

Arbeidsnotat nr. 28/11

**Hvordan finansiere journalistikk?
- Jakten på bærekraftige forretningsmodeller
i en digital mediehverdag**

av

Ruth Rørvik

SNF prosjekt 1304

”Seamless infrastructures, business models and cultural diversity”

PROGRAMOMRÅDET TELE- OG MEDIEØKONOMI

Denne publikasjonen inngår i en serie arbeidsnotater og rapporter fra programområdet tele- og medieøkonomi ved Samfunns- og næringslivsforskning AS (SNF). Hovedmålsettingen med forskningsprogrammet er å analysere dynamikken i tele- og mediesektorene og relasjonene mellom teknologiprodukter og forretningsmodeller. Prosjektet ”Seamless infrastructures, business models and cultural diversity” er finansiert av Norges forskningsråd (VERDIKT).

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS

BERGEN, SEPTEMBER 2011

ISSN 1503 – 2140

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

Forord

I dette arbeidsnotatet blir det sett nærmere på forretningsmodeller for journalistikk. Arbeidsnotatet er skrevet som en del av SNF-prosjektet «Seamless infrastructures, business models and cultural diversity».

I arbeidsnotatet blir det foretatt en gjennomgang av sentrale kjennetegn, utviklingstrekk, utfordringer og dilemma ved forretningsmodellutvikling i mediebransjen, med vekt på inntektssiden. Den raske utviklingstakten til teknologien gjør det til et spennende forskningsområde, fordi det stadig dukker opp nye interessante spørsmål og utfordringer som medieaktørene må ta hensyn til. Markedssituasjonen og de teknologiske mulighetene vil nok endre seg fremover, samtidig det er mye som tyder på at de prinsipielle problemstillingene rundt medias samfunnsansvar og finansiering av journalistikk i lang tid fremover vil være sentrale spørsmål for bransjeaktørene.

Bergen, 29. september 2011

Ruth Rørvik

Innholdsfortegnelse

FORORD	1
INNHOLDSFORTEGNELSE	2
SAMMENDRAG	3
1. INNLEDNING	4
2. TRADISJONELL FINANSIERING AV JOURNALISTIKK	7
2.1 PAPIRAVISER OG TOSIDIGE MARKEDER	7
2.2 DEN TREDJE FINANSIERINGSKILDEN – STATSSTØTTE	8
3. FREMVEKSTEN AV NETTAVISER OG KONSEKVENSER FOR BRANSJEN	12
3.1 TEKNOLOGISK UTVIKLING	12
3.2 FREMVEKST AV NETTAVISER.....	13
3.3 APPLIKASJONER, SMARTPHONES OG IPAD	15
3.4 ENDREDE MEDIEVANER	16
3.5 BÆREKRAFTIGE NETTAVISER?	18
3.6 KANNIBALISERING AV PAPIRAVISEN?	20
4. MULIGE INNTEKTSKILDER FOR JOURNALISTIKK.....	22
4.1 KUNSTEN Å SETTE PRISLAPP PÅ EN NETTAVIS	22
4.2 NETTAVIS OG PAPIRAVIS – SUBSTITUTT ELLER KOMPLEMENTARITET?	25
4.3 KAN MAN TA SEG BETALT PÅ NETT?	28
4.4 MULIGHETENE MED NYE PLATTFORMER – FROKOST OG NYHETER VIA IPAD?.....	32
4.5 ENDRINGER PÅ KOSTNADSSIDEN AV FORRETNINGSMODELLEN.....	33
5. AVSLUTTENDE KOMMENTAR OG ANALYSE	35
6. REFERANSER	37

Sammendrag

Mediebransjen er i stadig omveltning og står ovenfor mange store utfordringer og muligheter i tiden fremover. Bransjen har gått og går gjennom store strukturelle endringer når det gjelder teknologiske muligheter for produksjon og distribusjon, endring i publikums medievaner, sosiale mediers fremvekst og utviklingen av nye mobile plattformer.

Mediebedriftene påvirkes ulikt og i ulik grad av det nye konkurransebildet og den nye teknologien, men den generelle trenden er at avislesing i stadig større grad vris mot lesing på digitale plattformer som pc, mobil og iPad, samt at sosiale nettsteder som Facebook og Twitter er sterke konkurrenter om oppmerksomheten til potensielle nyhetslesere.

Samtidig som avisene kjemper om publikums oppmerksomhet daglig, diskuteres det i mediebransjen hvordan original journalistikk skal finansieres i fremtiden, og hvilken rolle de ulike plattformene skal gis i tiden fremover. Debatten om finansiering av journalistikk kan ses som en refleksjon av medias tosidige rolle. På den ene siden diskuteres media som økonomiske enheter, og det diskuteres hvordan man skal tjene penger og finne en bærekraftig forretningsmodell. Fra en annen vinkel diskuteres medias demokratiske rolle, og man spør seg om hvordan mediebedrifter i fremtiden kan ha muligheter til å utføre sitt samfunnsoppdrag på en god måte. Det vil bli sett på ulike sentrale problemstillinger for mediestrateger, som utfordringer med kannibalisering, versjonering mellom papir og nett og på fremvekst av nye plattformer som mobil og iPad. Begrepene "free" og "premium" blir benyttet for å beskrive strategier som gjerne kan være plattformsoverskridende. Det vil også bli sett nærmere på en sentral problemstilling som de fleste i bransjen er opptatt av – kan man ta betalt for nettaviser?

I dette arbeidsnotatet blir flere av de sentrale utfordringene som avisbransjen møter drøftet og forskningslitteratur blir benyttet for å belyse ulike sider ved slike utfordringer. Det vil bli sett på ulike finansieringskilder for journalistikk, på nettavisers eksplosive vekst de siste ti årene og på fremveksten av nye digitale plattformer og de mulighetene og utfordringene som disse medfører. I arbeidsnotatet vil det gjennomgående være et fokus på *forretningsmodeller* for journalistikk.

1. Innledning

The Internet has been the most fundamental change during my lifetime and for hundreds of years. Someone the other day said, "It's the biggest thing since Gutenberg," and then someone else said "No, it's the biggest thing since the invention of writing." - Rupert Murdoch

Sivilisasjoner har i mange århundrer brukt aviser for å spre nyheter og informasjon til folket. Ifølge World Association of Newspaper kan man spore "aviser" helt tilbake til 59.f.Kr. og Julius Caesar sin avis "Acta Diurna", som han benyttet for å informere befolkningen om viktige sosiale og politiske hendelser. Senere dukket det opp aviser i form av håndskrevne nyhetsark i det 8. århundres Beijing i Kina.¹ Den første trykte avis var Nieuwe Tijdingen som utkom for første gang i Antwerpen i mai 1605. Antwerpen var beleiret av fienden og en boktrykker bestemte seg for å sende ut et skrift to ganger i uken med beretninger om de beleiredes tilstand, deres heltemot osv.² Norges første avis var Norske Intelligenz-Seddel fra 1763. Siden den tid har antallet aviser økt dramatisk og ved utgangen av 2009 var det i Norge 225 avistitler (Høst 2010:5) og på verdensbasis blir det gitt ut 12 297 dagsaviser (World Press Trends 2010). Den teknologiske utviklingen har skutt fart og det har også kommet stadig nye distribusjonsplattformer, nye produksjonsverktøy, nye applikasjonsmuligheter og andre nye og innovative løsninger. I et historisk perspektiv har samfunnet produsert og distribuert nyheter på mange ulike måter opp gjennom historien og forretningsmodellene har endret seg.

"First it was the town crier; later the newspaper; today the Internet has become increasingly important. Communication costs have dropped dramatically; but now advertising revenues are shrinking too. Generally, when the underlying technology changes, and an established logic for satisfying consumer needs – e.g. newspapers for providing news – is overtuned, the business model must change too." (Teece 2010:188)

Anderson (2008) viser i boken The Long Tail til hvordan den teknologiske utviklingen bl.a. har gjort det billigere og enklere å produsere og å distribuere informasjon. Radikale teknologiske endringer muliggjør også fremvekst av helt nye forretningsmodeller. Likevel, fremvekst av teknologiske innovasjoner innebærer ikke nødvendigvis økonomisk suksess (Teece 2010). Det er nødvendig å finne bærekraftige forretningsmodeller som klarer å *skape verdier* fra innovasjonene. Dette er et sentralt

¹ http://www.wan-press.org/article.php3?id_article=2821

² <http://www.sn1.no/avis>

dilemma i mediebransjen. Den nye teknologien har vokst i popularitet blant leserne, som får nyhetene gratis og kontinuerlig via nettaviser på PC, mobil og ulike nettbrett, som iPad. Samtidig har teknologien senket terskelen for nye tilbydere, fordi internett innebærer betydelig lavere distribusjonskostnader og oppstartskostnader (Anderson 2006). Dette har gjort at stadig nye nettaviser og avislignende nettsider har vokst frem og kampen om publikums oppmerksomhet har blitt hardere. I tillegg har nettavisene fått konkurranse fra sosiale medier som YouTube, Facebook og Twitter. I en slik konkurransesituasjon forsøker mediebedrifter å utvikle forretningsmodeller som både benytter seg av mulighetene som ligger i teknologien, samtidig som de genererer nok inntekter til en lønnsom og bærekraftig drift.

I dette arbeidsnotatet vil det bli satt fokus på ulike forretningsmodeller for journalistikk. Forretningsmodeller er et omfattende begrep som omhandler den underliggende logikken bak et selskaps virkemåte, og omhandler både produksjon og verdiskapning for kunde (Osterwalder 2006; Teece 2010). Satt litt på spissen, handler det om hvordan en bedrift skal skape verdier for kunder og hvordan de skal kunne tjene penger på dette. En forretningsmodell må tilpasses til de faktiske forholdene til en bedrift, en bransje og et marked. Markedet, produktkjennetegn, teknologisk utvikling og ulike reguleringer utgjør viktige strukturelle betingelser for forretningsmodeller (Pedersen et al 2008). Forretningsmodeller beskriver både strategier på kostnadssiden og på inntektssiden til en virksomhet. Det vil i dette arbeidsnotatet bli lagt spesielt vekt på inntektssiden ved forretningsmodeller, og det vil bli sett nærmere på de potensielle inntektskildene for journalistikk og på utfordringer og dilemma ved utvikling av gode prisningsmodeller.

Arbeidsnotatet vil trekke linjer til forskningslitteratur som er relevant for temaet finansiering av journalistikk. Forskningslitteraturen som er brukt spenner fra empiriske bidrag til mer teoretiske bidrag. I tillegg bygger analysen på data som ble samlet inn i forbindelse med en undersøkelse av omstillingsrundene i mediebransjen i 2008-2009. Disse dataene inkluderer intervjuer med ledere og fagforeningsledere i åtte store mediehus i Norge, samt interne dokumenter fra flere av disse. Kapittel to og tre er delvis basert på Rørvik og Nesheim (2010a; 2010b). Teknologiu utviklingen i bransjen går så raskt at det er nærmest umulig å holde seg oppdatert ved å lese forskningsrapporter alene. Ulike avisartikler, konsulentrapporter, teknologiblogger og bransjeaviser har blitt brukt for å få en viss oversikt over den nyeste bransjeutviklingen. I tillegg har Twitter blitt benyttet for raske oppdateringer fra bransjeaktører som kontinuerlig følger med på teknologiu utviklingen. Slike kilder er blitt benyttet for å tilstrebe en mer oppdatert bakgrunnsforståelse for temaet. Den faktiske markedssituasjonen kan likevel være endret etter dette arbeidsnotatet ble påbegynt.

Det vil her videre bli sett nærmere på hvordan journalistikk tradisjonelt sett har blitt finansiert, og på hvilke utfordringer og dilemma som preger medieaktører som opererer i en bransje som er i stor omveltning. Mange medieledere jakter på en god og levedyktig forretningsmodell for å finansiere journalistikk. Det vil bli sett nærmere på noen sentrale problemstillinger og spørsmål som reises i den sammenheng, slik som mulighetene for å ta betalt for innhold på internett.

Den videre gangen i notatet er som følger. I kapittel to blir det et tilbakeblikk på hvordan journalistikk har blitt finansiert opp gjennom tidene. Det vil bl.a. bli sett på ulike inntektskilder, som brukerbetaling, annonsefinansiering og statsstøtte. I kapittel tre vil det bli en kort gjennomgang av mediebransjens møte med den nye teknologiens muligheter og trusler. Det vil også bli sett på hvordan selve mediekonsumet har blitt endret de siste årene, og på hvordan konkurransesituasjonen til avisene har endret seg. I kapittel fire rettes blikket mot diskusjonene om utvikling av nye forretningsmodeller for journalistikk. Det blir bl.a. sett på hvilke utfordringer avisene møter ved prissetting av produkter og på problematikken rundt betalingsløsninger på nettet.

2. Tradisjonell finansiering av journalistikk

2.1 Papiraviser og tosidige markeder

Tradisjonelt sett har nyheter blitt formidlet gjennom papiraviser, som i varierende grad har fått inntekter fra to ulike marked; publikumsmarkedet og annonsemarkedet (Helgesen og Gaustad 2002:18). På publikumsmarkedet tilbyr mediene journalistikk og deltar i kampen om publikums oppmerksomhet. Brukerbetalingen skjer tradisjonelt gjennom abonnement, løssalg, eller en blanding. Publikumsmarkedet er i tillegg viktig med hensyn til å oppnå gode priser på annonsene, ettersom avisene "selger" lesernes oppmerksomhet til annonsørene.

På annonsemarkedet betaler annonsørene avisene for å få tilgang på oppmerksomheten til en viss målgruppe, der det endelige målet er å nå gjennom med et budskap og/eller å selge et produkt.

"[A]dvertiser demand for space in the print media and time in the broadcast media is a derived demand stemming from a demand for audience, and is a positive function of the size and quality of audience" (Ferguson 1983:637)

Som Ferguson her er inne på, aviser skaper verdier for annonsører ved å tilby tilgang på publikums oppmerksomhet, og både størrelsen og kjennetegnene ved publikumet påvirker hvor verdifullt det er for annonsørene. I aviser er det i dag vanlig å skille mellom rubrikkannonsering og merkevareannonsering. Merkevareannonsering er gjerne en reklame for en merkevare, som for eksempel en helsides annonse for Coca Cola eller DnbNor. Slike annonser har ofte illustrasjoner og de er spredd over hele avisen. Rubrikkannonsering befinner seg derimot vanligvis på bestemte seksjoner i avisen under overskrifter som klassifiserer annonsene (Ferguson 1983:653). Vanligste eksempler på rubrikkannonser er eiendomsannonser og stilling ledig, men rubrikkannonser kan også inkludere reklame for bil, underholdning, reiser o.l. En annen reklametype som aviser tilbyr annonsører er innstikk, dvs. et separat reklamebilag som plasseres midt i avisen. Dette kan bl.a. være attraktivt for annonsører ettersom flere reserverer seg mot uadressert reklame.³

Det er altså mulig for aviser å få inntekter fra to ulike marked. For å se dette i sammenheng kan det være greit å se på hvor store inntekter hver av de to markedene genererer. I 2008 omsatte norske

³ Aftenposten annonseweb. Storby – innstikk. 2009, <http://bedrift.aftenposten.no/kategori/180/storby-innstikk.html?BMFRONT=b8715643f4c096e830d80900ad5c58ac>.

aviser for 14,7 milliarder kroner. Opplagsinntektene (abonnement og løssalg) utgjorde 40 prosent av disse inntektene, dvs. 6 milliarder kroner. Annonsemarkedet bidro på sin side med 52 prosent av inntektene, dvs. 7,7 milliarder kroner (MBL 2010:46). Bak disse tallene skjuler det seg et mangfold av forretningsmodeller og ulik vekting av de to markedene. En mediebedrift kan fokusere på inntekter bare fra reklame/ annonsemarkedet (som gratisaviser), bare fra brukerbetaling (f.eks. betal-TV), eller fra en kombinasjon av disse to kildene (Kind et al 2009; Gustafsson 2009).

Først et raskt tilbakeblikk: I avisenes spede barndom, på 1600- og 1700-tallet, var dagsavisene eliteaviser basert utelukkende på brukerbetaling, og det var først på begynnelsen av 1800-tallet at annonsørene ble viktige for avisenes forretningsmodell (Gustafsson 2009:23). Senere har det vokst frem ulike blandingsmodeller, kalt for 33/67- og 75/25-modellene, som har eksistert parallelt i markedet i nesten 100 år (Gustafsson 2009:27).

Innslaget av gratisaviser er ikke så stort i Norge som i en del andre land. De fleste inntektsmodellene i Norge er såkalte blandingsmodeller, med ulik vekt på de ulike markedene. Regionalavisene får ofte store inntekter fra annonsemarkedet, spesielt fra rubrikkannonser for "stilling ledig" og "eiendom til salg". Disse regionalavisene får også en del inntekter fra abonnement, og en mindre andel fra løssalg. Løssalgsavisene baserer sin forretningsmodell på brukerbetaling og en mindre andel reklame. De er ofte tabloide i formen og forsiden er laget for å selge flest mulig aviser hver enkelt dag.⁴ Annonseinntekter har spilt en stadig viktigere rolle i medias utvikling, spesielt ved fremveksten av nye medier (Gustafsson 2006: 20,22).

2.2 Den tredje finansieringskilden – statsstøtte

"Were it left to me to decide whether we should have a government without newspapers or newspapers without a government, I should not hesitate for a moment to prefer the latter." - Thomas Jefferson (1743-1826) Third president of the United States.⁵

I tillegg til annonse- og publikumsmarkedet, kan mediebedrifter få direkte og indirekte støtte fra det offentlige. De mediepolitiske virkemidlene til kringkasting, presse og film beløper seg totalt til anslagsvis 7,1 mrd kroner i 2010, og av disse får den trykte pressen rundt 1,8 mrd kroner. Avisene får

⁴ For mer om ulike forretningsmodeller i Norge, se Rørvik og Nesheim (2010)

⁵ <http://www.wan-press.org/article2824.html>

indirekte økonomisk støtte, i form av fritak for merverdiavgift på opplagsinntekter. I tillegg får de mer direkte økonomisk støtte, slik som 311 millioner i pressestøtte, derav et produksjonstilskudd på 273 millioner.⁶

I Norge begynte staten å gi økonomisk støtte til aviser i 1969, med sikte på å opprettholde en differensiert, allsidig og desentralisert presse. Pressestøtten inkluderer prosjekttilskudd, direkte pressestøtte, portokompensasjon, div. støtteformer for aviser, samt kringkastingsavgiften for NRK (Roppen 2009). Når denne pressestøtten ble innført ønsket staten å unngå avisdød tilsvarende den man hadde sett i Danmark og Sverige (Smith-Meyer 2009; St.meld.nr.57 2000-2001:45)

Hovedmålet med mediestøtten var å sikre mediemangfold og at befolkningen skulle få bred tilgang til høykvalitetsnyheter og samfunnsdebatt (Møen 2010:9). Det ligger i samfunnet og i politikken en forventning til de kulturpolitiske forpliktelser til journalistikken, noe som reflekteres i offentlige reguleringer, herunder konsesjonsvilkår og bestemmelser om eierskapsbegrensninger (Helgesen og Gaustad 2002: 10). I Vær Varsomplakaten beskrives medias samfunnsrolle slik:

”Ytringsfrihet, informasjonsfrihet og trykkefrihet er grunnelementer i et demokrati. En fri, uavhengig presse er blant de viktigste institusjoner i demokratiske samfunn. (...) Pressen ivaretar viktige oppgaver som informasjon, debatt og samfunnskritikk. Pressen har et spesielt ansvar for at ulike syn kommer til uttrykk.”⁷

Ifølge Møen (2010:9) er eksisterende støtteordninger delvis et resultat av politiske hestehandler og historiske tilfeldigheter, som har medført en skjevfordeling av støtten. Mer generelt påpeker han at hovedbegrunnelsen for å subsidiere kunnskapsproduksjon at den som frembringer ny kunnskap sjelden får hele gevinsten, samtidig som den *samfunnsøkonomiske* avkastningen av kunnskapen fra undersøkende journalistikk er høy (Møen 2010:1).

I tillegg til medias demokratiske rolle, er det et stadig større fokus på økonomi og flere mediehus har eiere som ønsker kortsiktig eller langsiktig profitt.⁸ Vektleggingen av profitt eller samfunnsoppdrag har variert opp gjennom tiden, og endringer i eierskapsstruktur er en av faktorene som kan påvirke dette. Enkelte (som medieforskeren Picard) mener at samfunnsoppdraget har blitt et virkemiddel og

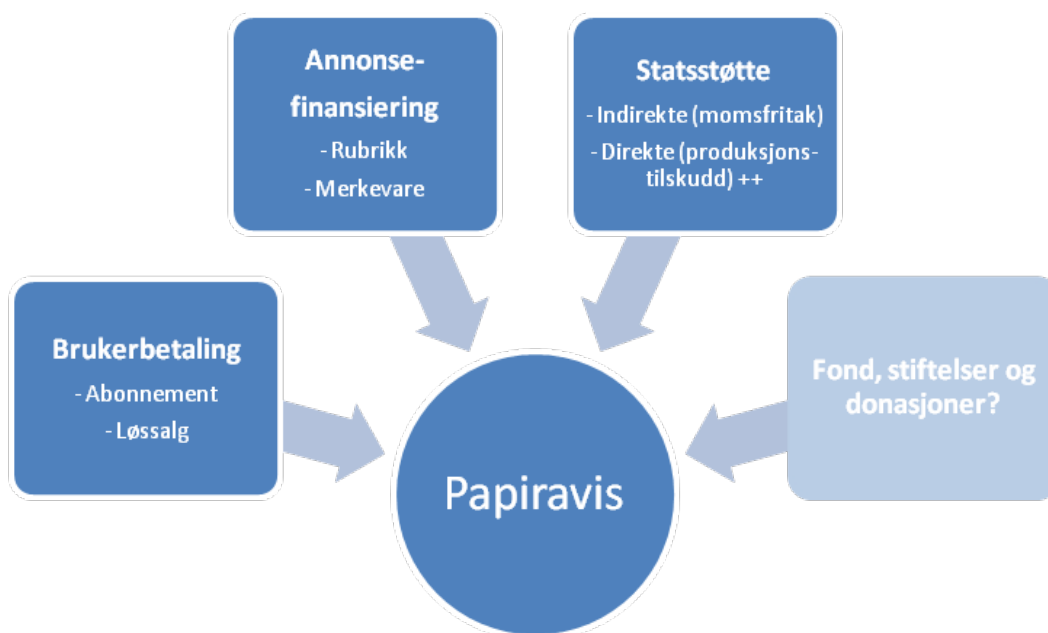
⁶ Tallene er hentet fra rapport fra Mediebedriftenes Landsforenings mediepolitiske utvalg (2010)

⁷ http://presse.no/Pressens_Faglige_Utvalg_PFU/Var_Varsom-plakaten/

⁸ Kravene til driftsmargin varierer. Davies (2008:65) viser til at enkelte aviser har hatt eiere som har ønsket opp mot 35 % i driftsmargin.

driftsmarginen målet. Mediebedrifter balanserer ofte hensynet til økonomisk effektivitet opp mot hensynet til kvalitetsjournalistikk. Gravejournalistikk og grundig journalistikk er tid- og ressurskrevende, og med et stadig økende produksjonspress og en stadig "kjappere" journalistikk, blir ofte effektiviteten satt fremfor grundigheten (Davies 2008). Slike dilemma, avveininger og balanse ganger er sentrale i debatten om forretningsutvikling, som vi skal se nærmere på senere.

I tillegg til inntekter fra brukerne, annonsører og/eller fra staten, er det en fjerde mulig finansieringskilde, nemlig gaver fra private aktører, som stiftelser eller idealistiske enkeltpersoner. Dette kan være i form av donasjoner, fond eller crowd-funding, som vi skal komme nærmere inn på senere. En kort oppsummering av inntektskildene for papiravisen kan gjøres ved å henvise til følgende figur.



Som vi ser, har papiravisen flere ben å stå på når det gjelder finansiering. Man har tradisjonelt sett hatt to hovedinnteksstrømmer til avisene; brukerbetaling og annonsefinansiering. Begge disse inntektene har kommet pga det tradisjonelle journalistiske produktet. Publikum betaler for journalistikken ved løssalg eller abonnering. Annonserne betaler for å få tilgang til lesernes oppmerksomhet og bestemte målgrupper, og annonsetypene kan deles inn i rubrikkannonsering, merkevareannonsering og innstikk.

I tillegg til disse to markedene, har det offentlige delvis finansiert og opprettholdt pressen i form av direkte og indirekte pressestøtte. Papiravisene i Norge har varierende grad av statsstøtte, både produksjonstilskudd og momsfritak.⁹ Inntekter fra fond, stiftelser og donasjoner er ikke like fremtredende i Norge, men i enkelte andre land, som USA, er tradisjonene sterkere for at private aktører støtter slike tiltak, slik som non-profit-avisen ProPublica.¹⁰

Finansiering av journalistikk og endringer i mediekonsum, er ikke bare noe som er aktuelt i Norge. Det kan være hensiktsmessig å se litt utenfor Norges grenser, og også utenfor Europa og USAs grenser for å se hvordan situasjonen er globalt. Som Franklin (2010) påpeker, er det lett å ta på seg euro-amerikanske briller når man studerer endringene i mediekonsum og opplagsfallet og generalisere til resten av verden. I et internasjonalt perspektiv er det imidlertid flere land/kontinenter som har et radikalt annet utgangspunkt når det gjelder vilkår for journalistikk. Fra et globalt perspektiv virker journalistikkens fremtid mer kompleks og nyansert. I Kina, India, Sør-Amerika og deler av Afrika blomstrer journalistikk og journalistiske produkter, og man har registrert en økning i både antall titler, lesertall og annonseinntekter på både nett- og papiraviser (Franklin 2010:445).

Papiravisen blir imidlertid utfordret fra flere kanter, slik vi skal se i neste kapittel, der den teknologiske utviklingen og de utfordringene den har medført for papiravisen og journalistikken vil bli gjennomgått.

⁹ Jeg har i dette arbeidsnotatet valgt å ikke drøfte ulike typer pressestøtte og mulige offentlige finansieringsordninger. For interesserte kan jeg anbefale Møen (2010) sin gjennomgang av samfunnsøkonomiske perspektiver på pressestøtten, samt mediestøtteutvalgets innstilling, se NOU 2010:14.

¹⁰ "New Sources of Funding, New Sources of Reporting" Cranberg (2008)
<http://www.nieman.harvard.edu/reports/article/100063/New-Sources-of-Funding-New-Sources-of-Reporting.aspx>

3. Fremveksten av nettaviser og konsekvenser for bransjen

"The world is changing very fast. Big will not beat small anymore. It will be the fast beating the slow." - Rupert Murdoch

3.1 Teknologisk utvikling

Ved utvikling av gode forretningsmodeller er det viktig å ikke bare ta hensyn til hvordan man skaper merverdi for kunden, men også være bevisst hvilke strukturelle betingelser bedriften opererer under, slik som situasjonen i markedet, teknologien, produktetegenskaper og reguleringer (se f.eks. Pedersen et al 2008). Dette handler om å se på organisasjonen som en åpen modell, der omgivelsene danner begrensninger og krever tilpasning for at organisasjonen skal overleve (se Hatch 2004; Scott 2003)

De siste årene har de teknologiske og markedsmessige betingelsene i mediebransjen endret seg svært mye. I denne situasjonen er det særlig viktig for mediebedriftene å forstå (eller foregripe) omgivelsene og ha økonomisk bærekraftige strategier og forretningsmodeller. Teknologien er en avgjørende premissleverandør for medieutviklingen. I avishusene merkes den teknologiske utviklingen: gjennom endring av arbeidsprosessene (innføring av digital redigering av avissider) og ved utviklingen av nye plattformer for nyhetsformidling, både nettavis via PC, mobiltelefon, og ulike typer lesebrett. Spesielt lesebrett som iPad og Samsung Galaxy er i vinden for øyeblikket, en trend som vil bli diskutert nærmere senere.¹¹ Fremveksten av ny teknologi kan på mange måter være et tveegget sverd. På den ene siden representerer teknologien muligheter som mediebransjen kan bruke til sin fordel, f.eks. ved å effektivisere arbeidsprosesser og å benytte flere plattformer for sitt redaksjonelle innhold. På den andre siden representerer teknologien en trussel ved at ny teknologi kan utkonkurrere gammel teknologi som dagens bedrifter bygger på. En konsekvens av at det er billigere å distribuere innhold, er at tilbudet og konkurransen øker. Et eksempel er internett, der nettaviser fungerer som et (gratis) substitutt for tradisjonell nyhetslesing på papir, og gjennom at internett-tilbud (som Facebook, YouTube, Twitter) konsumerer oppmerksomhet som brukerne ellers kunne brukt på lesing av papiraviser og tv-titting.

¹¹ Mye tyder også på at mange flere lesebrett vil komme på markedet, slik at markedet for lesebrett vil bli ytterligere fragmentert fremover (Deloitte Media Predictions 2011).

Anderson (2006) påpeker i boken "The Long Tail" at det de siste årene har skjedd en demokratisering av produksjonsmidlene, slik at det har blitt lettere å produsere innhold. Det at hvem som helst kan produsere (og kopiere) innhold, blir først meningsfylt når distribueringsmulighetene blir bedre. Det har også skjedd en demokratisering av distribusjonsmidlene, dvs. distribusjonen har blitt billigere og det har blitt lettere å distribuere innhold. Internett og utbygging av bredbånd har gjort det billig å nå ut til potensielt sett store markeder. Eksempler på dette er den voldsomme fremveksten av blogger, nye nettaviser, nyhetsaggregatorer, nettsteder med brukergenerert innhold, sosiale medier osv.

Samtidig er det viktig å huske på at det ofte er enda billigere, tilnærmet gratis, å *kopiere* innhold. Som Shapiro og Varian (1999) påpeker, er informasjonsprodukter karakterisert av en spesiell kostnadsstruktur: den første kopien er ofte veldig dyr å produsere, mens de neste kopiene er mye billigere. Informasjon kan kopieres av andre, innenfor de lover, regler og normer som til en hver tid gjelder. Musikk er for eksempel beskyttet med copyright, mens nyhetssaker har en mer diffus beskyttelse, der man tillater delvis reproduksjon i henhold til den såkalte sitatretten. Fremveksten av internett og økt konkurranse blant innholdsleverandører, har utfordret opphavsretten for informasjon.

Den teknologiske utviklingen og fremveksten av nye medier kan påvirke annonsørenes preferanser og strategier. Rubrikkannonserne, spesielt "ledige stillinger", har i det siste hatt en strukturell overgang til ikke-redaksjonelle nettsteder som for eksempel FINN.no, noe som fører til en fallende tendens innen rubrikkannonseringen i papiravis, evt. annonsering både på web og i avis, en tendens man også ser internasjonalt (Wilberg 2008:47, 40). Konkurransen fra andre tradisjonelle og nye medier har også økt, og prisene på annonser blitt presset ned. En annen viktig konkurrent for papiravisene (og nettavisene) er kontekstbaserte annonser på for eksempel Google og Facebook. Disse annonsetypene er svært attraktive for annonsørene, fordi det tillater annonsørene å segmentere markedet på en bedre måte, og rette annonsene inn mot de brukergruppene som «ønsker» denne reklamen. Dette skjer enten fordi de skriver inn et bestemt ord i søkemotoren Google som deretter kobler søkeordet med en bestemt annonse, eller fordi nettstedet Facebook kobler personlig informasjon fra Facebook-profiler med annonsørenes målgruppeprofil.

3.2 Fremvekst av nettaviser

Som vi har vært inne på allerede; parallelt med den teknologiske utviklingen, har det skjedd en endring i medietilbudet og mediekonsumet. Den teknologiske utviklingen har altså gjort det lettere

og billigere å distribuere informasjon, og det er stadig nye medier og nettsteder som konkurrerer med papiravisene om publikums oppmerksomhet.

De siste ti-femten årene har det vært en stadig sterkere økning i antall nettaviser, og webteknologien og mulighetene blir stadig bedre, blant annet med den såkalte web 2.0 som tillater økt bruk av applikasjoner på nettsteder. Internasjonalt har nyheter vært online i mange tiår og i Norge ble Brønnøysund avis den første nettavisen i 1995, de lanserte forøvrig sin nettavis to dager før Dagbladet skulle debutere på nettet (Krumsvik, Ottosen og Steensen 2005:8; Krumsvik 2006:284). VG og et par andre aviser fulgte etter, men det som satte i gang den største endringen var når Nettavisen.no ble lansert i 1996. Nettavisen hadde begrensede ressurser, og deres sentrale forretningsidé var å få oversikt over de aktuelle nyhetene og sitere de mest interessante sakene. I tillegg hadde de et par egenproduserte saker, og kunne slik gi en god nyhetsoppdatering for leserne (Krumsvik 2006:286). Nettavisen.no kunne slik fungere som en substitutt heller enn komplementær til papiravisene, og de andre tradisjonelle avishusene responderte med å legge ekstra mye vekt på nettutgavene sine. I årene som har gått siden den gang, har nettavisene hatt en sterk vekst, samtidig som papiravisene generelt sett har hatt en opplagsnedgang (Rasmussen 2006:176).

Dynamikken som oppsto ved lanseringen av Nettavisen.no påvirket de etablerte mediernes lansering av nettavis (Krumsvik 2006; Krumsvik, Ottosen og Steensen 2005:12). En årsak til at det ble så mye ressurser og fokus på nettavisene var at lederne i mediebedriftene ville forsvare markedsposisjonene til den tradisjonelle papiravisen (Krumsvik 2006:292). Utsikter til økt inntjening var nemlig ikke hovedårsaken til at papiravisene lanserte nettutgaver på slutten av nittitallet. Ifølge en undersøkelse blant topplederne i mediebransjen, var det kun 5 % som mente at nettavisens primære rolle var å generere inntekter til avisen (Krumsvik 2006). Det strategiske valget om å lansere nettaviser har av Krumsvik (2006) blitt karakterisert som et "defensivt" trekk for å forsvare papiravisens markedsposisjoner. Rasmussen (2006) viser også til at det var en defensiv og pragmatisk holdning, men argumenterer for at det ikke var konkurranse eller markedsandeler som var hovedårsaken til at de store avisene gikk inn i nettbransjen. Han mener at motivet først og fremst var usikkerhet og nysgjerrighet, og at man hadde en vag anelse om at dette var noe man antakelig burde kaste seg med i, og man gjorde som de andre avisene (Rasmussen 2006:36). Helgesen og Gaustad peker på at denne tiden var preget av "frykt, usikkerhet og tvil", der satsing på nettaviser ble en form for "forsikring" uten at man visste hva det gjaldt og hva det kunne utvikles til (Helgesen og Gaustad 2002:43). Når denne fasen var over, kom det en periode med eterrasjonaliseringer der man forsøkte

å gi en logisk begrunnelse til de fryktinspirerte, men lite målrettede nettsatsningene (Helgesen og Gaustad 2002:43).

3.3 Applikasjoner, smartphones og iPad

Ulike smartphones har tatt stadig større andeler av markedet, spesielt ved lanseringen av iPhone (og konkurrerende telefoner som HTC, Samsung o.l.). Slike telefoner tilbyr en stor skjerm som egner seg godt for nyhetslesning, og iPhone og Android har vokst frem til å bli viktige marked for applikasjonsutviklere (AppStore har for eksempel over 300 000 applikasjoner tilgjengelig og antallet applikasjoner vokser stadig).

I løpet av 2010 har det kommet enda en viktig plattform på banen, nemlig ulike typer lesebrett, og da spesielt Apples nyvinning iPad (og senere iPad2). iPad ble lansert i Norge desember 2010, og har vært tilgjengelig internasjonalt siden januar 2010.

I mediebransjen har iPad blitt sett på som en ny mulighet for distribusjon av innhold, og flere mediebedrifter har uttrykt et ønske om å lansere betalingsprodukter på iPad.¹² Entusiasmen har vært stor for iPad, noe som reflekteres i mye spalteplass, utdeling av iPad til medieansatte som julegave og flere aviser har planlagt og/eller lansert betalingsversjoner for iPad.

iPad er et lesebrett som er trykksensitivt og som på mange måter fungerer likt som iPhone. iPad slo svært godt an i markedet, og utviklingen og salget av applikasjoner har vært svært høyt. Det anslås forøvrig at rundt 50 000 nordmenn hadde skaffet seg iPad før den ankom det norske markedet i desember 2010, og TNS Gallup anslår at rundt 500 000 personer vil ha skaffet seg iPad ved utgangen av 2011.¹³ Andre lesebrett har også kommet på markedet, bl.a. Samsung Galaxy, som er mindre enn iPad og kan holdes med en hånd, har kamera og som også kan brukes som vanlig mobiltelefon. Nettbrettene er fortsatt i en tidlig fase, og flere brett har begynt å komme på markedet allerede.

Foreløpig er det imidlertid Apple sitt produkt som har fått mesteparten av oppmerksomheten i media. Noe av det viktigste med lesebrettene er, som tidligere nevnt, applikasjonene. Når det gjelder Apples produkter, kan tredjeparter utvikle applikasjoner som, etter godkjenning av Apple, kan selges via Appstore og brukes på iPad, iPhone eller iPod Touch. Disse applikasjonene kan være alt fra

¹² Se f.eks: "Dagbladet.no på iPad" 08.11.2011 <http://www.journalisten.no/story/63040>; "A-magasinet klar for iPad" 10.03.2011 <http://www.journalisten.no/node/33982>

¹³ "Brettsalget eksploderer" 17.01.2011 <http://www.journalisten.no/story/63718>

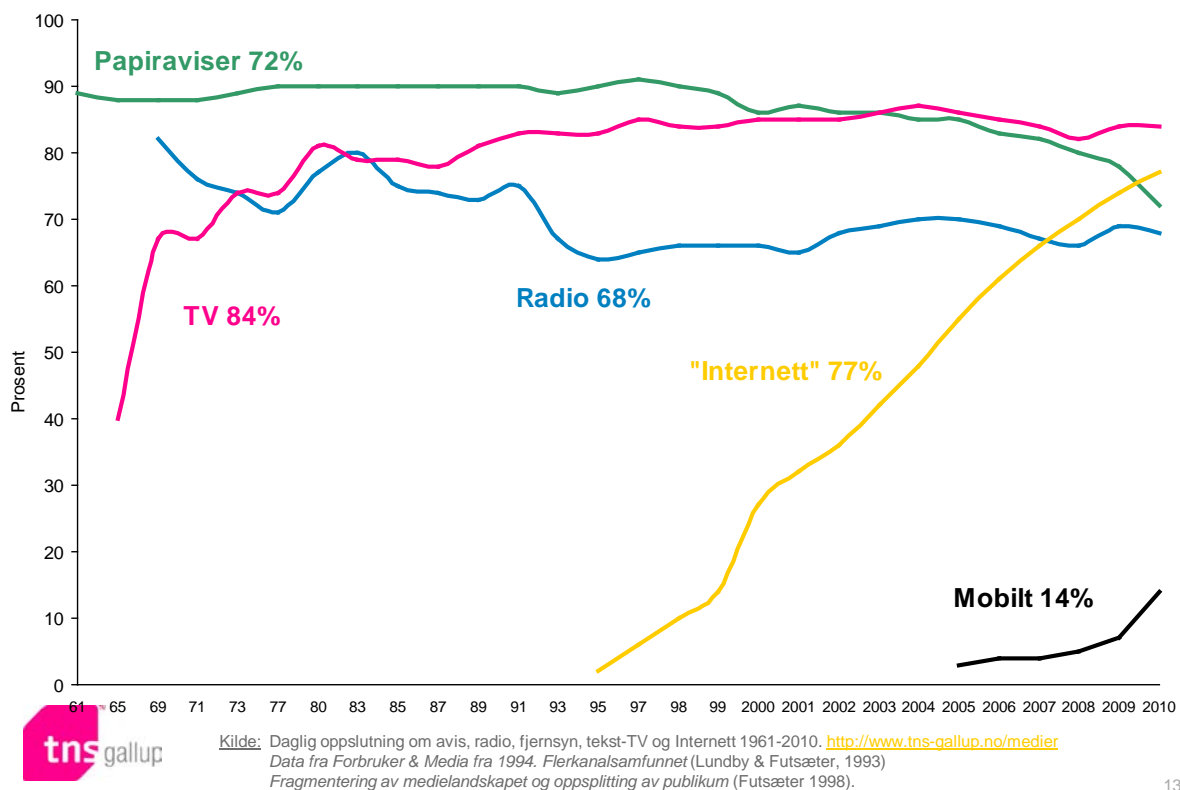
nyttefunksjoner (kalkulatorer, informasjon om stjerner og planeter, google maps, oversikt over flytrafikk i sanntid) til spill (både gratis-spill og betalingsspill, eventuelt en kombinasjon) og også nyhetsapplikasjoner. Tilsvarende har man operativsystemet Android, som bl.a. Samsung Galaxy Tab benytter, og flere mindre operativsystemer med applikasjonsutviklingsmuligheter.

iPad kan brukes til "vanlig" nettavislesning via Apples nettleser Safari eller Skyfire. Men den trykkfølsomme skjermen, som også kan holdes diagonalt, gir også muligheter for nye måter å lese avis på og muligheter for interaktivitet, blanding av papir- og nettaviser osv. Håpet til mange medieledere er at betalingsviljen til det norske folk skal være høyere på iPad enn den har vært på vanlig PC og mobil. Derfor har mange arbeidet med å utvikle egne iPad-utgaver av avisene, både pdf-versjoner av papiravisen og helt nye avisversjoner. Flere av mediehusenes applikasjoner er ikke ferdig utviklet, men det ser ut som om mange av iPad-applikasjonene skal oppleves som en blanding av tradisjonell papiravis og nettavis og at de skal "ta det beste fra begge verdener".

3.4 Endrede medievaner

Fremveksten av nettaviser reflekterer en fremvekst av nye publiseringsplattformer og en økt fragmentering av mediebransjen. Det har vokst frem et større tilbud og flere muligheter for nyhetskonsumenter enn det har vært tidligere. Avistilbudet i Norge har blitt mer differensiert, og de fleste har de siste årene hatt god tilgang til både lokalaviser, regionaviser og riksaviser (Bastiansen og Dahl 2008:492). Papiravisene er heller ikke det eneste mediumet som formidler nyheter. Før var det tv, radio og papiraviser som formidlet nyheter. Nå har plattformene blitt flere, og ifølge Ottosen har det skjedd en digitalisering av journalistikken (Ottosen 2006:3). Resultatet av all denne informasjonsstrømmen er at man har tilgang på nyheter over alt, og i mange tilfeller får man nyhetene helt gratis. Den mest markante og viktigste utviklingen over tid er imidlertid bruk av internett, som vist på følgende figur fra TNS-gallup (2011), som viser daglig bruk av de ulike mediene:

Medieutviklingen 1960 - 2010



13

Hovedtendensene de siste årene er klare. Internett har hatt en svært rask vekst, avis har gått noe ned, og smarttelefoner kom for alvor på banen fra rundt år 2005, og har hatt en markant økning de siste to-tre årene, og øker stadig.

Papiravisene har blitt utfordret av disse nye mediene og publiseringsplattformene. I internasjonal sammenheng har Norge lenge vært blant de landene som topper statistikken over avislesing, både når man regner i forhold til avisenes opplag (Helgesen og Gaustad 2002:38) og antall avistitler per 1 million innbyggere (ibid:41) Statistisk sett leser nordmenn 1,8 aviser hver dag (Mediebedriftenes landsforening 2009). Det har imidlertid skjedd store endringer i medievanene de siste årene.

Som vi har sett, det er blitt registrert en nedadgående tendens i opplaget til avisene (Høst 2010; Wilberg 2010:73). Siden år 2000 har totalopplaget i norske aviser gått ned fra vel 2.9 millioner eksemplarer (unntatt søndag) til litt over 2,5 millioner eksemplarer (Wilberg 2010:73). Det er interessant å merke seg at det her er snakk om en svært ulik utvikling for de ulike avisene, der noen få større aviser står for det meste av nedgangen, mens spesielt nisjeaviser og lokalaviser klarer seg

bra (MBL 2009). I perioden 2003 til 2009 har det vært et tap på 13 % i avismarkedet totalt, men hvis vi ser litt nærmere, ser vi at i samme perioden har økonomiaviser hatt en vekst på 17,5 % og nisjeaviser har hatt en vekst på 7,2 % (Wilberg Management og Mediebedriftene 2010:80). Regionavisene, bl.a. Media Norge-avisene, merker en svak opplagsnedgang, men stort sett holder opplaget seg stabilt og opplagsnedgangen er en svak nedadgående trend sammenlignet med f.eks. VG og Dagbladet, som har en opplagsendring fra 2008 til 2009 på henholdsvis -7.7 og -14.7 % (Høst 2010:6).

3.5 Bærekraftige nettaviser?

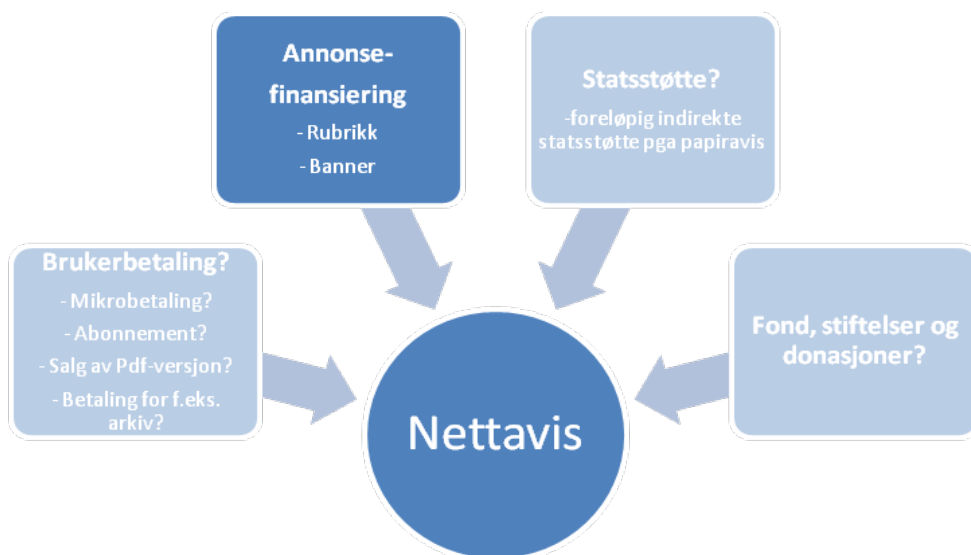
Det er flere grunner til at mediehusene oppfatter opplagsnedgang og nettavisenes fremvekst som problematisk. En av hovedutfordringene er at flere mediehus har hatt vanskeligheter med å utvikle bærekraftige forretningsmodeller for nettaviser. Papiraviser genererer inntekter fra både annonsemarkedet og publikumsmarkedet mens nettavisene har blitt avhengige av annonseinntekter, og man har i liten grad klart å finne vellykkede modeller for brukerbetaling. Det har vokst frem en oppfatning blant publikum om at basistjenester på nettet skal være gratis (Teece 2010). Det er også de færreste av de store avisene i Norge som tar betalt for nettavisen, unntak er nisjeaviser som f.eks. Morgenbladet, Ukeavisen Ledelse og Mandag Morgen. En grunn til at mange ikke tør å ta betalt, er fordi konsumentene lett kan gå over til konkurrenten, som jo bare er et klikk unna. I en slik prisrig vil prisene etter hvert presses mot null. De fleste nettavisene får derfor i hovedsak kun inntekter fra annonsering, der de også konkurrerer med selskaper som Google og Facebook, som tilbyr målrettede reklamer basert på personlig informasjonen de samler inn. Enkelte aviser har som nevnt forsøkt å ta betalt på nett. I januar 2010 valgte New York Times å innføre en såkalt "betalingsmur" på sin nettside, og Robert Murdoch hadde på forhånd varslet å gjøre det samme for alle sine aviser (Franklin 2010:442). Nettaviser får heller ikke inntekter fra staten i form av pressestøtte og momsfratak, i motsetning til avisen som publiseres på papir.

Mediestøtteutvalget leverte sin rapport ved årsskiftet 2010/2011, der de blant annet tar stilling til spørsmål om mediestøtte til digitale plattformer (NOU 2010:14). Utvalget er delt i spørsmålet om regler for momsfratak og momsfradrag for papir og nett, og leverte to ulike helhetlige forslag for fremtidig mediestøtte.¹⁴ Utvalgets rapport og innstillinger er p.t. fortsatt til vurdering, og vi vil i dette

¹⁴ *Flermedialitetsalternativet* innebærer et forslag om fortsatt mva-fritak for papiraviser, parallelt med en ny lavsats (8 prosent) for digitale redaksjonelle tjenester. *Omfordelingsalternativet* innebærer innføring av lik mva-

arbeidsnotatet ta utgangspunkt i dagens situasjon, der nettaviser ikke får offentlig støtte på lik linje med papiravisene.

Nettavisene får altså i liten grad inntekter fra publikumsmarkedet, og de får heller ikke inntekter fra statsstøtten. Nettaviser får dermed sine inntekter fra reklamebannere på nettsider og reklamesnutter ved levende bilder på nett. Det er imidlertid også blitt hevdet at papiravisene er mer verdt som annonsemedium enn nettavisene, ettersom man bruker mer tid på å konsumere annonsene i papiravisene enn i nettavisene. Dette gjenspeiles også i prisene, der annonsørene betaler mindre for å annonsere på nett enn på papir (Wilberg 2008). En vridning av aviskonsum fra papir til nett kan derfor påvirke avisenes potensial for inntjening fra annonsemarkedet. Sammenlignet med papiravisen, har dermed nettavisene i hovedsak én finansieringskilde, nemlig annonser, noe som kan illustreres med følgende figur:



En sentral problemstilling når det gjelder nettavisenes fremtid vil være om nettavisene kan overleve på annonser alene, eller om det er nødvendig med finansiering fra en av de andre kildene. I mange mediehus er det hyppige diskusjoner om det er mulig å få brukerne til å betale for nettbasert avisformidling (Rørvik og Nesheim 2010). Når det gjelder strategiske valg, er også den redaksjonelle

sats (8 prosent) for papiraviser og digitale redaksjonelle tjenester, ny støtteordning basert på redaksjonelle kostnader og økt bruk av prosjektstøtte som virkemiddel.

profilen under lupen. Finnes det ting ved selve det journalistiske produktet som kan endres og som vil gjøre det mer attraktivt for enten leserne eller for annonsørene?

I tillegg finnes det nettaviser som håper på litt drahjelp fra det offentlige. Et sentralt spørsmål for mediestøtteutvalget var om mediestøtten bør endres slik at den blir plattformnøytral og også gir fordeler for nettbasert journalistikk, utvalget var splittet i synet på dette (NOU 2010:14).

3.6 Kannibalisering av papiravisen?

Nettavisenes avhengighet av annonseinntekter er imidlertid bare en side av problemet. En annen bekymring i mange mediehus, er at nettavisene ikke bare skal kannibalisere på konkurrerende nettaviser, men at de også kan kannibalisere på mediehusets egen papiravis. Et eksempel på dette er VG, der VGNett har gått forbi VG i lesertall. Ifølge en representant for VG har VGs nettavis på mange måter blitt papiravisens største konkurrent (Rørvik og Nesheim 2010a).

Mediehus går en balansegang når det gjelder produktutviklingen av henholdsvis papir og nett. De må lage nettavisen god nok til at de får tatt vesentlige markedsandeler. Samtidig er leserne mer verdt på papir enn på nett, ettersom de på papir bidrar direkte via brukerbetaling. Det er derfor viktig at papirleserne ikke føler at nettavisen er et fullgodt substitutt, slik at de slutter å kjøpe papiravisen. Mange mediehus har dermed forsøkt å ha en strategi der nettet skal ta seg av hendelsesnyhetene, mens papiravisen skal bidra mer med bakgrunn og analyse.¹⁵ Flere mediehus har også restriksjoner for hva de legger ut på nett av papirstoffet, enten i form av forsinkelse, for eksempel at kronikker kommer på nett en dag eller to senere, eller i form av at enkelte artikler er forbeholdt papiravisen. En annen strategi er versjonering, der man lager egne (ofte kortere) saker til nettavisen, og egne saker til papiravisen.¹⁶

Når det gjelder endring i medievaner, er det viktig å poengtere at det at flere leser nettaviser ikke nødvendigvis betyr at de slutter å lese papiraviser. Den vanligste forklaringen på opplagsnedgangen er fremveksten av nettaviser. Stadig flere leser nyheter på internett og på mobiltelefoner som iPhone og dette gjelder spesielt de yngste lesergruppene (TNS Gallup 2009; Statistisk sentralbyrå 2009:14).

¹⁵ Dette kom bl.a. frem i Rørvik og Nesheim (2010a)

¹⁶ For en analyse av mediehusenes ulike strategier, bl.a. ift integrering av nett og papirredaksjon og strategier ift versjonering, anbefales Mediehusrapportene for 2007, 2008, 2009 og 2010. De kan lastes ned fra www.mediehus.org.

Likevel, noen undersøkelser (eks. Høst 2005; 2008; Wilberg 2008:59) har vist at lesing av nettaviser øker mer enn avisopplaget synker, og det er tendenser til at personer nå leser mer nyheter enn før og gjerne bruker flere medier for å holde seg oppdatert. Høst (2010) setter i tillegg spørsmålstegn ved å bruke nettavisene som eneste forklaringsmodell på opplagsnedgangen. Han presenterer andre mulige forklaringer som økning i pris, endret kvalitet og valg av redaksjonell profil (Høst 2010:21). Han påpeker i forlengelsen av dette at pessimisme og den sterke troen på at nettaviser truer papiravisenes posisjon kan påvirke de strategiske beslutningene, og at medieutviklingen dermed også kan få et element av selvpoppfyllende profeti (Høst 2010:9), et argument som også får støtte fra Preston (2009). Eierne kan også påvirke utviklingen i de enkelte mediebedriftene, f.eks. ved å forsøke å trekke ut mest mulig fortjeneste på kort sikt og unngå langsiktige investeringer (Høst 2010:9). Preston peker på at nedgangstidene har ført til kutt i sidetall for papiravisene, redusert kvalitet på innholdet og høyere priser (Preston 2009, sitert i Franklin 2010). Et sentralt argument medieledere fremholder ved nedbemanningsrunder er at man skal gjøre mer med mindre, "doing more with less" (Rørvik og Nesheim 2010). En slik strategi har blitt kritisert av enkelte. Franklin (2010) påpeker at leserne i praksis kan ende opp med det de oppfatter som et dårligere produkt, slik at det mottoet som egentlig omhandler intern effektivisering i mediehusene, "doing more with less", for leserne kan fortone seg som noe helt annet, nemlig at man ender opp med et dårligere produkt, "paying more for less". Nedbemanningsrundene i kjølevannet av bransjeomveltningene og finanskrisen gjenaktualiserte spørsmål om forretningsmodeller i de store mediehusene. Strategileggingen omhandlet flere sider mediebedriftenes virksomhet, og en av disse var inntektsstrømmene. Hvordan skulle mediebedriftene få inntekter? Hvor skulle de få inntektene fra? Hva var utfordringene? I det neste kapittelet skal vi drøfte ulike dilemma og utfordringer ved utvikling av nye mulige inntektsstrømmer for mediehusene.

4. Mulige inntektskilder for journalistikk

“Designing good business models is an “art”(…) the chances are greater if entrepreneurs and managers have a deep understanding of user needs and are good listeners and fast learners” (Teece 2010:190)

Som vi har sett, har teknologien ført til nye muligheter for de etablerte mediehusene når det gjelder distribusjon og ulike plattformer for nyhetsformidling. Samtidig har de nye distribusjonsmulighetene gjort det mulig for “alle” å starte opp konkurrerende virksomheter, og det har blitt stadig hardere konkurranse på internett.

Inntektskildene til papiravisene spenner fra brukerbetaling til annonsering til statsstøtte. Papiravisene har imidlertid hatt sviktende inntekter, pga fall i opplaget, noe som spesielt har rammet løssalgsavisene. Nettavisene har fått økt popularitet, men har foreløpig i hovedsak hatt bare en inntektsstrøm, nemlig reklame. Spørsmålet mange stiller seg er: hvordan kan man utvikle forretningsmodeller som både er økonomisk bærekraftige og som gjør det mulig å drive med ressurskrevende og samfunnsnyttig journalistikk? Denne problemstillingen er mangefasettert, men en viktig problemstilling som stadig blir gjentatt er: hvordan kan man ta betalt for nettaviser? Før vi ser på noen hyppig diskuterte strategier for betaling på nett, kan det være greit å ta et steg tilbake. Det kan være nyttig å se nærmere på hvorfor man egentlig ønsker å ta seg betalt på nett og utfordringene som ligger i å ta seg betalt for et informasjonsprodukt på nettet.

4.1 Kunsten å sette prislapp på en nettavis

Satt på spissen, årsakene til at mange ønsker å ta betalt for nettavisen er hovedsakelig et ønske om økte inntekter, samt å unngå at gratis nettavis skal være et substitutt for papiravisen, slik at papirleserne slutter å kjøpe aviser, og begynner å lese avisen gratis på nett. Ettersom papiravisleserne bidrar med brukerbetaling blir de ofte oppfattet som mer verdifulle (i kroner og øre) enn nettavisleserne, ettersom de siste først og fremst kun bidrar med sin oppmerksomhet som selges til annonsørene. Det er flere metodiske utfordringer ved en slik sammenligning og tallene spriker en god del, men det er likevel tydelig en tendens til at hver enkelt papirleser bidrar med større verdier til avisen enn hver nettleser. Ifølge The Economist (2006) trenger aviser mellom 20 og 100 lesere på nettutgaven for å kompensere for én leser mindre på papir.

Det er imidlertid viktige utfordringer med utviklingen av betalingsmodeller for nettaviser, som påpekt av bl.a. Teece (2010: 173, 178). Det kan være tegn på *overoptimisme*, ved at nettbaserte selskaper undervurderer problemene med å overleve på nett, konkursene i kjølevannet av dot.com-bølgen er et tydelig eksempel på dette. Implikasjonene for nettaviser, kan være at man overvurderer lesernes betalingsvilje for nettbaserte produkter. Det har nemlig vokst frem en forventning om gratis basistjenester på internett, og betalingsviljen er jevnt over svært lav (Teece 2010; Anderson 2009). En av grunnene til dette er at konsumentene har mange valgmuligheter, og det er et særdeles stort tilbud av tjenester på nettet, konkurrenten er bare "et klikk unna" (Foros et al 2009; Teece 2010). Som Simon påpekte allerede i 1997 er det så mye informasjon tilgjengelig ta det er *oppmerksomheten* som er en mangelvare, ikke informasjonstilbudet (Simon 1997). Sagt på en annen måte; tilgang til informasjon er ikke lenger et konkurransefortrinn i seg selv, man bør ha tjenester som *øker verdien* av denne informasjonen, enten det er en journalistisk stab som kan gjøre gode analyser basert på materialet, eller det er tjenester som bidrar med oppklarende visualisering av informasjonen, eller det er andre tjenester som gjør at informasjonen på en eller annen måte blir verdifull for kunden. Men hva som er verdifullt for kunden varierer langt på vei fra person til person. Og hvordan skal man egentlig prissette informasjon? Shapiro og Varian (1999) påpeker at det er svært vanskelig å finne korrekt pris for informasjonsprodukter, ideelt sett skal man prise informasjonen i forhold til hvor verdifull den er for kunden. Informasjon kan oppleves som generisk og lite verdifull, men den kan også oppleves som unik, relevant og svært verdifull. Dette kan illustreres med den etter hvert så velkjente refleksjonen til Steward Brand:

"On the one hand information wants to be expensive, because it's so valuable. The right information in the right place just changes your life. On the other hand, information wants to be free, because the cost of getting it out is getting lower and lower all the time. So you have these two fighting against each other." – Steward Brand, sitert i Anderson (2009)

Shapiro og Varian (1999) viste til hvordan informasjonens kostnadsstruktur påvirket mulighetene for å utvikle gode prisningsmodeller, blant annet pga store faste kostnader. Anderson (2009) knytter dette opp mot det han tolker som hovedessensen i Steward Brand sitt argument, og kommer opp med en ny forsøksvis analyse av dette: "Information that can be replicated and distributed at low marginal cost wants to be free; information with high marginal costs wants to be expensive." (Anderson 2009:98).

Det er samtidig *verdien for kunden* som langt på vei bestemmer hver enkelt kundes betalingsvilje, og det kan være vanskelig for en avis å få betalt nok til å dekke opp for produksjonskostnadene for original journalistikk. Det koster gjerne en del å lage en original, dyptgående nyhetssak, blant annet fordi tid til research og journalistenes reisekostnader kommer i tillegg til selve skrivingen. Men når saken først er publisert på papir eller nett er det svært billig og enkelt for konkurrerende medier å kopiere saken, spesielt for nettaviser som har kontinuerlig deadline. De initielle kostnadene ved produksjon av en journalistisk sak er altså ugjenkallelige (sunk costs), mens kopieringskostnadene er lave (Shapiro og Varian 1999). Det er ikke nødvendigvis slik at mediehuset som var først ute med nyhetssaken er de som får alle "klikkene", dvs flest lesere, det kan like gjerne være nettavisen som "kopierte" saken som vinner kampen om publikums oppmerksomhet. Ved nettavisenes fremvekst har kopiering og låning av stoff skutt fart, noe som enkelte har kalt for "klippjournalistikken" eller "30-sekundersregelen."¹⁷

Journalistikk er en type informasjonsprodukt, som både er vanskelig å prissette (ofte vanskelig å få tatt betalt for i det hele tatt) og som har en spesiell kostnadsstruktur. Det er ikke alltid samsvar mellom kostnadene ved å produsere ulike typer nyhetssaker, verdiene de i praksis skaper for kunde, og hvor mye de faktisk tjener på disse nyhetssakene, enten i form av brukerbetaling eller annonseinntekter. Dette er viktige faktorer å ha i bakhodet når mulige finansieringsmodeller for journalistikk diskuteres.

Et viktig punkt for de strategiske analysene i norske mediehus er prisningsmodeller ut mot kunde, og hvordan man skal utvikle produktene for henholdsvis nett og papir. Skal det som produseres på papir også ligge gratis ute på nett? Hva skal legges på nett, hvor mye, i hvilken versjon? Stimulerer nettavisen til salg av papiravisen, eller blir nettavisen et fullgodt alternativ til papiravisen? Sagt med andre ord; er papir og nett komplementære eller substitutter? De store mediehusene ønsker å utvikle produkter som *kompletterer* hverandre. Dette vil de gjøre ved å tilby en slags "totalpakke", der nettavisen tar seg av hendelsesnyhetene og papiravisen tar seg av analysen og bakgrunnsinformasjon for viktige hendelser (Rørvik og Nesheim 2010). Sakene kan enten *versjoneres*, dvs. det lages ulike versjoner av sakene til papir og nett, eller de kan velge å la egne saker være eksklusive for enten nett eller papir, for slik å markere forskjellen på de to produktene. En slik strategi er langt på vei et forsøk på å gjøre de to plattformene komplementære og unngå at man

¹⁷ <http://www.journalisten.no/story/57694>; <http://www.journalisten.no/story/62358>

føler at det man får på papir også ligger gratis på nett. Kundenes faktiske opplevelse av avisen er ikke et hovedfokus i dette arbeidsnotatet. Likevel kan det være interessant å merke seg at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom mediebedriftenes versjoneringsstrategi og lesernes faktiske opplevelse av de ulike produktene. Et interessant spørsmål man likevel kan ha i bakhodet er om leserne faktisk opplever en tydelig forskjell mellom profilen til en enkelt mediebedrifts papiravis og nettavis.

4.2 Nettavis og papiravis – substitutt eller komplementaritet?

Opplaget til papiravisene har de siste årene hatt en synkende tendens for de største avisene, spesielt løssalgavisene. Resultatet har vært mindre inntekter fra brukerbetaling på papiraviser, men uten at økningen av lesere på nett har gitt tilsvarende økning via annonseinntektene. Satt på spissen er dette en situasjon der du har noen lesere som benytter seg av gratis tilgang (nettlelere), mens andre også betaler for tilgang til ekstra tjenester (papirlesere, gitt at papiravisen har artikler som ikke nettavisen tilbyr). Dette kan til en viss grad ses i forhold til begrepet Freemium, som betyr at enkelte lesere benytter seg av gratis tilgang til en basistjeneste (Free), mens andre betaler for å få ekstratjenester som gir større verdi (Premium). Begrepet Freemium oppsto i 2006 i kommentarfeltet på bloggen til Fred Wilson, som beskrev en stadig mer populær forretningsmodell. Han beskrev den nye forretningsmodellen slik:

”Give your service away for free, possibly ad supported but maybe not, acquire a lot of customers very efficiently through word of mouth, referral networks, organic search marketing, etc, then offer premium priced value added services or an enhanced version of your service to your customer base.”

Enkelte momenter i Freemium-begrepet kan relateres til avislesere, men en viktig forskjell er at betalingsproduktet i avisverden (papiravis) kom *før* gratisproduktet (nettavis).¹⁸ Nettavisen kan til en viss grad fungere som reklame for papiravisen, men den kan like gjerne ses på som en måte å forsvare markedsposisjonen til papiravisen, og som en måte å gi et komplett nyhetstilbud. Strategiene vil variere mellom de ulike mediehusene. Det poenget som det *er* nyttig å dra ut fra

¹⁸ Det må her understrekes at når jeg bruker begrepene premium og billigmodell, refererer jeg ikke til *kvaliteten* på produktene, men på *prisen* de har ut mot kunden, og det er ikke nødvendigvis samsvar mellom disse to elementene.

Freemium-modellen er at gratisbrukerne og premiumbrukerne skal tilbys produktpakker, og at produktene som tilbys premium-brukerne bør ha tjenester som gir merverdi for konsumentene. Man foretar altså en versjonering, der produkter blir produsert i forhold til hvor store verdier de genererer for kunden (se Shapiro og Varian 1999).

Det kan argumenteres for at det ikke nødvendigvis trenger å være likhetstegn mellom papirleser og premium og nettleser og free, m.a.o. det er ikke nødvendigvis hensiktsmessig med merkelappene "papirlesere" og "nettlelere". Dette bl.a. fordi mange bruker flere medier for å holde seg oppdatert og fordi produktutviklingen og segmenteringen av markedet ikke nødvendigvis trenger å følge *plattformen* innholdet distribueres på. Merkelappene premium og free kan like gjerne henvise til ulike typer plattformoverskridende produktpakker. I praksis i dag er imidlertid de fleste nettaviser gratis og papiravisene betalt, derfor vil den distinksjonen være interessant for en analyse av dagens situasjon.

En risiko ved å tilby en gratis versjon og en betalt versjon av et produkt, kan være at gratisversjonen/billigversjonen blir "for god" i forhold til premium-versjonen, for eksempel ved at personer leser nettavis og ikke opplever at det er verdt å betale prisen som er satt for papiravisen.

"It pays to make your high-end product as attractive as possible. The problem arises at the other end of the product line: if your low-end version is too attractive, it may attract some customers who would otherwise pay a premium price for the high-end version." (Shapiro og Varian 1999: 62).

Dette er en vanskelig balansegang for mediehus – hvor god kan man lage nettavisen uten at den kannibalerer på salget av papiravisen? Ifølge Shapiro og Varian (1999:62) er det to ting man kan gjøre for å unngå en slik kannibalisering. For det første foreslår de å redusere prisen på premium-produktet slik at det relativt sett blir mer attraktivt å bruke penger på dette (i den grad betalingsviljen er det det står på). Dette betyr i praksis at mediehusene for eksempel fryser eller setter ned prisen på abonnement, slik at abonnementene skal føle at de får noe igjen for de kronene de legger igjen i abonnementet, og at det er verdt å være premium-kunde. Den andre strategien Shapiro og Varian (1999) foreslår er å redusere kvaliteten på billigproduktet, slik at det relativt sett skal være mindre attraktivt. I den grad en avis har unikt innhold, kan den for eksempel reservere enkelte deler av innholdet for papirleserne. De kan for eksempel trekke tilbake kronikker eller artikler

om kulturtilbud fra nettavisen, og kun ha den som et tilbud til papirleserne. De kan også innføre en forsinket publisering på nettet, for eksempel ved at kronikker legges ut på nett, men med en ukes forsinkelse i forhold til papiravisen.

Det vil være interessant å se på hvilke strategier mediehusene har foretatt i praksis når nettutgaven har økt i antall lesere, og papiravisen har hatt et synkende opplag. Ifølge Høst (2010) har avisene de siste årene møtt den fallende opplagstrenden med å *sette opp* prisen på papiravisen. Dette gjelder både løssalgsviser og abonnementsviser. Gjennomsnittlig løssalgspris i gruppen lokale dagsaviser økte med to kroner, 15 % fra 2005 til 2008 og endte opp på en snittpris på 14 kroner og femti øre (Høst 2010:18). Også Dagbladet økte løssalgsprisen fra 11 til 15 kroner i 2009. Blant abonnementsavisene, var det hele 51 av 134 som økte prisen i 2009, de fleste til 20 kroner (Høst 2010:18).

Om det lønner seg å sette opp prisen eller ikke, er et komplisert spørsmål, og det er vanskelig å måle årsaks-virkningsforhold ved slike tiltak. Hvis betalingsviljen er god, og prisøkningen er rimelig, kan det hende at den kortsiktige nedgangen i salg er mindre enn den positive effekten av prisøkningen, slik at det blir et positivt bidrag for bunnlinjen til bedriften. Høst påpeker imidlertid at en økning i pris også kan ses på fra et annet perspektiv, nemlig om det endrer folks forhold til avisen, og om de synes prisøkningen er et tegn på grådighet (Høst 2010:18). Dette kan ses i forhold til teoriene fremlagt av Shapiro og Varian (1999). Gitt at mange avislesere vurderer om det er verdt å betale for å kjøpe papiravis, eller om de bare skal begynne å lese på nettet, kan en slik prisøkning muligens vippe dem i retning av å lese nettavisen i stedet for papiravisen. Hvis nett- og avisproduktene oppleves som noenlunde substituerbare, eller hvis konkurrentens nettaviser tilbyr tilsvarende produkter, hvorfor skal man betale for en premium-utgave når prisen i tillegg blir økt? Gitt at en konsument foretar en nytte/ kost-vurdering kan en prisøkning bety at enkelte lar være å kjøpe papiravis, og at de kanskje også på sikt vender seg av med å kjøpe papirproduktet. Den relative attraktiviteten til premiumproduktet (papiravisen) blir vurdert helhetlig og relativt til mulige substitutter (nettavisen, andre papiraviser, andre nettaviser, lesing på mobil).

Den andre strategien Shapiro og Varian (1999) foreslår er å redusere kvaliteten på billigproduktet. Det å redusere kvaliteten på nettavisen kan kanskje oppleves som et minefelt for mediehusene. På den ene siden kan premium-kundene oppleve at papiravisen relativt sett blir mer verdifull og eksklusiv, og at det er mer verdt å betale for papir. På den andre siden kan nettavisen miste lesere,

og det er svært mange nettaviser som gjerne tar over misfornøyde nettlesere. Sagt på en annen måte: hvis et mediehus utvikler produktlinjen ved å gjøre nettavisen dårligere (eller mindre attraktiv) relativt til papirutgaven, risikerer de at leserne begynner å lese andre nettaviser (substitutter) i stedet for at de går over til papiravisen.

4.3 Kan man ta seg betalt på nett?

Mange mediehus har altså måtte måttet ta mange avgjørelser for hvilke plattformer de skal satse på, hvordan og hvorfor. Prissettingsstrategiene har langt på vei handlet om hvilken pris man kan sette på papiravisen, og hvordan man kan hindre at nettavisen blir et fullgodt substitutt til papiravisen slik at leserne slutter å betale. Men de forutgående strategiene forutsetter at prisen på nettaviser er konstant, at nettavisen er gratis, mens man kan justere på prisen på papiravisen. Men i det siste har det blitt økt diskusjon rundt den etablerte sannheten om at nettaviser må være gratis. I større grad spør man seg: må nettaviser nødvendigvis være gratis? Kan vi klare å ta betalt på nett? Enkelte aviser har allerede brukerbetaling på nett, spesielt nisjeaviser med liten direkte konkurranse. I tillegg er det et par eksempler på vellykkede premiumaviser som tar seg betalt på nett, slik som Wall Street Journal (Franklin 2010). Utover det har det lenge vært slik at de fleste mediehus har hatt gratis nettaviser der (variende mengder av) innholdet fra papiravisen legges ut. I 2009 bestemte Murdoch seg imidlertid for å ta betalt for alle nett-tjenestene til News Corporation. Begrunnelsen for dette valget formulerte han slik:

”Quality journalism is not cheap and an industry that gives away its content is simply cannibalising its ability to produce good reporting.” (Murdoch sitert i McChesney og Nichols 2010)

Kjernen i spørsmålet om finansiering av journalistikk i 2010 sentrerer seg i stor grad rundt spørsmålet om hvordan man kan tjene nok penger til å finansiere kvalitetsjournalistikk. Murdoch sitt svar på dette var å opprette en ”betalingsmur”, slik at nettbrukerne måtte betale for å få tilgang til innholdet på nettstedene til News Corporation. Ideen om betalingsmur har blitt reist flere ganger, men den har i liten grad blitt gjennomført. Enkelte har argumentert med at løsningen på 1990-tallet ble prøvd ut og at den i liten grad var vellykket, og at det ikke er større sannsynlighet for suksess nå i 2010 (McChesney og Nichols 2010). Kritikken og innvendingene mot betalingsmur kan oppsummeres i fem punkt. Det første argumentet er at en betalingsmur kun vil være vellykket hvis det er en samlet strategi der alle nettaviser bestemmer seg for å ta betalt (Franklin 2010:447). Hvis en eneste avis

velger å ha gratisavis kommer man tilbake til det grunnleggende spørsmålet: hvorfor betale for nyheter som man kan få gratis et annet sted? Dette er spesielt relevant hvis det er aviser som har et bredt publikum. For nisjeaviser med et mer unikt tilbud, vil ikke denne innvendingen være like relevant. Et eksempel på forsøk på en kollektiv betalingsmur er Slovakia, der de ni største mediehusene har lansert en felles betalingsmur, et felles abonnement, der avisene får fordelt betalingen alt etter klikk og tid benyttet på de ulike avisenes nettsteder.¹⁹

Et annet argument Franklin (2010) fremlegger, er at offentlig finansierte nyhetskanaler fortsatt vil være gratis. I Norge har NRK inntekter fra lisenspenger, og det er lite sannsynlig at de vil begynne å ta betalt for nett-tjenester. Så hvorfor skal man da betale for en annen riksdekkende nyhetstilbud hvis man kan få det "gratis" hos NRK? I tillegg til statskanaler, finnes det mange andre som tilbyr nyheter og informasjon gratis, slik som regjeringsapparater, frivillige organisasjoner, think tanks, universiteter, interessegrupper m.m. Det kan også argumenteres for at å gjøre en web-side eksklusivt tilgjengelig for betalende kunder går imot den åpenheten som nettet etter hvert har begynt å symbolisere, og enkelte brukere vil kunne mislike innlåsing bak en betalingsmur.

Det tredje argumentet er at betalingsmuren antakelig vil svekke mulighetene til å dele nyheter via andre tjenester, spesielt via sosiale medier. Facebook og Twitter brukes i stadig økende grad til å gjøre andre oppmerksomme på interessante nyhetssaker, og mange linker direkte til nettavisene som har skrevet disse sakene. Deling av nyhetssaker er en viktig kilde til økt trafikk slik situasjonen er i dag, men et viktig spørsmål ved betalingsmur er om det skal være mulig å dele nyhetene også med ikke-betalende personer? Franklin (2010:448) argumenterer for at betalingsmurer vil kunne true journalistikken i den form vi kjenner den i dag i en multimedial hverdag, og at en betalingsmur reduserer mulighetene for å nå ut til store deler av publikumet.

Det er også overveiende sannsynlig at å gå over til ulike betalingsløsninger vil redusere inntektene til mediehusene på kort sikt. Det å ta betalt for innhold reduserer sidetrafikken betraktelig, og som en konsekvens blir annonseinntektene også betydelig lavere (Franklin 2008:25).

¹⁹ Slovakia Is About To Introduce Wide-Ranging Paid Content. The Guardian 08.04.2011
<http://paidcontent.org/article/419-slovakia-is-about-to-introduce-wide-ranging-paid-content/>

Og til slutt – nettaviser vokser stadig, teknologien bidrar til at nettaviser får stadig nye teknologiske og formidlingsmessige fortrinn, og det er en kontinuerlig utvikling og potensiale for nettbasert distribusjon. Mange etablerte nettaviser får dessuten større leserskarer, og benytter stadig flere av nettets muligheter. Et eksempel er UK Guardian, som har økt sin leserskare utenfor England fra 650 lesere i 1956 til 37 millioner lesere i 2009 (fordelt på papir og nett) (Franklin 2010:448).

Det er imidlertid ikke slik at det er enten-eller, dvs. at man enten må betale for all nettavislesing, eller at man kan få alt gratis. Det er mulig å eksperimentere med ulike Freemium-modeller, der basistjenesten er gratis, men der man har ekstra tjenester som skal gi merverdi for kunden, slik at han/ hun er villig til å betale ekstra for dette. Disse ekstra tjenestene kan leveres online, via papiravisen, eller via ekstra tjenester som gis til premium-kundene. De fleste mediehus har allerede premium-kunder, i den forstand at de har papiravislesere som betaler for å lese avisen. Hvis et mediehus skal etablere en freemium-modell kan det være nyttig å tenke at man ikke bare skal nå ut til nye potensielle brukere, men at man også kan gi disse nye tjenestene til de eksisterende premium-kundene slik at disse blir ekstra fornøyd og fortsetter å betale.

Som diskutert tidligere, er det problematisk å ta betalt for noe som er lett substituerbart. Originale avisartikler som er et resultat av gravejournalistikk vil raskt bli plukket opp av konkurrerende nettaviser som bruker sitatretten og lager en egen nyhets sak, enten ved å bygge ut eksisterende sak, eller ved bare å henvise til hovedpoengene i den opprinnelige artikkelen.

Hva kan man eventuelt ta betalt for? Hvis man skal ha noe materiale som er eksklusivt for betalende brukere, kan dette for eksempel være originalmateriale til gravejournalistikken. For eksempel: ved en avsløring av korrupsjon, kan (sladdede) versjoner av kommunikasjon gjengis i sin helhet, for de som er spesielt interesserte og som ønsker å gå dypere inn i detaljene. I den grad det er etisk forsvarlig kan ulike former for bakgrunnsmateriale tilgjengeliggjøres for premium-kunder, og for enkelte kan dette tenkes å være verdt å betale for. En annen ting som kan være verdt å ta betalt for er arkiv-tjenester. Aftenposten er et eksempel på en avis som har lagt ut arkivet sitt på nettsiden, og der man (mot betaling) kan få tilgang på avisartikler langt tilbake i tiden. Dette er et eksempel på noe som er unikt, ingen andre enn Aftenposten kan legge ut dette omfattende datamaterialet, og for enkelte kan det være en ekstra verdi i å ha dette materialet søkbart. Selv om dette arbeidsnotatet i hovedsak tar for seg det journalistiske produktet, er det verdt å nevne at nettaviser også kan tilby nyttetjenester som ikke er knyttet til det journalistiske kjerneproduktet. Eksempler på dette er betalingstjenestene

til Nettavisen.no, for eksempel "hjerneklubben", som er en abonnementsbasert nettsamfunn og nettmagasin for "mental trening". Nettavisen har også sportspill.no som er en tips- og kommisjonærside for spillene til Norsk Tipping og Rikstoto.²⁰ Den mest kjente betalingstjenesten er likevel "Vektklubben" til VGNett, der man betaler for et visst antall måneder med medlemskap.²¹

Hoveddiskusjonen i dette arbeidsnotatet er imidlertid betalingsviljen for det journalistiske kjerneproduktet. Et eksempel på en tjeneste som avisene kan ta betalt for, og som flere allerede gjør, er å tilby en pdf-versjon av dagens papiravis. Denne pdf-versjonen kan tilbys gratis til de betalende abonnementene, eller den kan ha en fast pris for alle potensielle brukere. Det kan tenkes at det vil være fordelaktig for en avis å tilby slike ekstratjenester til papiravis-abonnementene, for å skape ekstra lojalitet, og for at de skal føle at de får noe ekstra igjen for å betale for abonnement.

Ifølge Kontrabande og Wemind (2010:4) er det flere ulike faktorer som kan gjøre at lesere er villige til å betale: For det første bør det være unikt innhold, for eksempel basert på stoffområde eller geografi. Ved å ta betalt for nisjestoff kan man unngå substituttproblemet. Nevnte eksempler med arkiv og eksklusivt kildemateriale kan også være eksempler på slikt unikt stoff, som for enkelte vil være interessant nok til at de ønsker å betale for det. Som Shapiro og Varian (1999) påpeker, har kunder ulike behov og ved å tilby verdier som treffer disse behovene, kan man ta seg bedre betalt. En annen ting argumenterer også for at det er lett å eksperimentere med informasjonsprodukter, og at det er lett å "pakke dem inn" på nye måter. Man kan dermed forsøke seg litt frem med ulike nisjeprodukter, og se hvordan betalingsviljen er. Kanskje resultatene er overraskende den ene eller andre veien? I tilfelle er det mulig å endre innpakkingen av produktene, og forsøke seg på nytt.

Kontrabande og Wemind (2010:4) påpeker også at det hjelper på betalingsviljen å tilby en service til leserne, som går utover det journalistiske produktet. Hvis leserne har et ønske om en sterkere dialog med journalistene, kan et premium-produkt utnytte dette behovet. I dag er det interaktivitet mellom leserne via kommentarfeltet under nyhetsartikler, men disse blir ikke nødvendigvis lest av journalistene. En premium-tjeneste for spesielt interesserte, kan for eksempel være et lukket forum for journalister og betalende brukere, der man kan diskutere ulike etiske problemstillinger med journalistikk, kildevalg e.l. Det finnes selvsagt en del kompliserende faktorer ved slike fora, kvaliteten

²⁰ <http://www.nettavisen.no/sportspill/>, <http://www.hjerneklubben.no/>,

²¹ <http://www.vektklubb.no/>

på kommentarfeltene under avisartikler har blitt diskutert og debattert ved flere anledninger. Likevel, det finnes ulike mulige løsninger på dette, og for enkelte lesere kan muligheten til å få delta med sine meninger om metode og nyhetsprioriteringer være noe man er villig til å betale for.

I en tid der informasjon er tilgjengelig overalt, og man naturlig nok har et begrenset antall timer i døgnet til å lese aviser, vil publikum naturlig nok ønske å selektere ut informasjonen som gir dem mest verdi. Anderson (2006) påpeker at i en verden der man blir bombardert med informasjon, er det filterne som langt på vei er de mest verdifulle for nettbrukerne. Dette prinsippet kan også brukes for å lage premiumtjenester for leserne. Hvis noen lesere ikke ønsker å se tabloidsakene i VG, så kan for eksempel VG lage en premium-tjeneste der man kan "slå av" nyheter av en spesiell karakter og i større grad sortere nyheter som er skreddersydd de ulike lesernes preferanser. Alternativt kan flere aviser gå sammen for å lage et redigert produkt tilpasset den enkeltes behov og ønsker. For eksempel kunne Media Norge-avisene hatt en tjeneste der man enten eksplisitt ba om å få sortert ut en viss type nyheter, eller der man fikk en tjeneste som fulgte nyhetslesningen til hver enkelt bruker, og lagde en profil som ble overført til denne spesialtilpassede avisen. Det finnes allerede eksempler på slike produkter som er gratis, for eksempel nyhetsaggregatorer som Google News. For å differensiere seg fra dette, kunne for eksempel Media Norge også tilby de artiklene som kun er tilgjengelig på papir, all den tid alle regionalavisene har en versjoneringsstrategi, der flere avisartikler kun er å finne i papiravisen. For premiumbrukerne kunne papiravisartiklene også være tilgjengelig for dem i en spesialtilpasset, skreddersydd avis. Et slikt filter vil muligens kunne være en tjeneste som brukerne ønsker å betale for.

4.4 Mulighetene med nye plattformer – frokost og nyheter via iPad?

En annen mulighet for å generere nye inntektsstrømmer, er ved å benytte nye plattformer, slik som lesebrett, da spesielt iPad og etter hvert også Samsung Galaxy Tab og lignende konkurrenter. Nyhetsapplikasjonene spenner fra nyhetsaggregatorer som Newsdesk til egne iPad-tilpassede aviser fra f.eks. Washington Post og NY Times. I Norge er de fleste avishus i prosessen med å utvikle egne iPadutgaver av avisene sine, som de ønsker å selge enten til stykkpris, eller som abonnement. Eksempler på dette er VG, som har utviklet en utgave spesiallaget for iPad, kalt VG+, som kommer i to utgaver om dagen (morgen og kveld). I tillegg har VG laget mer spissede applikasjoner, som VGs tv-guide. Bergens Tidende har lansert papiravisen som pdf på iPad, og holder på å lage en iPad-avis som skal leve side om side med pdf-avisen. Dagens Næringsliv har også laget en avis for iPad som bygger på papiravisen. Felles for disse satsingene er at man håper at betalingsviljen på iPad er høyere

enn ved vanlig nettleasing og at de dermed kan ta betalt for produktene sine. Spørsmålet som stilles er: vil det være økt betalingsvilje på iPad sammenlignet med betalingsviljen på vanlig PC eller nettleasing på smarttelefon? Mange av de iPad-tilpassede avisene forsøker å bruke mulighetene med iPad for slik å skape en ny opplevelse, som tar med seg det beste fra papir og nett – og mange håper at helt nye opplevelser kan skapes ved hjelp av den trykkfølsomme skjermen.

En mulig strategi for å øke betalingsviljen til iPad-brukene når det gjelder avisabonnement, kan være å gi iPad-avisen bort gratis en periode, for deretter å ta betalt. Det kan her trekkes linjer til Shapiro og Varian (1999) som kaller informasjon for opplevelsesprodukter, dvs. de må oppleves for å ha verdi for kunden, og en kunde vil ikke vite på forhånd om produktet er verdt pengene som investeres. Derfor vil en gratis smaksprøve kunne hjelpe kunden med å ta en mer informert avgjørelse om et eventuelt kjøp, og en begrenset periode med gratis iPad-avis kan hjelpe med dette.

Et gjennomgående argument er følgende: for at det skal være betalingsvilje, er det viktig at iPad-avisen er svært god, og at det er en tydelig kvalitetsforskjell på brukeropplevelse og/eller innhold mellom betalte og gratis versjoner. Hvis det ikke er en tydelig forskjell, vil avisenes nettutgaver være et lett tilgjengelig (og gratis) substitutt. En måte å overkomme lav betalingsvilje, er å selge iPad i pakker med et års binding på f.eks. BT-abonnement. Dette er et eksempel på *bundling* av informasjonsprodukter, og kan være svært effektivt for å introdusere produktet til nye kunder (Shapiro og Varian 1999). Slike bundling-strategier har vært mye brukt innenfor telecom, der mobiltelefoner blir subsidiert mot at en kunde binder seg til et mobilabonnement i en viss tid. Dette prinsippet kan man se for seg overført til iPad, ved at f.eks. Media Norge-avisene subsidierer iPad, mot at kunden er abonnement på en av deres iPad-aviser i minst 12 måneder. En slik strategi vil kanskje kunne lette brukerinngangen og gjøre det mer sannsynlig at iPad-versjonen av avisen blir brukt. Hvis en iPad-bruker vender seg til å lese avisen slik er det også mulig at han/ hun fortsetter å lese avisen etter at bindingstiden går ut.

4.5 Endringer på kostnadssiden av forretningsmodellen

Ifølge Teece (2010) er det visse suksesskriterier for utvikling av en god forretningsmodell. I tillegg til å ha et verditilbud som er attraktivt for kundene, bør en mediebedrift strebe etter fordelaktige kostnads- og risikostrukturer. I tillegg bør forretningsmodellen gjøre det mulig for mediebedriften å tjene penger på de produktene og tjenestene de skaper og leverer.

I dette arbeidsnotatet har vi fokusert på inntektssiden til aviser, men forretningsmodeller omfatter også andre elementer, som kostnadssiden og ulike organisatoriske strukturer. I forbindelse med nedbemanningsrundene i mediebransjen i etterkant av finanskrisen var det stort fokus på effektivisering og kostnadskontroll, spesielt i de store mediehusene (Rørvik og Nesheim 2010). For å få en mer lønnsom drift kan bedriftene se seg om etter nye inntektsmuligheter, men det er også mulig å gå løs på kostnadssiden og effektivisere. Med etableringen av Media Norge har for eksempel flere av avisene hatt muligheten til å utveksle stoff, og slik dra nytte av stordriftsfordelene. Mediebedrifter er kunnskapsbedrifter og personalkostnadene utgjør en stor del av kostnadssiden, og mediehusenes kostnadskutt etter finanskrisen innebar store nedbemanninger. For å kunne produsere et like godt produkt med færre personer ble det derfor tatt i bruk ulike effektiviseringstiltak. Teknologi kan bidra til å forenkle arbeidsprosessene og minske bemanningsbehovet, for eksempel førte elektronisk databehandling til muligheter til effektivisering av produksjonsprosessen. Digital bildebehandling og malstyring er eksempler på dette. På desken har malstyring i større grad har tatt over for høyredigering av sidene. Konfrontert med synkende inntekter, har det vært en tendens til at mediebedrifter har "snudd alle steiner" også på kostnadssiden med sikte på å utvikle en mer lønnsom forretningsmodell.

5. Avsluttende kommentar og analyse

Som vi har sett i dette arbeidsnotatet, står aviser ovenfor mange store utfordringer i tiden fremover. Avisene blir truffet ulikt og i ulik grad av det nye konkurransebildet og den nye teknologien, men den generelle trenden er at avislesing i større grad vris mot lesing på digitale plattformer som pc, mobil og ipad, og at sosiale nettsteder som Facebook og Twitter er sterke konkurrenter om oppmerksomheten til potensielle nyhetslesere.

Debatten om finansiering av journalistikk kan ses som en refleksjon av medias tosidige rolle. På den ene siden diskuteres dette fra et perspektiv der media ses på som økonomiske enheter, og det diskuteres hvordan man skal tjene penger og finne en bærekraftig forretningsmodell. Fra en annen vinkel diskuteres dette spørsmålet i forhold til medias demokratiske rolle, og man spør seg om hvordan mediebedrifter i fremtiden kan ha muligheter til å utføre sitt samfunnsoppdrag på en god måte.

I dette arbeidsnotatet har flere sentrale medieutfordringer blitt drøftet og det er blitt trukket linjer til forskningslitteraturen for å belyse ulike sider ved slike utfordringer. Vi har sett på ulike finansieringskilder for journalistikk, på dilemmaene med nettaviser og kannibalisering, på fremveksten av nye plattformer og mulighetene og utfordringene som dette medfører. Vi har også sett på mulighetene og hindringene for at mediehusene kan ta seg betalt for nettaviser.

Vi har også presentert et skille mellom premium og free, som et alternativ til å skille leserne på plattformene som benyttes, dvs. å se på konsumentene som papirlesere eller nettlesere. I forlengelsen av å bytte til en slik begrepsbruk, er det naturlig å snakke om *produktpakker* ut mot kundene, der man kan se for seg at premiumkundene for eksempel kan få tilgang på ekstra verdifull informasjon på flere plattformer.

Det finnes imidlertid ikke noen enkle svar på hvordan journalistikk skal finansieres. Dessverre – eller heldigvis? Mange innovasjoner har oppstått når gamle forretningsmodeller ikke lenger står i samsvar med de faktiske forhold i omgivelsene, både når det gjelder teknologi og marked.

For fremtidig forskning kunne det vært interessant å foreta en sammenlignende analyse av situasjonen i Norge og situasjonen i et land med lignende rammebetingelser, og se etter likheter og kontraster når det gjelder mediekonsum og mediebedrifters rammevilkår og virkemåte.

I fremtidig forskning kunne det også vært interessant å se nærmere på hvordan mediene organiserer for innovasjon og kreativitet i praksis. Et interessant perspektiv kunne vært det følgende: innovasjon handler ikke bare om *idefasen*, der man jakter etter gode ideer som potensielt sett kan hjelpe mediebedriftene å utvikle bærekraftige og innovative forretningsmodeller. Innovasjon handler også om *implementeringsfasen*, og hvorvidt selskapene setter av ressurser (og har tålmodighet) til å gjennomføre de innovative planene som kommer ut av en idémyldringsfase. I den sammenheng kunne det også vært interessant å se hvorvidt mediebedrifter setter av ressurser til utviklings- og innovasjonsprosjekt, eller om de som ønsker å få gjennom en innovativ idé må konkurrere om ressursene med andre som har mer rutine- og daglig driftspregede oppgaver.

Det kunne også vært interessant å se nærmere på hvordan avisleserne opplever nett- og papiravisene. Samsvarer lesernes opplevelse av avisene med det avisene selv ønsker at de skal oppleve? Hvor stor er betalingsviljen på papir, på nett, på ipad?

6.Referanser

Aftenposten annonseweb. Storby – innstikk. 2009,
<http://bedrift.aftenposten.no/kategori/180/storby-innstikk.html?BMFRONT=b8715643f4c096e830d80900ad5c58ac>.

Anderson, Chris (2009) *Free: The Future of a Radical Price*. Random House Group, London.

Anderson, Chris (2008) *The Long Tail. Why the Future of Business is Selling Less of More*. Revised and updated ed. Hyperion: New York.

Anderson, Chris (2006) *The Long Tail. Why the Future of Business is Selling Less of More*. Hyperion: New York

Bastiansen, Henrik G. og Dahl, Hans Fredrik (2008) *Norsk mediehistorie*, Oslo: Universitetsforlaget.

Cranberg (2008) "New Sources of Funding, New Sources of Reporting"
<http://www.nieman.harvard.edu/reports/article/100063/New-Sources-of-Funding-New-Sources-of-Reporting.aspx>

Davies, Nick (2008) *Flat Earth News*, London: Chatto and Windus.

Deloitte (2011) Deloitte Technology, Media and Telecommunication Predictions 2011
http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/industries/technology-media-telecommunications/tmt-predictions-2011/index.htm

Economist (2006) "Who killed the newspaper?", 24.august.

Ferguson, James M (1983) "Daily Newspaper Advertising Rates, Local Media Cross-Ownership, Newspaper Chains and Media Competition", *Journal of Law and Economics*, Vol.26, No.3, pp.635-654.

Foros, Øystein, Kåre Petter Hagen og Hand Jarle Kind (2009) "Price-dependent profit-sharing as a channel coordination device." SNF discussion paper 2009:9

Franklin, Bob (2008) *Pulling Newspapers Apart: analyzing print journalism*, London: Routledge.

Franklin, Bob (2010) "INTRODUCTION", *Journalism Studies*, 11: 4, 442-263

Gustafsson, Karl Erik (2009) "Dagspressens affärsmoeller", *Ekonomiska samfundets tidskrift*, Årgang 62, No1

Hatch, Mary Jo (2004) *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.

Helgesen, Thorolf og Gaustad, Terje (2002) *Medieøkonomi. Strategier, markedsføring, medierettigheter* Nesbyen: Stølen.

Hjeltnes, Guri, Ragnhild Kr. Olsen og Jo Bech-Karlsen (2007) *Rapport fra ti norske mediehus*, Utgitt av Handelshøyskolen BI og Institutt for Journalistikk.

Hjeltnes, Guri, Ragnhild Kr. Olsen og Jo Bech-Karlsen (2008) *Mediehus 2008*, Rapport publisert i bloggformat, Utgitt av Handelshøyskolen BI og Institutt for Journalistikk.
<http://www.mediehus.org/mediehusrapporten-2008/>

Hjeltnes, Guri, Ragnhild Kr. Olsen og Jo Bech-Karlsen (2009) *Mediehusrapporten 2009. "Fra det flermediale til det bimediale"*, Utgitt av Handelshøyskolen BI og Institutt for Journalistikk, www.mediehus.org.

Hjerneklubben. Nettbasert tjeneste. <http://www.hjerneklubben.no/>

Høst, Sigurd (2008): Avisåret 2007. Arbeidsrapport nr. 214, Høgskulen i Volda og Møreforskning Volda, hentet fra: <http://www.hivolda.no/index.php?ID=14813>, sist besøkt 24. august 2010.

Høst, Sigurd (2005): Hvorfor går avisene tilbake? Innlegg til den 17. nordiske medieforskerkonferansen, Aalborg 11.–14. august.

Høst (2010) Avisåret 2009. Høgskulen i Volda. Møreforskning. Rapport nr.6.

Journalisten.no 08.05.2009 "Tar oppgjør med klippjournalistikken"
<http://www.journalisten.no/story/57694>

Journalisten.no 10.09.2010 "Uklare grenser" <http://www.journalisten.no/story/62358>

Journalisten.no 08.11.2010 "Dagbladet.no på iPad" <http://www.journalisten.no/story/63040>

Journalisten.no 10.03.2011 "A-magasinet klar for iPad" <http://www.journalisten.no/node/33982>

Journalisten.no 17.01.2011 "Brettsalget eksploderer" <http://www.journalisten.no/story/63718>

Kind, Hans Jarle, Tore Nilssen og Lars Sjørgård (2009) *Business Models for Media Firms: Does Competition Matter for how they Raise Revenue?*, CESifo Working Paper no. 2713.

Kontrabande og Wemind (2010) *Mediemodeller 2010. Nye bæredygtige eksperimenter, initiativer og forretningsmodeller for journalistikk*. Kontrabande & Wemind.

Krumsvik, Arne H. (2006) "What is the Strategic Role of Online Newspapers". *Nordicom Review*, Vol 27, No 2, pp. 285-297.

Krumsvik, Arne H., Rune Ottosen og Steen Steensen (2005) *Et historisk perspektiv på nettavispublisering og dens konsekvenser for endring av journalistrollen og redaksjonelle prosesser i en digital medieutvikling*, Paper presentert på KIM-konferansen på Jæktvollen 25.-26.mai 2005.

Mediebedriftenes Landsforening (2010) "Helt I sin tid – en mediepolitikk for morgendagen." Rapport utgitt juni 2010, utarbeidet av mediepolitisk utvalg til Mediebedriftenes Landsforening.

McChesney, Robert W og John Nichols (2010) "The Death and Life of American Journalism: the media revolution that will begin the world again", Philadelphia: Nation Books.

Møen, Jarle (2010) *Samfunnsøkonomiske perspektiver på pressestøtten*. SNF Arbeidsnotat nr. 49/2010.

Norges offentlige utredninger 2010: 14 "Lett å komme til orde, vanskelig å bli hørt –en moderne mediestøtte"

Osterwalder, A. "The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach" (2004) Ph.D. thesis, In Institut d'Informatique et Organisation, University of Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales HEC, Lausanne, Switzerland, 173 pages.

Preston, Peter (2009) "The Curse of Introversion", in: Bob Franklin (Ed.), *The Future of Newspapers*, London: Routledge, pp.13-21.

Pedersen, Per E., Leif B. Methlie og Herbjørn Nysveen (2008) "An exploratory study of business model design and customer value in heterogeneous network services". SNF-rapport no. 09/08. Kan hentes på: www.snf.no

Rasmussen, Terje (2006) *Nettmedier. Journalistikk og medier på internett*, 2.utg., Bergen: Fagbokforlaget.

Roppen, Johann (2009) *Mediestøtten i Norge*, delutredning om den norske mediestøtten, oppdrag fra Rambøll Management.

http://www.bibliotekogmedier.dk/fileadmin/user_upload/dokumenter/medier/aviser_og_blaade/Mediestoette/Mediestoette_i_Norge_paper_september_2009_pdf.pdf

Rørvik og Nesheim (2010a) "Nedbemanning og omstilling i store norske mediebedrifter – drivkrefter, trender, utfordringer." SNF-rapport nr. 02/10

Rørvik og Nesheim (2010b) "Tilpasning til en ny virkelighet. Nedbemanning og omorganisering i norske mediebedrifter" Norsk medietidsskrift. Årg. 17, nr. 4, pp.322-347

Scott (2003) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. 5.utg. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Pearson Education, Inc.

Simon, Herbert (1997) *Models of Bounded Rationality: Empirically grounded economic reason* Volume 3. Cambridge, MA: MIT Press.

Smith-Meyer, Trond og red. (2009) *Pressestøtte*, artikkel fra Store Norske Leksikons Nettutgave.

Shapiro, Carl and Varian, Hal R. (1999) *Information rules*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Sportspill. Nettbasert tjeneste. <http://www.nettavisen.no/sportspill/>

Stortingsmelding nr.57 2000-2001:45 "I yttringsfrihetens tjeneste. Mål og virkemidler i mediepolitikken."

Statistisk sentralbyrå (2009): Norsk Mediebarometer 2008, statistiske analyser. Hentet fra <http://www.ssb.no/emner/07/02/30/medie/sa106/>, sist besøkt 24. august 2010.

The Guardian 08.04.2011 "Slovakia Is About To Introduce Wide-Ranging Paid Content." <http://paidcontent.org/article/419-slovakia-is-about-to-introduce-wide-ranging-paid-content/>

Teece, David J. (2010) "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning* 43, pp. 172-194

TNS Gallup (2009): Rapporter om avislesing, hentet fra <http://www.tns-gallup.no/medier>, sist besøkt 24. august 2010.

TNS Gallup (2011) Fra papir til digital formidling: Mediehusanalyser 2010. Presentasjo lagt fram på MBLs pressekonferanse 18.02.11. <http://www.tns-gallup.no/?aid=9072497>

"Vær varsom-plakaten" http://presse.no/Pressens_Faglige_Utvalg_PFU/Var_Varsom-plakaten/

Vektklubb. Nettbasert tjeneste. <http://www.vektklubb.no/>

Wilberg, Erik (2008): "Mediaprospect '09. En analyse og noe tankegods foran budsjettåret 2009." Rapport skrevet på oppdrag fra Mediebedriftenes Landsforening.

Wilberg, Erik (2010) "Mediaprospect 2011. Analyser og tanker foran budsjettåret 2011." Rapport skrevet på oppdrag av Mediebedriftenes landsforening.

World Association of Newspapers (2010) "What they Say: Quotes About Newspapers". Hentet fra: <http://www.wan-press.org/article2824.html>

World Press Trends (2010) <http://www.wan-press.org/worldpresstrends2010/articles.php?id=50>

PUBLICATIONS WITHIN SNF'S TELE AND MEDIA ECONOMICS PROGRAM

2008-

- Ruth Rørvik *Hvordan finansiere journalistikk? – Jakten på bærekraftige forretningsmodeller i en digital mediehverdag*
SNF Working Paper No 28/11
- Jesper Hatletveit
Ole-Jakob S. Lillestøl *Mergers in two-sided media markets: Pricing and welfare implications*
SNF Working Paper No 24/11
- Marius Hagen
Øyvind Nøstdal *Drivkreftene bak opplagsutviklingen til en landsdekkende norsk tabloidavis. En økonometrisk tidsserieanalyse av Verdens Gang fra 1978 til 2009*
SNF Working Paper No 23/11
- Hans Jarle Kind
Jarle Møen *Indirekte pressestøtte: Momsfritak vs skattefradrag*
SNF Working Paper No 21/11
- Armando J. Garcia Pires *Advertising, news customization and media pluralism*
SNF Working Paper No 54/10
- Armando J. Garcia Pires *Media plurality, news customization and the intensity of readers' political preferences*
SNF Working Paper No 53/10
- Jarle Møen *Samfunnsøkonomiske perspektiver på pressestøtten*
SNF Working Paper No 49/10
- Ida Rødseth Kjosås
Henrik Hylland Uhlving *Konjunkturutvikling og annonseinntekter i redaksjonelle medier*
SNF Working Paper No 44/10
- Øystein Foros
Hans Jarle Kind
Guttorm Schjelderup *Do advertisers or viewers decide TV channels' programming choice?*
SNF Working Paper No 43/10
- Kenneth Fjell
Øystein Foros
Frode Steen *The economics of social networks: The winner takes it all?*
SNF Working Paper No 42/10
- Stine Grønnerud Huseklepp
Ole-Jon Norgård Lund *WiMP – Styring av verdinnettverk og digitale forretningsmodeller – en casestudie*
SNF Working Paper No 41/10

- Ådne Cappelen
Erik Fjærli
Frank Foyn
Torbjørn Hægeland
Jarle Møen
Arvid Raknerud
Marina Rybalka
- Evaluation of the Norwegian R&D tax credit scheme*
SNF Working Paper No 36/10
- Tor Jakob Klette
Jarle Møen
- R&D investment responses to R&D subsidies: A theoretical analysis and a microeconomic study*
SNF Working Paper No 33/10
- Ørjan Robstad
Øyvind Hagen
- Optimal merverdibeskatning av mediemarkeder: En tosidig analyse*
SNF Working Paper No 32/10
- Håkon Eika
Linda Solheimsnes
- Velferdsimplikasjoner av restrukturering i TV-markedet*
SNF Working Paper No 22/10
- Simon P. Anderson
Øystein Foros
Hans Jarle Kind
- Hotelling competition with multi-purchasing: Time Magazine, Newsweek, or both?*
SNF Working Paper No 21/10
- Hans Jarle Kind
Tore Nilssen
Lars Sjørgard
- Price coordination in two-sided markets: Competition in the TV industry*
SNF Working Paper No 20/10
- Leif B. Methlie
Jon Iden
- The drivers of services on next generation networks*
SNF Report No 09/10
- Per E. Pedersen
Herbjørn Nysveen
- An empirical study of variety and bundling effects on choice and Satisfaction: New telecommunication and media services*
SNF Report No 03/10
- Kenneth Fjell
Øystein Foros
Dabashis Dal
- Endogenous Average Cost Based Access Pricing*
Review of Industrial Organization
(2010) 36: 149-162
- Armando J. Garcia
Pires
- Media Bias, News Customization and Competition*
SNF Working Paper No 14/10
- Armando J. Garcia
Pires
- Media Bias and News Customization*
SNF Working Paper No 13/10
- Øystein Foros
Hans Jarle Kind
Greg Shaffer
- Mergers and partial ownership*
SNF Working Paper No 12/10
- Johann Roppen
- Markedsfinansiering og privatisering av allmennkringkasting*
SNF Working Paper No 11/10

- Peder Dalbæk Bruknaapp
Anne Marthe Harstad
Det norske TV-markedet – Hvorfor tilbyr distributørene kanalpakker, og vil sluttbrukerpris påvirkes av distributørenes kostnadsendringer ved overgang til enkeltkanalvalg?
SNF Working Paper No 42/09
- Kenneth Fjell
Online advertising: Pay-per-view versus pay-per-click with market power
SNF Working Paper No 32/09
- Jonas Andersson
Jarle Møen
A simple improvement of the IV estimator for the classical errors-in-variables problem
SNF Working Paper No 29/09
- Øystein Foros
Hans Jarle Kind
Merete Fiskvik Berg
Marit Bjugstad
Entry may increase network providers' profit
Telecommunications Policy 33 (2009) 486-494
Gjeldsfinansiering av immateriell investeringer
SNF Working Paper No 26/09
- Hans Jarle Kind
Marko Koethenbuerger
Guttorm Schjelderup
Tax responses in platform industries
SNF Working Paper No 24/09
Oxford Economic Papers 62 (2010): 764-783
- Øystein Foros
Hans Jarle Kind
Jan Yngve Sand
Slotting Allowances and Manufacturers' Retail Sales Effort
Southern Economic Journal, Vol. 76(1) 266-282
- Jon Iden
Leif B. Methlie
Identifying and ranking next generation network services
SNF Report No 12/09
- Kjetil Andersson
Bjørn Hansen
Network competition: Empirical evidence on mobile termination rates and profitability
SNF Working Paper No 09/09
- Martine Ryland
Hvordan påvirker termineringsavgifter små mobiloperatører som One Call?
SNF Working Paper No 08/09
- Terje Ambjørnsen
Øystein Foros
Ole-Chr. B. Wasenden
Customer Ignorance, price cap regulation and rent-seeking in mobile roaming
SNF Working Paper No 05/09
- Hans Jarle Kind
Frank Stähler
Market shares in two-sided media industries
SNF Working Paper No 04/09
Journal of Institutional and Theoretical Economics
166 (2010) 205-211
- Hans Jarle Kind
Marko Koethenbuerger
Guttorm Schjelderup
Should utility-reducing media advertising be taxed?
SNF Working Paper No 03/09

- Morten Danielsen
Magnus Frøysok
Muligheter og utfordringer i fremtidens rubrikkmarked på Internett
SNF Working Paper No 02/09
- Johanne R. Lerbrekk
Markedssvikt i TV-markedet og behovet for offentlige kanaler - sett i lys av digitaliseringen av bakkenettet
SNF Working Paper No 01/09
- Tore Nilssen
The Television Industry as a market of attention
SNF Arbeidsnotat 39/08
Nordicom Review 31 (2010) 1, 115-123
- Per E. Pedersen
Herbjørn Nysveen
The effects of variety and bundling on choice and satisfaction: Applications to new telecommunication and media services
SNF Working Paper No 33/08
- Øystein Foros
Bjørn Hansen
The interplay between competition and co-operation: Market players' incentives to create seamless networks
SNF Working Paper No 22/08
- Per E. Pedersen
Leif B. Methlie
Herbjørn Nysveen
An exploratory study of business model design and customer value in heterogeneous network services
SNF Report No 09/08, Bergen
- Hans Jarle Kind
Tore Nilssen
Lars Sjørgard
Business models for media firms: Does competition matter for how they raise revenue?
SNF Working Paper No 21/08, Bergen
Marketing Science, Vol. 28, No. 6,
November-December 2009, 1112-1128
- Helge Godø
Anders Henten
Structural conditions for business model design in new information and communication services – A case study of multi-play and MVoIP in Denmark and Norway
SNF Working Paper No 16/08, Bergen
- Hans Jarle Kind
Marko Koethenbueger
Guttorm Schjelderup
On revenue and welfare dominance of ad valorem taxes in two-sided markets
SNF Working Paper No 08/08, Bergen
Economics Letters, Vol. 104 (2009) 86-88
- Øystein Foros
Kåre P. Hagen
Hans Jarle Kind
Price-dependent profit-shifting as a channel coordination device
SNF Working Paper No 05/08, Bergen
Management Science, Vol. 8, August 2009, 1280-1291
- Hans Jarle Kind
Marko Koethenbueger
Guttorm Schjelderup
Efficiency enhancing taxation in two-sided markets
SNF Working Paper No 01/08, Bergen
Journal of Public Economics 92(2008) 1531-1539