

# Innovasjon av inntekter: Journalistikk som bygger kunderelasjoner

AF JENS BARLAND

## Abstract

Digitaliseringen gjør at det må utvikles nye inntektsstrømmer rundt journalistikken dersom den fortsatt skal greie å finansiere seg selv. Tradisjonelle aviser har en tosidig inntektsmodell med salg til lesere og til annonsører. I digital publisering utvikles nye typer tosidige modeller. Denne artikkelen undersøker en slik markedsmodell norske og svenske mediehus har utviklet på digitale plattformer. Høy trafikk på journalistisk innhold kan brukes til å markedsføre digitale kommersielle tjenester mediehusene eier selv. Journalistikken brukes da til å skaffe nye kunder til mediehusets øvrige digitale tjenester. Dataene er i hovedsak fra mediekonsernet Schibsted og deres mediehus VG o Norge og Aftonbladet i Sverige.

## Innledning

Mediehus med papiraviser har erfaring med tosidige markeder. De vet hvordan innhold gjøres attraktivt overfor mange lesere og hvordan dette brukes videre i annonsesalg. Slik har produktet inntekter både i leser- og annonsemarkedet. I overgangen til digital publisering har slike mediehus hatt problemer med å få inntektsmodellen til å fungere på samme måte. Annonseinntektene i nettaviser har vært beskjedne i forhold til i papiravi-

sen. I digitale kanaler fungerer annonsemarkedene annerledes (Krumsvik, 2012; Picard, 2011: 139ff). Nedenfor blir begrepet innovasjon spesifisert. Her innledningsvis nevnes det bare at et perspektiv på innovasjon er kreativ destruksjon, det at innovasjon undergraver en etablert orden og er en drivkraft for ny kreativitet (Storsul og Krumsvik, 2013: 15). Det er tilfelle her hvor digital utvikling fører til erosjon av papiravisens inntektsmodeller, og samtidig påvirker medier med journalistisk innhold til å utvikle nye digitale inntekter.

Denne artikkelen tar for seg et slikt tilfelle. Caset som undersøkes er innovasjonen av en inntektsmodell som bruker journalistisk innhold til å skape digital trafikk, for så å la denne trafikken eksponere digitale tjenester og varer mediehuset vil selge til brukerne. Til forskjell fra tidligere lesing og trafikk som kom eksterne annonsører til gode er det her mediehuset selv som eier de digitale tjenestene. Eventuelt at tjenesteleverandører og mediehus hører til innenfor samme medieeierkonsern. Forskjellen fra inntekter fra alminnelige digitale annonser er at mediehuset selv er selgeren av tjenesten eller produktet som blir markedsført.

Formålet med artikkelen er primært å gi et empirisk bidrag som beskriver utviklingen av denne inntektsmodellen. Det belyses med eksempler fra mediehusene VG i Norge og Aftonbladet i Sverige, begge eid av mediekonsernet Schibsted. Disse er valgt som case fordi de er toneangivende for utviklingen av digital publisering av redaksjonelle medier i Skandinavia. Både VG og Aftonbladet er kjent for sine populære og sterkt markedsorienterte løssalgsviser, og med tilsvarende profil på nett. Begge har posisjoner som de største digitale nyhetskanaler i Norge og i Sverige. Sånn sett representerer de et ytterpunkt og ikke det alminnelige. Men det de gjør overvåkes av andre. Når de lykkes med noe har de en sterk rolle som forbilder for andre mediehus. Derfor er det interessant å observere disse som trendskapere. Forskningsspørsmålet for artikkelen blir da følgende: Hvordan utvikler disse mediehusene en ny samtidig inntektsmodell i digitale medier basert på nettrafikk?

Først presenteres konteksten for utvikling av digital publisering i slike mediehus og hvilke økonomiske prosesser det har satt i gang. Deretter presenteres aktuell teori før strategiene, konseptet og varianter av inntektsmodellen beskrives. Historikken for

fremveksten av tjenestene gjennomgås, det drøftes på hvilken måte disse er koblet til journalistisk innhold, og det beskrives hvordan slike tjenester sprer seg i mediebransjen. I konklusjonen reflekteres det rundt noen teoretiske perspektiver, og det påpekes hvordan disse tjenestene muligens kan påvirke journalistikkens samfunnsrolle, noe det bør forskes videre på.

Forskningen i artikkelen bygger videre på prosjektet *Journalistikk for markedet* som blant annet påviste denne nye inntektsmodellen, men som her er undersøkt nærmere. Den forrige studien tok for seg produktutvikling i kommersielle journalistiske medier på bred front, blant annet med intervju av mer enn 40 medieledere (Barland, 2012a). Artikkelen her har gått videre inn i et av funnene, og tar grundigere for seg denne ene nye inntektsmodellen blant annet med innsamling av nye data. Flere av de omtalte produkter er gjennomgått og prøvd ut. Det er gjennomført ytterligere et dybdeintervju med en medieleder med ansvar for utvikling av slike modeller. I tillegg er det hentet inn materiale i forbindelse med to konferanser i bransjen om denne typen inntektsutvikling. Kildene er valgt for å få informasjon fra primærkilder. Datainnsamlingen og kvalitativ analyse er avsluttet i mai 2013.

## Økonomisk press i digitaliseringen av medier

Avisene har siden sin start vært produkter som kombinerer redaksjonelt innhold og annonser. Dette er vesentlig kontekst for artikkelens tema. Avisene har lagt vekt på å utvikle sine gode egenskaper som annonsekanal, blant annet i konkurranse med kommersiell TV og andre alternativer for markedsføring. I Norge og Sverige har det vært vanlig at leserne av abonnementsaviser med mye annonser betalte rundt en tredel av kostnaden, mens annonsørene stod for to tredeler. Løssalgsvisene i disse land har hatt motsatt inntektsstruktur, der leserne betalte rundt tre fire-deler, mens annonsørene betalte en firedel.

Kombinasjonen av annonser og redaksjonelt innhold kan gjøre det fristende å bruke journalistikken til å fremme annonsesalget. Slik sammenblanding kalles tekstreklame. Dette har vært sentralt tema opp gjennom historien for fremveksten av

journalistisk yrkesetikk (Brurås, 1997). Forenklet gjengitt er det i etiske bransjenormer akseptert at redaksjonelt innhold brukes for å skape relevante og attraktive annonsemiljøer, mens det ikke aksepteres kobling der redaksjonelt innhold påvirkes for å selge spesifikke annonser. Men her har ny digital publisering skapt nye muligheter og dermed også nye problemer for etiske grensedragninger (Barland, 2012c). Praktisering av etikken for tekstreklame i digitale kanaler har vært en avgjørende rammebetingelse for hvordan mediehusene har kunnet forme den nye tosidige markedsmodellen der de ikke bare skal bringe annonser, men også bruke journalistikken til å selge sine egne digitale tjenester.

Det er likevel fallet i papiravisenes opplag som er den største økonomiske endringen de siste årene for disse mediehusene. For VG i Norge og *Aftonbladet* i Sverige, som det meste av empirien til denne artikkelen er hentet fra, har løssalgsavisens opplag fra de var på topp for rundt 10 år siden, falt med henholdsvis 52 og 57 prosent. Samtidig har begge mediehusene tatt lederposisjoner for digital publisering i hvert sitt land. Selv om de har oppnådd høy trafikk og sterke posisjoner i digitale kanaler, har de fortsatt størst inntekter fra papirpubliseringen. For begge mediehusene var inntektene i 2012 omkring 75 prosent fra papirmedier og da rundt 25 prosent fra digitale kanaler, ifølge *Schibsted årsrapport 2012*. Hele bransjen er utsatt for samme trend som VG og *Aftonbladet*. Men hos disse to har utviklingen skjedd raskere, samtidig som disse også har vært blant de som har satset mest på digital publisering. En alminnelig tolkning av situasjonen er at de har greid å få med seg leserne til de nye plattformene i den digitale omstillingen, men de har ikke greid å skape tilstrekkelig inntekter i denne forbindelse. Papiravisene hos disse to har over flere år falt med rundt 10 prosent hvert år, og det ser ikke ut til å stanse (Barland, 2012a: 93f). Foreløpig har de utnyttet inntektsmulighetene i papirproduktene så mye som mulig, slik at inntektene har falt mindre enn opplaget. Bedriftene har også redusert sine kostnader blant annet med omfattende nedbemanning. Tross krevende økonomi har profitten de siste årene i disse to mediehusene vært bortimot 15 prosent i driftsoverskudd.

Utviklingen i slike mediehus har så langt vært at nye digitale inntekter vokser langsommere enn papirinntektene faller. Dette gjør at disse trolig vil foreta ytterligere kostnadskutt og legge

enda sterkere press på utvikling av inntekter. Det vil legge grunnlaget for en debatt om hva slags journalistikk man kan finansiere i fremtiden.

Eierkonsentrasjon de senere år er også en vesentlig trend for slike mediehus. En begrunnelse for å gå sammen i større enheter har vært behovet for å styrke seg i møte med den digitale konkurransen med globale aktører, som for eksempel Google. Som påvist i en tidligere studie har det ført til at konsernene som eier medier har tatt en sterkere rolle i å utforme mediehusenes forretningsstrategier på bekostning av hva mediehusene på egenhånd kan bestemme om disse strategier (Barland, 2012a: 288ff). Sentraliserte beslutninger påvirker hvordan mediehusene kan utvikle sine medieprodukter, noe som igjen blir en av rammebetingelsene for journalistikken i redaksjonene. Derfor har denne studien valgt å gjøre konsernperspektivet fremtredende. Denne artikkelen kan også leses som et eksempel på sammenhenger mellom mediernes forretningsstrategier og rammer for journalistisk praksis.

## Om innovasjon og inntektsmodeller i media

Teorier om medieledelse og medieøkonomi legges til grunn som tolkningsramme. Utover å fungere som andre økonomiske bedrifter, legger dette fagfeltet gjerne vekt på følgende karakteristikk som gjør medieindustrien spesiell: a) produktenes forgjengelighet, b) høy grad av kreative medarbeidere, c) organisasjonsstrukturene, d) medias samfunnsoppgave og e) uklare skillelinjer mellom de enkelte mediene (Albarran m.fl., 2006; Picard, 2001, 2002, 2004; Doyle, 2007). Digitaliseringen i media har også medført særegne problemstillinger i bransjen, blant annet om det å utvikle nye typer inntekter for publisering i disse nye kanalene (Krumsvik, 2011, 2012), inkludert mer grunnleggende debatter om kommersialiseringen i mediene (f.eks. Sparrow, 1999). Artikkelen avgrenser seg til utviklingen av inntektsstrømmer, og tar ikke for seg hele forretningsmodellen eller bedriftens totale økonomi. Samtidig er hovedpoenget med en tosidig modell at prestasjoner i ett marked påvirker hvilke resultater mediebedriften samtidig kan oppnå i et annet marked. Dette utgjør en del av,

og er i tråd med økonomiteori som beskriver hvordan mediehus på samme tid opererer i ulike markeder med lesere, annonsører, omdømme og profitt (McManus, 1994).

Innovasjon som fagfelt vokser hurtig, og teoritradisjonen som anvendes her legger til grunn at innovasjon gir økonomisk vekst og utvikling. Begrepet innovasjon er ikke det samme som oppfinnelsen av det nye, men hvordan det nye blir realisert i et kommersielt marked i tråd med sosioøkonomisk teori (Fagerberg m.fl., 2005). Forskning på innovasjon i media viser at mediebransjen har særtrekk. På den ene siden har mediene også store og tydelige innovative endringer, i tråd med alminnelig innovasjonsteori. Det er for eksempel nettaviser og andre helt nye produkter. På den andre side karakteriseres ofte innovasjon i mediene vel så mye av gradvis utvikling med mange små steg. Hver for seg er stegene kanskje ikke store nok til å bli regnet som innovative. Men mange steg over tid resulterer i fremvoksende endringer som fremstår som innovative, og som kan representere en forretningsstrategi (Storsul og Krumsvik, 2013). Eksempelene som blir brukt i denne artikkelen kan være eksempler på begge, men perspektivet om stegvis utvikling gjennom prøving og feiling gjennom mindre endringer fremstår som en ofte valgt strategi.

## **Strategien er å bruke høy trafikk til å selge digitale tjenester**

I dette avsnittet presenteres konseptet og varianter av det slik det fremstår nå i 2013. I intervju med Aftenbladets adm. dir. Anna Settman i 2010, forklarte hun slik hvordan strategien som lå bak tjenestene var å utvikle annen digital virksomhet med hjelp fra den store trafikken man fikk fra journalistikken:

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

Aftonbladets portefølje på tidspunktet bestod i en lang rekke slike tjenester, som *Blocket*, *BytBil*, *Destination*, *E24*, *Hitta*, *Jobb24*, *Kundkraft*, *Lendo*, *Mötesplatsen*, *Prisjakt*, *Resdagboken*, *Se.nu*, *Utbildning*, *Viktklubb* og *TV.nu*. Siden det norske mediekonsernet Schibsted er hovedeier i svenske Aftonbladet, fungerer denne eierstrukturen som en kanal som gjør at konsepter som utvikles enkelt kan overføres mellom Norge og Sverige, og også til andre land hvor Schibsted opererer. Mer om spredning av tjenestene nedenfor.

I denne studien er Rune Røsten intervjuet. Han er Investment Manager i Schibsted Vekst, et datterselskap med ansvar for utviklingen av slike inntektsmodeller i Norge. I Sverige har selskapet Schibsted Tillväxtmedier tilsvarende oppgaver. Røsten har beskrevet konseptet ved å forklare betydningen av, først, distribusjonen og for det andre, at tjenestene bør ha en annen forretningsmodell enn å selge annonser.

For det første, distribusjonen handler om å utnytte den store trafikken mediehusene har på nett, en trafikk de skaffer seg med sitt journalistiske innhold. Aftonbladet var tidlig ute med å starte nettvavis allerede i 1994, mens hovedkonkurrenten Expressen ventet i flere år før de satset større på den digitale konkurransen. I 2013 har Aftonbladet med over fem millioner unike web-brukere pr. uke rundt tre ganger så høy trafikk som Expressen på nett, som er Sveriges nest største nettvavis. I tillegg er det flere ikke-redaksjonelle tjenester tilknyttet Aftonbladet og Schibsted som også er større enn Expressen på nett. Målt i trafikk er Aftonbladet og Schibsted dominerende på det svenske nettmarkedet. I Norge har Schibsted også størst nettrafikk, med mediehuset VG i front. Men her distansen til de neste aktørene på listen mindre. VG er bare en halv gang større enn nummer to, public service-kringkasteren NRK. Andre aktører hevder seg også godt på topplisten i Norge.

Poenget er at mediehusene store trafikk gir markedsmakt på nett. Samtidig har den digitale utviklingen erodert papiravisenes inntekter. Selv om mediehusene har skapt stor trafikk på nett, og tatt digitale markedsposisjoner, har de så langt ikke greid å omsette dette i inntekter som er store nok til å erstatte de inntektene som forsvinner. Røsten beskriver situasjonen slik:

*«Mediene må søke etter andre inntekter. De er i en privilegert situasjon ved at de har stor trafikk og vil være en maktfaktor på nettet. Det tror jeg de i for liten grad har innsett selv. De har solgt seg for billig på mange måter.»*

Mediehusene har ikke greid å skaffe store inntekter på nett, og forklaringen er at de digitale markedene fungerer annerledes enn de mer lokale og skjermede markedene for papiravisen (Krumsvik, 2012). Riktignok har Schibsteds mediehus bygget opp svært så profitable digitale tjenester for rubrikkannonser, basert på svenske *Blocket* og norske *Finn*, som er eksportert videre til en rekke land. Men mediekonsernet er strukturert slik at disse digitale inntektene holdes borte fra mediehusene. Sammenlignet med dette har annonseinntekter i nettavisene, ofte konsentrert om hjemmesiden, vært marginale. Samtidig er nettavisene som produkt laget slik at det er en svært stor mengde nesten ledig eller gratis annonseplass. Det er utnyttelsen av denne plassen som er kjernen i konseptet for den nye tosidige markedsmodellen. Det journalistiske innholdet produseres og publiseres av redaksjonene, mens forretningsavdelingene i mediehuset eller konsernet får bruke denne annonseplassen i nettavisene til å markedsføre sine tjenester. Forskjellen fra andre annonser er at det er mediekonsernet eller mediehuset selv som også eier tjenestene som markedsføres.

For det andre bør tjenesten som markedsføres ha en annen forretningsmodell enn at den genererer enda mer annonseplass. Det er i hvert fall hovedregelen. Slik redaksjonelle produkter publiseres i digitale kanaler, blir det rikelig med annonseplass rundt journalistikken. Derfor har mediehusene overskudd av ledig annonseplass. Hensikten er å utnytte denne plassen til tjenester som tjener penger på andre måter enn å lage enda mer annonseplass. En slik funksjon kan være en tjeneste som fungerer som en megler, der en bruker kobles til en leverandør. En forretningsmodell som oppfyller disse kravene er for eksempel en tjeneste som leverer kobling av kunde og leverandør mot at de mottar en provisjon for dette. Røsten forklarer dette slik:



*«[Det kan være en forretningsmodell med] én-til-én-forhold. Får du 100 brukere inn på siden, kan det være to som blir kunder, og blir det penger i kassa ved enden av dagen. Så det vi prøver å tilstrebe er forretningsmodeller som har direkte sammenheng mellom trafikk og inntjening.»*

På svensk er sjargongen for denne virksomheten et «konverteringsbolag» der det handler om å gjøre leseren av de redaksjonelle mediene om til en bruker som gjør en eller annen økonomisk transaksjon.

Det er unntak fra kravet om at forretningsmodellen ikke kan bestå i å generere mer annonseplass. I Sverige etablerte man i 2005 det redaksjonelle nettstedet *E24.se* (navnet var da *N24.se*) med næringslivsjournalistikk fra Svenska Dagbladet med godt omdømme på dette feltet, mens promotering av deres saker på Aftonbladet fungerte som en trafikkmaskin som sendte nettbrukere inn til E24. Siden dette var en tjeneste med redaksjonelt innhold, ble den promotert på redaksjonell plass og ikke som annonser. Men denne kombinasjonen tok de to Schibsted-eide mediehusene posisjonen som det største nettstedet for næringslivsjournalistikk i Sverige, noe de ikke hadde på papir. Dette ble senere gjennomført i Norge i 2006 med *E24.no* hvor Aftenposten og VG ble satt i samspill på samme måte. Rent forretningsmessig oppnådde man her både å etablere et nytt nettsted som umiddelbart tok en ledende posisjon i markedet, og mediehusene fikk et nisjet nettsted hvor annonser kunne selges til en høyere kontaktpreis enn i de allmenne nettavisene. Dette illustrerer et unntak, at det også kan være interessant med tjenester som skaper nye annonseflater dersom disse kan selges på en annen måte.

## **Ulike typer digitale tjenester**

Ulike varianter av konseptet har vokst frem. Her presenteres dette i tre kategorier som brukerbetalte tjenester, problemløsende tjenester og tjenester som kobler forbruker og leverandør. De tre kategoriene kan i enkelte tilfeller være overlappende og enkelte tjenester kan ha egenskaper fra flere av disse samtidig.

Brukerbetalte tjenester er tjenester som tjener penger på at brukeren betaler for å få tilgang til tjenesten. Et eksempel er den digitale datingtjenesten *Møteplassen* som tar betalt for bruk. Videre er VGs digitale klubber *Dyrebar* for kjæledyrinteresserte og *Vektklubb* for slanking også slike tjenester hvor man betaler for å være medlem og utnytte de digitale mulighetene de tilbyr. Disse to klubbene er for øvrig redaksjonelle produkter og ikke rene kommersielle tjenester. De har redaksjonelt innhold underlagt redaktøren og laget av journalister. Derfor kan disse også promoveres på redaksjonell plass, og ikke bare som annonser. Sett fra et forretningsmessig ståsted er det underordnet om tjenestene har redaksjonelt innhold eller ikke. Fra det perspektivet er poenget at de kobles med nettaviser som har mye trafikk, og at en viss andel lesere kjøper det de tilbys. *Aftenbladets Viktklubb* lansert i 2003 og VGs *Vektklubb* fra 2005 er for øvrig skoleeksempler på hvordan mediehusene bygger markedsposisjoner for nye redaksjonelle produkter ved å markedsføre disse i en multiplattformstrategi basert på papiraviser og nettaviser som allerede har høye lesertall (Barland, 2012b).

Problemløsende tjenester gir brukeren tilgang til digitale verktøy som skal hjelpe til med noe. Det kan samtidig være en brukerbetalt tjeneste, men kan også være gratis for brukeren. Et eksempel på problemløsende tjenester er *Husleie.no* hvor man får hjelp til å organisere og administrere et utleieforhold av bolig. Her kan brukeren, ifølge informasjon på [www.husleie.no](http://www.husleie.no), for 199 kroner i måneden få automatisert utsending av faktura, purring, eventuelt utkastelse av leietager som ikke betaler, og regnskapsføring for leieforholdet. Det at tjenesten markedsføres på Schibsteds annonseportaler illustrerer også et annet poeng, nemlig at også at rubrikk-tjenestene kan være trafikkmaskiner. Dette er ikke en egenskap som er eksklusiv for mediekonsernets redaksjonelle nettsted. Tjenestene *Vektklubb.no* og *Viktklubb.se*, nevnt ovenfor, er også problemløsende tjenester ved at de skal hjelpe til med vektreduksjon gjennom trening og sunt kosthold. De tilbyr sine brukere blant annet individuelle digitale verktøy som hjelper til med treningsprogram og å holde et sunt kosthold.

Tjenester som kobler forbruker og leverandør, den tredje hovedtypen, er ifølge Røsten det de nå bruker mest tid og krefter på å utvikle. Dette er et bredt spekter av tjenester, hvor hensik-

ten er å sette brukere i kontakt med leverandører på en ny måte enn tidligere. Tradisjonelt har man brukt *Gule sider* på papir eller nett, eller *Google*, for å finne det man trenger, enten det er en rørlegger, forsikring, forbrukslån eller hva det skal være. Forbrukeren var kanskje fornøyd med å finne en leverandør. Det de nye digitale tjenestene gjør, er å gi forbrukeren oversikt over flere leverandører, hjelp til å sammenligne disse og velge én av dem, og til slutt koble forbrukeren med leverandøren. Selv om Schibsted ikke forteller om alle sine strategiske vurderinger, er det logisk å anta at de ser store kommersielle muligheter for akkurat dette tjenestekonsept i og med at det går inn i det som nå er store markeder for søkemotorer og *Gule sider*.

*Lendo* er eksempel på en slik tjeneste. Her kan brukeren søke om forbrukslån eller samle en rekke gamle forbrukslån og be om tilbud på en felles refinansiering. Tjenesten ble opprinnelig utviklet i Sverige. Inntektsmodellen for *Lendo* er å få en provisjon dersom en bruker som fyller inn informasjon om seg selv i tjenesten, til slutt tar imot tilbudet og blir kunde hos en av bankene som er leverandører inn i tjenesten. Det er også *Lendo* som rekrutterer konkurrerende banker til å være partnere, og sånn sett få tilgang til mulige kunder. Svært få digitale tjenester kan vise til samme inntekt pr. bruker som *Lendo*. For Schibsted kom den kommersielle uttellingen når en slik tjeneste kunne markedsføres på *Aftonbladet.se*, Sveriges største nettavis. *Aftonbladet* har isolert sett bare mye digital trafikk og lite inntekter. Men ved å plassere *Lendo* og tilsvarende tjenester på *Aftonbladets* store trafikk, ble det skapt helt nye forretningsmuligheter, ifølge presentasjon Sverre Munck, konserndirektør for Strategi og Internasjonal i Schibsted, holdt på et bransjearrangement 11. juni 2012.

For at tjenestene som kobler forbruker og leverandør skal fungere, må de tilføre en kvalitet som konkurrentene ikke har. Ifølge Røsten er nøkkelen til denne kvaliteten at disse tjenestene sammenligner leverandørene, og at de gir forbrukeren hjelp til å ta beslutning om hvilken leverandør de skal velge. Sånn sett skiller disse tjenestene seg fra søkemotorer eller tjenester som bare lister opp annonsører. Tjenesten *MittAnbud* er et eksempel på dette. Brukeren kan legge inn beskrivelsen av en håndverkerjobb, og leverandørene som er med i tjenesten kan sende sitt tilbud til brukeren. Tjenesten gir også brukeren tilgang på informasjon

som gjør at de kan sammenligne pris, kvalitet og tidligere kunders erfaringer med leverandørene. Slik gir denne tjenesten ny informasjon om et marked som tidligere var vanskelig for kundene å finne frem til. Det tiltrekker kunder til tjenesten, og det var brukere som tidligere bare kunne finne frem til en leverandør uten at de nødvendigvis visste mye om denne. Tjenesten *Prisjakt* er også typisk eksempel på slike tjenester. Når brukeren søker på et produkt, kommer det opp prisen fra alle som tilbyr dette til salgs på nettet. For de leverandørene som betaler for å være partnere i tjenesten, kommer det frem aktive lenker hvor brukeren går videre inn til den aktuelle nettbutikken. For leverandører som ikke har kjøpt partnerskap, må brukeren selv finne frem til deres nettbutikk.

Det hører også med at mediehusene har forsøkt å drive egne nettbutikker med salg av produkter relatert til innholdet. Det vil kunne plasseres i denne tredje kategorien for tjenester som kobler bruker og leverandør, med mediehuset selv som leverandør. Eksempler på slike tjenester kan være Aftonbladets salg av fotballsupporterutstyr i tilknytning til sportsjournalistikk, og Svenska Dagbladet som solgte kjøkkenutstyr i tilknytning til matjournalistikk (Barland, 2012a: 179f). Slikt salg kan ikke lenger observeres hos disse, trolig fordi det ikke har gitt tilfredsstillende økonomiske resultater. Det er derfor holdt utenfor denne studien.

## Det startet med BytBil.se

Dette avsnittet beskriver hvordan disse tjenestene startet, og hvordan utviklingen har vært frem til nå. Med utgangspunkt i Schibsted og deres mediehus, starter gjerne historiefortellingen med da Aftonbladet kjøpte rubrikkjentesten *BytBil* i 2002.

Det er likevel en forhistorie der Aftonbladet så tidlig som i 1995 utviklet rubrikkannonser i nettavisen, inkludert publisering i bilag til papiravisen. Fra 1996 kom Schibsted inn som eier i Aftonbladet og fra 1998 også i Svenska Dagbladet. Det er flere eksempler på forsøk med digitale tjenester i denne tidlige perioden, både lønnsomme og feilsatsinger. Uansett tilførte disse prosjektene i hvert fall erfaringer og kompetanse til Aftonbladet.

Siden norske regionale mediehus, den gangen med litt ulik tilknytning til Schibsted, lyktes med å utvikle den digitale rubrikkannonsetjenesten *Finn* i nettavisenes barndom, forsøkte man også å etablere en svensk versjon av den. Dette var for øvrig i tiden før dot-com-boblen sprakk i 2001. Det var en periode hvor ledende nettaviser som Aftonbladet faktisk hadde gode økonomiske resultater, både med annonser hos seg selv og gjennom engasjementer i andre nettselskap. I dot-com-krasjen kollapset denne tidlige nettøkonomien, og i 2001 oppstod en ny situasjon der både inntekter og samarbeidspartnere forsvant. Men det gjorde ikke brukerne, så nettavisene beholdt sin trafikk. Denne situasjonen ble derfor utgangspunktet for å legge nye forretningsstrategier der mediehusene, i dette tilfellet Aftonbladet, spesielt satset på å utvikle nye typer inntekter i digitale kanaler (Barland, 2012a: 135ff).

Mot dette bakteppet la Schibsted til side den svenske versjonen av *Finn*. I stedet kjøpte Aftonbladet aktørene *BytBil* i 2002 og rubrikkjentesten *Blocket* i 2003 som allerede var etablert i det svenske markedet. Andre i bransjen ristet på hodet av at de betalte henholdsvis 50-60 og 183 millioner kroner for disse to tjenestene. Men siden Aftonbladet hadde muligheten til å gi disse en helt annen markedsføring gjennom sine digitale kanaler, kunne de også realisere et annet potensiale enn *BytBil* og *Blocket* hadde på egen hånd.

Aftonbladet fortsatte sin offensive strategi med slike digitale tjenester, og neste steg ble å kjøpe *Teleadress* og *Hitta* og flere andre adresseorienterte tjenester som ble videreutviklet og markedsført på nettavisen.

Ved å omstrukturere datterselskapene har Schibsted tatt sterkere styring over disse digitale inntektene. I 2008 ble *Blocket* og *BytBil* løftet ut av mediehuset Aftonbladet og lagt direkte inn i Schibsted Sverige. Senere er Schibsted delt i to virksomhetsområder, online rubrikk og mediehus. Annonsetjenester som *Finn*, *Blocket* og *BytBil* ligger i onlineområdet. De øvrige tjenestene ligger i hovedsak i datterselskap i mediehusområdet, i Schibsted Vekst for Norge og i Schibsted Tillväxtmedier for Sverige. Disse to datterselskapene opererer i skjæringspunktet mellom mediehusene med sin journalistikk, og online rubrikk-virksomheten. Uansett, ved å strukturere selskapene slik, kan mediekonsernet

utnytte mediehusenes trafikk til å utvikle nye tjenester mens inntektene kan holdes borte fra mediehusene. Sånn sett er disse nye inntektene i digitale markeder blitt flyttet litt lenger unna redaktører og direktører i mediehusene enn det var for noen år siden.

Det at disse digitale tjenestene er blitt prioritert så høyt i Schibsted henges også til en viss grad på det lederskapet konsernsjef Rolv Erik Ryssdal representerer, sier Røsten. Ryssdal var adm. dir. i Aftenbladet fra 1998, adm. dir. i VG fra 2005, og sjef for Schibsted Classified Media i et år før han ble konsernsjef fra 2009. Selv om det er mange sjefer og enheter i Schibsted, ser det ut som Ryssdals ferd gjennom systemet samsvarer med den strategien som har vokst frem. Dette er også i tråd med at Schibsted bruker interne omrokking og utvikling av interne møteplasser som en del av sin strategi for å utvikle konsernet, ikke minst for å legge grunnlag for effektiv utveksling av produktutvikling mellom selskapene (Barland, 2012a: 264ff).

Noen tall fra *Schibsted årsrapport 2012* illustrerer betydningen av disse tjenestene. Online rubrikkjenester som *Finn*, *Blocket* og *BytBil* ble bygget opp i mediehusene, men er nå over i forretningsområdet for online rubrikk. Disse tre omsatte for rundt to milliarder kroner, av Schibsteds totale omsetning på 14,8 milliarder. Disse tre hadde rundt 50 prosent i driftsmargin, det vil si at halvparten av inntektene er driftsoverskudd. Schibsteds franske versjonen av disse tjenestene, *Leboncoin*, hadde hele 68 prosent i driftsmargin. For det norske datterselskapet Schibsted Vekst er det ikke rapportert om enkelttall. Men for svenske Schibsted Tilväxtmedier, som har drevet over flere år, rapporteres det om 1 milliard i omsetning, og i *Schibsted delårsrapport 1. kvartal 2013* meldes det at digitale tjenester i segmentet for personlig økonomi har hatt en inntektsvekst på 54 prosent.

## I forlengelse av journalistikken

Merkevaren kan brukes for å koble mediehusenes redaksjonelle innhold med disse nye digitale tjenestene. Det å forklare oppbyggingen av kommersielle tjenester bare med trafikken på journalistisk innhold, blir da en forenkling. Tidligere sjefredaktør for Aftenbladets digitale medier, Kalle Jungkvist, poengterer at

fra leserens perspektiv ligger innholdet i flere av de kommersielle tjenestene ganske nær det journalistiske innholdet i tradisjonelle medier. Han viser til fremveksten i mediernes servicejournalistikk, og at dette handlet om å gi leserne journalistikk som var nyttig og forenklet deres liv som forbrukere. Dette falt i tid sammen med utviklingen av nettet. Rent teknisk kan man i digitale medier gjøre mer enn på papir. Jungkvist bruker dette som en forklaring både for tjenester som *Viktklubb* med redaksjonelt innhold, og for de rent kommersielle tjenestene.

Temaene for de kommersielle tjenestene er også valgt ut fordi de har et innhold som ligger nær merkevaren som assosieres med Aftenbladets journalistikk, ifølge Jungkvist (gjengitt i Barland, 2012a: 138f). Hans argument er at når Aftenbladet har artikler om hvordan man kan spare penger på strømmen, eller hvordan man kan selge det som ryddes ut av garasjen, er det et relevant tilbud til leseren som kan spare penger på strøm i tjenesten *Kundkraft* eller selge brukte gjenstander på *Blocket*.

Det er lett å argumentere for at de kommersielle tjenestene ikke er journalistikk, men de kan likevel ikke holdes helt isolert fra journalistikken i de aktuelle mediehusene. Koblingene er tydelige. For det første utvikles de på grunnlag av relevant trafikk, og riktig type redaksjonelt innhold gjør at bestemte tjenester treffer målgruppen bedre. Det andre er hvordan temaene på et merkevarenivå kan assosieres med noe av journalistikkens innhold, slik Jungkvist argumenterte for. Det tredje er at økonomiske resultater for disse kommersielle tjenestene kan bidra til mediehusets totale økonomi, selv om nyere omstrukturering av selskapene kan gjøre dette litt mer usikkert igjen.

## Et fenomen som utbres

Schibsted og utviklingen av digitale tjenester i deres mediehus er brukt som eksempler for å belyse detaljene denne artikkelen beskriver. Dette er et fenomen i medieutviklingen som nå foregår. Selv om dette er spesielt tydelig i Schibsted, foregår utviklingen på ulikt vis hos mange aktører. I Norge har også konsernet Amedia med sine rundt 80 lokale mediehus opprettet en egen sentral enhet de kaller Amedia Vekst som skal investere i og utvikle

slike tjenester. I Sverige har Bonnier startet Accelerator som med en litt annen vri ser ut til å ville knytte til seg entreprenører som kan ha lovende prosjekter på gang. Norske Dagbladet har hatt et omfattende samarbeid med Egmont Hjemmet Mortensen hvor de i fellesskap har utviklet digitale tjenester. Når danske Aller nylig kjøpte Dagbladet nettopp slike mulighetene for digital forretningsutvikling en av begrunnelsene for oppkjøpet (Kampanje.com, 28.6.2013).

I Norge har Nettavisen gjort seg spesielt bemerket med utvikling av kommersielle tjenester, selv om de er svært små sammenlignet med Schibsted. Nettavisens utviklingsjef Pål Nisja har opplyst på seminar i bransjen den 1. november 2012 at de i løpet av de fire siste årene har lansert 28 slike nye tjenester, hvorav 11 har vært gode nok til å overleve. I samme periode har inntekter fra disse tjenestene i Nettavisen vokst fra ca. fem til ca. 25 millioner kroner i året. Totalt var omsetningen i Nettavisen i 2012 på 85 millioner kroner (Kampanje.com, 30.5.2013), så disse tjenestene utgjør ca. 30 prosent av omsetningen.

Nettavisen har for øvrig integrert sine tjenester tettere med det redaksjonelle innholdet. Slik har de utfordret pressetikken på en annen måte enn det Schibsteds tjenester har gjort. Det medførte at Presseforbundets generalsekretær i 2009 brukte sin initiativrett til å behandle de kommersielle tjenestene *Gullvekten* og *Sølvtorget* i Pressens Faglige Utvalg (sak 191/09). Der ble Nettavisen felt fordi det ikke var tilstrekkelig synlig skille mellom reklame og redaksjonelt innhold. Nettavisen endret etter det noe på sin presentasjon av tjenestene. Det skal for ordens skyld også nevnes at VGs Vektklubb ble behandlet av Pressens Faglige Utvalg fordi de bruke redaksjonell plass til markedsføring av tjenesten (sak 123/05). VG gikk fri fordi de kunne bruke redaksjonell plass til å markedsføre egne redaksjonelle produkter. De hadde ikke gått fri dersom dette var en VG-tjeneste uten redaksjonelt innhold. Disse eksemplene fra Nettavisen og VG viser også at det kan være utfordringer for pressetikken både i å definere grensene for hva som er journalistikk i slike tjenester og hva som kan være tekstreklame. Dette er utenfor denne studiens hovedtema, men vil uansett bli viktige diskusjoner etter hvert som dette vokser frem.



## Konklusjoner

Spørsmålet for artikkelen er hvordan mediehusene utvikler denne nye tosidige inntektsmodellen i digitale medier basert på nettrafikk. Artikkelens bidrag er empirisk beskrivelse av utviklingen som har funnet sted. Her drøftes det her hvordan inntektsmodellen passer innenfor eksisterende teoretiske tolkningsrammer som ble introdusert innledningsvis. Det gjøres i tre refleksjoner. Først, om stabiliteten i grunnleggende medieøkonomiske prinsipper, deretter om flersidige inntektsmodeller i medieøkonomien, og for det tredje om innovasjon i media. Avslutningsvis påpekes mulige sammenhenger mellom denne inntektsmodellen og journalistikkens samfunnsrolle, ikke som analyse, men som oppspill til videre studier.

Først, om stabiliteten i medieøkonomiske prinsipper. Den digitale transformasjonen sender mediebransjens økonomi gjennom en omveltning. Betyr det at prinsippene for mediernes økonomi også blir grunnleggende endret, eller skjer det bare på overflaten mens grunnleggende teorier holder seg stabile? Det ble referert til to eldre tekster av Robert Picard (2001, 2002). Disse gir inntrykk av relativt langsomme trender i bransjen, selv om det ser kaotisk ut på overflaten. Her poengteres dessuten at man ikke skal undervurdere hvor krevende økonomien også var for tidligere tiders medieledere. Men i Picards bok i 2004 om strategisk respons vektlegges momentene om tempoet i endringene annerledes. Her fremholdes det at medievirksomhetene vil streve med at de er vant med den gamle stabiliteten når de skal ut i ukjent lende med nye strategier. Det vil bli mer komplekst, mer turbulent, og vil kreve et helt annet tempo i innovasjon og i risikonivå, skriver Picard. Empirien i denne artikkelen bekrefter og underbygger Picards påpekning av de hurtige og mer krevende endringene som ville komme. Denne artikkelen og annen forskning om endringer i media peker i retning av at teorier om medieledelse og medieøkonomi etter hvert vil gjennomgå mer fundamentale endringer.

Neste refleksjon er om flersidige inntektsmodeller i medieøkonomien. McManus' modell med fire markeder er mye brukt i medievitenskap. I den markedsmodellen betjener nyhetsproduksjonen lesere (eller publikum), annonsører, kilder (eller

omdømme) og eiere (eller finansmarked). McManus beskriver helheten i nyhetsjournalistikkens økonomi, mens denne artikkelen bare beskriver inntektene fra en spesifikk modell som er en av mange som opererer samtidig i et mediehus. Testen blir da om denne modellen lar seg beskrive innenfor McManus' større modell? Ja, den gjør det, men det krever noen utfyllende og nye presisjoner. Det gjelder spesielt begrepet annonsør. Hos McManus er annonsøren en ekstern kunde av mediehuset. I denne nye modellen er det mediehuset selv (eller et medieselskap innenfor samme eiergruppering) som er annonsøren. Det gir en annen nærhet og mulighet for annonsøren til å få innflytelse over det redaksjonelle produktet. Videre, for de produktene som er definert som journalistiske, og ikke bare som kommersielle digitale tjenester, er det til og med mulig å markedsføre disse på redaksjonell plass på en måte man ikke kan gjøre med andre produkter. Eksempelet på dette i artikkelen er VGs Vektklubb. I og med at modellen denne artikkelen beskriver utnytter den egenskapen i mediene som annonsørene har vært kjøper av, vil min konklusjon være at den ikke endrer McManus' modell, men utfordrer den til en omskrivning av annonsørbegrepet. Det skal for øvrig nevnes at McManus, i en nyere tekst hvor han drøfter kritikk mot sitt arbeid, foreslår videre forskning som tar opp de endrede økonomiske rammevilkårene i nyere medieutvikling (McManus, 2009: 230f).

Angående inntektsmodeller i flere markeder, beskriver nyere teori om medieøkonomi trenden om hvordan tidligere enkle og få inntektsstrømmer erstattes med mange og mer komplekse inntektsstrømmer (Krumsvik, 2011: 60ff, 2012: 55ff). Dette gjør medieøkonomien mer kaotisk, og modellen denne artikkelen beskriver passer inn i denne trenden.

Den tredje refleksjonen er om hvordan teorier om innovasjon brukes i medieledelse. Konseptet innovasjon, slik det er anvendt i klassiske studier, legger gjerne vekt på spesifikke kriterier, som for eksempel grad av betydning, grad av nyvinning eller andre tydelige kategoriseringer (Fagerberg m.fl., 2005: 4ff). Det retter oppmerksomheten mot enkelttiltak. Fra medievitenskapens side er det påvist at innovasjon i media kan passe inn i den beskrivelsen, og ofte også ikke gjøre det. Blant annet fordi medieprodukter kommer i en fast frekvens kan de utvikle produktene gjennom en

rekke mindre endringer. Hver endring er kanskje ikke innovativ hver for seg, fordi den er for liten. Men over tid kan endringene bli store og betydningsfulle, gjerne også som resultat av en langsiktig strategi. Slike små steg blir da også å betrakte som innovasjon (Storsul og Krumsvik, 2013). Videre er det et stort antall faktorer som til sammen utgjør komplekse omgivelser for innovasjon i media. Ti slike er listet opp: teknologi, markedsmuligheter, konkurrentadferd, reguleringer, bransjenormer, forretningsstrategi, lederskap og visjon, organisasjonsstruktur, kapasitet og ressurser, og kultur og kreativitet (ibid.: 18).

Eksempelene i denne artikkelen fremstår som gode case for en slik tilnærming til innovasjon i media. For eksempel vil alle de ti nevnte faktorene være relevante i forhold til utviklingen artikkelen beskriver. Videre bekrefter eksemplene i artikkelen at innovasjon i media består både av store endringer og av en serie små steg. En annen diskusjon er om serien av endringer var så rasjonelle da de ble gjennomført som de blir fremstilt i ettertid. I min tidligere forskning på produktutvikling i mediehus erfarte jeg at vellykkede endringer ble videreført og forklart som rasjonelle beslutninger. Det som ikke var vellykket ble gjerne avvirket, glemt og utelatt fra historiefortellingen (Barland, 2012a: 69). Det er all grunn til å ta høyde for dette som historisk feilkilde i tolkingen av materialet til denne studien også.

Avslutningsvis tas her et blikk på om denne inntektsmodellen påvirker journalistikkens samfunnsrolle på noen ny måte. Teori om medieledelse legger til grunn at medievirksomheter skiller seg fra andre kommersielle bedrifter ved at de også skal ivareta en bestemt samfunnsrolle i demokratiet (Albarran m.fl., 2006: 3, Picard, 2004: 12). Min tidligere studie viser medieledere som argumenterer for at god økonomi i mediebedriften er til fordel for journalistikkens (Barland, 2012a: 147ff). Det forutsetter at økonomiske resultater kommer journalistikken til gode. Det kan skje, men det er ikke sikkert. I denne artikkelen beskrives eksempler på slike tjenester som er utviklet i mediehus, men senere er blitt flyttet ut i andre selskap innenfor eierkonsernet. Det gir eierkonsernet bedre kontroll på utvikling og inntekter, mens det blir vanskeligere for mediehuset å få bruke disse til sin utvikling, for eksempel innen journalistikk. På den annen side er det ikke gitt at mediehuset alene kunne greid å utvikle disse tjenestene slik at

de vokste mest mulig. Da ender dette opp i en hypotetisk drøfting som er vanskelig å konkludere. Men det ville vært en interessant casestudie på vegne av journalistikken dersom man fant frem til og kunne undersøke et tilfelle der det var sammenheng mellom slik nye inntekter og hvordan de ble brukt til å finansiere redaksjonell innsats.

Et etisk spørsmål er om redaksjonen vil tilpasse journalistikken for å optimalisere trafikken og inntektene fra disse tjenestene. Når det gjelder muligheten for å fremme salg av egne redaksjonelle tjenester er dette blitt godkjent som praksis i norsk presse. Når det gjelder andre tjenester som formidles i annonseform, vil en slik tilpasning i så fall være tekstreklame. Til forskjell fra vanlige annonser er annonsøren her ikke en ekstern kunde. Flere studier har påvist hvordan veggene mellom redaksjon og administrasjonens forretningsavdelinger er blitt redusert (se f.eks. Sparrow, 1999: 94f, Barland, 2012a: 173ff). Når annonsøren er en intern aktør kan man mistenke disse for å ha adgang til å påvirke redaksjonelle prioriteringer til fordel for å fremme egne annonser. Eller mer overordnet, hvordan de redaksjonelle produkter utvikles for å tiltrekke seg markedssegmenter av lesere man vil annonsere til. Det vil også være gråsoner hvor svaret ikke er opplagt ifølge det etiske regelverket. Men det er ikke gitt at redaktøren ville gjort de samme prioriteringer om fordeling av ressurser og utvikling av redaksjonelle produkter dersom det utelukkende skulle legges ideelle journalistiske kriterier til grunn. Gitt at økonomiske vurderinger her påvirker journalistiske prioriteringer vil det i så fall påvirke hva i samfunnet som får journalistisk oppmerksomhet og hva som havner i en blindsoner og unngår kritisk oppmerksomhet. Problemstillingen er tilsynelatende parallell til diskursen om hvordan annonser og reklameinntekter påvirker medienes innhold. I den grad disse nye inntektene fra medienes egne kommersielle digitale tjenester fortsetter å vokse seg store og betydningsfulle, vil det være på sin plass med mer forskning som undersøker om de i kraft av sin nærhet til redaksjonene har en egen måte å påvirke medienes innhold på. I så fall vil det gi ny interessant innsikt i koblingen mellom medienes økonomi og journalistikkens samfunnsrolle.

## REFERANSER

### *Muntlige kilder*

Sverre Munck, Schibsteds konserndirektør Strategi og Internasjonal, presentasjon på konferanse 11.6.2012.

Pål Nisja, utviklingssjef i Nettavisen, presentasjon på konferanse 1.11.2012.

Rune Røsten, Investment Manager i Schibsted Vekst, forskningsintervju 30.4.2013.

### *Nettkilder*

Kampanje.com: nyhetsartikkel «Rammes av Dagbladet-kjøp», publisert 28.6.2013, besøkt 30.8.2013, <http://www.kampanje.com/medier/article6732356.ece>.

Kampanje.com: nyhetsartikkel «Nå tjener Stavrum penger», publisert 30.5.2013, besøkt 30.8.2013, <http://www.kampanje.com/medier/article6682158.ece>.

PFU-basen: Saker som er behandlet av Pressens Faglige Utvalg, besøkt 30.8.2013, [www.pfu.no](http://www.pfu.no).

Statistikk for nettrafikk i Norge publiseres fortløpende av TNS Gallup, besøkt 30.8.2013, [http://www.tnslistene.no/?list\\_id=9&list\\_type=2](http://www.tnslistene.no/?list_id=9&list_type=2).

Statistikk for nettrafikk i Sverige publiseres fortløpende av Sveriges Annonserer i deres KIA-index, besøkt 30.8.2013, <http://kiaindex.net/>.

### *Litteratur*

Albarran, Alan B., Sylvia M. Chan-Olmsted og Michael O. Wirth (red.) (2006). *Handbook of Media Management and Economics*. New York: Routledge.

Barland, Jens (2012a). *Journalistikk for markedet. Redaksjonell produktutvikling i VG og Aftenbladet på papir og nett 1995-2010*, monografi, Oslo: Universitetet i Oslo. (Lenke til e-bok: <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-32655>).

Barland, Jens (2012b). «Fet av slanking. Om VGs Vektklubb», s. 193-213 i Martin Eide, Leif Ove Larsen og Helle Sjøvaag (red.), *Nytt på brett og nett. Journalistikk i forandring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Barland, Jens (2012c). *Tekstreklame i en digital tid. Rapport fra Tekstreklameutvalget*. Oslo: Norsk Redaktørforening.

Brurås, Svein (1997). *Journalister til salgs? En rapport om sponning og tekstreklame i media*. Volda: Høgskulen i Volda.

Doyle, Gillian (2007). *Understanding media economics*. London: Sage.

Fagerberg, Jan, David C. Mowery, Richard R. Nelson, Bjørn Terje Asheim,

- Kristine Bruland og Stine Grodal. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Krumsvik, Arne (2011). *Medienes privilegier: en innføring i mediepolitikk*. Kristiansand: IJ-forlaget.
- Krumsvik, Arne (2012). «Hvorfor er det så vanskelig å tjene penger på net-tjournalistikk?», pp. 55-68 i Martin Eide, Leif Ove Larsen og Helle Sjøvaag (red.), *Nytt på brett og nett. Journalistikk i forandring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- McManus, John H. (1994). *Market-Driven Journalism: Let the Citizen Beware?* Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- McManus, John H. (2009). «The Commercialization of News», pp. 218-233 i Karin Wahl-Jørgensen og Thomas Hanitzsch (red.), *The Handbook of Journalism Studies*. New York: Routledge.
- Picard, Robert G. (2001). «Strategic Responses to Free Distribution Daily Newspapers». In: *The International Journal on Media Management*, 2. årgang, nr. 3, pp. 167-171.
- Picard, Robert G. (2002). *Evolution of revenue streams and the business model of newspapers: The U.S. Industry between 1950-2000*. Turku: Turku School of Economics and Business Administration.
- Picard, Robert G. (2004). «Environmental and Market Changes Driving Strategic Planning in Media Firms», pp. 1-17. In: Robert G. Picard (red.), *Strategic Responses to Media Market Changes*. Jönköping: Jönköping International Business School Ltd.
- Picard, Robert G. (2011). *The Economics and Financing of Media Companies*. New York: Fordham University Press.
- Schibsted årsrapport 2012 (2013). Oslo: Schibsted.
- Schibsted delårsrapport 1. kvartal 2013 (2013). Oslo: Schibsted.
- Sparrow, Bartholomew H. (1999). *Uncertain guardians: the news media as a political institution*. Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press.
- Storsul, Tanja og Arne Krumsvik, red. (2013). *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*. Göteborg: Nordicom.

**JENS BARLAND**, PhD, er førsteamanuensis i medieledelse og innovasjon ved Høgskolen i Gjøvik. Hans bakgrunn er først og fremst 20 års fartstid i mediehus, blant annet som sjefredaktør og administrerende direktør for Stavanger Aftenblad. Han har også hatt lederstillinger i Aftenposten og Dagbladet.  
jens.barland@hig.no