosessen førte imidlertid med seg en endring i stoffinnholdet, noe som også førte til en endring av lesermassen (ibid.), og altså et større fokus på å nå ut til den jevne leser. Spesielt interessant med dette er at det å inkludere flere produkter i sin portefølje kan fungere som en måte å nå samlet nå ut til alle, men hvor hvert produkt spiller sin rolle for å nå ut til ”the overall mix of audiences” (Croteau & Hoynes 2006:133). For VG ser det ut til at VG+ er en plattform som forsøker å nå ut til lesere som en yngre enn leseren av papiravisen, men eldre enn leserne av mobil. I tillegg anses målgruppen (i 2012) også som litt mer ’high brow’ enn leserne av papirutgaven. De ulike målgruppene fungerer slik som en struktur aktørene forholder seg til i sin produktutvikling. Et viktig poeng i denne sammenheng er imidlertid at forholdet mellom målgruppe og plattform ikke må sees som

et forsøk fra innholdsprodusentenes side om å nå bestemte målgrupper på bestemte plattformer. Det synes i stedet å være en grunnleggende oppfatning blant aktørene at bestemte målgrupper foretrekker bestemte plattformer, og derfor også bruker dem til å tilegne seg nyheter.

Også for den situasjonsbaserte forståelsen av forholdet mellom teknologi og innhold kan det argumenteres for at det ligger et bestemt bilde av publikum til grunn. Spesielt kan vi tolke dette forholdet i retning av at aktørene utviser en forståelse av publikum som en gruppe som har en rekke teknologiske enheter tilgjengelig for konsum av informasjon, og at disse enhetene brukes i ulike situasjoner. En slik forståelse av publikum må igjen knyttes til den videre, samfunnsmessige konteksten avisen opererer i. I internasjonal sammenheng er Norge å betrakte som et langt fremskredet informasjonssamfunn. Internettutbygging har vært en statlig, prioritert oppgave, det mobile 4G-nettverket er godt utbygget og nordmenn er, som vist også i kapittel 1, på topp både når det gjelder eierskap i digitale enheter og når det gjelder konsum av informasjon på disse enhetene (Syvertsen et al. 2014). Slik kan det argumenteres for at bildet avisen skaper av sitt publikum også må forstås som et resultat av omkringliggende faktorer, og at innholdsvurderinger som gjøres dermed også indirekte er et resultat av disse faktorene.

Det kan dermed se ut som om innføringen av ny teknologi utvider publikumbildene medieorganisasjoner forholder seg til. Turow (2005) viser hvordan publikumbildene medieorganisasjonene har opererer i forhold til i all hovedsak har vært relatert til klassiske demografiske variabler, som kjønn, alder og sosioøkonomisk status. Denne gjennomgangen kan imidlertid peke i retningen av at nye måter å forstå publikum, spesielt relatert til brukssituasjon, legger føringer for innhold og gjør at også teorier knyttet til publikumbilder må oppdateres.

6.5 OPPSUMMERING

I dette kapittelet har VGs innholdsstrategier vært i fokus. På et overordnet nivå er det argumentert for at VG følger en strategi som sier at alle produktene skal utvikles med

bakgrunn i de teknologiske egenskapene de innehar. Dette henger også sammen med strategien knyttet til å etablere datterselskap som ble diskutert i kapittel 5. Det er videre argumentert for at denne strategien inneholder to komponenter. For det første handler denne strategien om at det er de faktiske teknologiske kapasitetene som skal utnyttes. For det andre ser det ut til at denne strategien legger en bestemt oppfatning av hvordan leserne bruker de forskjellige plattformene til grunn. Aktørens forståelse av teknologiske kapasiteter og av hvordan leseren bruker de ulike plattformene, og i forlengelse av dette bildet VG har av sitt publikum, påvirker hva slags innhold som publiseres på hvilken plattform. For eksempel er det verdt å huske på at VG+ ble utviklet da man ikke visste hvordan folk kom til å ta i bruk den nye teknologien. Produktet ble laget delvis på lykke og fromme, selv om det er gjort justeringer underveis. Det er ikke noe i selve teknologien som sier at den skal eller må brukes på en bestemt måte, men bruken styres av aktørens forståelse av mulighetene den gir. Teknologi kan dermed både forstås som en ressurs aktørene trekker på for å produsere innhold, samtidig som den også må forstås som en regel de må følge. Teknologi fremstår slik som en struktur som kanaliserer aktørens valg. Likevel, fordi det er aktørens forståelse eller oppfatningen av teknologien som ligger til grunn, er det rimelig å anta at de også selv er med på å skape disse reglene og ressursene. Det litt tilfeldige, som understrekes av søppelkasseperspektivet, er dermed tilstede også her.

Interessant er imidlertid at det blant aktørene ikke stilles noen spørsmål rundt hva en nyhet i utgangspunktet er. Det virker som om alle innholdsvurderinger er knyttet til hva slags nyheter som skal komme hvor, og hvordan de best kan presenteres. Det er ingen som, verken implisitt eller eksplisitt, stiller spørsmål ved hva en nyhet er. I intervjuet refererer Hansen til ”klassisk nyhetsjournalistikk”, men forklarer ikke hva som ligger i begrepet – det fremstår som noe innforstått, som noe alle vet. Nyhetens ontologiske karakter synes å være så opplagt at det ikke er nødvendig å nevne – både med tanke på form og innhold.

7. NY TID, NYE INNTEKTSSTRØMMER?

Diskusjonene i de foregående kapitlene har først og fremst handlet om strategier relatert til interne forhold. I kapittel 4 ble VGs historie og markedsmessige posisjon gjennomgått. Kapittel 5 viste hvordan VG strukturelt har innrettet seg for å publisere innhold på flere plattformer, og i kapittel 6 ble innholdsstrategier knyttet til de forskjellige plattformene diskutert. I dette kapittelet er det inntektsstrategier og inntektsmodeller³⁷ som skal stå sentralt. Det skal dermed i større grad handle om eksternt orienterte strategier, om den mer konkrete kampen om penger – de allokativer ressursene.

I kampen om publikums oppmerksomhet kan det å implementere flere plattformer i den daglige nyhetsproduksjonen betraktes som en mulighet til å tenke nytt rundt inntektsstrategier. I juni 2015 uttalte Torry Pedersen (VG+ 23.06.2015a) at jakten på en ny inntektsmodell er den viktigste utfordringen VG står ovenfor: ”Hovedutfordringen er å opprettholde en stabil og robust inntektsstrøm i den transformasjonen vi befinner oss i, slik at vi kan opprettholde høyt journalistisk trøkk”. En av mediernes mest prekære oppgaver er altså å finne en ny, stabil måte å finansiere journalistikk på. Jo Christian Oterhals forklarer det slik:

Journalistikk er dyrt, og desto dårligere det går for papiravisen, desto dårligere vil papiravisen bli, og desto større vil sluttbrukerens forventninger til hvilket produkt det er vi skal levere på nettet bli. Og det de ønsker at vi skal bli – det er dyrt. Så dette vil koste penger. Vi må bare sørge for å tjene nok penger til å ha råd til det.

³⁷ Det skiller her mellom inntektsmodell og forretningsmodell, hvor forretningsmodell må forstås som en overordnet modell for hvordan organisasjoner utfører alle sine kommersielle aktiviteter, og hvor inntektsmodell inngår i den overordnede forretningsmodellen (Picard [2002] 2011:33-34).

Det handler altså om publikums forventninger, og hvordan medieorganisasjoner skal generere nok inntekter til å møte disse forventningene. Organisasjoner konkurrerer med andre organisasjoner om ressurser, og det økte informasjonstilbudet har ført til en forsterket kamp om disse ressursene. Siden aviser opererer i tosidige markeder utgjør publikums oppmerksomhet grunnlaget for avisenes inntekter – enten det handler om brukerbetaling, annonser eller andre former for inntektsmodeller. 'Publikum' i denne sammenheng forstås både som faktiske lesere, de som betaler for tilgang til innhold eller 'selges' til annonsører, og som potensielle annonsører, som kan velge hvor de vil anvende sine annonsekroner. I kapittel 1 ble forholdet mellom publikum, i betydningen lesere, omtalt som et asymmetrisk forhold (jf. Hernes [1975] 1978). Argumentet var at fordi publikum står ovenfor en rekke muligheter til å tilegne seg informasjon, forsterkes deres makt ovenfor innholdsprodusentene. Det samme kan også sies om forholdet mellom annonsører og mediebedrifter. Annonsørene har en rekke valgmuligheter for plassering av annonser, og må betraktes som den mektige parten i dette forholdet. Dermed øker både lesernes og annonsørenes forhandlingsmakt, noe som også vil påvirke deres betalingsvilje (se Porter [1980] 2004:25ff; Krumsvik & Sundet 2011:200). Dette skaper utfordringer for avisen når det gjelder inntektsstrømmer, og i dette kapittelet er det aktørenes forståelse av disse utfordringene som skal stå sentralt. Som vist innledningsvis ble de nye, mobile plattformene tatt i mot med et håp om at de kunne generere inntekter på nye måter. Det er dermed interessant å se nærmere på hvordan aktørene forholder seg til disse dilemmaene, hvilke inntektsmodeller som utvikles og hvordan publikums og annonsørenes betalingsvilje skal opprettholdes. Kapittelet tar altså for seg hvordan aktørene ser for seg at journalistikk skal finansieres i fremtiden, og hvorvidt og på hvilken måte bruken av flere plattformer og ny teknologi åpner opp for nye muligheter for å generere inntekter.

7.1 INNTEKTSSTRØMMER I EN DIGITAL TID

I kapittel 1 ble det vist at avisenes utfordring delvis er basert på en nedgang i annonsemarkedet og vanskeligheter knyttet til å få leserne til å betale for innhold på digitale flater. Diskusjonen rundt avisenes forretningsmodell preges ofte av en forfallsretorikk; den

tradisjonelle forretningsmodellen forvirrer og det synes nærmest umulig å finne en ny som kan overta for den gamle. Avisenes utfordringer handler i så måte om å få kontroll over annonsekroner og utvikle en levedyktig måte for å ta betalt for digitalt innhold (Slaatta 2015:9).

En rekke studier har tatt for seg avisenes økonomiske situasjon og hvordan avisene kan sikre sine inntekter. Mange av disse studiene har sett nærmere på mulige nye inntektsstrømmer. I en tidlig studie undersøkte Gallagher og kolleger (2001) forholdet mellom nye inntektsstrømmer og en bedrifts ytelse. François Nel (2010) har tatt for seg digitale forretningsmodeller i Storbritannia, og Andreu Casero-Ripolles og Jessica Izquierdo-Castillo (2014) studerer utvikling av nye forretningsmodeller i den spanske avisindustrien. Jens Barland (2013) diskuterer hvordan journalistikk kan fungere som en trafikkdriver og promotør av andre, kommersielle initiativer, mens François Nel og Oscar Westlund (2012) har tatt for seg annonsering på mobiltelefonen. Fra et litt annet perspektiv har Chyi (2005, 2012; Chiou & Tucker 2013) undersøkt lesernes villighet til å betale for digitalt innhold. I tillegg har en rekke studier sett nærmere på strategier for å ta betalt for digitalt innhold (Stahl et al. 2004; Herbert & Thurman 2007; Kaye & Quinn 2010; Graybeal & Hayes 2011), medielederes holdninger til å ta betalt for digitalt innhold (Thurman & Herbert 2007), innholdet som befinner seg bak betalingsmur (Kvalheim 2013; Sjøvaag 2016b) og hva betalingsmurene økonomisk bidrar med til medieorganisasjonen (Myllylahti 2014; Brandstetter & Schmalhofer 2014; Pickard & Williams 2014). Det disse studiene har vist er at det ikke er konsensus knyttet til hvilken modell som best kan sikre mediens inntektsgrunnlag. I dette kapittelet er det VGs tilnærming til dette spørsmålet som skal stå sentralt.

7.2 VGs OVERORDNEDE TILNÆRMING

VG har tradisjonelt vært å betrakte som en riksdekkende løssalgavis. VGs løssalgmodell holdt stand til internett gjorde sitt inntog på midten av 1990-tallet, da avisen, i likhet med

de fleste andre aviser, begynte å tilby sitt innhold gratis på nett. Etterhvert har avisens nettutgave utviklet seg til å bli relativt vellykket inntektsmessig, men som vist i kapittel 4 er det fremdeles papiravisen som står for den største delen av inntektene. I 2012, da denne avhandlingen har sitt utgangspunkt, utgjorde inntektene fra papiravisen 74% av de totale inntektene. I 2015 har denne andelen sunket til 64%³⁸, men det er likevel tydelig at papiravisen økonomisk fremdeles spiller en viktig rolle for mediehuset. Schibsted har heller ikke avskrevet papiravisen som et viktig produkt, og ifølge Krumsvik (2012) må man regne med at finansieringen av journalistikk også i fremtiden vil være avhengig av de tradisjonelle produktene i porteføljen. Samtidig utgjør de digitale inntektene en stadig større del. Koblet med optimismen knyttet til hva de nye, mobile publiseringsplattformene ble forventet å bidra med i så måte, er aktørenes tanker rundt inntektsstrategier interessant.

7.2.1 Flere samtidige inntektsstrømmer

Ifølge Picard ([2002] 2011:34) kan en medieorganisasjon ha opptil fire grunnleggende inntektsstrømmer; konsumenter, annonsører, sponsorater og betalinger mellom bedrifter. En overordnet inntektsstrategi ser for VG ut til å være å satse på flere, samtidige inntektsstrømmer. Dette understrekes av Pedersen i en rekke sammenhenger. I 2010 mente han at ”nøkkelen til den fremtidige journalistiske ambisjonen er å lage ’dual revenue streams’” (Intervju, 2010). Han så for seg at flere små inntektsstrømmer skulle leve side om side, og sammen finansiere det store prosjektet VG. Han så for seg at en kunne både ta betalt for journalistikken, for diverse klubbkonsepter og for tilstøtende tjenester, hvor den redaksjonelle ’trafikkmaskinen’ kunne brukes som driver av oppmerksomhet (i tråd med Barland 2013). Videre forklarte han i 2011 sitt syn på fremtidige forretningsmodeller på følgende måte:

For VG Multimedia blir det åpenbart svært viktig å opprettholde annonsene. Men på et eller annet vis må vi få til brukerbetaling, tror jeg. Det skal ikke skje med en betalingsmur. På det digitale feltet vil det isteden bli en myriade av

³⁸ Regnet ut av forfatter basert på figur 4.4.

inntektsstrømmer. Vektklubben er et eksempel på noe som gir penger. Men vi har ikke knekt koden (Pedersen til Aftenposten 12.10.11).

Pedersen peker her på det som ser ut til å være de fire mest sentrale aspektene knyttet til fremtidig forretningsmodell; det handler om at annonser vil forbli viktige, at brukerbetaling må finne sted, at digitalt innhold vil finansieres gjennom en rekke inntektsstrømmer og at klubbkonsepter og andre ikke utelukkende journalistisk drevne prosjekter kan være en god løsning for finansiering av journalistikken. I denne sammenheng er det hovedsakelig de journalistiske produktene som skal være i fokus³⁹.

I 2016 finansieres VGs produkter på flere måter. Papiravisen finansieres av løssalg og reklame, nettsiden vg.no finansieres av reklame, VG+ finansieres av abonnement og reklame, og VG mobil (nettapplikasjonen) finansieres av reklame. I tillegg finansieres magasinene som produseres for lesebrett av reklame og/eller leserbetaling, og diverse applikasjoner som utvikles for både lesebrett og mobil finansieres av leserbetaling (tabell 7.1).

Tabell 7.1. Oversikt over hvordan VGs ulike produkter er finansiert.

Produkt	Finansieringsform
Papiravisen	Løssalg og reklame
Vg.no	Reklame
VG+	Abonnement og reklame
VG mobile	Reklame
Digitale magasiner	Reklame og/eller leserbetaling (løssalg)
Diverse apper	Leserbetaling
Vektklubb	Abonnement
Dyrebar	Abonnement

Dette vitner om en tro på at det er vanskelig å finne én modell som i fremtiden skal finansiere journalistikken. Det kan se ut som om VG på et overordnet nivå både forsøker å

³⁹ Se Barland (2012a) for en oversikt over andre inntektsstrømmer i VG.

utnytte ulike måter å få inntekter på, samtidig som de søker å minimere risiko gjennom å teste ulike inntektsmodeller på flere produkter. Utviklingen av en produktportefølje muliggjør involvering i ulike inntektsmodeller samtidig (Picard 2005:3), og slik kan avisen tilnærme seg lesere og annonsører på ulike måter samtidig. VG er ikke alene om denne måten å forstå hvordan innholdsproduksjon i fremtiden skal finansieres. Blant annet peker Doyle (2013:1) på at lederne i de aller fleste avisgruppene i Storbritannia ser for seg at flere ulike kommersielle aktiviteter i fremtiden vil finansiere journalistikken. I tillegg til å ha flere inntektsstrømmer på flere plattformer, trekker Jo Christian Oterhals også frem nødvendigheten av at samtidige inntektsstrømmer kan finansiere det samme produktet:

Det vi snakker om på nettet nå i dag er jo at problemet vårt er at vi bare har en inntektsstrøm, og det er annonser. Vi trenger brukerbetaling og. I avisa har det alltid vært sånn at du har hatt brukerbetaling og annonser. Hvorfor skal vi nå da gjøre den samme tabben en gang til? (intervju, 2010).

Man trenger altså flere samtidige inntektsstrømmer både på et overordnet nivå og på produktnivå, og det å inkludere flere plattformer i den daglige nyhetsproduksjonen kan anses som én måte å få til det på.

7.2.2 Eksperimentering er viktig

Som en forlengelse av det å satse på mange inntektsstrømmer samtidig, ser eksperimentering med ulike inntektsstrømmer og kombinasjon av inntektsstrømmer ut til å utgjøre en viktig del av avisens tilnærming til det å etablere nye inntektsstrømmer. I kapittel 5 ble det vist at muligheten til å prøve og feile har vært helt sentral for implementeringen av nye plattformer, og dette ser ut til å gjelde også for mulige nye inntektsstrømmer. Pedersen sier "[...] at vi nå får nye plattformer, som ikke er etablert på samme måten, gjør at man kan eksperimentere litt mer [...]". Aktørene tillegger altså muligheter til å teste og eksperimentere med ulike modeller stor betydning i situasjonen de nå står i, hvor eksisterende inntektsmodeller feiler og man ikke har fått på plass noen nye som fungerer tilstrekkelig. Dette kan indikere at det ikke er tydelig for aktørene hvilken modell som

fungerer best. Videre indikerer det også at aktørene er begrenset rasjonelle. De gjør det som der og da synes passende, og ser om det fungerer. Derfor prøver VG ut produkter som er gratis for brukeren og finansiert av annonser, og produkter som brukeren må betale for. Betydningen av dette understrekes av Tor Jacobsen, som sier at ”For da kan vi liksom teste og eksperimentere og se hva tjener vi mest penger på; gratis og masse annonseinntekter, eller betalt med litt annonseinntekter?” Det å ha mulighet til å prøve ut hvilke modeller som fungerer utgjør dermed en viktig dimensjon av aktørenes tilnærming til finansieringsspørsmålet.

Av Pedersens sitat ovenfor kan det også leses at papir, og til dels også nett, betraktes som etablerte produkter, og at det derfor er vanskeligere å eksperimentere med dem. Av dette kan det videre tolkes at det finnes noen etablerte, institusjonelle og organisatoriske handlemåter når det kommer til nett og papir, og at eksperimentering med nye inntektsmodeller på disse plattformene derfor er vanskelig. Dette understreker forøvrig denne studiens poeng, nemlig at aktørenes handlinger finner sted innenfor noen bestemte strukturer, som kanaliserer handling i bestemte retninger. At det må nye plattformer til for å fri aktørene fra disse mønstrene, vitner om denne modellens forklaringskraft.

7.3 ANNONSESTRATEGIER

Som vist over (tabell 7.1) utgjør annonser en stor del av VGs inntektsmodell. I likhet med andre aviser verden rundt er Schibsted, og VG, berørt av problemene i annonsemarkedet: ”Situasjonen i verdensøkonomien gjør at det fortsatt er betydelig usikkerhet rundt hvordan annonsemarkedene samlet sett vil utvikle seg fremover”, skrev Schibsted i sin årsrapport for 2010 (Schibsted 2011:89). Til tross for dette er VG optimistiske på vegne av annonsenes fremtid, og har ikke avskrevet dem som en potensiell inntektskilde. Tvert i mot, kan man kanskje si: ”Jeg tror vi må forberede oss på at digital journalistikk, i hvert fall i den nærmeste fremtiden, vil handle om reklame”, sier Espen Egil Hansen (intervju, 2012). At VG som vist har klart å etablere en levedyktig, selvfinansierende nettside finansiert av

reklame⁴⁰ kan være en forklaring på at VG fremdeles har en tro på reklamemarkedet. Nettstedet har tatt markedsandeler hvert år siden det ble lansert og det troner nå øverst på listen over Norges mest besøkte nettsteder (jf. kap. 4). Dette kan ha ført til at vg.no er å betrakte som et ”must-buy” for annonsører (Picard [2002] 2011:157), et produkt annonsørene må være tilstede på for å nå den største andelen av potensielle kjøpere. En slik posisjon kan føre til at VG øker sin markedsandel og når enda flere lesere, som igjen vil tiltrekke seg flere annonsører⁴¹. Fordi det er mulig å betrakte VG.no’s suksess som grunnlaget for at også VG+ og VG-appen for mobil i alle fall delvis finansieres ved hjelp av annonser, kan markedsposisjonen forstås som en faktor som legger føringer for aktørenes handlinger.

Til tross for at han er optimistisk på annonsenes vegne, peker Oterhals imidlertid på to problemer med måten de til nå har tatt betalt for nettannonser på. Han forteller at måten de gjør det på er å ta betalt for tilstedeværelse, at annonsøren betaler en bestemt sum for å annonsere på et bestemt sted i et bestemt tidsrom. Dette ligner på måten man tar betalt for annonser på papiravisen, og skiller seg fra hvordan andre nettbaserte bedrifter opererer, hvor det tas betalt per klikk eller per ordre (Intervju, 2010). Det kan dermed se ut som om aktørene i VG har tatt med seg et tankemønster som hører hjemme i en annen tid, i et annet medium, over på nett. Til dels har denne strategien vært vellykket. ”I Norge så har vi jo greid å lage god økonomi i noen nettsteder i hvert fall, basert på måten vi selger annonser på”, sier Oterhals. Han peker imidlertid også på at denne modellen, som ligner det de kjenner fra papir, ikke er lønnsom i lengden, og at de må tenke nytt: ”Vi er nødt til å endre modellene våre i retning av det som de andre har: kost per klikk, kost per ordre, den typen ting”. Han trekker også frem at de må bli flinkere til å fortelle annonsørene hva de får ved

⁴⁰ Jeg regner inntektene fra VG+-artiklene som inntekter som tilfaller VG+.

⁴¹ Dette argumentet er i tråd med teorien om opplagsspiralen, som sier at avisen med den sterkeste markedsposisjonen tiltrekker seg de viktigste annonsørene, som igjen gjør dem i stand til å produsere de mest interessante avisene, som igjen tiltrekker seg flere annonsører (Furhoff 1967).

å velge å annonsere i VG. I de neste avsnittene skal vi se nærmere på hvordan VG tilnærmer seg dette spørsmålet. Med utgangspunkt i intervjuene ser det ut til at VG bygger sin annonsestrategi rundt tre søyler; de nye plattformenes annonsepotensiale, bildet aktørene har av annonsørene og en sterkere integrering av redaksjonelt stoff og reklame. Disse tre søylene er tidvis overlappende, men vil her behandles hver for seg.

7.3.1 De nye plattformers annonsepotensiale

En av grunnene til optimismen knyttet til annonser har med de nye plattformenes teknologiske egenskaper å gjøre. Anne Bolstad peker på betydningen av å ta teknologiske aspekter med i betraktningen, også i annonseøyemed. ”det [er] veldig viktig at man bruker de egenskapene som de ulike kanalene har”, sier hun. Spesielt ser dette ut til å gjelde for VG+ og lese Brett. Blant annet sier Oterhals at

iPad, eller tilsvarende enheter, tror jeg kommer til å være et kjempegodt format for annonser [...]. Det er et fantastisk format å oppleve annonser på. Det er ikke irriterende, på samme måte som det ikke er irriterende i avisa å bla forbi en helside med annonse fra Rema. Hadde vi [gjort] det på vg.nett hadde du sluttet å bruke oss,

sier Oterhals (intervju, 2010). Likeledes sier Pedersen at ”[...] de beste annonsene på iPaden er fantastisk. De dominerer hele flaten, også er det både levende bilder og tekst og ja, det er helt suverent” (Intervju, 2010). Plattformens teknologiske kapasiteter er dermed med på å opprettholde aktørenes optimisme. I en forklaring av leserbrettets fordeler i annonsesammenheng peker Bolstad på miljøet denne plattformen kan tilby: ”Vi har ganske store formater, og få annonsører, så det er et mye renere miljø enn du har på VG nett”, sier hun (intervju, 2012). Ifølge Picard ([2002] 2011:141) spiller nettopp reklamens omgivelser en rolle for hvorvidt annonsørene vil ønske å annonsere:

Although access to the target audience is a primary purpose of their activities, advertisers also sees a suitable message environment in which their advertising messages are not diluted by a cluster of advertising, are not ignored by the audience and are not sullied by the media content.

Hos VG betraktes spesielt lesebrett som en plattform hvor det er mulig å skape et slikt miljø. Det er altså knyttet stor optimisme til potensialet for annonsering som ligger i de mobile plattformene.

Til tross for at de ulike teknologiske egenskapene skal utnytted, har veksten i mobil- og lesebrettreklame også ført til at annonseinntektene flyttes innad i huset. Ifølge Bolstad er det vanskeligere å ”komme i budsjett” for rene desktopsalg, og det er lesebrett og mobil som løfter salget av nettannonser. Derfor pågår det en slags intern konkurranse om å vinne reklamekampanjene. ”Når det kommer en kampanje inn så er det jo et spørsmål, hvem får den?”, sier hun (intervju, 2012). Innføringen av nye plattformer for annonsering påvirker slik både de tekniske mulighetene for utforming av reklame, samtidig som de tar opp kampen om reklamekronene med de etablerte kanalene. Dette kan illustrere at plattformene kan forstås som substitutter for hverandre, også i annonsesammenheng (jf. Krumsvik & Sundet 2011).

7.3.2 VGs bilde av annonsørene

Den andre søylen i VGs tilnærming til annonser i en digital tid kan kobles til organisasjonens bilde av potensielle annonsører og deres ønsker. Fordi annonsører ikke finansierer medier for å holde mediene oppegående, men for å følge sine egne interesser, er det viktig for aktører som jobber i mediebedrifter å forstå ”the purposes and choices of advertisers and the dynamics of the relationships between media and advertisers if their media enterprises are to be more successful” (Picard [2002] 2011:139). En forståelse av annonsørene – et publikumbilde i en kommersiell forstand – er dermed viktig i annonsesammenheng. I det videre skal vi se på hva VG tenker om sine annonsører.

Annonsøren vil nå leseren der han er

Først og fremst ser det ut til at VG tilnærmer seg mulige annonsører basert på hvor leserne befinner seg. Teknologisk utvikling har ført til at reklame kan utvikles på nye måter, og de nye plattformene har noen innebygde kapasiteter som gjør dem spesielt interessante i

reklameøyemed. De er mobile, de er lokasjonssensitive og de kan kobles til internett nesten alle steder (Dahr & Varshney 2011:125). Som vist i kapittel 6 viser dette seg i VGs innholdsstrategier. Det er imidlertid også interessant at det viser seg i hvordan VG tenker rundt reklame på disse nye plattformene. Reklame på de digitale plattformene ser derfor ut til å handler om å nå leseren der han eller hun er. Det ser ut til å være en generell oppfatning av at det viktigste salgsargumentet mot potensielle annonsører nå handler om når og hvor produktet blir brukt gjennom dagen. Med papiravisen, forklarer Bolstad, var det ”rekkevidde som var det viktigste salgsargumentet. Mens nå så ser vi jo det at VG leses veldig ulikt gjennom døgnet”, sier Bolstad (Intervju, 2012). Derfor, sier hun, må plattformene også brukes på ulike måter når det kommer til annonsering. Det er en endring fra tidligere, hvor rekkevidde, hvor mange man nådde ut til med reklamen, var det avgjørende for hvorvidt annonsørene valgte en bestemt kanal (ibid.). Dette peker i retning av at teknologiske endringer også påvirker regler knyttet til annonsemarkedet.

Ifølge Bolstad handler hvor og når produktet blir brukt både om hvilke(t) tidspunkt produktet brukes i, og situasjonen brukeren er i når han eller hun bruker det. For mobil er tidspunktet på dagen det viktigste når det kommer til salg av reklame. I VG var det som, vist i kapittel 6, en topp i bruk av mobiltelefon for å lese VG når folk var på vei hjem fra jobb. Denne informasjonen brukes også opp mot potensielle annonsører. ”Hvis du vil nå folk før de går i butikken og kjøper middag, bør du reklamere på telefonen”, sier Bolstad, og peker på at Martin Nerstad, kommersiell produktsjef for VG Mobil, derfor har tatt et grep om ”retail markedet”. Ifølge Didrik Munch, CEO i Schibsted Norge, er nøkkelen til suksess på mobil å kunne tilby ”real effect” til annonsørene (Munch 2012). Det synes altså å være en tro på at reklame knyttet til salg er viktig for mobil som publiseringsplattform og for mobilproduktet VG mobil – nettopp fordi mobiltelefonen brukes i situasjoner hvor kjøp er nært forestående. Basert på denne tankegangen har VG også startet å eksperimentere med såkalt lokasjonsbasert reklame i VG-appen for smarttelefoner. Lokasjonsbaserte tjenester kan defineres som ”services that depend on and are enhanced by positional information of a mobile device” (Dahr & Varshney 2011:122). Lokasjonsbasert reklame er

reklame som retter seg etter hvor leseren befinner seg, og målet er å gi leseren en positiv opplevelse av reklame. Fordi den baserer seg på hvor leseren er, skal den også oppleves som mer relevant. Ifølge Dahr og Varshney (2011:125) har lokasjonsbasert mobilreklame potensiale til å generere store inntekter. VGs prosjekt er fremdeles (i 2015) i sin spede barndom, og eksperimentet omfatter foreløpig bare Coca Cola og den norske kinokjeden CAPA. ”Målet er å tilby leserne relevant reklame på riktig sted til riktig tid”, skriver utvikler Pdraic Woods (vg.tech.no 08.06.15). Dette må også forstås som en måte å ta opp kampen med Facebook, Google og andre store, internasjonale selskap.

Et annet viktig poeng er annonseringens rekkevidde. Selv om salgsargumentet ovenfor annonsører ikke lenger baserer seg på rekkevidde, handler annonsering i forhold til hvor leseren er likevel om rekkevidde. Jacobsen peker på betydningen av å gjøre produktene forskjellige også i annonseøyemed: ”Vi prøver å posisjonere det så forskjellig som mulig og, som er en fordel for oss, altså maksimere markedet”, sier han. På den måten fører det å publisere på mange plattformer til at større deler av reklamemarkedet kan utnyttes, og slik kan nye reklamekroner hentes inn. Dette kan styrke mediehusets posisjon ovenfor annonsørene, noe som også anerkjennes hos Schibsted sentralt: ”Gjennom økt utbredelse styrker mediehusene sin posisjon overfor annonsørene”, skriver konsernet i sin årsberetning for 2011 (Schibsted 2012). Å inkludere flere plattformer i den daglige nyhetsproduksjonen er dermed viktig både fordi de kan nå ut til folk på nye steder og til nye tider, og fordi det kan styrke det totale nedslagsfeltet. Begge deler vil være gunstig i annonseøyemed.

Bruksmodus og annonser henger tett sammen

En annen forståelse av annonsørene ser ut til å være at type annonse (og annonsør) henger sammen med lesernes brukssituasjon. For eksempel knyttes dét at salgsoverrettede annonser passer godt for mobil også til modusen brukeren er i når han eller hun bruker mobilen. Mobilen anses som vist i kapittel 6 som en ’lean forward’-teknologi, og ifølge Jacobsen fungerer salgsoverrettede annonser godt på den plattformen: ”Hook deg opp på et tilbud her, type; bestill prøvekjøring, kjøp det og det, kjøp et billig abonnement, såne ting fungerer

kjempebra. Det går på veldig sånn transaction based da”, sier han (Intervju, 2012). Reklame eller annonser som er ment til å utløse kjøp anses altså som passende for mobil fordi leseren sjekker mobilen raskt, og da fungerer salgsorienterte annonser bedre enn for eksempel merkevareannonser. Motsatt er lesebrettet stedet å annonsere hvis annonsøren ønsker at den potensielle kjøperen skal leve seg inn i reklamen. Lesebrett, som må betraktes som en ’lean back’-teknologi, fremmer slik en annen type annonser: ”Hvis du vil ha en mer ’lean back’-opplevelse, mer oppmerksomhet, fortelle en historie, så er ipaden [lesebrett] det rette stedet å gå”, sier Anne Bolstad. Bolstad peker også på at fordi leseren antakelig sitter i sofaen, slapper av og har masse tid når han eller hun bruker lesebrettet, så er lesebrettet den plattformen som både har den høyeste klikkraten og den plattformen hvor annonsene får mest oppmerksomhet. Konsummodus brukes slik som et salgsgargument i forhold til annonsører.

Kapasitet, bruksmodus og annonsetype

Forholdet mellom de ulike teknologienes beskaffenhet og de ulike konsummodiene de assosieres med, overføres også til hvilken type annonsører VG når ut til på de forskjellige plattformene. Dette gjelder spesielt for VG+ og de andre lesebrettproduktene.

VG+ er jo et veldig [...] lean back produkt. VG Helg, disse magasinene våre er veldig lean back, og annonsene vi lager, altså der er det mye merkevare. For eksempel har vi hatt Rolex inne da. Rolex er det aldri noen som har sett på VG eller VG nett, men de ville være på VG+, for der var det litt sånn premium. Og sammen med biler, folk som vil bygge merkevare, skape positive assosiasjoner, de vil være på iPad. De som før stort sett har vært på papir eller tv,

sier Jacobsen (intervju, 2012). I dette sitatet knyttes konsummodus sammen med merkevare, og det ser ut til å ligge en antakelse i dette sitatet om at annonser for merkevarer er spesielt passende for teknologier hvor man er litt tilbaketrent, og har god tid. Dette kan knyttes til merkevareannonserens formål. Det er rimelig å anta at en merkevareannonse er ment for å skape oppmerksomhet om den aktuelle varen, og ikke nødvendigvis føre til et umiddelbart kjøp. Det er viktig for annonsøren å skape positive assosiasjoner rundt sitt eget

produkt, og da er det nødvendig å velge en teknologi som kan fremme nettopp et slikt budskap. For Jacobsen og VG ser lesebrett ut til å fungere som den teknologien som best kan gjøre det. Dette kan også henge sammen med at det er et mye 'renere' annonsemiljø på lesebrett enn hva det for eksempel er på VG nett. I tillegg kan det også knyttes til at VG+, som Jacobsen omtaler spesifikt som et premium-produkt, i utgangspunktet nådde ut til en veldig spesifikk gruppe lesere. Gruppen som leste VG+ i begynnelsen var menn med høy utdanning og høy inntekt, og bar slik preg av å være et nisjepublikum. For annonsører er dette en attraktiv gruppe å nå ut til, og nisjepublikum er viktig for mediebedrifter fordi de kan selges til annonsører for en premium pris (Croteau & Hoynes 2006:130). I tillegg er menn med høy utdanning og høy inntekt er en attraktiv kjøpergruppe. Jacobsens sitat over kan tolkes dithen at denne annonsørgruppen ikke tidligere har annonsert i VG, verken på papir eller på nett, og at denne annonsørgruppen gjerne har annonsert på fjernsyn eller i andre typer papirprodukter. Forskjellen på VG papir og VG+ er at mens VG på papir har henvendt seg til hele folket, og hatt "alle" som målgruppe, er VG+ mer eksklusiv i hvem den henvender seg til, noe som også kan ha påvirket hvem som ønsker å annonsere på plattformen. Den er mer målrettet i sin henvendelsesform, noe som er interessant for annonsørene (se f. eks. Goldfarb 2014).

Publikumsbilder som annonsestrategi

Organisasjonens bilde av publikum ser altså ut til å spille en viktig rolle også i utviklingen av annonser og kontakt mot annonsører. Som diskutert i sammenheng med innholdsvurderinger (jf. kap 6) fremstår publikumsbilder som en struktur aktørene forholder seg til, og som kanaliserer handling i bestemte retninger. I kapittel 6 ble det trukket frem at dette både handler om hvilken situasjon leseren er i, og om hvilken målgruppe han eller hun tilhører. Det er dermed interessant at de samme publikumsbildene gjør seg gjeldende også i kommersielle sammenhenger, og overføres til ideer knyttet til hva annonsøren er ute etter. Slik blir det kanskje mulig å snakke om publikumsbilder i dobbel forstand. Avisorganisasjonen kombinerer sin egen oppfatning av leserne sammen med en tro på hva annonsørene ønsker, og tilnærmer seg annonsespørsmålet deretter. Slik blir

publikumbilder også i denne sammenheng å betrakte både som en regel og som en ressurs. Resultatet blir en annonsestrategi som i stor grad baserer seg på VGs oppfatning av hva annonsørene er ute etter.

7.3.3 Sponsing og kontekstualisering

En tredje strategi relatert til annonser ser ut til å være basert på en sterkere kobling mellom annonser og redaksjonelt innhold. Et eksempel på det er utvikling av magasiner for lesebrett. VG Mobil utvikler flere ulike magasiner for distribusjon på lesebrett. Tematisk utvikles disse magasinene hovedsakelig basert på hva som anses som attraktivt for annonsørene:

Folk er interessert i reise i januar og september, for det er knyttet til sommer og vinter. Og så vet du at folk er interesserte i julemat når julen kommer og sommermat og grill når sommeren kommer. Men vi vet også at folk er interessert i fotball-EM akkurat nå. Så da har jeg et lite nøste med temaer, og så snakker vi sammen; hva er det som er relevant som vi kan skaffe annonsører på, som gjør at vi kan tjene penger på det?

forklarer Langfeldt. Potensiell interesse fra annonsører fungerer dermed som retningslinjer for hvilke magasiner som skal utvikles. Interessant nok fungerer det også som retningslinjer for hva det *ikke* skal lages magasiner om:

Grunnen til at vi droppet for eksempel et fotball-EM-magasin, var at vi var veldig i tvil i forhold til annonsørenes interesse. Sport er verre å selge enn mye annet. Du ser sportsbilaget i VG, der har de også trøbbel med å selge annonser. Grunnen er at den attraktive kjøpegruppen, de leser ikke det.

Temaer det antas at ikke er interessante for annonsører blir dermed forkastet. Slik kan man se at jakten på annonsører, som er så viktig i en tid preget av sviktende annonseinntekter, i alle fall indirekte har en innvirkning på hva slags produkter VG skal satse på. Det er imidlertid viktig å understreke at dette ikke gjelder den løpende nyhetsdekningen, men gjenbruk av allerede produsert stoff. Magasinene settes sammen på bakgrunn av stoff som

allerede er skrevet (og publisert) av de øvrige redaksjonene i VG huset. Innhold som i utgangspunktet ble oppfattet journalistisk og som en del av den øvrige journalistiske produksjonen i avisen, gjenbrukes dermed med kommersielle mål for øyet. Hensynet til annonsørene, til hvilke lesegrupper og hvilke innholdskategorier som er mest interessante i et kommersielt perspektiv legger dermed visse føringer for hvilke produkter leserne tilbys.

Bolstad peker også på at reklamen i magasinene blir plassert slik at de ”passer inn i et kontekstuell miljø” (intervju, 2012). Hun peker på at hun får lov til å vise kunden hvilke temaer de skal ha med, ”så de kan tilpasse annonsen i mye større grad enn hva man har kunnet gjort for eksempel i VG fredag, som er et magasin i print” (ibid.). Bolstad presiserer imidlertid at det at annonsørene får vite hvilke temaer de skal ha med ikke har noe å gjøre med at annonsene plasseres slik at det sås tvil om det er redaksjonelt innhold eller ei⁴². Det handler om å tilby leseren merverdi, gjennom å annonsere for produkter som også omtales i den redaksjonelle teksten. Dette understreker poenget fra kapittel 5 om at det ser ut som at de to logikkene nyhetsorganisasjoner tradisjonelt har forholdt seg til, den markedsmessige og den samfunnsmessige, glir over i hverandre. Langfeldt forklarer det på denne måten:

Jeg tror jo at situasjonen i medieverdenen gjør at det vil tvinge seg frem flere og flere slike løsninger. [...] vi har daglige diskusjoner om dette, fordi vi jobber så tett med markedet. Så lenge det ikke influerer på de redaksjonelle valgene, og de redaksjonelle vurderingene, så synes jeg det er relativt uproblematisk. I det øyeblikket for eksempel en sponsor eller en samarbeidspartner skulle legge seg inn i den redaksjonelle vurderingen, så sier jeg stopp (intervju, 2012).

Dette illustrerer kanskje først og fremst aktørenes pragmatiske holdning til problemene de står ovenfor. Verden ser slik ut, og da må de også forholde seg til det. Samtidig viser sitatet også betydningen aktørene tillegger de tradisjonelle institusjonelle reglene knyttet til skillet

⁴² Innholdsmarkedsføring har som nevnt (se avsn. 2.3.1 og 5.3.2) blitt mer aktuelt den siste tiden. Dette ble ikke nevnt av informantene til denne studien, og er derfor ikke tatt med i diskusjonen her.

mellom børs og katedral. De anerkjenner verdien som ligger i å forholde seg til disse reglene også i en flytende situasjon.

7.4 STRATEGIER FOR BRUKERBETALING

I tillegg til annonser utgjør brukerbetaling en viktig del av VGs inntektsmodeller. Spørsmålet om brukerbetaling, og hvorvidt det er mulig å ta betalt for digitalt innhold har vært et sentralt spørsmål både i akademia og i bransjen i lengre tid (se avsnitt 7.1) De fleste mediebedrifter er avhengig av inntekter fra brukerne, og spesielt gjelder dette selvsagt for løssalgsaviser. Som vi har sett har en stor del av VG sine inntekter tradisjonelt kommet fra brukerbetaling, men som følge av nedgangen i papiroplaget har disse de siste årene vært fallende. Som diskutert innledningsvis har det vært spekulert i om avisenes tilnærming til publisering på internett, hvor mange aviser i begynnelsen la ut det samme innholdet gratis på nett som de tok betalt for på papir, var startskuddet for de fallende brukerinntektene. Folk har blitt vant til at digitalt innhold er gratis, og når flere og flere leser innhold digitalt, faller inntektene fra brukerne tilsvarende. Hvordan denne trenden kan reverseres og hva som skal til for å få folk til å betale for innhold også digitalt, har skapt hodebry for mediebedrifter. En sentral utfordring for mediebransjen er dermed hvordan de skal initiere betalingsvilje for digitalt innhold. Ifølge Picard (2006) har folk aldri vært spesielt interesserte i å betale for nyheter:

most people want to pay nothing or very little for most news and information, [...] a few people are willing to pay for specialized information of particular interest, and [...] when people are willing to pay for content it is for content that does not typically serves the broader ideas of journalism and society (2006:81)

Hvis Picard har rett i dette, er det å etablere betalingsvilje for digitalt innhold i en tid som preges av et enormt tilfang av innhold, svært vanskelig, og for ikke mange år siden var stemningen, både i akademia og i bransjen, knyttet til brukerbetaling, pessimistisk. Etter å ha intervjuet britiske medieledere om hvilke strategier de hadde utviklet for å ta betalt for digitalt innhold, konkluderte Neil Thurman og Jack Herbert (2007) med at få av lederne trodde det var mulig å ta betalt for digitalt innhold. Den siste tiden er pessimismen likevel

snudd til optimisme (Pew Research Centre 2013), og mange aviser eksperimenterer nå med ulike måter å ta betalt for digitalt innhold. Hvordan det gjøres varierer fra avis til avis, fra New York Times og Aftenpostens 'metered model', hvor et visst antall artikler er gratis, til de som lukker alt eller deler av innholdet sitt bak en mur. Franklin (2014) peker imidlertid på at det er nødvendig å sette spørsmålsteget ved verdien av betalingsmurer. Han trekker frem to studier av innføringen av betalingsmurer, og skriver at disse studiene for det første viser at betalingsmurer bidrar med bare en liten del av medieorganisasjonens inntekter (Myllylahti 2014), og at det ikke finnes innhold bak muren det er verdt å betale for (Brandstetter & Schmalhofer 2014). Konklusjonen blir dermed at betalingsmurer ikke kan betraktes som en levedyktig forretningsmodell (Franklin 2014:256). I Norge var Fædrelandsvennen tidlig ute med å eksperimentere med å lukke deler av innholdet bak en mur, og en studie av denne avisens implementering av betalingsmur viser andre tendenser enn studiene referert ovenfor gjør (Kvalheim 2013). Gjennom en studie av avisens innhold foran og bak mur viser Kvalheim at innhold som publiseres bak muren i stor grad er innhold som er spesielt for den aktuelle avisen, og at avisen tydelig anvender strategier som handler om å relatere stoffet til avisens lokale geografiske nedslagsfelt. Avisen bruker sin posisjon i markedet, som kan beskrives som en nisjeposisjon, strategisk for å etablere betalingsvilje blant leserne. Prosjektet ble ansett som vellykket, og avisen har beholdt sin mur. I ettertid har en rekke andre norske aviser fulgt etter, og de aller fleste aviser tar nå betalt for digitalt innhold (Slaatta 2015).

Også i Schibsted og VG har det vært fokus på nødvendigheten av å ta betalt for innhold på digitale plattformer. I 2012 mente Sverre Munck, Executive Vice President i Schibsted, at det var nødvendig å ta i bruk alle former for brukerbetaling; både 'metered', 'bundled' og 'freemium' (Munck 2012). I Schibsteds årsrapport for 2012 heter det at "En sentral utfordring er å etablere inntektsstrømmer fra brukerne av digitale redaksjonelle produkter" (Schibsted 2013:17), og videre at de vil "fortsette å prøve oss frem for å øke brukerbetalingen" (ibid:4). Torry Pedersen understreker likeledes at "Hvis man skal finansiere journalistikk, så vil man ikke klare det med bare annonsekroner. Det kan man

glemme. Man trenger noe mer enn bare annonsekroner. I hvert fall de aller fleste” (intervju, 2010). Derfor har også VG de siste årene eksperimentert med å ta betalt for digitalt innhold, og det er VGs tilnærming til dette spørsmålet som skal stå sentralt i dette avsnittet.

7.4.1 Digitalbetaling er noe annet enn papirbetaling

Det første interessante aspektet knyttet til brukerbetaling er mulighetene som ligger i digital formidling knyttet til hva det tas betalt for. Pedersen (2010, intervju) omtaler papiravisenes inntektsmodell som en 'bundle': [...] det har vært ett produkt som selges til alle kunder til samme pris [...] Det er en bundle du selger”. Ny teknologi har imidlertid muliggjort separering av innhold på en helt ny måte, og dette betraktes som viktig å ta med seg i utviklingen av nye inntektsmodeller. Spesielt handler det om kompleksiteten digitaliseringen medfører, forklarer Pedersen:

Når det kommer til online, så kan du separere det på en helt annen måte, fordi digitaliseringen atomiserer hvordan du konsumerer medier. Derfor kan man ikke, tror jeg, ha den samme betalingsmodellen, at den samme betaler det samme som alle andre for akkurat det samme,

sier han (intervju, 2010). Her trekker Pedersen frem tilgang, og hvordan folk konsumerer innhold på nett som en forklaring på hans forståelse av betalingsmuligheter på nett. Han trekker frem at alle ikke nødvendigvis behøver å betale det samme for alt, slik det har vært vanlig i papiravisen, men at brukerne i større grad må kunne velge om de vil betale for innhold eller ikke. Derfor er det helt nødvendig å tenke annerledes om digital betaling. Pedersen sier at:

Feilen som er gjort til nå er at når man snakket om betaling på nett, [så har man snakket om at man] må gjøre akkurat som før. Det er fullt mulig å ha et gjerde og en port, og deler av hagen kan til og med være lett tilgjengelig. Så da må man tenke helt annerledes (intervju, 2010).

For Pedersen er det altså ikke snakk om å stenge alt innhold inne bak en betalingsmur, men han ser for seg at noen typer innhold kan være betalingsinnhold, mens andre typer skal være

gratis. ”Hvis du skal ta betalt for journalistikken, så tror jeg mye må være gratis. Men så kan du kanskje bygge på, de som er spesielt interessert kan kanskje gå lenger inn i løken. Og de som er superinteressert kan gå helt inn til kjernen av løken”. Med digitale plattformer blir det altså mulig å la noen betale for noe, og noen andre for noe annet. Det går an å selge informasjonen ’unbundled’, eller bundlet på en ny måte. Mange industrier har oppdaget potensialet som ligger i denne typen inntektsmodell. Et eksempel er luftfartsindustrien, hvor ulike kundetyper, blant annet de som reiser på forretningsreise og de som reiser av personlige årsaker, ofte har ulike forventninger til flyturen, og derfor også ivaretas på ulike vis. Flyselskap kan gjøre dette i det samme produktet, de må ikke ta i bruk forskjellige fly for å ta vare på disse ulike kundegruppene (Shapiro & Varian 1999). Frem til nå har aviser, hovedsakelig av teknologiske årsaker, ikke hatt mulighet til å tilby ulikt innhold til ulike kundegrupper. Derfor har avisen inneholdt ulike typer innhold, blant annet slik at det skulle appellere til ulike målgrupper⁴³ (Picard [2002] 2011:5). Digitalisering og implementering av nye plattformer gir imidlertid anledning til å tilby ulike publikumsgrupper ulikt innhold til ulik pris. Kostnadene knyttet til distribusjon av innhold er lavere enn noen gang og dette muliggjør produksjon av for eksempel nisjeprodukter. Å publisere innhold digitalt og på flere plattformer gjør det dermed mulig å endre på denne bundelen. Kapittel 6 var inne på dette i forbindelse med personalisering av innhold. I dette kapittelet er det de potensielle inntektsmulighetene som er i fokus. VG ser ut til å følge spesielt tre spor når det kommer til brukerbetaling: VG+, kjøp i app og klubbjenester. De neste avsnittene skal vil ta for seg disse tre sporene.

7.4.2 VG+ - en ny vår for brukerbetaling?

Å ta i bruk nye publiseringsplattformer i den daglige nyhetsproduksjonen må betraktes som én måte å åpne opp for å selge ulikt innhold til ulike lesere. De nye plattformene muliggjør

⁴³ Picard ([2002] 2011:5) peker også på at denne bundelen fører til at avisorganisasjonen får solgt innhold det i utgangspunktet ikke er betalingsvilje for. Nedgangen i papiravislesing kan derfor forstås som et resultat av at publikum nå har tilgang til spesialisert innhold om akkurat det de ønsker å få vite noe om.

personalisering av innhold, og ifølge Pedersen åpner de opp for at de forskjellige plattformene kan utnytte ulike betalingsmekanismer. For VG må VG+ betraktes som kjernen av løken som skal initiere betalingsvilje. VG+ er hagen som ligger innenfor alle portene som må låses opp før man kommer dit. I utgangspunktet var VG+, som vist i kapittel 4, et produkt som ble laget for iPad. Det er et utgavebasert produkt, noe som innebærer at en utgave, i likhet med papiravisen, består av den samme samlingen av saker. Å betale for VG+ betyr at leseren får tilgang til alle disse sakene, som om de var en enhet. Denne modellen ligner altså på den tradisjonelle modellen for papiravisen, og slik kan VG+ kanskje betraktes som en digital utgave av papiravisen, både når det gjelder form og når det gjelder betalingsmekanismer. Artikkene som publiseres på VG+ ligger imidlertid også tilgjengelig på vg.no. Som argumentert for tidligere kan produktet dermed også betraktes som en snikinnføring av betalingsmur på vg.no. Grunnen til at VG+ er tilgjengelig også på vg.no handler om at hvis leseren har kjøpt et produkt, må det være tilgjengelig der han eller hun er. ”Det er veldig snodig da, hvis du sitter på bussen og vil lese den videre eller ikke har fått lest den i dag, at du ikke kan få den da”, sier Hansen (Intervju, 2012). Derfor har produktet gått fra å være et rent lesebrettprodukt til å bli et produkt tilgjengelig overalt⁴⁴. Å være tilgjengelig handler altså ikke bare om å nå ut til mange, det handler også om å konvertere oppmerksomheten til betalingsvilje. I de neste avsnittene skal vi se nærmere på hvordan aktørene har tilnærmet seg det å ta betaling for VG+, og hvilke vurderinger som ligger bak strategiene.

Teknologiske kapasiteter og betaling

Hittil har de teknologiske mulighetene som ligger i de ulike plattformene blitt trukket frem som forklaring både på den strukturelle organiseringen av avisen, på innholdsstrategier, og på hvordan avisen tilnærmer seg annonsering på de digitale plattformene. Teknologiske

⁴⁴ Denne avhandlingen har allikevel forholdt seg til VG+ som et lesebrettprodukt. Delvis fordi det var slik det opprinnelig var ment og delvis fordi VG+ fremdeles er å anse som et helhetlig produkt, selv om artiklene ligger tilgjengelig enkeltvis på vg.no.

kapasiteter ser ut til å prege forståelsen også av hvorvidt det er mulig å ta betalt for innhold på nye plattformer ser teknologien og de enkelte plattformers kapasiteter ut til å spille en sentral rolle. Oterhals (intervju, 2010) peker på at ”iPaden i seg selv er den pakketeringen, den merverdien du trenger [...]. Du kan skape brukeropplevelse, og du kan kombinere tekst og video og alt det der, det er en plattform som er skapt for mediekonsum”. For Oterhals handler det altså om muligheten til å pakke innhold, til å lage en bundle. Også Pedersen trekker frem potensialet for å skape en brukeropplevelse, som ligger i iPaden. Han peker imidlertid i større grad på de konkrete teknologiske mulighetene. Han trekker frem at du kan lage helt andre redigerte flater, og ta med en ”opplevelse eller kundeforhold til den devicen som passer meg i øyeblikket”. I dette ligger det dermed også en tro på at lesebrettets teknologiske muligheter ikke bare kan brukes til å tiltrekke seg publikums oppmerksomhet, det er også en måte å konvertere oppmerksomhet til kjøp. Pedersen peker også på at betalingsmekanismene er enklere på de nye plattformene:

Jeg tror dette [leserbetaling] blir særlig viktig nå som det kommer nye plattformer, som mobilen og lesebrett. For til nå har det liksom vært, ok, vi har hatt avis, og så har man hatt pcen. Men nå kommer det mobil, hvor betalingsmekanismene er mye enklere (Intervju, 2010).

Betalingsmulighetene som antas å ligge i plattformene ser slik ut til å være en faktor for troen på leserbetaling på de nye plattformene. Hva disse mulighetene er sier Pedersen ingenting om, men i 2010 pekte Pedersen på full tilgang, en sterk merkevare og en premium opplevelse som viktige komponenter for å etablere betalingsvilje (Pedersen 2010). VG+ har alle disse egenskapene – produktet er tilgjengelig alle steder, innholdet er nøye utvalgt og presentert og det skal i prinsippet oppleves som noe ”mer” enn å for eksempel lese VG på nett – og det er rimelig å anta at det derfor er på dette produktet betalingsløsninger prøves ut.

Av situatene ser vi at det som trekkes frem, er mulighetene lesebrettet tilbyr for å pakke innhold på en ny måte. Det er altså ikke salg av artikler en og en Pedersen og Oterhals så

for seg i 2010, men i stedet en ny 'bundle' av innhold, som består av en kombinasjon av ulike kommunikasjonsformer. Doyle (2013:13) og Picard ([2002] 2011:10) peker på at det er papiravisens fysiske fremtoning, det at den er et redaksjonelt produkt bestående av ulike typer informasjon, som har gitt produktet sin verdi. Denne enheten blir borte på nett, hvor alle tekster fremstår som løsrevet fra sin opprinnelse. Dette være med på å forklare motviljen mot å betale for innhold på nett, og det kan også være en grunn til at VG+ ble utviklet slik den ble. Kombinasjonen av innhold tilpasset plattformen (jf. kap. 6) og annonser tilpasset plattformen, kan ha bidratt til at VG har klart å skape betalingsvilje for produktet, slik at VG+ nå er å betrakte som Norges femte største avis, målt i antall betalende lesere (dn.no 03.03.15).

Gjentakende inntekter

For det andre fremstår det å skape gjentakende inntekter viktig for VG.

Det vi har lært er at å selge en applikasjon en gang, det blir man ikke rik av. [...] Du må ha 'recurring revenue'. Du må på ett eller annet vis få folk til å betale flere ganger. Og da trenger du abonnementsordninger,

sier Torry Pedersen (intervju, 2010). Over ble det vist at de antatte teknologiske mulighetene lesebrettet tilbyr for å skape merverdi for lesere, spiller en viktig rolle for at det er VG+ som er innført som betalingsprodukt. VG har som vist over en lang tradisjon som løssalgsavis, men likevel ble VG+ innført som et forsøk på å lage et abonnementsprodukt rundt klassisk journalistisk innhold (Hansen, intervju 2012). Grunnen til det kan være forståelsen av at det på digitale plattformer er nødvendig med gjentatte inntekter. Senere har VG inkludert også papiravisen i sin abonnementsordning. I 2010 ble papiravisen tilgjengeliggjort som et abonnementsprodukt i helgene, levert enten digitalt via VG+-appen eller fysisk på døren. Dette er dermed et eksempel på at VG tilpasser sine handlinger til den konteksten de befinner seg i. Til tross for at løssalg må betraktes som en del av VGs identitet, ser aktørene ut over denne identiteten og tilpasser seg til de markedsmessige endringene de står ovenfor. Abonnementsordninger skaper lojalitet, og

lojalitet er viktig i en situasjon hvor leserne har tilgang til uendelige mengder informasjon. Denne oppfatningen av situasjonen videreføres til og med til papiravisen. Resultatet kan betraktes som en slags schizofren avis i ny forstand, en abonnementsavis med løssalgsinnhold. Konsekvensene av dette vil ikke diskuteres nærmere her, her er det tilstrekkelig å slå fast at VG, i sin iver etter å etablere nye inntektsmodeller, tenker ut over organisasjonens grenser, og inkluderer en betalingsmodell som tidligere ikke har vært anvendt i denne avisorganisasjonen.

En sideeffekt, intendert eller uintentert, av å satse på brukerbetaling på VG+ er imidlertid at VG+ i mindre grad enn de andre plattformene har blitt prioritert når det kommer til reklame:

VG.no er jo den største inntektsskilden, det er jo der pengene kommer, så det har vi jo mye fokus på. Så VG+ har falt litt sånn til side etter at vi begynte å ta betalt. Så det hender det er annonsører der, også har vi egne annonser, men der burde vi absolutt få opp litt flere annonser igjen. Men det er en utfordring når det er få lesere,

sier Bolstad. Sett i sammenheng med det vi så om reklame over, hvor lesebrett ble ansett som en plattform hvor man kunne bruke store flater etc., har disse idealene kanskje ikke smittet over på det redaksjonelle produktet VG+ enda. Dette peker i retning av teknologien som ligger i plattformene muliggjør noen tanker om hvordan ting kan være, men at det ikke alltid er like lett å omsette disse ideene til praksis.

7.4.3 Klubbkonsepter

Da VG+ ble innført som et betalingsprodukt, sto VG også ovenfor en annen utfordring, betaling for digitalt innhold. VG hadde allerede noe erfaring med digitale abonnemeter, dog ikke relatert til klassisk journalistisk innhold. Disse digitale abonnemeterne var i stedet tilknyttet ulike klubbkonsepter som kan betraktes som kommersielle heller enn redaksjonelle journalistiske produkter. Eksempler på slike klubbkonsepter er Vektklubb, hvor ideen er at leseren melder seg inn for å få hjelp og støtte til å gå ned i vekt, og Dyrebar,

som er en klubb for dyrevenner. I en studie av Vektklubb peker Jens Barland (2012b:193) på at slike klubbtenester skreddersys for å tjene penger på journalistisk innhold. Mange medieorganisasjoner har utviklet denne typen inntektsstrømmer for å dra nytte av trafikken de digitale plattformene tiltrekker seg (Doyle 2015c:10). Slike klubbkonsepter er altså viktige for VGs inntekter, men de er ikke knyttet til klassisk journalistisk innhold. Klubbkonsepter er lansert som en del av en tro på at det som genererer betalingsvilje er de nære ting: ”Det som har med intimsfæren eller det personlige fungerer bra. Også er det emosjonelle ting. Sport kan du ta betalt for, for det har du ofte en emosjonell relasjon til”, sier Pedersen (intervju, 2010). ”Alle sånne fundamentale livsfaseproblemstillinger. Skilsmisse, fødsel, barneoppdragelse, den type ting”, forklarer han videre (ibid.) Ifølge Pedersen er det bare fantasien som setter begrensninger for hvilke klubbkonsepter som kan utvikles, og han peker på at som inntektsstrøm har disse klubbene ”evighetens perspektiv” (intervju, 2010).

7.4.4 Kjøp i app

Selv om VG tester ut nye måter å gjøre ting på er det de tradisjonelle inntektsmodellene, reklame og brukerbetaling, som dominerer både det de gjør og hvordan de snakker om hvordan de skal generere nye inntekter. De har imidlertid også gjort seg nytte av noen muligheter som ligger tilgjengelig i de nye plattformene. Et eksempel på det er det de kaller ’kjøp-i-app’. Dette er en inntektsmodell hvor leseren/brukeren laster ned en app gratis, men må betale for innholdet i applikasjonen. VG har testet ut dette på ulike måter, og et eksempel er et spill hvor leseren må kjøpe ulike funksjoner for å komme videre i spillet. ”Jeg har mer og mer troen på dette”, sier Jacobsen, og da intervjuene ble gjennomført holdt de på med å utvikle et slikt spill basert på VG-lista. VG-lista har vært en sentral del av VG siden 1958 (vglista.no u.d). Utviklingen av et spill basert på VG-lista kan betraktes som et forsøk på å utnytte denne posisjonen kommersielt.

7.4.5 Annonser eller brukerbetaling?

Et siste interessant aspekt handler om hvordan kombinasjonen av ulike inntektsmodeller skal se ut. Jacobsen peker på at selv om brukerbetaling er viktig, er det de totale inntektene som er viktigst, og da må det en avveining til mellom hva som er mest lønnsomt; brukerbetaling eller reklame. Han peker på at i stedet for å være opptatt av hvorvidt brukerbetaling kan lønne seg, er det vel så viktig å fokusere på det totale regnskapet:

[...] vi hadde et reisemagasin, det var lastet ned av 5000 mennesker og det kostet 14 kroner. Nå har vi et bilmagasin, [...] det regner vi med å få kanskje litt mer, for det er veldig fint til målgruppen på ipad, men maksimalt 10 000, forhåpentligvis 5000. Men så kommer vi med et sommermatmagasin, som er gratis, og da tror vi at vi får [...] et sted mellom 50 000 og 80 000 nedlastninger. Så det er jo et helt annet volum da. Og når vi har et høyere volum så er annonsørene villige til å betale mye mer. Så det er derfor vi må se på det totale regnskapet da (Intervju, 2012).

Hvorvidt leserbetaling er av interesse for avisen må dermed sees i lys også av potensielle reklameinntekter.

7.5 DATAMUR: FREMTIDIG INNTEKTSHJØRNESTEIN?

I avsnittene over har tradisjonelle inntektsmodeller som annonser og brukerbetaling blitt diskutert. I dette avsnittet skal det sees nærmere på en ny type inntektsmodell, hvor det er leserens data som fungere som valuta. Som vist i kapittel 6 kan det se ut som om personalisering av innhold er en del av konsernets tankegang for hvordan spesielt de nye plattformene kan utvikles redaksjonelt. Det å ta utgangspunkt i leserens preferanser er imidlertid ikke kun forbeholdt den journalistiske delen av virksomheten, aktørene forstår dette også som en sentral del av en fremtidig forretningsmodell. Hansen peker for eksempel på de teknologiske mulighetene som legger til rette for å skape en forretningsmodell rundt ”det at vi vet at det er deg, og at det [innholdet] er i din interesse” (Hansen 2012, intervju). En måte å gjøre det på er å tilby leseren en mulighet for å logge inn på de ulike produktene som tilbys. Hansen sammenligner det med netthandelen Amazon, og argumenterer for at Amazon har forstått betydningen av å vite hva leseren vil ha og å tilby innhold som møter disse behovene. Amazon følger med på hvilke kjøp en kunde gjør, og innretter reklamen

kunden møter ved neste besøk på siden etter hva han eller hun har kjøpt tidligere. Fordi både annonser og innhold kan rettes direkte mot leseren kan dette betraktes som den ultimate formen for nisjemarkedsføring (Croteau & Hoynes 2006:137).

Dette, muligheten til å få vite noe om kundene, står sentralt også hos Schibsted. Men, skriver Doyle, "[...] *recognising* the potential for use of big data and actually using it to improve how you manage day-to-day processes of content production and advertising delivery are two very different things" (Doyle 2015b:56, kursiv i original). Schibsted har imidlertid både oppdaget potensialet og handlet i forhold til det, og har utviklet sitt eget felles påloggings- og betalingssystem, *SPiD* (Schibsted Personal Identification) (Munck 2012). SPiD ble lansert i 2011, VG tok det i bruk 2012 (Munck 2012) og i 2016 brukes systemet av alle selskapene i Schibstedsystemet. Det betyr at leseren kan bruke den samme påloggingsdataen til å logge seg på alle Schibsteds datterselskap. I begynnelsen av 2014 var over 2 millioner brukere registrert i systemet, og systemet brukes blant annet til å logge seg på de ulike avisenes betalingstjenester, som for eksempel VG+. For VG, og de andre avisene, kan data som genereres av SPiD brukes til å tilby leserne innhold eller reklame som i større grad er rettet mot deres preferanser hvis de er logget på. Dette vil gjøre både annonsører og lesere mer tilfreds. Annonsører treffer mer poengtert, mens leserne opplever reklamen som mer relevant (Krumsvik 2013:665f ifølge Barland 2015:128; Evens & van Damme 2016; Doyle 2013:13).

Et annet poeng er at avisen får mer informasjon av sine lesere om leservaner og lignende hvis de er pålogget. Informasjon om hvem leserne er og hvordan de oppfører seg har alltid vært viktig for kommersielle informasjonstilbydere. Tidligere har slik informasjon ofte bare vært tilgjengelig gjennom tradisjonelle spørreundersøkelser, og disse har vært basert på lesernes hukommelse om hva de har gjort tidligere, og har således ikke vært helt presise. Digital sporing av leservaner gir imidlertid mer presis informasjon og er derfor svært attraktivt for aviser og andre kommersielle aktører. Avisene kan bruke dette både i reklameøyemed og i forhold til å tilpasse egne produkter til lesernes vaner, laden og

gjøremål. En innloggingsmulighet gjør det mulig å lage inntektsmodeller knyttet til leseren, og hans eller hennes preferanser.

Å ha kjennskap til sine lesere synes slik å bli mer og mer interessant både for VG og for Schibsted. I 2015 annonserte Schibsted at de vil ansette 100 nye teknologer, hvor noen av dem skal jobbe spesielt opp mot reklamemarkedet. ”Dataidentitet og annonser ser vi er veldig nært knyttet sammen. Vi må vite identiteten på våre brukere slik at vi kan tilby gode annonseløsninger og annonsepakker vi også”, sier Ryssdal (Kampanje.com 06.02.2015). ”Det er viktig at vi kjenner kundene våre bedre slik at vi kan gi dem innhold som er relevant for dem”, sier han videre (Schibsted 2014:5). Dette åpner også for spørsmål knyttet til personvern. Turow (2012:89 i flg. Doyle 2015c:11) skriver at ”[...] the quiet use of databases that combine demographic information about individuals with widely circulated conclusions about what their clicks say about them presents to advertisers personalized views of hundreds of millions of Americans every day without their knowledge”. Ifølge Schibsted selv er det viktig for dem å ivareta personvernlovgivningen og å være åpne om vilkår og ”andre mekanismer” for bruk av SPiD. Derfor utpekte de i 2013 en personvernansvarlig. Denne personvernansvarlige har, ifølge Schibsted, en ”tett og proaktiv dialog med Datatilsynet” (Schibsted 2015:51). I 2014 utvidet de personvernforpliktelsene ved å etablere en formålsparagraf for personvernarbeidet, og de viktigste målsetningene med personvernprogrammet er å ”sikre etterlevelse av våre juridiske forpliktelser, integrere personvern i vår bedriftskultur og våre produkter, opprettholde tilliten fra omverdenen, og gi støtte og veiledning til Schibsteds datadrevne innovasjon” (Schibsted 2015). I sin årsberetning for 2013 skriver Schibsteds styre at ”Vi tar sikte på å bedre analyse av dataene vil gi oss en innsikt som vil komme brukerne til gode gjennom bedre og mer relevante produkter” (Schibsted 2014). Retorikken knyttet til innlogging og sporing av lesernes nettvaner og annen mer personlig informasjon pakkes altså inn i en retorikk knyttet til at det er til det beste for publikum.

Poenget her er altså at leserens personlige data kan fungere som en ny type valuta, og en slik modell kan betraktes som en måte å gjenvinne kontrollen i forholdet mellom medieorganisasjonene og konsumentene (Evens & van Damme 2016). Tom Evens og Kristin van Damme (2016) foreslår å kalle en slik innloggingstjeneste for en datamur, hvor leseren betaler med personlig informasjon heller enn penger. Forfatterne anser en slik modell som en fremtidig 'hjørnestein' for inntektsmodeller. Selv om VG foreløpig ikke har utnyttet potensialene som ligger i SPiD fullt ut, kan det se ut som om de (og Schibsted) anser SPiD som en viktig del av en fremtidig forretningsmodell.

7.6 OPPSUMMERING

I dette kapitlet har vi sett nærmere på hvilke inntektsmodeller VG selv betrakter som viktige i en usikker og flytende tid. Kapitlet har vist at VG anser det å utnytte mange ulike inntektsstrømmer samtidig som en viktig del av avisens inntektsstrategier, og det ble argumentert for at dette strategiske grepet kan sees i sammenheng med etableringen av en produktportefølje. På den måten kan man si at aktørene har snudd utfordringene de står ovenfor til sin fordel. De har tatt tak i det som i utgangspunktet fremsto som ødeleggende for forretningsmodellene, og tatt det i bruk på sin egen måte. Med Giddens termer har aktørene sett muligheter, og ikke bare begrensninger, i de strukturer som omgir dem. På den andre siden er det også tydelig at dette er gjort innenfor institusjonens og organisasjonens rammer. Selv om VG lanserer noe som for dem fremstår som nye inntektsstrømmer, som for eksempel abonnement rundt klassisk journalistisk innhold, er denne modellen velkjent blant abonnementsaviser, og dermed også relativt dypt forankret i nyhetsinstitusjonen. Dette kan tolkes i retning av at også når det gjelder kommersielle strategiske grep, fungerer den institusjonelle logikken rammesettende for aktørens handlinger. På den ene siden kan dette betraktes som en strukturell innvirkning på aktørens handlerom. På den andre siden kan denne institusjonelle føringen forstås som en ressurs, en mulighet for handling, som aktørene grep da muligheten bød seg. Slik kan vi se at forklaringsvariabler relatert til den institusjonelle logikk ikke bare kommer til uttrykk i strategier som har direkte med innhold og innholdsproduksjon å gjøre, men også i strategier

som har med den mer kommersielle siden av VG å gjøre. Nå er riktig nok den kommersielle og den redaksjonelle siden av driften nært knyttet til hverandre, og flere av intervjuobjektene er redaksjonelt ansatte, men likevel peker det på at forklaringsvariabler knyttet til det redaksjonelle miljøet også kan forklare handlinger knyttet til det kommersielle. I tillegg er det også et sentralt poeng at teknologiens kapasiteter og aktørenes bilder av publikum ser ut til å spille en rolle også når det kommer til både annonseutvikling og brukerbetaling. Dette er med på å understreke disse faktorenes strukturerende egenskaper.

8. VG PÅ ALLE PLATTFORMER

De foregående kapitlene har tatt for seg strategier knyttet til multiplattformproduksjon som bedriftsstrategi. Kapittel 5 fokuserte på hvordan VG er organisert, både på konsern-nivå og redaksjonelt for å publisere innhold på flere plattformer. Kapittelet viste at hvert nye produkt har blitt skilt ut i et eget selskap, og den rådende oppfatningen ser ut til å være at for å få best mulig utbytte av de nye plattformene, må ting gjøres på plattformenes premisser. Derfor har de organisatorisk innrettet seg slik at hvert nye produkt skal få utvikle seg uten påvirkning fra allerede eksisterende produkter. Kapittelet viste også at det ikke foregår noen egen innholdsproduksjon for de nye, mobile plattformene, og det ble antydnet at innholdet på disse plattformene dermed består av gjenbruk fra de andre plattformene. Kapittel 6 tok for seg innholdsstrategiene avisen jobber etter, og viste at plattformens egenart, antatt lesesituasjon og målgruppe spiller en viktig rolle for hvordan de ulike plattformene tas i bruk. Kapittel 7 har tatt for seg hvilke inntektsstrømmer VG ser for seg at skal bidra til å finansiere journalistiske produkter. Det viser at de tradisjonelle inntektskildene, reklame og brukerbetaling, fremdeles spiller en viktig rolle for hvordan det tenkes rundt inntekter.

I dette kapittelet sees det nærmere på hvordan disse ulike strategiene ser ut til å ha en innvirkning på de journalistiske vurderingene som gjøres i VG. Nye medier kan både erstatte og utfylle eksisterende medier (Westlund & Färdigh 2011:179; Altheide & Snow 1979). Da fjernsynet ble introdusert tilpasset radioen seg fjernsynets sendeskjemaer, og da videospilleren ble introdusert måtte både fjernsynet og kinoer tilpasse seg dette nye mediet (Altheide og Snow 1979). Omvendt argumenterer Bolter og Grusin (1999) for at de nye mediene ofte tar utgangspunkt i gamle mediers uttrykksformer og på den måten må tilpasse seg de mer etablerte mediene. Slik må både nye og gamle plattformer og produkter forholde seg til hverandre, og mobiltelefon og nettbrett må dermed passe inn sammen med de plattformene avisene allerede bruker i sin daglige nyhetsproduksjon. Akkurat hvordan det

skal gjøres er imidlertid ikke gitt. Lesebrett har blitt inkludert på ulike måter, fra enkle utgaver av papiravisen levert digitalt som en pdf-fil til utgaver som er utviklet spesielt for lesebrett. Likeledes har mobiltelefonplattformen blitt implementert av nyhetsorganisasjonene gjennom å tilby SMS- og MMS-tjenester, ved å tilpasse nettsiden til et mobilvennlig grensesnitt for å lese i nettleseren og ved å lage mobilapplikasjoner til å laste ned på telefonen (Westlund 2013:7). Ifølge Westlund (2012:13) har de fleste aviser nå gått bort fra det å tilby SMS- og MMS-tjenester, og tilbyr i stedet innhold på mobil gjennom applikasjoner og nyhetssider til å lese i nettleseren. VG har altså valgt en løsning hvor det er laget en egen versjon til lesebrett, og en applikasjon for mobil som er å betrakte som en mobiltilpasset utgave av vg.no.

8.1 STRATEGIER FOR PUBLISERING PÅ FLERE PLATTFORMER

Det antakelig største dilemmaet knyttet til det å publisere innhold på flere plattformer er knyttet til hvorvidt man skal anvende en såkalt 'gjenbruksstrategi', hvor det samme innholdet publiseres på alle plattformer (Quandt & Singer 2009/8:131; Harrison 2006:78; Pavlik 2000; van der Wurff 2008:66), eller om en skal anvende en såkalt 360-gradersstrategi (se f. eks. Doyle 2010), hvor hver plattform har sin rolle og innholdet er forskjellig på de ulike plattformene. Dette er først og fremst en redaksjonell og innholdsmessig vurdering, men det er også et spørsmål om hvordan en best kan posisjonere seg i markedet, og er dermed også et strategisk og økonomisk spørsmål. Avishus og andre mediebedrifter stilles slik ovenfor viktige valg knyttet til hvilken type innhold som skal publiseres på hvilken kanal.

8.1.1 Gjenbruk

Hvordan dette dilemmaet best skal møtes er det imidlertid ingen enighet om. På den ene siden viser studier at forholdet mellom nett og papir er preget av gjenbruk fra en plattform til en annen. Boczkowski og DeSantos (2007) finner stor grad av homogenisering og gjenbruk på tvers av nett og papir, og van der Wurff (2005) finner at nettaviser hovedsakelig skiller seg fra papiraviser i funksjonalitet, heller enn i innhold. I en undersøkelse av

nettjournalistikk finner Thorsten Quandt (2008) at nettjournalistikk stort sett handler om tradisjonell nyhetsjournalistikk, i stor grad slik vi kjenner den fra papiravisene. Tidligere studier viser altså at nettinholdet er å betrakte som gjenbruk av innholdet i papirutgaven. Også senere studier har vist at nett og papir i stor grad må betraktes som substitutter for hverandre. For eksempel viser Redden og Witschge (2010) at gjenbruk fremdeles er den vanligste tilnæringsmåten blant britiske aviser, mens Marina Ghersetti (2014) i en studie av svenske aviser viser at innholdet på nett og papir stort sett er sammenfallende, og at nettjournalistikk fungerer som en substitutt for papirjournalistikk.

En forklaring på hvorfor nettavisen i så stor grad fungerer som en gjenbruksplattform for allerede eksisterende innhold kan være mulighetene for å dra nytte av skalaøkonomier. Nettaviser er preget av høye faste kostnader og lave variable kostnader – de variable kostnadene er i prinsippet lik null. De marginale kostnadene – kostnadene ved å tilby en ekstra leser avisen – er dermed omtrent ikke-eksisterende. Dette betyr at ”alle”, gjennom reklame, betaler mer enn det det koster for avisen å tilby innholdet på nett. Når en bedrift produserer flere tilnærmet like produkter kan også for eksempel tjenester som kundesenter samkjøres, noe som begrenser utgiftene organisasjonenes utgifter. Gjenbruk minimerer risiko og maksimerer profitt (Croteau & Hoynes 2006:159), og å inkludere flere plattformer i nyhetsproduksjonen kan dermed betraktes som en mulighet til å sikre bedriftens inntekter. Det åpner dermed for en ”much fuller commercial exploitation of intellectual property assets across additional distribution outlets” (Doyle 2013:433), og skalaøkonomier (economies of scale) og stordriftsfordeler (economies of scope) kan oppnås. I tillegg kan strategien, sett i sammenheng med at nettavisen gjerne har vært gratis, tolkes i retning av at det har vært ansett som viktigst å være tilgjengelig på nett, uavhengig av hvilke inntekter denne tilstedeværelsen måtte generere. I kapittel 1 ble det argumentert for at aviser som ikke følger med i utviklingen blir hengende etter, og det å være tilstede på nett kan dermed forstås som viktig i seg selv. Sammenfall i innhold mellom papirutgaven og nettutgaven kan også forstås som et resultat av tidligere suksess (Croteau & Hoynes 2006:159). Man gjør det man så at var vellykket tidligere. I lys av logikken om det passende kan gjenbruk

forstås som en tilnærming til 'problemet' hvor aktørene handler i overenstemmelse med den institusjonelle logikken. Aktørene anvender regler de kjenner fra før på nye områder. Problemet er imidlertid at fordi både teknologi og markedet er endret, er det ikke sikkert at de samme reglene lenger er anvendbare.

Gjenbrukstilnærmingen til nyhetsproduksjon har blitt kritisert fra mange sider, både fra journalistisk og økonomisk hold. Fra et økonomisk perspektiv er problemet at til tross for at nettannonsering stadig blir mer profitabelt og at villigheten til å betale for netttinnhold synes å øke, er de fleste aviser fremdeles avhengig av inntekter fra papiravisen for å overleve. Når nettavisene nærmest fremstår som kopier av papiravisen, vil nettavisene og papiravisen oppleves som substitutter for hverandre, og det vil være få eller ingen incentiver for leseren å lese mer enn ett produkt. Nettaviser har derfor ofte blitt anklaget for å kannibalisere papiravisen – å stjele lesere, men uten å være like lønnsomme som papiravisen (van der Wurff 2005; Deleersnyder et al. 2002; Erdal 2009). Fra et journalistisk perspektiv kan strategien kritiseres for å ikke i tilstrekkelig grad dra nytte av de teknologiske mulighetene som ligger i plattformene, og dermed ikke utnytte mulighetene til å produsere bedre eller annerledes journalistikk.

8.1.2 Differensiering

En alternativ tilnæringsmåte kan være å produsere ulikt innhold til ulike plattformer. Til tross for at en overvekt av studier viser at gjenbruk har vært avisers foretrukne strategi, finnes det også studier som viser tendenser til det motsatte. Martin Engebretsen undersøkte i 2006 forholdet mellom nett og papir i 12 skandinaviske nyhetssider, VG inkludert, og fant da at forholdet mellom nett og papir ikke utelukkende var preget av en gjenbruksstrategi. Han fant at det ofte ble produsert ulike historier for nett og papir, og at hvis de samme historiene ble publisert begge steder bar de preg av å være omskrevet eller omgjort fra publisering på den ene plattformen til publisering på den andre. Versjonering, heller enn gjenbruk, var altså den foretrukne strategi blant disse avisene. I en studie av amerikanske aviser finner Scott R. Maier og Staci Tucker (2012) at nettlesere i stor grad tilbys en annen

sammensetning av nyheter enn de som leser papir, hvor papiravisen i stor grad består av nyheter omhandlende politikk, miljø og utdanning, mens nettutgaven består av nyheter om krim, ulykker og sport. I tillegg peker Doyle (2010:432) på at i fjernsynsindustrien har introduksjonen av flere plattformer hatt karakter av å være basert på en '360-gradersstrategi', hvor nye ideer vurderes i lys av et bredt spekter av distribusjonsalternativer. I dette perspektivet er valg av innhold knyttet til muligheten for å generere avkastning gjennom å ta i bruk "multiple modes of expression" (ibid.). En vellykket 360-gradersstrategi krever at "the specificities and strengths of each differing mode of delivery to be taken into account" (Doyle 2010:9). Dette betyr imidlertid ikke nødvendigvis å produsere eksklusivt innhold for alle plattformene, men heller å 'reversjonere' (ibid.) det allerede eksisterende innholdet på nye måter. Produktene vil dermed heller fremstå som komplementære produkter enn som substitutter for hverandre.

Dette kan karakteriseres som en differensieringsstrategi (Porter 1980). Porter identifiserer differensiering som en av tre generiske strategier en bedrift kan anvende for å sikre videre konkurransemessig fortrinn (ibid.:35). Differensiering handler hovedsakelig om å "[...] creating something that is perceived industry wide as being unique" (ibid.:37). Ifølge Gareth R. Jones og Charles W. L. Hill (2010) vil en differensieringsstrategi føre til at et firma kan tilfredsstille kundenes behov annerledes enn det konkurrentene kan. Differensiering er altså en strategi en bedrift kan anvende i sin konkurranse mot et annet firma i samme marked. Det kan imidlertid argumenteres for at en differensieringsstrategi er en passende strategi å anvende også for produkter produsert av sammen bedrift. Når produktene fremstår som ulike reduseres kannibalismeproblemet, og kundene kan potensielt kjøpe og lese begge produktene. Fordi de ikke lenger er å betrakte som "equal choices" (Picard [2002] 2011:158) reduseres substituerbarheten. Ideen er dermed ikke at ulike plattformer skal konkurrere mot hverandre, slik hensikten er ved å differensiere produktene i forhold til andre konkurrenter, men i stedet å la hvert produkt fungere komplementært og mulig også mer målrettet. Det finnes ulike måter å differensiere produkter på, men ifølge Picard ([2002] 2011:160) er de vanligste måtene å differensiere medieinnhold basert på redaksjonell

orientering, publiseringstidspunkt og valg knyttet til produksjon. Dette, skriver han, muliggjør differensiering i forhold til blant annet ulike typer målgrupper, geografisk lokasjon og finansieringsform. Som de foregående kapitlene har vist spiller alle disse faktorene på ulike vis en rolle for de strategiske grepene VG anvender i sin daglige produksjon av innhold for flere plattformer. Dette kan dermed vitne om at det er en differensieringsstrategi på gang, om enn ikke nødvendigvis bevisst fra aktørenes side. På den andre siden ble det i kapittel 5 antydnet at det ikke foregår noen innholdsproduksjon for de mobile plattformene, og at mobilredaksjonen drar nytte av det som allerede er produsert for nett og papir. En logisk konsekvens av et slikt strategisk grep er at innholdet på lesebrett og mobil i stor grad er det samme som det som er produsert for nett og papir. Et sentralt spørsmål som melder seg da er hvorvidt innholdet skal overføres direkte fra den ene plattformen til den andre, eller om det skal gjennomgå en eller annen form for bearbeiding.

For å undersøke dette er det gjennomført en kvantitativ innholdsanalyse (jf. kap. 3). En slik analyse vil bidra til å identifisere mønstre i materialet, og egner seg derfor godt for å sammenligne innhold på tvers av plattformene. Spesielt vil kapittelet ta for seg plattformenes tematiske innholdsprofil, hvilke genre som anvendes på hvilke plattformer, om sakene er egenprodusert eller innkjøpt og i hvilken grad sakene gjenbrukes fra et produkt til et annet.

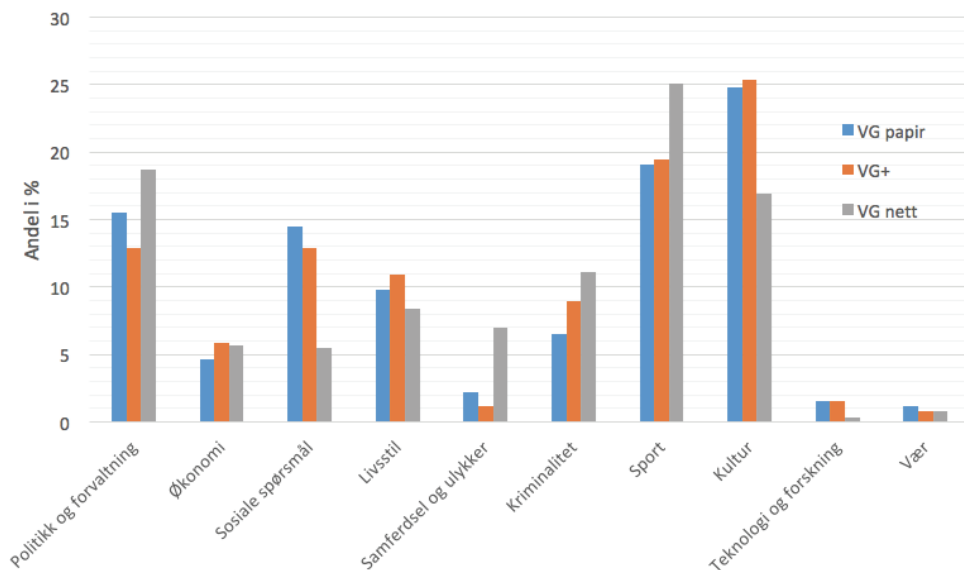
8.2 TEMATISK INNHOLDSPROFIL

Først og fremst er de tre produktenes (VG papir, VG nett og VG mobil) tematiske innholdsprofiler interessante. Figur 8.1 viser produktenes innholdsprofiler en tilfeldig valgt uke i mars 2014 (jf. kap. 3). Siden mobilapplikasjonen er identisk med nettsiden, og innholdet dermed er å betrakte utelukkende som gjenbruk av denne plattformen, vil mobil holdes utenfor denne analysen. Det kanskje mest slående ved produktenes innholdsprofiler er for det første at alle innholdskategoriene er relativt godt representert, dog med visse forskjeller, og for det andre at innholdsprofilene ser ut til å være relativt like for alle

produktene. Begge disse observasjonene kan relateres til den tidligere omtalte VG-stilen, og den vil stå i fokus i dette avsnittet.

8.2.1 VG-stilen – regel og ressurs

I kapittel 4 ble det argumentert for at VG-stilen – det VG er kjent å være – må betraktes som en organisatorisk og institusjonell logikk de ansatte mer eller mindre bevisst forholder seg til i sitt daglige virke. Det ble antydnet at VG-stilen fungerer som en regel og en ressurs de ansatte trekker på i sin produksjon av nyheter. Det ble også argumentert for at VG henter sin legitimitet og publikumsappell fra denne stilen, og det ble antydnet at det vil være viktig for VG å ivareta denne stilen på alle produkter og plattformer. Det er dermed interessant å se nærmere på hvorvidt denne stilen kan spores i innholdet som publiseres.



Figur 8.1 Tematiske innholdskategorier⁴⁵, VG papir, VG+ og VG nett, 3.-9. mars 2014 (N=1589. VG papir=491, VG+=256, VG nett=842).

⁴⁵ Kappa: VG papir: N=63, kappa=90,00%/.8762; VG nett: N=105, kappa= 92,38%/.9096; VG+: N=64, kappa= 78,12%/.7369; Alle samlet: N=23, kappa=87,77/.8553. Innholdskategoriene ble kodet om til å passe inn i ti kategorier (som vist i grafen). Kappascoren gjengir sammenfall i koding etter omkodning.

I forbindelse med VG-stilen er det spesielt fire aspekter ved denne innholdsprofilen som er verdt å se nærmere på. For det første er det interessant at alle innholdskategorier er relativt godt representert. Et av VG-stilens kjennetegn er at alt stoff er potensielt like viktig (Eide 1998:234, jf. kap. 4). Dette er tydelig også i figur 8.1. Selv om det er visse variasjoner mellom kategoriene, er både kategoriene 'politikk', 'livsstil', 'kriminalitet', 'sport' og 'kultur'⁴⁶ relativt godt representert. For det andre må VG betraktes som en 'schizofren' avis (Eide 1998:233), og VG-stilen består av en kombinasjon av populærjournalistikk og seriøs journalistikk. Populærjournalistikk handler ofte om såkalt 'myke' nyheter, bestående av krim, katastrofer, kjendiser og sport (Eide 1998:234; Allern 2001a:33ff). Seriøse nyheter, på den andre siden, må betraktes som nyheter av samfunnsmessig betydning, slik som politikk, økonomi og til dels også sosiale spørsmål. Figur 8.1 viser at begge disse sidene er godt representert. På den myke side inkluderer kategorien 'kriminalitet' pågående etterforskning, saker fra retten og mer overordnede politisaker. 'Livsstil' innebærer saker om mote, trening, mat og lignende, mens 'sport' tar for seg sportsresultater, sportspersonligheter, omtaler før kamper, og lignende. Kategorien 'kultur' anses her som en myk kategori, og inkluderer både saker om kjendiser, bokanmeldelser og kommende filmer. Den innebærer imidlertid også saker av mer kulturpolitisk karakter, og faller således i en mellomposisjon av myke og harde nyheter. Kategorien politikk består av nyheter om politikk og forvaltning, både på lokalt, nasjonalt og internasjonalt nivå, kategorien økonomi inkluderer økonomi både på et overordnet samfunnsnivå, på bedriftsnivå og på individnivå. Sosiale spørsmål inkluderer saker som omhandler arbeidsliv, helse, minoritetsspørsmål, og lignende. Representasjonen av disse innholdskategoriene viser slik at VG dekker disse samfunnsmessige viktige områdene relativt grundig, eller iallfall på lik linje med nyheter av mykere karakter. Eide (1998:234) peker riktig nok på at dekningen av saker av hardere karakter ofte gjøres på en opplagsfremmende måte. Denne studien har ikke gått enkeltsaker

⁴⁶ Kodeskjemaet besto opprinnelig av 50 verdier for tematisk innholdskategorier. Av analytiske og formidlingsmessige grunner er disse omgjort til 10 innholdskategorier.

nærmere etter i sømmene, og kan således ikke si noe om det. Poenget her er imidlertid at på et overordnet nivå ser det ut til at schizofrenien fremdeles fungerer som et retningsgivende prinsipp i VG.

Det andre interessante poenget er at innholdsprofilen også inneholder noe for enhver smak. De tre største kategoriene, politikk, sport og kultur, utgjør i seg selv noe for mange, og sammen med resten av innholdet er det rimelig å anta at avisen innholdsmessig appellerer til en lang rekke lesere (jf. avsn. 6.3.1 om målgruppe). Også dette er i tråd med VG-stilen, som sier at en sak skal skrives så den angår mange lesere. Populærjournalistikkens karakteriseres av at den slår an hos en rekke mennesker (Eide 2004:234), og innholdet må således være noe mange liker. Igjen er dette et prinsipp som bare kan spores i analyser av enkeltartikler, men på et overordnet nivå er den generelle innholdsprofilen med på å bygge opp under at avisen er og skal være noe for mange.

Et tredje aspekt som kan leses av figur 8.1, som ikke handler direkte om VG-stilen, men som likevel er interessant, er den relativt beskjedne andel av saker relatert til samferdsel og ulykker, teknologi og vær. Dette kan i stor grad tilskrives avisens markedsmessige posisjon og identitet som riksavis. Samferdsel og ulykker, og til dels også vær, er kategorier som i stor grad må betraktes som lokale – i den forstand at de beskriver lokale fenomener. Vær er av natur (!) et lokalt fenomen, og det er rimelig å anta at en riksavis finner det vanskelig å skrive om lokale fenomener på en måte som appellerer til hele befolkningen. Det samme gjelder saker om samferdsel og ulykker. Saker om samferdsel kan gjerne knyttes til lokale trafikk-, tog- eller flyproblemer, og for en riksavis er slike saker bare interessante hvis de påvirker en relativt stor andel av befolkningen. For lokalaviser er derimot slike saker viktige (se f. eks. Kvalheim 2013). Å informere innbyggerne i bestemte områder om togstans eller omkjøringer kan anses som en viktig del av samfunnsoppdraget til en lokalavis, men for riksaviser er ikke dette like viktig. Dette indikerer at VG-stilen fremdeles ivaretas.

8.2.2 VG-stilen på alle plattformer

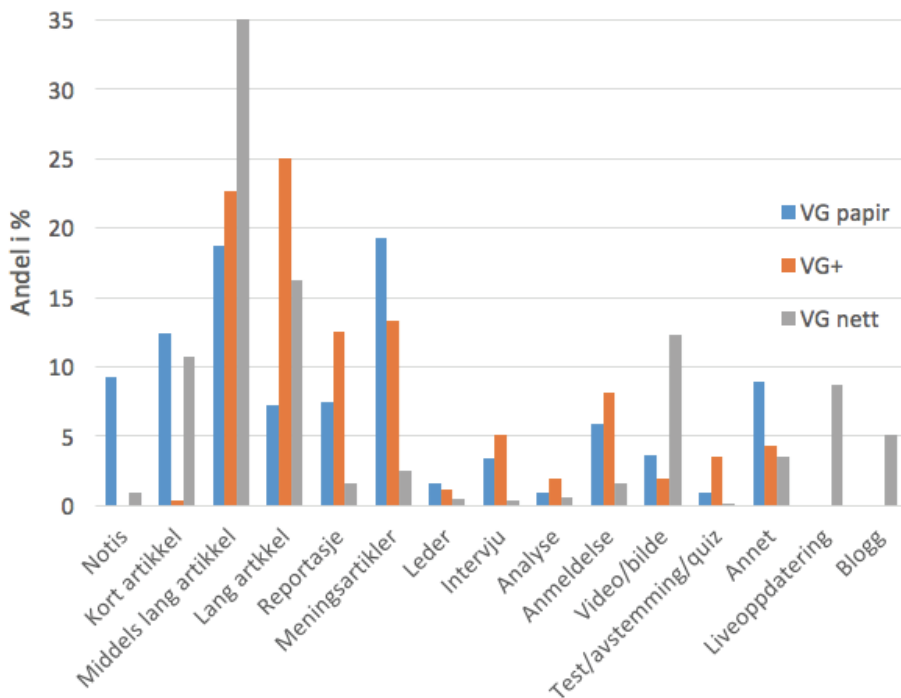
Avsnittet ovenfor knytter VGs innholdskategorier sammen med VG-stilen, og argumenterer for at det ser ut til at VG-stilen fremdeles 'eksisterer'. Et annet interessant aspekt ved innholdsprofilen er at alle innholdskategorier er overraskende likt representert på alle plattformene. Det er blant annet omtrent like mye politikk, krim, sport og kultur på alle tre plattformene. Dette kan tolkes i retning av at VG-stilen er tilstede på alle plattformer, og kan tolkes som at VG-stilen som struktur – regel og ressurs – er videreført fra papirredaksjonen til nettredaksjonen, og videre også til mobilredaksjonen. Spesielt er dette interessant i forhold til innholdsflyten som ble diskutert i kapittel 5. Der ble det vist hvordan innholdet på VG+ velges ut blant det som allerede er skrevet for nett og papir. Det ble også vist at selv om nettjournalistene og papirjournalistene sitter ved siden av hverandre i redaksjonen og det er et visst samarbeid på tvers av de to plattformene, er det ikke slik at alle journalister jobber for alle plattformer. Lik innholdsprofil på alle plattformer kan dermed indikere at VG-stilen fungerer som et retningsgivende prinsipp – en regel for hva slags nyheter som skal publiseres. Dette støtter også opp om antakelsene lansert i kapittel 6 knyttet til at nyheters ontologiske egenskaper, de konstitutive regler, ikke endres. Journalistene, også i den digitale tidsalder, forholder seg til de tradisjonelle nyhetskriteriene. Vurderinger knyttet til det Gans ([1979] 2004:83) kaller 'inclusionary' og 'exclusionary' vurderinger, hvilke saker som velges og ikke, berøres dermed ikke av det å introdusere flere plattformer. Videre peker det også i retning av at mobilredaksjonen har internalisert VG-stilens konvensjoner og anvender dem også på de nye plattformene. VG-stilen kan således oppfattes som en organisasjonsspesifikk regel som fungerer som en struktur aktørene forholder seg til i sitt daglige virke. Det gamle tankesettet 'henger i veggene' (Eide 2011:21), og tradisjonelle tanker har fått fotfeste også i en ny tid, noe som fører til at hva som betraktes som en nyhet ikke endres.

Et annet interessant poeng er at likheten i innholdsprofilene også kan tyde på at merkevaren ivaretas på alle plattformer. Som diskutert i kapittel 4 er merkevarebygging spesielt viktig

for erfaringsbaserte produkter. Å videreføre avisens merkevare kan dermed betraktes som et fordelaktig strategisk valg.

8.3 GENRE

Av avsnittet over kan de se ut til at produktene fremstår som relativt identiske, og at gjenbruk, og ikke differensiering, er den foretrukne strategien. Ved også å se på hvilke genre som anvendes på hvilken plattform blir bildet imidlertid litt annerledes. Da Apples iPad ble lansert i 2010, ble det knyttet store forventninger til hva denne nye teknologien kunne bidra med for nyhetsorganisasjoner, og den ble ansett som å være avisbransjens redning (jf. kapittel 1). I kapittel 6 ble det argumentert for at plattformenes teknologiske kapasiteter spiller en viktig rolle for hvordan plattformene brukes strategisk, og det ble understreket at det fra avisens siden ble oppfattet som et poeng å utvikle hvert enkelt produkt basert på mulighetene som ligger i hver enkelt teknologi. Det ble også vist til mulighetene aktørene så for å fortelle historier på nye måter gjennom bruk av de teknologiske kapasitetene som ligger i produktene. En antakelse å trekke fra dette er at det er utviklet genre og formater som korresponderer til denne typen teknologitankegang. Gans (1979 [2004]:163-164) peker på at de fleste formater er relativt stabile, blant annet fordi det å endre formater kan føre til sinte lesere. Ny teknologi har imidlertid ført til muligheter for utvikling av nye genre, og i kapittel 6 ble det av aktørene lagt vekt på betydningen av å utnytte mulighetene som ligger i de ulike plattformene. Det ble riktig nok understreket at de ikke hadde kommet så langt som de ønsket med å ta i bruk disse nye mulighetene, men det er likevel interessant om noen nye måter å fortelle historier på kan spores, og på hvilke(n) plattform(er) denne utviklingen ser ut til å finne sted.



Figur 8.2. Forekomsten av ulike genre og formater⁴⁷. VG papir, VG+ og VG nett, 3.-9. mars 2014 (N=1614. VG papir=507, VG+=256, VG nett=851).

Figur 8.2 viser flere interessante tendenser i så måte. For det første er spredningen av de ulike genrene interessant. Der mønstrene for innholdskategoriene var relativt like på alle plattformer, viser figur 8.2 at de ulike plattformene i til dels svært stor grad drar nytte av ulike genre og formater. Dette indikerer at til tross for at forrige avsnitt antydte en gjenbruksstrategi, er det ikke sikkert at det er tilfelle.

⁴⁷ Kappa: VG papir: N=63, Kappa= 83,33%/.8028; VG nett: N=105, kappa= 94,29%/.9272; VG+: N=64, kappa = 79,69%/.7269; Alt samlet: N=232, kappa=87,28%/.8465.

8.3.1 Korte vs lange artikler

Det første interessante aspektet ved figur 8.2 er forholdet mellom lange og korte artikler, og hvilket produkt som domineres av hva. Lange artikler vil i denne sammenhengen bety saker over 600 ord, middels lange artikler betyr saker mellom 200 og 600 ord, korte artikler er artikler mellom 80 og 200 ord, mens artikler under 80 ord er kodet som notiser⁴⁸. I kapittel 6 ble det diskutert at papiravisen i stor grad leses om ettermiddagen og at den oppfattes som et lean back-produkt av aktørene, et produkt leseren bruker når han eller hun skal kose seg og har tid til å fordype seg i innholdet. Genremessig skulle dette tilsi at papiravisen blir brukt til å publisere lange artikler som leseren kan fordype seg i. Motsatt ble VG nett oppfattet som et lean forward-produkt, et produkt leseren leser raskt og på ulike tidspunkt gjennom døgnet. Dette skulle tilsi et fokus på korte saker ment som en rask oppdatering eller fordypning. Figur 8.2 viser imidlertid at dette ikke er tilfelle. Tvert i mot viser figuren at papiravisen det produktet med flest notiser, og korte saker, og det produktet med færrest lange saker. Videre viser figuren at det nesten ikke forekommer notiser på VG nett, og at det er relativt mange lange artikler på denne plattformen. Det kan dermed se ut som at innholdsstrategiene slik de ble formidlet i intervjuene ikke stemmer overens med innholdet som faktisk publiseres. På en annen side ble det i kapittel 6 også antydnet at nettet var et sted for dybde og bredde, noe som sammenfaller godt med fokus på lange saker. Det er heller ingen plassbegrensninger på nett. Gans ([1979] 2004:160ff) har pekt på plass som en av faktorene som påvirker journalistens arbeid. På papir var, og er, dette en reell begrensning, men på nett er den ikke tilstede. Dette understrekes også av Ighanian, som sier at ”På papir så har de den begrensede plassen til rådighet, hvor de må tenke litt mer nøye over, ok, hva skal vi bruke de tilmålte sidene på” (Intervju, 2012). Dette stemmer overens med at en stor andel av sakene på VG nett er lange eller middels lange saker. For VG+ sin

⁴⁸ Inndelingen ble til etter konferering med kolleger i forbindelse med et prosjekt undertegnede jobbet med tidligere. Sakene på vg.no og VG+ er kopiert inn i word hvor tellefunksjonen er anvendt, mens papirsakene er søkt opp i Atekst, og siden kopiert inn i word. Artikkellengde er uten overskrift og bildetekst, men med ingress og brødtekst.

del er det en overvekt av lange og middels lange saker, og også en del saker som kan betraktes som del av reportasje, men det er ingen korte saker eller notiser. Dette er i tråd med brukssituasjon aktørene i VG så for seg. ”VG+ innbyr til lesing. Derfor legger vi vekt på lengre artikler som gir bakgrunn og setter historiene i perspektiv”, uttalte Espen Egil Hansen da VG+ ble lansert (vg.no 09.12.2010). I likhet med papiravisen ble VG+ betraktet som et lean back-produkt, og lange og middels lange saker passer med denne brukssituasjonen.

8.3.2 Meningsartikler: en måte å differensiere produktene

Videre er forekomsten av meningsartikler som kommentarer, meningsartikler, kronikker og lignende på papiravisen verdt å se nærmere på. Som figur 8.2 viser er denne typen genre godt representert på VG-papir og VG+, og nærmest ikke-eksisterende på nett. Under denne genren er alle meningsinnlegg kodet, både de som er skrevet av avisen selv og leserinnlegg, i tillegg til kommentarer og analyser. Dette passer godt overens med papiravisens og VG+' tenkte lean back-profil. Meningsartikler er antakelig ikke den typen saker leseren er ute etter når han eller hun sjekker mobilen, men noe leseren kan lese når han eller hun sitter i sofaen og slapper av. At det er i papiravisen disse kategoriene i størst grad dukker opp, kan dermed betraktes som en måte å differensiere papiravisen fra de andre produktene på, og gi leserne en grunn til å kjøpe den. Harrison (2006:78) skriver at papiravisen har ”capitalized on its ability to produce depth, background and detail”, og det å dra nytte av denne egenskapen kan synes viktig også i kampen om publikums oppmerksomhet. I intervjuet (2012) peker Hansen på at papiravisen er en ”dårligere bærer av journalistikk enn hva nettet er”. Mens nett er oppdatert, kan presentere bredde og dybde og nye fortellerteknikker, er papiravisen ”[...] mindre oppdatert, den har mindre plass, den har færre fortellerteknikker, den har ikke kommunikasjon i seg”, forklarer han (ibid.). Slik ser vi at papir forstås som en motsats til hva nett er. ”[...] det vi jobber mye med, er hva skal papir være da?”, lurer Hansen på. Det som er interessant er at papiravisens bruksområde på den måten defineres utfra hva den *ikke* er, snarere enn hva den faktisk tilbyr. Å presentere meningsjournalistikk på papir kan dermed kan dermed betraktes som en måte å tilnærme seg hva papiravisen faktisk er.

8.3.3 'Digitale' genre

Et tredje interessant aspekt er forekomsten av 'web-relaterte' genre, som blogger, livedekning og video. Som figur 8.2 viser består en god andel av VG netts innhold av kategoriene 'video/bilde', 'liveoppdatering' og 'blogg'. Andelen saker som omhandler video eller bilde er først og fremst saker fra VGTV. Det er saker som formidler en historie gjennom levende bilder, og må ikke forstås som skrevne artikler med video forankret i seg. VGTV er et satsingsområde for VG (Hansen, intervju 2012), og levende bilder utgjør altså en sentral del av innholdet på vg.no. Kategorien 'liveoppdateringer' innebærer hovedsakelig henvisninger fra forsiden til VG Direkte, gjerne i form av enkeltoverskrifter. I underkant av 10% av overskriftene på vg.no var henvisninger til VG Direkte. I tillegg utgjorde det som her er kalt for blogger 5% av innholdet. Dette er innhold fra såkalte vertikaler som minmote.no, matbloggen godt.no, fotballbloggen og lignende. Dette innholdet publiseres også tidvis på papir, men da som enkeltstående saker, og ikke som en del av en blogg. En interessant observasjon i denne sammenhengen er også at bare en marginal avdel av innholdet på VG+ ser ut til å dra nytte av mulighetene for å utvikle nye typer formater og genre som ligger i den digitale teknologien. Siden lesebrettet ble hyllet for de journalistiske mulighetene som lå i produktet, kan det fremstå som litt merkelig at disse mulighetene ikke er utnyttet i enda større grad. Dette stemmer imidlertid overens med intervjuene, hvor det som vist ble uttalt at det jobbes med å utvikle nye formater, men at de enda ikke har kommet så langt som ønskelig. I kapittel 6 ble det antydnet at en grunn til det kan være at utvikling av nye genre og formater betyr at journalistene må anvende nye, ukjente regler for nyhetsproduksjon. At tradisjonelle journalistiske formater og genre utgjør den største andelen av innholdet kan tilskrives at journalistene handler i overensstemmelse med den institusjonelle logikk og på bakgrunn av rutiner. En annen forklaringsfaktor er at VG+ henter mye av sitt innhold fra papirutgaven, og det er dermed naturlig å anta at det er artikler tilpasset papirformatet som får plass også på VG+. Dette understreker igjen at organisatoriske forhold kan fungere som en struktur som begrenser aktørens handlingsrom.

Gjennomgangen ovenfor har vist at VG i all hovedsak benytter seg av tradisjonelle journalistiske formater, også på de digitale plattformene. Den har imidlertid også vist at avisen til dels drar nytte av nye formater, som blogger, livedekning og levende bilder.

8.4 PRODUKSJONSSTED

I tillegg til innholdsprofil og genre er også hvor innholdet stammer fra et interessant aspekt ved VGs innhold. Et sentralt argument i litteraturen relatert til forholdet mellom nett- og papirprodukter er at netttutgavene ofte består av såkalt 'klipp-og-lim-journalistikk'. Dette begrunnes ofte med hurtigheten og aktualiteten nettet legger til rette for. Fordi alt skal publiseres så fort, er det lett å ty til raske og enkle løsninger (se f. eks. van der Wurff 2008; Boczkowski 2010; Fenton 2010). Som vist i kapittel 6 utgjør aktualitet en viktig regel for publisering av innhold på VGs netttutgave. En kan tenke seg at dette er noe som skulle tilsi at en relativt stor andel av nettsakene opprinnelig er skrevet av nyhetsbyråer eller andre nyhetskilder. Dette er saker som er lett tilgjengelig, og som kan publiseres uten noe særlig bearbeiding. Videre er det også rimelig å anta at siden VG nett er gratis, består dette produktet av flere innkjøpte saker enn de andre produktene som er finansiert også av brukerbetaling. Denne antakelsen begrunnes i en forståelse av at egenprodusert innhold er mest verdifullt. Det er rimelig å anta at en ikke ønsker å betale for noe en kan få gratis et annet sted (Shapiro & Varian 1999) og hvis det skal genereres betalingsvilje for digitalt innhold må innholdet det skal betales for skille seg fra annet innhold (se f. eks. Sjøvaag 2016a:107). I forlengelsen av det er det også rimelig å anta at fordi VG+ er et digitalt abonnementsprodukt, og VG på den måten tester ut to nye deler av sin inntektsmodell (jf. kap. 7), vil dette produktet ha flest egenproduserte saker.

Tabell 8.1. Oversikt over egenprodusert vs. innkjøpt innhold⁴⁹, 3.-9. mars 2014 (N=1603. VG papir=507, VG+=256, VG nett=840).

	VG papir	VG+	VG nett
Egenprodusert	88%	98,4%	80,6%
NTB	6,9%	0,4%	11,5%
Annet	5,2%	1,2%	7,9%

Tabell 8.1 viser en oversikt over hvor innholdet på de tre produktene stammer fra. Kategorien 'egenprodusert' viser til innhold som oppfattes som eksklusivt for VG. Den inkluderer innhold som er produsert av journalister i VG med klar VG-byline, i tillegg til innhold uten byline, innhold med delt byline og innhold skrevet av leserne. Kategorien kan derfor være delvis misvisende. Å inkludere saker med delt byline og uten byline i kategorien 'egenprodusert' kan medføre at saker som ikke er skrevet av VG havner i den kategorien, og slik gi skjevheter i materialet. Saker uten byline er inkludert fordi det ikke kommer tydelig frem hvem som ellers har skrevet saken, saker med delt byline er inkludert fordi det antas at det er gjort noen bearbejdelser, og saker skrevet av leserne er med fordi det er rimelig å anta at dette er saker som kun er publisert hos VG. Poenget med denne analysen er å få en forståelse av hvor stor andel av innholdet som VG antakelig er alene om å publisere. Poenget er å sammenligne på tvers av produkter, og selv om det kan stilles spørsmål ved inndelingen i kategorier, er kodingen utført likt på alle plattformer, og sammenligning er dermed mulig. Kategorien 'NTB' består av innhold som tydelig er merket NTB, og kategorien 'annet' inneholder saker skrevet av andre norske nyhetsnettsteder, som forskning.no og itromso.no og utenlandske nyhetsbyråer og

⁴⁹ Kappa: VG papir: N=63, Kappa=93,22%/0,7407, VG+: N=64, Kappa=96,88%/0,3263; VG nett: N=105, Kappa=98,10%/0,9363; Alt samlet N=232, kappa=96,49%/0,8.

nyhetsnettsteder. Tabell 8.1 bekrefter langt på vei det som ble antatt og antydning over. VG nett er det produktet med minst egenprodusert innhold (80,6%) og mest innkjøpt stoff (19,4%). VG + er den med mest egenprodusert innhold (98,4%) og minst innkjøpt stoff (1,6%), og papirproduktet befinner seg et sted mellom (88% egenprodusert og 12% innkjøpt stoff). Det er imidlertid også interessant at alle produktene, også nettutgaven, i all hovedsak består av egenprodusert innhold. Det kan tyde på at frykten for homogenisering og økt fokus på klipp-og-lim-journalistikk er sterkt overdrevet, og at det i stedet anses som nødvendig å publisere stoff en er alene om for å vinne frem i et stadig mer konkurranseutsatt marked.

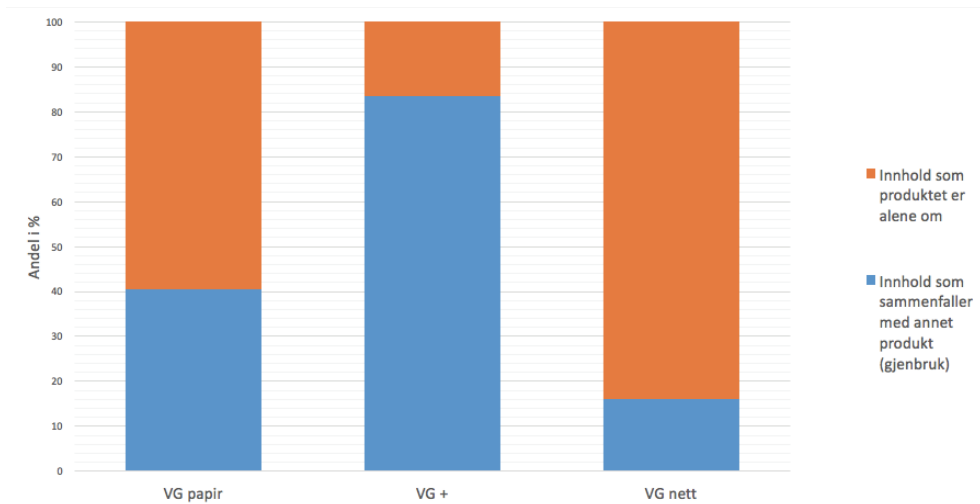
8.5 GJENBRUK AV SAKER FRA EN PLATTFORM TIL EN ANNEN

Det siste, og kanskje mest interessante aspektet ved VGs innhold på de ulike plattformene er graden av sammenfall av saker fra en plattform til en annen. Med betegnelsene 'gjenbruk' menes her innhold som er publisert på mer enn en plattform⁵⁰. Dette handler først og fremst om hvordan de forskjellige produktene posisjoneres i forhold til hverandre. Som vist innledningsvis har avisenes nettutgaver ofte blitt kritisert for å bestå av resirkulert eller gjenbrukt innhold, og det har gjentatte ganger blitt argumentert for at nettaviser ikke bringer noe nytt til torgs. Dermed er det interessant å se nærmere på hvordan dette ser ut i VG, og i tillegg også på hvordan VG+⁵¹ passer inn i dette bildet. Resultatene diskutert over har gitt tvetydige resultater i så måte. De tematiske innholdsprofilene (figur 8.1) indikerte at innholdet på de ulike plattformene tematisk var ganske likt, mens genreanalysen (figur 8.2) viste at de forskjellige plattformene ble brukt ulikt genremessig. Analysen av innkjøpt

⁵⁰ Innholdet er kodet som 'gjenbruk' hvis teksten er identisk på mer enn én plattform. Teksten anses som identisk også hvis underoverskrifter er endret, men brødteksten er lik. Den er også identisk dersom den er forkortet. Gjentatte ganger viste det seg at teksten var kortere på papir enn på nett, og at teksten manglet avsnitt på papir. Det som faktisk var skrevet var imidlertid identisk, og det er derfor kodet som gjenbruk. Det kan tyde på at det er i redigeringsleddet, og ikke i skriveprosessen, endringene har funnet sted.

⁵¹ Siden VG Mobil er identisk med vg.no er denne plattformen ekskludert fra analysen.

vs. egenprodusert stoff viste i tillegg at de fleste produktene består av egenprodusert stoff. Disse analysene viste dermed motstridende tendenser hva gjelder gjenbruk og differensiering.



Figur 8.3. Saker produktene VG papir, VG+ og VG nett er alene om vs innhold som sammenfaller med annet produkt. 3.-9. mars 2014. (N=1615, VG papir=507, VG+=256, VG nett=852).

Først kan det være interessant å se på hvilken plattform som har mest eksklusivt innhold. Figur 8.3 viser at hele 83,9% av innholdet på VG nett den aktuelle uken ble publisert kun på VG nett, og ikke på noen av de andre plattformene. VG nett er dermed den plattformen som består av størst andel innhold de er alene om. Figuren viser også at VG+ er det produktet med størst andel innhold som også finnes på et av de andre produktene. Hele 83,9% prosent av innholdet på VG+ er å finne også på vg.no eller i papiravisen. Papiravisen befinner seg mellom disse to ytterpunktene, med omtrent halvparten eksklusivt og halvparten sammenfallende innhold. For å diskutere disse funnene nærmere vil plattformene behandles hver for seg.

8.5.1 VG nett – mest stoff de er alene om

Først og fremst er det interessant at vg.no er det produktet som består av mest innhold som bare publiseres på denne plattformen. Dette funnet står i sterk kontrast til de tidligere nevnte innholdsanalysenes funn, som viser at gjenbruk fra papir til nett ofte har vært den foretrukne strategien. Det er imidlertid i tråd med det synet aktørene i VG har formidlet, hvor fokus har vært på å utvikle produktene på produktenes premisser, med utgangspunkt i den enkelte plattforms teknologiske kapasiteter. At innholdet på nettutgaven skiller seg fra de andre produktene passer i en slik tankegang.

Tabell 8.2. Sammenfall (gjenbruk) av saker; VG nett sammenlignet med VG papir og VG+, 3.-9. mars 2014 (N=1615, VG papir=507, VG+=256, VG nett=852).

VG nett overlapper med	Sak først på VG nett, så identisk på annet produkt dagen etter	Sak først på annet produkt, så identisk på VG nett dagen etter	Sak identisk på VG nett og annet produkt samme dag	Ingen sammenfall	Totalt
VG papir	6,5 %	0,7%	7,9%	84,9%	100%
VG +	4,5%	0,6%	6,6%	88,4%	100%

Et annet interessant poeng åpenbarer seg også ved å se på innholdet som faktisk er identisk på nettutgaven og en av de andre plattformene. Når gjenbruk finner sted er det for den største andelen av sakene slik at de enten først publiseres på VG nett eller så publiseres de samme dag på nett og i de andre produktene. Tabell 8.2 viser at 15,1% av alle saker på VG sammenfaller med VG papir. 7,9% av alle saker publiseres samme dag på VG nett og VG papir, 6,5 % publiseres først på VG nett og så på VG papir, og 0,7% publiseres først på VG papir, og så på VG nett. For VG nett og VG+ ser vi at 11,7% av alle saker på VG nett sammenfaller med VG+. 6,6% publiseres samme dag i begge produktene, 4,5% publiseres først på VG nett, mens bare 0,6% publiseres først på VG+ og så på VG nett. Dette mønsteret understreker tilsynelatende motstridende strategiske grep. Først og fremst understreker

det VGs fokus på å være først ute, og at de følger en 'digital first'-strategi. Innholdet publiseres først på nett, noe som understreker nettets betydning. Dette er logisk i et konkurranseperspektiv, hvor det å være tidlig ute kan oppfattes som et middel i kampen om publikums oppmerksomhet (jf. kap. 6). Ved å ta finansieringsform med i betraktningen, hvor nettsiden er gratis mens leserne må betale for innhold på papir og VG+, kan dette imidlertid virkelitt merkelig. Siden det er rimelig å anta at leserne ikke ønsker å betale for noe de kan få gratis et annet sted, og i hvert fall ikke noe de kan få gratis av den samme tilbyderer, kan det å publisere saker først på nett være med på å undergrave betalingsviljen for de andre produktene. Samtidig kan det understrekes at dette gjelder bare et lite antall saker. Det synes dermed i noen tilfeller viktigere å være først enn å ta vare på betalingsviljen. Dette understreker kanskje det vanskelige farvannet VG og andre aviser manøvrerer i, hvor det kombinert med et sterkt fokus på å etablere en levedyktig forretningsmodell, og å utnytte stordriftsfordelene som følger med det å etablere en produktportefølje, også er om å gjøre å være først ute og vinne i kampen om publikums oppmerksomhet. At en relativ stor andel av sakene som publiseres i begge produktene, publiseres samtidig (samme dag) på begge plattformer (både papir/VG+ og nettutgaven) kan imidlertid vitne om at slike vurderinger tas med i betraktningen, og at saker holdes igjen på VG nett for ikke å ødelegge betalingsviljen på de to andre produktene. Slik sjonglerer VG flere strategier samtidig.

8.5.2 VG+ - gjenbruk av innhold

I motsatt ende av skalaen finner vi VG+, hvor figur 8.3 viser at hele 83,6% av innholdet på VG+ er identisk med de andre plattformene. Figur 8.5 viser at likheten først og fremst er med VG papir, hvor 80,9% av alle VG+'s saker samsvarer med dette produktet.

Tabell 8.3. Sammenfall (gjenbruk) av saker; VG + sammenlignet med VG papir og VG nett, 3.-9. mars 2014 (N=1615. VG papir=507, VG+=256, VG nett=852).

VG+ overlapper med	Sak først på VG+, så identisk på annet produkt dagen etter	Sak først på annet produkt, så identisk på VG+ dagen etter	Sak identisk på VG+ og annet produkt samme dag	Ingen sammenfall	Totalt
VG papir	0 %	0,4%	80,9%	18,8%	100%
VG nett	1,2%	11,7%	19,9%	67,2%	100%

På den ene siden er dette i tråd med de strategiske ambisjonene aktørene har uttrykt. Kapittel 5 viste at mobilredaksjonen, hvor VG+ produseres, er fullstendig avhengig av innholdsproduksjonen på de andre plattformene. Kanskje kan det dermed argumenteres for at det burde vært 100% overlapp mellom VG+ og de andre plattformene. At VG+ har 16,4% eksklusivt innhold kan imidlertid forklares med at VG enten har endret strategi fra intervjuene ble gjennomført (i 2012) til innholdsanalysen ble gjennomført (i 2014), eller så kan det indikere at VG+ også består av innhold som er publisert på de andre plattformene på et tidligere tidspunkt enn det som er inkludert i denne analysen. Siden denne analysen er basert på innhold som er publisert mellom 3. og 9. mars 2014, er det mulig å tenke seg at de 16,4 prosentene viser til innhold som er publisert før 3. mars og som av den grunn ikke har kommet med i analysen.

Den relativt store andelen av innhold på VG+ som er identisk med saker som også er publisert på de andre plattformene indikerer også at ambisjonen om å utnytte plattformenes egenskaper kan være vanskelig i praksis. På den ene siden skal VG+ utnyttes på egne premisser, og på den andre siden skal den bestå av gjenbruk fra de andre plattformene. I denne analysen kan det se ut som at gjenbruksstrategien trumfer differensieringsstrategien. I kapittel 6 ble det imidlertid pekt på at én måte å skille VG+ fra de andre produktene var å bruke bildene for alt de verdt. Et slikt grep plukkes ikke opp i en innholdsanalyse som dette, og det er mulig at det visuelle uttrykket på VG+ er noe annet enn på de andre plattformene,

og at produktet derfor også fremstår annerledes enn papiravisen og VG nett. Det plukkes heller ikke opp dersom sakene på VG+ har inkludert bildegalleri, video eller andre digitale aspekter. Denne analysen avslører kun om innholdet tekstlig sett er identisk.

Videre viser tabell 8.3 at innholdet som er identisk på nett og VG+ enten publiseres på samme dag (19,9% av alt innhold på VG+), ellers så publiseres de først på nett (11,7% av alt innhold), for så å publiseres i VG+ dagen etter. Dette understreker poenget i diskusjonen over – det ser ut til at det å være først i noen sammenhenger overgår det å sikre lesernes betalingsvilje. Forholdet mellom VG+ og papiravisen er imidlertid også interessant i så måte. Her er det tydelig at omtrent alle saker som overlapper mellom disse to plattformene, publiseres den samme dagen på begge plattformene (80,9% av alt innhold på VG+). Dette indikerer at VG+ fungerer som en substitutt til papiravisen, og siden det er rimelig å anta at ingen vil betale for det samme produktet to ganger, henvender det seg til en annen målgruppe enn papiravisen gjør.

8.5.3 VG-papir – et sted midt i mellom

Tilslutt er det også interessant å se nærmere på papiravisens rolle i dette. Mens VG nett har en relativt stor andel saker som er eksklusiv for den plattformen, og VG+ i stor grad består av gjenbruk av innhold, plasseres papiravisen mellom disse ytterposisjonene.

Tabell 8.4. Sammenfall (gjenbruk) av saker; VG papir sammenlignet med VG+ og VG nett, 3.-9. mars 2014 (N=1615. VG papir=507, VG+=256, VG nett=852).

VG papir overlapper med	Sak først på VG papir, så identisk på annet produkt dagen etter	Sak først på annet produkt, så identisk på VG papir dagen etter	Sak identisk på VG papir og annet produkt samme dag	Ingen sammenfall	Totalt
VG+	0%	0%	52,9%	47,1%	100%
VG nett	1,2%	10,3%	13,8%	74,6%	100%

Omtrent halvparten av papiravisens innhold er eksklusivt for dette produktet, mens halvparten overlapper med de øvrige produktene, og da hovedsakelig med VG+. Andelen eksklusive saker er med på å understreke at VG fremdeles anser papirproduktet som et viktig produkt det er nødvendig å differensiere fra de andre produktene. I likhet med tabell 8.2 og 8.3 viser også tabell 8.4 at nett prioriteres først. Når saker i papirutgaven ikke er eksklusive, men også finnes på nett, publiseres de på nett først (10,3% av alt innhold i papiravisen) og på papir dagen etter, eller på samme dag på begge plattformene (13,8% av alt innhold i papiravisen). Når det gjelder papiravisens overlapp med VG+ er det tydelig at innholdet kommer på VG+ og i papiravisen samtidig (52,9% av alt innhold i papiravisen). Dette bekrefter diskusjonen over, og kan dermed også understreke validiteten i disse funnene.

Analysen av gjenbruk av saker har først og fremst vist at VG nett må betraktes som et annet produkt enn papiravisen og VG+. Det er liten grad av overlapp, og i den grad gjenbruk forekommer, publiseres sakene først på VG nett. På den andre siden må VG+ og papiravisen betraktes som til dels ganske like produkter. Dette gjelder spesielt for VG+, hvor 83,6 % av innholdet også var publisert på de andre plattformene. Det kan dermed se ut som om VG anvender en kombinasjon av en differensieringsstrategi og en gjenbruksstrategi. Å inkludere flere plattformer i den daglige nyhetspubliseringen kan bidra til at man kan holde seg pragmatisk i forhold til spørsmål om gjenbruk eller differensiering, og la faktorer knyttet til teknologiske kapasiteter, brukssituasjon, målgruppe (jf. kap. 6), i tillegg til finansieringsform og tidspunkt for publisering styre innholdsvalgene. Det skal det sees nærmere på i neste kapittel.

8.6 OPPSUMMERING

Dette kapittelet har sett nærmere på innholdet som publiseres på VG nett, i papiravisen og på VG+. Dette ble diskutert med utgangspunkt i mulige strategiske tilnæringsmåter til det å publisere innhold på flere plattformer, med fokus på gjenbruk og differensiering. Spesielt

har kapittelet sett nærmere på de tre produktenes generelle innholdsprofil, bruk av genre, hvor innholdet er produsert, og hvorvidt innholdet i ett produkt sammenfaller med innholdet i de andre produktene. Sett i sammenheng gir den generelle innholdsprofilen, bruk av ulike genre og format, produksjonssted og grad av overlapp, et viktig innblikk i prosessene som er i gang i et nyhetsrom. Det at innholdsprofilen er relativ lik på alle plattformer, mens genrene og grad av overlapp til en viss grad skiller produktene fra hverandre, peker i retning av at det er noen interessante institusjonelle og organisasjonsspesifikke faktorer som legger føringer for hva slags nyheter som regnes som nyhetsverdige, men at hvordan de produseres og hvilken plattform de publiseres på til dels er et teknologisk spørsmål. På et overordnet nivå viser innholdsanalysen at VG-stilen må forstås både som et markedsmessig grep, og en institusjonell og organisatorisk effekt. Spesielt ble det argumentert for at VG-stilen, forstått som en organisatorisk kulturell regel, legger føringer for hvordan de ulike plattformene tas i bruk. Det skal være VG på alle plattformer, og hva VG er styres av hva VG har vært.

Sett i sammenheng med intervjuene kan det dermed se ut som at innholdet på de ulike plattformene til dels ikke stemmer overens med det som ble antydnet i intervjuene. Dette kan peke i retning av et metodisk poeng; hva en sier og tenker henger ikke alltid sammen med hva en gjør, og derfor bør forskningsprosjekt innebære studier av begge disse sidene. Videre er det med på å understreke betydningen av den strukturelle innretningen av innholdsproduksjonen. Fordi VG er organisert slik at VG+ hovedsakelig henter innhold fra det som allerede er publisert på de andre plattformene, er det andre logikker i sving når VG+ vurderer nyhetsverdi enn når VG nett og VG papir vurderer nyhetsverdi. Papir og nett forholder seg til 'verden der ute', mens VG+ forholder seg til verden inne i avisen. Innholdsproduksjonen for VG papir og VG nett er slik basert på tradisjonelle regler knyttet til hva en nyhet er, og det er rimelig å anta at de gjør som de alltid har gjort.

9. EN MULTIPLATTFORMMENTALITET?

I denne avhandlingen er det VGs implementering av nye, digitale publiseringsplattformer, og det å publisere innhold for flere plattformer samtidig, som har stått sentralt. Det har vært argumentert for at mediehuset kjemper en kamp om publikums oppmerksomhet, og det har vært antydning at hvordan avisen kjemper denne kampen må forstås i lys av at den forholder seg til to ulike institusjonelle logikker samtidig – en markedslogikk og en samfunnslogikk. Denne plasseringen mellom børs og katedral skaper et bestemt handlingsrom for aktørene. Først og fremst må kampen om publikums oppmerksomhet forstås som en kamp utkjempet på børsiden. Det handler om å tiltrekke seg oppmerksomhet både fra lesere og annonsører, og om å konvertere denne oppmerksomheten til kjøp og inntekter. Fordi redaktører og journalister ofte har en ”higher order purpose” (jf. kap. 2) med sitt journalistiske virke, har imidlertid også samfunnsdelen av logikkene innflytelse på valgene som tas. I de foregående kapitlene er det vist hvordan VG, på ulike vis, tenker rundt det å publisere innhold på mer enn én plattform. Kapittel 4 tok for seg sentrale trekk ved organisasjonen VG, VGs vei mot å bli en multiplattformbedrift, og avisens markedsmessige situasjon. Kapittel 5 viste hvordan organiseringen av mediehuset VG både påvirker og er påvirket av implementeringen av digitale plattformer. Kapittel 6 tok for seg innholdsstrategiene det jobbes etter på de forskjellige plattformene, og kapittel 7 viste hvordan det å implementere nye plattformer i det daglige virket åpner opp for nye muligheter knyttet til inntekter. I kapittel 8 ble innholdet på de fire plattformene analysert. En rød tråd gjennom alle kapitlene har vært dualiteten mellom struktur og aktør, og det er forsøkt vist hvordan aktørene forholder seg til sine strukturelle omgivelser, samtidig som de også selv, gjennom sine handlinger, er med på å opprettholde de samme strukturene. De strategiske valgene aktørene tar forstås i avhandlingen således både som et resultat av, og konstituerende for, aktørenes strukturelle omgivelser. I kapittel 1 ble det argumentert for at disse strategiske valgene er viktige fordi det i bunn og grunn handler om hvorfor medieorganisasjoners innhold blir som det blir (jf. avsnitt 1.4). Det handler om hvilke faktorer som påvirker valg knyttet til innhold. Dette kapitlet tar opp tråden fra de foregående kapitlene, og vil antyde

noen mulige konsekvenser implementeringen av disse plattformene kan medføre for innholdsvalg og den journalistiske prosessen.

9.1 FAKTORER SOM PÅVIRKER INNHOLDSVALG⁵²

I avsnitt 1.4 ble det vist hvordan blant annet faktorer knyttet til selve hendelsen (nyhetskriterier) og strukturelle forhold påvirker hva som publiseres som nyheter. Denne avhandlingen, og spesielt kapittel 6, har vist at innholdsvalg må forstås som et resultat av teknologiske muligheter, antatt målgruppe for de ulike plattformene og produktene og situasjonen de brukes i. Nye formater kan for eksempel vokse frem som et resultat av teknologiske muligheter, antatt brukssituasjon kan indikere om det bør være lange eller korte saker som publiseres på de ulike plattformer og saker velges ut og tilpasses til produktets antatte målgruppe. I dette avsnittet vil det argumenteres for at også finansieringsform og publiseringstidspunkt spiller en rolle for innholdsvalg. Det vil videre argumenteres for at disse faktorene må forstås som regler journalistene og andre aktører forholder seg til i sitt daglige journalistiske virke. Disse faktorene plasserer de ulike produktene og plattformene i et relasjonelt forhold til hverandre, og det vil argumenteres for at de inngår i en 'multiplattformmentalitet' som styrer hvordan produksjonen av innhold for flere plattformer samtidig foregår.

9.1.1 Finansieringsform

Først og fremst kan det argumenteres for at finansieringsform spiller en rolle for innholdsvalg. Som vist i kapittel 7 eksperimenterer VG med ulike former for inntektsmodeller, hvor inntektsstrategiene varierer fra produkt til produkt. Papiravisen er en løssalgsavis finansiert av brukerbetaling og reklame, og blir hovedsakelig solgt basert på førstesideoppslaget. VG nett er finansiert av reklame, og er gratis for leseren å lese. Det samme gjelder for VG mobil. VG+ er også basert på leserbetaling, men i motsetning til papiravisen er VG+ et abonnementsprodukt, og leseren kan kjøpe tilgang for en dag, en uke

⁵² Dette kapitlet sammenfaller delvis med Kvalheim (2016).

eller måned av gangen. En vanlig diskusjon knyttet til forholdet mellom forretningsmodell og innhold har vært hvorvidt bestemte forretningsmodeller legger bestemte føringer for innhold. For eksempel har det vært diskutert hvordan reklamefinansiering kan føre til at visse typer innhold ikke publiseres for å unngå å støte annonsører, og det har vært argumentert for å at reklamefinansieringen medfører en satsing på bestemte typer innhold for å nå ut til et så bredt publikum som mulig (se f. eks. Sparrow 1999; 79ff; Croteau & Hoynes 2006:28). På samme vis har det vært argumentert for at for å få publikum til å betale for digitale publikasjoner må de inneholde stoff publikum ønsker å lese, forstått som enkle og lett fordøyelige nyheter (se Kvalheim 2013). Intervjuene med de ansatte i VG viste imidlertid at finansieringsform, kombinert med publisering på flere plattformer, påvirker innhold også på en annen måte. Det skaper en publiseringsdiskusjon med utgangspunkt i “hva skal publiseres hvor og når?”. Hovedgrunnen til dette er at noen produkter er reklamefinansiert og ’gratis’ mens andre krever betaling fra leseren, og man kan ikke ett sted ta betalt for noe som publiseres gratis et annet sted. Siden papir og VG+ er finansiert av reklame og brukerbetaling, mens VG mobil, VGTV og VG nett er finansiert kun av reklame, er det vanskelig å publisere noe på VG mobil, VGTV eller VG nett som også skal publiseres på VG+ eller i papiravisen. Dermed blir det innbyrdes forholdet mellom de forskjellige produktene en viktig dimensjon å ta hensyn til. Avveiningen av hva som skal publiseres hvor er dermed viktig i forhold til hva som skal være gratis tilgjengelig og hva som skal koste penger. Dette understrekes også av Jacobsen:

foreløpig når vi har hatt betalte produkter så er vi mer obs på at vi har ting som vi ikke gir ut gratis på nettet da. Sånn som for eksempel på bilmagasinet da, så er det mye mer fra papir og ting som er eksklusivt. Mens på gratisproduktene så er det ikke så farlig på en måte,

sier han (intervju, 2012). Selv om finansieringsform og den kommersielle delen av avisvirksomhet tradisjonelt har vært adskilt fra redaksjonen og redaksjonelle avgjørelser, og selv om det fremdeles er et mål at det skal forbli slik, er det rimelig å anta en slik blanding av finansieringsformer kanskje ubemerket vil gli inn og bli en del av de redaksjonelle

vurderingene som tas. Slike vurderinger knyttet til hva som skal publiseres hvor og når var ikke tilstede da man publiserte bare på en plattform, og kanskje bare i en liten grad da man publiserte på to, men når man publiserer på flere blir de straks en helt annen del av de journalistiske vurderingene. Slik blir finansieringsform en struktur aktørene må ta hensyn i den daglige produksjonen av nyheter.

9.1.2 Tidspunkt for publisering

Finansieringsform henger også sammen med tidspunkt for publisering. Som vist er betraktninger rundt hva som skal være gratis og hva som skal koste penger nødvendige når produktene finansieres på ulike måter, og hva som publiseres først, og på hvilken plattform, blir dermed også sentralt. Papiravisen har sine begrensninger når det kommer til hvor nytt innholdet som publiseres er, i motsetning til nettaviser som har mulighet til å publisere nyheter øyeblikkelig og kontinuerlig. Denne muligheten har ført til en 24-timers nyhetssyklus, og i et konkurransemessig perspektiv er det viktig å være først ute med en historie. Tidspunkt for publisering er dermed svært forskjellig for papir og nett; fra øyeblikkelige oppdateringer på nett til publisering en gang om dagen på papir. I kapittel 6 ble det diskutert hvordan nye tjenester som VG Direkte og pushvarsler kan sees som komponenter i en slik 24-timers nyhetssyklustankegang. Denne faktoren (tidspunktet for publisering) legger også noen føringer på hvilket innhold som publiseres hvor, og på hva slags innhold som publiseres. Oterhals peker på at fordi det digitale utvider VGs 'prime time', "møter du leseren din i så mange forskjellige kontekster, at du må levere mange forskjellige ting" (intervju, 2010).

Videre påvirker publiseringstidspunkt også forholdet mellom papiravisen, som av teknologiske grunner ikke kan fungere som en 24-timers nyhetstjeneste, og de andre produktene. Siden digitale produkter er overlegne i å publisere ferske nyheter, handler det for papir om å finne sin egen 'nisje' for å forbli relevant for leserne. I tråd med affordanceteorien kan det argumenteres for at VG nett muliggjør hurtige oppdateringer og journalistikk på nye måter, og at papir muliggjør saker med lang levetid og aktualitet. Et spørsmål er dermed hvordan aktørene plasserer de nye plattformene i spennet mellom en

daglig utgave og kontinuerlig oppdatering. De er begge digitale, og kan derfor oppdateres umiddelbart. Siden mobilutgaven foreløpig er å betrakte som en mobiltilpasset utgave av VG nett gjelder den samme regelen der som for nett; den skal oppdateres når det skjer noe. I tillegg har den ved bruk av pushvarsler tatt oppdateringen ett skritt lenger. Lesebrettet, på den annen side, ble bejublet for sitt potensiale til å etterligne papiravisen, noe som i utgangspunktet burde tilsi at den bare skulle oppdateres en gang om dagen. Da VG+ ble lansert, kom det imidlertid ut to utgaver av VG+ om dagen, klokken 06.00 og klokken 18.00. Grunnen til det var ifølge Jacobsen, at ”VG er så veldig knyttet til det å være oppdatert, så vi skjønte at vi må jo bare oppdatere. Så tenkte vi at to ganger om dagen holder, for vi så at bruken ’peaket’ litt om morgenen, og så veldig om kvelden” (intervju, 2012). Ettersom lesemønstrene for lesebrett ble tydeligere, ble tidspunktene etter hvert endret til 05.00 og 16.00 (Lund 2012). Det var opprinnelig også meningen at de to utgavene skulle ha hver sin profil, hvor morgenutgaven skulle bestå av ”harde” nyheter, mens ettermiddagsutgaven skulle være preget av ”mykere” nyheter (Lund 2012:21). Etter hvert ble imidlertid hele ideen om å ha to utgaver i løpet av en dag forkastet. Ifølge Jacobsen (Intervju 2012) var det en ”tabbe” å oppdatere to ganger om dagen, fordi det kunne føre til at leserne gikk glipp av viktige hendelser: ”Problemet er at det blir rart hvis du oppdaterer klokken fem om kvelden da, eller ettermiddagen, og så skjer det masse for eksempel sportsbegivenheter og sånn på ettermiddagen, og så går du over på nettet”, sier han. Det oppfattes altså som rart å ikke utnytte de digitale mulighetene som ligger i produktet, og for å unngå at leserne skulle føle at produktet var utdatert, og i stedet gikk over til å lese på nett, på vg.no, begynte avisen altså å oppdatere utgaven kontinuerlig gjennom dagen. ”Derfor måtte vi ha en daglig utgave, sånn at det var litt mer utgavebasert, men som oppdateres kontinuerlig”, sier Jacobsen (ibid.). Produktet slik det ser ut på iPad, fremstår dermed som et redigert produkt som på mange måter ligner papiravisen. ”Liker du det redigerte, liker du papiravisen, vil du mest sannsynlig like VG+”, sier Jacobsen (ibid.). Produktet er dermed å anse som et utgavebasert, redigert produkt, i likhet med papiravisen, samtidig som det har de samme digitale mulighetene for blant annet oppdatering som nettet har. Denne tosidigheten er også en utfordring, ifølge Langfeldt. Det at den oppdateres

gjennom dagen fører til at den ikke er like velredigert som en papiravis, mens den øvrige utformingen fører til at den heller ikke har den informasjonsrikdommen som finnes på nettet. ”Det som er viktig for oss er at vi har papir på den [ene] siden og VG nett på den andre siden, og så må vi skape vår egen kategori da”, sier Langfeldt (intervju, 2012). ”Som vi er i ferd med å definere. Det er ikke så lett, det tar tid å definere også, å få en felles forståelse på hva det er”. En avveining blir dermed hvilket produkt som skal oppdateres når, og videre hvilken type innhold som krever umiddelbar oppdatering. Publiseringstidspunkt blir på den måten viktig for hvilket innhold som kommer hvor.

9.1.3 Plattformenes innbyrdes posisjon

Kombinert spiller de fem faktorene diskutert over – teknologiske kapasiteter, antatt brukssituasjon, målgruppe, tidspunkt for publisering og finansieringsform – en viktig rolle for plattformenes innbyrdes posisjon. VG+ og VG papir kan anses som substitutter for hverandre, med bakgrunn i at størstedelen av innholdet som publiseres på VG+ er skrevet av papirjournalister og at innholdet i disse to produktene, som innholdsanalysen viste, i stor grad sammenfaller. For det andre er brukssituasjonen relativt lik. Begge anses som tilbaketente produkter som konsumenten bruker når han eller hun har tid til å sitte ned og slappe av. For det tredje er begge produktene finansiert av brukerbetaling. Til tross for likheter uttrykker aktørene likevel ikke at VG+ må betraktes som kannibalistisk i forhold til papiravisen. Grunnen til det kan være at målgruppen er relativt ulik. Mens papiravisens målgruppe blir eldre og eldre, ser yngre lesere ut til å foretrekke digitale formater fremfor papirformatet (jf. kap. 6). Det er derfor rimelig å anta at VG gjennom VG+ håper å nå ett nytt, betalende publikum med gjenbrukte artikler.

På den andre siden ser det ut til at VG+ har mer til felles med VG nett enn med papiravisen. De er begge digitale produkter som leserne har bestemte forventninger til. Publikum har blitt vant til at digitale produkter oppdateres så fort noe skjer, og dette er en forventning de har tatt med seg også til andre digitale flater. Dette ble, som vi har sett, tydelig for VG gjennom utviklingen av VG+ hvor de måtte skrinlegge en strategi hvor produktet ble

oppdatert to ganger om dagen og i så måte lignet på papiravisen, til fordel for en strategi hvor det nå blir oppdatert hvis det skjer noe stort. På den måten kan VG+ betraktes som en konkurrent til VG nett. Produktene har også delvis lik målgruppe og det er grunn til å tro at de som leser VG+ også leser VG nett. Som innholdsanalysen viste, er det imidlertid svært liten grad av overlapp mellom disse produktene. Slik kan de betraktes som komplementære heller enn som substitutter. VG+ kan dermed forstås som et hybrid produkt som fyller papiravisens funksjon på digitale produkters premisser.

Også når det gjelder forholdet mellom papiravisen og nettavisen er det tydelig at det foregår en differensieringsstrategi (jf. kap. 8). Som nevnt over blir nettutgaver ofte beskyldt for å være reproduksjoner av papiravisen. Hvis ambisjonen er å tjene penger på papiravisen synes dette imidlertid å være en lite fruktbar strategi. Selv om papiravisen er spådd en rask død (Meyer 2009), og VG's inntekter fra digitale produkter er økende (se kap. 5) har VG ennå ikke avskrevet papiravisen som en viktig inntektskilde. Hva som publiseres når, hvordan og på hvilken plattform er derfor en viktig overveielse. En kan ikke gi bort innhold på nett som en ønsker å ta betalt for på VG+ eller på papiravisen (jf. også kap. 8).

9.1.4 En publiseringsdiskusjon

Avveininger knyttet til hva som publiseres hvor og når har også vært gjenstand for intern diskusjon i VG+-redaksjonen. Spesielt gjelder det hvilken plass VG+ skal ha:

Det som har vært en diskusjon internt er jo [...] hva som skal publiseres hvor og at vi finner vår plass i den publiseringsdiskusjonen der. Vi publiserer jo alt, du får på en måte full pakke. Når du er abonnent på VG+ skal du ikke gå glipp av noe stort. Men så er jo da, når vi da har store nyheter så [diskuterer vi], skal vi holde det igjen til en liten gruppe VG+-abonnenter og ipad-lesere, eller skal vi prøve å kjøre det ut på nett. For målet vårt er jo å sette dagsorden hver eneste dag”

sier Langfeldt (intervju, 2012). Et sentralt dilemma som oppstår med publisering på flere plattformer er dermed knyttet til hvordan avisen skal opprettholde sin dagsordensettende funksjon uten å svekke de respektive plattformenes rolle. For VG+ understreker Langfeldt

at det derfor er viktig å lage sin egen kategori, og skille seg fra de andre produktene. Spesielt gjelder det å være ulik VG nett, sier Langfeldt:

Å differensiere vårt produkt kontra papir, er ikke så nøye. For dobbeltkjøpere finnes nesten ikke. Men det finnes veldig mange som er både på nett og som leser papir, og det finnes mange som leser på nett og som leser VG+. For nettet er der hele tiden. Men hovedstrategien her er at vi skal lansere nye tilbud uten å svekke VG nett. Og det er utfordrende (intervju, 2012).

For VG løses dette ved at løpende nyheter per definisjon skal publiseres på nett, mens magasinsaker omtrent ikke publiseres på VG nett og forbrukersaker publiseres forskjøvet i tid. Annet egenprodusert innhold, som bilde og video som ingen konkurrenter kan stjele, publiseres eksklusivt for VG+ eller forskjøvet for VG nett, forklarer Langfeldt. På liknende vis forklarer Ighanian at ting de er alene om gjerne kan spares til nett, mens ting som er konkurranseutsatt, som rapportering fra et arrangement, må fort ut på nett:

Hvis jeg har intervjuet en person, og hun har sagt noe til meg som jeg er alene om, så kan jeg godt spare det til papir og tenke at det er en sak som de kan ha, for da kanskje noen kjøper papiravisen nettopp for det, og kanskje andre også siterer VG papir og at det kan øke litt salget. Men har det vært et arrangement, si [for eksempel] Spellemannpris [...] så må det liksom fort ut på nett. Det er ikke noe å spare (intervju, 2012).

Dette er også et spørsmål knyttet til hva konkurrentene publiserer: ”Hvis vi har et godt oppslag på Rampelys papir, at vi tenker at ok, dette kommer andre medier til å sitere, [...] da er det litt dumt at ikke vi har den på VG nett. At folk ser den andre steder på nett, men ikke hos oss”, forklarer Ighanian (intervju, 2012). Avveielser rundt hva slags innhold som skal publiseres på hvilken plattform må altså ikke bli så rigid at avisen risikerer at konkurrenter har en VG-sak på nett som VG, for å differensiere produktene, bare har på papir.

De ovenfor nevnte faktorene legger altså noen føringer for innholdsvalg. Spørsmål som gjenstår er likevel; er det typen historie som bestemmer hvor den skal publiseres, eller er

det trekk ved plattformen eller produktet som gjør at saken havner der den gjør? For å gjøre det hele komplisert kan man si at det kommer an på hvilket produkt man snakker om. Ved å bruke metaforen 'push/pull' kan man argumentere for at på nett og papir pushes sakene ut, og det er typen sak som bestemmer hvilken plattform den skal publiseres på. For VG+ derimot, kan man si at det er plattformen som bestemmer hvilken sak som skal publiseres. Man kan se for seg at redaktøren "puller" de sakene som allerede er skrevet for de andre plattformene, og vurderer hvorvidt de passer til VG+ og lesebrett. Han legger til noen ekstra bilder, bytter ut litt tekst og legger til en ekstra seksjon (jf. økonomiseksjon) for å få den til å passe til teknologien og målgruppen. Langfeldt sier som vist tidligere at "en sak uten bilder er ikke en sak for VG+". Dermed er det plattformen som i stor grad er med på å bestemme hvorvidt en sak publiseres eller ikke. Også dette kan imidlertid forklares med at det ikke er noen som jobber eksklusivt med innholdsproduksjon for VG+, og dermed er det ingen som skriver saker tilpasset denne plattformen. Slik blir også organiseringen av redaksjonen av betydning for de innholdsmessige logikkene som finner sted.

De fem ulike faktorene vektlegges også forskjellig fra produkt til produkt. Spesielt virker faktorene viktige for utformingen av VG+. Det kan selvsagt ha å gjøre med hvordan spørsmålene i intervjuene er stilt, men det kan også ha med å gjøre at VG+ selv ikke har noen egen innholdsproduksjon, men henter innhold fra det som allerede er produsert. Dermed kreves kanskje også en mer bevisst strategi i forhold til hva som velges ut. Videre kan det også ha med å gjøre at de forsøker å finne sin plass som produkt, som en hybrid mellom nett og papir. Avveielser i forhold til når innhold skal publiseres må altså gjøres både i forhold til konkurrenter og i forhold til det innbyrdes forholdet mellom egne produkter. Dette indikerer at hvilke regler som gjelder avhenger av situasjonen aktørene til en hver tid befinner seg i.

9.2 PÅVIRKNING PÅ JOURNALISTISKE PROSESSER

Faktorene, plattformens teknologiske kapasiteter, brukssituasjon, målgruppe, publiseringstidspunkt og finansieringsform kan dermed betraktes som sentrale

nyhetskriterier, eller nyhetsregler, i en multiplattformtid. Selv om denne avhandlingen ikke har hatt til hensikt å studere produksjonsprosesser per se, vil det likevel argumenteres for at det å publisere innhold på flere plattformer, på bakgrunn av de strategiske valgene knyttet til dette, også påvirker journalistenes arbeidsprosesser. Som vist i kapittel 6 anvender journalistene et knippe 'medium considerations', vurderinger knyttet til mediet innholdet skal publiseres på, i sitt daglige arbeid. Dette er vurderinger som handler om samspillet mellom teknologi og plattform på den ene siden, og innhold på den andre siden. Det er mulig å argumentere for at i et multiplattformunivers, hvor ulike plattformer skal utnyttes på ulike vis, må journalisten i enda større grad anvende slike vurderinger når de når de skal skrive og publisere historier. Noen historier passer for publisering på flere plattformer, mens andre gjør seg kun for publisering på en plattform, og det må journalisten ta med i betraktningen når han eller hun skriver en sak. De overfor nevnte faktorene bidrar til at vurderinger knyttet til hva som skal publiseres hvor og når blir viktigere, og endrer også nyhetsprosessen. McManus (1994) argumenterer for at beslutninger relatert til nyhetspublisering finner sted i tre steg. Det første steget handler om å avdekke nyhetsverdige hendelser (1994:95). Det andre steget er relatert til beslutninger knyttet til hvilke av de avdekkede hendelsene det er verdt å skrive noe om. Det tredje steget handler om beslutninger knyttet til det å rapportere historien, som hvilke kilder som skal brukes, hvor rapporteringen skal finne sted og lignende (ibid. 1994:138). Likeledes har Golding og Elliot (1979) delt produksjonsprosessen i fire steg. Det første har å gjøre med planlegging, det andre handler om å samle inn materiale, det tredje knytter seg til utvalg av historier og det fjerde knytter seg til produksjonen av de historiene som er valgt ut (Golding & Elliot 1979:112). Denne avhandlingen har vist at journalistikkens konstitutive regler – hva nyheter er – ikke ser ut til å endres med innføringen av nye publiseringsplattformer. Dette understrekes av Langfeldt, som sier at "En ting er innholdet, hvor jeg tror en god sak er en god sak uansett om den publiseres på papir, nett eller mobil, men så er det å tilrettelegge dette best mulig da" (intervju, 2012). Ighanian er enig, og sier at "en god sak er en god sak da, og den gjør seg like godt på nett som på papir". Dette understreker igjen et poeng i denne avhandlingen – hva som oppfattes som en nyhet har ikke endret seg med innføringen

av nye plattformer. Jeg vil likevel argumentere for at de ovenfor nevnte faktorene – teknologiske kapasiteter, brukssituasjon, målgruppe, finansieringsform og publiseringstidspunkt – og de innholdsmessige vurderingene de bringer med seg, fører til at det må legges til et steg på McManus' og Golding og Elliots modeller. Fordi det å publisere innhold på flere plattformer ikke påvirker hva en nyhet *er*, vil jeg argumentere for at de ovenfor nevnte vurderingene kommer inn som et fjerde eller femte steg i McManus' og Golding og Elliot sine modeller, etter at hendelsene som anses som nyhetsverdige har 'kommet innenfor' nyhetsrommet.

Faktorene påvirker altså ikke hva som utgjør en nyhet i utgangspunktet, men det kan argumenteres for at de har påvirket valg knyttet til hva som skal publiseres hvor og når. VGs suksess har som vist i kapittel 4, til dels handlet om det å være tilgjengelig. Ekspansjonen utover landet og salg av papiravisen i kiosker og dagligvarehandler var faktorer som bidro til økt tilgjengelighet og også til avisens økonomiske suksess. Det handlet om å ha rett produkt til rett tid på rett sted i rett antall (Eide 1995). Denne avhandlingen har vist at denne tilgjengelighetstankegangen fremdeles utgjør en sentral del av VGs tilnærming til det å publisere innhold på flere plattformer. Publisering på flere plattformer øker VGs nedslagsfelt, og gjør avisen tilgjengelig på flere steder. Kapitlene, og spesielt kapittel 4, viste at det å være tilgjengelig på rett sted og rett tid fremdeles er ansett som viktig. Forskjellen fra tidligere er at VG nå kan være tilgjengelig hvor som helst til alle tider på ulike måter. Dette legger, som drøftet i kapittel 6, noen bestemte føringer for hvilke innholdsvalg som gjøres. Det handler om valgene som gjøres for å være på 'rett sted til rett tid med rett produkt og rett innhold'.

Tankegangen rundt nyhetsproduksjon synes dermed å ha endret seg. I en studie av skjæringspunktet mellom mobile medier og journalistikk fant Oscar Westlund (2012:5) at fordi noen nyhetshistorier automatisk også publiseres på mobile enheter begynte journalistene å tenke ett steg frem i sin nyhetsproduksjon for å forsikre seg om at innholdet

også passet på mobile enheter. Hvis analysen i dette kapitlet holder, vil dette ta Westlunds funn et steg videre, og involvere alle plattformer og deres gjensidige innbyrdes forhold.

9.3 EN MULTIPLATTFORM MENTALITET?

Doyle (2015c:8) hevder at digital publisering krever et ”change of mindset”. Jeg vil argumentere for at vurderinger knyttet til det å publisere innhold på flere plattformer resulterer i en ’multiplattformmentalitet’. I kapittel 2 ble mentalitet definert som det som anses som distinktivt med en gruppe menneskers tankeprosesser eller oppfatninger. Det handler om hverdagstanker, bevisst tankegang og kategorier, metaforer og symboler. Når aktørene for eksempel snakker om ’lean forward’ og ’lean back’, kan dette forstås som et uttrykk for en felles mentalitet. I tillegg vil jeg argumentere for eksistensen av det jeg vil betegne en ’multiplattformmentalitet’. Denne multiplattformmentaliteten tar opp i seg de ovenfor diskuterte faktorene, og setter inn når beslutninger relatert til hvilken plattform som skal brukes kommer inn i bildet. Forholdet mellom historiens karakter og hvorvidt den passer til plattformen spiller en viktig rolle for beslutninger knyttet til hvor historien skal publiseres. Samtidig inviterer de forskjellige plattformene til ulike konsummodus og ulike brukssituasjoner, noe som krever at journalistene tilrettelegger også for dette. Kombinert med beslutninger knyttet til finansieringsform og tidspunkt for publisering fører disse vurderingene til noen bestemte multiplattformvurderinger – og til utviklingen av en ’multiplattform mentalitet’. Hvilket nivå denne mentaliteten setter inn på, avhenger av hvordan mediehuset er organisert, på graden av samarbeid mellom ulike redaksjoner og lignende. Siden både nyhetsverdi og plattform-’appropriateness’ er viktig, påvirker plattformmentaliteten både journalisters og redaktørers daglige arbeid, og bringer med seg en ny dimensjon til journalistikken og journalistisk arbeid.

Denne mentaliteten forholder seg til tradisjonelle konstitutive nyhetsregler, men introduserer nye regler knyttet til hva slags innhold som skal publiseres hvor og når. Multiplattformmentaliteten får imidlertid ikke utfolde seg fritt, men eksisterer innenfor rammen av hva som er den tradisjonelle måten å gjøre ting på. Det er altså noen

institusjonelle logikker på plass som både legger til rette og begrenser den nyankomne logikken.

9.4 AVSLUTNING

Denne avhandlingen har handlet om hvordan VG manøvrerer i økonomisk utfordrende tider. Spesielt har den tatt for seg det å publisere innhold for flere plattformer samtidig. I tråd med Mintzberg og kolleger (1998) kan situasjonen VG og andre medieorganisasjoner befinner seg i betraktes som en transformasjonsprosess, hvor en sentral utfordring er å tilpasse seg denne transformasjonen uten å gå til grunne. Avhandlingen har vist at VG ser ut til å tilnærme seg denne prosessen basert på prøving og feiling. Ved å forholde seg pragmatisk til situasjonen de står ovenfor prøver aktørene ut nye ting, og tester hva som fungerer, enten det handler om innretningen av organisasjonen (jf. etablering av datterselskap og fusjonering av datterselskap med morselskapet), hva slags innhold som passer til hvilken plattform eller hvilken inntektsmodell som er mest innbringende. Å prøve og feile og endre kurs under veis kan sees i sammenheng med Ottar Brox' (2008) tilnærming til samfunnsmessig planlegging. I sin lille bok om ikke-utopisk planlegging stiller Brox (2008) seg kritisk til den konvensjonelle forståelsen av mål og midler for å nå målene. Han skriver at i stedet for å ukritisk holde seg til den fastsatte ruten mot målet, er det nødvendig å ha delmål underveis, og være åpen for å endre kurs på veien. Grunnen til det er at man ikke vet hva som kan dukke opp underveis, og planer og mål kan derfor endre seg på veien (Brox 2008:24-25). Med en båtmetafor skriver han at "[...] vi må begynne med å spesifisere de grunner, rev og undervannsskjør som vi må unngå under seilassen. Så kan vi heller slå oss til for natten der det måtte passe, uten å bestemme oss for havn på forhånd [...]" (ibid.:66). Det handler om tenke kortsiktig og legge til nye delmål underveis. Selv om Brox poengterer at denne måten å forstå forholdet mellom mål og veien mot målet hovedsakelig gjelder for den overordnede samfunnsutviklingen, og at organisasjonsutvikling er en enklere operasjon enn samfunnsutvikling, kan en slik innfallsvinkel til forholdet mellom mål og strategi være interessant for å forstå VGs strategier. Innledningsvis er det pekt på at enhver medieorganisasjons mål er å oppnå

publikums oppmerksomhet. For allmennmedier av VGs type er det spesielt viktig å oppnå oppmerksomhet fra så mange som mulig, og jo flere jo bedre. På den måten finnes det ikke noe endelig mål. Målet er jevn vekst, og å tilegne seg en større og større andel av publikums oppmerksomhet. Brox' poeng er at hvis man utelukkende forholder seg til en fastsatt kurs for å nå målet, kan man ende opp med å komme dit man *ikke* vil. VGs strategier bærer preg av relativt kortsiktig tenking, planlegging og utprøving, noe som i et strategisk perspektiv kan synes lite fruktbart. Med Brox sitt perspektiv kan man imidlertid innvende at i en situasjon hvor omgivelsene stadig endres, og hvor det institusjonelle utgangspunktet for handling ikke lenger tilbyr like klare handlingsalternativer, kan kortsiktige løsninger lønne seg for å komme dit man vil. VGs strategier kan i så måte sees på som en relativt vellykket tilnærming til de flytende omgivelser.

Man kan dermed si at VG forholder seg til den situasjonen de til enhver tid er i, og anvender de regler som passer i den bestemte situasjonen. Denne måten å manøvrere på er styrt av, og konstituerende for, den ovenfor nevnte multiplattformmentalitet. Denne måten å manøvrere på finner imidlertid sted innenfor en bestemt organisatorisk og institusjonell ramme. Aktørene forholder seg til kjente regler og rutiner, og det er antydning underveis i avhandlingen at disse strukturene kan forstås som én grunn til at ønskede mål, som å ta i bruk nye fortellerteknikker på alle plattformer, ikke nås. Samtidig viser avhandlingen også at aktørene er i stand til å tenke nytt, noe som kan forklares med at beslutninger av og til er et resultat av en såkalt 'garbage can'-prosess, som understreker det tilfeldige ved hvilke personer, problemer og løsninger som til enhver tid befinner seg på samme sted. Denne nytenkningen kan i det lange løp bidra til institusjonell og organisatorisk endring.

9.4.1 Veien videre

Denne avhandlingen har først og fremst vist hvordan aktørene i en nyhetsorganisasjon, VG, strategisk forholder seg til de markedsmessige endringene de står ovenfor, og til det å publisere innhold for flere plattformer samtidig. Underveis i et slikt prosjekt må interessante spor velges bort, og det finnes dermed en rekke interessante veier å gå herfra. For eksempel

har denne studien ikke har tatt for seg, annet enn antydningvis helt til slutt, de faktiske produksjonsprosessene som finner sted. Det hadde vært interessant å se nærmere på hvilke valg journalisten faktisk gjør og hvilke vurderinger som ligge til grunn for disse valgene. Det er ikke sikkert at strategiene som formuleres lar seg gjennomføre i det daglige arbeidet, og for eksempel en etnografisk studie kunne, som antydnet i kapittel 3, supplert denne studien med viktig innsikt knyttet til hva som faktisk foregår i redaksjonen. Denne studien har også bare på et relativt overordnet nivå tatt for seg innholdet som er publisert. Et interessant supplement til den kvantitative innholdsanalysen som her er utført kunne vært en innholdsanalyse av kvalitativ art, hvor for eksempel én nyhetshistorie utvikling ble fulgt på alle plattformer. Dette ville gitt mer inngående innsikt i hvilke valg som ble tatt knyttet til hvilken plattform, og slik bidratt til økt forståelse av hvordan det å publisere innhold på flere plattformer påvirker innholdet som publiseres og dermed økt innsikt i nyhetsorganisasjoners kamp om publikums oppmerksomhet.

10. LITTERATUR

- Achtenhagen, Leona (2005): "Media Portfolio Development" i Picard, Robert G. (red.): *Media Product Portfolios. Issues in Management of Multiple Products and Services*. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, s. 41-61.
- Aftenposten.no (12.10.2011): *Aviskrisens nye konge*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.aftenposten.no/kultur/Aviskrisens-nye-konge-195104b.html> [02.08.2016].
- Albarran, Alan B. (2010): *The Media Economy*. New York og London: Routledge.
- Alexa (2016): *The top 500 sides on the web. By Country*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.alexa.com/topsites/countries/NO> [13.08.2016].
- Allern, Sigurd (2002): "Journalistic and Commercial News Values. News Organizations as Patrons of an Institution and Market Actors", i *Nordicom Review*, 23:1-2, s. 137-152.
- Allern, Sigurd (2001b): *Nyhetsverdier. Om markedsorientering og journalistikk i ti norske aviser*. Kristiansand S.: IJ-forlaget.
- Allern, Sigurd (2001b): *Flokkdyr på løvebakken?* Oslo: Pax Forlag A/S.
- Allern, Sigurd og Mark Blach-Ørsten (2011): "The News Media as a Political Institution", i *Journalism Studies*. 12:1, 92-105. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1461670X.2010.511958>
- Altheide, David L. (1974): *Creating Reality. How TV News Distorts Events*. Beverly Hills, London: Sage.
- Altheide, David L. og Robert P. Snow (1979): *Media Logic*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Anand, Bharat og Sophie Hood (2007): *Schibsted*. Boston: Harvard Business School. Case 707-474, April 2007.
- Anderson, Chris (2010): *Free*. London: Random House.
- Anderson, C. W. (2011): "Deliberative, Agonistic, and Algorithmic Audiences:

- Journalism's Vision of its Public in an Age of Audience Transparency", i *International Journal of Communication*, 5, 529-547.
- Aris, Annet (2011): "Managing Media Companies Through the Digital Transition", i Deuze, Mark (red.): *Managing Media Work*. Los Angeles, London med flere: Sage, s. 265-278.
- Avilés, José Alberto García og Miguel Carvajal (2008): "Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News Production – The Cases of Novotécnica and LaVerdad Multimedia in Spain", i *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14:2, s.221-239. DOI: 10.1177/1354856507087945
- Avilés, José A. García og Bienvenido Leon (2002): "Journalistic practice in digital television newsrooms. The case of Spain's Tele 5 and Antena 3", i *Journalism*, 3:2, s. 355-371. DOI: 10.1177/146488490200300304
- Avilés, José Alberto García, Bienvenido León, Karen Sanders og Jackie Harrison(2004): "Journalists at digital television newsrooms in Britain and Spain: workflow and multi-skilling in a competitive environment", i *Journalism Studies*. 5:1, s. 87-100. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1461670032000174765>.
- Baker, C. Edwin (2002): *Media, Markets, and Democracy*. Cambridge med flere: Cambridge University Press.
- Barland, Jens (2016, red.): *Innholdsmarkedsføring. Konsept, forretningsmodeller, juss, etikk og praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Barland, Jens (2015): "Innovation for New Revenue Streams from Digital Readers: The case of VG+" i *Journal of Media Innovation*. 2:1, s. 123-130.
- Barland, Jens (2013): "Innovation of New Revenue Streams in Digital Media. Journalism as Customer Relationship", i *Nordicom Review*. 34. Special Issue, December 2013, s. 99-111.
- Barland, Jens (2012a): *Journalistikk for markedet. Redaksjonell produktutvikling i VG og Aftenbladet på papir og nett 1995-2010*. PhD-avhandling. Oslo: Universitetet i Oslo. [Online] Tilgjengelig:

<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/34065/dravhandling-barland.pdf?sequence=2> [02.08.2016].

- Barland, Jens (2012b): "Fet av slanking. Om VGs vektklubb", i Eide, Martin, Leif Ove Larsen og Helle Sjøvaag (red.): *Nytt på nett og brett. Journalistikk i forandring*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 193-213.
- Barney, Jay (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" i *Journal of Management*, 17:1, s. 99-120. DOI: 10.1177/014920639101700108
- Bechman, Anja (2012): "Towards Cross-Platform Value Creation. Four patterns of circulation and control", i *Information, Communication and Society*. 15:6, s. 888-908. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1369118X.2012.680483>
- Bechman Petersen, Anja (2006): "Internet and Cross Media Productions: Case Studies in Two Major Danish Media Organizations", i *Australian Journal of Emerging Technologies and Society*, 4:2, s. 94-107.
- Benson, Rodney ([2010] 2012): "Comparative News Media Systems. New Directions in Research", i Allern, Stuart (red.): *The Routledge Companion to News and Journalism*. London og New York: Routledge, s. 614-626.
- Benson, Rodney, Mark Blach-Ørsten, Matthew Powers, Ida Willig og Sandra Vera Zambrano (2012): "Media Systems Online and Off: Comparing the Form of News in the United States, Denmark, and France", i *Journal of Communication*, 62:1. DOI: 10.1111/j.1460-2466.2011.01625.x
- Berger, Thomas og Peter Luckman ([1966] 2004): *Den samfunnsskapte virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Blach-Ørsten, Mark (2013): "The Emergence of an Increasingly Competitive News Regime in Denmark", i Kuhn, Raymond og Rasmus Kleis Nielsen (red.): *Political Journalism in Transition. Western Europe in a Comparative Perspective*. New York: I.B. Tauris, s. 93-110.
- Boczkowski, Pablo J. (2010): *News at Work. Information in an age of Information Abundance*. Chicago og London: The University of Chicago Press.
- Boczkowski, Pablo J. (2004): *Digitizing the News. Innovation in Online Newspapers*.

- Cambridge, Massachusetts og London: The MIT Press.
- Boczkowski, Pablo J. og José A. Ferris (2005): "Multiple Media, Convergent Processes, and Divergent Products: Organisational Innovation in Digital Media Production at a European Firm", in *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 597:1, s. 32-47. DOI: 10.1177/0002716204270067.
- Boczkowski, Pablo J og Martin de Santos (2007): "When More Media Equals Less News: Patterns of Content Homogenization in Argentina's Leading Print and Online Newspapers", i *Political Communication*, 24:2, 167-180. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/10584600701313025>
- Bolter, Jay David og Richard Grusin (1999): *Remediation. Understanding New Media*. Cambridge, Massachusetts and London, England: The MIT Press.
- Brandstetter, Barbara og Jessica Schmalhofer (2014): "Paid Content: A Successful Model for Publishing Houses in Germany?", i *Journalism Practice*, 8:5, s. 499-507. DOI: 10.1080/17512786.2014.895519.
- Breed, Warren (1955): "Social Control in the Newsroom: a Functional Analysis", i *Social Forces*. 33:4, 326-335.
- Brighton, Paul og Dennis Foye: *News Values*. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore: Sage.
- Brox, Ottar ([1995] 2008): *Dit vi ikke vil. Ikke-utopisk planlegging for neste århundre*. Oslo: Exil.
- Bruraas, Svein (2012): *Nyhetsvurderinger. På innsiden i fem redaksjoer*. Kristiansand S.: IJ-forlaget.
- Brüggeman Michael, Edda Humprecht, Rasmus Kleis Nielsen, Karl Karppinen, Alessio Cornia og Frank Esser (2016): "Framing the Newspaper Crisis. How debates on the state of the press are shaped in Finland, France, Germany, Italy, United Kingdom and United States", i *Journalism Studies*, 17:5, s. 533-551. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1461670X.2015.1006871>.
- Brønnøysundregistrene (2016): *VG Partnerstudio. Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret*. [Online] Tilgjengelig:

- <https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp?orgnr=916066910> [03.08.2016].
- Brønnøysundregistrene (2013): *Kunngjøringer*. [Online] Tilgjengelig:
http://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_nr.jsp?orgnr=812865102&spraak=nb
[27.09.2016]
- Brønnøysundregistrene (2011): *Kunngjøringer*. [Online] Tilgjengelig:
http://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20110000061875&sokeverdi=982494885&spraak=nb [27.09.2016]
- Burke, Peter (1986): "Strengths and Weaknesses of the History of Mentalities", i *History of European Ideas*, 7:5, s. 439-451. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0191-6599\(86\)90120-8](http://dx.doi.org/10.1016/0191-6599(86)90120-8).
- Casero-Ripolles, Andreu og Jessica Izquierdo-Castillo (2014): "Between Decline and a New Online Business Model: The Case of the Spanish Newspaper Industry", i *Journal of Media Business Studies*. 10:1, s. 63-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/16522354.2013.11073560>.
- Chan-Olmsted, Sylvia M. (2006): *Competitive Strategy for Media Firms. Strategic and Brand Management in Changing Media Markets*. New York og London: Routledge.
- Chiou, Lesley og Catherine Tucker (2013): "Paywalls and the demands for news", i *Information Economics and Policy*, 25:2, 61-69. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.infoecopol.2013.03.001>.
- Christensen, Clayton (1997): *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. New York: Harvard Business School Press.
- Chyi, Hsiang Iris (2012): "Paying for What? How Much? And Why (Not)? Predictors of Paying Intent for Multiplatform Newspapers" i *International Journal on Media Management*, 14:3, 227-250. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14241277.2012.657284>.
- Chyi, Hsiang Iris (2005): "Willingness to Pay for Online News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model", in *Journal of Media Economics*, 18:2, 131-142. DOI: http://dx.doi.org/10.1207/s15327736me1802_4.
- Chyi, Hsiang Iris og Monica Chadha (2012): "News on New Devices", in *Journalism*

- Practice*, 6:4, 431-449. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/17512786.2011.629125>.
- Cohen, Michael D., James G. March og Johan P. Olsen (1972): "A Garbage Can Model of Organizational Choice", i *Administrative Science Quarterly*, 17:1, s. 1-25. DOI: 10.2307/2392088.
- Computerworld (02.02.2010): *VG starter eget mobilselskap*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.cw.no/artikkel/fotovideo/vg-starter-eget-mobilselskap> [02.08.2016].
- Cook, Timothy E. ([1998] 2005): *Governing with the News. The News Media as a Political Institution*. Chicago og London: The University of Chicago Press.
- Colapinto, Cinzia (2010): "Moving to a Multichannel and Multiplatform Company in the Emerging and Digital Media Ecosystem: The Case of Mediaset Group", i *International Journal on Media Management*. Vol 12:2, s. 59-75. DOI: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14241277.2010.510459> .
- Cottle, Simon (2003): "Media Organisation and Production: Mapping the Field", i Cottle, Simon (red.): *Media Organisation and Production*. London, Thousand Oaks, New Dehli: Sage.
- Cottle, Simon og Mark Ashton (1999): "From BBC Newsroom to BBC Newscentre : On Changing Technology and Journalist Practices" i *Convergence*. 5:3, 22-43. DOI: 10.1177/135485659900500304.
- Crawley, David og Paul Heyer (2003, red.): *Communication in History. Technology, Culture, Society*. Boston med flere: Allyn and Bacon Publishing.
- Croteau, David og William Hoynes (2006): *The Business of Media. Corporate Media and the Public Interest*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Pine Forge Press, 2. utgave.
- Cummings, Dean (2014): "The DNA of a Television News Story: Technological Influences on TV News Production", i *Electronic News*. 8:3, s. 198-215. DOI: 10.1177/1931243114557596.
- Currah, Andrew (2009): *What is Happening to Our News? An investigation into the likely impact of the digital revolution on the economics of news publishing in the UK*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.

- Dahlgren, Peter (2009): *Media and Political Engagement. Citizens, Communication and Democracy*. Cambridge, New York med flere: Cambridge University Press.
- Dahr, Subhankar og Upkar Varshney (2011): "Challenges and Business Models for Mobile Location Based Services and Advertising" i *Communications of the ACM*. 54:5, 121-129. DOI: 10.1145/1941487.1941515.
- Dailey, Larry, Demo, Lori og Mary Spillman (2005): "The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms" i *Atlantic Journal of Communication*, 13:3, 150-168. DOI: http://dx.doi.org/10.1207/s15456889ajc1303_2.
- Deleersnyder, Barbara, Geyskens, Inge, Gielens, Katrijn og Marnik G. Dekimpe (2002): "How cannibalistic is the Internet channel. A study of the newspaper industry in the United Kingdom and The Netherlands" i *International Journal of Research in Marketing* nr. 19, s. 337-348. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116\(02\)00099-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116(02)00099-X).
- Deuze, Mark (2003): "The web and its journalism: considering the consequences of different types of newsmedia online", i *New Media and Society*, 5:2, s. 203-130. DOI: 10.1177/1461444803005002004.
- Deuze, Mark (2001): "Online Journalism: Modelling the First Generation of News Media on the World Wide Web", i *First Monday*, 6:10. DOI: <http://dx.doi.org/10.5210/fm.v6i10.893>.
- DeWerth-Pallmeyer, Dwight (1997): *The Audience in the News*. New York og London: Routledge.
- DiMaggio, Paul J. og Walter W. Powell (1983): "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organisational Fields", i *American Sociological Review*. 48:2, 147-160.
- Dimmick, John, John Christian Feaster og Gregory J. Hoplamazian (2011): "News in the interstices: The niches of mobile media in space and time", i *New Media and Society*. 13:1, 23-39. DOI: 10.1177/1461444810363452.
- dn.no (29.01.2016): - *Jeg bruker ikke så mye tid på å angre*. [Online] Tilgjengelig:

- <http://www.dn.no/magasinet/2016/01/29/2125/Portrettet/-jeg-bruker-ikke-s-mye-tid-p--angre> [23.09.2016].
- dn.no (06.01.2016): *NRK ble mest sitert i 2015*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.dn.no/etterBors/2016/01/06/2224/nrk-ble-mest-sitert-i-2015> [23.09.2016].
- dn.no (03.03.2015): *50 000 VG+-abonnenter teller ikke*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.dn.no/etterBors/2015/03/03/1106/50000-vgabonnenter-telles-ikke> [11.09.16]
- Domingo, David og Chris Paterson (2011): *Making Online News. Newsroom Ethnographies in the Second Decade of Internet Journalism*. New York, Washington D.C./Baltimore m.fl.: Peter Lang, Volume 2.
- Doyle, Gillian (2015a): "Guest editor's introduction to the special issue: multi-platform strategies", i *Journal of Media Business Studies*, 12:1, s. 3-6. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/16522354.2015.1027116>.
- Doyle, Gillian (2015b): "Multi-platform media and the miracle of the loaves and fishes" i *Journal of Media Business Studies*, 12:1, s. 49-65. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/16522354.2015.1027113>.
- Doyle, Gillian (2015c): "Multi-platform media: How newspapers are adapting to the digital era" i Oakley, Kate og Justin O'Connor (red.): *Routledge Companion to the Cultural Industries*. New York og London: Routledge.
- Doyle, Gillian (2015d): "Brands in International and Multi-Platform Expansion Strategies: Economic and Management Issues" i Siegert, Gabriele, Kati Förster, Sylvia M. Chan-Olmste og Mart Ots (red.): *Handbook of Media Branding*, New York, London m.fl.: Springer International Publishing, s. 53-64.
- Doyle, Gillian (2013): "Re-Invention and Survival: Newspapers in the Era of Digital Multiplatform Delivery", in *Journal of Media Business Studies*, 10:4, s. 1-20. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/16522354.2013.11073569>.
- Doyle, Gillian (2010): "From Television to Multi-Platform: Less from More of More for Less", i *Convergence*, 16:4, s. 431-449. DOI: doi: 10.1177/1354856510375145.

- Doyle, Gillian og Simon Frith (2006): "Methodological Approaches in Media Management and Media Economics Research", i Albarran, Alan B., Sylvia M. Chan-Olmsted og Michael O. Wirth (red.): *Handbook of Media Management and Economics*. New York og London: Sage, s. 553-572.
- Durand, Radolphe, Berangere Szostak, Julien Jordan og Patricia H. Thornton (2012): "Institutional Logic as Strategic Resource", i Michael Lounsbury, Eva Boxenbaum (red.): *Institutional Logics in Action, Part A (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39 Part A)*. Emerald Group Publishing Limited, s.165 – 201.
- e24.no (17.08.2011): *Prøver med 14 kroner for VG Helg på iPad*. [Online] Tilgjengelig: <http://e24.no/media/proever-med-14-kroner-for-vg-helg-paa-ipad/20089917> [19.0916].
- Eide, Martin (2011): *Hva er journalistikk?* Oslo: Universitetsforlaget.
- Eide, Martin (2004): *Hodet på blokken. Essays om journalistikk*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Eide, Martin (2000): *Den redigerende makt. Redaktørrollens norske historie*. Oslo: Cappelen Damm.
- Eide, Martin (1998): *Popularisering, modernisering, strukturering, En populæravis tar form. Verdens Gang i forvandling 1945-1981*. Rapport nr. 40. Institutt for medievitenskap. Universitetet i Bergen.
- Eide, Martin (1995): *Blod, sverte og gledertårer. Verdens Gang 1945-1995*. Oslo: Verdens Gang A/S.
- Eide, Martin (1992): *Nyhets Interesse. Nyhetsjournalistikk mellom tekst og kontekst*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Eide, Martin, Leif Ove Larsen og Helle Sjøvaag (2012): "Nytt, nett, brett. Journalistikk i forandring", i Eide et al. (red): *Nytt på nett og brett. Journalistikk i forandring*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 13-20.
- Epstein, Edward Jay ([1973] 2000): *News from Nowhere. Television and the News*. Chicago: Ivan R. Dee.
- Engebretsen, Martin (2006): "Shallow and Static or Deep and Dynamic? Studying the

- State of Online Journalism in Scandinavia” i *Nordicom Review* 27:1, 3-16.
- Erdal, Ivar John (2011): “Coming to Terms with Convergence Journalism: Cross-Media as a Theoretical and Analytical Concept”, i *Convergence*. 17:2, s. 213-223. DOI: 10.1177/1354856510397109.
- Erdal, Ivar John (2009): ”Repurposing of content in multi-platform news production” in *Journalism Practice*, 3(2), pp.:178-195. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/17512780802681223>.
- Erdal, Ivar John (2008): *Cross-Media News Journalism. Institutional, Professional and Textual Strategies and Practices in Multi-Platform News Production*. Doktorgradsavhandling, Universitetet i Oslo.
- Erdal, Ivar John (2007): ”Researching Media Convergence and Cross Media News Production Mapping the Field”, i *Nordicom Review*. 28:2, s. 51-61.
- Ericson, Richard V. Ericson, Patricia M. Baranek og Janet B. L. Chan (1987): *Visualizing Deviance: A Study of News Organization*. Milton Keynes: Open University Press.
- Esser, Frank (1998): ”Editorial Structures and Work Principles in British and German Newsrooms”, i *European Journal of Communication*, 13:3, s. 375-405. DOI: 10.1177/0267323198013003004.
- Ettema, James S. og D. Charles Withney (1994): ”The Money Arrow: An Introduction to Audiencesmaking” i Ettema, James S. og D. Charles Withney (red.): *Audiencesmaking. How the Media Create the Audience*”. Thousand Oaks CA, London, New Dehli: Sage Publications, s. 1-18.
- Evens, Tom og Kristin van Damme (2016): Consumers’ Willingness to Share Personal Data. Implications for Newspapers Business Models, i *International Journal on Media Management*. 18:1, s. 25-41. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14241277.2016.1166429>.
- Fagerjord, Anders ([2006] 2008): *Web-medier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fagerjord, Anders og Tanja Storsul (2007): ”Question Convergence”, i Storsul, Tanja og Dagny Stuedal (red.): *Ambivalence Towards Convergence. Digitalization*

- and Media Change*. Göteborg: Nordicom, s. 19-31.
- Fenton, Natalie (2010): "Drowning or Waving? New Media, Journalism and Democracy" i Fenton, Natalie (red.): *New Media, Old News. Journalism & Democracy in the Digital Age*. London, California m.fl.: Sage, pp: 3-16.
- Fishman, Mark (1980): *Manufacturing the News*. Austin: University of Texas Press.
- Flew, Terry (2010): "What will the Apple iPad deliver for newspapers?", i *Communications Policy and Research Forum 2010*, 15-16 November 2010, Sydney.
- Franklin, Bob (2014): "The Future Of Journalism", i *Digital Journalism*, 2:3, s. 254-272.
- Freedman, Des (2010): "The Polical Economy of the 'New' News Environment", i Fenton, Natalie (ed.): *New Media, Old News. Journalism & Democracy in the Digital Age*. London, California, New Dehli m. fl.: Sage Publication, s. 35-50.
- Friedland, Roger og Robert Alford (1991): "Bringing Society Back In. Symbols, Practices, and Institutional Contradictions", i Powell, Walter W. og Paul J. DiMaggio (red.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, s. 232-263.
- Furhoff, Lars (1967): *Upplagespiralen*. Stockholm: Svenska Bokförlaget.
- Gallaughar, John M., Pat Auger og Anat BarNir (2001): "Revenue streams and digital content providers: an empirical investigation", i *Information and Management*. 38, s. 473-485.
- Galtung, Johan og Marie Ruge (1965): "The Structure of Foreign News. The Presentation of the Congo, Cuba and Cyprus Crises in Four Norwegian Newspapers", i *Journal of Peace Research*, 2:1, s. 64-90. DOI: 10.1177/002234336500200104.
- Gans, Herbert ([1979] 2004): *Deciding What's News. A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek and Time*. Evanston, Illinois: Northwestern University Press.
- Ghersetti, Marina (2014): "Still the Same& Comparing news content in online and

- print media”, i *Journalism Practice*, 8:4, s. 373-389. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/17512786.2013.813201>.
- Giddens, Anthony (1984): *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, Anthony (1979): *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. London: MacMillian Press.
- Gilmore, Dan (2006): *We the Media*. Beijing: O’Reilly.
- Goldfarb, Ari (2014): ”What is Different About Online Advertising?”, i *Review of Industrial Organisation*, 44:2, 115-129. DOI: 10.1007/s11151-013-9399-3.
- Golding, Peter og Phillip Elliot (1979): *Making the News*. London: Longman.
- Goyanes, Manuel og Catherina Dürrenberg (2014): “A Taxonomy of Newspapers based on Multi-platform and Paid Content Strategies: Evidences from Spain”, i *International Journal on Media Management*, 16:1, s. 27-45. DOI: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14241277.2014.900498?journalCode=hijm20>.
- Grant, Robert M. (1996a): ”Toward a knowledge-based theory of the firm” i *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), s. 109-122. DOI: 10.1002/smj.4250171110
- Grant, Robert M. (1996b): ”Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration” i *Organisational Science*, 7:4, s. 375-387. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.4.375>.
- Gravengaard, Gitte (2010): *Journalistik i praksis. Valg og fravalg af nyhedsideer*. Fredriksberg C: Samfundslitteratur.
- Graybeal, Geoffrey Michael og Jameson Lee Hayes (2011): ”A Modified News Micropayment Model for Newspapers on the Social Web”, i *International Journal on Media Management*, 13:2, 129-148. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14241277.2011.568808>.
- Grimen, Harald (2004): *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gruesskin, Bill, Ava Seave og Lucas Graves (2011): *The Story So Far. What We Know About the Business of Digital Journalism*. New York: Colombia University Press.

- Hagen, Ingunn (1999): "Slaves of the Ratings Tyranny? Media Images of the Audience" i Alasuutari, Pertti (red.): *Rethinking the Media Audience*. London, Thousand Oaks, New Dehli: Sage, s. 130-150.
- Hallin, Daniel og Paulo Mancini (2004): *Comparing Media Systems. Three Models of Media and Politics*. Cambridge, UK: The Press Syndicate of the University of Cambridge.
- Hamilton, James T. (2004): *All the News That's Fit to Sell. How the Market Transforms Information into News*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Harrison, Jackie (2006): *News*. London and New York: Routledge.
- Hatch, Mary Jo ([2001] 2011): *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Helland, Knut ([2001] 2005): "TV-nyhetenes eksponeringsmakt. Fra nyhetskriterier til eksponeringskriterier", i Eide, Martin (red.): *Til dagsorden! Journalistikk, makt og demokrati*. Makt- og demokratiutredningen, 1998-2003, s. 228-255.
- Helland, Knut (1995): *Public Service and Commercial News. Context of Production, Genre Conventions and Textual Claims in Television*, Rapport nr. 18, Institutt for informasjons- og medievitenskap, Universitetet i Bergen.
- Herbert, Jack og Neil Thurman (2007): "Paid Content Strategies for News Websites", i *Journalism Practice*, 1:2, 208-226. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/17512780701275523>.
- Hernes, Gudmund ([1975] 1978): *Makt og avmakt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hjarvard, Stig (2008): "The Mediatization of Society. A Theory of the Media as Agents of Social and Cultural Change", i *Nordicom Review*. 29:2, s. 105-134.
- Hjarvard, Stig (1992): "'Live' – Om tid og rum i TV-nyheder", i *MedieKultur*, 8:19, 21-38. DOI: <http://dx.doi.org/10.7146/mediekultur.v8i19.944>.
- Hjeltnes, Guri, Ragnhild Kristine Olsen og Jo Bech Karlsen (2007): *Rapport fra ti norske mediehus. En studie av flermediale løsninger*. Rapport. Oslo/Kristiansand: Handelshøyskolen BI og Institutt for Journalistikk. [Online] Tilgjengelig:

- <https://www.bi.no/infoavdelingfiles/forskningskommunikasjon/rapport%20fra%20ti%20norske%20mediehus%20-%202007.pdf> [02.08.2016].
- Hutchby, Ian (2001): "Technologies, Texts and Affordances", i *Sociology*. 35:2, 441-456. DOI: 10.1177/S0038038501000219.
- Høst, Sigurd (2016): *Avisåret 2015*. Rapport Nr. 77, Høgskulen i Volda. [Online] Tilgjengelig: <http://www.hivolda.no/neted/services/file/?hash=a59775cf1f140233370d028fee5bb20e> [03.08.2016].
- Høyer, Sverre (2005): "The Idea of the Book. Introduction", i Høyer Sverre og Horst Pöttker (red.): *Diffusion of the News Paradigm 1850-2000*. Göteborg: Nordicom, s. 9-16.
- Hågvar, Yngve Benestad (2003): *Hele folkets diskurs. En kritisk diskursanalyse av den gode VG-sak*. Oslo: Norsk Sakprosa.
- Jenkins, Henry (2006): *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*. New York: New York University Press.
- Jessop, Bob (2001): "Institutional re(turns) and the strategic – relational approach" i *Environment and Planning*, 33:7, 1213-1235. DOI: 10.1068/a32183.
- Jones, Gareth R. and Charles W. L. Hill (2010): *Theory of Strategic Management. With Cases*. South Western: Cengage Learning.
- Jones, Janet and Lee Salter (2012): *Digital Journalism*. London, California, New Delhi m. fl.: Sage Publication.
- Journalisten.no (11.02.2014): *Henter hjem VG-rakett*. [Online] Tilgjengelig: <http://journalisten.no/2014/02/henter-hjem-vg-rakett> [02.08.2016].
- Journalisten.no (14.01.2011): *VG slår sammen nett og papir*. [Online] Tilgjengelig: <http://journalisten.no/story/63704> [02.08.2016].
- Järventie-Thesleff, Rita, Johanna Moisander og Mikko Villi (2014): "The Strategic Challenge of Continuous Change in Multi-Platform Media Organisations – A Strategy-as-Practice Perspective", i *International Journal of Media Management*, 16:3-4, s. 123-138.

- DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14241277.2014.919920> .
- Kammer, Aske (2013): "The mediatization of journalism", i *MedieKultur*, 54, s. 141-158. DOI: <http://dx.doi.org/10.7146/mediekultur.v29i54.17385>.
- Kampanje.com (22.10.2015): *Har skjedd hurtigere og kraftigere enn forutsett*.
[Online] Tilgjengelig: <http://kampanje.com/medier/2015/10/--har-skjedd-hurtigere-og-kraftigere-enn-vi-hadde-forutsett/> [24.09.2016]
- Kampanje.com (06.02.2015): *Schibsted ansetter 100 nye teknologer*. [Online]
Tilgjengelig: <http://kampanje.com/medier/2015/02/ryssdal---vi-ma-ruste-opp-kraftig/> [09.09.2016].
- Kampanje.com (16.09.2014): *VG Mobil større enn nettavisene*. [Online] Tilgjengelig:
<http://kampanje.com/archive/medier/2014/09/vg-mobil-storre-enn-nettavisene/>
[2.08.2016].
- Kampanje.com (11.10.2011): - VG+ er verdens beste iPad-avis. [Online]. Available:
<http://kampanje.com/archive/2011/10/--vg-er-verdens-beste-ipad-avis/> [28.08.16]
- Karlsen, Joakim og Eirik Stavelin (2014): "Computational Journalism in Norwegian Newsrooms", i *Journalism Practice*. 8:1, s. 34-48. DOI:
<http://dx.doi.org/10.1080/17512786.2013.813190>.
- Karlsson, Michael og Sjøvaag, Helle (2016): "Content Analysis and Online News. Epistemologies of analysing the ephemeral Web", i *Digital Journalism*. 4:1, 177-192. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/21670811.2015.1096619>
- Kaye, Jeff og Stephen Quinn (2010): *Funding Journalism in the Digital Age. Business Models, Strategies, Issues and Trends*. New York: Peter Lang.
- Keane, John (2013): *Democracy and Media Decadence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kiuttu, Saira (2013): *Integrate Multimedia, Make Fingers Happy: Journalistic Storytelling on Tablets*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
[Online] tilgjengelig:
<http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/INTEGRATE%20MULTIMEDIA,%20MAKE%20FINGERS%20HAPPY->

[%20JOURNALISTIC%20STORYTELLING%20ON%20TABLETS.pdf](#)

[04.08.2016].

- Konow-Lund, Maria Theresa (2013): *Moving-Image News Production in Two Newsrooms. A news ethnography of discourses of professionalism, technology, and journalistic practices at TV2 Newschannel and VG Nett/VGTV, 2007-2009*. PhD-avhandling, Universitetet i Oslo.
- Kovach, Bill og Tom Rosenstiel (2001): *The Elements of Journalism. What Newspeople Should Know and the People Should Expect*. New York: Crown Publishers.
- Kraatz, Matthew S. og Emily Block (2008): "Organizational Implications of Institutional Pluralism", i Greenwood, Royston, Christine Oliver, Kerstin Sahlin-Andersson and Roy Suddaby (red.): *The Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage, s. 243-275
- Krippendorff, Klaus (2004): *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage. 2. utgave.
- Krumsvik, Arne (2014): "Stability in times of Change" i *Nordicom Review*, 35, Special Issue, s. 97-108.
- Krumsvik, Arne (2012): "Hvorfor er det så vanskelig å tjene penger på nettjournalistikk?" i Eide, Martin, Leif Ove Larsen og Helle Sjøvaag (red.): *Nytt på nett og brett. Journalistikk i forandring*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 55-68.
- Krumsvik, Arne (2010): *The Online News Factory. A Multi-Lens investigation of the Strategy, Structure, and Process of Online News Production at CNN and NRK*. PhD-avhandling, Universitetet i Oslo.
- Krumsvik, Arne (2006): "What is the strategic role of online newspapers?", i *Nordicom Review*, 27:2, s. 285-297.
- Krumsvik, Arne, Eli Skogerbø og Tanja Storsul (2013): "Size, ownership and innovation in newspapers", i Storsul, Tanja og Arne Krumsvik (red.): *Media Innovations: a multidisciplinary study of change*. Nordicom: Göteborg, s. 93-109.
- Krumsvik, Arne og Sundet, Vilde S. (2011): "Etablerte medier og deres forutsetninger

- for fortjeneste: En komparativ analyse av konkurranseforholdene i norsk avis-, radio- og fjernsynsbransje” i *Norsk Medietidsskrift*, nr. 3, s. 188-214.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2012): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk. 2. utgave.
- Kvalheim, Nina (2016): “The Rise of a Multiplatform Mentality?”, i Eide, Martin og Helle Sjøvaag og Leif Ove Larsen (red.): *Journalism Re-examined. Digital Challenges and Professional Reorientations. Lessons from Northern Europe*. Bristol, UK og Chicago, USA: Intellect, s. 125-139.
- Kvalheim, Nina (2013): “News Behind the Wall”, i *Nordicom Review*, 34, *Special Issue December 2013*, s. 25-41.
- Kvalheim, Nina (2012): ”Borgeren i nyhetsstrømmen”, i Eide, Martin, Leif Ove Larsen og Helle Sjøvaag (red.): *Nytt på nett og Brett. Journalistikk i forandring*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 280-288.
- Küng, Lucy (2011): ”Managing Strategy and Maximizing Innovation in Media Organizations”, i Deuze, Mark (red.): *Managing Media Work*. Los Angeles, London m. fl.: Sage.
- Küng, Lucy (2008): *Strategic Management in the Media. Theory to Practice*. London, Thousand Oaks, New Dehli, Singapore: Sage.
- Küng, Lucy, Nikos Leandros, Robert G. Picard, Roland Schroeder og Richard van der Wurff (2008): ”The Impact of the Internet on Media Organisation Strategies and Structures” i Küng, Lucy, Robert G. Picard og Ruth Towse (red.): *The Internet and the Mass Media*. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore: Sage, s. 125-148.
- Küng-Shankleman, Lucy (2000): *Inside the BBC and CNN. Managing Media Organizations*. London og New York: Routledge.
- Lacy, Stephen (1988): ”The Impact of Intercity Competition On Daily Newspaper Content”, i *Journalism and Mass Communication Quarterly*. 65:2, s. 399-406. DOI: 10.1177/107769908806500220.
- Larrondo, Ainara (2014): ”News production in the ‘post-broadcasting’ era: BBC

- Scotland's move towards convergence", i *Media, Culture & Society*. 36:7, s. 935-951.
- Lawson-Borders, Gracie (2003): "Integrating news media and old media: Seven observations of convergence as strategy for best practices in media organizations", i *International Journal on Media Management*. 5:2, s. 91-99. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14241270309390023>
- Lee-Wright, Peter, Angela Phillips and Tamara Witschge (2012): *Changing Journalism*. London og New York: Routledge.
- Lee-Wright, Peter (2010): "Culture Shock: New Media and Organisational Change i the BBC", in Natalie (ed.): *New Media, Old News. Journalism & Democracy in the Digital Age*. London, California, New Dehli m.fl: Sage Publication, s. 71-86.
- Lewis, Justin og Stephen Cushion (2009) "The Thirst To Be First. An analysis of breaking news stories and their impact on the quality of 24-hour news coverage in the UK", i *Journalism Practice*. 3:3, 304-318. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/17512780902798737>.
- Lieberman, Marvin B. og David B. Montgomery (1988): "First-Mover Advantages", i *Strategic Management Journal*, 9:S1, s. 41-58. DOI: 10.1002/smj.4250090706.
- Lih, Andrew (07.04.2010): "iPad, the Spork", i *Andrew Lih*, [Online] Tilgjengelig: <http://www.andrewlih.com/blog/2010/004/07/ipad-the-spork/> [29.10.2014].
- Lindholm, Magne (2008): "Hva er en nettavis?", i Ottosen, Rune og Arne H. Krumsvik (red.): *Journalistikk i en digital hverdag*. Kristiansand S.:IJ-forlaget, s. 44-56.
- Lloyd, G. E. R. (1990): *Demystifying Mentalities*. Cambridge, New York m. fl.: Cambridge University Press.
- Lovdata (2009): Forskrift om produksjonstilskudd i dagsaviser av 7. november 1996. [Online] Tilgjengelig: <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2009-11-26-1409> [27.09.2016].
- Lund, Hilde Erika (2012): *Nyhetsproduksjon på lesebrett. En analyse av VG+*.

- Rapport, Institutt for Informasjons- og medievitenskap, Universitetet i Bergen.
[Online]. Tilgjengelig:
<http://www.uib.no/sites/w3.uib.no/files/w2/ny/nyhetsproduksjon-pa-lesebrett.pdf>
[03.08.2016].
- MacGregor, Phil (2014): "Siren songs or path to salvation? Interpreting the visions of Web technology at a UK regional newspaper in crisis, 2006–2011", i *Convergence*, 20:2, s. 157-175. DOI: 10.1177/1354856512472605.
- Maier, Jonathan R. A. og Georges M. Fadel (2009): "Affordance based design: a relational theory for design", i *Research in Engineering Design*, 20:1, 2. 13-27. DOI: 10.1007/s00163-008-0060-3
- Majchrzak, Ann, Samer Faraj, Gerald C. Kane og Bijan Azad (2013): "A Contradictory Influence of Social Media Affordance on Online Communal Knowledge Sharing", i *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19:1, s. 38-55. DOI: 10.1111/jcc4.12030.
- March, James G. og Johan P. Olsen (2004): "The Logic of Appropriateness", *Arena Working Paper*, nr. 4.
- March, James G. og Johan P. Olsen (1996): "Institutional Perspectives on Political Institutions", i *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 9:3, s. 247-264. DOI: 10.1111/j.1468-0491.1996.tb00242.x.
- March, James G. og Johan P. Olsen (1989): *Rediscovering Institutions. The Organizational Basics of Politics*. New York: The Free Press.
- March, James G. og Johan P. Olsen (1984): "The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life" i *The American Political Science Review*, 78:3, s. 734-749. DOI: 10.2307/1961840.
- March, James og Herbert Simon ([1958] 1993): *Organisations..* Cambridge, MA: Blackwell Business. 2. utgave.
- Marjoribanks, Timothy (2003): "Strategising technological innovation: the case of news", i Cottle, Simon (red.): *Media Organization and Production*. London, Thousand Oaks, New Dehli: Sage, s. 59-75.

- Mathiesen, Espen Reiss (2012): ”Norske aviser på nettbrett” i Eide, Martin, Leif Ove Larsen og Helle Sjøvaag (red.): *Nytt på nett og Brett. Journalistikk i forandring*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 87-105.
- Mathiesen, Thomas (2010): *Makt og medier. En innføring i mediesosiologi*. Oslo: Pax Forlag A/S, 5. utgave.
- McChesney, Robert W. og Victor Pickard (2011): *Will the Last Reporter Please Turn Out the Lights? The Collaps of Journalism and What Can Be Done to Fix It?* New York: The New Press.
- McManus, John H. (1994): *Market-driven Journalism. Let the Citizen Beware?* Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- McNair, Brian ([1998] 2010): *The Sociology of Journalism*. New York: Bloomsbury.
- McQuail, Denis ([1983] 2010): *McQuail’s Mass Communication Theory*. Los Angeles med flere: Sage. 6. utgave.
- Mediebedriftenes Landsforening (2016): *Opplagstall*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.mediebedriftene.no/Tall--Fakta1/Opplagstall/> [24.09.2016]
- Medienorge (2016a): *Daglig bruk av mobilt medieinnhold*. [Online] Tilgjengelig: <http://medienorge.uib.no/statistikk/369> [22.09.2016].
- Medienorge (2016b): *Min viktigste nyhetskilde*. [Online] Tilgjengelig: <http://medienorge.uib.no/statistikk/aspekt/tilgang-og-bruk/374> [23.07.16]
- Medienorge (2016c): *Bruk av mobile innholdsleverandører*. [Online] Tilgjengelig: <http://medienorge.uib.no/statistikk/aspekt/tilgang-og-bruk/370> [23.07.16].
- Medienorge (2016d): *Schibsted*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.medienorge.uib.no/fakta/konsern/33> [03.09.16].
- Medienorge (2016e): *Opplagstall norske aviser – resultat*. [Online] Tilgjengelig: <http://medienorge.uib.no/statistikk/medium/avis/190> [22.09.16].
- Medienorge (2016f): *Lesertall for norske papiraviser*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.medienorge.uib.no/statistikk/medium/avis/273> [03.09.16].
- Medienorge (2016g): *Lesertall for norske nettaviser*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.medienorge.uib.no/statistikk/medium/avis/253> [22.09.16].

- Medienorge (2016h): *Lesertall for norske aviser på mobil*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.medienorge.uib.no/statistikk/medium/avis/385> [22.09.16].
- Medienorge (2016i): *Daglig dekning for mediehus/konsert fordelt på mediekanal*. [Online] Tilgjengelighet: <http://medienorge.uib.no/statistikk/medium/avis/368> [03.09.16].
- Medienorge (2016f): *Schibsted*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.medienorge.uib.no/fakta/konsern/33> [03.09.16].
- Meier, Klaus (2007): "Innovation in Central European Newsrooms", i *Journalism Practice*, 1:1, s. 4-19. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/17512780601078803>.
- Meyer, John W. og Brian Rowan (1977): "Institutionalised Organizations. Formal Structures as Myth and Ceremony" i *American Journal of Sociology*. 83:2, 340-363.
- Meyer, Phillip (2009): *The Vanishing Newspaper*. Colombia & London: University of Missouri Press.
- Mierzejewska, Bozena I. (2011): "Media Management in Theory and Practice", i Deuze, Mark (red.): *Managing Media Work*. Los Angeles, London med flere: Sage, s. 13-30.
- Miles, Raymon E., Charles C. Snow, Alan D. Meyer og Henry J. Coleman Jr. (1978): "Organizational Strategy, Structure, and Process", i *The Academy of Management Review*, 3:3, 546-562.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand og Joseph Lampel (1998): *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. London m. fl: Prentice Hall.
- Munch, Didrik (2012): *Media Houses Scandinavia*. Presentasjon, Schibsteds Investor Day, 2012. [Online] Tilgjengelig: <http://www.schibsted.com/Global/Financial%20documents/CMD/CMD%202012/CMD12%205%20Media%20Houses%20260212.pdf> [11.09.16].
- Munck, Sverre (2012): *Leveraging our digital assets to create additional value*.

- Presentasjon, Schibsteds Investor Day, 2012. [Online] Tilgjengelig: <http://www.schibsted.com/Global/Financial%20documents/CMD/CMD%202012/CMD12%206%20Online%20growth%2060212.pdf> [11.09.16].
- Myllylahti, Merja (2014): "Newspaper Paywalls – the Hype and the Reality: A Study of how Paid News Content Impacts on Media Corporations Revenues", i *Digital Journalism*, 2:2, s. 179-194. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/21670811.2013.813214>.
- Negroponte, Nicholas (1999): *Being Digital*. New York: Vintage Books.
- Nel, François (2010): "Where Else is the Money? A Study of Innovation in Online Business Models at Newspapers in Britain's 66 Cities", i *Journalism Practice*, 4:3, s 360-372. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/17512781003642964>.
- Nel, François og Oscar Westlund (2012): "The 4 C's of Mobile News. Channels, conversation, content and commerce", i *Journalism Practice*. 6:5-6, s. 744-753. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/17512786.2012.667278>.
- Netthoder.no (11.06.2014): *VG strømmer live – også på VGs forside*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.netthoder.no/2014/06/nyhetsstrommen-live-ogsaa-pa-vgs-forside/> [01.09.2016].
- Neuendorf, Kimberly A. (2002): *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage.
- Newman, Nic og David A. L. Levy (2013): *Reuters Institute Digital News Report 2013. Tracking the Future of News*. University of Oxford, Reuters Institute for the Study of Journalism. [Online] Tilgjengelig: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital%20News%20Report%202013.pdf> [23.07.2016].
- Nielsen, Jakob (09.06.2008): "Writing Style for Print vs. Web", i *Nielsen Norman Group*. [Online] Tilgjengelig: <https://www.nngroup.com/articles/writing-style-for-print-vs-web/> [21.09.2016].
- Nielsen, Klaus (2005): "Introduktion: Institutionelle tilgange inden for

- samfundsvidenskaberne” i Nielsen, Klaus (red.): *Institutional Teori. En tverrfaglig introduktion*. 2. utgave. Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag, s. 11-43.
- Nielsen, Rasmus Kleis and David A. L. Levy (2010): ”The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy” i Levy, David A. L. and Rasmus Kleis Nielsen (ed.): *The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, pp. 3-15.
- Nobel, Carmen (2011): *Teaching a 'Lean Startup' Strategy*. Harvard: Harvard Business School. [Online] Tilgjengelig: <http://hbswk.hbs.edu/item/teaching-a-lean-startup-strategy> [02.08.2016].
- Nored.no (u.d.): *Redaktørplakaten*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.nored.no/Redaktoerplakaten/Redaktoerplakaten> [21.09.2016].
- NOU (2000:15): *Pressepolitikk ved et tusenårsskifte – Dagspresseutvalgets innstilling*.
- O’Neill Deirdre og Tony Harcup (2009): “News Values and Selectivity”, i Wahl-Jorgensen, Karin og Thomas Hanitzsch (red.): *The Handbook of Journalism Studies*. New York: Routledge, s. 165-174.
- Ottosen, Rune (2004): *I journalistikkens grenseland. Journalistrollen mellom marked og idealer*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Ottosen, Rune og Arne Krumsvik (2012): ”Digital Challenges on the Norwegian Media Scene”, *Nordicom Review*. 33:2, s. 43-55.
- Ottosen, Rune og Arne Krumsvik (2008): ”Digitale medier og redaksjonell endring – noen sentrale utviklingstrekk” i Ottosen, Rune og Arne Krumsvik (red.): *Journalistikk i en digital hverdag*. Kristiansand S.:IJ-forlaget, s. 12-41.
- Paterson, Chris og David Domingo (2008, red): *Making Online News. The Ethnography of New Media Production*. New York, Washington D.C./Baltimore m. fl.: Peter Lang.
- Pavlik, John (2000): “The Impact of Technology on Journalism”, i *Journalism Studies*. 1:2, s. 229-237. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14616700050028226>.
- Pedersen, Torry (2010): *Single Copy Newspapers – monetizing and innovation across*

- distribution platforms*. Presentasjon holdt på Schibsteds Capital Markets Day, 2010.
[Online] Tilgjengelig:
<http://www.schibsted.com/Global/Financial%20documents/CMD/CMD%202010/CMD%202010%204%20VG%20final.pdf> [11.09.2016].
- Peters, Guy B. (2012): *Institutional Theory in Political Science. The New Institutionalism*. New York, London: The Continuum International Publishing Group, 3. utgave.
- Pew Research Centre (2015): "Device Ownership". [Online]. Tilgjengelig:
<http://www.pewresearch.org/data-trend/media-and-technology/device-ownership/>
[23.07.2016].
- Pew Research Centre (2013): *The State of the News Media 2013. Overview*. [Online]
Tilgjengelig: <http://www.stateofthemediamedia.org/2013/overview-5/> [27.09.2016].
- Phillips, Angela (2012): "Faster and shallower. Homogenisation, cannibalisation and the death of reporting", i Lee-Wright, Peter, Angela Phillips and Tamara Witschge (eds.): *Changing Journalism*. London and New York: Routledge, pp. 81-98.
- Phillips, Angela og Tamara Witschge (2012): "The changing business of news. Sustainability of news journalism" i Lee-Wright, Peter, Angela Phillips and Tamara Witschge (eds.): *Changing Journalism*. London and New York: Routledge, pp. 3-20.
- Picard, Robert ([2002] 2011): *The Economics and Financing of Media Companies. 2. utgave*. New York : Forham University Press.
- Picard, Robert G. (2010a): *Value Creation and the Future of News Organisations. Why and how journalism must change to remain relevant in the twenty-first century*. Barcelona/Sevilla: Formal Press.
- Picard, Robert (2010b): "A Business Perspective on Challenges Facing Journalism" in Levy, David A. L. and Rasmus Kleis Nielsen (ed.): *The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, pp. 17-24.
- Picard, Robert G. (2010c): *News has never been a commercially viable product*.

- [Online] Tilgjengelig: <http://themediabusiness.blogspot.no/2010/03/news-has-never-been-commercially-viable.html> [30.08.2016].
- Picard, Robert G. (2006): *Journalism, Value Creation and the Future of News Organisations*. Joan Shorenstein Centre on the Press, Politics and Public Policy. Working paper no. 4. [Online] Tilgjengelig: <http://www.robertpicard.net/PDFFiles/ValueCreationandNewsOrgs.pdf> [29.09.16]
- Picard, Robert G. (2005): "The Nature of Media Product Portfolios", i Picard, Robert G. (red.): *Media Product Portfolios. Issues in Management of Multiple Products and Services*. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Publishers, s. 1-22.
- Picard, Robert G. (2004): "The Economics of the Daily Newspaper Industry", i Alexander, Alison, James Owners, Rod Carveth, C. Ann Hollifield og Albert N. Greco (red.): *Media Economics. Theory and Practice*. Mahwah, NJ og London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 3. utgave, s. 109-125.
- Picard, Robert (1989): *Media Economics. Concepts and Issues*. Newbury Park: Sage.
- Pickard, Victor og Alex T. Williams (2014): "Salvation or Folly? The promise and perils of digital paywalls", i *Digital Journalism*. 2:2, s. 195-213. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/21670811.2013.865967>.
- Political Communication (vol. 23, 2006, nr. 2). *Special Issue: New institutionalism and the News*.
- Porter, Michael E. ([1980] 2004): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, London, Toronto, Sidney: Free Press.
- Puijk, Roel (1990): *Virkeligheter i NRK. Programproduksjon i fjernsynets Opplysningsavdeling*. Gjøvik: Gjøvik Trykkeri.
- Pöttker, Horst (2003): "News and its communicative quality: the interverted pyramid – when and why did it appear?", i *Journalism Studies*. 4:4, s. 501-511. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1461670032000136596>.
- Quandt, Thorsten (2008): "(No) News on the World Wide Web?", i *Journalism Studies*, 9:5, 717-738. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14616700802207664>.
- Quandt, Thorsten and Jane B. Singer (2009): "Convergence and Cross-Platform

- Content Production” in Wahl-Jorgensen, Karin and Thomas Hanitzsch (eds): *The Handbook of Journalism Studies*. New York and London: Routledge, pp.:130-144.
- Redden, Joanna og Tamara Witschge (2010) ”A New News Order? Online News Content Examined” i Fenton, Natalie (red.): *New Media, Old News. Journalism & Democracy in the Digital Age*, London, California, New Dehli, Singapore: Sage, s: 171-186.
- Riffe, Daniel, Stephen Lacy og Frederick G. Fico (2014): *Analyzing Media Messages Using Quantitative Content Analysis In Research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Roppen, Johann (2004): *Medieindustrien. Innføring i medieøkonomi*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Roppen, Johann (2003): *Orklas lange revolusjon*. Doktoravhandling. Institutt for medievitenskap, Universitetet i Bergen. Publikasjon nr. 56.
- Rubin, Herbert J. og Irene S. Rubin (2012): *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks med flere: Sage. 3. utgave.
- Rumelt, Richard P., Dan E. Schendel og David Teece (1994): ”Fundamental Issues in Strategy” i Rumelt, Richard P., Dan E. Schendel og David Teece (red.): *Fundamental Issues in Strategy*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press, s. 9-47.
- Ryen, Anne (2002): *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryfe, David (2012): *Can Journalism Survive? An Inside Look at American Newsrooms*. Massachusetts, USA: Polity.
- Ryfe, David M. (2006a): ”Guest Editor’s Introduction: New Institutionalism and the News”, i *Political Communication*, 23:2, 135-144. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/10584600600728109>.
- Ryfe, David M. (2006b): ”The Nature of News Rules”, i *Political Communication*, 23:2, 203-214. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/10584600600629810>.

Schibsted.com (u.d, a): VG. [Online] Tilgjengelig:

<http://www.schibsted.com/no/Mediehus/VG1/> [03.09.16].

Schibsted (u.d, b): *Historie*. [Online] Tilgjengelig:

<http://www.schibsted.com/no/Om-Schibsted/Historie/> [03.09.16].

Schibsted (u.d, c): *Digitale mediehus i verdensklasse. Fakta*. [Online] Tilgjengelig:

<http://www.schibsted.com/no/Mediehus/> [03.09.16].

Schibsted (2016): Årsrapport 2015 [online] Tilgjengelig:

<http://hugin.info/131/R/2004940/740409.pdf> [29.09.2016]

Schibsted (2015): Årsrapport 2014 [online] Tilgjengelig:

<http://hugin.info/131/R/1911430/682298.pdf> [29.09.2016]

Schibsted (2014a) husk sett inn a i tekst): Årsrapport 2013 [Online] Tilgjengelig:

<http://hugin.info/131/R/1776828/626283.pdf> [29.09.2016]

Schibsted (2014b) *Annual Editorial Report 2013*. [Online] Tilgjengelig:

<http://np.netpublicator.com/np/n76968510/Annual-editorial-report-2013-LOW-OK.pdf> [11.09.16].

Schibsted (2013): Årsrapport 2012 [Online] Tilgjengelig:

http://www.schibsted.com/Global/SCH_Arsrapport_2012_NO.pdf [11.09.16]

Schibsted 2012: Årsrapport 2011 [Online] Tilgjengelig:

http://www.schibsted.com/Global/AnnualReport/Annual%20Report%202011%20Notes/2011_Schibsted_Annualreport_ENG.pdf [29.09.2016]

Schibsted (2011): Årsrapport 2010 [Online] Tilgjengelig:

<http://www.schibsted.com/Global/AnnualReport/Schibsted%20Annual%20Report%202010%20eng.pdf> [29.09.2016]

Schibsted (2006): Årsrapport 2005 [Online] Tilgjengelig:

<http://hugin.info/131/R/1046857/171950.pdf> [29.09.2016]

Schibsted (2005): Årsrapport 2004 [Online] Tilgjengelig:

<http://hugin.info/131/R/989338/148420.pdf> [29.09.2016]

Schibsted (2004): Årsrapport 2003 [Online] Tilgjengelig:

<http://hugin.info/131/R/943521/132162.pdf> [29.09.2016]

- Schlesinger, Phillip ([1978] 1987): *Putting 'Reality' Together*. London og New York: Methuen.
- Schlesinger, Philip og Gillian Doyle (2015): "From organisational crisis to multi-platform salvation? Creative distruction and the recomposition of news media", in *Journalism*, vol. 16, no. 3, pp. 305-323. DOI: 10.1177/1464884914530223.
- Schneiberg og Clemens (2006): "The Typical Tools for the Job: Research Strategies in Institutional Analysis", i *Sociological Theory*, 24:3, s. 195-227. DOI: 10.1111/j.1467-9558.2006.00288.x
- Schröder, Kim Christian (2014): "News media old and new: Fluctuating audiences, news repertoires, and locations of consumption", i *Journalism Studies*. 16:1, s. 60-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1461670X.2014.890332>
- Schröder, Kim Christian og Bent Steeg Larsen (2010): "The Shifting Cross-Media News Landscape", i *Journalism Studies*. 11:4, 524-534. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14616701003638392>
- Schudson, Michael (2010): "News in Crisis in the United States: Panic – And Beyond", in Levy, David A. L. and Rasmus Kleis Nielsen (ed.): *The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, s. 95-106.
- Schudson, Michael (2009): "Ten Years Backwards and Forwards", *Journalism*. 10:3, s. 368-370. DOI: 10.1177/1464884909102599.
- Schudson, Michael (2002): "The News Media as Political Institutions", i *Annual Review of Political Science*, 5, s. 249-269. DOI: 10.1146/annurev.polisci.5.111201.115816
- Schudson, Michael (2001): "The Objectivity Norm in American Journalism", i *Journalism*. 2:2, s. 149-170. DOI: 10.1177/146488490100200201.
- Schudson, Michael (1989): "The sociology of news production" i *Media, Culture and Society*, 11:3, 263-282. DOI: 10.1177/016344389011003002.
- Schultz, Ida (2006): *Bag nyhederne – værdier, idealer og praksis*. Fredriksberg C.: Forlaget Samfundslitteratur.

- Selznick, Philip (1996): "Institutionalism 'Old' and 'New'", i *Administrative Science Quarterly*, 41:2, s. 270-277 DOI: 10.2307/2393719.
- Shapiro, Carl og Hal R. Varian (1999): *Information Rules*. Boston: Harvard Business School Press
- Shoemaker, Pamela J. og Stephen D. Reese ([1991] 1996): *Mediating the Message. Theories fo Influences on Mass Media Content*. 2. utgave. New York: Longman Publishers USA.
- Sigelman, Lee (1973): "Reporting the News: An Organizational Analysis", i *American Journal of Sociology*, 79:1, s. 132-151. DOI: 10.1086/225511.
- Siles, Ignacio og Pablo J. Boczkowski (2012): "Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work" i *New Media & Society*, 14:8, s. 1-20. DOI: 10.1177/1461444812455148.
- Simon, Herbert A. (1972): "Theories of Bounded Rationality", i *Decision and organization* 1:1, s. 161-176.
- Singer, Jane B. (2004): "Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations", i *Journalism Studies*, 5:1, s. 3-18. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1461670032000174701>.
- Sjøvaag, Helle (2016a): "Reorientations in Print and Online News", i Eide, Martin og Helle Sjøvaag og Leif Ove Larsen (red.): *Journalism Re-examined. Digital Challenges and Professional Reorientations. Lessons from Northern Europe*. Bristol, UK og Chicago, USA: Intellect, s. 107-122.
- Sjøvaag, Helle (2016b): "Introducing the Paywall. A case study of content changes in three online newspapers" i *Journalism Practice*. 10:3, s. 304-322. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/17512786.2015.1017595>.
- Sjøvaag, Helle (2011): "*Journalistic Ideology. Professional Strategy, Institutional Authority and Boundary Maintenance in the Digital News Market*". PhD-avhandling, Universitetet i Bergen. [Online] Tilgjengelig: https://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/5434/42069%20Sjøvaag%20main_thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y [29.09.2016].

- Skogerbø, Eli og Marte Winsvold (2011): "Audience on the Move? Use and Assessment of Local Print and Online Newspapers", i *European Journal of Communication*, 26:3, s. 214-229. DOI: 10.1177/0267323111413112.
- Slaatta, Tore (2015): "Print versus digital in Norwegian newspapers", i *Media, Culture and Society. Crosscurrents Special Issue: Small Nations, the Press and the Digital Challenge*, 37:1, s. 124-133. DOI: 10.1177/0163443714553566.
- Slevin, Dennis P. og Jeffrey G. Covin (1997) "Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context" i *Journal of Management*. 23:2, 189-209. DOI: 10.1177/014920639702300205.
- Smets, Michael, Paula Jarzabkowski, Gary T. Burke og Paul Spee (2015): "Reinsurance Trading in Lloyd's of London: Balancing Conflicting-yet-Complementary Logics in Practice", i *Academy of Management Journal*, 58:3, 932-970. DOI: 10.5465/amj.2012.0638.
- Sparrow, Bartholomew (1999): *Uncertain Guardians. The News Media as a Political Institution*. Baltimore og London: The Johns Hopkins University Press.
- Splichal, Slavko og Peter Dahlgren (2016): "Journalism between de-professionalisation and democratisation", i *European Journal of Communication*, 31:1, s. 5-18. DOI: 10.1177/0267323115614196.
- Stahl, Florian, Marc-Frederic Schäfer og Wolfgang Maass (2004): "Strategies for Selling Paid Content on Newspaper and Magazine Web Sites: An Empirical Analysis of Bundling and Splitting of News and Magazine Articles", i *International Journal on Media Management*. 6:1-2, s. 59-66. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14241277.2004.9669382>
- Statistisk Sentralbyrå (2016): *Norsk mediebarometer*. [Online] Tilgjengelig: <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/saveselections.asp> [23.09.2016].
- Stensen, Steen (2010): *Back to the feature. Online journalism as innovation, transformation and practice*, PhD-avhandling, Universitetet i Oslo. [Online] Tilgjengelig.
- Storsul, Tanje og Arne Krumsvik (red.): *Media Innovation. A Multidisciplinary Study*

- of Change*. Göteborg: Nordicom.
- Suarez, Fernando F. og Gianvito Lanzolla (2007): "The Role of Environmental Dynamics in Building a First Mover Advantage Theory", i *Academy of Management Review*, 32:2, s. 377-392.
- Sunstein, Cass (2007): *Republic.com 2.0*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.
- Sylvie, George og Hsiang Iris Chyi (2007): "One Product, Two Markets: Hoe Geography Differentiates Online Newspaper Audiences", i *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 84:3, 562-581. DOI: 10.1177/107769900708400310.
- Syvertsen, Trine, Gunn Enli, Ole J. Mjøs og Hallvard Moe (2014): *The Media Welfare State. Nordic Media in the Digital Era*. Ann Arbor MI: The University of Michigan Press.
- Tessem, Bjørnar og Lars Nyre (2012): "Lokaljournalistikk for mobilen", i Eide, Martin, Leif Ove Larsen og Helle Sjøvaag (red.): *Nytt på nett og brett. Journalistikk i forandring*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 127-145.
- tech.vg.no (10.10.2013): What are we actually developing? [Online] Tilgjengelig: <http://tech.vg.no/2013/10/10/so-what-are-we-actually-developing/#more-1668> [13.08.2016].
- Tek.no (31.01.2010): Mobilutgavene blir bedre. [Online] Tilgjengelig: http://www.tek.no/artikler/mobilutgavene_bli_r_bedre/87441/2 [02.08.2016].
- Thagaard, Tove ([2003] 2004): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget. 2. utgave.
- Thornton, Patricia H. og William Ocasio (2008): "Institutional Logics" i Greenwood, Roystone, Christine Oliver, Roy Suddaby og Kerstin Sahlin-Andersson (red.): *The Sage Handbook of Organisational Institutionalism*. London, New York: Sage, s. 99-129.
- Thornton, Patricia H. og William Ocasio (1999): "Institutional Logics and the

- Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990”, i *The American Journal of Sociology*, 105:3, s. 801-843. DOI: 10.1086/210361.
- Thurman, Neil og Ben Lupton (2008): “Convergence Calls. Multimedia Storytelling at British News Websites”, i *Convergence*. 14:4,s. 439-455. DOI: 10.1177/1354856508094662.
- Thurman, Neil og Merja Myllylahti (2009): ”Taking the Paper Out of News A case study of Taloussanommat, Europe's first online-only newspaper” i *Journalism Studies*. 10:5, s. 691-708.
- Tuchman, Gaye (1979) *Making News. A study in the Construction of Reality*. London: Collier Mcmillan Publishers.
- Tuchman, Gaye (1973): ”Making News by Doing Work: Routinizing the Unexpected”, i *American Journal of Sociology*. 79;1, s. 110-131.
- Tuchman, Gaye (1972) "Objectivity as Strategic Ritual: An Examination of Newsmen's Notions of Objectivity" , i *American Journal of Sociology* 77:4, s. 660-679.
- Tunstall, Jeremy (1971): *Journalists at work: specialist correspondents: Their news organizations, news sources, and competitor-colleagues*. London: Constable.
- Turow, Joseph (2005): ”Audience Construction and Culture Production: Marketing Surveillance in the Digital Age”, i *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 597:1, s. 103-121. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0002716204270469>.
- Ursell, Gillian D. M. (2001): ”Dumbing down or shaping up? New technologies, new media, new journalism”, i *Journalism*. 2:2, s. 175-196. DOI: 10.1177/146488490100200204.
- Usher, Nikki (2014): *Making News at the New York Times*. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press.
- van der Wurff, Richard (2008):”The impact of the internet on media content”, i Küng,

- Lucy, Picard Robert G. og Towse, Ruth (edt.): *The internet and the mass media*. London: Sage, s. 65-85
- van der Wurff, Richard (2005): "Impacts of the Internet on Newspapers in Europe", i *Gazette: The International Journal for Communications Studies* .67:1, s. 107-120. DOI: 10.1177/0016549205049181.
- van der Wurff, Richard og Klaus Schönbach (2011): "Between Profession and Audience", i *Journalism Studies*, 12:4, s. 407-422.
- van Kranenburg, H.L. (Hans) (2005): "Product Portfolios, Diversification, and Sustainability of Media Firms", i Picard, Robert G. (red.): *Media Product Portfolios. Issues in Management of Multiple Products and Services*. Mahwah, New Jersey og London: Lawrence Erlbaum Associate Publishers, s. 23-40.
- van Weezel, Aldo (2009): "Organizational Changes in Newspaper Firms and Their Relation to Performance", i *The International Journal on Media Management*, 11:3-4, s. 144-152. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14241270903278868>.
- VG (2015a): *VG 2014: Hvem er dere?* [Online] Tilgjengelig: <http://innsiden.vg.no/dere-2014-2/>
- VG (2015b): *Redaksjonelt regnskap 2014*. [Online] Tilgjengelig: <http://innsiden.vg.no/intern-2014-2/> [11.09.2016] (push)
- VG (2013): *Redaksjonelt regnskap 2012*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.vg.no/spesial/2013/regnskap/> [11.09.2016].
- VG+ (23.06.2015a): *På alle plattformer*. [Online]. Tilgjengelig: http://pluss.vg.no/2015/06/22/2059/2059_23475099#xtor=CS1-1-23475099%5BPå+alle+plattformer%5D Sjekk om den er a eller b i teksten. [02.08.2016].
- VG+ (23.06.2015b): *Se det i VG*. [Online] Tilgjengelig: http://pluss.vg.no/2015/06/22/2059/2059_23475104 [02.08.2016].
- vg.no (u.d.a): *Stiftelseserklæring*. [Online] Tilgjengelig: <http://vginfo.vg.no/mediehuset-vg/stiftelseserklæring/> [28.08.2016].
- vg.no (u.d.b): *Dette er familieliv*. [Online] Tilgjengelig:

- <http://www.vg.no/annonsorinnhold/familieliv/rema1000/hva-er-dette> [10.09.2016].
- vg.no (08.11.2014): *Slik er VGs nye tv-kanal*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/slik-er-vgs-nye-tv-kanal/a/23331771/> [15.09.2016].
- vg.no (08.05.2014): *VGTV får egen nyhetskanal*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/vgtv-faar-egen-nyhetskanal/a/10140043/> [24.09.2016].
- vg.no (09.12.2010): *I dag er VG på iPad*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.vg.no/forbruker/teknologi/i-dag-er-vg-paa-ipad/a/10012373/> [11.09.16].
- vg.no (06.05.2008): *Blir ny VG-sjef*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.vg.no/rampelys/media/blir-ny-vg-sjef/a/514931/> [02.08.2016].
- vg.no (10.10.2005): *Skapte mediehistorie med VG nett*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.vg.no/forbruker/teknologi/skapte-mediehistorie-med-vg-nett/a/108218/> [09.09.2016].
- vg.no (06.10.2005): *Slik startet VG Nett-eventyret*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/slik-startet-vg-nett-eventyret/a/292265/> [09.09.2016]
- vg.no (20.10.1999): *VG på WAP*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/mobil-kommunikasjon/vg-paa-wap/a/5271950/> [03.08.2016].
- vglista.no (u.d): *Kontakt*. [Online] Tilgjengelig: <http://vglista.no/kontakt/> [11.09.2016]
- Vaagan, Robert W. og Jens Barland (red. 2015): *Entreprenørskap og ledelse i media*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Wahldahl, Ragnar, Michael Bruun Andersen og Helge Rønning (2009): *TV-nyhetenes verden*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wallace, Sue (2013): "The complexities of convergence: Multiskilled journalists working in BBC regional multimedia newsrooms", i *The International Communication Gazette*, 75:1, s. 99-117. DOI: 10.1177/1748048512461764.

- Wallace, Sue: (2009): "Watchdog or witness? The emerging forms and practices of videojournalism", i *Journalism*. 10:5, s. 684-701. DOI: 10.1177/1464884909106539
- Webster, James G og Thomas B. Ksiazek (2012): "The Dynamics of Audience Fragmentation: Public Attention in an Age of Digital Media", i *Journalism of Communication*. 62:1, 39-56.
- Westlund, Oscar (2013): "Mobile News" i *Digital Journalism*, 1:1, 6-26. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/21670811.2012.740273>.
- Westlund, Oscar (2007): "The adoption of mobile media by young adults in Sweden", i Goggin, Gerard og Larissa Hjorth (red), *Mobile Media 2007*, The University of Sydney.
- Westlund, Oscar og Mathias A. Färdigh (2011): "Displacing and Complementing Effects of News Sites on Newspapers 1998-2009", i *International Journal on Media Management*, 13:3, s. 177-194. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14241277.2011.595020>.
- White, David Manning (1950): "The Gatekeeper: A Case Study in the Selection of News", i *Journalism Quarterly* 11, 383-96.
- Will, Craig (15.03.2012): "Engagement Styles: Beyond the 'Lean Forward' and 'Lean Back'", i *Johnny Holland: it's all about interaction*. [Online] Tilgjengelig: <http://johnnyholland.org/2012/03/engagement-styles-beyond-lean-forward-and-lean-back/> [21.09.2016].
- Yin, Robert K. (2014): *Case Study Research. Design and Methods*. Los Angeles med flere: Sage. 5. utgave.
- Zelitzer, Barbie (2004): *Taking Journalism Seriously. News and the Academy*. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage.
- Østbye, Helge (2000): *Om eierforhold i norske media*. Rapport nr. 46. Institutt for Informasjons- og medievitenskap, Universitetet i Bergen.
- Østbye, Helge, Knut Helland, Karl Knapskog, Leiv Ove Larsen og Hallvard Moe ([1998] 2013): *Metodebok for mediefag*. Bergen: Fagbokforlaget. 4. utgave.

VEDLEGG

VEDLEGG 1 EKSEMPEL PÅ INTERVJUGUIDE

Intervjuguide redaktører

- **Bakgrunnsspørsmål**
 - Alder
 - Stilling
 - Hvor lenge har du hatt den stillingen?
 - Andre stillinger i VG før dette?
 - Andre stillinger i andre aviser/nyhetsredaksjoner?
- **Arbeidet i redaksjonen**
 - Kan du fortelle litt mer om arbeidet med selve sakene?
 - Hvordan jobber dere for å ”finne” saker å skrive om?
 - Hvem bestemmer hvilke saker som skal dekkes?
 - Hvordan bestemmes hvem som skal dekke de forskjellige sakene?
 - Rutiner før publisering?
 - Hvem godkjenner etc?
 - Samarbeid?
 - på tvers av redaksjoner?
 - med andre som grafiker, programmerere etc?
 - Kan du fortelle litt mer om utforming av redaksjonene?
 - Sitter nett og papir sammen?
 - Fordeler / ulemper?
 - Hvordan er ”konkurransforholdet” mellom de forskjellige kanalene?
 - Hvilken plattform ”setter agenda”?
 - Eventuelle endringer knyttet til arbeidet i redaksjonen
 - Innad i redaksjonen du jobber på nå
 - Mellom redaksjonene i VG
 - Forskjeller fra VG og andre steder du har jobbet
- **Publiseringsprinsipper**
 - Kan du si litt mer om sakene som publiseres?
 - Hva kjennetegner en god sak?
 - Hvordan vet du at en sak egner seg på trykk?
 - Har typen nyhetsverdige saker endret seg?
 - Kan du si litt mer om hvorfor dere velger akkurat de sakene dere gjør?
 - Hvilke publiseringsprinsipper jobber dere etter?
 - Hvem bestemmer dette?
 - Er de forskjellige på forskjellige plattformer?
 - Har disse endret seg?
 - Hva slags saker forkastes? Hvorfor?
 - Kan du si litt om hvordan saker beveger seg mellom de ulike plattformene?
 - Hva skjer med en sak hvis den publiseres på flere plattformer?
 - Endres den?

- Hvem gjør det i tilfelle?
 - Kan de ulike plattformene dra nytte av hverandre? På hvilken måte?
- **Målgrupper / lesere**
 - Kan du fortelle litt om [plattformens] målgruppe?
 - Forskjellige målgrupper på de forskjellige plattformene?
 - Har utviklingen av nye plattformer påvirket målgruppetenkingen?
 - Hvem skal nås når og hvordan?
 - Hvordan jobber dere for å nå nye målgrupper og lesere?
 - Hvordan beholde de leserne man allerede har?
 - Jeg antar at målgruppe og innhold henger tett sammen; kan du si litt om dette forholdet?
 - hvordan påvirker eventuelle endringer i målgruppetenkingen det redaksjonelle produktet?
- **Nye produkter?**
 - Kan du fortelle meg litt om prosessen rundt utviklingen av nye produkter?
 - Hvilke hensyn tas?
 - Hvem bestemmer?
 - Hvordan foregår utviklingen?
 - Hvordan jobbes det for å tilpasse produktene til målgruppene på de forskjellige plattformer?
- **Samspill mellom alle kanalene**
 - Endres strategiene for de andre produktene (nett og papir) som følge av utvikling av mobile plattformer?
- **Journalistrollen**
 - Hva kjennetegner en god journalist?
 - Har journalistrollen endret seg?
 - Har de journalistiske idealene endret seg?
- **Redaktørrollen**
 - Hva kjennetegner en god redaktør?
 - Har redaktørrollen endret seg?

VEDLEGG 2 DOKUMENTER SOM INNGÅR I DOKUMENTANALYSEN

(disse dokumentene er inkludert også i den øvrige litteraturlisten)

Aftenposten.no (12.10.2011): *Aviskrisens nye konge*. [Online] Tilgjengelig.

<http://www.aftenposten.no/kultur/Aviskrisens-nye-konge-195104b.html>
[02.08.2016].

Computerworld (02.02.2010): *VG starter eget mobilselskap*. [Online] Tilgjengelig:

<http://www.cw.no/artikkel/fotovideo/vg-starter-eget-mobilselskap> [02.08.2016].

dn.no (29.01.2016): - *Jeg bruker ikke så mye tid på å angre*. [Online] Tilgjengelig:

<http://www.dn.no/magasinet/2016/01/29/2125/Portrettet/-jeg-bruker-ikke-s-mye-tid-p--angre> [23.09.2016].

dn.no (06.01.2016): *NRK ble mest sitert i 2015*. [Online] Tilgjengelig:

<http://www.dn.no/etterBors/2016/01/06/2224/nrk-ble-mest-sitert-i-2015>
[23.09.2016].

dn.no (03.03.2015): *50 000 VG+-abonnenter teller ikke*. [Online] Tilgjengelig:

<http://www.dn.no/etterBors/2015/03/03/1106/50000-vgabonnenter-telles-ikke>
[11.09.16]

E24.no (17.08.2011): *Prøver med 14 kroner for VG Helg på iPad*. [Online]

Tilgjengelig: <http://e24.no/media/proever-med-14-kroner-for-vg-helg-paa-ipad/20089917> [19.0916].

Journalisten.no (11.02.2014): *Henter hjem VG-rakett*. [Online] Tilgjengelig:

<http://journalisten.no/2014/02/henter-hjem-vg-rakett> [02.08.2016].

Journalisten.no (14.01.2011): *VG slår sammen nett og papir*. [Online] Tilgjengelig:

<http://journalisten.no/story/63704> [02.08.2016].

Kampanje.com (22.10.2015): *Har skjedd hurtigere og kraftigere enn forutsett*.

[Online] Tilgjengelig: <http://kampanje.com/medier/2015/10/--har-skjedd-hurtigere-og-kraftigere-enn-vi-hadde-forutsett/> [24.09.2016]

Kampanje.com (06.02.2015): *Schibsted ansetter 100 nye teknologer*. [Online]

- Tilgjengelig: <http://kampanje.com/medier/2015/02/ryssdal---vi-ma-ruste-opp-kraftig/> [09.09.2016].
- Kampanje.com (16.09.2014): *VG Mobil større enn nettavisene*. [Online] Tilgjengelig: <http://kampanje.com/archive/medier/2014/09/vg-mobil-storre-enn-nettavisene/> [2.08.2016].
- Kampanje.com (11.10.2011): - VG+ er verdens beste iPad-avis. [Online]. Available: <http://kampanje.com/archive/2011/10/--vg-er-verdens-beste-ipad-avis/> [28.08.16]
- Munch, Didrik (2012): *Media Houses Scandinavia*. Presentasjon, Schibsteds Investor Day, 2012. [Online] Tilgjengelig: <http://www.schibsted.com/Global/Financial%20documents/CMD/CMD%202012/CMD12%205%20Media%20Houses%2060212.pdf> [11.09.16].
- Munck, Sverre (2012): *Leveraging our digital assets to create additional value*. Presentasjon, Schibsteds Investor Day, 2012. [Online] Tilgjengelig: <http://www.schibsted.com/Global/Financial%20documents/CMD/CMD%202012/CMD12%206%20Online%20growth%2060212.pdf> [11.09.16].
- Netthoder.no (11.06.2014): *VG strømmer live – også på VGs forside*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.netthoder.no/2014/06/nyhetsstrommen-live-ogsaa-pa-vgs-forside/> [01.09.2016].
- Pedersen, Torry (2010): *Single Copy Newspapers – monetizing and innovation across distribution platforms*. Presentasjon holdt på Schibsteds Capital Markets Day, 2010. [Online] Tilgjengelig: <http://www.schibsted.com/Global/Financial%20documents/CMD/CMD%202010/CMD%202010%204%20VG%20final.pdf> [11.09.2016].
- Schibsted.com (u.d, a): *VG*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.schibsted.com/no/Mediehus/VG1/> [03.09.16].
- Schibsted (u.d, b): *Historie*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.schibsted.com/no/Om-Schibsted/Historie/> [03.09.16].
- Schibsted (u.d, c): *Digitale mediehus i verdensklasse. Fakta*. [Online] Tilgjengelig: <http://www.schibsted.com/no/Mediehus/> [03.09.16].

- Schibsted (2016): Årsrapport 2015 [online] Tilgjengelig:
<http://hugin.info/131/R/2004940/740409.pdf> [29.09.2016]
- Schibsted (2015): Årsrapport 2014 [online] Tilgjengelig:
<http://hugin.info/131/R/1911430/682298.pdf> [29.09.2016]
- Schibsted (2014a husk sett inn a i tekst): Årsrapport 2013 [Online] Tilgjengelig:
<http://hugin.info/131/R/1776828/626283.pdf> [29.09.2016]
- Schibsted (2014b) *Annual Editorial Report 2013*. [Online] Tilgjengelig:
<http://np.netpublicator.com/np/n76968510/Annual-editorial-report-2013-LOW-OK.pdf> [11.09.16].
- Schibsted (2013): Årsrapport 2012 [Online] Tilgjengelig:
http://www.schibsted.com/Global/SCH_Arsrapport_2012_NO.pdf [11.09.16]
- Schibsted 2012: Årsrapport 2011 [Online] Tilgjengelig:
http://www.schibsted.com/Global/AnnualReport/Annual%20Report%202011%20Notes/2011_Schibsted_Annualreport_ENG.pdf [29.09.2016]
- Schibsted (2011): Årsrapport 2010 [Online] Tilgjengelig:
<http://www.schibsted.com/Global/AnnualReport/Schibsted%20Annual%20Report%202010%20eng.pdf> [29.09.2016]
- Schibsted (2006): Årsrapport 2005 [Online] Tilgjengelig:
<http://hugin.info/131/R/1046857/171950.pdf> [29.09.2016]
- Schibsted (2005): Årsrapport 2004 [Online] Tilgjengelig:
<http://hugin.info/131/R/989338/148420.pdf> [29.09.2016]
- tech.vg.no (10.10.2013): What are we actually developing? [Online] Tilgjengelig:
<http://tech.vg.no/2013/10/10/so-what-are-we-actually-developing/#more-1668>
[13.08.2016].
- Tek.no (31.01.2010): Mobilutgavene blir bedre. [Online] Tilgjengelig:
http://www.tek.no/artikler/mobilutgavene_bli_bedre/87441/2 [02.08.2016].
- VG (2015a): *VG 2014: Hvem er dere?* [Online] Tilgjengelig:
<http://innsiden.vg.no/dere-2014-2/>
- VG (2015b): *Redaksjonelt regnskap 2014*. [Online] Tilgjengelig:

- <http://innsiden.vg.no/intern-2014-2/> [11.09.2016] (push)
- VG (2013): *Redaksjonelt regnskap 2012*. [Online] Tilgjengelig:
<http://www.vg.no/spesial/2013/regnskap/> [11.09.2016].
- VG+ (23.06.2015a): *På alle plattformer*. [Online]. Tilgjengelig:
http://pluss.vg.no/2015/06/22/2059/2059_23475099#xtor=CS1-1-23475099%5BPå+alle+plattformer%5D Sjekk om den er a eller b i teksten.
[02.08.2016].
- VG+ (23.06.2015b): *Se det i VG*. [Online] Tilgjengelig:
http://pluss.vg.no/2015/06/22/2059/2059_23475104 [02.08.2016].
- vg.no (u.d.a): *Stiftelseserklæring*. [Online] Tilgjengelig:
<http://vginfo.vg.no/mediehuset-vg/stiftelseserklaering/> [28.08.2016].
- vg.no (u.d.b): *Dette er familieliv*. [Online] Tilgjengelig:
<http://www.vg.no/annonsorinnhold/familieliv/rema1000/hva-er-dette> [10.09.2016].
- vg.no (08.11.2014): *Slik er VGs nye tv-kanal*. [Online] Tilgjengelig:
<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/slik-er-vgs-nye-tv-kanal/a/23331771/>
[15.09.2016].
- vg.no (08.05.2014): *VGTV får egen nyhetskanal*. [Online] Tilgjengelig:
<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/vgtv-faar-egen-nyhetskanal/a/10140043/>
[24.09.2016].
- vg.no (09.12.2010): *I dag er VG på iPad*. [Online] Tilgjengelig:
<http://www.vg.no/forbruker/teknologi/i-dag-er-vg-paa-ipad/a/10012373/>
[11.09.16].
- vg.no (06.05.2008): *Blir ny VG-sjef*. [Online] Tilgjengelig:
<http://www.vg.no/rampelys/media/blir-ny-vg-sjef/a/514931/> [02.08.2016].
- vg.no (10.10.2005): *Skapte mediehistorie med VG nett*. [Online] Tilgjengelig:
<http://www.vg.no/forbruker/teknologi/skapte-mediehistorie-med-vg-nett/a/108218/>
[09.09.2016].
- vg.no (06.10.2005): *Slik startet VG Nett-eventyret*. [Online] Tilgjengelig:

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/slik-startet-vg-nett-eventyret/a/292265/>

[09.09.2016]

vg.no (20.10.1999): *VG på WAP*. [Online] Tilgjengelig:

[http://www.vg.no/nyheter/innenriks/mobil-kommunikasjon/vg-paa-](http://www.vg.no/nyheter/innenriks/mobil-kommunikasjon/vg-paa-wap/a/5271950/)

[wap/a/5271950/](http://www.vg.no/nyheter/innenriks/mobil-kommunikasjon/vg-paa-wap/a/5271950/) [03.08.2016].

vglista.no (u.d): *Kontakt*. [Online] Tilgjengelig: <http://vglista.no/kontakt/> [11.09.2016]

VEDLEGG 3 KODEBOK INNHOLDSANALYSE

1. OVERSKRIFT

2. DATO

3. URL

4. OGSÅ VG PAPIR

Finnes saken også på VG papir?

0. Ikke VG papir
1. Samme dag
2. Dagen før
3. Dagen etter
4. Annet

5. OGSÅ VG NETT

Finnes saken også på VG nett?

0. Ikke VG papir
1. Samme dag
2. Dagen før
3. Dagen etter
4. Annet

6. OGSÅ VG +

Finnes saken også på VG+?

0. Ikke VG papir
1. Samme dag
2. Dagen før
3. Dagen etter
4. Annet

7. PRODUKSJONSSTED

1. Egenprodusert
Saker med egen byline, uten byline, delt byline, og leserinnlegg.
2. NTB
Saker som er tydelig merket NTB
3. Andre nyhetsbyråer
Saker fra andre, norske og utenlandske, nyhetsbyråer.
4. Andre Schibstedaviser
Saker fra andre Schibstedaviser, som Fædrelandsvennen, Bergens Tidende, Aftenposten og Stavanger Aftenblad.
5. Andre norske nyhetssteder
6. Utenlandske nyhetssteder
7. Annet

8. INNENRIKS/UTENRIKS

1. Innenriks

Saker som omhandler Norge eller norske interesser i Norge.

2. Utenriks

Saker om hendelser, prosesser, o.l. som finner sted utenfor Norge.

3. Norge i utlandet

Nordmenns aktiviteter i utlandet, norske interesser i utlandet.

9. BILDESERIE

Er det innslag av bildeserie i saken?

1. Ja
2. Nei

10. VIDEO

Er det en video embedded i saken?

1. Ja
2. Nei

11. SJANGER

1. Notis (under 80 ord)
2. Kort artikkel (81-200 ord)
3. Middels lang artikkel (201-600 ord)
4. Lang artikkel (Over 601 ord)
5. Reportasje
6. Oped/mening/kronikk/kommentar
7. Leder
8. Debatt
9. Intervju
10. Analyse
11. Anmeldelse
12. Live-oppdatering
Hvis saken er en direkteoppdatering. For eksempel henvisning til *VG direkte*.
13. Blogg
Hvis det kommer tydelig frem at artikkelen stammer fra en blogg.
14. Video/bilde
Hvis saken utelukkende består av et eller flere bilder, eller en video, og ikke noe skrevet tekst.
15. Test, avstemming, quiz
16. Annet

12. HOVEDKATEGORIER

Politikk

1. Rikspolitikk

Innenrikspolitikk på nasjonalt nivå, som valg, regjering, storting, politiske partier, politiske prosesser.

2. Lokal og regional politikk

Politikk på lokalt eller regionalt nivå. Kommunalpolitikk, distriktpolitikk. Politikere og partier.

3. Internasjonal politikk

Nyheter om internasjonal politikk, innenfor enkeltasjoner, mellom stater, globalt, FN og EU.

4. Demonstrasjon / aksjon

5. Statlig forvaltning

Forvaltning av statens interesser. Direktoratater, departementer, etater.

6. Kommunal og regional forvaltning

Forvaltning på kommunalt og regionalt nivå.

7. Krig / terror / politisk vold

Krig, væpnet konflikt, terror. Fredsforhandlinger, internasjonale operasjoner. Mellom folkegrupper og land.

Økonomi

8. Norsk økonomi – generelt

Nyheter om den generelle økonomiske tilstanden i Norge.

9. Norske selskap

Saker om norske selskap, i Norge og utlandet.

10. Lokal og regional økonomi

Saker som spesifikt handler om økonomi på kommune- og fylkesnivå.

11. Global/internasjonalt økonomi

Nyheter om økonomi på globalt eller internasjonalt nivå. For eksempel om finanskrisen, i saker hvor Norge ikke spesifikt omtales.

12. Personlig økonomi

Saker som handler om personlig økonomi. Som levekostnader og konsumprisindeks, samt råd og tips om hvordan man kan spare mer ol.

13. Olje og energi

Saker som omhandler olje- og energisektoren.

14. Landbruk, fiske og skogbruk

Saker som omhandler landbruk, fiske og skogbruk. Også matproduksjon.

15. Boligmarkedet

Saker som omhandler boligmarkedet.

Sosiale spørsmål

16. Arbeidsliv

Saker som omhandler ulike aspekter ved arbeidsliv, som pensjon, rettigheter, arbeidsløshet, streik og lønnsforhandlinger.

17. Helse

Saker som omhandler helsesektoren, mental og fysisk helse, eldreomsorg, epidemier.

18. Utdanning

Saker om utdanningssektoren, på individnivå og institusjonsnivå. Barnehager, skoler, universitets- og høyskolesektoren.

19. Minoritetssaker

Saker som omhandler minoriteter. Legning, etnisitet, religiøsitet (utenfor statskirken). Likestilling, sosiale rettigheter.

20. Levekår

Nyheter som handler om generelle levekår, fattigdom, levekårsundersøkelse ol.

21. Natur, miljø og klima

Saker som omhandler natur, miljø, klima. Forurensing, klimaendringer, CO₂-utslipp ol.

Livsstil

22. Forbrukersaker

Veiledningsjournalistikk, forbrukerjournalistikk, tester av nye produkter ol.

23. Livsstil

Saker om mote, trening, kropp, reise.

24. Familie og barn

Forhold foreldre/barn, hverdagsliv, oppvekst.

25. Sport og fritid

Saker om hobby og fritid, fritidsaktiviteter, sport på amatørnivå, for eksempel Birken.

26. Nærmiljø

Saker som omhandler forhold i nærmiljøet. Turstier, ballbinger, underganger, fortau, lyskryss o.l.

27. Religion og livssyn

Religion, livssyn, personlig tro.

28. Globale og internasjonale sosiale spørsmål

Sosiale spørsmål på globalt nivå. Fattigdom, FN, WHO.

29. Humanitære aksjoner

Innsamlingsaksjoner og lignende til humanitære forhold. F. eks i forbindelse med naturkatastrofer ol.

30. Bisettelser / begravelser

Samferdse/ulykker

31. Samferdse

Saker som omhandler samferdselssystemet, kollektivtransport, ol.

32. Ulykker

Saker som omhandler ulykker, hvor enten menneske, eiendom eller miljø er involvert. Også branner.

Kriminalitet

33. Kriminalitet

Alle typer kriminalitet. Pågående etterforskning. Gjenopptakelse av saker.

34. Fra retten

Saker hvor det rapporteres fra retten.

35. Politisaker

Saker som involverer politien som enhet.

Sport

36. Sportsresultater

Saker om resultater fra fotballkamper, skirenn etc.

37. Sportsnyheter

Andre, mer generelle sportsnyheter.

38. Sportspersonligheter

Saker med fokus på bestemte utøvere, trenere el.

39. Før kampen

Omtale før kamp, skirenn el.

40. Klubber og lag

Generell omtale av klubber og lag.

Kultur

41. Kunst og høy-kultur

Billedkunst, teater, opera, litteratur, klassisk musikk.

42. Populærkultur

Kjendiser, musikkindustrien, filmindustrien, kiosklitteratur.

43. Kulturpolitikk

Saker som omhandler kulturpolitiske spørsmål. Finansiering av kulturhus, tilskudd til arrangementer ol.

44. Barne- og ungdomskultur

Saker som kultur rettet mot barn og unge.

45. Medier, reklame, PR

Saker som spesifikt handler om mediene, reklamebransjen, PR-byråer etc.

46. Kongefamilien

Nyheter om kongefamilien.

47. Tidsspesifikke hendelser

Saker som rapporterer spesifikt om tidsspesifikke hendelser, som 17. mai, russefeiring, kvinnedagen ol.

48. Kuriosa

Saker av oppsiktsvekkende eller sjelden karakter. For eksempel "Lemur tok selfie".

49. Teknologi og forskning

Saker om ny teknologi, og forskningsrelaterte saker. Inkluderer både naturvitenskap, humaniora og samfunnsvitenskap.

50. Været

Vær og værmelding

13. Umiddelbarhet

1. Krever umiddelbar publisering
2. Kan publiseres når som helst
3. Hverken eller

14. Geografi

Hvilken land handler nyheten/innholdet om.

1. Norge
2. Norden / Skandinavia
3. England / Storbritannia
4. USA
5. EU
6. Russland
7. Midtøsten
8. Afrika
9. Asia
10. Sør-Amerika
11. Oseania
12. Annet (FN, månen)

**Errata for
Kampen om publikums oppmerksomhet.**

Om VG, multiplattformpublisering og strategiske beslutninger.

Nina Kvalheim



Avhandling for graden philosophiae doctor (ph.d.)
ved Universitetet i Bergen

Errata

Side xiii Tabelltekst til tabell 8.2 endret fra ”Sammenfall (gjenbruk) av saker mellom VG nett med VG papir og VG+, 3.-9. mars” til ”Sammenfall (gjenbruk) av saker; VG nett sammenlignet med VG papir og VG+, 3.-9. mars” (gjelder også side 230).

Tabelltekst til tabell 8.3 endret fra ”Sammenfall (gjenbruk) av saker mellom VG + med VG papir og VG+, 3.-9. mars” til ”Sammenfall (gjenbruk) av saker; VG + sammenlignet med VG papir og VG nett, 3.-9. mars” (gjelder også side 232).

Tabelltekst til tabell 8.4 endret fra ”Sammenfall (gjenbruk) av saker mellom VG papir med VG+ og VG nett, 3.-9. mars” til ”Sammenfall (gjenbruk) av saker; VG papir sammenlignet med VG+ og VG nett, 3.-9. mars” (gjelder også side 233).

Side 13 Fornavn satt inn. Det samme gjelder også side 15, 16, 23, 31, 32, 33, 34, 39, 40, 45, 81, 89, 110, 175, 178, 253, 254, 258 og 263.

Side 22 ‘Setningen “Disse listene sier dermed noe mer om hvorfor nettopp disse nyhetene har nådd agendaen”, er endret til ” Disse listene sier dermed ikke noe mer om hvorfor nettopp disse nyhetene har nådd agendaen”.

Side 36 [1966] 2004 satt inn etter Berger og Luckman i fotnoten.

Side 39 Henvisning til tom fotnote er fjernet. Som følge av dette er alle de påfølgende fotnotenumrene endret. Innholdet i fotnotene er det imidlertid ingen endringer knyttet til.

Side 51 Setningen ”[...] et forsøk på å anvende riktig handling til riktig strategi både på organisasjonsnivå og på aktørnivå, og både struktur og aktør blir dermed” er endret til ”[...] et forsøk på å anvende riktig handling til riktig strategi både på organisasjonsnivå og på aktørnivå, og både struktur og aktør blir dermed inkludert”

Side 53 Årstall i henvisningen til Kammer hadde falt ut. Denne er satt inn, og ny henvisning er Kammer (2013).

Side 66 ‘få’ er satt inn i tredje setning. Ny setning blir dermed “Begge disse bevissthetene inngår i aktørenes virke, og å få tilgang til dem er dermed sentralt for å forstå de strategiske valg som tas”.

Side 88 Verdiene 50 og 49 har erstattet verdiene 52 og 51.

Side 108 og 109 Henvisning til figur er endret fra figur 4.4 til figur 4.3. Henvisning til tabell 4.2 satt inn på side 109.

Side 120 ’Tor’ satt inn før Jacobsen i siste avsnitt, og ’direktør i VG Mobil’ satt inn etter Jacobsen samme sted.

Side 124 ’Tom’ satt inn før Byermoen midt på siden, og ’redaksjonell utvikler’ satt inn etter Byermoen samme sted.

Side 124 Henvisning til intervju satt inn. Det samme gjelder også side 150, 154, 177, 178, 239, 241, 242, 243, 244 og 246.

Side 128 'imidlertid' er satt inn. Ny setning blir "For VGs del må et sterkere samarbeid mellom de ulike avdelingene imidlertid også forstås som en videreføring av det gamle".

Side 158 og 159 (se fig. 6.1) og (se fig. 6.2) er satt inn.

Side 168 (Kilde: VG 2015) er endret til (Kilde: VG 2015a).

Side 193 Setningen "Konsummodus brukes slik som et salgsargument i forhold til annonsører, og fungerer som et salgsargument" er endret til "Konsummodus brukes slik som et salgsargument i forhold til annonsører".

Side 209 (Evens & van Damme 2016) har erstattet (Evans & Kvamme 2016).

Side 251 Setningen "Det er ikke sikkert at strategiene som formuleres lar seg gjennomføre i det daglige arbeidet, og det er og for eksempel en etnografisk studie kunne [...]" er byttet ut med "Det er ikke sikkert at strategiene som formuleres lar seg gjennomføre i det daglige arbeidet, og for eksempel en etnografisk studie kunne [...]".