

KAPITTEL 2

Hvem tar initiativ til innovasjonsprosesser i nyhetsmediene? En historisk gjennomgang

Arne H. Krumsvik og Oscar Westlund

Siden 1990-tallet leses aviser i stadig større grad på nett og etter hvert også på mobil, en utvikling som skjer samtidig som nyhetsmediene rekonfigurerer sin virksomhet. Formålet med denne studien er å undersøke hvilke interessenter som har vært mest innflytelsesrike i utviklingen av nye medierformer som nettavis, mobilavis, web-TV og brettavis i norske lokalaviser. Vi finner at utvikling av de første digitale tjenestene, altså nettavisene, ble drevet fram av redaksjonene. Over tid har eiernes initiativ økt, fram til en dominerende posisjon som initiativtaker til iPad-aviser. Brukerne har vært mindre viktige, og bransjeorganisasjonene har spilt en helt marginal rolle, ifølge avisenes toppledere.

I dette kapitlet drøfter vi oppfatningene til ansvarlig redaktør og administrerende direktør om hvilke interessenter som tar ulike initiativ til innovasjon. Det kan være vanskelig å få gode svar på hvilke interessenter som faktisk spilte hvilken rolle på ulike stadier av en utviklingsprosess, og det er viktig å understreke at dette kapitlet ikke går i dybden på den problemstillingen. Vi har sett nærmere på hva redaktørene og direktørene mener om saken, og vi bygger på tidligere studier om påvirkning og samarbeid (Fagerling og Norbäck 2005, Nygren og Zuiderveld 2011) og studier av interesse-motsetninger i utvikling av digitale tjenester (Westlund 2012, Nielsen 2012).

Avisorganisasjoner har tradisjonelt vært organisert for å utføre daglige aktiviteter knyttet til publisering og distribusjon av nettopp en papiravis. Ulike typer innovasjoner har stort sett handlet om å effektivisere denne prosessen. Endringen fra manuelle til elektriske skrivemaskiner var et eksempel på adaptasjon av en inkrementell innovasjon, altså videreutvikling av noe eksisterende. Digitaliseringen av avisproduksjonen på 1980-tallet var på den andre siden en innovasjon som representerte et brudd med eksisterende systemer og prosesser. Det var ikke lenger bruk for kompetansen fra blytids-tiden. Men det handlet fortsatt om å effektivisere produksjonen av et eksisterende produkt (Krumsvik et al. 2013).

Dette fokuset på drift framfor utvikling har også ført til en organisasjons- og lederstruktur tilpasset behovet for *både* å løse pressens ideelle samfunnsoppdrag og eiernes krav til avkastning. Toledersmodellen skal ivareta denne balansen, og før vi ser nærmere på de ulike interessentene (redaksjonen, markeds- og IT-avdelingen, eiere, bransjeorganisasjoner og brukere), skal vi diskutere hvilken innflytelse denne ledelsesstrukturen kan ha på innovasjonsprosesser.

Silomodellen

Standardmodellen for norsk avisledelse har vært toledersmodellen med en redaktør som leder for redaksjonen og en direktør som leder for salg og marked. Begge har rapportert direkte til styret og formelt vært likestilte som organisasjonens toppledere. I noen tilfeller har en enleder begge rollene. Det er ikke uvanlig at enledere har redaksjonell bakgrunn (Achtenhagen og Raviola 2009). Formålet med organisering av kommersielle og redaksjonelle siloer gjennom en klar deling av ansvaret for børs og katedral har vært å sikre journalistikkens uavhengighet (Küng 2007, Achtenhagen og Raviola 2009). En slik deling har ikke bare vært vanlig i aviser, men også i mange andre virksomheter der formålet er å balansere behovet for kommersiell ledelse og autonomi for kreative prosesser (Jenkins og Deuze 2007, Deuze 2010). I avisbransjen har denne organisasjonsformen også skapt spenninger mellom markedsavdelingenes kommersielle tilnærming og redaksjonene med sine journalistiske idealer og praksiser (Franklin og Murphy 1991, Underwood 1993, McManus 1994). Denne måten å organisere en medi-

evirksomhet på har fått benevnelsen silostruktur (Van Weezel 2009), og har inkludert både synlige og usynlig vegger. Fagerling og Norbäck (2005) har argumentert for at det finnes både mentale og sosiale barrierer mellom redaksjonelle og kommersielle avdelinger. Dette har materialisert seg både i måten virksomhetene er organisert på, og hvor i avishusene (etasjer eller bygninger) de fysisk er plassert. Veggene har blitt reproduert i den daglige praksisen ved at medarbeidere i ulike avdelinger organiserer og gjennomfører sitt daglige arbeid uavhengig av hverandre.

Endringer i organisasjonsform blir sett på som en trussel både mot den ideelle verdiskapingen, altså samfunnsoppdraget, og dermed også de redaksjonelle medarbeidernes profesjonelle identitet (Ryfe 2009a, 2009b). Deuze (2008) legger til at journalister har lært seg å være skeptiske til organisatoriske endringer, siden disse ofte har blitt fulgt av negative aspekter som nedbemanning og reduserte ressurser.

Organisasjonsformen kan sammenlignes med det amerikanske politiske systemet, som er designet for å unngå endring. Ved at vedtak må fattes med likelydende ordlyd i både Representantenes hus og Senatet oppstår det et system med *checks and balances* som gjør dramatiske endringer vanskelig, og kontinuerlige forhandlinger gjennomføres for å komme fram til omforente løsninger. På samme måte forhandler redaksjon og marked i avisene om justeringer i avis-konseptet. Selv om redaksjonen og dens leder er suveren i avgjørelser om avisens innhold og redaksjonelle synspunkter, blir ingen endringer av frekvens, dekningsområde, sidetall etc. gjennomført uten en konsensusprosess. Dette bidrar til å sikre stabilitet og redaksjonell autonomi. Men på samme måte som i det amerikanske politiske systemet sørger også organiseringen av aviser for en stor grad av *treghet (inertia)* (Krumsvik 2012b). Redaktøren har til en viss grad vetorett, på samme måte som den amerikanske presidenten, men redaktøren har ikke fullmakt til å gå til krig.

Interne interessenter

Ansatte i ulike avdelinger av et avishus har ulike forutsetninger for å påvirke utviklingen av nye digitale tjenester. Litteraturen indikerer at redaksjonen tradisjonelt har hatt en maktposisjon i utviklingsprosesser, og endringer blir til i en forhandling med forretningsavdelingene gjennom det delte

lederskapet. Samtidig har IT-avdelingene i hovedsak spilt rollen som støt-
tefunksjon.

Introduksjonen av digitale distribusjonskanaler har endret spenningen mellom redaksjonelle og kommersielle avdelinger i nyhetsmediene (Picard og Achtenhagen 2007, Raviola 2010). Det har også endret likevekten for IT-avdelingene. Mange aviser er i dag hybrider av trykte medier (gammelt) og digitale medier (nytt), noe som involverer en bestemt IT-kompetanse (som programmering og systemutvikling). IT-avdelingene har blitt en integrert del av avisenes rekonfigurasjon, der de bidrar med virksomhetskritisk kompetanse. Man kan derfor forvente at deres innflytelse har økt over tid gjennom digital gjennomsyring av alle prosesser, noen ganger på bekostning av andre avdelingers innflytelse.

Samtidig fører fallende inntekter fra papiravisene og økt opplevd behov for å lykkes med å skape digitale inntekter en forventning om større innflytelse for de kommersielle avdelingene.

Flere studier viser økt samarbeid mellom disse avdelingene (se f.eks. Gade og Raviola 2009), og at et slikt økt samarbeid er en viktig strategi for framtiden (se f.eks. van Weezel 2009). Noen viktige forklaringer på den økende graden av samarbeid er at det er økt økonomisk press på organisasjonen i tider med strukturelle endringer og lavkonjunktur, men også at en stadig mer teknologisk utvikling krever mer samarbeid (van Weezel 2009, Westlund 2011). Økt samarbeid er observert i studier av avisbedrifter i USA (Gade 2004, Gade 2008), Italia (Raviola 2010), men også i flere studier gjennomført i Sverige (Fagerling og Norbäck 2005, Nygren og Zuiderveld 2011). En annen svensk studie tyder på at denne utviklingen mot mer internt samarbeid synes å ha blitt forsterket på 2000-tallet for noen avisbedrifter, selv om det fortsatt er spor av gamle strukturer og kulturer (Westlund 2011). Den samme studien viste også at ansatte i IT-avdelingen kom til å få en stadig mer framtrædende rolle i avisbransjens innovasjon. Westlund (2012) har i en annen studie vist hvordan redaksjons- og IT-avdelingene samarbeidet med markedsavdelingen når en større dagsavis skulle utvikle sin første iPhone-app.

Vi har nå diskutert de viktigste interne interessentene. I tillegg er det relevant å se på hvilken rolle eierne, bransjeorganisasjonene og brukerne spiller som initiativtakere til endring og utvikling i avisbransjen.

Eierne¹

Det er i hovedsak tre typer medieeiere: 1) tradisjonelle med politiske mål, 2) industrielle med langsiktige økonomiske mål, og 3) finansielle med kort-siktige økonomiske mål. En slik typologi innebærer selvsagt en stor grad av forenkling, og det vil i praksis være overlappinger. Dette innebærer likevel ikke at de er unyttige som analytiske verktøy.

Tradisjonelle eiere med politisk innflytelse som overordnet mål for sin publisistiske aktivitet kjenner vi under merkelappen «partipressen». Arbeiderpressen var hovedsakelig eid av lokale fagforeninger og partilag, mens venstre- og høyrepressen gjerne var familiebedrifter. For disse eierne kunne maksimering av overskuddet underordnes det ideelle formålet.

Noen tradisjonelle eiere har valgt å etablere stiftelser for å forvalte eierskapet av sine medievirksomheter. Det har vært både skattemessige og publisistiske motiver for dette. Stiftelser har i flere land gunstigere skatteregler enn andre selskapsformer. Denne selskapsformen beskytter også medievirksomhetene mot oppkjøp, siden en stiftelse er selveiende og ingen aksjer kan selges. I de tilfellene der stiftelser er etablert først og fremst for å sikre publisistiske verdier, er disse gjerne eiere av aksjer direkte eller indirekte i mediebedriftene. I tillegg er det ofte vedtektsfestet at stiftelsene har vetorett ved ansettelse av ansvarlig redaktør og ved justeringer i formålsparagraf og tilsvarende.

Industrielle eiere med langsiktige økonomiske mål er i hovedsak tradisjonelle publisister som har kommet ut som historiske vinnere i den lokale avis konkurransen, og har vært gjennom en profesjonaliseringsprosess som gjerne har ført til ekspansjon og eierskap av større medieproduktporteføljer.

En annen versjon av tilsvarende eiertype er selskaper fra andre industrier som ser muligheten til å bruke sin industrielle kompetanse på nye områder. Det kan være merkevarespesialister som Orkla, eller teknologiorienterte virksomheter som Kinnevik/MTG. Disse har en tilsvarende langsiktig industriell tilnærming som den profesjonelle utgaven av de tradisjonelle mediehusene.

1. Dette delkapittelet bygger på Krumsvik 2011, s. 133–150.

Ofte har personligheter med sterk vilje stått sentralt i utviklingen av både nye og gamle medieimperier (Picard 2005). Her kan norske industribyggere som Tinius Nagell-Erichsen (Schibsted), Jens P. Heyerdahl (Orkla) og Alf Hildrum (A-pressen) kategoriseres sammen med Jan Stenbeck (MTG), Ted Turner (CNN), Rupert Murdoch (News International) og Silvio Berlusconi (Italia). Slike industrielle gründere har i varierende grad hatt politiske ambisjoner for sine imperier, men fellestrekket er at en ytterligere profesjonalisering og industriell tilnærming er neste steg i den videre utviklingen av slike mediegrupperinger.

Både for å håndtere arveoppgjørene og finansiere videre vekst har mange av disse selskapene blitt børsnotert, noe som har åpnet dørene for aksjonærer som først og fremst har langsiktig finansiell avkastning som interesse. Dette gjelder også mange mediehus som ikke er børsnotert. LOs engasjement i A-pressen er et eksempel på dette. Før konserndannelsen var lokale fagforeninger aksjonærer av politiske grunner. I dag er det den nasjonale fagorganisasjonens pensjonsfond som eier avisaksjene. For dem er hovedmålet å maksimere verdiutvikling over tid. De har altså samme agenda som Schibsteds aksjonærer.

Finansielle eiere med kortere økonomisk horisont er et nyere fenomen i medielandskapet. Mecom var første aktør av denne typen som stor medieeier i Norge. Fenomenet med forvaltere av risikovillig kapital som gjennomfører mer eller mindre brutale omstillingsprosesser i tradisjonelle industrier, kjenner vi fra andre industriområder. Kjell Inge Røkke er eksempel på en norsk industrileder som har stått bak mange slike operasjoner. Deres kortere økonomiske perspektiv handler om raskt å forbedre inntjeningen i selskapene de kjøper, slik at de kan selges videre til en bedre pris, eller drives med bedre driftsmarginer for å håndtere en høy gjeldsgrad. Banker og andre finansinstitusjoner som tar stor risiko i slike prosjekter, er ikke uventet pådrivere for rask omstilling.

Slike aviseiere har dukket opp både i Europa og USA de senere årene, og slike eiere er særlig utsatt for konjunkturer i annonsemarkedene. Flere finansielle eiere av svært lønnsomme aviser i USA har gått konkurs på grunn av manglende evne til å håndtere sine lånefinansierte investeringer. Mecom fikk også tilsvarende problemer som følge av etterdønningene av finanskrisen i 2008, noe som kostet den omstridte lederen David Montgomery jobben.

Tradisjonelle eiere (familier eller organisasjoner) har ofte begrenset tilgjengelighet til kapital for å gjøre oppkjøp i mediesektoren. Dette gjelder særlig de som har valgt å organisere medievirksomheten i stiftelser. Industrielle eiere kan i større grad finansiere vekst gjennom flere kilder: 1) akkumulert overskudd, 2) aksjeutvidelse basert på forventning om framtidig overskudd, eller 3) lånefinansiering finansiert over løpende drift. Finansielle eiere tar større risiko gjennom vilje til å betale mer for selskapene de kjøper enn de industrielle eierne tror de selv kan klare å generere av verdier. I tillegg er ofte store deler av kjøpesummene gjeldsfinansiert. Deres tilgang på kapital hviler på deres vilje og evne til å skape endringer.

Ideen om at eiermangfold fører til innholdsmangfold står sterkt i Norge, og har blant annet vært brukt som begrunnelse ved eierskapsbegrensninger i konsesjonsavtalene da TV 2 og P4 ble etablert i 1992 og 1993, og for innføringen av eierskapsregulering i 1999. Det er også innført tilsvarende regulering i flere europeiske land (Doyle 2002).

I Norge har eierne, gjennom redaktørplakaten, som opprinnelig var en avtale mellom utgiverne (Mediebedriftenes Landsforening) og redaktørene (Norsk Redaktørforening) garantert den redaksjonelle ledelsen stor grad av frihet til å forme mediens innhold, og praktisert armlengdes avstand i utviklingen av de tradisjonelle medieproduktene. Fra 2008 er denne praksisen blitt en del av *lov om redaksjonell frihet i media*. Formålet er å begrense eiernes innflytelse på mediens innhold.

En analyse av hva som er viktigst av størrelse og eierskap når det gjelder innovasjon i aviser, viser at konserneierskap har sterkest forklaringskraft.² Etter introduksjonen av iPad i 2010 var det de konserneide avisene som først kom på banen, og deres toppledere var også mer optimistiske i sine holdninger til medieutviklingen enn de som ledet aviser med andre typer eiere. Forklaringen er at mediekonsernene kan bidra både med analytiske ressurser og sentralisert produktutvikling (Krumsvik et al. 2013).

2. Datamaterialet kommer fra samme survey som dette kapitlet bygger på.

Bransjeorganisasjoner

Bransjeorganisasjoner bidrar også med analytisk kapasitet. I Norge har vi nasjonale organisasjoner som Mediebedriftenes Landsforening (MBL) og Landslaget for Lokalaviser (LLA). Og internasjonalt er World Association of Newspapers (WAN-IFRA) og The International News Media Association (INMA) innflytelsesrike organisasjoner. Forskning viser at disse organisasjonene har støttet endringen i avisbransjen gjennom flere tiår (Raviola 2012), og de tillegges en betydelig innflytelse i innovasjonsprosesser som springer ut av de pågående diskusjonene og læringsprosessene om innovasjon og endringer hos medlemsbedriftene (Nordqvist et al. 2010). Etter hvert som avishus har blitt mediehus, har også organisasjonene skiftet navn og fått mer komplekse roller. Den tradisjonsrike Norske Avisers Landsforening ble for eksempel til Mediebedriftenes Landsforening, og åpnet for medlemskap for alle typer medier.

En viktig forklaring på disse organisasjonenes innflytelse er avisbransjens struktur, dominert av virksomheter med lokalt monopol. Det har åpnet for samarbeid mellom avisene også før eierskapskonsentrasjon førte til tettere grad av integrasjon. Avisindustrien har vært isomorf, ved at ledere ofte sammenligner seg med hverandre og lar det påvirke egne prosesser og hva de definerer som legitimt eller ikke (Sylvie og Witherspoon 2002). Dette indikerer at innovasjon i lokalaviser ikke bare drives av effektivisering og profitt, men også av en søken etter legitimitet (Thomas et al. 1993), noe vi bl.a. ser fra en svensk studie (Westlund 2011).

Brukere

Lokalavisenes forretningsmodell involverer to viktige kundegrupper: leserne og annonsørene. Dette såkalte duale markedet har de operert innenfor i flere tiår som monopolister eller i det minste i duopol-forhold. Høye barrierer for nyetablering gjør at aviser gjennom lang tid har hatt gode driftsmarginer. Selv om forretningsmodellen ble mindre effektiv mot slutten av 1900-tallet, var driftsmarginene vesentlig høyere enn for mange andre industrier (Picard 2010). Likevel er det skapt et bilde, med medvirkning både fra bransjen og akademikere, av en industri under press og

fare for papiravisens død. Avisbransjens utfordringer henger sammen med endringer i livsstil (urbanisering, mobilitet etc.) og økende fragmentering av mediemarkedene som følge av både digitale nyhetskanaler, nye digitale tjenester (for eksempel rubrikkannonsenettverk) og sosiale medier. Dette gjør at både lesere og annonsører får mange flere valgmuligheter. Avisenes svar har vært innovasjon og utvikling av en portefølje på tvers av ulike publiseringsplattformer.

Annonsørene og de vi tradisjonelt kjenner som lesere (nå gjerne kalt brukere eller konsumenter), kan påvirke innovasjonsprosessene både direkte og indirekte. Annonsørene kan spille en aktiv rolle gjennom å etterspørre nye typer annonseløsninger og nye former for rapportering av annonseringens effekt. Indirekte påvirker de også gjennom den markedsmiksen som velges på tvers av plattformer, noe avisene overvåker og forsøker å tilpasse seg. Flyttes pengene fra papir til nett og mobil, vil avisene forsøke å utvikle attraktive annonseprodukter på nye plattformer for å beholde sin markedsposisjon (se også Krumsvik 2012a).

Tilsvarende mekanismer oppstår i forholdet til sluttbrukerne. Brukerne kan ses som direkte initiativtakere til endring og utvikling i avisbransjen om de blir aktivt involvert i innovasjonsprosessene. Picard og Westlund (2012) har konseptualisert tre ulike måter medievirksomheter kan lære fra brukerne: 1) stole på egne verdier støttet av begrensede markedsanalyser (*producer-centric*), 2) kontinuerlig gjennomføre markedsanalyser (*consumer-centric*) og 3) involvere brukerne i innovasjonsprosesser (*participation-centric*).

Kort sagt finner de at den tradisjonelle tilnærmingen fra lokalaviser har vært *producer-centric*, noe som innebærer at avisene produserer sitt innhold hovedsakelig basert på journalistiske idealer og generelle forestillinger om hva leserne vil ha. Det er verdt å merke seg at det ikke var like enkelt å få oversikt over hva folk faktisk leste før nettavisene oppstod, siden opplagstallene ikke sa noe direkte om leseratferd. Nå finnes det et utall av metoder for å måle og analysere – både samlet sett og helt ned på individnivå – hvordan leserne bruker digitale medier. En *consumer-centric* tilnærming legger vekt på slik kunnskap om brukernes ønsker og atferd i utviklingen av produkter og tjenester. Den tradisjonelle kanalen måles også gjennom spørreundersøkelser, leserpaneler, fokusgrupper og tilsvarende.

Hovedutfordringen har vært å finne gode måter å analysere tverrmedialt nyhetskonsument på.

Den mest direkte påvirkningen fra brukerne skjer i en *participation-centric* tilnærming, der avisene aktivt inviterer brukerne til å bli en del av innovasjonsprosessene. En slik tilnærming krever en åpen og transparent tilnærming til utviklingsprosesser for å kunne nyttiggjøre seg av brukernes kollektive intelligens. Det er en tilnærming som har økt i anvendelse innen flere industrier siden 1990-tallet, med forankring i Von Hippels (1986) konseptualisering av såkalte førstebrukere (*lead users*), Levys (1997) ideer om kollektiv intelligens, og har fått drahjelp fra nettets sosiale og deltakende arkitektur gjennom den såkalte Web 2.0-utviklingen som skjedde i etterdønningene av IT-krisene tidlig på 2000-tallet.

Innenfor innovasjons- og ledelseslitteratur har involvering av brukerne i innovasjonsprosesser gjerne fått merkelapper som *åpen* eller *distribuert* innovasjon. Åpen innovasjon er det mest omfattende konseptet, som innebærer læring gjennom åpenhet i strukturer, prosesser, kulturer og verktøy i relasjon til brukerne i innovasjonsprosesser. Distribuert innovasjon legger vekt på å involvere brukerne som profesjonelle amatører, slik det for eksempel praktiseres i utviklingen av *open source*-programvare.

Dette er tilnærminger som avviker fra den tradisjonelle formen for utvikling i avisvirksomheter, særlig med hensyn til kontroll. Likevel har tidligere forskning funnet noen eksempler på slike tilnærminger også i Skandinavia, for eksempel laget Aftonbladet en foreløpig versjon av sin mobilapplikasjon våren 2013 under navnet «Smygtitt», og flere mediebedrifter (for eksempel Helsingborgs Dagblad i Sverige og NRK i Norge) har offentlig tilgjengelige blogger som en del av sine innovasjonsprosesser.

Forskningsspørsmål og metode

Basert på de endringer i mediernes rolle og organisering som vi nå har omtalt, stiller vi følgende forskningsspørsmål i dette kapitlet: Hvilke interessenter (dvs. redaksjon, marked, IT, eiere, bransjeorganisasjoner eller brukere) har tatt initiativet til nye medieformer som nettavis, mobilavis, web-TV og brettavis i norske lokalaviser?

Den empiriske analysen baseres på en survey av norske avisledere gjennomført i april 2011. Totalt 229 toppledere (ansvarlig redaktør, administrerende direktør eller enleder) i papiraviser svarte på 28 spørsmål i et e-post/web-basert spørreskjema. Alle registrerte aviser ble invitert til å delta, og ikke-svar kan tolkes som en form for negativ selv-seleksjon. Svarprosenten var 59 etter tre runder med påminnelser via e-post. Det er ingen indikasjon på at de som lot være å svare følger et mønster som skulle gi systematiske utslag på datamaterialet. E-postadresser ble levert av Mediebedriftenes Landsforening (MBL) og Landslaget for lokalaviser (LLA). 105 (46 %) av respondentene var sjefredaktører, 30 (13 %) enledere, 68 (30 %) administrerende direktører, mens 24 (10 %) ikke svarte på spørsmålet om rolle. Studien fokuserer på toppledernes oppfatninger, altså personene som er ansvarlige for å utvikle virksomhetens strategi. Funnene fra dette perspektivet kan med fordel forskes videre på gjennom andre metodiske tilnærminger.

Data og drøfting

Tabellen viser toppledernes oppfatning av hvem som tok initiativet til utviklingen av fem former for digital distribusjon i avisene. Respondentene ble spurt om å rangere hvilke interessenter som var mest og nest mest innflytelsesrike i disse prosessene. For hver av de fem kanalene viser tabellen de to eller tre aktørene som ble rangert som viktigst, og de tre som ble rangert som nest viktigst. De fem kanalene er presentert i den historiske rekkefølgen de gjerne ble lansert i, som en del av porteføljen til norske lokalaviser.

Tabell 2.1 Oppfatning av viktigste og nest viktigste interessent i digital utvikling (prosent).

	Mest innflytelse		Nest mest innflytelse	
Nettavisser (n = 225)	Redaksjonen	62,2	Marked	41,4
			Eierne	23,6
			IT	21,4
	Eierne	18,2	Redaksjonen	46,3
			Business	22,0
			IT	14,6

Tabell 2.1 Oppfatning av viktigste og nest viktigste interessant i digital utvikling (prosent). *Forts.*

Web-TV (n = 122)	Redaksjonen	49,2	IT	30,0
			Marked	26,7
			Brukerne	21,7
	Eierne	15,6	Redaksjonen	42,1
			IT	36,8
			Marked	10,5
Mobilavis (n=169)	Redaksjonen	33,1	Marked	32,1
			Eierne	28,6
			IT	23,2
	Eierne	26,0	Redaksjonen	38,6
			IT	29,5
			Brukerne	15,9
Mobil-app (n = 146)	Eierne	30,8	Redaksjonen	35,6
			IT	28,9
			Marked	17,8
	IT	22,6	Redaksjonen	45,5
			Eierne	30,3
	Redaksjonen	19,2	Marked	32,0
			IT	28,6
			Eierne	21,4
	Nettbrett (n = 144)	Eierne	38,2	Redaksjonen
IT				23,6
Marked				12,7
Redaksjonen		23,6	Marked	38,2
			Eierne	20,6
			IT	20,6
IT	17,4	Redaksjonen	60,0	
		Eierne	20,0	

Noter: Varierende antall respondenter henger sammen med utbredelsen av de ulike medietypene.

Spørsmål i undersøkelsen: 1) Hvilke interessenter har hatt størst påvirkning på utviklingen av følgende tjenester hos dere? 2) Med utgangspunkt i hva

du svarte i forrige spørsmål, hvilke interessenter vil du si har hatt *nest størst* påvirkning på utviklingen av følgende tjenester hos dere?

Oppfatningen er at redaksjonen har hatt størst innflytelse i utviklingen av de tre første digitale kanalene. Utviklingen av nettaviser fra midten av 1990-tallet var helt klart redaksjonenes prosjekt i de fleste avisene. Men i noen aviser var det allerede på dette tidspunktet et initiativ fra eierne som var viktigst eller nest viktigst. Det er likevel verdt å merke seg at av de som rangerte eierne som mest innflytelsesrike, var det i stor grad redaksjonen som kom på andreplass. Marked, og særlig IT blir oppfattet som sentrale i langt færre aviser.

Selv om redaksjonene også er vurdert som viktigst i utviklingen av web-TV, er dette bildet mindre tydelig enn det var for nettavisene. IT-avdelingen er mer sentral i flere aviser som den nest viktigste interessenten. Dette indikerer et større behov for teknologisk kompetanse i forbindelse med videopublisering.

Neste innovasjonssteg var mobilavisene, en ny distribusjonsplattform som for noen aviser ble tatt i bruk omtrent samtidig som web-TV. På mobilen er det fortsatt redaksjonen som blir vurdert som den mest innflytelsesrike interessenten, men eierne har definitivt tatt styringen i flere aviser. Selv om IT-avdelingen av mange vurderes som nest viktigst (på nivå med marked, eiere og redaksjonen), framstår IT som mindre viktig enn tilfellet var for web-TV. En mulig forklaring på dette er at avisene i de fleste tilfellene tok i bruk automatisk konvertering av innhold fra nettavisene til mobilutgavene. Det er få, om noen som har tatt i bruk avansert teknologi for å skreddersy innhold til mobilutgaven.

Dette har likevel endret seg med introduksjonen av apper til mobiltelefonene. Disse ble utviklet for å kunne levere journalistisk innhold og andre tjenester på en mer brukervennlig måte. Her skjedde det et viktig skifte. Eierne ble for første gang vurdert som mer innflytelsesrike enn redaksjonen av toppledere, samtidig som IT-avdelingen også var viktigst i flere tilfeller enn redaksjonen. Men redaksjonen blir fortsatt vurdert som en sentral aktør som nest viktigste interessant.

Første nettbrett på markedet var Apples iPad som kom i 2010. Flere konkurrenter, som for eksempel Samsung og Acer, kom raskt på banen, men i første fase har avisene brukt mest ressurser på å utvikle apper for iPad. Det

må likevel nevnes at aviser verden rundt har vurdert publisering på tilsvarende digitale dingser helt siden 1990-tallet, og når Apple endelig lanserte et produkt som fikk gjennomslag i forbrukermarkedet, er det noen som velger å benytte responsiv og/eller adaptiv web-design (HTML 5) i stedet for skreddersydde (native) apper. Men for de fleste avisene handlet introduksjonen av brett-utgaver om apper for iPad. Og her var det fortsatt eierne som satt i førersetet. Redaksjonen kommer på andre plass som mest viktig, tett fulgt av IT-avdelingen. Når det gjelder hvilken interessent som er nest viktigst, kommer markedsavdelingen på en andre plass etter redaksjonen.

Oppsummert viser oppfattelsen av hvem som har initiativet i introduksjonen av disse fem nye medieplattformene en historisk endring av innflytelse. Mens redaksjonen ledet de første overgangene fra det gamle mot det nye, ble eierne og til dels IT-avdelingen viktigere for hvert innovasjonssteg. Det viser at innflytelsen over den digitale utviklingen i avisene gradvis har beveget seg fra det journalistiske domenet til konsernenes hovedkvarter. Det er også verdt å merke seg at markedsavdelingen ikke har vært vurdert som mest innflytelsesrik i noen av disse utviklingsprosessene, selv om noen gir dem kreditt for å være nest viktigst. Bransjeorganisasjonene tillegges heller ingen sentral innflytelse, til tross for at disse har vært sterkt engasjert i utviklingen av digitale plattformer, både gjennom framvisning av beste praksis internasjonalt og gjennom konkrete fellesprosjekt for teknologiutvikling.

Sist men ikke minst er det verdt å merke seg at i en tid der kreative industrier legger stadig mer vekt på brukerinvolvering i innovasjonsprosesser, viser denne studien at lederne av norske lokalaviser ikke legger vekt på denne gruppen interessenter som sentral i sine innovasjonsprosesser.

Konklusjon

Basert på vurderingen av fem digitale innovasjoner i avisbransjen avdekkes et tydelig mønster. I utviklingen av nettaviser, mobilaviser og web-TV blir redaksjonen vurdert som den mest innflytelsesrike interessenten, med eiere, IT og marked i komplementære roller, ifølge avisenes toppledere. Oppfatningen er at eiernes rolle har økt over tid, og introduksjonen av apper for mobil og iPad ble et historisk viktig skille, der man oppfatter at

eierne plasserer seg i førersetet. IT-avdelingen oppleves også å ha fått økt innflytelse i innovasjonsprosessene over tid.

I disse møtene mellom det gamle og det nye ser det ut til at avisene redefineres av sine eiere, og mobile plattformer blir en mer sentral del av deres domene. Dette fører også til at redaksjonelt drevne prosesser med folk på gulvet som sentrale aktører, slik vi kjenner det fra tidligere studier av innovasjon i redaksjonene (Nygren og Zuiderveld 2011), blir avløst av toppstyrte prosesser tilsvarende det man kjenner fra mer kommersielt orienterte virksomheter.

Et produktutviklingsfokus i første fase av den digitale utviklingen blir avløst av et sterkere fokus på forretningsutvikling. To sentrale spørsmål er hvilke konsekvenser dette vil få for reproduksjon og/eller skreddersøm av redaksjonelt innhold på et stadig økende antall digitale plattformer, og balanseringen av den økonomiske verdiskapingen i avisene i forhold til deres ideelle formål. I denne sammenheng er strategiske overveielser mellom teknologisk automatisering via redaksjonelle systemer eller manuelt journalistisk arbeid et sentralt spørsmål for nyhetsmedier i framtiden (Westlund 2013).

Brukerne har vært mindre viktige, og bransjeorganisasjonene har spilt en helt marginal rolle som initiativtaker til innovasjonsprosesser, ifølge avisenes toppledere. Avisene ser altså ut til å følge sin tradisjonelle produsentorienterte tilnærming til innovasjon i stedet for mer åpne tilnærminger der eksterne aktører kan spille sentrale roller.

Referanser

- Achtenhagen, Leona og Elena Raviola (2009). «Balancing tensions during convergence: Duality management in a newspaper company», *International Journal on Media Management* 11(1): 32–41.
- Deuze, Mark (2010). *Managing Media Work*, London: Sage Publications.
- Deuze, Mark (2008). «The Changing Context of News Work: Liquid Journalism for a Monitorial Citizenry», *International Journal of Communication*, Feature Article 2: 848–865.
- Doyle, Gillian (2002). *Understanding Media Economics*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.

- Fagerling, Marita og Maria Norbäck (2005). «Newsroom Identities: Group Configurations and Transforming Boundaries during the Introduction of a Web Edition», *Intervention Research* 1(2): 191–207.
- Franklin, Bob og David Murphy (1991). *What News? The Market, Politics and the Local Press*. London: Routledge.
- Gade, Peter J. (2004). Newspapers and Organizational Development: Management and Journalist Perceptions of Newsroom Cultural Change, *Journalism & Communication Monographs* 2004 6: 3.
- Gade, Peter J. (2008). «Journalism Guardians in a Time of Great Change: Newspaper Editors' Perceived Influence in Integrated News Organizations», *Journalism & Mass Communication Quarterly* 85 (nr. 2): 371–392.
- Gade, Peter og Elena Raviola (2009). Integration of news and news integration: a structural perspective on new media changes. *Journal of Media Business Studies* 6(1): 87–111.
- Jenkins, Henry og Mark Deuze (2008). «Editorial: Convergence Culture», *Convergence* 14(5): 5–12.
- Krumsvik, Arne H. (2011). *Medienes privilegier – en innføring i mediepolitikk*. Kristiansand: IJ-forlaget/Høyskoleforlaget.
- Krumsvik, Arne H. (2012a). Hvorfor det er så vanskelig å tjene penger på nettjournalistikk? I: M. Eide, L.O. Larsen og H. Sjøvaag (red.), *Nytt på nett og Brett: Journalistikk i forandring* (s. 55–69). Oslo: Universitetsforlaget.
- Krumsvik, Arne H. (2012b). Medieteknologi og strategier for journalistikk. I: K.S. Orgeret (red.), *Norske Medier – journalistikk, politikk og kultur* (s. 113–133). Kristiansand: Cappelen Damm Høyskoleforlaget (Norwegian Academic Press).
- Krumsvik, Arne H., Eli Skogerbø og Tanja Storsul (2013). Size, Ownership and Innovation in Newspapers. I: T. Storsul og A.H. Krumsvik (red.), *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change* (s. 93–109). Göteborg: Nordicom.
- Küng, Lucy (2007). «Does Media Management Matter? Establishing the Scope, Rationale and Future Research Agenda for the Discipline», *Journal of Media Business Studies* 4(1): 21–39.
- Lévy, Pierre (1997). *Collective intelligence: Mankind's emerging world in cyberspace*. Cambridge, MA: Perseus Books.
- McManus, John H. (1994). *Market-driven journalism: Let the citizen beware?* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nielsen, Rasmus Kleis (2012). How newspapers began to blog. *Information, Communication & Society* 15(6): 959–978.
- Nordqvist, Mattias, Robert G. Picard og Ossi Pesämaa (2010). Industry Associations as Change Agents: The Institutional Roles of Newspaper Associations, *Journal of Media Business Studies* 7, 51–69.
- Nygren, Gunnar og Maria Zuiderveld (2011). *En himla många kanaler – flerkanalpublicering i svenska mediehus*. Nordicom: Göteborg.

- Picard, Robert G. (2005). *Media Product Portfolios: Issues in Management of Multiple Products and Services*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associate.
- Picard, Robert G. (2010). A business perspective on challenges facing journalism. I: D.A.L. Levy og R.K. Nielsen (red.) *The Changing Business of Journalism and its Implications for Democracy*. Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, 17–24.
- Picard, Robert G. og Leona Achtenhagen (2007). *Organising and reorganising media companies for 21st century operations: Strategy report/SFN*. World Association of Newspapers.
- Picard, Robert G. og Oscar Westlund (2012). *The Dynamic Innovation Learning Model: A Conceptualization of Media Innovation*, Paper presentert på the 10th World Media Economics and Management Conference, Thessaloniki, Greece, May 23–27.
- Raviola, Elena (2010). «Paper meets web: How the institution of news production works on paper and online», JIBS Dissertation Series Nr. 065, Jönköping International Business School, Jönköping.
- Raviola, Elena (2012). Exploring organizational framings, *Information, Communication & Society*. I: O. Westlund (red.) Special issue: Transforming tensions: legacy media towards participation and collaboration, 15, 932–958.
- Ryfe, David M. (2009a). «Broader and deeper: A study of newsroom culture in a time of change», *Journalism* 10(2): 197–216.
- Ryfe, David M. (2009b). «Structure, agency, and change in an American newsroom», *Journalism* 10(5): 665–683.
- Sylvie, G. og P. Witherspoon (2002). *Time, change, and the American newspaper*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thomas, J.B., S.M. Clark og D.A. Gioia (1993). Strategic Sensemaking and Organizational Performance: Linkages among Scanning, Interpretation, Action, and Outcomes, *The Academy of Management Journal* 36, 239–270.
- Underwood, Doug (1993). *When MBAs rule the newsroom: How the marketers and managers are reshaping today's media*. New York: Columbia University Press.
- Van Weezel, Aldo (2009). «Organizational Changes in Newspaper Firms and Their Relation to Performance», *International Journal on Media Management* 11(3): 144–152.
- von Hippel, Eric (1986). Lead Users: A Source of Novel Product. Concepts, *Management Science* 32(7):791–805.
- Westlund, Oscar (2011). *Cross-media News Work – Sensemaking of the Mobile Media (R)evolution*. JMG Book Series nr. 64, Göteborgs universitet.
- Westlund, Oscar (2012). Producer-centric vs. Participation-centric: On the Shaping of Mobile Media, *Northern Lights*. Vol. 10(1), s. 107–121
- Westlund, Oscar (2013). Mobile news: a review and model of journalism in an age of mobile media, *Digital Journalism*. Vol. 1(1), s. 6–26.