

Sunnmørsposten: strategier og konkurransesituasjon

Markedsføring av avis i eierskapskontekst



Fride Vedde Aalhus

Masteroppgave i medievitenskap

Institutt for informasjons- og medievitenskap

Universitetet i Bergen



Juni 2010

SAMMENDRAG

Sunnmørsposten er den eneste dagsavis i sitt eget nedslagsfelt. Hva skjer med posisjoneringsarbeidet til en avis når man går inn som eier på samme marked som en selv opererer i? Denne oppgaven ser på forholdet mellom regionsavisen Sunnmørsposten og deres datteraviser, og hvordan dette kan mane til promotering og merkevarebygging av Sunnmørsposten. Polaris Media ASA er Sunnmørspostens eiere, og hvordan dette eierskapet spiller inn på posisjoneringsarbeidet er også en del av oppgaven. Det sentrale her er at det er eierne som setter de overordnede rammene for avisen. Hvilke tiltak Sunnmørsposten har gjennomført de siste årene fremstilles i oppgaven, og viser hvordan disse kan være ledd i markedsføringen til avisen. Utgangspunktet her er at aviser i dag drives som vanlige profittorienterte selskaper. Mange av tiltakene Sunnmørsposten har foretatt de senere årene har grunnlag i det å generere inntekter både til seg selv og sine eiere. Oppgaven konkluderer blant annet med at eierskap kan nyttes som en strategi for posisjonering, da oppkjøp av lokalaviser i eget nedslagsfelt kan holde andre store medieselskap unna deres marked. På denne måten får Sunnmørsposten kontroll over markedet som de selv opererer i.

FORORD

”Har du hentet avisen?”. Denne frasen er trolig den som ble mest sagt under min oppvekst. Frustrasjonen kom sigende da postbudet ikke turte å kjøre opp de bratte bakkene til postkassen vår for å levere avisen vinterstid. Da måtte vi selv ta beina fatt og hente avisen i bunn av bakkene. Men det gjorde vi lett. Avisen måtte jo i hus. Ikke alt ble lest. Men avisen måtte i hus. Det er for meg rart å se for seg et samfunn uten papiravisen, den som preger hverdagen til så mange på en slik måte. Avisens fremtid i Norge debatteres som usikker. Det som dog er sikkert er at den per dags dato er en stor del av dagens samfunn, enten den finnes på nett eller på papir.

Denne oppgaven hadde ikke latt seg gjennomføre uten velvilje fra mine intervjuobjekt, så jeg vil med dette takke redaktørene, direktørene og de andre avislederne som velvillig stilte opp til intervju.

Takk til Lisa og Lars Erik, for at dere tok dere tid til å lese korrektur for meg. Takk også til Bjarne, for gjennomgang av oppgaven og oppmuntrende ord underveis.

Til sist vil jeg rette en stor takk Helge Østbye, for god hjelp og veiledning gjennom hele året.

Bergen, 1.juni 2010

Fride Vedde Aalhus

INNHALDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	5
1.1 SUNNMØRSPOSTENS MARKEDSPOSISJON	5
1.2 PROBLEMSTILLING	6
1.3 BEGREPSAVKLARING OG AVGRENSING	6
1.4 DISPOSISJON	8
2. FRA ARV TIL AS	9
2.1 KONSERNDANNELSE OG KONSENTRASJON I NORGE	9
2.2 AVISSTRUKTUR PÅ SUNNMØRE	10
2.2.1 Paraplymodellen på Sunnmøre	11
2.3 POLARIS MEDIA ASA	13
2.4 SUNNMØRSPOSTEN AS	14
2.4.1 Produktet Sunnmørsposten	15
2.4.2 Organisering	16
2.4.3 Formålsparagraf og forretningsidé	17
2.4.4 Visjon	18
2.4.5 Strategiske nøkkelområder	18
2.5 VIKEBLADET VESTPOSTEN	19
2.6 MØRE-NYTT	19
2.7 MØRE	20
2.8 SYKKYLVSBLADET	20
3. TEORETISKE PERSPEKTIV	21
3.1 BØRS OG KATEDRAL I AVISHUS	21
3.1.1 Eierskap og marked i politisk økonomi-tradisjonen	22
3.2 STRUKTUR OG STRATEGI I MEDIEMARKEDET	23
3.2.1 En avis, flere marked	24
3.2.2 Hvordan få suksess på publikums- og annonsemarkedet?	26
3.2.4 Merke varebygging og identitet	27
3.2.5 Riktig posisjonering gir ønsket plass i markedet	29
3.2.6 Troverdighet og relevans	30
3.3 EIERSKAP I MEDIENE SOM MARKEDSSTRATEGI	30
3.3.1 Årsaker til konsentrasjon og ekspansjon	31
3.3.2 Hvorfor vil regionsavisen eie lokalavisen?	32
4. METODE	34
4.1 MUNTlige OG SKRIFTLIGE KILDER	34
4.2 KVALITATIVT INTERVJU	35
4.2.1 Valg av aviser	36
4.2.2 Informanter	36

4.2.3 Fremgangsmåte	37
4.2.4 Intervjuguide	38
4.2.5 Generaliserbarhet, reliabilitet og validitet	39
4.2.6 Metodiske refleksjoner	40
5. SUNNMØRSPOSTENS TILTAK	41
5.1 MERKEVAREN SUNNMØRSPOSTEN	41
5.1.1 Prisvinning som merkevarestrategi	43
5.1.2 SKUP = troverdighet	44
5.2 SMP.NO.....	46
5.2.1 Nettavis, et lønnsomt tiltak?	46
5.2.2 Produktdifferensiering som suksessoppskrift.....	48
5.2.3 Plattform for, av og med Sunnmørsposten	49
5.2.4 smp.no på Facebook	50
5.3 "MINDRE AVIS – VIKTIGARE AVIS"	52
5.4 PRODUKTUTVIKLING OG FINANSKRISE	54
5.5 "NÅR DU VIL VITE"	55
5.6 MED UNGDOMMEN PÅ SISTESIDEN	57
5.7 RETT I POSTKASSEN	59
5.7.1 Leserundersøkelse som "pop-up" på nett	60
5.8 MEDIASITE PÅ UBESTEMT TID	61
5.9 TILTAK = POSISJON = ØKT FORTJENESTE?	63
6. SUNNMØRSPOSTENS DØTRE.....	65
6.1 LOKALAVISENE "EIER" LOKALMARKEDET	65
6.1.1 Datteravisene som konkurrenter.....	66
6.1.2 Andre lokale og nasjonale konkurrenter.....	68
6.2 MEKTIGE EIERE, SMÅ LOKALAVISER	70
6.2.1 Allianser og samarbeid	71
6.2.1.1 På med konsernhatten	72
6.2.2 Differensiering av markedsarbeidet	74
6.3 EIERSKAP SOM POSISJONERINGSSTRATEGI	76
6.3.1 Trykkeri og distribusjon	76
6.3.2 Sunnmørspostens økende sparebøsse	77
6.3.3 Markedskontroll ved ekspansjon.....	79
6.4 SÅ, HVA ER FORMELEN?	80
7. LITTERATUR	83
VEDLEGG 1: ORGANISASJONSKART	I
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE	III
VEDLEGG 3: UTKLIPP.....	V

1. INNLEDNING

1.1 Sunnmørspostens markedsposisjon

Denne oppgaven handler om Sunnmørspostens strategier på et marked som stadig er i endring. Sunnmørsposten innehar i dag posisjonen som den ledende avisen på Sunnmøre, et område som består av 17 kommuner og vel 130 000 innbyggere. De fleste kommunene på Sunnmøre har egne, små fådagsaviser. Noen av disse avisene er nå eid av regionsavisen Sunnmørsposten, som er den eneste dagsavisen på Sunnmøre. Sunnmørsposten er den største avisen mellom Bergen og Trondheim, og dekker Nordfjord og deler av Romsdalen, i tillegg til Sunnmøre. Selv eies Sunnmørsposten av Polaris Media ASA.

Som lokalavis for Ålesund og de nærmeste kommunene, og regionsavis for resten av dekningsområdet har Sunnmørsposten en dobbel funksjon. Olav-Johan Øye (1993: 19) poengterer i sin rapport om konkurranse og markedsdeling at systemet med en overordnet dagsavis og flere underordnede lokalaviser er mer utbygd på Sunnmøre enn i andre deler av landet. På Sunnmøre finnes det ikke konkurranse mellom store nr. 1 og nr. 2-aviser på det lokale dagsavismarkedet siden Sunnmøre Arbeideravis gav opp i 1985. Sunnmørsposten har likevel konkurrenter fra veletablerte lokale fådagsaviser "nedenfra" (Roppen 2003: 97), og fra riksdekkende aviser som VG og Dagbladet "ovenfra". Konkurransforholdet mellom lokalavisene og Sunnmørsposten er sentralt i oppgaven, siden Sunnmørsposten eier lokalaviser i eget nedslagsfelt. Disse eierskapene kan føre til at avisen til en viss grad kan sikre seg i denne konkurransen. Konkurransen om leserne og annonsørene er herunder viktig.

Oppgaven tar for seg hvilke strategiske valg regionsavisen Sunnmørsposten foretar for å plassere seg i sitt eget nedslagsfelt, og hvordan eierskap spiller inn i denne prosessen. Det faktum at tradisjonelle avisbedrifter i dag drives som bedriftsøkonomiske foretak, hvor profit er målet, er en viktig bakgrunn for oppgaven. Selve avisen er i dag mer en vare på et marked, fremfor en opplysningskilde eller en partipolitisk publikasjon. Det samme gjelder for selskapet som utgir avisen. Disse blir kjøps- og salgsobjekter for større avisselskaper og mediebedrifter. Med den voksende eierkonsentrasjonen kan man si at aviser styres mer og mer som profitorienterte bedrifter. Allikevel har de fremdeles en stor samfunnsmessig betydning.

1.2 Problemstilling

Konkurransen mellom lokalavis og regionalavis er et viktig utgangspunkt for denne oppgaven. I tillegg er utvikling av mediekonsern og Sunnmørspostens posisjon som den ledende mediebedriften på Nordvestlandet sentralt. Overordnet problemstilling for oppgaven er: *Hvilke strategier benytter Sunnmørsposten seg av for å posisjonere seg i sitt eget nedslagsfelt, og hvilken rolle spiller eierskap i denne prosessen?*

Oppgaven vil se på hvordan en avis i dag posisjonerer seg på et marked som man deler med egne datteraviser. Hvordan bygges merkevaren Sunnmørsposten, og hvilke tiltak har avisen gjennomført de siste årene? Forholdet mellom Sunnmørsposten og deres datteraviser er interessant å undersøke for å finne ut hvordan dette påvirker måten Sunnmørsposten velger å plassere seg på i disse områdene. Man kan spørre seg hvorfor Sunnmørsposten ønsker å ha eierinteresser i andre aviser på markedet, for ikke annet enn å kontrollere sin egen markedsandel og sikre egen framtid. Er det forskjell i markedsarbeidet til Sunnmørsposten i områder der de eier lokalavis, kontra områder der de ikke eier lokalavis? Er eierskap i seg selv en strategi for posisjonering?

1.3 Begrepsavklaring og avgrensning

Strategi er et vidtspennende begrep som brukes både om planer, mål, tiltak og virkemiddel. Philip Kotler (2005: 79) mener en hver bedrift må utvikle en strategi for å oppnå sine mål. Strategi kan ses på som en systematisk måte å forberede seg på fremtiden. I denne oppgaven vil strategibegrepet benyttes i forhold til hvordan Sunnmørsposten konkret har utviklet tiltak som følge av sitt strategiske rammeverk. Det strategiske rammeverket er retningslinjer som skal føre til at avisen oppnår sin visjon og forretningsidé. Strategisk rammeverk innbefatter grenser, retningslinjer og forutsetninger. Strategi kan defineres som valg av tiltak som skal gi et foretak konkurransemessige fortrinn (Lund & Lorentzen, referert i Wilberg 1998a: 11). Hvilke valg har Sunnmørsposten gjort de siste årene?

Posisjonering i denne oppgaven dreier seg om hvordan Sunnmørsposten plasserer seg i sitt marked, og hvilke tiltak de gjør for å beholde posisjonen de har. All strategisk markedsføring bygger på segmentering, målgruppevalg og posisjonering. Merkevarebygging er en sentral del av et posisjoneringsarbeid, og blir vektlagt i oppgaven. Posisjonering vil i følge Kotler (2006: 250) si å utforme bedriftens tilbud og image slik at den får en særegen plass i målgruppens

bevissthet. Utvikling av bedriftens tilbud vil i denne sammenheng være utvikling av papiravis og nettavis for Sunnmørsposten. Å bygge image handler om en langsiktig satsing for å skape et unikt og positivt bilde av et merke. Dette blir merkets identitet (Helgesen & Gaustad 2002: 23). Hvem skal Sunnmørsposten utvikle sine tilbud og sin identitet for? Sunnmørsposten kan velge å tilby sine produkt til alle, eller de kan dele inn markedet ut ifra hva som passer best i forhold til hva de kan tilby. Å dele inn markedet i slike grupper kalles segmentering. Sunnmørsposten kan så velge ut hvilke segment de vil satse på, og dette blir da Sunnmørspostens målgrupper. For aviser er geografi alltid et sentralt segmenteringsgrunnlag. I tillegg er lesermarkedet og annonsemarkedet to overordnede segmenter man må forholde seg til. Strategiene til en mediebedrift vil endre seg alt etter hva man velger å segmentere etter.

Eierskap: Utviklingen av mediekonsern vokst frem på 1980-tallet, og er stadig sentralt i dagens mediebilde. Det kjøpes og selges stadig, og tendensen er at mindre bedrifter og medier kjøpes opp av større foretak. Helgesen & Gaustad (2002: 67) snakker om en markedsrett som forekommer når sammensluttede eller samarbeidende selskaper oppnår større markedsandeler. Dette kan gi monopolrett i markedet. Imperiebygging og stordriftsfordeler er grunner til at bedrifter ønsker å ekspandere. Stordrift kan føre til sparte utgifter og felleskap, og større firma får mer prestisje (Roppen 2004: 25-26). I denne oppgaven vil eierskap være knyttet til den eller de som eier eller kontrollerer aksjene i bedriften. Oppgaven vil se på hvordan eierskapsforholdene fortoner seg for Sunnmørsposten fra to hold. På den ene siden har man Polaris Media ASA, som eier Sunnmørsposten. På hvilken måte påvirker de markedsarbeidet til avisen? Hvordan kan et konsern danne muligheter for Sunnmørsposten på det merkantile feltet? Det andre perspektivet er Sunnmørspostens eierinteresser i andre lokalaviser på Sunnmøre og i Nordfjord. Hvordan retter Sunnmørsposten seg inn mot disse lokale markedene, og er det en forskjell på steder hvor Sunnmørsposten eier en lokalavis kontra steder de ikke eier lokalavis? Hvorfor ønsker Sunnmørsposten å eie sine lokale konkurrenter, og på hvilken måte kan de nytte seg av disse eierskapene merkantilt?

Aviser har inntekter fra et lesermarked og et annonsemarked, men for å lykkes på annonsemarkedet kreves suksess på lesermarkedet (Doyle 2002: 12). Det redaksjonelle innholdet er en utgiftspost, men nødvendig for å få lesere (og dermed også annonser). Innhold kan derfor være en strategi for å kapre lesere. Innhold vil bli sett på i forhold til dette, og i forhold til det faktum at eiernes påvirkning på mediebedriften kan få følger for det

redaksjonelle arbeidet. Utover dette er ikke innhold, hva Sunnmørsposten faktisk skriver, vektlagt i denne oppgaven.

1.4 Disposisjon

Kapittel to gir en oversikt over avisstrukturen på Sunnmøre sett i lys av den historiske utviklingen av mediekonsern i Norge. Herunder presenteres Polaris Media ASA, det nye dominerende mediekonsernet på Sunnmøre. Avisene som oppgaven tar utgangspunkt i, med spesielt fokus på Sunnmørsposten, blir deretter presentert. Kapittel tre tar for seg relevante teoretiske perspektiver og knytter dette til Sunnmørsposten og deres situasjon. Oppgaven nytter seg av kvalitative intervju som metode, i form av samtaler med informanter fra Sunnmørsposten og andre lokalaviser på Sunnmøre. Kapittel fire redegjør for hvordan datamaterialet er innsamlet og bearbeidet, med grunngiving av foretatte valg. Kapittel fem og seks bruker datamaterialet til å vise ulike tiltak Sunnmørsposten har foretatt, diskuterer hvorvidt eierskap betyr noe for markedsplanlegging og posisjoneringsarbeid, og belyser ulike grunner til hvorfor Sunnmørsposten ønsker å eie lokalaviser i eget nedslagsfelt. Oppsummeringer med konklusjoner gis i slutten av kapittel fem og seks.

2. FRA ARV TIL AS

Dagens mediebilde preges av moderne mediekonsern, hvor arv og familietilhørighet betyr lite¹. For å kunne se på hvordan eierskap eventuelt har innflytelse på det merkantile arbeidet som gjøres i en avis, er det sentralt å se på hvordan denne mediekonsentrasjonen har kommet til å være og hvordan avisstrukturen på Sunnmøre ser ut i dag. For å belyse hvordan posisjoneringsarbeidet i en avis foregår har jeg tatt utgangspunkt i fem aviser. Sunnmørsposten, Vikebladet Vestposten og Møre-Nytt er aviser i Sunnmørspostens konsern, mens avisene Møre og Sykkylvsbladet er frittstående aviser². Sunnmørsposten står i sentrum for undersøkelsen. De andre avisene er inkludert for perspektiv.

2.1 Konserndannelse og konsentrasjon i Norge

Uskyldens tidsalder varte i følge Helge Østbye (2004: 111) frem til 1980-tallet i Norge. Etter dette fikk man en overgang fra idealistisk til økonomisk begrunnelse for å drive med avis. Fra å være tilkommet av arv, ble det nå interessant å kjøpe opp ulike medier som en investering. Fram til omlag 1985 hadde man stort sett eiermessig uavhengige aviser. Nå gjelder dette nesten bare småaviser. I dag er mange av de små avisene gjerne en del av et større konsern, ofte underlagt en stor regionsavis. Sunnmørsposten, eid av Polaris Media ASA, er eksempel på dette, da de eier lokalaviser på Sunnmøre og i Nordfjord. Samme situasjon har man i Bergen hvor Bergens Tidende har eierinteresser i lokalaviser i eget nedslagsfelt. Bergens Tidende eies i helhet av Media Norge ASA³.

Det var ved starten av jappetiden i 1983 at medier som investeringsobjekt først ble aktuelt. Man så da at man kunne utnytte det samme materialet i flere medier (Østbye 2000: 59-60), og det var tidlig på 1980-tallet at Orkla, Sunnmørspostens første eier på konsernsiden, begynte å investere i medier. På denne tiden var det mest fokus på de økonomiske transaksjonene, kjøp

¹ Et unntak fra dette finner man i Volda med Aarflotfamilien (avisen Møre), som for 200 år siden startet med avisdrift. De er fremdeles i bransjen uten å ha blitt oppkjøpt av større krefter.

² Kapittel 4 begrunner valg av lokalavisene.

³ Media Norge ASA er eierskapet til Bergens Tidende, Fædrelandsvennen, Stavanger Aftenblad og Aftenposten. Media Norge ASA eies av Schibsted.

og salg, og på det å tjene penger (Mathiesen 2002: 62). Dette sammenfaller med tendensene man ser i dagens mediemarked, med aviser som styres etter profittankegang.

Sunnmørsposten har vært gjenstand for kjøp og salg flere ganger. Avisen ble i mange år drevet av Flem-familien fra Vigra⁴. I 1991 kjøpte Orkla Media Sunnmørsposten, og avisen hadde ikke lenger eiere som var tilkommet av arv, men av aksjeandeler. Orkla kjøpte opp en relativt dårlig drevet avis. En av årsakene til underskuddet Sunnmørsposten hadde på dette tidspunktet var det nye pressebygget som nettopp var bygget. I 2006 kjøpte det britiske mediehuset Mecom opp Orkla Media AS og endret konsernnavnet til Edda Media AS (smp.no 2010). Sunnmørsposten var ikke mer enn tre år under Edda Media og deres utenlandske eiere, før det nyopprettede medieselskapet Polaris Media ASA i februar 2009 kjøpte tilbake avisen på norske hender.

Helgesen & Gaustad (2002: 68) mener utviklingen av mediekonsern i Norge har ført til at norske aviser ikke lenger er uavhengige og autonome. De mener at for flertallet av norske aviser blir markedsstrategiene løftet opp på konsernnivå, og at det finnes et betydelig potensial for merkevarebygging på konsernnivå. Det er særlig tre medieselskaper som har påvirket det norske mediemarkedet, og som også i dag kontrollerer en stor del av det norske avismarkedet. Edda Media AS, Schibsted ASA og A-pressen ASA har alle historier som går langt tilbake i tid. Polaris Media ASA er langt på vei blitt det fjerde store mediekonsernet. Helt siden de første avisene ble etablert på 1760-tallet har myndighetene vært opptatt av å regulere avisene (Østbye 2000: 87). Det var dog først fra 1990-tallet at de regulerte eierskap i mediene for å skape mangfold. Etter en stortingsmelding fra 1993 tok opp blant annet etikk og eierskap i media, ble det nedsatt et eierskapsutvalg oktober samme år (Østbye 2000: 90). Medieeierskapsloven trådte i kraft 1.januar 1999, og sier for pressen at en eier ikke kan passere grensen på 33.3 % av nasjonalt opplag.

2.2 Avisstruktur på Sunnmøre

På tidspunktet da Orkla kjøpte seg inn i Sunnmørsposten var avisen allerede en monopolavis. En monopolavis har ikke konkurranse fra samme aktører i det aktuelle markedet (Roppen 2004: 42). Å kjøpe opp ledende lokalaviser var en av strategiene til det stadig voksende

⁴ Vigra er en øy utenfor Ålesund.

konsernet Orkla (Roppen 2003: 78). Selv om Sunnmørsposten ikke hadde sine største overskudd i denne perioden, var de allikevel ledende på markedet. Sunnmørsposten hadde konkurranse fra andre lokale dagsaviser helt frem til 1985. Møre Social-Demokrat kom ut i Ålesund og ble etablert lenge før Sunnmørsposten, i 1921. Denne avisen fortsatte som Sunnmøre Arbeideravis fra 1931, men måtte gi bukt med konkurransen i 1985. Etter nedleggelsen startet noen av de ansatte fra Sunnmøre Arbeiderblad gratisavisen NyttiUka, som i dag er den største gratisavisen på Sunnmøre. Sunnmørsposten hadde i perioder konkurranse også fra andre aktører: Aalesunds avis (1917-1957), Aalesunds blad (1871-1895), Aalesunds Handels- og Sjøfartstidende (1857-1904), Aalesunds socialdemokrat (1908-1910) og Arbeidernes blad (januar til april 1898) (Høeg 1974: 79-80).

Man ser at Sunnmørsposten har klart å konkurrere ut ikke bare en, men flere dagsaviser. I dag kan man si at avisstrukturen på Sunnmøre består av et monopol kombinert med en perfekt konkurranse. En perfekt konkurranse består av mange små aktører som ikke konkurrerer med hverandre (Roppen 2004: 41). Lokalavisene på Sunnmøre dekker hver sine kommuner, og er derfor ikke i direkte konkurranse med hverandre. I tillegg er Sunnmørsposten eneste dagsavis og regionsavis, og er derfor ingen direkte konkurrent til lokalavisene.

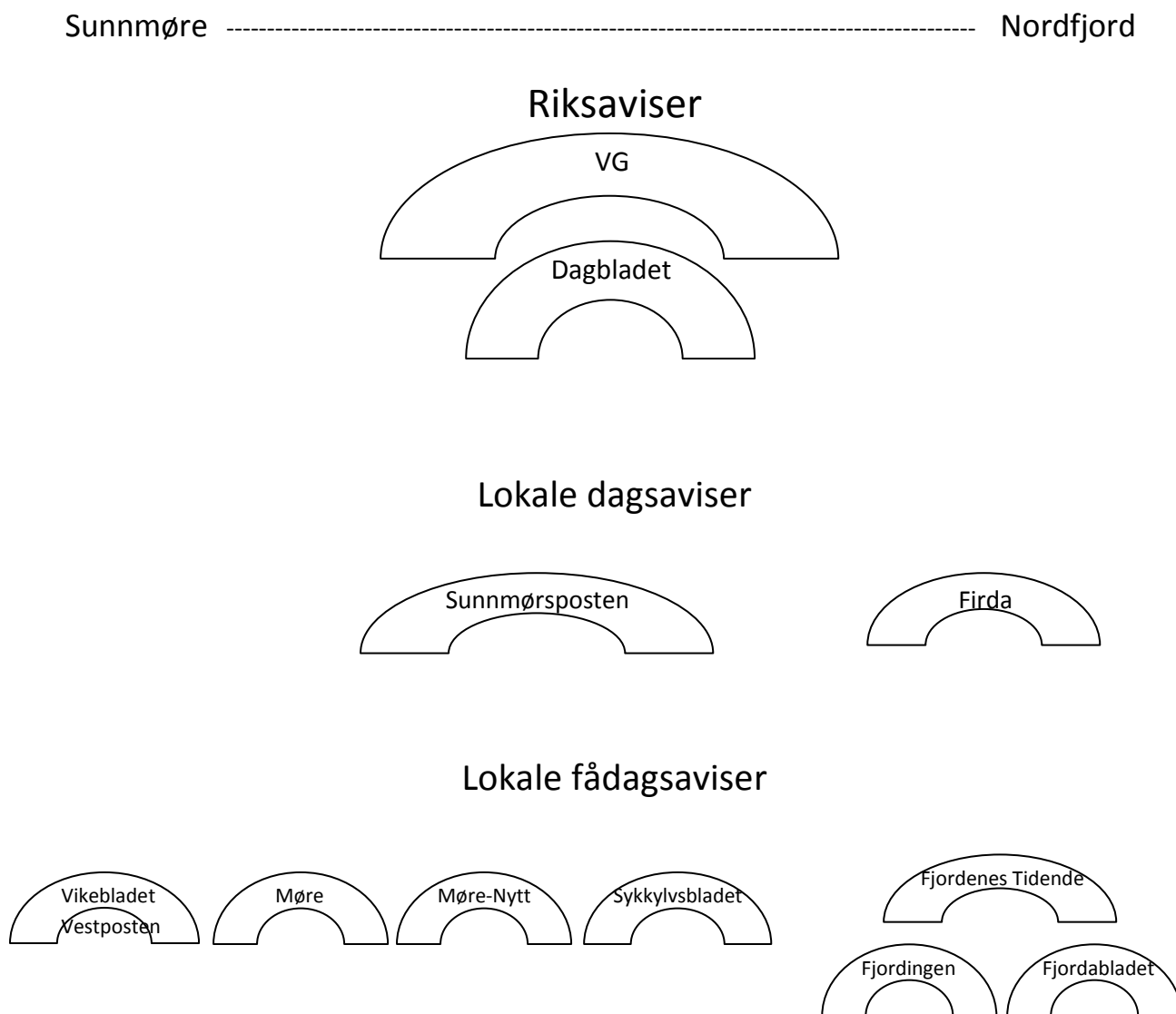
2.2.1 Paraplymodellen på Sunnmøre

Analyser bygget på paraplymodellen, avissystemet som et hierarkisk paraplysystem, viser at en avisstruktur med riksdekkende løssalgsaviser, lokale dagsaviser og lokale fådagsaviser fungerer bedre i det norske samfunnet enn en struktur med bare dagsaviser (Høst 1996: 33). Den viktigste egenskapen ved et slikt system er avisenes klare geografiske forankring. Tendensen til store regions- og distriktsaviser er at de taper terreng i ytterkanten av sine dekningsområder. Her tar gjerne nasjonalt dekkende aviser som VG og Dagbladet over (Høst 1996: 29).

Figur 1 viser hvordan paraplymodellen gjør seg gjeldende på Sunnmøre og i Nordfjord. Modellen inkluderer avisene som er med i denne oppgaven, samt noen konkurrerende aviser. Selv om ikke Polaris Media ASA som konsern kan plasseres direkte i paraplymodellen, ser man at konsernene likevel har en viktig rolle i avisstrukturen, som dem som kontrollerer mye av eierforholdene på markedet. Avisene er representert ved buer. På de øverste nivåene viser buene at avisene dekker områder der det finnes aviser på lavere nivå, samt at

husstandsdekningen er høyest på utgiverstedet (Høst 1996: 32). På Sunnmøre finner man ingen nr. 2-aviser, men på det øverste nivået med riksavisene finner man denne strukturen. Her markeres nr. 2-avisen, som i dette tilfellet er Dagbladet, med en mindre bue under buen for nr. 1-avisen, VG.

Figur 1. Paraplymodell for Sunnmøre/Nordfjord



På nivået mellom riksdekkende løssalgaviser og lokale dagsaviser finner man regionsaviser. Eksempler på dette er Bergens Tidende og Aftenposten. Tilsvarende aviser i denne størrelsesorden finner man ikke på Sunnmøre. Sunnmørsposten kan sies å ligge et sted mellom regionsavis og lokal dagsavis. I forhold til denne modellen og med tanke på størrelse og dekningsområde har jeg i denne modellen valgt å kategorisere Sunnmørsposten som en lokal dagsavis.

Både i Nordfjord og på Sunnmøre er VG og Dagbladet sterke konkurrenter til både lokalavisene og dagsavisene. Begge steder har flere lokalaviser enn denne modellen viser. Totalt sett dekker lokalavisene alle kommunene i områdene. Under lokale fådagsaviser kunne jeg valgt å innlemme gratisavisen NyttiUka som en overordnet avis. Denne avisen kommer ut en gang i uken til alle husstander på Sunnmøre. Selv om den har større opplag enn lokalavisene som er inkludert i denne modellen, kommer den i tillegg til avisene i modellen, da markedet ikke selv velger å kjøpe denne avisen. På Sunnmøre er Sunnmørsposten den klart største, og eneste dagsavisen. I Nordfjord er det ingen lokale dagsaviser som har det vinnende opplaget. Man kan spørre seg om det er derfor det kan være interessant for Sunnmørsposten å dekke dette området, for å ta opp konkurransen med den andre dagsavisen som dekker Nordfjord. Dette er det per dags dato kun Firda som gjør. Firda har Sunnfjord som hoveddekningsområde, og er den største avisen i Sogn og Fjordane (Aviskatalogen 2010). Ser man hele Nordfjord under ett er det Firda som har det høyeste opplaget. Ser man på kommunene hver for seg er Sunnmørsposten den av de to som har høyest opplag i Eid, Hornindal, Selje, Stryn og Vågsøy. Allikevel ser man at det i hver av kommunene, og samlet, er de lokale fådagsavisene som er opplagsvinnere (Aviskatalogen 2010). Avisenes plassering i markedet kan ses på som årsak til ønske om eierskap. Ser man på Fjordenes Tidende er dette en avis som har hatt god økonomi og er godt forankret i lokalmiljøet. Deres økonomiske grunnlag kan være en av faktorene til at Sunnmørsposten ønsker å eie avisen, samt å hindre dem fra å ville ekspandere sin dekning til Sunnmøre.

Det er viktig å merke seg at paraplymodellen kun fungerer som en skisse av forholdene på avismarkedet per dags dato, og kan ikke brukes som en rettesnor på hvordan avismarkedet vil være eller bør være. Likevel gir modellen et innblikk i hvordan konkurranseforholdene er, og hvorfor det kan være interessant for en regionsavis (og dagsavis) å eie en avis på et lavere nivå. I tillegg til aviser er nettaviser, fjernsyn og radio viktige konkurrenter for alle avisene som er merket i denne modellen.

2.3 Polaris Media ASA

Polaris Media ASA er i dag et uavhengig mediekonsern, som kom til som et resultat av sammenslåing av Adresseavisen ASA og Harstad Tidende Gruppen AS 1. oktober 2008. Før sammenslåingen ble Harstad Tidende kontrollert av Schibsted, som også hadde en stor

eierandel i Adresseavisen. Polaris Media utvidet sitt virke til også å gjelde Nordvestlandet ved å kjøpe opp konsernet Sunnmørsposten med sine datteraviser, konsernet Romsdals Budstikke med sine datteraviser, samt trykkeri og distribusjon i februar 2009. Polaris Media skal i dag være et uavhengig mediekonsern, og utøver sin virksomhet gjennom følgende fem datterselskaper: Adresseavisen Gruppen, Harstad Tidende Gruppen, Polaris Media Nordvestlandet, Polaris Trykk og Polaris Eiendom (Polaris Media ASA 2009)⁵. Dannelsen av Polaris Media var en direkte konsekvens av at Schibsted valgte å ikke inkludere Adresseavisen da Media Norge ble etablert. Dette var for ikke å støte mot grensen på 33.3 % av samlet norsk avisopplag⁶. Per 2009 har Polaris Media en omsetning på ca. NOK 1,7 mrd. Fordelt på de ulike datterselskapene har de 590 000 daglige lesere på papir, samt 275 000 daglige og 725 000 ukentlige brukere på nett. Dette kommer av 21 redaksjoner med 390 redaksjonelle medarbeidere. Polaris Trykk vil være Norges nest største trykkerivirksomhet etter Schibsted Trykk (Polaris Media ASA 2009). Med disse tallene kan Polaris Media fort komme til å bli det fjerde store mediekonsernet i Norge etter Edda Media, Schibsted og A-pressen.

2.4 Sunnmørsposten AS

Sunnmørsposten AS ble grunnlagt i 1882 (da Søndmørsposten). Avisen var opprinnelig et organ for partiet Venstre frem til 1977 og ble etablert da byens venstrefolk følte de hadde problemer med å komme til orde i byens andre aviser (smp.no 2010). Flem-familien kom inn i avisen på 1890-tallet med Ivar Flem, og ble i avisen på redaktørsiden frem til 100-årsjubileet i 1982, og på eiersiden frem til 1991. Familien Flem kom fra Vigra, og avisen fikk i denne perioden tilnavnet *Vigrabibelen*, som tilsa at det som stod på trykk i avisen var til å stole på. Sunnmørsposten har siden 1905 vært en dagsavis (smp.no 2010).

Polaris Media Nordvestlandet inkluderer konsernet Sunnmørsposten, konsernet Romsdals budstikke og Polaris Distribusjon Nordvestlandet AS. Konsernet Sunnmørsposten AS består

⁵ Se vedlagte organisasjonskart for ytterligere sammensetning av konsernet.

⁶ Paragraf ti i Medieeierskapsloven om nasjonale eierskapsbegrensninger sier: "Betydelig eierstilling i mediemarkedet nasjonalt anses normalt å foreligge a) ved kontroll av en andel på 1/3 eller mer av det samlede dagsopplaget for dagspressen". Om regionale eierskap sier paragraf 11 at "Betydelig eierstilling i mediemarkedet regionalt anses normalt å foreligge ved kontroll med en andel på 60 prosent eller mer av det samlede dagsopplaget av region- og lokalaviser i en medieregion".

av seks mediehus med papirutgaver og digitale tjenester. Disse mediehusene dekker området rundt Sunnmøre på nordvestkysten av Norge (Polaris Media ASA 2009). Sunnmørsposten AS gir ut Sunnmørsposten, og eier helt og holdent Vikebladet Vestposten AS, Fjordenes Tidende AS, Fjordingen AS og Sunnmøringen AS. Videre har de direkte eierinteresser i Møre-Nytt AS (65 %), Fjordtrykk AS (15,5 %) som gir ut lokalavisen Fjordabladet på Nordfjordeid og Skjåk Mediautvikling AS (18,7 %) som gir ut lokalavisen Fjuken. Radio Stryn er en del av Fjordingen AS, og dermed også en del av konsernet Sunnmørsposten AS. Sjøk Mediautvikling AS har direkte eierinteresser i Dombås Informasjonssenter AS, som gir ut lokalavisen Vigga (Medieregisteret 2010). 21.05.2010 ble det klart at Sunnmørsposten kjøper 80 % av den lokale nettavisen Herøynytt i Fosnavåg (Behrentz 21.05.2010). Av avisene som Sunnmørsposten AS har eierinteresser i er det kun Sunnmørsposten som gis ut daglig. De resterende papirtitlene i konsernet gis ut en til tre dager i uken (Aviskatalogen 2010).

2.4.1 Produktet Sunnmørsposten

Dagsavisen Sunnmørsposten kommer ut seks dager i uken og er med dette den største avisen i Møre og Romsdal, et fylke med mange lokalaviser. Avisen hadde i 2009 et opplag på 31925 eksemplarer (Medieregisteret 2010). Avisen gis ut hovedsakelig på Sunnmøre, men dekker også søre deler av Romsdalen, samt nordre deler av Sogn og Fjordane (Nordfjord). Sunnmørsposten deler inn sitt dekningsområde i fire grupperinger⁷. Med disse grupperingene har avisen skapt seg ulike oppgaver i Ålesund i forhold til resten av distriktet. For å dekke lokalområdene og de nasjonale nyhetene har Sunnmørsposten avdelingskontor i Oslo, Stryn, Stranda, Volda og Ulsteinvik.

Aviser er kulturprodukter som skal selges til leserne, og til annonsørene. Annonsørene ønsker så å fange lesernes oppmerksomhet for å få de til å kjøpe deres produkter og tjenester. Når man leser en avis som Sunnmørsposten, og andre papiraviser, er man som leser i en passiv situasjon, der man blar og leser det som står skrevet. Annonsørene i avisen vil gjerne at både det redaksjonelle i avisen samt de trykte annonsene skal trigge leserne til deretter å gjøre noe aktivt. Sunnmørsposten er både et kulturprodukt og en vare som skal selges. I tillegg er varen som skal selges en arena for andre å selge sine varer. En avis med godt redaksjonelt innhold

⁷ Rundskue (Ålesund, Sula, Skodje og Giske), Indre (Stordal, Norddal, Stranda, Sykkylven, Stryn og Hornindal), Søre (Eid, Selje, Vågsøy, Sande, Herøy, Ulstein, Hareid, Vanylven, Volda og Ørsta) og Nordre (Vestnes, Sandøy, Midsund, Rauma, Haram og Ørskog)

skaper prestisje og lokker til seg andre annonsører enn de som ikke har lik grad av redaksjonelt innhold. I forhold til Sunnmørspostens konkurrenter på annonsemarkedet er dette en av produktfordelene som avisen har, satsingen på det redaksjonelle produktet. I tillegg til papirutgaven har også Sunnmørsposten nettavis, hvor SMP-TV og SMP-Radio er noen av de digitale mulighetene.

2.4.2 Organisering

Hanna Relling Berg er Sunnmørspostens første kvinnelige redaktør og inngår i en toledersmodell sammen med administrerende direktør Lidvar Flydal. I Redaktørplakaten heter det at ansvarlig redaktør er den som har det fulle ansvaret for redaksjonen og dermed avisens innhold. Administrerende direktør eller daglig leder fyller den andre lederrollen, som har hovedansvar for det merkantile og det administrative. Daglig leder/administrerende direktør er den som er ansvarlig for å levere de økonomiske resultatene som eierne vil se. Man ser her at det er en viss fordeling av makt mellom disse to lederfigurene. En slik modell fører til avgrensede arbeidsområder, og Relling Berg mener dette kan føre til at man får bedre fokus og kan utføre de oppgavene man skal på en bedre måte:

(...) om man har en enledersmodell er det ofte redaktørrollen som blir skadelidende. Dette er fordi direktørrollen krever mye, med rapporter og ting som skal følges opp. I redaktørrollen må du passe på å skape, og bruke nok tid på utvikling av det redaksjonelle produktet.

Hvordan en bedrift er organisert kan si noe om hvordan de møter markedet, og hvilket syn de har på sitt arbeid. Sunnmørsposten flyttet i 2002 inn i nytt avishus i Ålesund sentrum. Det nye bygget går over flere etasjer, hvor redaksjonen og markedsavdelingen holder til i hver sin etasje. Flydal sier at de for ca 20 år siden hadde 210 ansatte mot 80 i dag. Han sier at rendyrking av fokusområdene redaksjon og markedsavdeling har medført at alle støtteområdene innen trykk, distribusjon, økonomi/regnskap og IT er skilt ut fra avishuset og samlet i fellesfunksjoner for alle mediehusene i konsernet:

Det som da er igjen, er fokus. Det er de produktene vi skal levere til leserne og nettbrukerne, og det er den aktiviteten vi skal drive ut over mot markedet. Det er en markedsaktivitet. Tosidigheten består i at du skal betjene et lesermarked og være informasjonskanal for annonsørene.

Her kommer Flydal inn på de ulike markedene en avis skal betjene. Han nevner både informasjonsmarked, reklamemarkedet og lesermarkedet som deres viktigste fokusområder. Man kan lese ut i fra dette at organiseringen av avisen i dag gjør det lettere både for redaksjon og markedsavdeling å fokusere på det som er viktigst ved avisproduksjonen, det å nå ut til

sine lesere og kunder. Sunnmørsposten har muligheten til å organisere sin avis på denne måten da de er eid av et større konsern. Orkla Media var det konsernet i Norge som var først ute med virkelig å samordne de administrative tjenestene og trykkerivirkesomheten (Roppen 2003). Det var også Orkla Media som satte i gang denne prosessen for Sunnmørsposten. Edda Media videreførte dette, og nå er Polaris Media på trappene med et nytt økonomisenter som skal ta seg av noen av disse fellesfunksjonene for hele Polaris-konsernet. Ved å være i et konsern får både store og små aviser muligheten til fokusere på det egentlige produktet, selve avisen som skal produseres. På denne måten ser man at eierforhold og organisering kan få følger for hvordan man arbeider i en avis, og indirekte hvordan man arbeider med merkantile oppgaver.

2.4.3 Formålsparagraf og forretningsidé

Rammen for den strategiske planleggingen i en bedrift er i følge Erik Wilberg (1998a: 17) visjon, forretningsidé, strategiske nøkkelområder, mål, strategi og delplaner og prosjekter. Overordnet dette har Sunnmørsposten en formålsparagraf som forteller hva som er mediehusets hovedformål og oppgaver⁸, og hvilket ståsted de har i samfunnet:

Mediehuset har som formål å utgi avisa Sunnmørsposten, publisere redaksjonelt innhold og reklame i ulike digitale kanaler, samt drive tilhørende virksomheter. Sunnmørsposten er partipolitisk uavhengig og sosialliberal, og den redaksjonelle virksomheten er basert på prinsippene i Redaktørplakaten og Vær Varsom-plakaten.

I tillegg til formålsparagrafen finner man i en hver bedrift en kort og presist formulert forretningsidé. Dette er i følge Wilberg (1998a: 17) fremtidsutsikter om redaksjonell og markedsmessig utvikling. Sunnmørspostens forretningsidé er at: ”Sunnmørsposten skal være den ledende mediebedriften på Nordvestlandet for innhenting, bearbeiding og presentasjon av nyheter, informasjon og reklame i alle relevante kanaler”. Sunnmørsposten har her en relativt lite spesifikk forretningsidé. Den forteller lite om hvilke kanaler mediebedriften skal dekke, annet enn at de skal være relevante. Man ser derfor at dette er en tidsnøytral forretningsidé som kan tilpasses en eventuell og dagsaktuell nedgang på papir og oppgang på nett. Disse ulike rammene er vanligvis nedskrevet i bedriftens strategidokument.

⁸ Formålsparagraf, forretningsidé, visjon og strategiske nøkkelområder er hentet fra Sunnmørspostens strategidokument, referert av Lidvar Flydal via e-post 05.01.2010.

2.4.4 Visjon

Relling Berg, ansvarlig redaktør i Sunnmørsposten, sier at avisens oppgave er å "(...) knytte sammen by og land, fordi området trenger et felles organ som kan se saker under ett, som kan sammenligne". Dette utsagnet knytter seg tett opp til visjonen til avisen, som skal gi et overordnet bilde om en ønsket fremtidig situasjon (Wilberg 1998a). Sunnmørspostens visjon lyder slik: "Sunnmørsposten skal være uunnværlig for alle som hører til på Nordvestlandet. Vi formidler det Viktige, Engasjerer, er Nære og Nyttige og gir innsikt, oversikt og utsikt".

Sunnmørspostens visjon er knyttet til hva avisen ønsker å være, og hvordan man ønsker at markedet skal oppfatte en. Relling Berg sier at "vi ønsker å være en avis som bidrar til positiv utvikling av Nordvestlandet, folk skal oppfatte at vi er pålitelig, til å stole på. Vigrabibelen, til å stole på. Det er det aller viktigste. Det er tillit og troverdighet vi lever av". Tilnavnet Vigrabibelen fikk Sunnmørsposten allerede på 1800-tallet på grunn av tilliten leserne hadde til det som stod på trykk. Markedssjef i Sunnmørsposten Ingrid A. Sperre sier at troverdigheten er det viktigste å tenke på når man skal markedsføre en avis som Sunnmørsposten: "Alle burde jo være opptatt av det, men vi er veldig opptatt av det i en hver setning, og i en hver ting vi formidler (...). Det er troverdigheten, det er den vi lever av hver eneste dag, så det er nøkkelpunktet". Å oppfattes som troverdig er for en seriøs avis viktigere enn for en mer underholdningspreget avis (Helgesen & Gaustad 2002: 66).

2.4.5 Strategiske nøkkelområder

Strategiske nøkkelområder innebærer valg av hovedfaktorer for å oppnå de målsettinger som er uttrykt i forretningsideen (Wilberg 1998a: 17). Sunnmørsposten har i sitt strategidokument flere retningslinjer som skal hjelpe avisen å nå målet om å være en troverdig nyhets- og informasjonskilde, og å bli den ledende mediebedriften på Nordvestlandet. Ifølge Sunnmørspostens strategidokument skal deres nedskrevne visjon og forretningsidé oppnås ved kontinuerlig å:

- Videreutvikle mediebedriften med fokus på Sunnmørspostens samfunnsrolle, markedsposisjon og konkurransefordeler.
- Sikre at arbeidet og produktene preges av høy kvalitet og blant annet drive systematisk arbeid for å redusere feil og styrke serviceinnstillingen både eksternt og internt.
- Søke bredere grunnlag for medievirksomheten gjennom å bygge allianser eller kjøpe andre bedrifter.

- Sette mennesket i fokus i all vår kontakt med lesere og annonsører.
- Fokuserer på omstilling og fleksibilitet i personale og organisasjon for å være i stand til å møte endringer i medie- og konkurransebildet. Grunnlaget for dette ligger i kompetanseutvikling, motivasjonsarbeid og en god rekrutterings- og personalpolitikk.
- Være bevisst på at grunnlaget for utvikling og vekst ligger i tilfredsstillende lønnsomhet. Det gir fleksibilitet til å møte markedsmessige svingninger og evne til å foreta nødvendige satsinger.
- Skape felles bevissthet og kultur for gjensidig styrking på tvers av selskapslinjene i Sunnmørsposten konsern
- Øke andelen av ressursene som blir brukt til utadrettet virksomhet både redaksjonelt og markedsmessig
- Forankre målene hos medarbeiderne og skape engasjement og bevissthet for å nå dem.

Disse nøkkelområdene, sammen med visjon og forretningsidé gir et bilde av hvem Sunnmørsposten ønsker å være.

2.5 Vikebladet Vestposten

Den nynorske lokalavisen Vikebladet Vestposten gis ut i kommunene Ulsteinvik og Hareid tre ganger i uken av Vikebladet Vestposten AS. Avisen er en fusjon av tidligere Vikebladet i Ulsteinvik og Vestposten i Hareid. Vikebladet ble etablert i 1929 og kjøpte opp Vestposten (grunnlagt 1973) i 1989. Deretter ble navnet endret. I 2009 hadde Vikebladet Vestposten et opplag på 4444 eksemplarer (Aviskatalogen 2010). Ansvarlig redaktør for avisen er Asle Geir Widnes Johansen, som også var redaktør da avisen ble kjøpt opp av Sunnmørsposten i 1999. Avisen har en toledersmodell med Heidi Myklebust som daglig leder. Vikebladet Vestposten er i dag et heleid datterselskap av Sunnmørsposten AS. Avisen er med i flere annonsesamkjøringer på Sunnmøre, blant annet med Sunnmørsposten og Møre-Nytt.

2.6 Møre-Nytt

Møre-Nytt AS gir ut lokalavisen Møre-Nytt i Ørsta kommune. Avisen dekker også delvis Volda kommune. Avisen ble etablert i 1935 av Alf og Øivind Bergmann (Aviskatalogen 2010), og kommer nå ut på nynorsk tre dager i uken. Avisen hadde i 2009 et opplag på 5783 eksemplarer. Sunnmørsposten kjøpte i september 2007 65 % av aksjene i Møre-Nytt. Daglig leder, og eneste i familien som fortsatt sitter på aksjer er Erik Bergmann, med 35 % (Medieregisteret 2009). November 2007 gikk Møre-Nytt over til tabloidformat og utløste det

man kan kalle fullformatets død, da avisen var den siste til å foreta denne endringen (Mediebedriftene 11.11.2007). Møre-Nytt har annonsesamarbeid med Møre, Vikebladet Vestposten, Vestlandsnytt og Synste Møre, i det som kalles "Sørøysamkjøringa" (Aviskatalogen 2010). Både Vikebladet Vestposten og Møre-Nytt er to av de største lokalavisene i Møre og Romsdal.

2.7 Møre

Den eldste sammenhengende lokalavistradisjonen i Norge, og den nest eldste avisen i Norge finner man i Volda kommune. I 1810 etablerte Sivert Aarflot Norsk Landboeblad som er den direkte forløperen til avisen Møre. Familienavnet Aarflot er fremdeles i avisen med Tore Aarflot som ansvarlig redaktør og Harald Aarflot som daglig leder (Mre.no 2010). Avisen eies i dag av de to sistnevnte med henholdsvis 30 % og 60 % av aksjene⁹. Avisen gis ut av Aarflots Prenteverks AS tre ganger i uken og hadde i 2009 et opplag på 3722 (Medieregisteret 2010). Møre er i denne oppgaven eksempelet på en avis hvor eierskapet fremdeles nedarves, og ikke er solgt ut til mediekonsern eller større aksjeselskap.

2.8 Sykkylvsbladet

Sykkylvsbladet er lokalavisen for Sykkylven kommune på Sunnmøre. Avisen kommer ut to ganger i uken, og hadde i 2009 et opplag på 3017 eksemplar. Redaktør og daglig leder i avisen er Frank Kjøde. Han er også hovedeier av avisen med 60 % (Medieregisteret 2010). De andre 40 % eies av Åge Eikrem, som er ansvarlig for annonseavdelingen i avisen (Landslaget for lokalaviser 2010). Avisen gis ut av Sykkylven Media AS, som har de samme eierskapsforholdene. Sykkylvsbladet ble etablert i 1946, og fikk i 1993 prisen for årets lokalavis, en kåring foretatt av Landslaget for lokalaviser. Avisen var tidligere eid av Vårt Land, via det som heter Sunnmørsavisene AS, og representerer på denne måten en avis som har vært under et større eierskap, men som nå står for seg selv.

⁹ Ingebjørg Aarflot Fagerli eier 7,5 %. De siste 2,5 % er fordelt på øvrige eiere.

3. TEORETISKE PERSPEKTIV

Når man skal diskutere hvor vidt en avis' eiere og avisens egne eierforhold spiller inn på strategiplanleggingen og posisjoneringsarbeidet, er det to perspektiver som er sentrale. Bedriftsøkonomi er sentralt i forhold til markedsstrategier, hvor profittankegang og økonomiske utfordringer er det viktigste. Det politisk-økonomiske perspektivet kan ses som motpol til den rene bedriftsøkonomien, hvor den kulturelle og politiske delen av en bedrift er det viktigste. Overordnet forener dilemmaet mellom børs og katedral disse to perspektivene.

Eierforholdene i mediebedrifter kan ses på som en del av de strukturene som bestemmer hvordan mediene skal fungere (Østbye 2000: 11). Kunnskap om mediens eierskap, sammen med historisk utvikling og hvordan de er organisert er viktig å vite om for å forstå hvordan de ulike mediene virker i dagens samfunn (Schwebs & Østbye 2001: 38). Dette kapittelet vil si noe om hvorfor det kan være interessant for en regionsavis som Sunnmørsposten å eie lokalaviser, og hvordan eierskap kan ha innvirkning på det merkantile. Mediekonsentrasjons- og ekspansjonsteorier vil bli diskutert i forhold til hvorfor en regionsavis ønsker å eie en lokalavis. De to overordnede perspektivene belyses også i omtalen av hvilke markeder som er sentrale for en avis, samt ulike bedriftsøkonomiske markedsføringsmetoder som brukes for å tilnærme seg markedet.

3.1 Børs og katedral i avishus

Martin Eide (1999) hevder at eierforholdene har mer å si for programpolitikken til bedriften enn finansieringsformen til bedriften har, selv om det ofte er en sammenheng mellom disse faktorene. Medier som har som mål å tjene penger til eierne er i det man kaller "*børs og katedral*"-dilemmaet. I en katedralposisjon ønsker man at en avisproduksjon er styrt av ideer og innhold. Børsposisjonen kan på sin side ses på som den rådende markedsposisjonen, hvor produksjonen er styrt av økonomi. Generell bedriftsøkonomi, læren om økonomiske forhold og problemer i en bedrift, kan knyttes til denne børsiden. Dilemmaet er at ved ensidig å satse på å tjene penger vil man svikte de idealistiske målene, mens man på den andre siden kan miste både publikum og nødvendige inntekter ved ensidig å satse på de ideelle målene (Schwebs & Østbye 2001: 34-35). Sunnmørsposten er den største avisen mellom Bergen og Trondheim, og man kan spørre seg om de har kommet i denne posisjonen som resultat av børs

eller katedral? Da Sunnmørsposten ble etablert i 1882 fantes det andre aviser på markedet som vist i kapittel to. Sunnmørsposten ble en venstreavis, og nådde kanskje på denne måten fram til grupper av mennesker som gjerne ikke leste avis fra før. På denne måten kan man si at idealismen ble lønnsom, og katedral førte til børs.

I forhold til hvilket produkt en avis er, som både redaksjonelt produkt og arena for salg av annonser, har Sunnmørsposten en utfordring i å kombinere dette til å bli attraktive for annonsørene uten at det går utover det redaksjonelle produktet. Innholdet i avisen (katedral), er høyt verdsatt i redaksjoner. Samtidig er ønsket å skaffe både lesere og annonsører (børs). Med ulike tiltak kan en moderne avis både få fornøye annonsører samtidig som det redaksjonelle innholdet opprettholdes.

”..som eit medieindustrielt produkt er VG eit resultat av korleis eigarane vurderer kva dei skal bruke pengar på (...)” (Roppen 2004: 11). Johann Roppen (2004) mener her at mediekonsernene har fått større og større makt innenfor medieindustrien, og at medievirksomheten i seg selv blir et middel for å skape overskudd til eierne. Han fremhever at kontroll over markedet eller andre konkurrenter kan ses som en viktig motivasjon for å kjøpe opp andre firma (Roppen 2004: 27). Man kan i dag se en tendens til endring i avisenes motiver; fra det å påvirke innholdet, til det å tjene penger. I dag er det en allmenn oppfatning at aviser er vanlige økonomiske foretak som skal generere overskudd til sine eiere og aviser i dag er organisert som privatøkonomiske foretak (AS).

3.1.1 Eierskap og marked i politisk økonomi-tradisjonen

Karl Marx mener at evnen til å disponere over produksjonsmidlene, gjør det mulig å styre produksjonen til eksempelvis en mediebedrift (Mathiesen 2002: 56). Kan dette være en årsak til at regionsavisen Sunnmørsposten ønsker å eie lokalavisen Møre-Nytt? Kan man ved å styre over ressurser og midler påvirke Møre-Nytt til å gjøre det som best gagnar Sunnmørsposten?

Blant annet på grunn av statlige reguleringer og det faktum at mediene i bunn har to inntektskilder (fra annonser og opplag) kan ikke ordinære bedriftsøkonomiske termer alene gjelde for å beskrive en mediebedrift. Alle avisene som Sunnmørsposten eier mottar pressestøtte. Pressestøtten ble innført i 1969 og er et tilskudd fra staten til aviser som ikke er størst i sine marked (Roppen 2004: 119). Man kan så spørre seg hvorfor det er interessant for Sunnmørsposten å eie disse avisene når det ikke kommer noe direkte økonomisk utbytte ut av

eierskapet? Man kan tenke seg at det ligger andre ideologiske og markedsmessige årsaker til grunne for dette eierskapsforholdet.

Forskere innenfor politisk økonomi har vært mest fokusert på forhold rundt, bak og i media. Dette vil si rammevilkår, målsetninger, eierforhold og andre økonomiske forhold. I tillegg er målsetningene man har for egen virksomhet og forholdet til annonsører og kilder sentralt (Roppen 2004: 17). Den mest kritiske delen av denne forskerkulturen hevder at forhold som eierskap, inntekter og økonomiske vurderinger har betydning for utformingen av mediens budskap i den grad at "All massekultur under monopolet er identisk (...)" (Adorno & Horkheimer 1991, referert i Roppen 2004: 16). Budskapet som sendes fra mediene sier noe om hvem avisen eller fjernsynskanalen ønsker å være. Budskapet forteller noe om dens identitet og image. En antagelse man kan slutte på bakgrunn av denne teoritradisjonen er at jo større et mediekonsern blir, jo mer markedsrettet blir budskapet. Denne trenden ser man også i "børs- og katedral"-dilemmaet.

3.2 Struktur og strategi i mediemarkedet

Å selge en avis er ikke det samme som å selge en is eller et par sko. Mediene er varer på markedet sammen med andre forbrukerrelaterte produkter samtidig som de har en viktig rolle som kulturprodukt i samfunnet. Det ideologiske bildet av hva en avis er og skal være bør ivaretas i en strategiplanleggingsprosess, men strategier som aviser nytter seg av er i hovedsak generelle bedriftsøkonomiske strategier utviklet for å generere overskudd til eierne. En avis som både er et kulturprodukt og en forbruksvare gjør den til to ulike produkter å selge. Samtidig ser man at et avishus i dag, kontra for bare 10-15 år siden, også skal posisjonere en nettutavis. Strategiplanlegging kan ses på som en generell bedriftsøkonomisk tilnærming til markedet, og ulike former for markedsstrategier kan ses på som tiltak for på lang og kort sikt skape økonomisk gevinst til bedriften og dens eiere. Man kan anta at mediekonsern er opptatt av strategi. Et konsern kan ha en egen strategi som de mer eller mindre påtvinger sine aviser. Samtidig kan man anta at konsernet også er opptatt av strategiarbeidet i de enkelte avisene.

Det finnes flere definisjoner på hva en strategi er. I all hovedsak dreier det seg om å finne en systematisk måte å forberede seg på en ukjent fremtid (Wilberg 1998a: 9). Strategiene inngår som en del av forretningsplanen til en avis, som sier noe om visjon, forretningsidé, strategiske nøkkelområder, mål, delplaner og prosjekter, samt budsjett. Dette kan være både langsiktige

og kortsiktige strategier. Ifølge Wilberg (1998a: 18) er det toppledelsen som er ansvarlig for utforming av strategiene. Siden styret kan ses på som toppledelsen i en avis, kan man tenke seg at eierne her får mulighet til å uttale seg, og påvirke eventuelle strategiske målsetninger og tiltak.

Man kan snakke om flere former for strategier i mediemarkedet. Økonomisk konkurranseteori, integrasjoner vertikalt og horisontalt, samt markedsorienterte strategier. I forhold til utviklingen i dagens mediesamfunn kan man se at ekspansjon og konsentrasjon kan ses på som en strategi for å overleve på markedet, da det blir vanskeligere for mindre aviser å klare seg alene og møte de nye utfordringene med nye digitale tjenester. Andre sentrale aspekt ved konkurranseformer og strategier på mediemarkedet er blant annet merkevarebygging og produktutvikling. I tillegg spiller troverdighet og lokal tilhørighet en viktig rolle for strategiutvikling på mediemarkedet (Helgesen & Gaustad 2002).

3.2.1 En avis, flere marked

Før man kan si noe om hvilke strategier en avis kan benytte seg av, er det viktig å merke seg hvilke marked en avis opererer i. Er man ikke bevisst på sine marked og mulighetene der, kan strategiplanleggingen være nytteløs. Økonomene bruker betegnelsen marked om en samling av kjøpere og selgere som foretar transaksjoner med et produkt eller en produktgruppe. Markedsførere på den andre siden mener at en samling av selgere er en bransje, mens det er kjøperne som er markedet (Kotler 2005: 11). Sigurd Allern (2001: 210) mener et marked kan defineres som grupper av kjøpere og selgere som engasjerer seg i en handel med bestemte varer og tjenester. I forhold til disse definisjonene er mediemarkedet et mer sammensatt marked. Aviser får sine inntekter i hovedsak fra to kilder; annonsørene og leserne. Sunnmørsposten har publikumsmarkedet på den ene siden, og annonsemarkedet på den andre siden. De fleste mediene opererer i såkalte "dual markets", og dermed får strategiene på publikumsmarkedet virkninger for medienes annonseinntekter (Helgesen & Gaustad 2002: 51). Denne tosidigheten gjør at avisene må fremstille og markedsføre produktet sitt både som et annonseorgan og som en kilde til informasjon og underholdning for leseren (Helgesen & Gaustad: 2002: 18).

Det er helt klart ulike behov å tilfredsstille på forbrukermarkedet versus bedriftsmarkedet. Samtidig finnes det en sammenheng mellom markedene. Kontakten med publikum, lesernes

oppmerksomhet, kan fungere som en konvertibel valuta vis-à-vis annonsørene. En avis må dokumentere for annonsørene at de har en solid posisjon på publikumsmarkedet. Den som lykkes på publikumsmarkedet, vil lykkes på annonsemarkedet (Allern 2001: 87-88). Man kan tenke seg at lokalaviser kan ha en solid posisjon på det lokale annonsemarkedet, da det viser seg at mange leser avisen for å få med seg hva som er av kulturtilbud i nærområdet, møter, tilbudsannonser og andre annonseringer. De relevante markedene for en avis kan ytterligere inndeles. Et markedssegment består av en kundegruppe der kundene har omtrent de samme behovene. Innen markedsføringen er det ikke uvanlig å dele opp både forbrukermarkedet og bedriftsmarkedet (Kotler 2005: 226-232). Det vil derfor være hensiktsmessig å dele inn markedene etter geografiske og demografiske segment. På publikumsmarkedet vil dette si at man kan dele leserne inn i forhold til hvor de bor, samt i forhold til demografiske variabler som alder, kjønn, yrke, religion og sosial klasse (Kotler 2005: 232). På annonsemarkedet kan man tenke seg tre ulike delmarkeder: riksmarkedet, lokalmarkedet og privatmarkedet.

Ved å studere lokalfjernsyn i USA kom John McManus (1994, referert i Allern 2001: 210) frem til fire sentrale markeder for de som driver nyhetsproduksjon. Sigurd Allern (2001) har videreført noen av momentene i disse markedene til å kunne gjelde dagspressen. Aviser som tidligere var eid av familier, lokale aksjonærer og organisasjoner, hadde relasjoner til *finansmarkedet* først og fremst via banklån. I dag er de fleste aviser børsnoterte selskaper, og derfor i høy grad da er inne på dette markedet (Allern 2001: 212). Man kan anta at dette markedet kan føre med seg en kommersiell strategi, som gjør avisen til en vare på et marked. Sunnmørsposten er klart en vare på dette markedet som har vært gjenstand for kjøp og salg flere ganger. På *annonse- eller reklamemarkedet* er publikums oppmerksomhet en vare som selges av mediebedriftene til annonsørene (Allern 2001: 212). Dette kan påvirke avisenes markedsstrategi og redaksjonelle prioritering blant annet gjennom satsing på stoffområder som genererer annonsører. Sunnmørsposten samarbeider med flere av sine datteraviser om annonsesalg på Sunnmøre. Et nettverk av bedrifter som sammen forhandler på markedet kan man tenke seg gir nytte i form av økte kunnskaper og økte inntekter på annonsemarkedet. Det tredje markedet er *informasjons- eller kildemarkedet*. Aviser hører til i dette markedet da de er informasjonsbedrifter. Journalistikken baserer seg i hovedsak på uformelle relasjoner til kilder av ulike typer. Informasjon byttes mot offentlig oppmerksomhet (Allern 2001: 212). Til sist er selvsagt *publikumsmarkedet*. Her har man publikum (leserne) som kunder og konsumenter. Her må man skille mellom løssalgs- og abonnementsaviser.

Av de fire markedene som her er presentert er det publikumsmarkedet og annonsesmarkedet som skiller seg ut som de mest sentrale, uansett medium. Finansmarkedet og informasjons- eller kildemarkedet er marked som en avis ikke forholder seg aktivt til i hverdagen. Informasjons- eller kildemarkedet må man selvsagt ta hensyn til, da avisen er bærer av ytringsfriheten og demokratiet, men dette mener jeg kommer automatisk i fokuset på publikums- og annonsemarkedet, da lesere og annonsører er opptatt av troverdig og relevant informasjon. Sunnmørsposten har foretatt transaksjoner på finansmarkedet, men man kan allikevel se dette i sammenheng med at fokuset på å lykkes på publikums- og annonsesmarkedet har dradd de i denne retningen, og at finansmarkedet ikke er viktig for en avis å ha som satsingsområde. Satsingsområdet til en avis, hva type markeder angår, bør samsvare med visjoner og forretningsideer, som i Sunnmørspostens tilfelle går på å være en nær, nyttig, viktig og engasjert nyhetskanal, samt å være den ledende mediebedriften. Finansmarkedet er mer et marked som større konsern og medieiere opererer innenfor.

3.2.2 Hvordan få suksess på publikums- og annonsemarkedet?

Man kan anta at det var ved suksess på publikumsmarkedet og/eller annonsemarkedet at Sunnmørsposten klarte å konkurrere ut Sunnmøre Arbeiderblad, som ble nedlagt i 1985. Sunnmørsposten ble da aleneavis, monopolavis. Sunnmøre Arbeideravis var dog i hele etterkrigstiden så pass liten at det betydde lite for konkurransesituasjon til Sunnmørsposten. Aviser konkurrerer på flere markeder, og har ofte et papirbasert og et nettbasert produkt å formidle til sine annonsører og lesere. Paraplymodellen som vist tidligere illustrerer både avisstrukturen og konkurransen på Sunnmøre, men viser også hvordan konkurransen er i avismarkedet ellers. Opplagsspiralen og dekningsgradteorien kan si noe om hvordan Sunnmørsposten konkurrerer i forhold til avisene over og under i modellen.

Teorien om opplagsspiralen sier at avisen med det største opplaget på et sted også vil få mesteparten av annonsene, da det er mest effektivt for annonsørene å benytte denne avisen (Roppen 2004: 121). Med opplag menes det tallet på faktisk solgte aviser totalt. Modellen viser at annonser fører med seg inntekter, som gir muligheter for å lage et bedre produkt, som så vil tiltrekke seg flere annonsører, og gjøre avisen mer attraktiv. Store aviser kan gå inn i en positiv spiral, og motsatt negativ spiral for de mindre avisene som kan tape lesere (Roppen 2004: 121). Dette kan ha vært en av årsakene til at Sunnmøre Arbeideravis ikke klarte konkurransen fra Sunnmørsposten, da Sunnmørsposten hele tiden hadde et større opplag.

Dekningsgradteorien tar utgangspunkt i at det er dekningsgraden på utgiverstedet som er det viktigste for annonsørene (Roppen 2004: 121). Med dekning mener man her i forhold til opplagsspiralen at avisen som har størst dekning er den som kommer ut til flest husstander på et begrenset område, mot totalt opplag i opplagsspiralen. Dekningsgrad måles vanligvis om solgte eksemplarer per 100 husstander i et gitt, geografisk definert område. En av årsakene til at Sunnmørsposten i 2006 la om til tabloid mener Roppen (08.06.2006) var på grunn av deres nedgang i husstandsdekningen. Tallet på faktisk solgte aviser hadde også gått tilbake i tiden før omleggingen skriver han. Den påståtte avis døden ble her bekjempet med produktutvikling fra Sunnmørspostens side. Sunnmørsposten har størst opplag på Sunnmøre, mens lokalavisene har større dekning i sine områder enn Sunnmørsposten har de samme stedene. Sunnmørsposten vinner på dekning i Ålesund, da de er lokalavis der. Man kan tenke seg at i kommuner der Sunnmørsposten har lav dekningsgrad og generelt lavt opplag vil det være sentralt for dem å samarbeide med andre aviser som har høyre dekning og større opplag om annonseinntekter.

3.2.3 Merkevarebygging og identitet

For å øke opplag og dekning kan merkevarebygging være et effektivt virkemiddel. Merkevarebygging er det som forener alle markedsføringstiltakene i et strategisk markedspektiv (Helgesen & Gaustad 2002: 71). Det hevdes at merkevarebygging er en nødvendig prosess for å befeste mediets posisjon i markedet (Helgesen & Gaustad 2002: 62-64). I følge Kotler (2005: 354) er merkevarebygging markedsføringens kunst og fundament. En merkevare kan defineres som et navn, en betegnelse, et tegn, et symbol eller en kombinasjon av disse som skal identifisere varene eller tjenestene til en selger eller gruppe av selgere og skille dem ut fra konkurrentenes (Kotler 2005: 354-355). De fleste lokalaviser, med Sunnmørsposten inkludert, kan ses på som sterke merkevarer, da de har en klar forankring i sitt dekningsfelt. Avisens navn, kombinert med deres logo blir her selve merkevaren, som av leserne kan bli forbundet med de ulike tilbudene som Sunnmørsposten har.

En forutsetning for merkevarebyggingen er at bedriften identifiserer sin og produktets identitet, som er hvordan de ønsker å oppfattes ute i markedet. Med identitet menes det her et knippe av egenskaper som er stabile over tid, og gir forutsigbare utslag (Helgesen & Gaustad 2002: 63). En bedrifts identitet er et helhetsbegrep som omfatter både produktene, de ansatte, fysiske installasjoner, service og organisasjon og informasjon. Helgesen & Gaustad (2002:

63-64) mener dette oftest uttrykkes ved symboler eller logoer, og at merkevarebygging er en prosess med kontinuerlig markedstilpasning og produktutvikling, og kan derfor ses på som en dynamisk prosess. Man kan spørre seg hvordan produktutviklingen, og tilpasningen til markedet foregår i Sunnmørsposten, og om de drar nytte av avisene de eier i denne prosessen?

Symbolisk verdi, og hvilket omdømme bedriften og produktet har i omgivelsene er viktige faktorer som spiller inn på hvilken identitet som tillegges bedriften og produktet. Kvåle & Wæraas (2006: 119) sier at en usynlig og ukjent organisasjon ikke vil ha noe problem med omdømmet, men vil heller ikke ha noe grunnlag for å overleve dersom man er avhengig av ekstern tilførsel av ressurser. En avis er i høyeste grad avhengig av inntekter fra både lesere og annonsører, og trenger å være synlig i markedet. Her kan sponning, bruk av slagord og bekjentgjøring av egen logo være viktig for å vise at man er tilstede. I tilknytning til dette kan man si at aviser er merkevarer på linje med vanlige produkter (Helgesen & Gaustad 2002: 121), da deres behov for å være synlige i markedet bekrefter dette.

Roppen (2003: 211) spør seg om aviser egentlig er merkevarer, siden de stort sett har monopol på sitt marked. Paraplymodellen kan brukes som argument mot at monopol har noe å si for posisjonen til en avis. Paraplymodellen viser at selv om en avis, som Sunnmørsposten, har en nedarvet posisjon og lenge har vært et navn som er kjent i sitt nedslagsfelt, så har den allikevel konkurrenter på flere nivå. Paraplymodellen viser at aviser, selv om de er monopolaviser, må arbeide for at leserne og annonsørene skal opprettholde interessen til dem, og ikke velge andre aviser i paraplyen. En merkevare skal skille seg ut fra andre varer av samme type, og gjøre det lettere for kundene å kjenne til merket (Roppen 2003: 210), og man kan derfor si at aviser i høyeste grad er merkevarer. Kotler (2005: 356) skriver at et merke egentlig er et løfte om en konsekvent levering av bestemte egenskaper, fordeler og tjenester til kunden. Dersom en merkevare ikke holder ord, og ikke leverer ut i fra hva markedet har fått lovnader om faller troverdigheten for merket i grus. Jan Lindh (referert i Roppen 2003: 212) mener at aviser er merkevarer, da det er få varer en kjøper har sterkere tilknytning til enn lokalavisen.

Et tiltak som viser at aviser like mye må ta del i en merkevarebyggingssprosess som andre produkter, er merkevareskolen som Orkla Media opprettet i 1992. Merkevareskolen har undervist avisledere i fundamentale markestrategier og virkemidler for styrket konkurransekraft og økt lønnsomhet (Helgesen & Gaustad 2002: 69). Denne utviklingen viser at merkevarebygging i aviser er avhengig av sentral rådgivning, som er initiert av

konsernledelsen. Denne sentraliserte merkevarebyggingsopplæringen er av strategisk og overgripende karakter, og kommer i tillegg til avisens egne kunnskaper om lokale markeder (Helgesen & Gaustad 2002: 69). Merkevarebygging fra konsernsiden er her ønskelig, men også nødvendig i dagens marked for å befestе mediets posisjon.

3.2.4 Riktig posisjonering gir ønsket plass i markedet

Sentralt i merkevarebyggingen er posisjoneringsarbeidet. Forståelsen for brukernes ulike behov ligger som grunnlag for posisjoneringsstrategier. Med disse strategiene ønsker man å gi produktet et "image". Identitet og image henger tett sammen, og nyttes ofte om hverandre. "Imaget" forteller leserne hva avisen faktisk "er" (Thjømøe & Olson 2001: 96). Hvordan et produkt er posisjonert og hvilket image det har, kan i enkelte tilfeller være viktigere en produktets instrumentelle egenskaper (Thjømøe & Olson 2001: 101). "Gjennom posisjoneringen foretas et strategisk valg av merkets nedslagsfelt i markedet, i forhold til kjøpernes behov og preferanser, og i forhold til konkurrerende merkers etablerte posisjoner" (Helgesen & Gaustad 2002: 62).

Posisjonering skjer blant annet ved at man deler inn markedet i segmenter. Segmentene er basert på de ulike forbrukernes behov. Som tidligere nevnt kan man eksempelvis snakke om demografiske og geografiske segment. Leserne kan deles inn i forhold til kjønn og alder, og man kan dele de inn geografisk, og tilpasse formidlingen til hvert enkelt segment. På annonsesiden kan man eksempelvis dele markedet inn etter type bedrift og plassering geografisk. For en avis er geografiske segment særlig aktuelt i forhold til dekning av lokale nyheter. Det segment man finner lovende definerer man som målgruppen for strategien. En målgruppe, eller et lovende segment, inneholder potensielle kjøpere, hvor konkurrenten ennå ikke har kommet til (Helgesen & Gaustad 2002: 62-63). Etter målgruppene er definert kan ulike salgsfremmede tiltak iverksettes for å fange oppmerksomheten til målgruppene. Særskilt for papiraviser er ungdom en attraktiv målgruppe, da det er et faktum at denne gruppen er de som først sviker. En undersøkelse gjort av norsk mediebarometer fra 2008, viser at barn og unge er de som bruker minst tid på avislesning (Norsk mediebarometer 2008).

3.2.5 Troverdighet og relevans

En undersøkelse foretatt av Sissel Lund og Asle Rolland i 1986 viste at tilliten til NRK og riks- og abonnementsavisene var stor, mens det var liten tiltro VG og Dagbladet (fotnote 7 i Østbye 2009: 45). Avisene selv tror at leserne oppfatter avisene i Norge som troverdige. En undersøkelse gjort av MMI i 2000 viser at hele 60-70 % av leserne mener at regionsavisene er troverdige. Tilliten til VG og Dagbladet ligger på omtrent 32 % (Helgesen & Gaustad 2002: 66). Å oppfattes som troverdig av lesere og annonsører er et viktig konkurransefortrinn for en avis. Dette er særlig viktig i forhold til kilde- og informasjonsmarkedet, og avisens demokratiske funksjon. ”Troverdighet er avhengig av folks oppfatninger av kilde; i hvilken grad kilden oppfattes som objektiv og ærlig” (Kotler 2005: 506). Også Sigurd Allern (2001: 162-169) mener at det er viktig å holde på troverdigheten for ikke å skade avisens posisjon. Mangelfull journalistikk er en av faktorene som kan svekke troverdigheten til en avis. Bruk av eksempelvis enkilders- eller annenhåndsinformasjon fra nyhetsbyråer er kostnadsbesparende for en avis og kan svekke troverdigheten, da det ikke er avisen selv som har produsert sakene. Ved utarbeiding av budsjetter og rammevilkår kan eierne kan legge begrensninger for hvilken journalistikk en redaksjon kan føre. Nøkkelordet i all avisvirksomhet er troverdighet i følge Wilberg (1998b: 8).

At en avis oppfattes som troverdig legger et godt grunnlag for lojale lesere. Hovedhensikten med merkevarebygging og posisjonering er å skape et grunnlag for langsiktig kundelojalitet, og flere forskere har fremvist at å opparbeide tillit til en bedrift og dens produkter er det viktigste (Helgesen & Gaustad 2002: 63-64). Relasjonsmarkedsføring kan være et ledd i å få lojale lesere. Ved relasjonsmarkedsføring kan man skape relasjoner til kundene for å sikre inntekter. En forutsetning for relasjonsmarkedsføringen er at kunden må involveres og føle at de deltar i produktutviklingen (Thjømøe & Olson 2001: 173). Relevans er også et viktig ledd i det å få lojale lesere. Lokalavisene skårer høyere på relevans enn regionsavisene, da de kan dekke et område tettere enn en avis med bredere dekningsfelt. Med relevans menes det her at det som står på trykk i avisen skal være relevant for lesergruppen til den enkelte avis.

3.3 Eierskap i mediene som markedsstrategi

Eierkonsentrasjon er sentralt innenfor politisk økonomi i medieforskningen. Fra et politisk-økonomisk synspunkt (katedral) kan konsentrasjon av medievirksomheter og ekspansjon føre

til mer ensretting og mindre vekt på de ideelle oppgavene. Store konglomerat blir sett på som en trussel for journalistens autonomi, og det fryktes at konglomeratene på lang sikt vil homogenisere nyhetene. Dette kan samtidig gjøre dem profittbare for de andre selskapene i konglomeratkjeden (Gans 2003: 26). Fra et bedriftsøkonomisk synspunkt (børs) er effektiv drift og stort utbytte de viktigste konsekvensene. Mediekonsern kan dog gi både begrensninger på ressursbruk, samt tilføre en mer effektiv ressursforvaltning (NOU 1988, referert i Roppen 2003: 12). Eierskap i mediene kan gi konsekvenser både for den bedriftsøkonomiske og den tradisjonelle og idealistiske delen av en avis. Sett i lys av de ulike strategiske tiltakene og prosessene man går i gjennom for å fremme en avis i markedet, kan man spørre seg om ikke eierskap i seg selv er en markedsstrategi.

3.3.1 Årsaker til konsentrasjon og ekspansjon

Man kan snakke om monomediekonsentrasjon og multimediekonsentrasjon som to variasjoner av medieselskap, mediekonsern. Monomediekonsentrasjon er konsentrasjon innenfor en verdikjede, vertikal integrasjon. Multimediekonsentrasjon er konsentrasjon på tvers av ulike verdikjeder. Denne multimediale (diagonale) integrasjonen finner man når medieselskaper driver virksomhet på ulike markeder og innenfor ulike mediebransjer (Roppen 2004: 26-29). Man kan spørre seg hvordan det er å være eid av et rent medieselskap, fremfor et som har interesser i andre markeder og bransjer? Sunnmørsposten var fra 1991 til 2006 eid av det multimediale konsernet Orkla, som har interesser også utover mediefeltet. Sunnmørsposten er nå eid av Polaris Media ASA. Dette konsernet er i sin helhet bygget opp rundt aviser og avisdrift. Siden flere av avisene som selskapet eier også driver nærradio er de allikevel ikke et monomedialt selskap. De økonomisk rettede stordriftsfordelene eller synergieffektene mener Helgesen & Gaustad (2002: 67) er hovedmotiver for integrasjon. Stordriftfordelene kommer som følge av horisontal integrasjon, hvor man kjøper opp samme ledd i verdikjeden, mens synergieffektene kommer av vertikal integrasjon, hvor man kjøper seg oppover eller nedover i verdikjeden. Man kan anta at stordriftsfordeler var viktige argumenter når Sunnmørsposten valgte å ekspandere horisontalt. Polaris Media har både integrert vertikalt og horisontalt, da trykkeri og distribusjon en del av konsernet. Ut i fra dette kommer spørsmålet om markedsrett og samlet markedsandel for de sammensluttede selskapene (Helgesen & Gaustad 2002: 67). Konsernet og avisen inngår i et symbiotisk forhold, hvor dette gir stordriftfordeler for begge. Man kan tenke seg at Sunnmørsposten,

samt lokalavisene de eier, ser stordriftsfordelene bundet sammen med tryggheten et konsern kan gi, og derfor ønsker å være eid av et større konsern. Eierskap både vertikalt og horisontalt kan være en strategi for å stå sterkere i forhold til andre konkurrenter på markedet.

Knyttet til dette er det særskilt to økonomiske årsaker som kan ses på som grunnlag for hvorfor en bedrift ønsker å ekspandere. *Economies of scale* oppnås når de marginale kostnadene i en bedrift er lavere enn de ordinære kostnadene (Doyle 2002: 13). Det vil si at man får fordeler når de variable kostnadene ved å produsere et produkt er lavere enn de faste. Flere grunner kan forklare hvordan dette oppstår, men noen ganger får man denne form for fordel dersom man oppnår kvantumsrabatter. Har man mye å produsere, blir det ikke dyrere enn om man hadde hatt lite å produsere. I slike tilfeller er det da naturlig for flere aviser å gå sammen. Dette kan eksempelvis gjelde trykkerikostnader. Den andre grunnen, *economies of scope*, er nært knyttet til *economies of scale*, og oppstår dersom kostnadene ved å produsere to ulike produkter under felles eierskap er lavere enn hvis de hadde blitt produsert hver for seg (Doyle 2002: 14). Dette er relevant for mediemarkedet, da det her er vanlig å produsere et produkt for et marked, som deretter blir reformatert og solgt til et annet (Doyle 2002: 14). Scale- og scopeteoriene gjør seg gjeldende i ulike konserns sentraliserings- og effektiviseringsplaner, hvor deler av driften føres ut av avishuset og til et felles sted for hele konsernet.

3.3.2 Hvorfor vil regionsavisen eie lokalavisen?

I tillegg til at eierne av medier ønsker å tjene penger på sin investering (børs), mener Helge Østbye (2000: 15-16) at de også kan være opptatt av propaganda. Eierne kan bruke sin makt som eier til å påvirke budskapet fra mediene. Siden 1980-tallet har profittmotivet blitt mer dominerende, men man kan tenke seg at et idealistisk motiv (katedral) ligger bak særlig nyetablerte lokale aviser. Ifølge Graham Murdock (1982, referert i Østbye 2000: 22) har eierne i store mediekonglomerater to typer kontroll over mediene de eier. Ved *fordelingskontroll* har eierne makt til å definere bedriftenes overordnede mål, rammer og plassering av ressurser. Denne formen for kontroll er relativt synlig. *Operasjonell kontroll* ligger på et lavere nivå, hvor de redaksjonelle beslutningene treffes (Østbye 2000: 23). På denne måten ser man at eierne/styret eller direktør indirekte har en betydelig innflytelse både på profittmoter og idealistiske motiver. En slik innflytelse kan dermed gjøre seg gjeldende både på redaksjonelt innhold og på det merkantile. Det merkantile er noe som helt klart ligger

under styrets og direktørens kontroll. Krav til inntjening kan sette rammer både for redaksjonell og merkantil produksjon. Man kan tenke seg at både Sunnmørsposten og Polaris Media utøver fordelingskontroll ved blant annet å sette krav til inntjening for sine aviser. ”Nøkkelspørsmålet er ikke *om* eierne styrer, men *hvordan* de styrer mediebedriftene” (Allern 1997, sitert i Roppen 2003: 9). Her ser man at eierskap kan få innflytelse på produksjonen til en bedrift. Eierskap i andre mediebedrifter kan for Sunnmørsposten være et ledd for å nå de målene som er satt for egen avisdrift.

Som man ser av paraplymodellen, har Sunnmøre en avisstruktur som preges av en regionsavis og flere lokale fådagsaviser i samme nedsalgsfelt. Olav-Johan Øye gjorde i 1993 en studie av forholdet mellom Sunnmørsposten og Møre-Nytt. På dette tidspunktet var det ikke noe eierskapsforhold mellom avisene. Han poengterer i sin rapport at det ikke bare er snakk om konkurranse mellom regionsavis og lokalavis, men også markedsdeling. Det han omtaler som ”regionsstoff” er spesialiteten til regionsavisen, mens lokalavisen møter konkurransen fra regionsavisen ved å satse på helt lokalt stoff (Øye 1993: 7). Regionsavisen presenteres her som den mest ressurssterke avisen. Man kan tenke seg at Sunnmørsposten ønsker å eie lokalaviser for å kontrollere markedet og konkurransen. Sunnmørsposten kjøper opp lokale konkurrenter, og holder med dette borte andre konsern. A-pressen har vært interessert i lokalaviser på Sunnmøre, og man kan tenke seg at en konstellasjon av A-presseaviser på Sunnmøre kunne blitt en stor trussel for Sunnmørsposten på leser- og annonsemarkedet.

Lokalaviser og regionsaviser har ulik tilnærming til den redaksjonelle dekingen. I 2008 fantes det 228 aviser i Norge (MedieNorge 2010). Allikevel vil en forbruker være tilfreds med et utvalg på en eller to lokalaviser, en regionsavis og et par riksaviser for å dekke sitt behov for lokal informasjon (jamfør paraplymodell i 2.2.1). Østbye (2000: 164) mener det er viktig at avisene dekker de ulike områdene uavhengig av hverandre, eksempelvis med at de har ulike eiere. I forhold til maktteorier rundt medieeierskap er det viktig å merke seg at regulering av eierskap er til stede ved medieeierskapsloven. Den skal sikre at det ikke blir for sterk eierkonsentrasjon i mediene, som kan føre til svekking av ytringsmuligheter og mediemangfold. Reguleringer som Redaktørplakaten og Vær Varsom-plakaten, skiller eierne ut i fra beslutninger på det redaksjonelle plan.

4. METODE

I dette forskningsopplegget har jeg i hovedsak benyttet meg av kvalitative intervjuer som metodegrunnlag. Dette brukes når man ønsker å gå i dybden av en sak. Til å supplere dette har jeg i forbindelse med Sunnmørspostens nettsatsing, valgt å foreta to stikkprøver på antall overlappende artikler i papirutgaven versus nettutgaven. Dette foregikk ved å telle antall overlappende artikler to tilfeldig valgte dager. Denne formen for dokumentanalyse kan karakteriseres som kvantitativ forskning, da det er direkte opptelling av antall forekomster. Stikkprøvene kan ikke alene si noe om hvordan denne situasjonen er på grunn av omfanget, men er satt opp i mot hva de enkelte informantene har sagt om samme tema. Stikkprøvene skiller ikke mellom ulike typer artikler.

4.1 Muntlige og skriftlige kilder

Opgaven tar utgangspunkt i både muntlige og skriftlige kilder for å vurdere hvordan Sunnmørsposten posisjonerer seg. De muntlige kildene er avislederne i de valgte avisene. Her svarte informantene på spørsmål rundt hva som faktisk gjøres i avisene, supplert med spørsmål som krevde deres vurderinger av ulike situasjoner. Ved bruk av muntlige kilder er det viktig å være oppmerksom på at den informasjonen man får ikke nødvendigvis er hele sannheten. Jeg har valgt å sitere mine informanter delvis direkte, og delvis innlemme deres svar i teksten. Dette gjør jeg fordi selve formuleringen av svarene til informantene ikke er det essensielle ved informantenes svar. Informasjonen fra informantene er faktabasert, og kan derfor brukes som annen litteratur. Ved direkte sitat og referering benyttes i hovedsak etternavnet til informanten. Ved førstegangssitering presenteres informantens fulle navn og tittel. I litteraturlisten finnes en oversikt over datoene intervjuene ble utført, og dette er derfor ikke tatt med i selve teksten. Hvor annet ikke er oppgitt, er informasjon om Sunnmørsposten, datteravisene og deres virke hentet fra samtalen med informantene.

Ifølge Aviskatalogen på nett, Medietilsynets medieregister og Landslaget for lokalaviser sine nettsider, ser man at metningsgraden av aviser på Sunnmøre sammenlignet med andre regioner i landet er høyere. Slike nettsted, artikler på feltet, Sunnmørspostens strategidokument og Sunnmørspostens nett- og papirutgave utgjør oppgavens skriftlige datagrunnlag. Skriftlig datamateriell kan i mindre grad skjule sannheter enn hva muntlige

kilder kan. Papiravisen er nyttet til å hente ut informasjon om Sunnmørspostens egenannonser, artikler som belyser endringer de har vært i gjennom, samt som sammenligningsgrunnlag til avisens nettutgave. Deler av Sunnmørspostens strategidokument er nyttet for å beskrive hvem Sunnmørsposten er og deres strategiske målsetninger. Deler av dette dokumentet har jeg fått referert fra administrerende direktør Lidvar Flydal via e-post. Flydal ønsket ikke å sende hele dokumentet, da videreformidling av denne informasjonen var noe de var svært restriktive på. Ved bruk av informasjon fra denne e-posthenvendelsen refererer jeg derfor til det som Sunnmørspostens strategidokument. Informasjon om antall journalister i Sunnmørsposten er hentet fra e-postkorrespondanse med Johan Behrentz, leder for redaksjonsklubben i Sunnmørsposten.

4.2 Kvalitativt intervju

Oppgaven baserer seg i hovedsak på informasjon fra samtaler med ansatte i de utvalgte avisene. Kvalitativt intervju er nyttet i denne oppgaven for å finne ut hvordan forholdet mellom markedsføringsarbeid og aviseierskap fortoner seg. To problemer ved valg av denne metoden gjør seg gjeldende. For det første ønsker jeg å finne ut hvordan en avis arbeider, men velger å intervjuer personer. Det er dog rimelig å anta at de som arbeider i aviser har kunnskaper om hva som er den enkelte avisens strategi. Det andre man må være oppmerksom på er at informantene kan velge å holde tilbake informasjon, dersom det pågår tiltak de ikke ønsker å formidle til omverden. Som min intervjuguide senere viser var ikke mine spørsmål og innfallsvinkler av særskilt radikal art. For å kartlegge hva som er avisens strategier for posisjonering, og hvordan dette forholder seg til eierskapsforholdene, valgte jeg derfor å benytte meg av dybdeintervjuer med ansatte i de ulike avisene.

Hensikten med dybdeintervju er å hente ut informasjon eller å bli informert av intervjuobjektet (Østbye m. fl. 2007: 98). Mine intervju kan betegnes som ekspertintervju. Det vil si at intervjuobjektet er en som kan gi sterkt faktaorienterte svar. Ved bruk av denne metoden ønsker jeg som forsker å få informasjon om hva en eller et par bestemte aktører vet og tenker om fenomenet som undersøkes (Gentikow 2005: 143). Problemet med å bruke såkalte eksperter, og i denne sammenheng informanter som er vant til intervjujangeren, er at de lett kan unngå å svare på spørsmål de ikke vil svare på. Uansett hvor smarte spørsmål man stiller, er ikke dette personer som er lette å få til å avsløre noe de vil holde hemmelig.

4.2.1 Valg av aviser

For å få en dybde i oppgaven, og perspektiv på hva Sunnmørsposten gjør, har jeg snakket med Sunnmørsposten, to datteraviser samt to frittstående aviser utenfor Sunnmørspostens konsern. Sunnmørsposten har fem datteraviser, som alle er lokale fådagsaviser. Valget blant dem falt på Vikebladet Vestposten, kjøpt i 1999, og Møre-Nytt, kjøpt i 2007. Avisene har ikke vært i konsernet like lenge, noe som gjør det interessant å se på disse to i forhold til Sunnmørsposten som eier. Samtidig ligger avisene relativt nært hverandre geografisk, og derfor ble markedsaspektet avgjørende for valget. Ble forholdet mellom disse to avisene endret som følge av Sunnmørspostens oppkjøp av Møre-Nytt?

Som frittstående lokalaviser falt valget opprinnelig på Vestlandsnytt og Møre. Vestlandsnytt er geografisk nærmeste avis til Vikebladet Vestposten i Ulstein og Hareid. Møre kommer ut i Volda, og er da nærmeste avis og konkurrent til Møre-Nytt i Ørsta. Det var derimot ikke mulig å få til et møte med Vestlandsnytt, og denne avisen ble derfor erstattet med Sykkylvsbladet. Valget falt på denne avisen, da den geografisk sett ikke er i direkte konkurranse med noen av de andre lokalavisene i utvalget, og av denne grunn fungerer som en motpol. Alle avisene i utvalget er markedsmessig aleneaviser¹⁰, noe som er et spesielt trekk for aviser på Sunnmøre.

4.2.2 Informanter

I de ulike avisene var det sentralt å snakke med de som til daglig arbeider med marked, redaksjon og administrative oppgaver. Det er naturlig å anta at disse informantene har innsyn i hva som er avisens strategier. Ansvarlig redaktør og daglig leder i lokalavisene dekket disse kravene. I Sykkylvsbladet var dette en og samme person. I Møre og Møre-Nytt var det kun mulig å få til møte med daglig leder. I Sunnmørsposten var det i tillegg sentralt å snakke med deres markedssjef. Dette utgjorde totalt åtte informanter. Fra et kritisk synspunkt er dette få informanter. Det ville dog være uhensiktsmessig å snakke med flere andre aviser, da det i problemstillingen fremgår at det er Sunnmørspostens case som er relevant. Barbara Gentikow (2005: 76) mener at undersøkelser som baserer seg på datamateriale fra profesjonelle i mediebransjen kan nøye seg med ganske få og spesielle informanter, og at både utvalg og

¹⁰ Aleneaviser har ingen konkurranse fra samme type avis i samme område. Se kapittel 2 for presentasjon av de ulike avisene.

rekruttering gir seg selv. Dette utvalget av informanter kan ikke alene gi et helhetlig bilde av hvordan Sunnmørspostens posisjoneringsstrategier er. I denne sammenheng, og sammen med de skriftlige kildene er dette dog tilstrekkelig til å danne en forståelse for hva Sunnmørsposten har gjort og hvordan de er plassert i markedet.

Tre av åtte informanter var kvinner. Kvinnene i utvalget burde ideelt sett vært flere, da kvinner forklarer seg og formidler informasjon på en annen måte enn menn. Allikevel er det i denne oppgaven ikke snakk om å formidle informasjon som kommer av egne følelser eller tanker, men mer faktaorientert informasjon. Informasjon om forhold som omhandler hvordan en avis arbeider mot markedet og forholder seg til sine eiere vil være den samme om det er en kvinne eller en mann som besitter den enkelte stillingen. Man har her et tilfelle av skeiv fordeling i virkeligheten, som man ikke kan ta stilling til i valg av analyseobjekter.

4.2.3 Fremgangsmåte

De ulike avisene ble kontaktet i første omgang via e-post. Senere ble noen kontaktet per telefon for å avtale møtetid og sted. Alle intervjuene ble foretatt i de respektive avishusene på den enkeltes kontor/møterom. Under intervjuene ble det benyttet båndopptaker. Dette får fokuset bort fra det å notere, noe som gir en bedre flyt i intervjuet. Notater under intervjuet kan avbryte samtalsens frie flyt (Kvale m. fl. 2009: 188), og gir mindre rom for oppfølgingsspørsmål. I et av intervjuene ble jeg bedt om ikke å benytte båndopptaker da informanten ville sikre at det jeg noterte og senere refererte var hovedessensen av svaret som ble gitt. Dette intervjuet, og resultatene av det, bar preg av at jeg brukte mye tid på å notere det informanten sa, fremfor å lytte og komme med oppfølgings- og tilleggsspørsmål.

Ved bruk av båndopptaker fikk jeg en del etterarbeid i form av transkribering av intervjuene. Kvale m. fl. (2009: 187) mener transkripsjoner er svekkende, dekontekstualiserte gjengivelser av direkte intervjusamtaler. Mine intervjusamtaler bar preg av faktaorienterte opplysninger, og derfor er ikke konteksten informasjonen er gitt i like sentral. Fokus på hva som er viktig kan endre seg etter hvert i forskningsforløpet, og derfor var det nyttig å ta opp intervjuene på bånd. Jeg erfarte at hva man anser som viktig tidlig i forskningsprosessen kan endre seg etter hvert. I etterkant kunne jeg gå igjennom det transkriberte materialet å finne ny informasjon. Ved å gjøre transkripsjonsprosessen selv lærte jeg mye om meg selv som forsker og intervjuer. Dette førte til at det første intervjuet ble gjort noe annerledes enn de påfølgende.

Under transkriberingen valgte jeg å oversette fra dialekt til skriftlig bokmål. Likevel er ikke sitatene feilaktig omformulert, annet enn til en formell, skriftlig stil. Pauser og andre uttrykk er i liten grad inkludert, da det sosiale samspillet ikke er like relevant i et ekspertintervju.

4.2.4 Intervjuguide¹¹

Intervjuene ble utført med utgangspunkt i en intervjuguide med fastsatte emner og noen eksplisitt formulerte spørsmål. Mine intervju varierte i form ut i fra dem jeg snakket med. Noen snakket åpent om de ulike temaene, mens andre måtte mates med spørsmål. Ut i fra dette fikk jeg såkalte semistrukturerte intervju. Det betyr at samtalen har et formål og fokus med overordnede emner og spørsmål, samt at den har den naturlige samtals åpenhet (Gentikow 2005: 88). Faste opplegg kan binde forskeren, og dette benyttes som argument for å ha en lav grad av forhåndsstruktur (Ryen 2002: 97). Min erfaring er at forhåndsstrukturen jeg hadde laget gav meg muligheten til å styre samtalen i den retningen jeg ønsket, og at jeg derfor fikk svar på de spørsmålene jeg hadde. På denne måten kan man unngå mye overflødig informasjon (Ryen 2002: 97). Min intervjuguide ble ikke fulgt til punkt og prikke hver gang, men fungerte som en huskeliste over emner og spørsmål som var sentrale å få med i samtalen.

Siden dette bærer preg av å være et ekspertintervju, var det ikke sentralt å gjennomføre en pilotstudie (Gentikow 2005: 81), da det ikke ville være relevant å teste ut spørsmålene på en annen ekspert. Kvalitative studier åpner for at det kan komme frem informasjon som man ikke kan forutse på forhånd. Man kan derfor si at man aldri fullstendig kan forberede seg til en slik forskningssamtale. Jeg startet med å intervju ansvarlig redaktør i en av datteravisene til Sunnmørsposten. Her skulle jeg senere intervju daglig leder, og brukte derfor dette intervjuet til å teste ut intervjuguiden. Etter dette intervjuet laget jeg ulike intervjuguides tilpasset de ulike informantenes virke. Mine intervjusamtaler bar preg av at samtalen styrte seg selv, og at det dukket opp informasjon og spørsmål som ikke var tiltenkt på forhold. Intervjuguiden var med som mal, men ble ikke brukt slavisk. Noen av informantene kom selv inn på flere av temaene.

De fleste av mine informanter har eller har hatt redaksjonell erfaring og er derfor komfortable med intervjusituasjonen, og kan ordlegge seg strategisk. Denne type informanter forsnekker

¹¹ Se vedlegg 2 for intervjuguide.

seg sjelden. Dette kan som nevnt føre til at det er vanskelig å få ut av dem mer enn de ønsker å gi, selv om man stiller smarte spørsmål. Som min intervjuguide viser, var jeg ikke ute etter kontroversiell informasjon, og man kan derfor anta at informantene ikke holdt tilbake informasjon i forhold til de spørsmål som ble stilt. Det man uansett ikke kan vente å avsløre i et slikt intervju er forretningshemmeligheter og saker som eventuelt vil være i strid med lover, eller de etiske reglene som er beskrevet i både Vær Varsom-plakaten og Redaktørplakaten.

4.2.5 Generaliserbarhet, reliabilitet og validitet

Den kvalitative forskningen har blitt kritisert for ikke å oppfylle kravet om generaliserbarhet, reliabilitet og validitet. Det argumenteres for at kvalitative studier generelt, og studier som benytter eksperter som informanter, ikke burde være nødt til å oppfylle disse kravene. Dette av den grunn av det kvalitative forskningsintervjuet er noe man benytter når man ønsker å komme i dybden av noe. Thagaard (1998: 179) bruker heller begrepene troverdighet og bekræftbarhet fremfor reliabilitet og validitet, og overførbarhet i stedet for generalisering. Man må etterleve troverdighet ved å utføre forskningen på en tillitsvekkende måte, bekræftelse får man dersom forståelsen av det enkelte prosjektet kan støttes av annen forskning, og til slutt at tolkningene kan overføres til å gjelde også i andre sammenhenger (Thagaard 1998: 20).

Oppgavens formål, å avdekke en objektiv sannhet om forholdene i Sunnmørsposten, gjør diskusjonen om validitet og reliabilitet allikevel relevant. Min analyse av Sunnmørspostens situasjon er reliabel i den forstand at den er konsistent og har endt opp i holdbare konklusjoner (Gentikow 2005: 57). Analysen oppfylder validitetskravet på den måten at det som undersøkes har relevans i forhold til oppsatt problemstilling (Gentikow 2005:59). Mine intervju er tatt opp med båndopptaker, noe som styrker den metodiske reliabiliteten. På denne måten har jeg forholdt meg til hva som har blitt sagt ord for ord (Østbye m. fl. 2007: 118). Dette kan i følge Østbye m. fl. (2007: 118-119) også styrke validiteten. Ved bare å notere under et intervju er det begrenset hva man får med seg av det som blir sagt. En av mine informanter ønsket ikke å bli tatt opp på bånd. Datamengden fra dette intervjuet ble mye mindre enn fra de andre, og minsket min mulighet til å ettertolke informasjonen som ble gitt. Allikevel kan man se på dette som en styrking av validiteten (Østbye m. fl. 2007: 119), da informanten kanskje ikke hadde åpnet seg like mye dersom båndopptaker ble brukt.

Generalisering forutsetter en forenkling av virkeligheten. Ved å kjenne til en begivenhet eller en prosess i størst mulig detalj kan man skille mellom det vesentlige og det mindre vesentlige, og skille ut hva som er de virkelige egenskapene, sammenhengene og drivkreftene (Østbye m. fl. 2007: 238). Min oppgave kan kalles en kasusstudie ("case-studie"), en detaljert studie av et enkelt tilfelle. En kasusstudie kan eksempelvis nyttes til å teste en teori, og med resultatene enten svekke eller styrke teorien (Østbye m. fl. 2007: 238). Dersom en undersøkelse er sikkert gjennomført kan resultatene et stykke på veg generaliseres. Resultatene fra min undersøkelse sier noe om hvordan avisstrukturen og konkurransen er på Sunnmøre, samt hvordan Sunnmørsposten som regionsavis arbeider med posisjonering. Dette er informasjon som kan forenkles til å gjelde for andre aviser og regioner med lik struktur.

4.2.6 Metodiske refleksjoner

Ved kontakt og inngåelse av avtaler fikk alle informantene en kort beskrivelse av hva prosjektet gikk ut på. Ut over dette var det ingen som ønsket mer informasjon før intervjuene. På denne måten var de fleste informantene relativt uforberedt til samtalen. Dette kan ha ført til mer riktige data, fremfor nøye gjennomtenkte svar og meninger. På denne måten blir intervjusituasjonen naturlig, og spontane reaksjoner og utsagn preget samtalene. Man kunne dog fått frem mer nøyaktig og fyldig informasjon dersom informantene hadde tenkt igjennom temaet på forhånd. Med mitt utvalg av informanter var anonymisering problematisk, da informantene i etterkant er enkle å identifisere. Ingen av informantene så heller ikke på dette som en nødvendighet. Dette kan man ta som et tegn på at den informasjonen som er utlevert har vært av offentlig karakter, og at eventuelle forretningshemmeligheter har blitt holdt skjult.

Informantene fikk muligheten til å lese igjennom sitater før bruk. Noen endringer ble foretatt, men dette var stort sett kosmetiske endringer, fremfor avvísninger av poenger og argument. Respondentlesning på dette nivået dreier seg mer om å la være å sitere feil, fremfor å skjule informasjon. At informantene fra avisene er mine hovedkilder kan ses på som en feilkilde, da man kan stille seg spørsmålet om det faktisk var sannheten som kom frem under intervjusamtalene. Svarene fra de ulike informantene er satt opp i mot hverandre for å avdekke skeivheter og på denne måten har jeg fått bekreftet at informasjonen som er gitt er riktig, men kanskje mangelfull.

5. SUNNMØRSPOSTENS TILTAK

Sunnmørsposten har de siste årene foretatt justeringer og endringer som påvirker hvordan de framstår i markedet. Disse tiltakene kan ses på som de synlige delene av avisens strategiske arbeid. I forhold til hva som er Sunnmørspostens posisjoneringsstrategier kan man reise spørsmålet om hvem som vinner på disse endringene i det lange løp. Skal tiltakene komme produktet Sunnmørsposten til gode, den journalistiske kvaliteten eller er det profittmotivet som er det viktigste grunnlaget? I tillegg til dette er det interessant å se på hvilke markeder Sunnmørsposten retter sine tiltak mot. Dette kan fortelle noe om hvordan eierskapsforholdene spiller inn i strategiplanleggingen og posisjoneringsarbeidet. Betjener Sunnmørsposten kun de markedene som genererer overskudd til eierne, eller bruker de like mange ressurser på kilde- og informasjonsmarkedet for å styrke det redaksjonelle produktet?

Merkevarebygging er en viktig del av Sunnmørspostens strategiske arbeid, og produktutvikling er i følge Helgesen & Gaustad (2002: 64) en sentral del i prosessen med merkevarebygging. Ved tiltak på dette feltet skaper man identitet og image, som utad mot markedet kan befeste posisjon. Sunnmørspostens ulike endringer kan ses på som tiltak for merkevarebygging. Disse endringene, og hva som er bakgrunnen for de, vil i forhold til overordnet problemstilling være eksempler på hvilke strategiske valg Sunnmørsposten gjør i sitt posisjoneringsarbeid. Dette kan videre gi grunnlag for å si noe om hvordan Sunnmørsposten møter konkurransen i markedet, som videre blir diskutert i kapittel seks.

5.1 Merkevaren Sunnmørsposten

Sunnmørsposten omtales på folkemunne "Sumpen". Roppen (2003: 212) stiller spørsmålet om varer som har flere navn er typiske merkevarer. Sunnmørsposten skal nå ut til flere geografiske målgrupper og fremstå som både lokal og regional. I tillegg skal avisen både posisjoneres på papir og på nett. Til tross for at Sunnmørsposten har flere ben å stå på, samt flere navn knyttet til sine produkt, kan man jamført med diskusjonen om aviser er merkevarer eller ikke (se 3.2.4) hevde at de har en klar merkevarestrategi. Sunnmørsposten driver eksempelvis merkevarebygging i form av sponing. Sunnmørsposten er en av de største sponsorene til Aalesunds fotballklubb (Aafk). I tillegg til dette støtter de også andre lag og organisasjoner. I følge Ingrid A. Sperre, markedssjef i Sunnmørsposten, har sponing "noe

med å bygge stolthet, å bygge kultur. Bygge stolthet rundt hva vi klarer å få til som et felles sunnmørsk folk". Sperre mener her at sponning er en del av det å skape en identitet, som er en viktig del av et posisjoneringsarbeid. Sponning gjør avisen kjent, og de som er tilhengere av fotballklubben eller alpint-laget kan på denne måten bli oppmerksomme på avisen. Sponning kan knyttes til den symbolske verdien til en bedrift. Den symbolske verdien forteller oss hvilket omdømme bedriften har i markedet (Kvåle & Wæraas 2006: 119). Som virkemiddel kan sponning være med på å påvirke hvordan markedet oppfatter avisen. Som del av merkevarebygging kan sponning deretter føre til flere lesere. Flere lesere gir økte abonnementsinntekter, og kan gi økte annonseinntekter. Sperre uttrykker at avisen ikke bare sponser for moro skyld, men at det ligger en tanke bak hver sponsorkrone: "Vi sponser dem på grunn av de mulighetene som det gir oss til synlighet. Vi er aldri med på bare å støtte fordi at det skal være så kjekt, det må ligge en gjenytelse også til oss". Man kan tenke seg at gjenytelsen er knyttet til økt salg og inntekter for Sunnmørsposten. På denne måten har kultursatsingen til avisen ført til profitt. Man kan spørre seg om dannelse av kultur kun er viktig dersom det finnes et profittmål på lang sikt? Hva kan en slik tankegang gjøre med troverdigheten til avisen?

Sunnmørspostens markedsposisjon er til en viss grad nedarvet i lokalmiljøene på Sunnmøre og i Nordfjord, da avisen har eksistert siden 1882. Selv om avisen blir minnet om sin eksistens daglig er det allikevel viktig å vedlikeholde seg selv som en merkevare. Endrede markedsituasjoner kan stå som årsak for å fortsette å bygge merkevaren. Oppkjøp av lokalaviser, tilkomst av nye tjenester på markedet, samt eierskiftene avisen har vært igjennom er eksempler på slike markedsendringer. Dagens situasjon med synkende opplag og lesertall, og nye plattformer digitalt gjør det sentralt for en avis å tenke merkevarebygging.

I sitt posisjoneringsarbeid skiller Sunnmørsposten noen ganger mellom papiravisen, nettutgaven og de andre bedriftene i konsernet. Administrerende direktør i Sunnmørsposten, Lidvar Flydal, sier at "det kommer an på hvilket mål man har med markedsføringen. Det kan være enkeltaktiviteter, men det kan også være helheten". "Det går litt i ett" sier Sperre om denne saken. Hun mener at "de enkelte merkevarene er så sterke, og skal være så sterke at når vi er ute og skal markedsføre oss på en messe med en abonnementskampanje for eksempel, så markedsfører vi Sunnmørsposten". Flydal sier at man i markedsarbeidet skal "arbeide mot et reklamemarked, som er en del av tosidigheten. Du skal betjene et lesermarked, men du skal

også være en informasjonskanal for annonsørene”. I forhold til valg av markeder og områder å satse på kan man spørre seg om Sunnmørsposten drar nytte av sine eierskap i andre lokalaviser. Det kan tenkes at de kan nytte datteravisene til å bygge verdier og skape behov i deres lokale nedslagsfelt, som kan komme Sunnmørsposten til gode på lang sikt da de deler nedslagsfelt. På den andre siden ser man at lokalavisene kan dra nytte av merkevarestyrken til Sunnmørsposten i den grad at erfaringsutveksling kan hjelpe lokalavisene å bli sterkere i egne nedslagsfelt.

5.1.1 Prisvinning som merkevarestrategi

I 2009 mottok Sunnmørsposten Edda Medias innovasjonspris for deres direkteoverføring av Ålesund bystyre sitt budsjettmøte, hvor leserne interaktivt kunne delta (Sønsteby 20.04.2009). En annen pris dette året fikk Sunnmørsposten for nye tjenester på nettavisen. I 2009 mottok Sunnmørsposten i alt sju redaksjonelle priser for avisdesign, nyskaping på nett og god journalistikk. Ansvarlig redaktør i Sunnmørsposten, Hanna Relling Berg, sier at det satses på journalistikk i Sunnmørsposten som kan gi dem priser: ”Ja, vi synes det er veldig viktig å være med på å utvikle journalistikken, og det er det redaksjonelle innholdet som er grunnmuren, det viktigste”. Man ser at journalistikken her brukes som et virkemiddel for å nå målsetninger, for å skape et image. Eierskapsforholdene til en avis kan få innvirkninger på det redaksjonelle. Dette i form av at styret, og deriblant eierne, er de som ansetter ansvarlig redaktør og stemmer over budsjettavgjørelser for den aktuelle redaksjon. Bortsett fra ansattes representanter er det eierne som setter sammen styret, og styret gjør bestemmelser som kan påvirke både det merkantile og det redaksjonelle¹². På denne måten kan eierne være delaktige i posisjoneringsarbeidet til en avis. Idealistisk sett er journalistikken og innholdet det viktigste for en avis. Journalistikken, som kan fremme kvaliteten i avisen (katedral), blir her et markedsføringsmiddel som på sikt kan gi gode inntekter til Sunnmørsposten og deres eiere (børs). Man kan derfor spørre seg om prisvinning bare er en strategi for å fremme god journalistikk, eller om profittmotivet er like viktig.

Å la Sunnmørsposten bli kjent som en avis som vinner priser for sitt arbeid kan man se på som en posisjoneringsstrategi. I følge Thjømmø & Olson (2001: 96-97) er posisjonering

¹² Styreleder i Sunnmørsposten er Harald H. Rise, direktør for Polaris Media Nordvestlandet, og tidligere ansvarlig redaktør i Sunnmørsposten.

gjennom produktfordeler eller produktattributter en vanlig måte å posisjonere et produkt på. Fordelene til Sunnmørsposten blir her at de kan oppfattes som seriøse aktører i markedet. NyttiUka som er Sunnmørspostens største konkurrent på annonsemarkedet har ikke muligheten til å posisjonere seg som en seriøs aktør på den redaksjonelle produktsiden. NyttiUka er en gratisavis som har annonseinntekter som eneste inntektskilde, og har derfor ikke samme kravet til innhold som Sunnmørsposten. Sunnmørsposten skiller seg fra denne avisen ved å være en tyngre aktør innenfor det redaksjonelle og kan bruke dette i konkurransen om både lesere og annonsører. Dette er en klar produktfordel for Sunnmørsposten både på leser-, annonse- og kilde- og informasjonsmarkedet. På den andre siden må man ta stilling til om annonsørene virkelig bryr seg om mediet de annonserer i er seriøse i journalistisk forstand eller ikke. Ved å annonsere i en gratisavis kan ikke annonsørene være sikre på at leseren faktisk åpner avisen, mot en avis de faktisk har valgt å betale for. I Sunnmørsposten spiller de på det redaksjonelle i markedsarbeidet, men Relling Berg understreker at det er et klart skille mellom de to avdelingene i avisen:

Vi har et veldig klart skille mellom redaksjon og marked på den måten at folk skal være trygge på at det vi skriver, det er basert på en journalistisk uavhengig vurdering. Aldri i forhold til hvem som annonserer, det har vi veldig klare linjer på. (...) det er summen av tilbudet vårt, både på marked og redaksjon som gjør at det blir en veldig god informasjonspakke.

At Sunnmørsposten bruker midler på journalistikk, annet redaksjonelt innhold og tjenester som kan gi dem priser kan ses på som et ledd i produktutviklingen av avisen. Man kan spørre seg hvor vidt disse prisene har noen betydning for leserne av avisen. Innovasjonsprisen fra Edda har trolig ikke den samme prestisjen utenfor konsernet som innenfor. Denne typen prisgiving er av markedsrettet art, og kan ses på som et tiltak fra konsernet for å øke selvfølelsen hos datteravisene. At Sunnmørsposten vinner priser er allikevel med på å gi markedet et bilde av at det Sunnmørsposten gjør er kvalitet.

5.1.2 SKUP = troverdighet

Når man skal posisjonere seg på Sunnmøre er det troverdigheten som er det viktigste i følge markedsjef Sperre. Relling Berg mener at både det redaksjonelle innholdet og annonsene skal være troverdige, men også relevante for leserne. For en ansvarlig redaktør, som Relling Berg er, er det naturlig at dette er det viktigste. Man kan allikevel anta at det å tjene penger er den viktigste oppgaven for Sunnmørsposten. Det er dette som sikrer at avisen kan trykke eksemplarer og distribuere dem til leserne. Å vinne en pris, som kan skape troverdighet, kan

tjene nytte til begge disse målene. Redaksjonelle priser har mer status utenfor konsernet enn hva en pris for eksempelvis innovasjon har. Det kan være lønnsomt for media å drive undersøkende journalistikk da dette fører til at mediet får gratis reklame og dermed økt salg (Roppen 2003: 292). Langsiktig kundelojalitet er hovedårsaken til at man bygger en merkevare og skaper seg en posisjon (Helgesen & Gaustad 2002: 63-64), og med troverdighet kan man oppnå dette.

Sunnmørsposten har i flere år sendt inn bidrag til SKUP (Stiftelsen for en Kritisk og Undersøkende Presse). SKUP-prisen blir verdsett i pressen og kan få virkninger for hvordan avisen oppfattes i markedet. Prisen viser at mediet er troverdig og har muligheten til å sette saker på dagsorden. Om Sunnmørsposten ble SKUP-vinner vil dette gi oppmerksomhet utover nedslagsfeltet, og kan føre til oppslag i større nyhetsmedium. Troverdigheten blir her et virkemiddel i Sunnmørspostens markedsføringsmiks. Avisen dekker ikke alle kommuner i sitt nedslagsfelt 100 %, og har derfor muligheter til å få flere lesere og annonsører.

Selv om deltagelse i SKUP er et klart tiltak for merkevarebygging er dette allikevel ikke nok til å kunne si at Sunnmørsposten satser på journalistikk mer enn andre virkemidler når det kommer til posisjoneringsarbeidet. SKUP-deltagelsen kan ses på som en indikator på ambisjoner om å satse på journalistikk. Det faktiske her er at den journalistiske satsingen ikke er dokumentert utover de ikke-journalistiske prisene de har vunnet. I tillegg ser man at inntektene går ned. Sunnmørspostens ledelse bekrefter selv at annonseinntektene og opplaget har sunket de siste årene. Fra 2008 til 2009 gikk opplaget til Sunnmørsposten tilbake med 2,3 % (Høst 2010: 6). Høst skriver i "Avisåret 2009" at den generelle tendensen for aviser i 2009 var at annonseinntektene fall, og at opplagsnedgangen har blitt forsterket de siste fem årene. Det sier seg selv at det er vanskelig å drive god journalistikk i et slikt miljø, da denne formen for journalistikk er kostbar. I følge leder for redaksjonsklubben i Sunnmørsposten, Johan Behrentz (18.05.2010), mistet de i 2008 kun en journalist. I 2009 sluttet to journalister av naturlige årsaker. Dette vil si at avisen gikk fra å ha 42 journalister organisert i Norsk Journalistlag til å ha 39 i 2010. Selv om disse journalistene sluttet av naturlige årsaker, sier det noe om de økonomiske rammene til avisen at de ikke har blitt erstattet. Sunnmørsposten har her et ønske om å opprettholde sin rolle som kulturformidler og sin offentlige rolle som demokratisk formidler av nyheter. Denne satsingen ikke samsvarer med virkeligheten i dagens avismarked.

5.2 smp.no

To studenter fra ingeniørhøgskolen i Ålesund utarbeidet den første nettutgaven til Sunnmørsposten. Denne kom i gang i 1995. Da studentene sluttet var Sunnmørsposten uten noen til å drifte nettavisen. Sunnmørsposten kjøpte i 1996 opp aksessleverandøren Mimer, som laget og videreutviklet denne nettutgaven. Denne ble benyttet av Sunnmørsposten og deres datteraviser frem til Sunnmørsposten valgte å gå over på et system som de andre avisene i Edda Media også brukte. Her har eierskapsforholdene vært med å forme utseende av nettutgaven til Sunnmørsposten, som er arena for nyhetsformidling og kontakt med markedet.

5.2.1 Nettavis, et lønnsomt tiltak?

Å være tidlig ute med nettavis kan ses på som et tiltak for posisjonering i den grad at man kommer konkurrentene i forkjøpet. Relling Berg bekrefter dette når hun sier at de hadde en tidlig, men forsiktig start og at dette gjorde at de var på plass for de tidligste nettavisleserne:

Så gikk det veldig forsiktig i starten og det var en nokså lur strategi, andre ansatte mange nye folk, og måtte kanskje nedbemanne etterpå. Vi var tidlig ute, men vi startet veldig forsiktig. På den måte sikret vi oss posisjonen. De som begynte å lese nettavis, hadde et tilbud i regi av Sunnmørsposten. Vi begynte veldig forsiktig, (...) så bygde vi stein på stein på stein, og i dag har vi en veldig god nettavis.

Med nettutgaven av Sunnmørsposten åpnet det seg en ny arena for posisjonering. Nå måtte Sunnmørsposten bygge merkevaren Sunnmørsposten både på papiravisen og på nett. Roppen (08.06.2006) mener at nettsatsingen til Sunnmørsposten var et tiltak for å fange opp de sviktende leserne fra papir. Ifølge dette argumentet brukte Sunnmørsposten den nye medieplattformen for å sikre seg at leserne som forsvant på papir ikke forsvant helt ut. Relling Berg sier at de først trodde det var mest ungdom som leste nettaviser, men har i ettertid sett at det er flere aldersgrupper og målgrupper som bruker nettavisen.

Selv om det kan ses på som et konkurransefortrinn å være på nett, er det ikke alle redaktører på Sunnmøre som er like begeistret. Frank Kjøde, daglig leder og ansvarlig redaktør i Sykkylvsbladet, mener deres valg om ikke å satse på en nettutgave er årsaken til at de driver så godt. Han trekker fram den manglende inntekten på nett som en av årsakene til at det ikke lønner seg for en lokalavis som dem å satse på nett:

Jeg har tatt det opp i ulike fora, i redaktørforening i Møre og Romsdal, og spurt andre om å gi meg en grunn til hvorfor de er på nett. Det svaret har jeg aldri fått. Det er ingen som har tjent en krone på nett ennå, bortsett i fra Verdens Gang. Alle andre har stort sett tapt. Jeg forstår ikke at vi skal

holde på med noe som vi taper penger på. Det er den ene biten. Og jeg forstår heller ikke hvorfor vi skal legge oss ut for at vi skal tape på papiroplaget. For vi kan ikke hente inntekter derifra. En annonsør kan ikke annonsere både i papirutgaven og i nettutgaven, det har han ikke råd til.

Som en av lokalavisene på Sunnmøre som ikke har egen nettutgave sier daglig leder i Møre-Nytt, Erik Bergmann, at ”Det er svært få aviser som har netto på dette. (...)Vi savner det ikke. Og det er klart, det vil jo bli et spørsmål om hvor man skal bruke ressursene”. Flydal erkjenner også at inntektene fra nettpublisering fortsatt utgjør en begrenset del av de samlede inntektene, men fastslår samtidig at denne andelen er økende. Flydal sier at leseroppslutningen for smp.no er sterk i lokalmarkedet, selv om det nasjonale nettstedet vg.no har en svært stek posisjon, også lokalt.

Ledelsen i Sunnmørsposten virker udelt positive til nettsatsingen. Relling Berg sier at de har en klar strategi, som også er forankret hos eierne, om at de skal ha en offensiv holdning til utviklingen på nett: ”Det er noen aviser som sier nå at de skal bygge ned nettavisen, fordi de vil berge papiravisen. Det synes vi er en veldig passiv måte å forholde seg til dette på, som jeg ikke tror er liv laget på lengre sikt”. På kort sikt er nettsatsing en dårlig strategi da det ikke er særlig inntektsgivende. På lang sikt kan det derimot være en god strategi. Alternativet vil kanskje være at konkurrerende aviser tar over dette markedet, og hvem vet om man har papiraviser 20-30 år frem i tid. Nettavis blir her et beredskap for fremtiden. Flydal sier at deres eiere er veldig opptatt av at Sunnmørsposten skal utvikle en sterk posisjon på nett: ”(...) og være tilstede i medieutviklingen generelt, og ideelt sett være i forkant, være med på å føre an”. Siden konsernet på denne måten er opptatt av produktutviklingen i sine aviser kan man tro at de også ønsker å ha et ord med i laget når viktige avgjørelser om produkter skal foretas. Forståelsen av den konkurransemessige fordel av å være med i utviklingen er godt innarbeidet hos ledelsen i Sunnmørsposten, og Flydal mener at de som en dominerende medieaktør skal være den som baner veien for publisering på de nye plattformene. Flydal sier at i denne utviklingen ”(...) er vi nødt til å være tilstede (...). Ellers taper vi”. Møre-Nytt og Sykkylvsbladet representerer aviser som ikke har nettavis. Begge avisene har hatt en positiv økning i opplag fra 2001 til 2008, i motsetning til de avisene som har nettavis (MedieNorge 2010). Disse avisene beskytter papiravisen ved ikke å ha nettavis. Nettsatsingen til Sunnmørsposten kan ha påvirket nedgangen i opplaget, men selv om det på kort sikt gir underskudd, kan satsingen allikevel være en del av en langsiktig strategi. Regionsaviser skal dekke et bredere felt enn lokalaviser, og kan tape opplag uansett om de har nettavis eller ikke.

Lesere av regionsaviser kan bytte denne ut til fordel for en lokalavis og en riksdekkende nettavis/dagsavis.

5.2.2 Produktdifferensiering som suksessoppskrift

I følge Relling Berg skal det som hovedregel publiseres maksimalt fem papirsaker per dag på nettavisen. Dette er for å skille papiravisen fra nettutgaven. ”(...) poenget er at folk ikke skal lese hele avisen gratis på nett, for det kan vi ikke leve av”, sier hun. Sunnmørsposten har som strategi å differensiere det redaksjonelle innholdet på nett og papir dersom nettavisen skal være lønnsom for dem. Allikevel skal begge produktene produseres fra den samme redaksjonen. Markedssjef Sperre mener også at forskjellige fokusområder for de ulike produktene er viktig, spesielt med tanke på ikke å miste lesere fra papiravisen:

Dersom man tar for seg eksempelvis VG, så skyldes jo det at de har vært fryktelig god på nett. De har ikke differensiert produktet nok på print og digitalt. Det er veldig viktig at disse to produktene blir forskjellige. Det vil ikke si at man ikke skal ha nyheter i avisen, eller ikke ha nyheter på nett, men å bruke de fortreffelighetene de to ulike mediene har.

En optelling 22.02.2010 av overlappende saker i papiravisen versus nettutgaven av Sunnmørsposten viste at det var over 15 saker som handlet om det samme denne dagen. Dette viser at Sunnmørsposten ikke helt klarer å holde det de mener er det ideelle forholdet mellom papir og nett. Ikke alle sakene som var overlappende hadde den samme utformingen de to stedene, men innholdet var det samme. Rapportene fra OL i Vancouver ble eksempelvis publisert som flere saker på nettsiden, fortløpende etter hvert som det hendte. I papirutgaven ble alt oppsummert i en feature-reportasje. OL-sakene som fantes denne dagen var nok ikke eksklusive for Sunnmørsposten, og man kan tenke seg at disse er inkludert for å hindre at leserne gikk til andre nettaviser for denne informasjonen. Dette gir likevel et bilde av hvordan redaksjonen arbeider i Sunnmørsposten. En optelling av sammenfallende saker 08.03.10 viste at over 10 saker i papiravisen også fantes på smp.no. Disse to stikkprøvene viser at de ikke klarer å opprettholde hovedregel om kun fem overlappende saker daglig. Flydal bekrefter at de ikke er flinke nok til å differensiere de to produktene ved å gjøre innholdet mer forskjellig: ”Utfordringen for nettutgaven vår er å bli mer unik ved presentasjon av saker og funksjonaliteter som bare er på nett. I dag er det i veldig stor grad overlapping”. Flydal sier videre at de ønsker at de ulike produktene skal kunne stå på egne bein: ”de redaksjonelle ressursene og de markedsmessige ressursene er de samme som arbeider i forskjellige kanaler. Men like fullt så er det slik at om man skal videreutvikle identiteten til disse kanalene så må

de stå på egen hånd”. Her ser man at Sunnmørsposten har et ønske og en visjon om å skille produktene fra hverandre ved å bruke innholdet som virkemiddel. Dette gjøres for at nettavisen over tid skal bli en innbringende del av medievirksomheten. Profittmotivet ligger til grunn også for satsingen på nett.

I papiravisen dekker Sunnmørsposten de ulike kommunene under ulike seksjoner i avisen. Dette gjøres også på nett. Dette gjøres på den måten at dersom en leser er interessert i kun å lese nyheter, eller kun kultur og klikker på fanen for dette, kan man deretter velge hvilket område man vil lese nyheter for. På forsiden ligger hele tiden de nyeste sakene, uavhengig av hvilket område de kommer fra. På forsiden finner man også lenker til nyheter fra de ulike områdene. Dette finner man ned langs høyre kolonne. Under der igjen finner man siste nytt fra nettutgavene til datteravisene, og videre lenker til deres nettutgaver¹³. I forhold til paraplymodellen ser man at nettavisen til Sunnmørsposten er organisert på samme vis. Sunnmørsposten som største og eneste dagsavis er overordnet, men innlemmer nyheter fra lokaldistriktene, samtidig som de lever sitt eget liv på egne nettsider¹⁴.

5.2.3 Plattform for, av og med Sunnmørsposten

Med unntak av Møre-Nytt har alle datteravisene til Sunnmørsposten egne nettaviser. Sunnmørsposten og Vikebladet Vestposten kjører per i dag på en plattform levert gjennom Edda Media, mens Sunnmøringen, Fjordenes Tidende og Fjordingen kjører på plattformen som ble utviklet av Sunnmørsposten og Mimer. Her ser man at den horisontale integrasjonen medfører stordriftsfordeler. At flere aviser bruker den samme nettløsningen sparer utgifter, i motsetning til at alle avisene skulle betale for egne løsninger. Heidi Myklebust, daglig leder i Vikebladet Vestposten sier at utseende er veldig viktig for hvordan avisen oppfattes utad, for avisens image. Ved å benytte seg av samme plattform som sine felles konsernaviser får mange nettaviser lik oppbygging og likt utseende¹⁵. På denne måten ser man at eierskapstilhørighet

¹³ Se vedlegg 3, utklipp 1.

¹⁴ Endringer på nettavisen til Sunnmørsposten i mars 2010 fjernet muligheten til å klikke direkte inn på datteravisene til Sunnmørsposten. Denne kolonnen inneholder nå nyheter fra de ulike områdene avisen dekker. Å velge å lese om eksempelvis sport, kultur eller næringsliv er også fjernet fra denne kolonnen.

¹⁵ Nettutgaven til Sunnmørsposten (www.smp.no) og nettutgaven til Vikebladet Vestposten (www.vikebladet.no) ser tilsynelatende like ut.

kan gjøre noe med hvordan man fremstår til sine lesere. Eierne, Sunnmørsposten så vel som Polaris Media, har her en innflytelse på hvordan ulike tiltak blir iverksatt.

Utseende og image er viktige deler av et produkts egenskaper. Produktutvikling er en viktig del av posisjoneringen. Nettsatsingen til Sunnmørsposten har skjedd både med hjelp fra egne selskaper (Mimer) og fra tidligere moderkonsern (Edda Media). Flydal forteller at de og alle datteravisene skal endre plattform for sine nettaviser i 2010 som følge av Polaris Media som ny eier. Alt etter hvordan denne plattformen er lagt opp, og gir muligheter til egenart, kan dette bety en endring i utseende for nettavisene i Sunnmørspostens konsern. Økonomisk vil det nok ikke være gunstig for datteravisene å gå utenom tilbudet fra Polaris Media. Relling Berg sier ”Vi kunne ha valgt en annen løsning, men vi ser at vi er best tjent med å velge den løsningen som de andre Polarisavisene har”. Selv om Sunnmørsposten har fritt redaksjonelt styre over hva som skal være med i nettavisen, og kan kontrollere hvilke funksjoner de ønsker fra denne plattformen, ser man at det er enklere å velge en løsning som allerede finnes i konsernet. Det sier seg selv at en løsning som flere aviser i samme konsern har er lønnsomt, både for avisene og konsernet samlet.

5.2.4 smp.no på Facebook

Sosiale nettsamfunn vokser seg stadig større og inkluderer ikke lenger bare privatpersoner. Grunnlaget for sosiale nettsamfunn bygges opp av deltagerne og deres interaksjon. Januar 2010 var Sunnmørsposten på plass med egen profil på Facebook, under navnet *smp.no*. Siden fikk raskt mange tilhengere og brukes til å promotere saker som man kan lese på avisens nettsider. Her legges det i hovedsak ut pekere mot den ordinære nettavisen. Det legges med dette opp til debatter og kommentarer fra tilhengerne. Sunnmørsposten er også representert på det sosiale nettsamfunnet Twitter under navnet *smpno*. Twitter er som Facebook en arena for statusoppdateringer, med muligheter til å legge ut lenker til artikler.

Sunnmørspostens inntreden på denne arenaen kan man se som et tiltak for å gjøre markedet bevisst på avisen, og for å vise at avisen følger med i tiden. Relling Berg forteller om en undersøkelse som ble gjort for å få et blikk på hvordan Sunnmørsposten oppfattes av leserne. Resultatet ble at leserne mente avisen var gammelmodig, og at det kun var eldre menn som arbeidet der. En senere undersøkelse viste at avisen hadde forbedret seg i følge Relling Berg:

(...) i forrige leserundersøkelse var det veldig mange som sa at avisen var blitt bedre de siste årene, nesten 30 prosent, mens flertallet sa at den var som før. Det var faktisk 33 prosent blant ungdom, som mente den var blitt bedre. Det at vi skårer så pass bra blant unge lesere, det synes jeg er positivt.

Ut i fra dette ser man at Sunnmørsposten har blitt mer opptatt av å være moderne de siste årene. Facebook kan ses på som et tiltak for å nå unge lesere, men kan også være en naturlig konsekvens av at avisen ønsker å være tilstede på de møteplassene som er naturlige. Disse nettprofilene kan også ses på som et tiltak for å få flere lesere til nettet. Tall fra Norsk Gallup forteller at Sunnmørspostens nettutgave i 2009 hadde om lag 100.000 unike brukere hver uke. Dette vil si at 100.000 ulike IP-adresser var innom avisen hver uke. Sperre skulle gjerne sett at dette tallet ble enda høyere:

(...) målet må jo være å få 100.000 unike brukere hver eneste dag, at vi har like mange lesere på nett som på papir. Det er en langsiktig målsetning. Og det er et enormt fokus for å få det til. Da er det ikke bare det å være en god nyhetsformidler, men det å ha tilbud inne på nettet som er uunnværlig for folk.

Her snakker Sperre om tilbud på nettet som er uunnværlig for folk. Å hele tiden være tilgjengelig og oppdatert merkes godt på et nettsamfunn som Facebook.

Sunnmørspostens valg om å bruke Facebook og Twitter sier noe om hvem Sunnmørsposten ønsker å være og hvem de ønsker å satse på, og nå ut til. Dette tiltaket kan gjøre noe med imaget til avisen, og kan påvirke identiteten som avisen har. Identiteten endres nødvendigvis ikke, men den utvides til å omfatte mer enn hva leserne og markedet først hadde antatt om avisen som nyhetsmedium. I følge Thjømmøe & Olson (2001: 101) kan man posisjonere et produkt etter dets bruksområder. Å gi leserne en ny måte å anvende nyheter på og forholde seg til avisen på, kan ses på som en del av denne posisjoneringsstrategien. Man gir markedet en ny måte å anvende avisen på, og gjør markedet oppmerksom på de andre mulighetene som finnes ved produktet¹⁶. Sunnmørsposten retter seg her først og fremst mot lesermarkedet, da de ønsker flere lesere både til papiravisen og nettavisen. Kilde- og informasjonsmarkedet kommer litt i bakgrunnen her. Tilhengere av Sunnmørsposten på Facebook kan kommentere fritt og legge inn innlegg på deres side. På denne måten har ikke avisen full kontroll på hva som kan forbindes med avisen. Dette kan svekke både relevans og troverdighet.

¹⁶ En promosjonsvideo laget av Sunnmørsposten for å promotere avisen ble publisert på Facebooksiden til avisen 07.01.2010. Denne videoen kan ses på som et konkret tiltak som gjør nettutgaven og slagordet kjent.

Ikke alle mener at sosiale medier som Facebook og Twitter har noen funksjon for en bedrift. Nettutgaven av tidsskriftet Kampanje skriver 11.02.2010 at seks av ti norske ledere mener sosiale medier som Facebook er uten nytte for bedriften. De som er positive til bruken av sosiale nettsamfunn mener at styrking av merkevaren og rekruttering er det viktigste man kan få ut av slike nettsamfunn. Flydal sier at Polaris Media er opptatt av at datteravisene skal være med på medieutviklingen og være i front. Polaris Media presenteres på sine nettsider viktige punkter som for dem er en del av deres strategi og visjon. De ønsker å: ”Bli ledende på internett og digitale tjenester i våre markeder” (Polaris Media ASA 2009). Man ser her at det er viktig for Polaris Media at deres datteraviser er med på den digitale utviklingen, og man kan derfor tenke seg at spørsmålet om satsing på sosiale medier er noe som har vært diskutert i de ulike styrerommene. Det bedriftsøkonomiske profittperspektivet gjør seg gjeldende også her i form av at promotering og rekruttering på sikt kan gi inntekter.

5.3 ”Mindre avis – viktigare avis”¹⁷

Som en av de siste fullformatsavisene gikk Sunnmørsposten i mai 2006 over til tabloid. Etter at Aftenposten gikk foran som eksempel i januar 2005 fulgte flere av de store regionsavisene i Norge etter. I forkant av denne omleggingen foretok Sunnmørsposten en undersøkelse i markedet. Leserundersøkelsen viste at over halvparten av de spurte var svært positive til omleggingen. Harald H. Rise, daværende ansvarlig redaktør i Sunnmørsposten skriver i en kommentar at ”i undersøkingar over lang tid har vi også fulgt med på kva lesarane meiner om dette”. Videre skriver han at den positive holdningen til omlegging til tabloid over tid har blitt sterkere, og at de opprinnelig hadde en plan om å starte omleggingen allerede et par år før (Rise 08.05.2006). Årsaken til at Sunnmørsposten måtte vente ytterligere noen år før de kunne gå over til tabloid var kapasiteten på trykkeriet de hadde på det tidspunktet. Å ta med leserne på planleggingen og å høre på deres meninger er eksempel på relasjonsmarkedsføring. Forutsetningen for denne formen for markedsføring er at kundene (leserne og annonsørene) skal føle seg involvert. Slike relasjoner kan skape tillit hos kundene, som på sikt kan gi gode inntekter for avisen. Relling Berg sier at de også foretok en undersøkelse i etterkant av omleggingen som viste at det store flertallet var veldig fornøyd med overgangen. For å kunne trykke avisen i tabloidformat var Sunnmørsposten avhengig av en ny presse, og var derfor

¹⁷ Tittel på artikkel i Sunnmørsposten 08.06.06 av Johann Roppen.

senere ute med omleggingen enn de optimalt hadde ønsket (Flydal 2009). Man kan spørre seg om overgangen til tabloid hadde vært mulig uten en eier i ryggen som kunne godkjenne finansieringen av den nye pressen i budsjettet. Tabloidomleggingen kan ses på som et utviklingstrekk fra Sunnmørsposten sin side for på sikt å øke sin fortjeneste.

Johann Roppen (08.06.2006) mener at en av de viktigste årsakene til at Sunnmørsposten endret formatet, var et forsøk på å hindre leserflukt til den nylig opprettede nettavisen. ”Avisa har etablert nettsider som skal fange opp ein del av lesarane som les papiravisa mindre enn før. Det å snu trenden og gjere Sunnmørsposten meir attraktiv for lesarane er ei viktig årsak til omlegginga til tabloid” (Roppen 08.06.2006). I 2005 hadde Sunnmørsposten et opplag på 34.024. Dette sank til 33.707 i 2006, men gikk noe opp i 2007 til 33.712 (MedieNorge 2010). At Sunnmørsposten økte opplaget med fem eksemplarer kan ikke ses på som direkte fremgang, men en midlertidig stopp i tilbakegangen. Roppen (08.06.2006) mener at nedgangen i opplagstall og husstandsdekningen de siste årene er den andre årsaken til at tabloidformat kom på trappene nå og ikke senere. Dette er dog ikke særskilt for Sunnmørsposten og deres dekningsområde. Den samme nedgangen i opplag fra 2005 til 2006 kan man finne igjen hos både Bergens Tidende, Stavanger Aftenblad og andre store regionsaviser. En annen årsak til omleggingen var av omsyn til annonsørene. Flydal bekrefter at annonsørene allerede hadde utformet sine annonser etter tabloidformatet:”(...) det lå i kortene at leserne, og det er jo de vi er til for, at de ønsket dette. Annonsørene dimensjonerte sine annonser i henhold til tabloidformat”. For ikke å tape lesere og annonsører var det derfor viktig for Sunnmørsposten å gå over til tabloidformat. Disse to inntektskildene står i et symbiotisk forhold til hverandre. Uten abonnenter ingen annonsører, og uten annonsører har man ikke råd til å lage avis.

I forbindelse med tabloidomleggingen lanserte Sunnmørsposten et nytt slagord. ”Viser nye sider” skulle fortelle leserne at Sunnmørsposten var blitt noe nytt. Sperre sier at dette slagordet fungerte som en pådriver for avisens medarbeidere, for hele tiden å vise nye sider. ”Måtte vise nye takter hver dag”, sier Sperre. Bruk av slagord knyttes tett til merkevarebygging. Selv om det finnes uklarheter i hvor vidt en avis er en merkevare, ser man at virkemidlene Sunnmørsposten bruker for å fremme sitt produkt er i klar overensstemmelse med hva som betegnes som merkevarebygging (se 3.2.4). Rise (08.05.2006) skrev at de grunnleggende verdiene som Sunnmørsposten var bygget på skulle videreføres, og at du

skulle ”kjenne igjen avisa di”. Her legges det trykk på at selve merkeidentiteten til avisen ikke ble endret seg selv om formatet krympet. Roppen (08.06.2006) uttrykker at Sunnmørsposten etter omleggingen ble en viktigere avis.

5.4 Produktutvikling og finanskrisen

Finanskrisen rådet i store deler av 2008 og 2009, og man kan tenke seg at produktutvikling ikke prioriteres i en slik periode. Relling Berg forteller hvordan Sunnmørsposten har sett på hvordan de kan spare uten at det går ut over produktene. Hun forteller at omleggingen av avisen sidestruktur høsten 2009 både førte til produktforbedring og sparte kostnader.

(...) at vi sparte de to stiftene, sparte et helt skift på trykkeriet (...). Ved at vi nå har lagt det inn som en egen seksjon i del 1, så sparer vi mye penger, men har også oppnådd en mye bedre deadline. Før måtte vi trykke denne delen på torsdagene. Nå kan vi trykke alt i ett på fredagskvelden, så stoffet kan være mye ferskere. Så samtidig som vi har spart penger, så har vi gjort det til en forbedring av produktet.

Lørdagsutgaven av Sunnmørsposten har tidligere vært utgitt i tre deler. Denne er nå kuttet ned til to deler. Stoffet som tidligere var i den delen er nå lagt til i første del av avisen. Dette stoffet er markert med ”Helg” og er hovedsakelig kultur- og forbrukerrelaterte reportasjer. Under tittelen ”Opprydding og nye sider” skriver Relling Berg 23.09.2009 at ”Sunnmørsposten er heldig som har engasjerte og kvalitetsbeviste lesere som gir viktige innspill til forbedringer av avisa”. Relling Berg skriver videre at identiteten til avisen, som er en pålitelig stemme for Sunnmøre og Nordvestlandet, ikke skal forandres. Helgesen & Gaustad (2002: 64) mener at merkevarebygging for en avis trolig handler om dens ønskede identitet. Identiteten er grunnforståelsen av hva et produkt er, eller det som utgjør en person. Identitet betyr ”det samme”, det som ikke varierer (Kvåle & Wæraas 2006: 13). At Sunnmørsposten endrer på sitt utseende og sin oppbygging kan både styrke og svekke identiteten og imaget, alt etter hvilket behov leserne har. Selv om de fleste aviser fra tid til annen legger om sidestrukturen kan denne omleggingen ses på som et forsøk på å møte behovene og kravene til kundene. I artikkelen som beskriver endringene kommer det frem at leserne til Sunnmørsposten har kommet med henvendelser og kommentarer på sideoppsett og stoffplasseringen i avisen. Siden oppryddingen kommer som et ønske fra leserne, kan man si at Sunnmørsposten ikke hadde annet valg enn å endre på avisen for å bevare sin posisjon og holde på leserne. Dette kostnadsbesparende tiltaket kan ses i sammenheng med profittorienteringen til Sunnmørsposten. Polaris Media eier trykkeriet som Sunnmørsposten

benytter seg av, så selv om avisen på lørdager nå blir ferskere og mer relevant for leserne (katedral), genererer dette overskudd til eierne (børs) i form av sparte trykkerikostnader. Selv om Sunnmørsposten sier de satser på produktutviklingen er allikevel profittankegangen er tilstede.

Å tenke nytt samtidig som man tenker effektivitet kan man se i sammenheng med at Sunnmørspostens tidligere eiere Edda Media gjennomførte et prosjekt med navnet "Effektiv organisasjon". Dette prosjektet startet i 2005, og formålet med prosjektet var å etablere et felles kundesenter, sentralisere annonseproduksjonen og lage en mal for sideproduksjon, slik at journalistene enklere kunne gjøre dette selv (Fellesforbundet 19.10.2005). Endringene som prosjektet førte med seg skapte både kutt i kostnader og personell for avisene i konsernet. Relling Berg bekrefter at de har vært igjennom kuttrunder, og at de nå tenker på produktets beste i slike situasjoner. Prosjektet "Effektiv organisering" kan ha gjort det enklere for Sunnmørsposten å takle ulike kuttrunder som kan komme under Polaris Media, uten at det går ut over produktutviklingen og det merkantile arbeidet. Eierskap kan på denne måten ha en innvirkning på hvordan en avisbedrift tenker og opererer i ulike situasjoner, som til syvende og sist kommer til syne i produktet som presenteres. Man kan anta at sparing og mål om økte inntekter er drivkrefter generelt og ikke bare under særskilte kuttiltak. Visse typer kutting kan selvsagt skje uten at kvaliteten svekkes, men alt i alt er det en sammenheng mellom journalistisk innsats og journalistisk kvalitet. Relling Berg sier at de satser på journalistikk som gir dem priser (jamfør 5.1.1). Samtidig sier hun her at de tar hensyn til produktutviklingen når de kutter. Gravende journalistikk er kostbart, og kan ikke regnes å bli prioritert når man må gjennomgå kuttrunder, og når nye journalister ikke blir ansatt.

5.5 "Når du vil vite"

Bruk av slagord er et kjent virkemiddel for salg av produkter. Sunnmørsposten ønsker å fremme kvalitet i markedsføringsarbeidet, samtidig som bruk av slagord er et kjent salgsfremmende tiltak. Slagordet "Når du vil vite" sier noe om hvilken journalistisk kvalitet du kan forvente å finne i Sunnmørsposten. Her ser man dilemmaet med børs og katedral gjøre seg gjeldende i form av at kvalitetsstempleet på sikt skal gi inntekter til både Sunnmørsposten og deres eiere. Man kan si at Sunnmørsposten ønsker å oppnå økte inntekter, salg og omdømme ved aktiv bruk av slagord og reklametekster. Kotler (2005: 356) mener at slagord

er en av delene det må tas beslutninger om når det gjelder å bygge opp en merkeidentitet. Slagord, symboler, logo og farger har dog ingen betydning dersom ikke selve produktet holder det leserne er lovet. Når forventningene er oppnådd får man det man kan kalle merkeloyalitet. Fra markedets side er det erfaringen som styrker opp om merket i større grad enn reklamen (Kotler 2005: 356). Det er derfor viktig at reklamen ikke forteller noe om produktet som produktet ikke kan overholde. Bruk av slagord representerer her den kommersielle siden av avisen. "Når du vil vite" er tett knyttet til deres identitet, da det forteller hva avisen ønsker å være. Slagordet er formulert slik at det skaper de assosiasjonene Sunnmørsposten ønsker at leserne skal ha om avisen. Slagordet er en del av det å fremme viktige element i misjonen eller visjonen til en bedrift (Kvåle & Wæraas 2006: 59). Relling Berg sier at det nye slagordet henger tett sammen med hvilke behov for leserne og annonsørene avisen skal dekke:

Vi skal dekke behovet som folk har for å bli orientert. Og slagordet; Sunnmørsposten – 'når du vil vite' forteller at om du vil vite hva som foregår i Ålesund, hva som foregår i Ørsta, hva som er på kino, de beste handletilbudene, hva som skjer på kulturfronten eller om Aafk har vunnet, så går du til Sunnmørsposten. Alle relevante spørsmål i vårt område skal vi gi svar på.

Her forteller Relling Berg at det ikke bare er Ålesunds lesere som skal kunne bruke Sunnmørsposten som opplagsverk og nyhetskilde. I forbindelse med overgangen til det nye slagordet har også annonsetekstene fått seg et løft. I de nye reklametekstene tas hele nedslagsfeltet med, og ekskluderer ikke lesere ved Romsdalsfjorden eller på Selje i Nordfjord¹⁸. Annonsetekstene som nå er tatt i bruk kan man speile tilbake til Sunnmørspostens visjon og forretningsidé (Se 2.4). Nytt slagord kombinert med ny utforming av annonsene kan ses på som tiltak for å få oppmerksomhet. Disse endringene viser at Sunnmørsposten har en gjennomført satsing på å gjøre det nye slagordet kjent. Slagord og utforming av annonsetekster gjør noe med helhetsinntrykket av avisen. Sperre mener at utseende har veldig mye å si for avisen. "Men det er ikke slik at man plutselig lager en helt ny logo, eller en helt ny skrifttype. Det er helt små, små endringer slik at jeg og du når vi åpner avisen, føler at den er tidsriktig", sier Sperre og legger til at endringene nesten ikke skal merkes av leserne.

¹⁸ Se vedlegg 3, utklipp 2.

Sunnmørsposten viser med sin bruk av slagord og annonser at de ønsker å bygge opp om merkevaren, ikke bare ved å endre på selve produktene de tilbyr, men også aktivt bygge opp forståelsen av hva Sunnmørsposten skal være for leserne. Dette kan ses på som salgsfremmende tiltak. Når dette er sagt er selve slagordet noe selvsagt. En avis og nyhetskanal skal jo informere og opplyse. Slagordet refererer til avisen som et kulturprodukt og den offentlige rollen som avisen har. "Når du vil vite" forteller leseren at dersom det er noe man ikke har fått med seg fra andre nyhetskanaler i løpet av en dag, ja, så er det Sunnmørsposten man skal oppsøke. Dette forteller at Sunnmørsposten ønsker å fremstilles som troverdig. Fremstilles Sunnmørsposten her i overensstemmelse med virkeligheten? Jeg mener at i forhold tilbakegangen i opplag og det faktum at de ikke har erstattet de journalistene som av naturlige grunner har sluttet skaper dette et annet bilde av avisen.

5.6 Med ungdommen på sistesiden

Det er et faktum at ungdom leser mindre aviser enn tidligere. Norsk mediebarometers undersøkelse fra 2008 viser at det er barn og ungdom som leser minst aviser (jamfør 3.2.5). Dette i tillegg til Sunnmørspostens nedgang i opplag og synkende annonseinntekter kan skape bekymringer for avisens fremtid. Dette prøver Sunnmørsposten å motvirke ved å satse aktivt på barn og ungdom, både innad i redaksjonen og utad mot markedet. Relling Berg sier at de satser på å nå ut til ungdom ved at ungdommen selv får være med å produsere avisen: "Jeg tror at ungdommen er interessert i alt slags nyhetsstoff, (...) da har man i alle fall en side hvor det er større sjanse for kanskje å lese om folk en kjenner, i samme aldersgruppe". På sistesiden har deres ungdomsredaksjon fritt herredømme til å kunne skrive om det de ønsker. Med redaksjonelt innhold tilpasset målgruppen, prøver Sunnmørsposten å nå frem til en målgruppe som generelt ikke er så opptatt av aviser.

I tillegg til dette ønsker avisen å nå skoleungdommen med nyhetskonkurransen "5 rette". Sunnmørsposten gjennomførte konkurransen første gang høsten 2009¹⁹. Relling Berg sier at i denne konkurransen må elevene følge med i avisen for å kunne vite svarene på spørsmålene. Konkurransen kan ses på som et tiltak for å øke nysgjerrigheten til ungdommen angående aviser, og gjøre dem vant med å lese og bruke avisen. Mer kommersielle tiltak er også satt i

¹⁹ Les mer om denne konkurransen her: <http://www.smp.no/5rette/>

verk for å nå dette segmentet. Det gis eksempelvis rabatter til studenter og skoleungdom. Over ser man at avisen bruker redaksjonelt innhold som virkemiddel. Her satses det på det kommersielle virkemiddelet pris. I forbindelse med temaet "Utdanning 2010" som gikk over flere dager i januar 2010 ble en annonse rettet mot studenter kjørt flere ganger for å få studenter interessert i å holde Sunnmørsposten²⁰. Rabatter og lignende tilbud kan ses på som et salgsfremmende tiltak for å selge flere abonnement (Kotler 2005: 535). I denne reklamen er det annonseteksten som gir grunnlaget for handelen, oppfordringen om å bruke avisen i skolearbeidet, mens det er rabatten som tilbys spesielt til studenter som er faktoren som stimulerer til kjøp. Å nytte ulike målgrupper er en sentral del av et posisjoneringsarbeid og Sunnmørsposten har her ulike tiltak som fører til fokus på barn og ungdom som spesifikk målgruppe. Denne målgruppen er hentet ut fra lesermarkedet, og man har her segmentert på den demografiske variabelen alder.

Å dele inn markedet ut i fra hvilke segmenter en best kan betjene er vanlig for bedrifter. Når det gjelder aviser er de i en litt annen situasjon da flesteparten av de som kan lese i utgangspunktet kan være en potensiell leser og abonnent. For en regionsavis som Sunnmørsposten sier det seg selv at de geografiske målgruppene er satt ut i fra hvilket område man ønsker å dekke. Utover dette kan det være gunstig for en avis å rette seg inn mot enkelte målgrupper innenfor disse områdene. Målgruppen som avisen her har valgt ut ekskluderer ikke ungdom på ulike steder i nedslagsfeltet, men gjelder for alle uansett bosted. Kjøde i Sykkylvsbladet har samme strategi som Sunnmørsposten, og mener klare målgrupper er en av grunnene til at deres avis har økt sitt opplag i tider hvor andre har gått tilbake:

Sykkylvsbladet har satsset veldig mye på barn og ungdom. Vi har satt det som nesten det viktigste feltet vårt. Det er nesten ikke en eneste avis uten at det er med noe som har med barn og ungdom å gjøre. Dette er helt bevisst. De er våre framtidige lesere. Det er de som skal bli født med Sykkylvsbladet mellom fingrene (...) og da er det vår oppgave at det står noe om barn og ungdom i avisen.

Også Asle Geir Johansen, ansvarlig redaktør i Vikebladet Vestposten mener at målgruppen barn og ungdom er viktig å satse på. Man ser at Sunnmørsposten ikke er alene om å dele inn sitt marked i ulike målgrupper, for deretter å kjøre tiltak direkte rettet mot disse grupperingene. Målgrupper som dette viser at Sunnmørsposten har en klar tanke om hva som er lønnsomt og inntektsgivende på lang sikt, og fører med dette en målrettet markedsføring.

²⁰ Se vedlegg 3, utklipp 3.

5.7 Rett i postkassen

Barn og ungdom er eksempel på målgrupper som er valgt på bakgrunn av demografiske variabler. Sunnmørsposten har også andre målgrupper som er valgt ut på bakgrunn av geografisk plassering, opplag og dekningsgrad. Høsten 2009 kjørte Sunnmørsposten for første gang en kampanje med tre ulike målgrupper som var valgt ut i fra kriteriene nevnt over. Her ser man at Sunnmørsposten følger teorien om dekningsgraden og opplagsspiralen. De ønsker her å heve dekningen for å skaffe flere annonsører, og for å gjøre seg attraktive for annonsørene. Kampanjen var en vervekampanje for nye abonnenter, og bestod av en flyer som gikk rett i postkassen. Sunnmørsposten har denne gangen valgt å differensiere budskapet som skal formidles i forhold til hvilken målgruppe som skal nås. Kampanjen gikk ut til ikke-abonnenter i Ålesund og omegn, Ytre Sunnmøre og Søre Sunnmøre. Sunnmørsposten bruker her det redaksjonelle innholdet for å trekke abonnenter, i den forstand at innholdet er tilpasset de ulike områdene. Her bruker Sunnmørsposten relevans som virkemiddel. ”Vi er veldig spent på den abonnementskampanjen vi har nå om den vil ha større effekt når vi differensierer budskapene til disse tre områdene som vi skal jobbe med, enn om vi hadde sendt ut en kampanje med et felles budskap”, sier Sperre.

Dette kan man si er en klar form for direkte markedsføring. Sperre sier at det oftest er denne formen for markedsføringstiltak de benytter seg av. I tillegg nevner hun telemarketing som middel for å nå ikke-abonnenter. Telemarketingen er det sentrale grupper i Adresseavisen som tar seg av. Dette bekrefter også Myklebust i Vikebladet Vestposten, når hun sier at de har tilgang til denne tjenesten via Polaris Media og Adresseavisen. Man ser her at enkelte deler av det merkantile arbeidet både i Sunnmørsposten og datteravisene er satt bort til sentrale deler av konsernet for å få en mer effektiv løsning. På denne måten er konsernet som eier inne og har en innvirkning på hvordan datterbedriftene fremstår i sine markeds kampanjer.

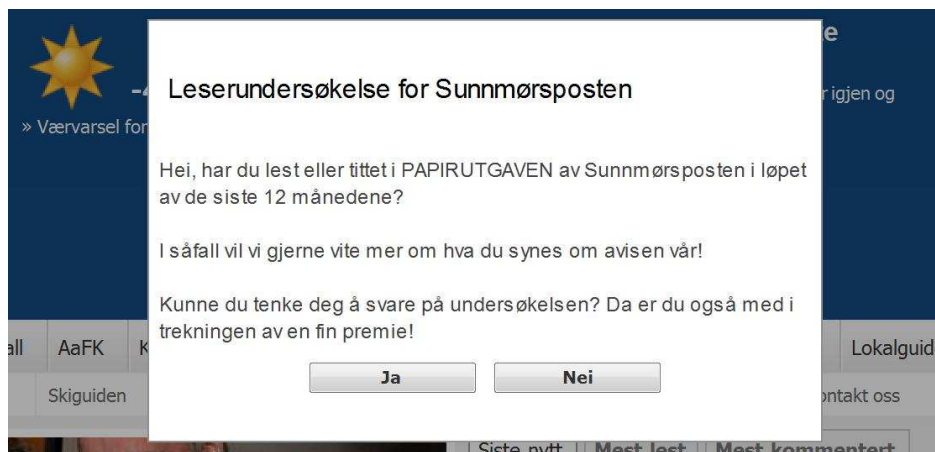
I følge Sperre bruker de i hovedsak egne kanaler til markedsføring, og sjelden kinoreklame og radio/tv. Egen avis og nettutgave brukes til å publisere egenannonser. En annonse som ofte går igjen er den hvor Sunnmørsposten oppfordrer sine lesere til å bruke avisen som kanal for egne meninger, ved å sende inn leserinnlegg²¹. Oppfordringen til, og de faktiske leserinnleggene, gjør at man skaper en relasjon til leserne på et nivå som skiller seg fra den ellers så passive bruken av avisen som medium. Dette kan knyttes til relasjonsmarkedsføring,

²¹ Se vedlegg 3, utklipp 4.

som har som mål å danne et gjensidig forhold mellom produkt og kunde. Relasjonene kan gi lojale kunder, som er grunnlag for inntekter. Her er blikket vendt mot lesermarkedet.

5.7.1 Leserundersøkelse som ”pop-up” på nett

Ifølge Sperre benytter Sunnmørsposten seg av ulike typer markedsundersøkelser for å finne ut hvordan markedet er, og hvordan de skal tilpasse sitt merkantile arbeid til markedet: ”(...) vi har leserundersøkelser, vi har frafallsanalyser (...). Vi ser hvor vi er i forhold til forventingene hos leserne våre”. Undersøkelser i markedet som gir sikker og tilstrekkelig informasjon er i følge Helgesen & Gaustad (2002: 59) nødvendig for å kunne drive profesjonell markedsføring.



14. januar 2010 dukket denne meldingen opp for de som var innom smp.no. De som valgte å svare på denne undersøkelsen fikk en rekke spørsmål om innhold, bruk og anvendelse, erfaringer og behov, samt forhold til konkurrerende produkter. Denne undersøkelsen er problematisk i forhold til å fange hele lesermarkedet til avisen. Undersøkelsen gir Sunnmørsposten kun tilgang til de av deres lesere og annonsører som bruker internett, og ikke de som kun leser og bruker papiravisen. Markedsundersøkelser på internett er gunstige dersom man skal undersøke den eksakte nettsiden som undersøkelsen popper opp på. Undersøkelsen kan allikevel være nyttig. Ved å se på annonsetekstene på noen av deres annonser²² kan man spørre seg om Sunnmørsposten nytter resultater fra sine undersøkelser som annonsetekst. Man kan se på Sunnmørspostens leserundersøkelse som et virkemiddel til å få innsikt i hvordan markedet er og tenker, for deretter å benytte informasjonen til å skaffe nye lesere.

²² Se vedlegg 3, utklipp 5.

5.8 Mediasite på ubestemt tid

Annonsesamkjøringer aviser imellom er et vanlig fenomen på det norske avismarkedet. Mediasite hevder å være Norges største lokale mediesamkjøring²³. Mediasite eies av Edda Media. Sunnmørsposten er ikke lenger en avis i Edda-konsernet, men i følge mine informanter har de ikke tatt stilling til om samarbeidet skal opphøre eller fortsette. Helgesen & Gaustad (2002: 70) peker på at en spesiell side ved avisenes posisjoner på annonsemarkedet er nettopp det man kan kalle annonsesamkjøringer. Samkjøringene er et system for salg av annonseplass i samordnende kjeder av aviser, på tvers av lokalmarkeder og eierforhold, med rabatter og kostnadsrasjonalisering som hovedargumenter (Helgesen & Gaustad 2002: 70). En grunn til at avisene velger å gå sammen om annonsesalget er for å forenkle administrasjonen og stå sterkere mot konkurrerende medium og andre annonsesamkjøringer (Roppen 2004: 34). Bedriftsmarkedet genererer det største volumet av annonseinntektene til avisene. I Sunnmørsposten finner man annonsesamkjøringer på bakgrunn av både eierskap og geografisk plassering.

Via Mediasite er Sunnmørsposten med i tre samkjøringer²⁴. For lokalavisene forhandler Mediasite frem nasjonale aktører som eksempelvis Hennes & Maurtiz og Plantasjen. Man kan ane en viss skepsis hos markedsjef Sperre når man spør om dette samarbeidet kommer til å bli erstattet av et nytt i Polaris-konsernet. Hun sier at det både for Sunnmørsposten og Adresseavisen kan bli:

(...) en stor risiko for oss alle og sette strek over det som er etablert i dag, for å gå sammen og skape noe nytt. Da har vi risikoen for å miste store deler av våre inntekter, og det er ikke ønskelig. Styrken i Mediasite ligger i at Sunnmørsposten er den ant største avisen som de skal ut og selge i sin pakke, så vi er viktige for dem.

Hun påpeker at både Sunnmørsposten og Romsdals Budstikke med sine lesertall og nettaviser er gode salgskanaler for Mediasite. ”Så det er ikke utenkelig at det kan være en sak som blir videreført, og at vi kan lage salgssallianser med flere i Polaris. Dette blir jo strategiske ting fremover”. Ved fremdeles å være en del av denne samkjøringen med aviser både fra eget konsern, samt andre aviser, kan Sunnmørsposten opprettholde et nettverk av bedrifter og

²³ Se www.mediasite.no for mer informasjon om denne samkjøringen.

²⁴ Mediasite Møre og Romsdal: Sunnmørsposten, Romsdals Budstikke, Driva, Vikebladet Vestposten og Åndalsnes Avis. Mediasite Vestkysten: samme som over samt Haugesunds Avis. Mediasite Total: alle Edda-avisene.

annonsører, som kan falle bort dersom de går ut av dette samarbeidet. Annonsesamkjøringer av nasjonal grad som denne kan være et tiltak for å få inn de store annonsørene uten at man selv aktivt må gå ut å selge avisen til dette markedet. Adresseavisen er allerede i et annonsesamarbeid med Media Norge-avisene. Adresseavisen og Sunnmørsposten utgjør de to største avisene i Polaris Media. Det kan derfor tenkes at Sunnmørsposten bli marginal i et nytt Polaris-samarbeid.

I tillegg til samkjøringene via Mediasite har også Sunnmørsposten en annonsesamkjøring som heter Mediesamkjøringa Møre og Romsdal²⁵. Sperre sier at det også finnes en samkjøring mellom dem og de andre avisene som Sunnmørsposten eier, men at dette er mer et sak-til-sak samarbeid enn et fast samarbeid. Man kan spørre seg om dette kan være en av årsakene til at Sunnmørsposten ønsker å eie lokalaviser i eget nedslagsfelt, for lettere å få tilgang til samkjøringer på enkeltsaker og enkeltkunder, for i den grad å kunne skape et større nettverk av kontakter i eget marked. Samkjøringer av denne typen kan ses på som et tiltak for å spare kostnader, samt å bygge relasjoner til både bedriftsmarkedet og andre aviser.

Johan Roppen (2003: 100) mener at annonsesamkjøringer og hvem som samarbeider om disse er et viktig kontaktpunkt til eierskap, siden mange samkjøringer omfatter aviser med samme eier. Han mener det er klare strategiske valg der kontroll over eierskap samordnes med å gjøre det vanskeligere for aviser eid av andre konsern å gjøre seg gjeldende på det samme markedet. Dette vil si at annonsesamkjøringer på bakgrunn av eierskap er av mer strategisk art enn annonsesamkjøringer på bakgrunn av geografi. På Sunnmøre finner man ikke samarbeid mellom to ulike konsern. Man finner allikevel samarbeid mellom konsernavisene Vikebladet Vestposten og Møre-Nytt med lokalavisene Vestlandsnytt, Synste Møre og Møre i det de selv kaller "Sørøysamkjøringa". Denne samkjøringen er kommet sammen på bakgrunn av geografisk plassering og dekningsområde. Man kan spørre seg om det hadde vært mulig for Sunnmørsposten og Vikebladet Vestposten å ta del i en stor nasjonal annonsesamkjøring om ikke det var for deres tidligere eier Edda Media? Eierskap kan spille en rolle for hvilke samkjøringer man er med i, og i den forstand også spille en indirekte rolle for hvordan avisen fremstilles i markedet.

²⁵ For mer informasjon om denne samkjøringen se: www.mediesamkjoringa.no.

5.9 Tiltak = posisjon = økt fortjeneste?

En av de klareste posisjoningsstrategiene til Sunnmørsposten er merkevarebygging. Aktiv bruk av slagord, kampanjer, sponing, satsing på ulike målgrupper og produktutvikling viser dette. Selv om endringene og moderniseringene til avisen ikke har vært av brå karakter, og speiler utviklingen i markedet, kan de føre til økt kjennskap i markedet. Dette kan bidra til å befeste deres posisjon. Tiltakene er stort sett bare kosmetiske endringer og salgsfremmende tiltak, men dette kan allikevel gi aviser konkurransemessige fortrinn. Dette kan stå som foreløpig svar på første del av problemstillingen. Neste del, som går på hvilken rolle eierskap spiller i posisjoningsprosessen, kan knyttes til de bakenforliggende motivene for tiltakene. Tiltakene utgjør Sunnmørsposten strategiske tenkning, en strategisk tenkning som ser ut til å ha som mål å skape fortjeneste både for Sunnmørsposten og deres eiere. Med dette kan man si at ulike *tiltak* fører til ønsket *posisjon*, som igjen gir *økt fortjeneste* for de involverte parter.

Ikke alle intensjonene til Sunnmørsposten samsvarer med virkeligheten. Eksempelet her er deres visjoner om å bruke redaksjonelt innhold som posisjoningsstrategi. Sunnmørsposten ønsker å fremme avisen som en troverdig og journalistisk satsende nyhetskilde. Dette er vel og bra i en katedralposisjon, der man ønsker at avisproduksjonen skal være styrt av ideer og innhold. Sunnmørspostens bidrag til SKUP kan ses på som en indikator på at de ønsker å satse på dette. Allikevel samsvarer ikke disse intensjonene om journalistisk satsing med produktet som produseres. Dette fordi produksjonsvilkårene ikke ligger til rette for satsing på journalistikk. Virkeligheten for avisbransjen er nedgang i opplag og annonseinntekter. Dette reflekterer den rådende markedsposisjonen, hvor produksjonen er styrt av økonomi (børs). Avisen står overfor et marked i endring, og med kutt i budsjetter kan man tenke seg at kostbar journalistikk ikke kan prioriteres høyt. Ut i fra dette kan man konkludere med at Sunnmørspostens markedsføring ikke samsvarer med det som er virkeligheten for avisen. I tillegg til dette ser man at selv om Sunnmørspostens ønskede satsing på journalistikk kan komme leserne til gode (katedral), er dette et klart ledd i Sunnmørspostens aktive merkevarebygging som på lang sikt vil generere inntekter både til avisen og til deres eiere (børs). Og hva gjør disse faktorene med troverdigheten? Dersom troverdigheten svekkes, svekkes også avisens samfunnsrolle.

Sunnmørsposten henvender seg til hele nedslagsfeltet i sitt posisjoningsarbeidet. Satsingen på barn og ungdom viser eksempelvis at tilbudene gjelder alle barn og unge, uansett hvor de er lokalisert geografisk. Unntaket fra denne tendensen kan man se med kampanjen der

Sunnmørsposten differensierte innholdet i reklameflyeren i forhold til hvilket område flyeren skulle ut til. Dette kan signalisere at Sunnmørsposten tenker mer område for område nå enn tidligere. Tabloidovergangen og kutting av lørdagsdelen er eksempel på deler av produktutviklingen til Sunnmørsposten som har kommet eierne til gode i form av sparte kostnader og nye inntekter. Dette kan knyttes til hva som er grunnlaget for hvilke markeder man velger å satse på i Sunnmørsposten. Profittperspektivet og den rådende markedsposisjonen kan avgjøre denne satsingen. Annonse- og publikumsmarkedet får mer oppmerksomhet i det synlige merkantile arbeidet enn hva kilde- og informasjonsmarkedet gjør. Sunnmørsposten utvikler sine produkter og bygger sin identitet for å fremme merkevaren og skaffe nye lesere og annonsører. Flere lesere og annonsører genererer tilslutt overskudd til eierne. Mer effektiv drift og bedre utbytte fra produktene kan stå som årsaker til Sunnmørspostens ulike tiltak. Dette henger sammen med at aviser styres som bedriftsøkonomiske foretak.

Forholdet mellom Sunnmørsposten og Polaris Media kommer blant annet til syne i posisjoneringsprosessen i form av effektiviserings- og sentraliseringsprosessene. Sentrale deler av avisdriften i Sunnmørsposten er tatt ut av avishuset. Dette spiller en rolle for hvordan Sunnmørsposten kan prioritere, og hva de selv kan gjøre innad i avishuset. Dette kan i så måte både styrke og svekke markedsarbeidet. Det er også Sunnmørspostens eiere som legger rammer for driften til avisen. Når man har et budsjett å forholde seg til på denne måten, er det vanskelig å tro at man alltid kan ha prioriteringer på dette med innhold og forholdet til leserne. Når man må forholde seg til et budsjett, er det profitten som er det viktigste i forhold til om man skal overleve i markedet. Selv om endringene Sunnmørsposten har foretatt dreier seg om merkevarebygging og identitetsforståelse er dette virkemidler for posisjonering. Disse endringene skaper relasjoner til markedet, og genererer inntekter på kort og lang sikt. Eierne er med i kulissene og legger grunnlaget for en profittorientert tankegang.

6. SUNNMØRSPOSTENS DØTRE

En avis' overordnede mål er å overleve, for deretter å tjene penger til sine eiere. Tiltak for å gjøre merkevaren kjent og tiltak for å skaffe nye abonnenter og annonsører til avisen genererer til slutt inntekter til avisen og til eierne. Et annet aspekt som er sentralt å diskutere i forhold til posisjonering er Sunnmørspostens datterbedrifter. Sunnmørsposten har ekspandert horisontalt med eierskapene i lokalavisene og indirekte også vertikalt i forhold til lokale radiostasjoner. Sunnmørsposten Forlag er også en del av mediehuset Sunnmørsposten, og gir ut bøker om og for Sunnmøre og Nordvestlandet. Denne formen for multimedial (diagonal) integrasjon forekommer mer og mer i dagens mediemarked. En mediebedrift kan være interessert i å eie andre mediebedrifter for å øke profitten. Profitten kan komme direkte fra datterbedriftene, eller datterbedriftene kan støtte opp under andre virksomheter som kan gi denne profitten (stordriftsfordeler). I forhold til merkevarebygging kan datterbedriftene også nyttes til å bygge opp om denne merkevaren. Alt etter forholdene kan datterbedriftene spille en rolle for hvordan det merkantile arbeidet i konsernet planlegges.

Dette kapitlet tar for seg den delen av problemstillingen som går på hvordan Sunnmørsposten behandler sitt dekningsområde i forhold til om de eier avis der eller ikke. Her kommer man inn på om eierskap i seg selv kan være en posisjoneringsstrategi. For å kartlegge hvilke strategier Sunnmørsposten har er det sentralt å se på hvordan avisens konkurranseposisjon ser ut, både på lesermarkedet og på annonsemarkedet. Her er paraplymodellen sentral med tanke på avisens plassering i forhold til andre aviser i markedet. Ved å se på forskjellene mellom lokalavis og regionsavis vil dette kapitlet vise hvordan forholdet er mellom Sunnmørsposten og deres datterbedrifter, og hvordan dette påvirker markedsarbeidet.

6.1 Lokalavisene "eier" lokalmarkedet

Lokalavisene i Sunnmørspostens konsern er sterkt forankret i egne lokalmiljøer. Denne lokale forankringen er den mest betydelige forskjellen på en lokalavis og en regionsavis. Der regionsaviser skal dekke et stort område har lokalavisene et mer avgrenset geografisk område å forholde seg til. Helge Holbæk-Hanssen (2010) i Mediebedriftenes Landsforening sier at avisen er den viktigste kilden til lokale nyheter, og at avisen på denne måten "eier" lokalmarkedet. Dette kommer frem i hans presentasjon av medieåret 2009. Den lokale

forankringen gjør det vanskelig for andre nyhetsmedium å dekke dette området like godt. Sunnmørsposten som regionsavis klarer ikke å komme med like relevant nyhetsstoff som en lokalavis. Sunnmørsposten skal være en lokalavis for Ålesund, samt en regionsavis for Sunnmøre, deler av Romsdal og Nordfjord. Dette skaper et komplekst konkurranseforhold for Sunnmørsposten. Konkurranse og strategiarbeid henger tett sammen, og er det som må til for å skape eller beholde sin posisjon i markedet. Torgeir Dimmen, høyskolelektor ved Høgskolen i Volda, skriver i en artikkel 28.02.2009 at denne doble funksjonen er grunnlaget for Sunnmørspostens ledende stilling på Sunnmøre. Dimmen mener at avisen har tøff konkurranse fra to kanter. På den ene kanten konkurrerer de mot lokalavisene om deknningen av lokalsamfunnet, og på den andre kanten konkurrerer de mot riksmediene, også inkludert internett, om allment nasjonalt og internasjonalt stoff, kommentarer og underholdning.

En lokalavis har et geografisk avgrenset dekningsområde, og står i en helt annen konkurransesituasjon enn en regionsavis gjør. Lokalavisene har stoff fra egen kommune, mens regionsavisen har et mer variert stofftilbud (Dimmen 28.02.2009). Sunnmørsposten skal være lokalavis for Ålesund, men har allikevel ikke like mye lokalstoff om Ålesund i avisen, som eksempelvis Møre-Nytt har om Ørsta i sin avis. Kan man da si at Sunnmørsposten oppfyller sin rolle som både lokalavis og regionsavis, da andel av lokalstoff fra Ålesund er lav, samtidig som lokalstoff fra andre deler av nedslagsfeltet også er lav? Her har man forholdet til relevans. Sunnmørsposten klarer ikke å komme like tett på som lokalavisene, og kan derfor ikke oppfylle behovet som lokalavisleserne har for lokalstoff. Ut i fra denne forskjellen på lokal- og regionsavis kan man anta at Sunnmørsposten og datteravisene ikke står i et direkte konkurranseforhold til hverandre.

6.1.1 Datteravisene som konkurrenter

Man kan si at lokalavisene eier lokalmarkedet siden intet annet medium klarer å komme like nært på lokalmiljøet som dem. Lokalt stoff får ikke samme prioritet i Sunnmørsposten som i lokalavisene. Sunnmørsposten har journalister både i Ulsteinvik og i Volda som skal dekke denne delen av Sunnmøre for Sunnmørsposten. ”Jeg vet at journalistene på lokalkontoret for Sunnmørsposten gremmer seg for det at de virkelig kan ha skrevet en sak og så kommer det i en liten spalte”, sier Aarflot, daglig leder i avisen Møre i Volda. Sunnmørspostens journalist i Volda skal dekke den kommunen samt nabokommunen Ørsta. Som følge av at lokalstoffet får en lavere grad av prioritet i Sunnmørsposten må Sunnmørsposten finne seg i å alltid være en

supplementsavis i lokalområdene på Sunnmøre. Markedssjef Sperre fastslår dette når hun snakker om hvem som er Sunnmørspostens konkurrenter:

I lesermarkedet så konkurrerer vi hele tiden med lokalavisene. Men det er inneforstått med at når Sunnmørsposten blir valgt av en leser i Ulsteinvik for eksempel så er den som regel nummer to. I Ålesund er avisen nummer en. Men vi ønsker jo å være en god og uunnværlig nummer to-avis. Fordi vi klarer aldri å være så tett på ute i de lokale områdene. (...) Men da skal vi være den overbyggeren, som ikke de småavisene kanskje har muskler til å være, også når det gjelder det gravende journalistiske stoffet.

Sperre viser her forskjellen på regions- og lokalavis, og hvordan avisen ønsker å fremstå for sine lokale marked. Sunnmørsposten vil i følge Sperre komme tett på markedet, og har satt dette som et av sine strategiske mål. Sperre helgarderer seg derfor her når hun sier at de allikevel ikke klarer å komme så tett på som de burde for å kunne konkurrere side om side med lokalavisene. Man kan spørre seg om dette er en av årsakene til at Sunnmørsposten ønsker å eie lokalaviser, for å kontrollere og lære mer om den delen av markedet. De klarer jo ikke dette på egenhånd på grunn av sin posisjon som regionsavis.

Sunnmørspostens konkurranse oppover mot riksdekkende aviser som VG og Dagbladet, og nedover mot de superlokale avisene kan plasseres inn i paraplymodellen (se 2.2.1). Både paraplymodellen og Sperre bekrefter her tesen som sier at "alle" kjøper den mest lokale avisen, og dersom de kjøper en til har de valget mellom en regionsavis eller en riksavis. I lys av dette kan man forså hvorfor noen av lokalavisene på Sunnmøre mener de ikke har en konkurrent i Sunnmørsposten. Kjøde, daglig leder og ansvarlig redaktør i Sykkylvsbladet, sier at "Det viktigste med oss er at vi kommer ned på et slikt nivå at vi er så ultralokale at Sunnmørsposten ikke har en sjanse til å komme ned på det samme nivået. Ergo så er ikke de noen konkurrent". Johansen, ansvarlig redaktør i Vikebladet Vestposten, sier på sin side at "Vi konkurrerer så fillene fyker" om forholdet til Sunnmørspostens journalist i Vikebladet Vestpostens nedslagsfelt Ulstein og Hareid. Her er det for begge parter om å gjøre å være først ute med de gode sakene fra lokaldistriktet, sier han. Administrerende direktør Flydal svarer litt annerledes på spørsmålet om dette konkurranseforholdet: "Nei, vi glefser ikke etter hverandre der". Selv om Johansen mener det er viktig å være først med sakene ser man at Sunnmørsposten og lokalavisene konkurrerer til en viss grad, men dekker gjerne sakene med ulik vinkling. Her ser man avisenes ulike funksjoner som distriktsavis og som nær lokalavis. Markedssjef Sperre kommenterer at Sunnmørsposten på lik linje med lokalavisene ønsker å være først ute med sakene, og at eierskap ikke har noe å si i denne sammenhengen. Kjøde i

Sykkylvsbladet sier at de merker konkurransen med Sunnmørsposten, men ser ikke på det som noe problem, da de neste dag kan kjøre saken med en annen vinkling. Kjøde legger også til at størrelsen på artiklene fra lokaldistriktene i Sunnmørsposten ikke kan måle seg med dekningen samme saken får i lokalavisen. Dimmen (28.02.2009) kommenterer også dette forholdet som en merkbar forskjell mellom de to ulike avistypene. Sunnmørsposten på sin side sier at de ser på lokalavisene som sine konkurrenter, i tillegg til de riksdekkende avisene Dagbladet og VG. Ellers trekker de frem NRK og ulike aktører på internett som de største konkurrentene. Her ser man at konkurransen mellom Sunnmørsposten og lokalavisene er den samme selv om Sunnmørsposten eier noen av disse avisene.

Siden Sunnmørsposten som avis og mediehus opererer på flere plattformer og i flere markeder har de en rekke konkurrerende krefter å forholde seg til, inkludert egne datterbedrifter. Å ha kjennskap til de ulike markedene via sine konkurrenter og datteraviser kan gi Sunnmørsposten fordeler hva produktutvikling og promotering av sine produkter angår. For at produktutviklingen skal være suksessfull, må den bygge på inngående kjennskap til både markeder, forbrukere og konkurrenter (Helgesen & Gaustad 2002: 23). Denne kjennskapen kan Sunnmørsposten tilegne seg via sine datteraviser.

6.1.2 Andre lokale og nasjonale konkurrenter

Til tross for ulike synspunkter på dette er lokalavisene Sunnmørspostens største utfordrer på den lokale dekningen av nyheter. I tillegg har avisen også andre som truer posisjonen både på leser- og annonsemarkedet. Som kapittel to viser, har ikke Sunnmørsposten alltid hatt monopol som regionsavis på Sunnmøre. Selv om disse konkurrentene ikke lenger eksisterer har Sunnmørsposten en like høy grad av konkurranse fra andre medium i regionen. Ansvarlig redaktør Relling Berg trekker frem lokale nyhetsmedier og nasjonale riksdekkende aviser som VG og Dagbladet som like store konkurrenter som datteravisene og andre lokalaviser. ”Det er lokalavisene på den ene siden, så er det riksaviser og NRK på den andre siden. På nett er det alle. VG Nett eksempelvis er en god konkurrent på nyheter (...)”. I forhold til hva Relling Berg sier om konkurranseforholdet kan man se på VG som et supplement for Sunnmørspostens lesere, på samme måte som Sunnmørsposten er en supplementsavis for lokalområdene på Sunnmøre og i Nordfjord. VG, Dagbladet og andre riksmedier dekker bredden, og har litt av det lokale. Omvendt dekker Sunnmørsposten det regionale og lokale,

og litt av det nasjonale. På bedriftsmarkedet og konkurransen om annonsekronene er det gratisavisen NyttiUka som er hovedkonkurrenten til Sunnmørsposten. Flydal bekrefter dette når han sier at i Ålesund så er det nettopp denne avisen som er hovedkonkurrent. Videre i et medieperspektiv peker han på at alle aktørene i mediebildet er deres konkurrenter. Han legger til at finn.no er en tøff konkurrent på rubrikkannonsering og på nett.

Sunnmørsposten konkurrerer med de riksdekkende mediene om riks- og utenriksstoffet, som man ikke finner i de lokale avisene. Hvor mye av denne typen innhold som skal være med kan være en viktig balansegang. Kjøde i Sykkylvsbladet mener at Sunnmørsposten setter av for mye plass til riks- og utenriksstoff, og for lite plass til det lokale stoffet: "Folk har jo sett dette på Dagsrevyen kvelden før". Han mener at dette kan være en av årsakene til at Sunnmørspostens opplag har gått tilbake. Utenriksstoffet og riksstoffet som finnes i Sunnmørsposten kommer i hovedsak fra nyhetsbyrået NTB. "Vi abonnerer på Norsk Telegrambyrå, som eies av mange av Norges aviser. (...)Fordi vi ønsker at leserne våre skal holde seg orientert om det som skjer uansett hvor det er", sier Relling Berg. Man kan spørre seg om dette gjøres for at Sunnmørspostens egne medarbeidere skal få mer tid til lokale nyheter og hendelser. Ifølge Allern (2001: 162-169) kan denne typen journalistikk svekke troverdigheten til en avis. Dette kan ses på som enkel og billig journalistikk da den kjøpes fra andre og ikke utarbeides selv. I tillegg kan denne typen nyhetsstoff virke mindre relevant, da det nettopp blir en repetisjon fra gårsdagens tv-nyheter. Man kan tenke seg at Sunnmørsposten har visse økonomiske rammer for hva de kan produsere selv av denne typen stoff, og derfor velger den billigste løsningen. Dette strider imot det Relling Berg sier om at de ønsker å satse på journalistikk som kan gi dem priser (jamfør 5.1.1). De økonomiske rammebetingelsene for en avis bestemmes av eierne, og de legger derfor indirekte rammer for hvor mye egenprodusert journalistisk innhold Sunnmørsposten kan ha i sin avis.

Sunnmørsposten sier at de ønsker å møte konkurrentene ved å være tilstede, og ved å profilere seg på det redaksjonelle, som de kan best. "Det vi sier at vi bør profilere på, også på nettet, det er forhold som vi er unike på, som vi har et redaksjonelt apparat som kan jobbe innover mot og som har markedsrelasjonene" (Flydal 2009). Man ser her at Sunnmørsposten bruker konkurransen med datteravisene og de andre konkurrentene på markedet til å vise at de er der, og gjøre seg tilgjengelige for markedet, og vise hva de er gode på. Selv om det er noe uenighet om i hvor stor grad det er konkurranse mellom lokalavis og regionsavis er de bevisste på hverandre og har tiltak som speiler dette forholdet for selv å kunne være det

gjeldende mediet på sitt marked. Her kan man trekke frem tiltak som nettsatsingen til både Sunnmørsposten og Vikebladet Vestposten. Dersom ikke Vikebladet Vestposten hadde satset på nett er det nærliggende å tro at deres lesere hadde benyttet Sunnmørspostens nettavis som supplement på nett. De ulike avisenes inntog på ulike sosiale nettsamfunn kan ses på som tiltak for å fremme interessen for avisen, og vise at de er tilstede der det skjer og følger med utviklingen. Sunnmørsposten må finne seg i å dele markedet med sine lokalaviser og andre lokalmedium på Sunnmøre og i Nordfjord. Deling av marked mellom Sunnmørsposten og datteravisene sine høres jo ganske idyllisk ut. Er dette realiteten?

6.2 Mektige eiere, små lokalaviser

Det tilsynelatende idylliske konkurranseforholdet mellom Sunnmørsposten og deres datteraviser innebærer mer enn bare en deling av markedet. Fordelingskontroll er et begrep som setter skillevegger opp mellom Sunnmørsposten og datteravisene. Sunnmørsposten er representert i alle styrene til sine datteraviser, og kan på denne måten være med å påvirke hvordan den enkelte avisen skal drives. Selv om det i Redaktørplakaten heter at det er den ansvarlige redaktør som har det fulle ansvaret for den redaksjonelle driften av avisene er det likevel styret som ansetter disse posisjonene. Eierne kan gjennom valg av redaktør kan legge sterke føringer for hva som er hovedretningen til mediebedriften (Roppen 2003: 34-35). Ut i fra dette ser man at styret har utøvende makt til å gjøre endringer i avisredaksjonene som de eier, dersom de går i en annen retning enn styret ønsker. Her kommer fordelingskontrollen til syne ved at styret legger rammer for driften til avisen, styrer mål og plasserer ressurser.

Administrerende direktør i Sunnmørsposten er styreleder i styrene til alle datteravisene, og han mener selv at det ikke er vanskelig å skille de ulike rollene han har når han er med i disse styrene. Allikevel legger han til at det ikke er tilfeldig hvem som er med i de ulike styrene:

Ingrid [Sperre, markedssjef i Sunnmørsposten] er med meg i to styrer. Det er ikke tilfeldig. Det er Vikebladet Vestposten og Møre-Nytt. Grunnen til at hun er med der er at de to har veldig mye samarbeid på markedssiden. Derfor mener vi at det er nyttig å ha med en markedsressurs for å pushe akkurat det området der.

Her ser man at eierne er med på å sette sammen styret, som har direkte gir innvirkning på de enkelte avisenes markedsarbeid. At Sunnmørsposten er med på å styre markedsarbeidet, og

har dialog om det merkantile med sine datterbedrifter, kan også gi Sunnmørsposten noe tilbake i form av nyttig informasjon og erfaringsutveksling.

Sentraliseringsprosessene som lokalavisene til Sunnmørsposten har måttet ta del i er et annet eksempel på hva styret bestemmer og innflytelsen en eier har på driften av et selskap. I følge Flydal er det en forskjell på de datteravisene der de er majoritetseier i forhold til de avisene hvor de har under 50 % eierskap. Han sier at de majoritetseide avisene har fullt ut deltakelse i deres fellesløsninger på de økonomiske løsningene og IT-driften. ”De er eid og de er innenfor gjerdet. De som vi eier mindre enn 50 % i, der er vi med i styrene, men de driver mer for seg selv”. Man leser ut i fra dette at der Sunnmørsposten er majoritetseier har de en innflytelse på driften av selskapet. Sentraliseringsprosessene det er snakk om her kommer fra konsernet som eier Sunnmørsposten. Myklebust, daglig leder i Vikebladet Vestposten trekker frem at ikke alle sentraliseringsprosesser og effektiviseringsprosesser har vært like vellykket og i tråd med lokalavisenes ønsker og behov:

Jeg mener det har vært for dyrt (...), og dette er noe av det vi har tatt opp nå i Polaris Media, at når vi nå skal inn i nye system, vurdere nye system, så mener vi at det bør tas større hensyn til de små lokalavisene sine behov. At systemene ikke blir for store og kompliserte og for dyre.

Her ser man hvordan forholdet egentlig er for den som er en stor avis og den som er en liten avis eid av en stor avis.

6.2.1 Allianser og samarbeid

Egne samlinger hvor Sunnmørsposten og datteravisene fritt kan diskutere redaksjonelle, men særlig merkantile tema, er innført i konsernet Sunnmørsposten. En slik allianse, dannet på bakgrunn av eierskap kan få følger for hvordan de ulike avisene arbeider med posisjonering av egen avis. Strategiske allianser er i følge Helgesen & Gaustad (2002: 67) en nettverksbasert integrasjon som innebærer at to eller flere selvstendige selskaper treffer avtaler om samarbeid i forbindelse med markedsføring, salg, produksjon, innkjøp eller andre bedriftsfunksjoner. Dette kan ses på som en måte å oppnå stordriftsfordeler som ikke er av ren økonomisk art. Sperre sier at strategier som har fungert godt i datteravisene gjerne blir videreført til Sunnmørsposten.

(...) jeg har jo også en samling som samler både daglige ledere og merkantile ledere i datterbedriftene. Vi setter fokus på tema, utvikling, digitalt, produktutvikling, erfaringsutveksling. De gode ideene kommer ikke bare fra oss, men det gjøres veldig mye godt arbeid ute i lokalavisene.

Her ser man at eierskap kan føre til erfaringsutvekslinger, som igjen kan føre til direkte inntektsgivende tiltak. Sperre sier videre at denne typen erfaringsutveksling også fantes i Edda-konsernet: ”Fordi vi ikke er konkurrenter. Vi har våre dekningsområder. Det er kjempeviktig at man kan utnytte den erfaringen som de enkelte sitter på. Det blir utviklet mange bra produkter rundt omkring i lokalavisene”. Sunnmørsposten og avisene i Edda-konsernet hadde ikke de samme dekningsområdene. Dette er annerledes for Sunnmørsposten og deres datteraviser. Dette ser det ikke ut til at man tenker så mye på. Man kan spørre seg om Sunnmørsposten ønsker slike allianser nettopp for å lettere få kunnskaper om lokalområder i eget nedslagsfelt. Eierskapsforholdene gir muligheter til allianser og samarbeid på det merkantile feltet som aviser utenfor konsern ikke kan gjøre seg nytte av på samme måte. Her ser man at eierskapstilknytning til andre aviser i samme nedslagsfelt kan skape muligheter til nettverksbygging. Dette kan til syvende og sist kan komme positivt ut for både merkantilt arbeid og produktutvikling. Også Polaris Media legger til rette for at avisene i konsernet kan dele erfaringer. Under ”Eierstyring og selskapsledelse” skriver Polaris Media på sine nettsider at et redaktørforum er opprettet og skal være ”en møteplass for diskusjon av publisistiske spørsmål og utfordringer av felles interesse og utveksling av ideer om utvikling av det redaksjonelle produkt, nye kanaler og faglig utvikling”.

6.2.1.1 På med konsernhatten

Sunnmørsposten har med sine datteraviser et sak-til-sak samarbeid når det kommer til annonser. Denne typen samarbeid og samkjøringer betyr i følge Høst (1996: 103) en forenkling og rasjonalisering av kontakten med annonsørene. Man kan tenke seg at et slikt samarbeid kommer Sunnmørsposten til gode i form av nettverket av annonsører de knytter til seg via datteravisene. Sperre forteller om en annonsekonsulent i Vikebladet Vestposten som sender henne en SMS om en avtale hun nettopp har dradd i land. Denne avtalen innebar gode inntekter for Sunnmørsposten, noe for Møre-Nytt, men ingenting for Vikebladet Vestposten. Sperre gleder seg over helhetstankegangen til denne medarbeideren:

(...) da sitter det en lokal selger ute i Vikebladet Vestposten som klarer å ta på seg konsernhatten, og klarer å forankre kunden, så ikke han glipper andre steder. Og da er det en kjempeære å kunne si at da har de skjont det ute i lokalavisene, at det er summen av alle avishusene som teller når det gjelder inntektene til slutt. Så kan det jo gå en annen vei en annen gang.

Her drar Sunnmørsposten direkte nytte av sin datteravis til å få annonseinntekter, og skaper en relasjon til en stor annonsekunde. Her fungerer Vikebladet Vestposten som verktøy for

Sunnmørsposten sin profilering og posisjoneringsarbeid på bedriftsmarkedet. Aproposet her er, som Sperre poengterer, at ved et annet tilfelle kan det være omvendte roller.

Sperre sier at alle lokalavisene er deres konkurrenter på annonsemarkedet. Samtidig forteller hun at de samarbeider med lokalavisene som de eier for å finne gode løsninger for begge parter. Man ser her paralleller til konkurranseforholdet på lesermarkedet. Lokalavisene er tilstede og gjør at Sunnmørsposten må være konkurransedyktige, samtidig som produktene er av så forskjellig grad at de ikke er en reell trussel for hverandre, og derfor like gjerne kan samarbeide om å dele markedet. Man ser at det er lettere for aviser som har samme eier å tilknyttes et slikt samarbeid. Kjøde i Sykkylvsbladet mener at annonsesamkjøring med andre lokalaviser ikke er gunstig for deres virke. Om det stiller seg annerledes for aviser i konsern fremfor frittstående aviser sier Kjøde at ” (...) der hekter de seg i grunn bare på. Sunnmørsposten er store. Det blir mye enklere (...)”.

Annonsesamkjøringene og de andre alliansene innenfor konsernet er med på å skape et nettverk av partnere for Sunnmørsposten. Nettverket som Sunnmørsposten her bygger av samarbeidspartnere, kunder og andre innenfor og utenfor konsernet kan betraktes som et markedsføringsnettverk. Et markedsføringsnettverk består av den enkelte bedrift og alle leddene det er opparbeidet et gjensidig fordelaktig samarbeidsforhold med. Å bygge et effektivt nettverk av relasjoner med viktige samarbeidspartnere vil etter hvert gi lønnsom drift for avisen (Kotler 2005: 14). Et slikt nettverk kan enklere bygges når man allerede er tilknyttet et stort nettverk som et konsern er, og man kan da dra nytte av hverandres interne og eksterne nettverk. Aarflot i avisen Møre sier de har merket at Sunnmørsposten kjøpte opp Møre-Nytt:

Ja, i og med at Sunnmørsposten eier både Vikebladet Vestposten og Møre-Nytt, og siden Eiksundsambandet har kommet, så er det jo da litt hardere når det gjelder konkurranse på annonser. De kjører utvidet opplag på samme tid, og har annonsene i begge avisene der.

Han sier videre at dette går ut over deres annonsesalg i denne perioden. Bergmann, daglig leder i Møre-Nytt på sin side tror ikke det har fått konsekvenser for deres konkurrenter at de nå er eid av Sunnmørsposten. Her ser man at konsernet Sunnmørsposten, og det nettverket av annonsesamkjøring dette medfører, ”stjeler” annonsekroner fra avisene som ikke er med i konsernet. Dette samarbeidet gir annonseinntekter for Sunnmørsposten, inntekter som går direkte til Sunnmørspostens voksende sparebøsse. Dette kan stå som eksempel på hvordan en

avis som er en del av et konsern står sterkere i markedet enn en avis som står alene. Her deler konsernavisene på markedet, mens Møre ikke får ta del i denne alliansen.

Utdrag fra Sunnmørsposten strategidokument sier at det å bygge allianser er en del av Sunnmørspostens mål for å søke et bredere grunnlag for medievirksomheten. Annonse-samkjøringene som Sunnmørsposten er med i kan være både problematiske og gunstige. Problematisk i den forstand at Sunnmørsposten er i samkjøring med aviser fra andre konsern (Mediasite). Man kan tenke seg at de ikke kan bygge særlige allianser med disse avisene utenfor selve annonsesamkjøringen. En annonsesamkjøring med aviser i samme konsern kan dog skape muligheter for andre allianser og samarbeid. Til tross for dette er det ugunstig for Sunnmørsposten å gå ut av samkjøringene i Mediasite, da dette kan føre til tap av inntekter. Hvordan forholdet til samarbeid og allianser blir med avisene i det nye Polaris-konsernet er enda tidlig å si, men Sperre mener at ”det er ikke utenkelig at det kan være en sak som blir videreført, og at vi kan lage salgallianser med flere i Polaris”.

6.2.2 Differensiering av markedsarbeidet

Sunnmørsposten har flere lokale markeder å forholde seg til. Med eierskap i lokalaviser i eget nedslagsfelt er det et spørsmål som gjør seg gjeldende: behandler Sunnmørsposten de ulike områdene ulikt i forhold til om de eier avis på området eller ikke? Ved å eie en avis i Ørsta, kan man tenke seg at Sunnmørsposten får mye gratis informasjon om markedet, fra styrerommet til den avisen. Denne informasjonen kan Sunnmørsposten så nytte til sitt beste når de skal ut til det samme markedet for å finne både annonsører og lesere. Bare det å kjenne til hvordan en konkurrerende avis arbeider er et hjelpemiddel for Sunnmørsposten i eget markedsarbeid og produktutvikling.

Redaksjonelt sier Relling Berg at det ikke har vært noen endringer i dekning av distriktene hvor de nå eier lokalaviser kontra før de var inne som eier. Hun trekker frem en sak som Sunnmørsposten skrev om handlegaten i Ørsta. ”Det er for så vidt en sak som like godt kunne stått i Møre-Nytt, men vi prøver å løfte opp så det er interessant også for folk i Ålesund”. Man kan så spørre seg om Sunnmørsposten hadde hatt en annen vinkling på saken dersom de ikke hadde eid Møre-Nytt, eller dersom saken ikke ble dekket av en annen lokalavis? Sperre sier at deres strategi for ulike lokale områder i deres nedslagsfelt er å være tett på. Hun sier at

dersom man ser på Sunnmørsposten som en paraply, så skal Sunnmørsposten være like gode på nyhetsstoffet som de andre:

(...) vi kjemper like godt for de gode nyhetene, som Vikebladet Vestposten, uavhengig av eierskap. Der er det stor prestisje i redaksjonen om vi er først, eller om dem er først. Det er ingen avtalte spill om at fordi at vi er moderavis, så skal vi være først på nyhetsstoffet. Alle kjemper fritt og uavhengig på den siden.

Ut i fra dette kan man allikevel diskutere om Sunnmørsposten behandler de ulike markedene ulikt ut i fra om de eier avis på stedet eller ikke. På den ene siden ser man at Sunnmørsposten samarbeider med sine datteraviser om annonsesalg. Selv om dette er et sak-til-sak samarbeid får Sunnmørsposten muligheten til å gjøre seg kjent med dette markedet på en måte som de ikke kunne ha gjort om det ikke var for at de eide disse avisene. Motargumentet til denne påstanden er at Sunnmørsposten planlegger sine kampanjer i forhold til opplagstall og markedsandeler. Dette viser kampanjen som Sunnmørsposten kjørte ut til ikke-lesere i 2009 (jamfør 5.7). Her drog ikke Sunnmørsposten fordeler av å være moderavis for lokalavisene i området de skulle verve lesere.

Både Vikebladet Vestposten og Møre, på hver sin side av konsernet, sier at de merker at Sunnmørsposten vil være tilstede i lokalsamfunnet deres. Disse tilbakemeldingene viser at det ikke har noe å si for Sunnmørsposten om de eier en avis i en kommune eller ikke, de vil allikevel være tilstede og dekke hele sitt nedslagsfelt. Ifølge mine data er det fra Sunnmørsposten sin side ingen konkret forskjell på behandling av områder der de eier lokalavis kontra steder der de ikke eier lokalavis. Alle lokalavisene i dette forskningsopplegget erkjenner at de merker at Sunnmørsposten ønsker å være tilstede i deres lokalk marked, for å dekke de lokale nyhetene. Faktorene samarbeid og erfaringsutveksling gjør allikevel til at Sunnmørsposten kan markedsføre både seg selv og datteravisene annerledes enn om de alle stod alene. Dette på grunn av at tilgangen på informasjon kan være lettere tilgjengelig de stedene de eier aviser, og kunnskaper om marked, forbrukerne og konkurrenter gjør det lettere å vende seg til disse stedene.

Sunnmørspostens informanter i denne oppgaven sier klart at det ikke er noen forskjell på konkurranseforholdet mellom dem og datteravisene kontra dem og de andre lokalavisene. Ulike samarbeid mellom lokalavisene kan allikevel indirekte føre til at Sunnmørsposten ikke trenger å gå like sterkt ut i markedet for å få oppmerksomhet. Dette gjelder spesielt på annonsemarkedet hvor konserntankegangen er innprentet hos datteravisene til

Sunnmørsposten. Med dette blir det klart at Sunnmørsposten benytter seg av sine eierskap for å skaffe seg fordeler på annonsemarkedet. Fordeler på annonsemarkedet kan igjen gi fordeler på det lokale lesermarkedet, da annonsene er en viktig del av leseropplevelsen. Mulighetene for differensiering av markedsarbeidet ligger der for Sunnmørsposten. Dette i form av makten som styret til en avis har. Denne differensieringen og maktutøvelsen i styrerommene kan komme både Sunnmørsposten til gode, samt de enkelte lokalavisene.

6.3 Eierskap som posisjoneringsstrategi

Opplagstall, markedstiltak, samarbeid innad og utad konsern og geografi forteller mye om hvem Sunnmørsposten er og hva de gjør. Sunnmørsposten ønsker å holde deg oppdatert på nyheter og det som skjer, samtidig som de selv skal holde seg oppdatert og følge med i tiden. Hvordan eierskapsforholdene til et mediehus som Sunnmørsposten virker inn på deres posisjoneringsarbeid er et spørsmål man ikke kan gi et entydig svar på. Datterbedriftene til Sunnmørsposten samt konsernaviser fra tiden i Edda Media er gode samarbeidspartnere for Sunnmørsposten. Samarbeid og fruktene av det, kan settes som en av årsakene til at Sunnmørsposten ønsker å eie lokalaviser. Samarbeid på det merkantile feltet kan gi både eieravis og datteravis gode fordeler på sitt marked, i sitt dekningsområde. Innsikt i hvorfor Sunnmørsposten ønsker å eie aviser gir et bilde av hvordan avishuset tenker, også merkantilt.

6.3.1 Trykkeri og distribusjon

En indirekte økonomisk årsak til oppkjøpene kan være stordriftsfordelene som Sunnmørsposten og deres moderkonsern oppnår ved samarbeid om sentralisering av ulike arbeidsprosesser. Trykkeri og distribusjon, i tillegg til økonomiske og administrative oppgaver, kan stå som eksempler på samarbeid som kommer av integrasjon. Vertikal integrasjon kan generere synergieffekter for begge ledd. Er man flere aviser sammen om å dele på eksempelvis trykkerikostnader oppnår man det som kan kalles economies of scale. Sunnmørsposten oppnår her økonomiske fordeler ved eksempelvis å dele trykkerikostnadene med andre aviser, da det ville kostet det samme for dem uansett. Dette samarbeidet vinner også datteravisene på, som da til syvende og sist gir Sunnmørsposten sparte kostnader. Det samme gjelder for distribusjon av de ulike avisene. Her finnes det en samordning da alle

datteravisene til Sunnmørsposten, samt Sunnmørsposten selv distribuerer aviser via Nordvest Distribusjon.

Sammen med sentralisering av økonomiske og administrative oppgaver får man ved samarbeid på trykkeri og distribusjonsfronten konsentrere seg om det som idealistisk sett er de viktigste oppgavene til en avis, å ta vare på leserne og annonsørene. Sentraliseringsprosesser og samarbeid fører her til at den enkelte avis kan konsentrere seg om sine kjerneoppgaver.

6.3.2 Sunnmørspostens økende sparebøsse

Alle datteravisene til Sunnmørsposten mottar pressestøtte. Avisene mottar pressestøtte da de alle har et opplag på under 6000 eksemplarer per år. En av betingelsene for å kunne motta pressestøtte er at man ikke kan betale konsernbidrag eller annet utbytte. Sunnmørsposten får altså ikke noe direkte økonomisk utbytte ved å eie disse lokalavisene. Flydal bekrefter at det også er økonomiske forutsetninger knyttet til mottak av pressestøtte. Mottaker av støtte kan ikke ha resultat før pressestøtte og etter skatt på mer enn 2 millioner kroner per år for å ha rett til støtte. Normalt vil alle aviser med opplag under 6.000 i opplag og resultat under 2 millioner kroner søke støtte. Alle avisene som Sunnmørsposten eier har god økonomi og driver godt, så frem noen av datteravisene til Sunnmørsposten ikke lenger mottar pressestøtte, kan man se på dem som Sunnmørsposten egen sparebøsse.

Johansen i Vikebladet Vestposten sier at mulighetene for Sunnmørsposten å realisere økonomiske verdier fra deres avis er tilstede: "(...) det er klart at det hopper seg opp en del verdier i disse selskapene. Vi har en stor bankkonto, vi er uten gjeld, vi eier dette lokalet her og det finnes jo verdier som kan tas ut dersom man velger å se annerledes på pressestøtten". De fleste små lokalaviser i Norge er relativt avhengige av pressestøtten for i det hele tatt å overleve. Dette kan man ikke si er tilfellet for alle avisene i Sunnmørspostens konsern. Ser man på økonomien til avisen Møre-Nytt og Vikebladet Vestposten har disse avisene en så solid økonomi at de kan overleve uten. Eksempelvis hadde Vikebladet Vestposten i 2008 en egenkapital på 15.494.000. Sammenlignet med Sunnmørspostens egenkapital samme år som var på 21.695.000, ser man at i forhold til avisens størrelse står datteravisen til Sunnmørsposten like sterkt på det området som sin eier. Årsaken til Sunnmørspostens lave

egenkapital skyldes konsernbidraget de betalte dette året på 53.709.000²⁶. Dette var da Sunnmørsposten var eid av Edda Media. Nettopp at datteravisene økonomisk står så sterkt gjør at sparebøssmetaforen bekreftes ytterligere. Dersom Vikebladet Vestposten og Møre-nytt skulle miste vel 370 000 kroner i inntekter per år, og i tillegg måtte betale utbytte til sine eiere ville dette på sikt tappe deres bankkonto, fremfor å fortsette å øke det allerede solide innskuddet. Man trenger ikke være økonom for å se at det vil lønne seg både for lokalavisene og Sunnmørsposten, på sikt, at lokalavisene mottar pressestøtte.

Flydal gir et eksempel på dagens situasjon med lokalavisen Sunnmøringen som de eier. Han sier at dersom de har en halv million på bok, så kan ikke dette tas ut av selskapet. Han sier videre at:

Pengene er der, og de er et grunnlag for både å møte dårlige tider, men også et grunnlag for å kunne bygge de kommersielle verdiene i Sunnmøringen. Men de har ikke noen verdi før eventuelt Sunnmøringen blir solgt, da vil kjøperen eventuelt betale den verdien som ligger i driften, og også det som står i banken.

Sparebøssmetaforen blir her bekreftet av administrerende direktør selv. Sunnmørsposten sparer økonomisk og bygger verdier. Nedfelt i Sunnmørspostens strategidokument under de strategiske nøkkelområdene finner man en målsetning som går direkte på det å bygge verdier på tvers av bedriftene i konsernet. Det heter i dette punktet at Sunnmørsposten skal: ”Skape felles bevissthet og kultur for gjensidig styrking på tvers av selskapslinjene i Sunnmørsposten konsern”. Her ser man at Sunnmørsposten ønsker å bygge en enhetlig organisasjonskultur for alle bedriftene i konsernet. Kotler (2005: 41) mener at nøkkelen til å iverksette en ny strategi skjer ved å endre bedriftskulturen. Kulturbegrepet er et sammensatt begrep, men kan her forstås med de felles erfaringer, historier, tro og normer som karakteriserer en organisasjon. At alle i Sunnmørspostens konsern skal ha de samme normene og verdiene kan gi Sunnmørsposten fordeler til egen avisdrift. Flydal sier at denne tankegangen skal legge grunnlag for alle avisene i konsernet: ”Sunnmørsposten ønsker over tid å bygge og utvikle posisjon i sitt dekningsområde og utvikle verdier”. Flydal sier her at man danner et grunnlag for å utvikle posisjonen. Dette kan ses på som et grunnlag for å drive kommersielt i hele området. Datteravisene til Sunnmørsposten fungerer altså ikke bare som en økonomisk sparebøsse, men også som en verdisparebøsse som kan gi kommersielle fordeler på markedet.

²⁶ Egenkapitalstall i Sunnmørsposten og Vikebladet Vestposten, og tall på utbytte er hentet fra Ravninfo.com.

6.3.3 Markedskontroll ved ekspansjon

I sitt nyhetsbrev fra 2003 skriver MedieNorge at Sunnmørsposten kjøpte lokalavisen Fjordingen i Stryn i juni 2003. Oppkjøp av små aviser blir ofte grunnlagt med at man ønsker å videreutvikle områder der man allerede har en markedsposisjon (Mediefakta 2/2003). Man kan se på dette som en direkte årsak til at Sunnmørsposten ønsker å eie aviser i sitt eget nedslagsfelt, for å kontrollere markedet, og bygge broer mellom avisene i regionen. Med bakgrunn i at Sunnmørsposten ønsker å bygge verdier i datteravisene sier Flydal at eierskapet de har i andre aviser handler om å bygge en posisjon. Det kommer frem at oppkjøpene også er både en offensiv og en defensiv strategi, blant annet i forhold til konkurrerende medieselskap. Her kan det tenkes at eierskapene er et virkemiddel i å holde konkurrerende medieselskap unna markedet. Flydal sier at: ”vi har en posisjon her allerede. Det er ikke tvil om at vi i noen av tilfellene her har hatt konkurranse fra andre medieaktører, eksempelvis A-pressen”. Kontroll av markedet ser man er en annen grunn til å eie lokalaviser foruten om den økonomiske og den verdiskapende sparebøssen. Det kommer her frem at det spesielt er A-pressen Sunnmørsposten ønsker å holde borte fra konkurransen.

Johansen i Vikebladet Vestposten mener også dette er en av de mest sentrale årsakene til at Sunnmørsposten ønsker å være en lokalaviseier på Sunnmøre og i Nordfjord:

Det er jo noe med å ha kontroll på markedet. Dersom det kom inn andre aviskonsern og begynte å snu seg i markedet her, A-pressen, så ville jo de være en konkurrent, som på litt sikt kunne være en trussel for Sunnmørsposten (...). Og slik som vi ser nå med Møre-Nytt, Vikebladet og Sunnmørsposten så er det jo muligheter for å utnytte markedsstyrken i et samarbeid om inntjening, samarbeid om annonser, og så videre. Jeg tror det er mange slike tanker som ligger der.

Myklebust i Vikebladet Vestposten, tror også at Sunnmørspostens strategi er å ha kontroll på markedet gjennom lokalavisene på området, både markedsmessig og lesermessig. Hun tenker seg et scenario med A-pressen som eier av lokalaviser på Sunnmøre, og som deretter bestemmer seg for å lage en dagsavis i de sterkeste områdene utenfor Ålesund. Hun sier at A-pressen var på deres dør og ville inn i 1999, samme år som Sunnmørsposten kjøpte opp avisen. Flydal sier i forhold til dette at ”det er klart at om A-pressen hadde kommet inn på Sunnmøre, og i Nordfjord, og kjøpt disse lokalavisene, så hadde Sunnmørsposten sin posisjon totalt sett vært veldig forskjellig. Det kunne blitt kiler inn i vårt dekningsfelt, og gjort det vanskelig”. Helgesen & Gaustad (2002: 29) mener at strategiske beslutninger som eksempelvis krysseierskap og allianser kan oppfattes som et forsvar mot nettopp inntrengere på markedet. At Sunnmørsposten har kontrollen på flere lokalaviser i sitt marked, og sammen med Polaris Media kontrollerer trykkerivirkosomheten i området gjør at det ikke er enkelt for

nye konkurrenter å finne sin plass på dette markedet. Denne formen for eierskap kan ses på som et etableringshinder for konkurrenter (Roppen 2003: 81).

Flydal sier at de er klare på at A-pressen og andre store konsern kan være en trussel for deres posisjon. "Det med å forsvare en posisjon, og bygge en posisjon er noe av strategien vår", sier Flydal og poengterer her at Sunnmørsposten bruker ekspansjon for å holde på sin posisjon, og kontrollerer dermed store deler av markedet på Sunnmøre og i Nordfjord. De utkonkurrerer andre mediekonglomerat og forhindrer eierskapskonsentrasjon ved eierskapskonsentrasjon for å bevare egen posisjon. Eierkonsentrasjon kan føre til mindre konkurranse i følge Doyle (2000: 13), og i dette tilfellet har Sunnmørsposten skapt en eierkonsentrasjon ved å kjøpe opp aviser på Sunnmøre, for nettopp å holde konkurrentene unna. Oppkjøpet av den lokale nettavisen Herøynytt i mai 2010 viser at Sunnmørsposten fremdeles er ute etter å ekspandere sin virksomhet. Her har Sunnmørsposten ved oppkjøp styrket sin posisjon som eier og driver av nettaviser (Behrentz 21.05.2010), og funnet seg enda en alliert på markedet. Man ser at det både er bedriftsøkonomiske og politiske årsaker som ligger til grunne for hvorfor Sunnmørsposten vil eie aviser. Hovedårsaken er at de ønsker å sikre sin plass i markedet, for ikke å bli utkonkurrert av større konsern, og den litt mer beskjedne årsaken er at de ønsker å bygge broer mellom avisene på Sunnmøre, for å videreutvikle disse.

6.4 Så, hva er formelen?

Jeg kan svare ja på om eierskap er en strategi for posisjonering, og om Sunnmørsposten ønsker å eie lokalaviser for å kontrollere markedet og sikre egen fremtid. Jeg må svare nei på spørsmålet om det er forskjell i markedsarbeidet til Sunnmørsposten i områder der de eier en lokalavis kontra der de ikke eier lokalavis, i alle fall delvis. På spørsmålet om hvordan Sunnmørsposten bygger merkevaren, og hvilke tiltak de har gjort den siste tiden er svaret at de har foretatt mange små kosmetiske endringer, og er tilhengere av å følge strømmen. Følgende formel vil videre gi svar på hvilke strategier Sunnmørsposten benytter seg av for å posisjonere seg i eget nedslagsfelt, og hvilken rolle eierskap spiller i denne prosessen: $INNHold + MARKED + KONSERN = ØNSKET MARKEDSPOSISJON$. Ønsket markedsposisjon for Sunnmørsposten, og målet for posisjoneringen, er at de ønsker å være den ledende mediebedriften på Nordvestlandet når det gjelder nyheter, informasjon og reklame, og i tillegg være uunnværlige for alle som hører til denne regionen. Sunnmørsposten er delvis dette allerede, men opprettholdelse av posisjon er like viktig som å bygge en ny.

Innholdsbolken forteller at Sunnmørsposten ønsker å satse redaksjonelt for å beholde sin posisjon på markedet. Her er produktutvikling også en viktig faktor. Som del av deres merkevarebygging ønsker avisen at det redaksjonelle og journalistiske arbeidet skal være troverdig og relevant for leserne. SKUP-satsingen er en indikasjon på at avisen ønsker å fremstå som troverdig. Man kan allikevel ikke si at Sunnmørsposten aktivt satser på redaksjonelt innhold som strategi for å fremme avisen, da de ikke har erstattet journalister som har sluttet. Hvordan vil avisens redaksjon se ut om noen år om de fortsetter denne trenden? I tillegg til redaksjonelt innhold inkluderer denne bolken blant annet annonse- og rubrikktekstene, selve utformingen av avisen og tjenester avisen har på nett. Eksempelvis mener de at differensiering av innholdet på nett versus papir er en strategi for å øke leseroppslutningen begge steder.

Marked representerer kontakten med leserne og annonsørene i form av ulike markedsundersøkelser, ulike markedstiltak, kampanjer og nye produkt. Sunnmørsposten velger målgrupper i markedene sine med utgangspunkt i demografiske og geografiske variabler, samt opplag og dekning. Innenfor denne delen av Sunnmørspostens strategiske arbeid finner man en rasjonell forklaring på satsing på nett. Ved å satse på en nettavis som har en viss kvalitet, sikrer man seg mot at det kommer inn en ny aktør på dette markedet. Å være orientert på markedet, være tett på og følge med i tiden hevder ledelsen i Sunnmørsposten er det viktigste med tanke på å markedsføre en avis. Oppgaven viser at Sunnmørsposten retter hovedvekten av sitt merkantile arbeid mot lesermarkedet og annonsemarkedet. Dette grunner i at disse markedene er de som er inntektsgivende for avisen. Profitt er viktig for avisen, og for å oppnå ønsket mål følger de utviklingen i samfunnet. Dette gjør dem konkurransedyktige og reflekterer at avisen er styrt av den rådende markedssituasjonen. Forholdet til konkurrenter kommer inn under denne bolken. Paraplymodellen viser klart at Sunnmørsposten er eneste dagsavis og alene som regionsavis i sitt nedslagsfelt. Avisen konkurrerer dog med lokalvisene i markedet, riksaviser og andre medier. Man kan si at avisen taper noe på relevans i forhold til lokalavisene, da de ikke klarer å komme like tett på.

Hvordan spiller så eierskap inn på hvilke strategier Sunnmørsposten nytter for å posisjonere seg? Sunnmørsposten er selv et konsern, og har i tillegg det nyopprettende konsernet Polaris Media som eier. Mulighetene for samarbeid, alliansedannelse og erfaringsutveksling er fordeler med å være i et konsern. Sunnmørsposten nytter seg av stordriftsfordelene som kommer av denne horisontale integrasjonen. Dette kan eksempelvis gi fordeler for

Sunnmørsposten i forbindelse med å nå ut til ulike områder i sitt nedslagsfelt. I forhold til hvordan Sunnmørsposten opererer i de lokale markedene hvor de eier aviser kontra markeder hvor de ikke eier aviser, er konklusjonen at de ikke aktivt utøver noen forskjell. Sunnmørsposten er mer opptatt av å satse i områder der de har lav oppslutning av lesere, og dette uavhengig om de eier en avis i det området eller ikke. Når dette er sagt har Sunnmørsposten lettere tilgang på attraktiv informasjon om lokalmarkedene der de eier avis, da de er representert i styrene til de enkelte avisene. Det er vanskelig å tro at de ikke benytter seg av denne informasjonen.

Stordriftsfordeler, økt sparebøsse og mer kontroll på markedet er årsaker til at Sunnmørsposten ønsker å ekspandere sin medievirksomhet. Datterbedriftene kan i tillegg styrke merkevaren Sunnmørsposten, da dette kan sende konnotasjoner om Sunnmørspostens ønske om å bevare lokalaviser. Man kan helt klart si at Sunnmørsposten bruker eierskap som en posisjoneringsstrategi. Polaris Media legger klare rammer for driften, både økonomiske og administrative, som indirekte og enkelte ganger direkte påvirker strategiene og tiltakene til avisen. Eksempelvis mener ledelsen i Sunnmørsposten at kutt i kostnader har gjort dem bedre rustet, og at de ved kommende kuttrunder kan tenke produktutvikling i tillegg til sparing. Ut i fra denne type innvirkning fra konsernsiden kan man anta at eierne til Sunnmørsposten ikke er med på å dempe profitorienteringen som finnes i avisen.

Sunnmørspostens strategiske posisjoneringsarbeid dreier seg om å utvikle sitt produkt med særlig vekt på det redaksjonelle (innhold), men også i forhold til tendensene i markedet. En bedriftsøkonomisk markedsstrategi er derfor sentral. Dette arbeidet alene er ikke nok for å holde på posisjonen, og derfor nytter Sunnmørsposten eierskap som strategi (konsern). Sunnmørsposten har både langsiktige og kortsiktige strategier slik jeg ser det. De produktforbedrende tiltakene er kortsiktige strategier. Den bedriftsøkonomiske tanken råder i dette tilfellet, da det er flere lesere og annonsører som er motivet bak tiltakene. Eierskapsekspansjon er en langsiktig strategi. Dersom forespeilet avisdød for regionsaviser kommer, kan Sunnmørsposten nedgraderes til kun å være en lokalavis for Ålesund. Det vil da være gunstig for dem å eie en rekke andre lokalaviser. Da har de muligheten til å bygge ut et samarbeid som kan høste flere frukter enn dagens samarbeid, siden man da vil viske ut forskjellen mellom lokalavis og regionalavis.

7. LITTERATUR

- Allern, Sigurd (2001): *Nyhetsverdier: om markedsorientering og journalistikk i ti norske aviser*, Kristiansand: IJ-forlaget
- Behrentz, Johan (21.05.2010): *Herøynytt seld til Sunnmørsposten*, [Online], Tilgjengelig fra: <http://www.smp.no/nyheter/article219655.ece>, [31.05.2010]
- Doyle, Gillian (2002): *Understanding media economics*, Sage Publications
- Eide, Martin (red.) (1999): *Medievitenskap bind 1: Medier – institusjoner og historie*. Bergen: Fagbokforlaget
- Fellesforbundet (19.10.2005): *Orkla Media vil slanke driften av sine aviser*, [Online], Tilgjengelig fra: <http://fellesforbundet.no/internet/templates/article.aspx?id=14801>, [05.05.2010]
- Gans, Herbert J. (2003): *Democracy and the news*, New York: Oxford University Press
- Gentikow, Barbara (2005): *Hvordan utforsker man medieerfaringer? Kvalitativ metode*, Kristiansand: IJ-forlaget
- Helgesen, Thorolf & Gaustad, Terje (2002): *Medieøkonomi. Strategier, Markedsføring, Medierettigheter*, Stølen Media AS
- Holbæk-Hanssen, Helge (2010): *Avisenes opplags- og lesertall 2009*, [Online], Tilgjengelig fra <http://www.mediebedriftene.no/novus/upload/Helge/Opplag%202009/Oplagspresentasjonen%202009%20fra%20MBL.pdf>, [18.05.2010]
- Høeg, Tom Arbo (1974): *Norske aviser 1763-1969*, Universitetsbiblioteket i Oslo
- Høst, Sigurd (1996): *Aviskonkurransen: nye og gamle teorier belyst gjennom A-pressens utvikling*, Fredrikstad: Institutt for Journalistikk
- Høst, Sigurd (2010): *Avisåret 2009*, [Online], Tilgjengelig fra: <http://www.hivolda.no/rapport>, [24.05.2010]
- Kampanje.com (11.02.2010): *-Ingen nytte av sosiale medier*, [Online], Tilgjengelig fra: http://www.kampanje.com/markedsf_ring/article545626.ece, [11.02.2010]

- Kotler, Philip (2005): *Markedsføringsledelse*, (3. utgave), Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Kvale, Steinar m.fl. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*, Oslo: Gyldendal akademisk
- Kvåle, Gro og Wæraas, Arild (2006): *Organisasjon og Identitet*, Oslo: Det Norske Samlaget
- Mathisen, Thomas (2002): *Makt og medier*, Oslo: Pax
- Mediebedriftene (11.11.2007): *Fullformaten er død*, [Online], Tilgjengelig fra: <http://www.mediebedriftene.no/index.asp?id=75989>, [03.11.2009]
- Rise, Harald H. (08.05.2006): *Klart lesar-ja til tabloid*, [Online], Tilgjengelig fra: <http://www.smp.no/article/20060508/MENINGER/605080309>, [02.02.2010] eller; <http://ret-web01.int.retriever.no/services/webdocument.html?documentId=0023112006050844905096&serviceId=2>, [18.05.2010]
- Roppen, Johann (2003): *Orklas lange revolusjon. Konsern, redaktører og journalistikk i Orklas aviser 1985-2000*, Doktoravhandling i medievitenskap, publikasjon nr. 56, Institutt for Medievitenskap, Universitetet i Bergen
- Roppen, Johann (2004): *medieindustrien. Innføring i medieøkonomi*. Det Norske Samlaget
- Ryen, Anne (2002): *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*, Bergen: Fagbokforlaget
- Schwebs, Ture & Østbye, Helge (2001): *Media i samfunnet* (4.utg, 2.opplag), Oslo: Samlaget
- Sønsteby, Christian (20.04.2009): *Innovasjonspris til smp.no*, [Online], Tilgjengelig fra: <http://www.smp.no/article/20090420/NYHETER/379968797/1002>, [04.02.2010]
- Thagaard, Tove (1998): *Systematikk og innlevelse*, Bergen: Fagbokforlaget
- Thjømmøe, Hans Mathias & Olson, Erik L. (2001): *Forbrukeratferd* (7.utg.), Oslo: Universitetsforlaget
- Østbye, Helge (2000): *Om eierforhold i norske media*, Rapport nr. 46, Institutt for medievitenskap, Universitetet i Bergen.

Østbye, Helge (2004): *Eierkonsentrasjon og eierskapsregulering i Norge*, i Hanne Bruun, Kristen Frandsen, Per Jauert (red): *Forskning i mediepolitikk – mediepolitisk forskning*, Aarhus: Forlaget Modtryk

Østbye, Helge et. al. (2007): *Metodebok for mediefag* (3. utg.), Bergen: Fagbokforlaget

Østbye, Helge (2009): *Journalister og folk flest: syn på medier og journalistikk 1999-2009*, Rapport, Bergen: Rokkansenteret

Øye, Olav-Johan (1993): *Lokalavis og regionavis. Konkurransen og marknadsdeling i historisk perspektiv*, Møreforskning, Volda

Wilberg, Erik (1998a): *Strategisk planlegging i aviser*, (2. utgave), Drammen

Wilberg, Erik (1998b): *Kvalitet og service i aviser*, (2. utgave), Drammen

Avisartikler i Sunnmørsposten

Berg, Hanna Relling (23.09.2009): *Opprydding og nye sider*

Dimmen, Torgeir (28.02.2009): *Sunnmørspostens balansegang*, Tilgjengelig online fra: <http://www.hivolda.no/index.php?ID=11634>, [29.05.2010]

Roppen, Johann (08.06.2006): *Mindre avis – viktigare avis*, Tilgjengelig online fra: http://www.hivolda.no/neted/upload/attachment/site/group23/smp-20060608-2_roppen.pdf, [23.05.2010]

Andre elektroniske kilder

Aviskatalogen (2010): [Online], Tilgjengelig fra: <http://www.aviskatalogen.no/index.asp>, [15.05.2010]

Landslaget for lokalaviser (2010): Møre og Romsdal, [Online], Tilgjengelig fra: <http://www.lla.no/medlemsaviser/fylke.cfm?id=38179>, [15.03.2010]

Medieeierskapsloven (2010): [Online], Tilgjengelig fra: <http://www.lovdato.no/all/nl-19970613-053.html>, [23.05.2010]

Mediefakta 2/2003: [Online], Tilgjengelig fra:

http://www.medienorge.uib.no/files/nyhetsbrev/2003/medienorge_nyhetsbrev_2_2003.pdf,

[18.03.2010]

MedieNorge (2010): *Opplagstall norske aviser*, [Online], Tilgjengelig fra:

<http://www.medienorge.uib.no/?cat=statistikk&medium=avis&aspekt=&queryID=190>,

[23.05.2010]

Medieregisteret (2010): [Online], Tilgjengelig fra: <http://81.0.188.212/database>, [15.03.2010]

Mre.no (2010): [Online], Tilgjengelig fra: <http://www.mre.no>, [15.03.2010]

Norsk mediebarometer (2008): [Online], Tilgjengelig fra:

<http://www.ssb.no/emner/07/02/30/medie/sa106/avis.pdf>, [08.04.2010]

Polaris Media ASA (2009): [Online], Tilgjengelig fra: <http://www.polarismedia.no>,

[30.05.2010],

- *Eierstyring og selskapsledelse*, [Online], Tilgjengelig fra:

<http://www.polarismedia.no/eierstyringOgSelskapsledelse.php>, [30.05.2010]

- *Strategi og visjon*, [Online], Tilgjengelig fra:

<http://www.polarismedia.no/strategiOgVisjon.php> [29.05.2010]

- *Tall og fakta*, [Online], Tilgjengelig fra: <http://www.polarismedia.no/tallOgFakta.php>,

[29.05.2010]

Ravninfo (2010): [Online], Tilgjengelig fra: <https://www.ravninfo.com/Default.aspx>

[Informasjon fra denne nettsiden er formidlet til meg via Helge Østbye, 09.03.2010]

Redaktørplakaten (2010): [Online], Tilgjengelig fra:

http://presse.no/Pressens_Faglige_Utvalg_PFU/Redaktorplakaten/, [29.05.2010]

smp.no (2010): [Online], Tilgjengelig fra: <http://www.smp.no>, [30.05.2010],

- *Historien om Sunnmørsposten*, [Online], Tilgjengelig fra:

<http://kundesenter.smp.no/default.asp?page=5629&item=29080,1&lang=1>,

[28.05.2010]

Intervju

Aarflot, Harald (24.11.2009): Daglig leder i Møre. Intervju utført i Volda.

Berg, Hanna Relling (19.10.2009): Ansvarlig redaktør i Sunnmørsposten. Intervju utført i Ålesund.

Bergmann, Erik (26.11.2009): Daglig leder i Møre-Nytt. Intervju utført i Ørsta.

Flydal, Lidvar (19.10.2009): Administrerende direktør i Sunnmørsposten. Intervju utført i Ålesund.

Johansen, Asle Geir Widnes (01.10.2009): Ansvarlig redaktør i Vikebladet Vestposten. Intervju utført i Ulsteinvik.

Kjøde, Frank (25.11.2009): Ansvarlig redaktør/Daglig leder i Sykkylvsbladet. Intervju utført i Sykkylven.

Myklebust, Heidi (16.10.2009): Daglig leder i Vikebladet Vestposten. Intervju utført i Ulsteinvik.

Sperre, Ingrid A (19.20.2009): Markedssjef i Sunnmørsposten. Intervju utført i Ålesund.

E-post

Behrentz, Johan (18.05.2010): Leder for redaksjonsklubben i Sunnmørsposten. Informasjon om antall journalister i Sunnmørsposten 2008, 2009, 2010.

Flydal, Lidvar (05.01.2010): Informasjon om innhold i Sunnmørspostens strategidokument. Brukt i oppgaven i henhold til beskrivelse i metodekapittel.

Annet

Bildet på forsiden: [Online], Tilgjengelig fra:

<http://kundesenter.smp.no/default.asp?page=5629&lang=1>, [28.05.2010]

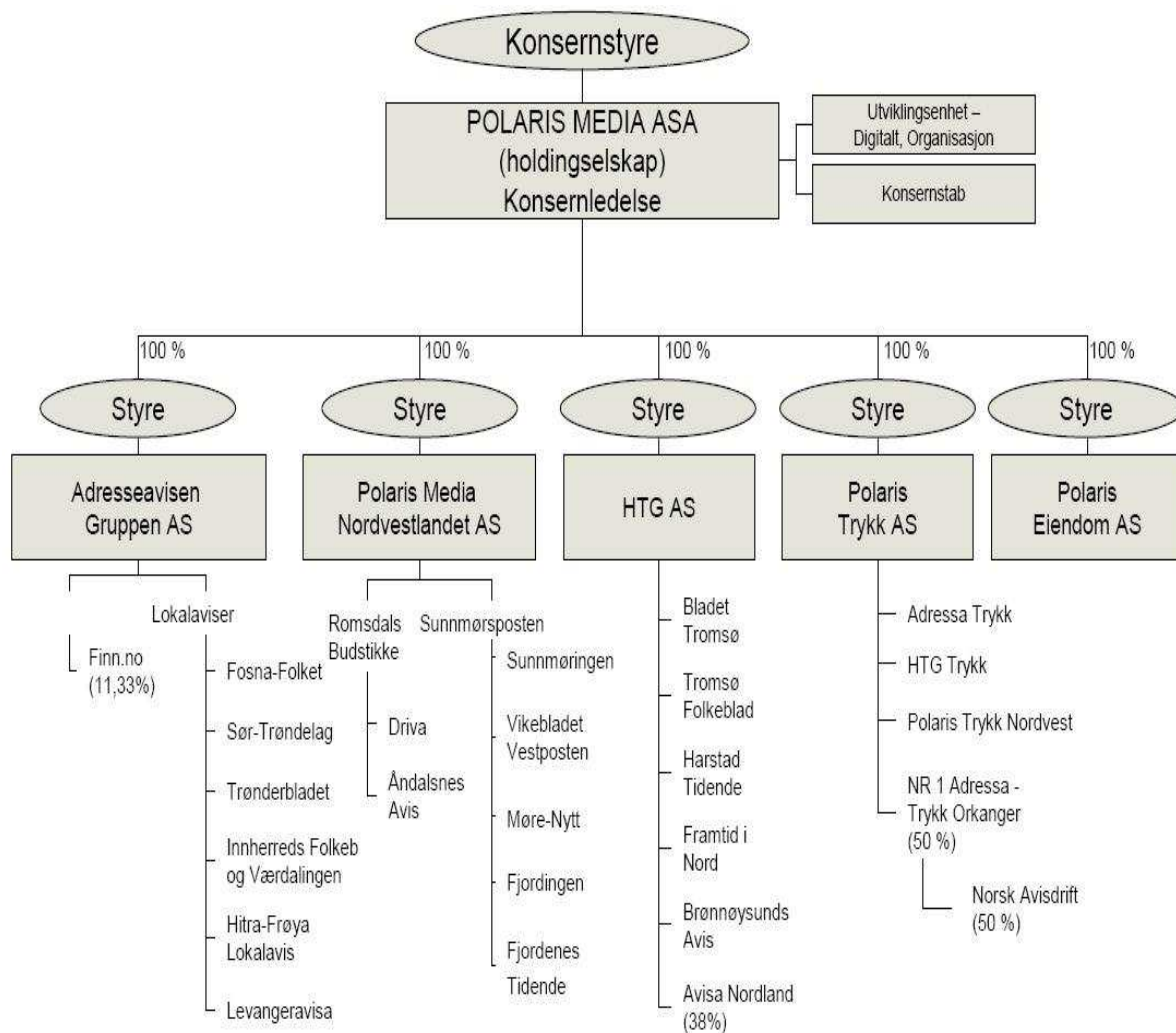
Sunnmørspostens papirutgave i PDF (november 2009 - april 2010)

VEDLEGG 1: ORGANISASJONSKART

Polaris Media ASA har organisert virksomheten gjennom fem hoveddatterselskaper:

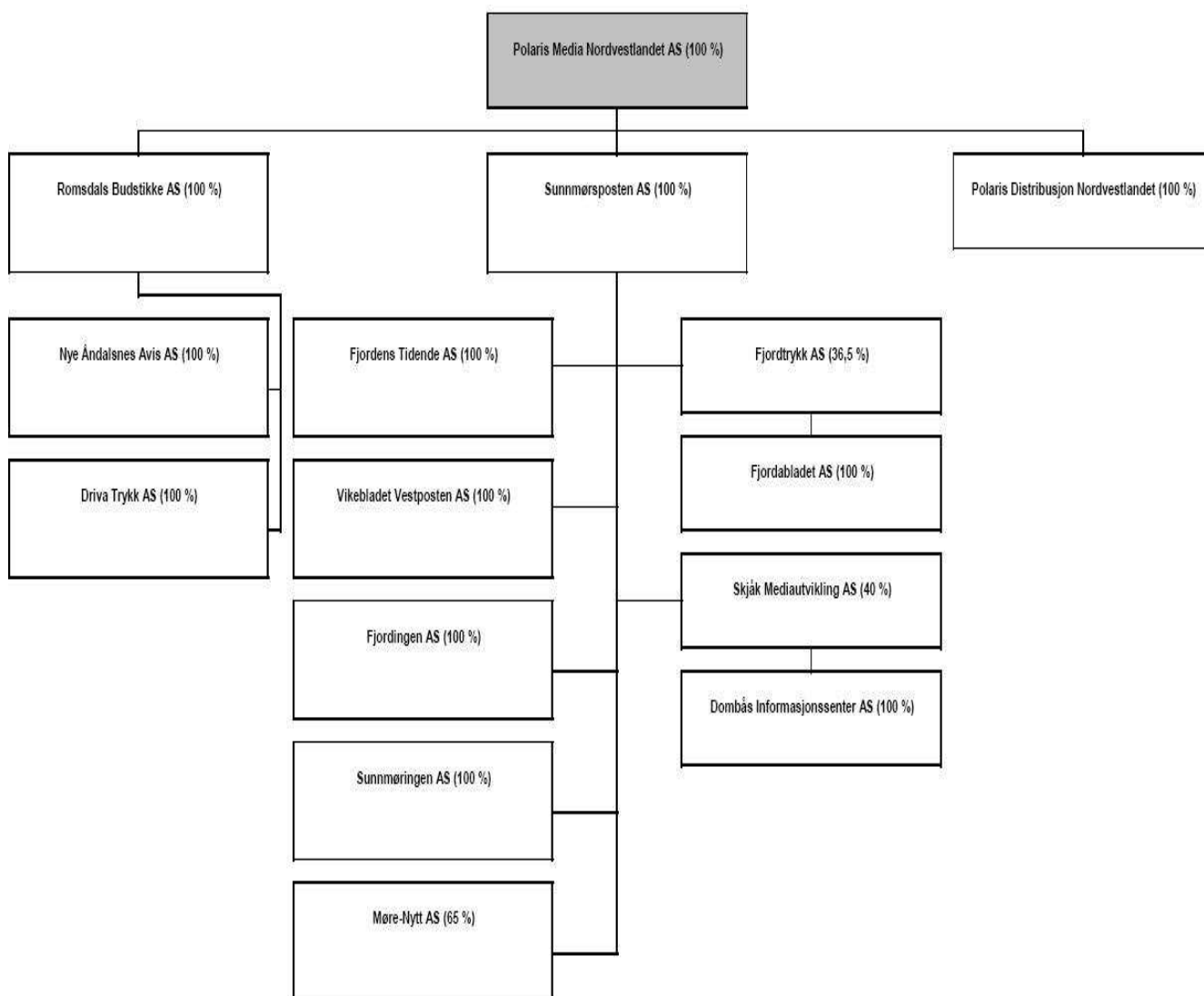
- Adresseavisen Gruppen AS
- Harstad Tidende gruppen AS
- Polaris Media Nordvestlandet AS
- Polaris Trykk AS, og
- Polaris Eiendom AS

Overordnet organisasjonskart for Polaris Media ASA:



Oppdatert 29.04.09

Organisasjonskart for Polaris Media Nordvestlandet AS:



Oppdatert 29.04.09

Kilde: <http://www.polarismedia.no/organisasjon.php>

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE

Under viser en intervjuguide som er satt sammen av spørsmål og tema fra de ulike guidene som ble brukt i intervjusamtalene. Noen av spørsmålene er rettet direkte til Sunnmørsposten, og andre til deres datteraviser og de andre lokalavisene. Oppfølgingsspørsmål er ikke tatt med i dette eksempelet.

1. Bakgrunn

- 1.1 Nåværende stilling?
- 1.2 Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
- 1.3 Hva står avisen for? (Grunnsyn)
- 1.4 Hvilket nedslagsfelt har avisen?
- 1.5 Visjon, Misjon, Mål

2. Markedsstrategier

- 2.1 Hvor stor er satsningen på produktutvikling?
- 2.2 Hva gjør avisen for å unngå nedgangen i lesertall/opplagstall?
 - Avisdøden?
 - Hvordan er det å posisjonere seg i dagens marked?
- 2.3 Hvilken strategi fører dere for leserne?
- 2.4 Hvilken strategi fører dere for annonsørene?
- 2.5 Hvordan er disse utviklet? Av hvem?
- 2.6 Påvirkes dette av deres eieravis?
- 2.7 Finnes det lokale strategier for de ulike nedslagsfeltene? Geografiske målgrupper
- 2.8 Hvilken redaksjonell strategi fører dere?
- 2.9 Sponsing. På hvilken måte foregår dette?
- 2.10 Hva må man tenke på når man skal markedsføre en avis?
- 2.11 Hvilke markedsføringskanaler nyttes?
- 2.12 Hvilke målgrupper arbeides det mot?
- 2.13 Hva styres markedsarbeidet av? Konkurransen, markedet (leserne/annonsører), eierne?

3. Image/Posisjon

- 3.1 Hva er ønsket image?
- 3.2 Ønsket posisjon?
- 3.3 Hvordan oppfatter avisen sitt marked?
- 3.4 Hvordan forholder avisen seg til markedet?
- 3.5 Hvilke behov for leseren/annonsøren skal avisen dekke?
- 3.6 Når ble avisen tabloid?
- 3.7 Hva har lokal forankring å si for avisen?

4. Konkurransforhold

- 4.1 Hvem er deres konkurrenter, og hvordan er forholdet til disse?

- 4.2 Hvordan er dere posisjonert på markedet? Markedsandel/Dekningsgrad
- 4.3 Ser dere på eieravis som en konkurrent eller samarbeidspartner? (for andre aviser enn Sunnmørsposten)
- Hvilken effekt får eieravisens markedsaktiviteter for dere?

5. Annonsemarkedet

- 5.1 Hvordan er forholdene på annonsemarkedet?
- 5.2 Forholdet mellom lesermarkedet/annonsemarkedet. Hvem prioriteres?
- 5.3 Hvilke annonsesamkjøringer er avisen med i?

6. Nettsatsing

- 6.1 Når startet dette?
- 6.2 Hvorfor? Hvem besluttet dette?
- 6.3 Hvor mye, i forhold til papirutgaven?
- 6.4 Ulike målgrupper på nett versus papir?
- 6.5 Hvem arbeider med nettavisen i redaksjonen?

7. Struktur

- 7.1 Hvilke avdelinger finnes? Avdelingskontor
- 7.2 Trykkeri, distribusjon
- 7.3 Enleder-, eller toledermode
- 7.4 Rekruttering av lederstillinger?
- 7.5 Hvordan er styret sammensatt?

8. Konserntilhørighet

- 8.1 Hvordan er det å være i et konsern/ikke være i et konsern?
- For aviser i konsern:
- 8.2 Har strategiene for avisen endret seg over tid?
- 8.3 Har avisen forpliktelser utover konsernbidrag?
- 8.4 Hvordan merker dere eieravis?
- 8.5 Hvordan merker dere nytt konsern? (For aviser under Polaris)
- 8.6 Hvilke datterbedrifter har Sunnmørsposten?
- 8.7 Samarbeid mellom avisene redaksjonelt eller merkantilt?

9. Økonomi

- 9.1 Finanskrisen – Hva har den å si for avisen, for markedsarbeidet?
- 9.2 Hvor stor del av budsjettet settes av til markedsaktiviteter og posisjoneringsarbeid?
- 9.3 Pressestøtte

10. Redaksjonsarbeid

- 10.1 På hvilken måte er det journalistiske en del av markedsarbeidet?

VEDLEGG 3: UTKLIPP

Utklipp 1: Høyre kolonne på forsiden til smp.no

Siste fra Vikebladet Vestposten

Fleire flyg frå Hovden
Dei to første månedene i år var det nærare 1200 fleire som nytta seg av flyplassen i Ørsta/Volda...

Flere nyheter fra Vikebladet



Siste fra Fjordenes Tidende

Nekta å late seg isolere
Stengd veg og rasfare var ikkje ei god nok unnskylding til å ta seg ein fridag frå jobben for Ørjan...

Flere nyheter fra Fjordenes Tidende

Siste fra Fjordingen

- Bøndene må tenkje større
- Samrøret mellom bondelaget og Senterpartiet siste fem åra, der alt skal vere som det har vore, har...

Flere nyheter fra Fjordingen



Siste fra Sunnmøringen

Ski-bragd av Hatlen
Strandaløpar Knut Anders Hatlen slo Thomas Alsgaard med 53 sekundar i

Utklipp 2: Annonsetekster som viser at Sunnmørsposten ønsker å inkludere hele nedslagsfeltet (Hentet fra PDF-utgave)

**Nordvestlandet
- en region i
utvikling!**

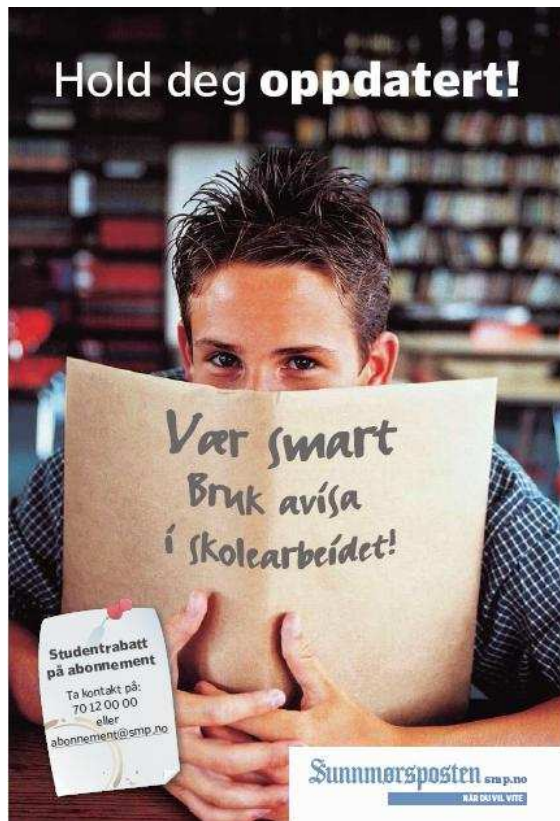
Les
Sunnmørsposten
og hold deg
oppdatert.

Sunnmørsposten smp.no
NÅR DU VIL VITE

Sunnmørsposten gir deg
nyheter du kan stole på.
Følg med på det som skjer
i ditt distrikt.

Sunnmørsposten smp.no
NÅR DU VIL VITE

Utklipp 3: Annonse for abonnement med studentrabatt (Hentet fra PDF-utgave).



Hold deg oppdatert!

Vær smart
Bruk avisa
i skolearbeidet!

Studentrabatt
på abonnement

Ta kontakt på:
70 12 00 00
eller
abonnement@smp.no

Sunnmørsposten smp.no
NÅR DU VIL VITE

Utklipp 4: Leserinnlegg på oppfordring via annonse i egen kanal (Hentet fra PDF-utgave).



Vil du påvirke
før beslutninger
tas?

Send ditt eget leserinnlegg til:
innlegg@smp.no

Sunnmørsposten smp.no
NÅR DU VIL VITE

Utklipp 5: Informasjon fra leserundersøkelse som annonsetekst (Hentet fra PDF-utgave).



Bruk avisa i skolearbeidet.

Ungdom som leser avis
daglig gjør det bedre i
skolen, viser undersøkelse.

Sunnmørsposten smp.no
NÅR DU VIL VITE

Bestill avisa på:
Telefon: 70 12 00 00
SMS: Send kodeord AVIS til 901 20 91
E-post: abonnement@smp.no

Foto: Per EideStudio

Utklippene er hentet fra Sunnmørspostens PDF-utgave og smp.no.