



## **Hot och möjligheter i morgondagens medievärld – en explorativ studie**

---

Börje Alström, Inst. för informationsteknologi och medier,  
Mithögskolan, Sundsvall  
Lowe Hedman, Inst. för informationsvetenskap, Uppsala Universitet

**Rapportserie FSCN - ISSN 1650-5387 2002:9**  
**Internt FSCN rapport nummer: R-02-29**  
**Mars, 2002**



Mid Sweden University  
Fibre Science and Communication Network  
SE-851 70 Sundsvall, Sweden

Internet: <http://www.mh.se/fscn>



## **Förord**

Inom ramen för projektet Nyheter 2020 studeras hur marknadsstrategiska avvägningar inom medieföretag, liksom eventuell frånvaro av sådana, påverkar nyhetsmedierna som produkter. Designen av forskningsprojektet tar sin utgångspunkt i såväl den tekniska som den marknadsmässiga utveckling som de tryckta nyhetsmedierna just nu är delaktiga i. Avsikten med studien är att i någon mån kasta ljus över frågor som kan kopplas till några medieföretags val av framtidsbilder, upplevda möjligheter och hot. Därav den framåtblickande projekttiteln ”Nyheter 2020”.

Det är främst beteendevetenskapliga och socialpsykologiska perspektiv som appliceras på de här studerade medieföretagens val av marknadsstrategier. Avsikten är att i ett senare skede komplettera de resultat som projektet nu rapporterar med studier av såväl mediekonsumenters som annonsörers motsvarande strategier för medieval.

Rapporten kan också ses som en önskad effekt av det mångvetenskapliga samarbete som utvecklas inom Fibre Science and Communication Network (FSCN) vid Mitthögskolan. Under beteckningen medieteknik samlas här forskare från områden som elektronik, företagsekonomi, systemvetenskap, grafisk teknik och medie- och kommunikationsvetenskap. Den gemensamma nämnaren är ett intresse för pappersfibern som informationsbärare och nya kopplingar mellan fiberprodukter, ICT och medier.

Sundsvall i februari 2002

Mikael Gulliksson  
Koordinator FSCN-Medieteknik

## Innehållsförteckning

<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Bakgrund</b> .....	<b>7</b>
<b>Forskningsprojektets övergripande syfte</b> .....	<b>8</b>
Delprojekt 1 - Medieföretags strategival vid förändringar av produktutbudet.....	8
Delprojekt 2 - Nyhetsproduktion i nya digitala redaktionsmiljöer.....	9
<b>Forskningsorganisation</b> .....	<b>9</b>
<b>Tidsplan</b> .....	<b>10</b>
Delprojekt 1:1 - Hot och möjligheter i morgondagens medievärld.....	10
<b>Syfte</b> .....	<b>10</b>
<b>Metod</b> .....	<b>10</b>
<b>Undersökningens resultat</b> .....	<b>11</b>
<b>Digitaliseringen och dess inverkan på nyheterna</b> .....	<b>12</b>
<b>Distributionen och dess relation till tid och innehåll</b> .....	<b>17</b>
<b>Varumärkets betydelse</b> .....	<b>21</b>
De gamla medierna uppfattas ha hög trovärdighet.....	22
Lokala medieföretag starka på den lokala marknaden .....	23
Varumärket kan utnyttjas kommersiellt .....	23
<b>Varumärket rakt igenom</b> .....	<b>24</b>
Risker med utnyttjande av varumärket.....	25
<b>Generationsgapet- gapet mellan åldrande redaktioner och allt yngre konsument</b> .....	<b>27</b>
<b>Den lokala marknads betydelse</b> .....	<b>31</b>
<b>Mediepolitikens inverkan på medieutvecklingen</b> .....	<b>33</b>
SR-folket vill se mer av aktiv mediepolitik.....	33
<b>Mediepolitiken spelar mindreroll för tidningsfolket</b> .....	<b>34</b>
<b>Genomförda mediebeslut kritiserar</b> .....	<b>36</b>
<b>Annonsmarknadernas utveckling och betydelse</b> .....	<b>37</b>
Den svenska reklammarknaden .....	37
Reklammarknadens framtida utveckling.....	41
<b>Hoten mot dagstidningarnas reklamintäkter</b> .....	<b>42</b>
Eftertextannonseringen minskar .....	42
Tidningen som mellanled tenderar att försvinna i det digitala samhället.....	43
Betaldningsformerna har varit och är fortfarande ett problem.....	43
Annonsörerna kräver fler medier.....	44
Alltför stark tilltro till papperstidningen.....	44
Osäkerheten har ökat .....	45
Dagstidningarnas möjliga lösningar .....	46
<b>En bild av hot och möjligheter</b> .....	<b>48</b>
<b>Utsagor från representanter för Nerikes Allehanda</b> .....	<b>50</b>
Möjligheterna .....	50
Hoten .....	51
<b>Utsagor från representanter för Sveriges Radio Västernorrland</b> .....	<b>53</b>
Möjligheterna .....	53
Hoten .....	54
<b>Utsagor från representanter för Svenska Dagbladet</b> .....	<b>57</b>
Möjligheterna .....	57
Hoten .....	57

<b>Utsagor från representanter för Örnsköldsviks Allehanda.....</b>	<b>60</b>
Möjligheterna .....	60
Hoten .....	62
<b>Utsagor från representanter för Östersunds-Posten.....</b>	<b>65</b>
Möjligheterna .....	65
Hoten .....	65
<b>Sammanfattande analys och diskussion .....</b>	<b>68</b>
Digitaliseringen och dess inverkan på nyheterna. ....	71
Distributionen och dess relation till tid och innehåll.....	72
Varumärkets betydelse .....	73
Generationsgapet -gapet mellan åldrande redaktioner och allt yngre konsumenter	74
Den lokala marknadens betydelse .....	74
<b>Mediepolitikens inverkan på medieutvecklingen .....</b>	<b>75</b>
Annonsmarknadens utveckling och betydelse.....	75
Slutsats.....	76
<b>Referenser .....</b>	<b>78</b>
<b>Forskningsprojektet Nyheter 2020 .....</b>	<b>81</b>



## Threats and opportunities in the media sector of the future – an exploratory study

Börje Alström\* och Lowe Hedman\*\*

\* *Mid-Sweden University, Sundsvall, Sweden*

\*\* *Uppsala Universitet, Uppsala, Sweden*

### Abstract

The study is part of a research and development project called "Nyheter 2020" (News 2020). The primary goal of the project is to focus on the effects of the present rapid process of change regarding the production and distribution of news and other activities related to the sphere of news.

The project is financed by the KK-stiftelsen (The Knowledge Foundation) and the five media companies that are involved in the study, namely: Nerikes Allehanda, Svenska Dagbladet, Radio Västernorrland, Örnsköldsviks Allehanda and Östersunds Posten, companies which differ greatly in their positions on the media market.

The project has been conducted within the network titled "Mediavärlden 2020" (The Media World 2020), representing the KTH (the Swedish Royal Institute of Technology), Stockholm, Mid-Sweden University, Sundsvall, Stockholm University and Uppsala University.

The aim of this survey is to study the threats and opportunities in the media market, as seen by the management of the media companies involved in the study. The study analyses these threats and opportunities and categorises them, in internal or external factors, technical or human (organisational) issues etc.

The study is based on interviews with 22 representatives of the management of the companies involved. After completing the interviews in each company, a report was made which was then presented to the interviewees for comments and feedback. Their reactions and comments have also been included in the final report.

The different positions of the various companies on the market has clearly influenced their views of what can be seen as a threat or an opportunity in the media sector of the future. The companies can be divided into three different groups, but these are not based on the original criteria by which the companies were selected. Two of the companies see their own capacity as representing an opportunity to a greater extent than the others. They consider their staff to be their greatest asset, but they are also investing in new technology, which they see as a good way of equipping the companies for the future. The management of another company sees internal factors such as staff and technology as representing opportunities, at the same time as they feel that internal factors also account for the greatest threat. This company has operated from a monopoly position on



the market, so there has been little incentive for change. They consider that the company's disposition towards change is limited. The third group consists of two companies that both see internal factors, which include both technical and organisational issues, as the major threat in the future. However, they have slightly different assessments of the opportunities open to them. The one company sees both their staff and technology as sources of potential opportunity i.e. they can see both positive and negative aspects of their staff and technological development. The other company considers that its potential opportunities are almost entirely external to the company.

The management of all the companies consider their company's trademark to be their greatest asset. The local newspapers and radio companies emphasise the importance of their local base, while government policy regarding media is not seen as of particular relevance to them. The economic strains put on the distribution of newspapers is defined as a major problem, even by the metropolitan newspaper management. The attitude to the increasing generation gap between the ageing editorial staff and the newspaper readers differs between the different companies.

**Key words:** newspapers, Internet, www, on-line publishing, multiple channel publishing, electronic publishing, new media, new media markets, media branding

## Bakgrund

I den framtida mediemiljön kommer nyhetsinformation att förmedlas över ett stort antal parallella distributionskanaler. Den aktuella informationen kommer att spridas på konsumenternas villkor i enlighet med de enskilda mottagarnas aktuella behov, önskemål och möjligheter på papper, via radio, i TV, på mobiltelefon, via Internet, på fickdator samt på helt nya typer av utrustning och informationsbärare. Nyheter kan presenteras som text, bild, audio, video, och i olika kombinationer av dessa. Informationen kan förselekteras enligt användarprofil, interaktivt vald, eller massdistribuerad.

Oberoende av distributionssätt, informationstyp och databärare kommer det kvalificerade redaktionella insamlandet, bedömningen, urvalet, sammanställandet, bearbetningen och gestaltningen av nyhetsinformation att vara en central och nödvändig uppgift. En kompetent journalistkår och ansvarskännande nyhetsredaktioner krävs för att analysera och bearbeta det ständigt växande flödet av nyhetsinformation och tjäna dessutom som en garant för kvalitet och trovärdighet.

Nyhetsredaktionernas teknik, arbetsmetoder och arbetsuppgifter kommer dock att förändras radikalt, exempelvis kommer man sannolikt att samtidigt arbeta med många olika datatyper.. Därutöver kommer den slutliga distributionsformen att bestämmas mycket sent i produktionsprocessen och redaktionen måste kunna arbeta med nyhetsmaterial utan att veta om detta ska presenteras i tryck, i radio, på Internet eller i TV. Nyheterna måste sannolikt produceras för en multimedial databas, ur vilken de lätt kan hämtas och gestaltas för olika distributionsformer, i stor utsträckning även interaktiva. Nyhetsarbetet kan också organiseras i alternativa modeller, som exempelvis virtuella redaktioner.

Förändringsprocessen tvingar medieföretagen att forma nya strategier för sin verksamhet, utveckla nya produktutbud samt skapa nya organisationer och produktionssystem. De strategier, som företagen väljer, blir avgörande för framtida produktions- och distributionsbeslut och därmed företagets ekonomiska utveckling och organisation. Inte minst medför frågan om den framtida organisationen stora kulturella och intellektuella utmaningar för företagen.

Medieföretagen är till stor del sprungna ur tidningsföretag, dvs företag som baserat sin verksamhet på den publicistiska etiken och traditionen, organiserats efter den tydliga bodelningen mellan redaktionellt utbud och kommersiell verksamhet och vars slutprodukt varit tidningen.

De nya medieföretagen, som integrerar tidningen med de nya medieformerna och distribuerar sina budskap via Internet och andra kanaler, ställs inför stora förändringar. Deras uppgift förändras radikalt från i huvudsak produktion till service. Den nya inriktningen innebär att företagen bygger länkar och därigenom tillhandahåller verktyg för kommunikation kunder emellan, dvs en mer renodlad servicefunktion.

I dagsläget är det osäkert vilken inriktning det framtida medieutbudet tar. De ledande medieföretagen verkar välja olika strategier och organisationsformer inför framtiden och den enda förenande faktorn är att de alla fattar beslut på mycket osäker faktagrund och under stor tidspress.



## Forskningsprojektets övergripande syfte

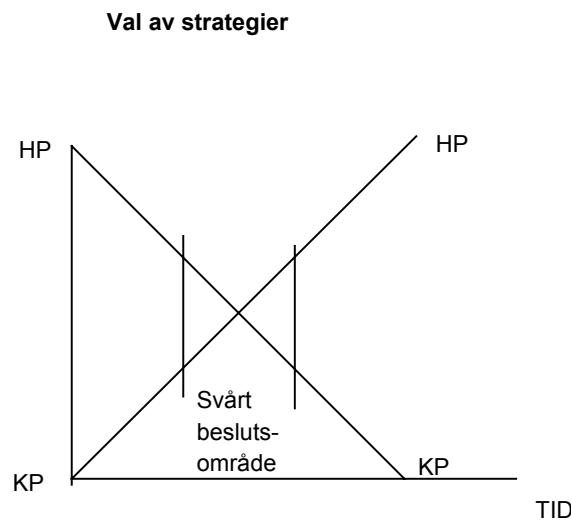
Målsättningen med föreliggande projekt är att fokusera på effekterna av den, i dagsläget, snabba förändringsprocessen när det gäller nyhetsförmedling och verksamheten inom nyhetsrummet. Fokusering på just nyhetsproduktionen sker med tanke på dess centrala roll i ett demokratiskt samhälle. Projektet är ett kombinerat forsknings- och utvecklingsprojekt.

Insamling av data sker inom ramen för två delprojekt.

### Delprojekt 1 - Medieföretags strategival vid förändringar av produktutbudet

Momentet avser att beskriva den eller de strategier som medieföretaget använder sig av i valet mellan sin huvudprodukt och de olika komplementprodukter som företaget ger ut.

Syftet med studien kan illustreras i följande figur:



Källa: Chefredaktör Bosse Svensson, Östersunds-Posten.

Låt oss anta att medieföretaget har dagstidning som sin huvudprodukt (HP). Vid någon tidpunkt tenderar huvudprodukten att förlora sin position av ekonomiska, marknadsmässiga eller andra skäl, och istället bedöms någon av företagets komplementprodukter (KP) som radio, TV, elektronisk tidning, etc att ha större förutsättningar att bli den framtida huvudprodukten.

En central uppgift är att belysa vilka omvärldsfaktorer samt vilka interna redaktionella faktorer som skapar förändringar av etablerade produkter samt påverkar valet av nya redaktionella produkter.

I studien avser vi att följa den interna beslutsprocessen i några medieföretag och där framför allt ange de kritiska händelser och var i tiden de inträffar, som får avgörande betydelse för de strategival medieföretagen tvingas till för att behålla och, förhoppningsvis, helst förstärka sin position på marknaden.

Vår avsikt är att göra jämförande studier kring beslutsprocessen vid sammanlagt fem medieföretag, fyra dagstidningar och en radiostation. De aktuella tidningarna är Nerikes

Allehanda, Svenska Dagbladet, Örnköldsviks Allehanda och Östersunds-Posten. Radio-stationen är Sveriges Radio Västernorrland med huvudredaktion i Sundsvall.

Data insamlas via personliga intervjuer, deltagande observationer och enkät.

Avsikten är att kunna dra slutsatser om medieföretagens strategival utifrån intervjuer med representanter för ägare och styrelse, företagsledningen, personal och kunder (annonsörer, prenumeranter eller lösnummerläsare).

### **Delprojekt 2 - Nyhetsproduktion i nya digitala redaktionsmiljöer**

Delmomentet analyserar de nya krav som ställs på de journalister/reportrar, som arbetar med nyhetsproduktion i en flerkanalig digital miljö. Arbetet i mångkanalig miljö innebär exempelvis att journalisten under insamlingsfasen inte vet hur det insamlade materialet kommer att distribueras. Beslutet om distributionsform fattas senare i produktionskedjan. Rent praktiskt måste därför reportern i en fältsituation vara utrustad med teknik för såväl bild, ljud som text. Den fråga som uppstår är hur detta påverkar journalistens arbetsmetoder, vilka krav som måste ställas på tekniken samt hur de redaktionella rutinerna påverkas.

Momentet omfattar två delar som länkar i varandra:

- a) Studier av teknik, arbete, kompetens och organisation på en framtida mångmedial nyhetsredaktion.
- b) Att i en fungerande redaktionell miljö experimentellt undersöka hur journalistiskt arbete kan bedrivas med avancerad dator- och telekommunikationsteknik. En central fråga är att belysa hur journalistisk produktion kan bedrivas i mobil miljö.

Studierna genomförs på de tre dagstidningar, som redan arbetar med mångkanalpublicering samt på en radioredaktion.

## **Forskningsorganisation**

Forsknings- och utvecklingsprojektet genomförs inom ramen för nätverket **Medievärlden 2020**, vars syfte är att på olika sätt initiera forsknings- och utvecklingsprojekt kring framtidens medier samt genom seminarier och publicering stimulera till en ökad debatt kring medieutvecklingen.

Bedömningen inom nätverket är att genomgripande och snabba förändringen av medieområdet ställer nya krav på samverkan inom medieforskningen, men också mellan forskningen och mediebranscherna. Medieforskningen behöver i allt högre grad än vad som gäller idag arbeta tvärvetenskapligt och med en mer framtidsinriktad profil. Inom mediebranschen finns samtidigt ett accelererande behov av att effektivare ta del av den FoU-verksamhet som bedrivs i den akademiska världen. Medieföretagen har också behov av att tillsammans med etablerade forskare utveckla och pröva tekniska tillämpningar, nya organisationslösningar, etc.

Nätverket består av representanter för Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm, Mithögskolan, Sundsvall, Stockholms universitet och Uppsala universitet.

Huvudansvarig för projektet Nyhetsvärlden 2020 är Börje Alström, som tillsammans med Lowe Hedman kommer att arbeta direkt med forsknings- och utvecklingsfrågor i anslutning till projektet. För de två delmomenten gäller att de är tänkta som delar i avhandlings- eller magisterarbeten. Inledningsvis är doktoranderna Per Mattsson och Asta Cepaite anslutna till projektet. Båda är verksamma vid Mitthögskolan, men inskrivna på forskarutbildningen vid Institutionen för informationsvetenskap i Uppsala respektive Kungl Tekniska Högskolan, Stockholm.

## **Tidsplan**

Föreliggande rapport behandlar enbart den första delstudien. Den andra delstudien avrapporterats i samband med att projektet avslutas.

Projektet omfattar totalt 21 månader, från 2000-09-01 och avrapporterats formellt till KK-stiftelsen 2002-05-31.

## **Delprojekt 1:1 - Hot och möjligheter i morgondagens medievärld**

### **Syfte**

Syftet med denna explorativa studie är att söka kartlägga de hot och möjligheter, som ledare i de aktuella medieföretagen kan tydliggöra, samt att beskriva deras natur, dvs om de främst är externa eller interna, av teknisk eller mänsklig (organisatorisk) natur. Vidare är tanken att relatera dessa hot och möjligheter till de krafter som forskare menar är pådrivande för framtidens nyheter (Maynard, 2000).

De frågor som har tagits upp har främst berört nedanstående områden:

1. Digitaliseringen och dess inverkan på nyheterna.
2. Distributionen och dess relation till tid och innehåll.
3. Varumärkets betydelse.
4. Generationsgapet - gapet mellan åldrande redaktioner och allt yngre konsumenter.
5. Den lokala marknadens betydelse.
6. Mediepolitikens inverkan på medieutvecklingen.
7. Annonsmarknadernas utveckling och betydelse.
8. Hot och möjligheter för de olika medierna i framtidens mediasamhälle.

### **Metod**

Undersökningen är explorativ, vilket innebär att vi arbetat med semistrukturerade intervjuer utifrån en relativt löst strukturerad referensram. En ram som har sin utgångspunkt i framförallt studier om hur marknadskrafterna förändrar nyhetsutbudet (Maynard, 2000; Hedman, 1998), men också i nyhetsorganisationernas försök att hitta nya organisatoriska former för att möta förändringarna (Hvitfelt & Nygren, 2000; Alström & Nord, 2000 och 2002).

De intervjuade personerna, respondenterna, tillhör samtliga ledningspersonalen i de olika medieföretagen. Såväl verkställande direktörer som chefredaktörer, nyhetschefer, tekniska chefer, data- och IT-chefer samt webbansvariga har ingått i gruppen. Företagsledningen på de olika företagen har själv fått utse vilka de menar kan ha intresse i att delta i studien och därmed utgår vi från att de är dessa som de närmast arbetar med i den förändringsprocess som de är inne i. Noterbart är att frånsett verkställande direktörer så ingår inga från den kommersiella sidan i företagen i de urval som ledningarna plockat ut, vare sig distributions-, ekonomi-, annons- eller marknadschefer.

Sammanlagt har drygt ett 20-tal personer ingått i undersökningen. Intervjuerna har genomförts med en person i taget och varje intervju har tagit ungefär en timme i anspråk. I något fall har flera personer på företaget samlats inledningsvis för presentation av undersökningen och i samband därmed har också vissa inledande frågor ställts. De personliga intervjuerna har bandats och skrivits ut.

När samtliga intervjuer vid ett företag genomförts utarbetades en rapport, vilken de intervjuade fick ta del av för kommentarer. Detta var grundstommen till denna rapport och bestod huvudsakligen av citat från de gjorda intervjuerna. I några fall mötte vi respondenterna i grupp för att diskutera utfallet. Dessa möten spelades inte in, men anteckningar fördes.

De medieföretag, som deltar i denna studie, har vitt skilda förutsättningar att arbeta utifrån. Tre företag ger ut landsortstidningar av varierande storlek och i helt olika omgivningar. Två är monopoltidningar med helt dominerande ställningar. Den ena, Örnsköldsviks Allehanda (ÖA) ligger i ett avfolkningsområde med en starkt åldrande befolkning, medan den andra, Nerikes Allehanda (NA), ligger i Mälardalen i en expansiv universitetsort. Det tredje tidningsföretaget, Östersunds-Posten (ÖP) kommer ut på en marknad som är unik i svensk presshistoria, eftersom första och andra tidning här skiftat och skiftat tillbaka sina respektive positioner. Situationen kompliceras ytterligare av att marknaden präglas av långa avstånd, utflyttning och en åldrande befolkning.

Det fjärde företaget, Svenska Dagbladet, opererar på en riksmarknad med 50 procent av sin upplaga utanför Storstockholm. Det är denna marknad och dess specifika kundkrets som är Svenska Dagbladets framtidsmarknad. En välutbildad, köpstark och globalt orienterad läsekrets som sannolikt är beredd att betala för en kvalitetstidning. Rimligt att döma bör den marknaden öka i takt med välståndsutvecklingen och gruppen bosätter sig dessutom med stor sannolikhet främst i befolkningscentra som kan tillfredsställa denna sociala grupps arbets- och fritidsmarknad.

Det femte företaget är en lokalradiostation, Sveriges Radio Västernorrland, som slåss med minskade resurser mot en kommersiell radio som får allt starkare kopplingar till mediehusen - dagspressens nya beteckning på sina delvis nyskapade multimediala flaggskepp.

## **Undersökningens resultat**

I den kommande resultatredovisningen har vi valt att redovisa svaren i den ordning som vi angivit frågeområdena. Vid det praktiska intervjuarbetet kan frågor och svar ha dykt upp i andra miljöer. I den här versionen har vi valt att vid citat inte ange vem som är respondent, utan har valt att hålla dem i huvudsak anonyma - medan vi anger respektive företag.

I den avslutande resultatdelen försöker vi placera svaren i enlighet med nedanstående modell (se s. 33) för att se om svaren sammanfaller med den geografiska och marknadsmässiga verklighet, som är det enskilda företagens.

Låt oss börja med Nancy Maynards utgångspunkt och de sju punkter, som hon identifierat som sådana som kraftigast påverkar morgondagens nyhetsförmedling. Maynard själv är ordförande i Maynard Partners Inc, ett konsultföretag. Hon har mer än 30 års erfarenhet av nyhetsbranschen, varit delägare i Oakland Tribune och arbetat i såväl The New York Times som New York Post. Hennes studie, som resulterat i de följande sju faktorerna, har utkristalliserats efter treårs forskning, möten och intervjuer.

### **Digitaliseringen och dess inverkan på nyheterna.**

Den första faktorn berör digitaliseringen. Digitaliseringen påverkar sannolikt nyheter mer än man förut förutsett. En kritisk faktor är vad Maynard kallar ”eating the news”, dvs att digitaliseringen inneburit att nyheter kan konsumeras när helst mottagaren vill, oberoende av tid och rum. För medieföretagen innebär detta sannolikt

- A. att rytmen för när nyheter konsumeras förändras, men
- B. att nyhetsproduktionstempot, trots allt, inte förändras - det förblir stabilt.

Vad har detta för konsekvenser? Det innebär sannolikt att organisationsstrukturen har svårt att anpassa sig till den förändrade konsumtionscykeln. Digitaliseringen av nyheter kan liknas vid frysning av mat. Alla spörsmål om hur fräsch varan är, när den levereras osv, bestäms av konsumenten. Konsumenten avgör när den vill konsumera och vad den vill konsumera. Digitaliseringen skapar mer ”Djupfrysta nyheter”, som kan brukas när konsumenten vill, vilket också får effekter för nyhetsindustrin.

Digitaliseringen reducerar produktionskostnaderna - särskilt gäller detta för de gamla etermedierna. En del räknar med 10-20 procents kostnadsreduktion genom effektivare produktion (Maynard, 2000).

Alla som vi intervjuat är intellektuellt medvetna om att rytmen för när nyheter konsumeras förändrats. Detta har varit en huvudpunkt i de digitala mediernas verklighet. Den har predikats i branschtidskrifter och på seminarier, men frågan är närmast i vilken utsträckning den också förmått att omsättas i mediehusens nyhetsproduktion. Här avslöjar svaren en bristande kongruens mellan medvetenhet och handling. Så låt oss granska några av svaren i detta avseende.

*”Huvudprincipen är att nyheter publiceras så fort de dyker upp, men vissa nyheter lägger man inte ut. Vi lägger dem i databasen, men vi publicerar bara vissa delar. På databasen lagras materialet endast en vecka.”*

*”Det största hotet som jag ser det är de nya medierna som tar våra marknader, men vi får inte stirra oss blinda på detta och hamna i den situation som vi var i för ett år sedan då reportern skrev både för tidningen och webben, vilket medförde att vissa texter kom ut på webben, som inte skulle läggas ut där.”*

*”Huvudtidningen tror jag kan vara tidigt klar på dagen - sen måste man arbeta mer organiserat med händelsenyheter och presentera dem när de sker - parallellt med att man tar fram egna nyheter till huvudtidningen.”*

Citaten ovan klargör var problemen uppstår i den nya publiceringsfilosofin. För det första frågan om man skall lägga ut nyheten på nätet i samband med att den når mediehuset eller om man skall avvakta tills den tryckta versionen nått marknaden. För det andra; vilken form skall den elektroniska utgåvan ha, en kopia av den tryckta versionen eller en helt egen form? För det tredje handlar det om hur företaget organiserar sig för den nya distributionsformen och vilka personalgrupper som skall handha urval och bearbetning för den digitala versionen. Men den övergripande frågeställningen är varför man överhuvudtaget satsar på Internet.

I en studie av några svenska tidningars webbtidningar sammanfattar Hedman, (1998c),

*”Det vanligaste förekommande skälet till att satsa på Internet är att tidningarna vill nå en potentiell framtida marknad. Att vidga läsekretsen och att försöka nå ungdomar är också vanligt förekommande motiv. Däremot kan antagandet att tidningarna engagerar sig i elektronisk publicering huvudsakligen för att pröva ny teknik inte verifieras. Det är få tidningar som anger det som skäl. Motivet att nå nya marknader är i princip en konkurrensstrategi. Satsningen görs inte av några andra, mer ideologiskt grundade skäl”*

När det gäller den andra frågeställningen om nättidningens form visar några studier (Wadbring & Weibull, 2000) att ”Ett par fallstudier kring tidningars innehåll på papper respektive Internet visar att endast en liten andel av materialet publiceras enbart för nättidningen, medan mycket av innehållet i papperstidningen återfinns i nätversionen (Taylor, 1998; Kallevik 1999). Telegramformen och punktperspektivet är vanligare i nätversionerna. I stora drag liknar de båda utgåvorna varandra med avseende på innehåll och teman”.

Frågan om vem som skall välja ut nyheter för nättidningen och redigera den har ännu inte fått något enhetligt svar. Svaren växlar mellan olika befattningshavare.

*”Arbetet att välja ut/redigera om/lägga upp texter på tidningens hemsida kommer inte att ligga på den journalistiska personalen. För detta är de inte kvalificerade. Strandberg ser snarare att denna arbetsuppgift kommer att utföras av en person som är relativt ung med ett ”digitalt tänkande” och med en känsla för text och layout i datormediet” (Reberg, 1998).*

Strandberg var tidningen Ljunsans verkställande direktör.

Även om utvecklingen går fort så har inte de minst tre år som gått sedan de refererade studierna medfört någon mer enhetlig lösning på vare sig organisation, personalbemanning eller marknadsstrategier (Lindskog, 2000). Samtidigt har frågan om när ett visst material skall läggas ut på nättidningen fått högsta aktualitet. Men ännu finns inga studier som kan vara vägledande för vilka effekter som den ena eller andra publiceringsstrategin ger. Och frågan i sig är sannolikt så omvälvande för mediehusen att den kräver en längre omställningsprocess.

*"In their book "Warp Speed", the authors Bill Kovach and Tom Rosenstiel lament that this "all-news, all-the-time" environment has created a new "mixed-media culture" in which "the classic funktion of journalism to sort out a true and reliable account of the day's events is being undermined. It is being replaced by the continuous news cycle, the growing power of sources over reporters, varying standards of journalism, and a fascination with inexpensive, polarizing arguments" (Maynard, 2000).*

Kulturskifte är vad Kovach och Rosenstiel talar om. Sannolikt har de rätt. Omställningen berör såväl roller, rutiner, identitet som organisation. En omställning som på punkt efter punkt ställer centrala frågor om funktionaliteten i dagens lösning.

*"På helgerna lägger de journalister som jobbar ut nyheterna på nätet och vad vi söker hitta är enkla publiceringsverktyg. Vi har ett eget dotterföretag, Ade-primo, som framställer enkla verktyg - utvecklar redaktionella system och system för rörlig bild och ljud."*

*"Det är väl lite grann nyckeln till att vi tycker att vi är framgångsrika på nätet. Det är väl att vi har jobbat så nära varandra. Det kan man väl säga. Det fanns ju tidningar, som valde att göra det här till en isolerad ö någonstans i huset, där man inte hade någon kontakt mellan nyhetsredaktionen för papperstidningen och för nättidningen. Vi valde vi ju en annan modell från början. Det var nog väldigt viktigt för våran framgång, tror jag, och papperstidningen har ju haft nytta utav den här organisationen på det sättet att en del av det som producerats för nättidningen av korta, snabba nyheter har ju också producerats för papperstidningen av samma medarbetare, så det har ju varit ett växelbruk där, som har varit gagn för båda produceringsformerna."*

*"Den interna diskussion, som vi har haft och har det är, det gäller ju exklusiviteten i nyheterna vad gäller vad skall man spara till papperstidningen och vad skall man lägga ut på nätet och där har jag en rätt så liberal syn på det. Det skall vara väldigt speciella tillfällen när man inte skall publicera på nätet och spara till papperstidningen. Det är min grundinställning. Jag är övertygad om att utvecklingen kommer att vara sådan att man publicerar nyheten, där den passar bäst och en nyhet passar ju bäst i ett snabbt nyhetsmedium och det är ju webben."*

I svaren ser vi medvetenheten om det nödvändiga i att lägga ut nyheter när de sker, men samtidigt en rädsla för att göra detta med samtliga nyheter. Vissa skall man avstå att publicera omedelbart och riktigt vilka det gäller förefaller man inte ha utarbetat någon enhetlig policy kring, vilket sannolikt medfört de interna diskussioner, som en av de ovanstående talar om.

Genomgående brottas ledningen med publiceringsstrategin och svaren markerar såväl oro för att konkurrenter skall "stjäla nyheterna", som oklarheter i den interna beslutsprocessen.

*"Det krävs dygnet runt bemanning i den nya mediavärlden - både helger och nätter. Men det har vi inte - möjligen är det på gång med någon på lördagar."*

*”Vi lägger ut samma nyheter och då är det knappast dagstidningens läsare som läser. Därför måste vi lägga ut andra nyheter än de som vi har i papperstidningen på nätet. Sedan kan man fråga vad vi har för intresse av att 65 % av läsarna på nätet bor utanför kommunen - vi får inga lokala annonser på det. Vi lägger mest ut TT på nätet- redaktionen måste fås att tänka på nättidningen. Vi har inget system för att lyfta över automatiskt till nättidningen, eftersom alla dagstidningens nyheter inte med automatik hamnar i en databas.”*

*”Nyheterna finns alltid - tidigare var det begränsat till radio-, TV-sändningar och tidningen. Nu finns det på text, nätet och telefonnätet - så nu kan man aldrig frikoppla sig från nyheter så att säga. Det enda påtagliga hos oss i detta sammanhang är nättidningen. Det enda idag är att vi lägger ut stora nyheter löpande - liksom TT, medan ÖAs texter läggs ut klockan 01.00. Men vi har inte fört några diskussioner om schemaändringar. I stort ser produktionsrytmen likadan ut idag, som när vi enbart hade den tryckta tidningen. Sannolikt kan det bli bekymmer, eftersom vi människor är motståndare till förändringar. Så helt gnisselfritt blir det knappast.”*

*”Ja, det är det vi upptäckt, att den uppväxande generationen nöjer sig inte med att få en tidning en gång på dagen när man kan söka nyheter på nätet. Men nu har vi äntligen tagit ett beslut om att lägga ut nyheter när de hänt. Men visst finns det en tröghet. Vi har i alla tider haft ett vinnande koncept, varför förändra det. När vi skulle gå över till desktop märkte vi, det var jag lite avundsjuk på Nya Norrland för, där hade man kniven på strupen och där visste medarbetarna vad det var som gällde. Gör vi inte detta så är det bara slå igen. Medan man här undrade varför vi skulle förändra, när det ändå gick bra för oss. Visst är det bra att vi tjänar pengar, men det innebär samtidigt en tröghet.”*

Örnsköldsviks Allehanda har ingen tryckt konkurrent så ”stöldhotet” förekommer överhuvudtaget inte i svaren. Hittills har man endast lagt ut TT-nyheter på nätet, men man har fattat beslut om att lägga ut den egna produkten samtidigt som den är tryckt. Den höga täckningsprocenten gör att man ställer sig frågande inför den ekonomiska nyttan med en nättidning, samtidigt som svaren understryker de problem som är förknippade med att genomföra förändringar i ett företag som länge betecknats som ett vinnande koncept. Skälen till varför man måste förändra sin produktmix är otydliga, måhända kan man tänka sig att ”hotbilderna” kan bidra till att genomföra interna omorganisationer, som annars är svåra att få gehör för.

*”Jag ser ju en nyhetschef framför mig som har den kapaciteten, förmågan att göra bedömningar också när det gäller valet av medieform. Det måste man ju fatta beslut, när jobbet skall göras i princip. Det kan man inte göra efteråt - om att det här jobbet kanske skulle ha lite rörliga bilder till eller typisk webbnyheter eller en typisk papperstidningsnyhet.”*

Det förefaller som om landsortstidningarna är mer benägna att diskutera och satsa på nättidningar än vad i varje fall den storstadstidning, som vi har med i urvalet, är benägen att göra. Svenska Dagbladet är en av de svenska tidningar som under lång tid experimenterat med nya medieformer, men i dagsläget är fokus på den tryckta tidningens överlevnad.



*”Vi är med i ganska många projekt, men varje projekt är av ganska liten ekonomisk omfattning. Mest utifrån ett marknadsperspektiv, som visar att vi är med i framkanten och att vi syns, som waptjänster. Vi är med på Arlandabanan och vi har ett elektroniskt nyhetsbrev till företag, men vi måste lägga fokus på huvudprodukten just nu. Vi har ambitioner på alla områden, men inte med samma ambitioner, eftersom det är tidningens existens det handlar om.”*

Samma sagesman menar dock att arbetar man med flera medier måste man utnyttja de olika mediernas speciella egenskaper.

*”Nyheter skall publiceras och att hålla på nyheter och låta dem gå först i papperstidningen tycker jag är ett korkat resonemang.”*

*”Sedan har vi ju en viktig del. Det får man väl inte glömma bort. Vi har ju satt dygnetruntpublicering som en framgångsfaktor inför oss. Där är vi ju redan i dag. Vi är, vi har numera bemanning dygnet runt.”*

*”Det är helt nytt, från 1 mars (2001, vår anmärkning)”*

*”Vi har ju personal här även nattetid. Vi fungerar som nyhetsbyrå för nio andra tidningar ... och då har vi koll på händelsenyheter alla timmarna och då blir det ett flöde.”*

*”Det finns ju oerhört mycket att göra. Där är ju Internet ett väldigt bra verktyg, dels att kunna erbjuda service och tillgänglighet dygnet runt, sju dagar i veckan till exempel. Det är lite grann där kunden gör jobbet. Mycket av det här tror jag vi kommer att se de närmaste åren, att tidningarna arbetar med. Man effektiviserar på det sättet.”*

*”I min lilla värld så försöker jag tänka i tio årsperspektiv. Jag tror att de närmaste tio åren kommer att för lokaltidningen se, ungefär, likadana ut, dvs vi kommer inte att minska upplaga så mycket på grund av digitaliseringen, som om vi fortsätter att gå kräftgång i befolkning eller att köpkraften urholkas. Alltså att vi kommer att få sämre tider.”*

*”I och med det kan man säga att det är tryckpressen som är begränsningen - allt annat är ettor och nollor. När man får en teknik som mellan oss och kund är bara ettor och nollor och form av att printa ut på papper, då tror jag liksom att man på andra områden också då är beredd att ta ett kliv in i den digitala världen. Men jag tror att dom närmaste tio åren inte kommer att se särskilt annorlunda ut.”*

*”...bastardvarianterna av papperstidningen är en feltanke. Den verkliga förändringen uppstår den dag man har en digital teknik som också är mobil. Dvs man behöver inte printa ut längre utan du kan läsa och du kan ta del av... Jag vet nästan inte men, IBM och andra har presenterat lösningar med flytande kristaller, men den senaste IBM versionen är fortfarande en svart-vit sak. Det är en negativ sak för en tryckare. En tryckpress den håller alla fall 10 år. Den skall klara det. Jag tror att det är andrafaktorer som kommer att påverka vår lönsamhet och vår utveckling, dvs folksköpkraft och närings- och befolkningsutvecklingen, tror jag”.*

De tre senaste citaten antyder att företrädare för tidningsvärlden tror att tidningarna åtminstone överlever de närmaste tio åren i ungefär den form de har idag, men att de samtidigt

ser förändringar i omvärlden som pekar på att tidningarna också måste se om sitt hus och göra det till ett mediehus.

Medieföretagen intar en sökande attityd till parallellpubliceringen. Nättidningens avsaknad av deadline är publicistiskt en fördel vars relation till den tryckta tidningen vållar stora problem. Problem som hänger samman med rädslan för att den tryckta tidningen skall framstå som långsam och på sikt överflödig. Men också problem som kan kopplas till organisationsförändringar och måhända försämrade arbetstider för personalen. Kontinuerlig publicering dygnet runt kräver helt annan bemanning än vad som gäller idag när tidningen går i tryck kring midnatt. Samtidigt finns en rädsla för att andra aktörer skall ta marknadsandelar såväl redaktionellt som kommersiellt av mediehusen. Riktigt vilka de hotande aktörerna är och hur de agerar är oklart. Men bara vetskapen om att de kan uppträda driver på utvecklingen. Osäkerheten om de framtida kundernas beteende verkar i samma riktning. Det saknas säkra indikatorer på vad morgondagens mediekonsumenter kommer att föredra, den tryckta produkten eller nättidningen. Osäkerheten lämnar utrymme för tyckande och privatiserade lösningar i mediehusen i enlighet med ledningens uppfattning. Visserligen finns det tekniska problem, men de är sannolikt underordnade övriga frågor och kan möjligen försvåra men inte på ett avgörande sätt förhindra utvecklingen.

## **Distributionen och dess relation till tid och innehåll**

Det existerar inget innehåll utan distribution, menar Maynard (2000). Medierna fokuserar på växande auditorier och kanske sker detta till priset av innehåll, inkluderat nyheter.

Digital informationsåtervinning ändrar ekvationen eller relationen mellan informationens värde och dess aktualitet. Med få undantag är dagens nyheter gratis, men du kan som konsument tvingas att betala för gårdagens. Meningsfulla nyheter får ett speciellt värde och distinktionen mellan "news" och "use" blir måhända vägledande för utvecklingen. Allmänt sett har företag som försökt att få Internetanvändare att betala för dagliga nyheter misslyckats.

En enda svensk tidning, Sundsvalls Tidning tog betalt för sin webbutgåva fram till sommaren 2001, då den blev gratis. Strax efter beslutade ett 30-tal svenska tidningar inom Citygates nätverk, där också Sundsvalls Tidning ingår, att ta ett kollektivt steg för att ta betalt på webben. I Citygate ingår Örnsköldsviks Allehanda och Nerikes Allehanda.

Beslutet att ta betalt för mindre enheter (mikrobetalningar) har bromsats av problemen med att hitta ett system som klarar det. Men nu är den frågan löst (Pressens Tidning 15/2001).

Varje enskild tidning avgör vilka tjänster som man skall ta betalt för, men få tror att nyhetstjänster kommer att avgiftsbeläggas.

Distributionskostnadernas andel av tidningens totala kostnader ökar. Och för landsortstidningar med långa avstånd mellan sina allt äldre kunder och med nedlagda postkontor och lantbrevbärarsträckor är det svårt att hitta lönsamma distributionslösningar.

Därför har dessa tidningar ofta legat i spetsen för utvecklingen av alternativa medier. Men det finns många problem både av teknisk och mänsklig natur att lösa. Glesbygden har dålig kapacitet på de nät som behövs för en webbtidning värd namnet. Ofta är ledningarna dåliga

och överföringshastigheten låg. Dessa orter är helt enkelt inte kommersiellt lönsamma och skulle de vara det så återstår ändå problemet att befolkningen som bor i dessa glest befolkade delar av landet är äldre än på andra håll och deras datavana kan sannolikt bedömas som mindre. Däremot är deras trohet till det tryckta mediet mycket stor. Kanske kan man tänka sig att de håller ut och i ett nedrustat distributionssystem accepterar att få tidningen med posten vid två-tretiden på eftermiddagen. Men problemet är att även den möjligheten på många håll försvinner med postens lönsamhetsmål.

Under år 2001 kom ett förslag från kulturdepartementet: om ”utdelning av dagstidningar på lördagar”, vars syfte var att hitta en metod att lindra distributionskostnaderna för lördagsutdelningen. En av anledningarna bakom förslaget var den reaktion som kom från glesbygdstidningar mot att posten avsåg att höja priset för lördagsutdelning. Östersunds Posten kunde i samtal med kulturdepartementet visa att det dyraste exemplaret som fanns i Överturingen på gränsen mellan Jämtland och Härjedalen skulle kosta 52 kronor att få lördagsutdelad (Pressens Tidning. 15/2001).

Departementets förslag ger fyra kronor per exemplar och lördag i stöd och skall ses som ett erkännande av glesbygdens rätt till en dagstidning alla dagar i veckan. Stödet införs i år och omfattar 62 000 exemplar oavsett distributionsform. Totalt kostar stödet statsmakten 15 miljoner kronor per år.

Att medieföretagen med många hushåll i glesbygd dagligen sysselsätter sig med dessa problem ger intervjuerna gott belägg för.

*”Jag hoppas att vi kan hitta ett system som kan integrera alla våra kanaler såväl TV4-material som talradion och ÖP. Idag har vi 7000-8000 postabonnemang och vi måste hitta alternativa distributionsformer, men att distribuera digitalt blir dyrt, om man tar med utskrivningskostnaden. Ett annat alternativ är att koppla en kopiator till radion. Ett annat sätt är det kupongabonnemang, som vi inlett med ett 70-tal abonnenter - här fördelas kostnaderna mellan tidningen och abonnenten så att båda tjänar.”*

*”Jag skulle gärna se att vi hade en edition i Bredbyn, i Bjästa och Husum, men underlaget finns ju inte för det. Vi kan väl säga att vi varit en av Sveriges mest lönsamma tidningsföretag. Det beror ju på att vi haft en lagom stor marknad som vi kunnat behärska. Hade vi varit 20000 till hade vi säkert haft en tydlig konkurrent. Det är perfekt kan man säga. Och när vi nu går kräftgång blir det ju så tydligt att underlaget för att göra någonting sånt i inlandet eller var det nu är inte finns. Även ambitionen att editionerna löpsedlar och sånt har inte känts särskilt meningsfullt att göra med tanke på den dålig utveckling som finns i området. Svaret är Ja, vi skulle gärna vilja göra det, men tyvärr har vi svårt att se underlaget för det. Någon daglig edition tror jag inte på. Man kanske skulle kunna hitta någon veckoeditionering.”*

Flera av de intervjuade har en slags public serviceuppfattning kring själva distributionen – det skall vara möjligt för alla hushåll inom bevakningsområdet att ha tillgång till en dagstidning.

*”Principen vi har att alla i kommunen skall ha tidningen klockan 6 på morgonen får vi inte släppa. Den skall vi hålla på.”*

*”Vi har inte diskuterat det så mycket. Jag menar hur skall en PC funka hos mor Anna i Buchböle. Vi har ett ansvar rent publicistiskt - skall vi bevaka och finnas, får vi ta kostnaderna, men byts mor Anna mot Tony så kan en ny situation uppstå. Jag känner rent publicistiskt att vi har ett ansvar att ge våra läsare produkten.”*

Med en kraftigt minskande och åldrande befolkning i glesbygden och tätorter som inte förmår kompensera befolkningsbortfallet kan upplageutvecklingen bara gå åt ett håll. Och med de stora kostnadsfördyringarna på distributionssidan, annonsörernas krav på mer färg i tidningen och de obefintliga bredbanden är ekvationen svår att få ihop. Det behövs på marginalen inga större nedgångar i upplaga eller annonser för att lönsamheten skall äventyras, även för idag lönsamma tidningar.

Många har gjort stora pressinvesteringar eller står i färd med det och för såväl Östersunds Postens som Örnsköldsviks Allehanda rör det sig om investeringar i 80 – 100 miljonersklassen som skall finansieras.

För publicister tillkommer ytterligare en viktig frågeställning. Hur skall man i de nya multimediala mediehusen upprätthålla den publicistiska idén och inte förfalla till ren underhållning och kommersialism. De flesta vi talat med har en uttalad publicistisk idé med sitt arbete och ser det egna företaget mer som ett medieföretag än som ett företag, vilket som helst.

*”Vi ser oss idag jobba med tre media; papperstidning, radiotidning för synskadade och webb. Jag tror att på sikt, eftersom vi är delägare i en kommersiell radiostation, skulle jag helst se att det fanns en publicistisk idé också där. Vi har lagt fast i vår affärsidé, att i all verksamhet vi bedriver skall vi klara den överskriften, dvs att stå i demokratins, kunskapsbildningens och dess tjänst. Jag är inte... om fem år tror inte jag att det är otänkbart att vi producerar nyheter för... teve är jag mer tveksam till, men en utvecklad webbtjänst kan ju kanske innehålla rörliga bilder eller att vi producerar radionyheter.”*

*”Att alla kommersiella stationer ska ha en redaktionell publicistisk idé, alltså man får inte bara sända skvalmusik. Och då tvingas vi till och jag tycker det vore bra för jag... man måste ställa frågan; Vad är det bra för? Som seriöst arbetande företag så är inte det att tjäna pengar, det är inte målet i sig. Det är mer att åstadkomma någonting. Och då tycker jag att ett sånt inslag också i den kommersiella radion är helt logiskt.”*

*”Det finns massor av typer av material som det inte finns någon anledning att ha i en papperstidning. Hur ska du kunna ha en börssida i tidningen. när börshandel pågår dygnet runt? Det finns ju ingen grej med det. Medan annat material kommer att växa. Jag tror att det kommer att bli mer av fördjupning i papperstidningen och mer av reflektioner över... mer åt featurehållet. Dom snabba nyheterna som ger rubrikerna kommer.. det kommer inte att finnas utrymme för det på samma sätt, eller det finns ingen anledning att publicera det. Men den där uppgiften som papperstidningen får fokusera sig på allt mer. Den blir tillräcklig för att den generation som är på väg fram nu skall uppleva att tidningen är en oundgänglig del av vardagen lokalt.”*

Citaten antyder att ledningarna överrumplats. Att man saknar strategier för hur man skall agera i det nya medielandskapet. Mångkanalpublicerandet har kommit för att möta de uppstickare på marknaden som antas nagga tidningarnas invanda domäner på intäkter. Men

också för att hitta lösningar på distributionsproblematiken inte minst i glesbygden och i den korstryckssituationen har resonemanget kring den publicistiska idén fått stå tillbaka till förmån för värmandet om ekonomin. Men någon tydlig strategi, där den publicistiska idén utmejslas i relation till de distributionsvillkor som gäller, kan man inte hitta.

Att precisera den tryckta produktens uppgifter, vilket stoff som den skall förmedla och med vilken utgivningsfrekvens den skall utkomma förefaller vara tabu att beröra. Men om andra medier i allt större utsträckning svarar för den rena nyhetsförmedlingen är t.ex. sexdagars utgivning inte nödvändigtvis den enda lösningen.

Några tidningsledare har börjat fundera i ett kombinat mellan den tryckta och den digitala tidningen, där den tryckta tidningen utgör en slags generell ”kappa” med stoff som förväntas angå alla läsare, medan det specifika (Weibull, 1983), kan distribueras mer riktat via det digitala nätet.

*”Jag kan möjligen fundera, när det gäller papperstidningen, där finns väl någon koppling till nätet också. Där kanske man ser en utveckling mot mer selekterade tidningar, med en ny teknik i packsal, med koppling till nät, att man som prenumerant mera kan välja sin produkt. Jag vill bara ha standardtidningen, utan en djävla massa sport. Jag vill ha mera kultur, att du kan få en adresserad tidning, lite skraddarsydd. Det tror jag kommer. Där kan man tänka sig att en del av papperstidningens innehåll i dag egentligen kommer att finnas på nätet i stället. Det är inte säkert att vi i framtiden skall på papper trycka allt servicematerial som vi gör av dragningslistor, TV-tablåer och sådant, utan att man publicerar det i en annan form, att papperstidningen är ännu mera selekterad mot fördjupningar. Att det blir den uppdelningen. Jag tror inte att man som prenumerant kanske alltid kommer att acceptera att man får en massa som man egentligen inte är intresserad av. Det tror jag man kan se en utveckling mot. Jag läser ju aldrig sporten, va fan skall jag bära den till soprummet varenda dag.”*

*”Vi gjorde ju ett litet, bara trevande försök för ett och ett halvt år sedan, då vi började ge ut en gratistidning på söndagar som hette NASöndag, som Lennart och jag skissade på under en kort tid, från beslut till att vi kom ut med tidningen så var det bara tio dagar eller någonting sådant där. Det var ju raketfart. Den distribuerade vi, gratisdistribuerade vi, bara i det här området, alltså Örebro tätort, där Svensk Direktreklam hade distribution på söndagarna, där distribuerade vi den, men vi lade ut den också på nätet som PDF-filer för att, vi sa då att, det här skulle dom som inte får tidningen kunna ändå gå in och läsa den och printa ut den. Det var faktiskt en del som gjorde det. Jag fick några telefonsamtal från folk, som tyckte det var en bra service, men i stället för att läsa den på dataskärm så printade man ut den. Den var på 24 sidor. Man valde kanske bort några sidor, vad vet jag, men man printade ut den och läste den på papper i stället för att sitta framför skärmen. Det var ju i alla fall ett försök att möta kritiken. Vi fick ju kritik mot att vi bara gav ut den i Örebro.”*

Även på den här punkten finns det klara skillnader mellan landsortstidningarna och storstadstidningen, men samtidigt också vissa likheter. En representant för Svenska Dagbladet säger att:

*”Jag tror att detta med postleverans inte bekymrar oss - eftersom våra prenumeranter ute i landet till största delen bor i de större befolkningscentra.”*

Samma person konstaterar dock att:

*"Distributionen är ett jätteproblem i Stockholm. Stordrift är viktigt för att överleva, men då har man problem att distribuera tidningarna. Hälften av SvDs upplaga sprids utanför Stockholm, vilket då också innebär att hälften är spritt inom Stockholm."*

*"På distributionssidan så kan man väl säga att deras stora projekt var det här med söndagsutgivning. Nu arbetar man för att kunna erbjuda Nerikes Allehanda på söndagar via dotterbolagen. Vi har ju angränsande Bärgslags-Posten. Sedan tittar man ju lite grann på det här med "zonig" och annat."*

Alla företag berör den fysiska distributionen och svaren varierar med marknadssituation och geografi. För Östersunds-Posten med långa distributionslinjer, där avståndet mellan prenumeranterna blir glesare för vart år, innebär distansdistributionen stora och ökande kostnader. Inte minst gäller det senare för den del som distribueras med post på lördagar. Ett dilemma för tidningen är att det är en åldrande andel som bor längst från tidningens tryckort och att dessa i mindre grad än andra har möjlighet att ta emot tidning via nätet eller på annat elektroniskt sätt.

Örnsköldsviks Allehanda har en liknande situation om än mindre accentuerad, men här har tidningen utfäst sig att leverera den tryckta tidningen så länge prenumeranten vill ha den. Detta trots att man saknar tryckt konkurrent.

För Svenska Dagbladet är distributionen i Stockholm ett större problem än den är i landsorten. Deras landsortsupplaga är koncentrerad till de större tätorterna och så länge som där finns tidningsutbärning så samdistribueras Svenska Dagbladet. På den rena landsorten har man däremot övergått till postdistribution liksom i Norrland.

Nerikes Allehanda är kanske den av våra undersökta dagstidningar som ser minst problem med distributionen. I varje fall efter att ha löst de frågor som var förknippade med att börja ge ut tidningen på söndagar. Nu funderar ledningen, som kommer att framgå av ett citat nedan, vidare på hur söndagstidningen skall kunna spridas till en allt större grupp inom spridningsområdet för hela koncernens tidningar.

## **Varumärkets betydelse**

Frågan om ett varumärkes värde har på senare år fått ökad betydelse. Under år 2000 fångade Naomi Klein upp detta intresse i boken *No Logo*. I diskussionen kring hur de traditionella medieföretagen skall förhålla sig till olika former av olika nya medieaktivitet har frågan uppstått om vilket värde som ligger i det gamla namnet, numera diskuterat i form av varumärke. Det är inte bara en fråga om vad det ligger för värde i ett varumärke, utan också en fråga om vilka associationer mediekonsumenterna har till ett bestämt varumärke, enligt producenternas mening. Samtidigt uppstår frågeställningar om lämpligheten av att låta en ny medieaktivitet förknippas med det gamla varumärket. I vissa fall är man rädd för att verksamheten med nya medier kan skada det traditionella namnet/varumärket och vad som är förknippat med det. Det kan också fungera omvänt. Medieinnovationer kanske vinner mer på att inte vara associerat med äldre medier.

Många mediehus, framförallt i USA, menar att gamla varumärken skall brukas med stor försiktighet i anslutning till nya medieprodukter. Det är kanske inte samma målgrupper som är konsumenter av de olika medierna och en läsare av exempelvis en webbtidning har måhända en gång sagt nej till den tryckta produkten med samma namn och kan snarare skrämmas bort än tillvänjas av det gamla varumärkets närvaro i det nya mediet.

### **De gamla medierna uppfattas ha hög trovärdighet**

Den vanligaste uppfattning bland våra respondenter är att förknippa det egna mediet med hög trovärdighet och hög kvalitet vad gäller innehållet i det aktuella mediet, faktorer som man förväntar sig skapar en trygghet hos läsaren. Det intressanta är att representanter för samtliga medier är övertygade om det egna mediets förträfflighet vad gäller kvalitet och trovärdighet material. Det framgår bl a av nedanstående citat, som hämtats från någon representant för varje medieföretag.

*”ÖP som varumärke står för kvalitet. En 120 år lång tradition åtnjuter stor respekt och trovärdighet, vilket är den främsta konkurrensfördelen.”*

*”Varumärket står för en helhet - där det finns många individualister- och varumärket skall vara starkare än de enskilda individer som finns där och som bildar varumärket.”*

*”Ja, det förväntas väl att man skall säga personalen, antar jag. Nej, företagets största tillgång är väl vår trovärdighet och vårt varumärke, skulle jag vilja säga. I det här läget är det definitivt - med nya aktörer som dyker upp – så är det ju en oerhörd styrka att vi är så förankrade här och att vi har ett så starkt varumärke och att folk litar på oss. Det tror jag man måste lyfta som den stora tillgången och i det ligger ju all kompetens och tradition som man väger in i det. Det är vår största tillgång.”*

*”Jag ser det som ett starkt varumärke och det är också oerhört viktigt att vårda det. Vi brukar säga, då vi skall definiera oss, då sätter vi trovärdighet som ett av det viktigaste ordet. Det är det absolut det viktigaste. Vi skall stå för det. Vi skall vara pålitliga, även om vi skall överraska så skall vi kännas som pålitliga och trovärdiga. Det är viktigt med den journalistiska integriteten. Den är liksom grunden för oss.”*

*”Svenska Dagbladet är ett viktigt varumärke. Det står för kreativitet och trovärdighet. Det är också modernt.”*

Som framgått ovan och som är tydligt i hela undersökningen i just det här avseendet har representanter för samtliga medier ungefär likadana uppfattning om vad det egna mediet står för och vilken betydelse själva varumärket har. Några av de intervjuade går lite längre än genomsnittet och menar att varumärket är starkast av alla på den lokala marknaden.

*”Helt klart är det något som är enormt starkt. Jag vet inte vad man skulle kunna jämföra det med här i kommunen. Jag tror det finns ingenting som är så starkt som Örnsköldsviks Allehanda här i kommunen historiskt. Alla har ett förhållande till... Alla har en uppfattning.”*

*”Starkt varumärke. ÖA betyder något för alla - inte bara positivt. Men för mig känns det roligt att jobba på ÖA, eftersom det ÖA gör betyder något för alla här och det måste vara det starkaste lokala varumärket - som MODO.”*

Det föreligger en klar skillnad mellan etermedier och dagspress när det gäller frågan om varumärket. I de förra medierna är det inte alltid helt säkert att det är mediet i sig som uppfattas som utgörande varumärket och som bedöms av konsumenterna. När det gäller public service-verksamheten torde dock så vara fallet oftare än när det gäller de kommersiella etermedierna. Där kan det som konsumenten uppskattar och betraktar som det intressanta varumärket kanske vara ett enskilt program, en programserie eller en enskild programledare. Det antydde i citatet ovan och det kommer igen i en annan persons svar på frågan om varumärkets betydelse.

*”Varumärket är viktigt, Radio Västernorrland. Det står för hög trovärdighet - en garant för det lokala. Men vi har märkt ett ökat intresse för att veta vem som döljer sig bakom radorösten - att få se hur vederbörande ser ut.”*

Mycket talar för att detta mönster kommer att breda ut sig allt mer, framför allt inom etermedieområdet. Det kan vara svårt att profilera en särskild radio- eller TV-kanal, däremot lättare att lyfta fram enskilda program. Dessa enskilda program bildar självklart grunden för aktuell radio- respektive TV-kanal.

### **Lokala medieföretag starka på den lokala marknaden**

Med tanke på att vårt urval huvudsakligen består av landsortsmedier är det inte särskilt förvånande att många av de intervjuade poängterar värdet av att vara lokala. Vi återkommer till det längre fram i texten. Samtidigt som man betonar vikten av att ha en nära anknytning till marknaden är det vanligt att nämna den höga trovärdigheten och tillförlitligheten hos det egna mediet, vilket framgår nedan.

*”ÖP som varumärke står för lokala nyheter - tillförlitlighet och uthållighet. Vår styrka ligger i den lokala nyhetsorganisationen. Som vi kopplar det till de nya medierna.”*

*”Det (ÖA) står för en lokaltidning som lägger sig vinn om att verkligen vara lokal och satsa på de lokala nyheterna. Verkligt starkt varumärke - gammalt och väl etablerat. Och genom att vi är ensamma så märker vi det genomslag vi får i kommunen. Jag hoppas ju att den står för trovärdig och min uppfattning är att den är trovärdig och vi skall mäta detta.”*

Samma tankegångar återfinns hos representanter för Nerikes Allehanda och till en del även hos dem på Svenska Dagbladet som vi intervjuade. SvD förefaller rikta in sin verksamhet alltmer mot den lokala Stockholmsmarknaden.

### **Varumärket kan utnyttjas kommersiellt**

Det faktum att man upplever att det egna mediet har ett värde som varumärke gör att man börjar tänka i möjligheter att utnyttja detta kommersiellt.

*”Östersunds-Posten som varumärke står för trygghet samtidigt som det symboliserar ett framåt företag. ÖP står för kvalitet något som spiller över på dess aktiviteter i andra medier. ÖPs medverkan i andra medier som webb och andra kanaler stärker varumärket.”*



Den här kommersiella aspekten förefaller tydligare inom Sveriges Radio, än inom dagstidningsvärlden, viket kanske kan förvåna en del. Det kan möjligtvis bero på att SR inte inom sig har några andra medier, som de kan profitera på, utan vill man ha in mer pengar till verksamheten får man tänka sig att det sker på annat sätt än genom att etablera nya medieverksamheter. Det står också klart att det är mer pengar man behöver ha. Bland representanterna för dagstidningarna läggs större vikt vid hur exempelvis det egna mediets höga trovärdighet skall kunna utnyttjas för att förstärka andra medier inom företaget.

*”SRs varumärke är oerhört starkt. Det finns många kommersiella krafter som vill samverka, till exempel Aftonbladet och Posten. Det skulle skapa fördelar. Man skulle kunna tänka sig mångfaldslösningar, där Aftonbladet och SR samverkade i en reklamfri kanal. Samtidigt skulle man kunna ta betalt för sina tjänster och sälja till öppna kanaler i andra miljöer.”*

## Varumärket rakt igenom

Ett något annorlunda synsätt på relationen mellan mediet och konsumenten kommer också fram i detta sammanhang, nämligen att konsumenten utvecklar ett speciellt förhållningssätt till det medium som han eller hon använder sig av. Det är den eller de radiokanal/-er, TV-kanal/-er och tidning/-ar, som man redan använder sig av och som man förmodligen kommer att hålla fast vid en lång tid framöver. Som konsument känner man med mediet i fråga, hittar det man är intresserad av på rätt ställen/rätt tidpunkter och uppfattar att man kan lita på vad som sägs eller står där.

*”Tidningens varumärke är en styrka och jag tror inte på detta att vem som helst kan starta en tidning - hej å hå - utan man kommer att ha ett förhållningssätt till ett varumärke. I röran på nätet söker man sig till de som står för något och som man har ett förhållningssätt till.”*

Det förefaller som om flera dagstidningar har insett detta. För några år sedan (Hedman, 1999) började flera dagstidningar skapa s k torg på nätet. Torgen skulle vara mötesplatser för det lokala samhället, producenter som konsumenter. Delvis var dessa torg ett svar på de olika portaler som dök upp på nätet. Av dessa var Passagen och Torget de mest kända. Portalernas roll har diskuterats och deras värde har av och till ifrågasatts (Hedman, 2000 b). Både Nerikes Allehanda och Örnsköldsviks Allehanda valde inledningsvis att ge sina produktioner på nätet andra namn än papperstidningens, även om det inte var svårt att räkna ut vem som stod bakom nätpublikationer. Båda tidningarnas ledningar bestämde sig senare för att byta namn på respektive sajt just för att markera att det är tidningen som står bakom även nätpublikationen. Skillnaderna är inte särskilt stora, men för de ansvariga ligger det mer tanke bakom ändringar än vad som kanske framgår av själva namnbytet.

*”Jag tycker att det finns en oförmåga att tänka nytt, eller låta detta varumärke (tidningens, vår anmärkning) omformas in i den digitala världen. Jag tycker att det finns exempel runtom i Sverige, där man inte insett att om man nu söker efter ett lokalt torg på nätet, då försöker man skapa nåt nytt. Örnsköldsviks Allehanda ÄR ju torget, det FINNS ju! Och så försöker man uppfinna hjulet i en annan skepnad, vare sig det heter Sundsvall nu eller vad det heter, så försöker man skapa något vid sidan om, när man redan har det.”*

*”Man har på nåt sätt inte tänkt tanken fullt ut. Alltså vår idé här är att vi ska vara det lokala torget även i den nya världen och den nya världen kommer på några års sikt, 10-12 år så kommer det bli så att papperstidningen fasas ut i sin nuvarande form. Men jag tror papperstidningen kommer att vara kvar om 10-15 år. Jag tror att innehållet kommer att vara radikalt annorlunda, en viss typ av material kommer inte att finnas längre i papperstidningen, eftersom det inte längre kommer att vara intressant att det finns där.”*

Nerikes Allehanda går ännu lite längre. Ledningen har bestämt sig för att namnet skall återfinnas i samtliga medieprodukter och tjänster som har med företaget att göra.

*”Nerikes Allehanda på webben är varumärket även där. Vi hette NA Online från början, men det har vi tagit bort. Nu heter det Nerikes.se och så är det Nerikes Allehandas logga som så kör vi också radioprogram ihop med redaktionen och det heter Nerikes Allehanda Rix FM. Så ser vi över överhuvud taget det här med stil och profil. Vi vill vara konsekventa när det gäller varumärket.”*

Idén om ett lokalt torg har man inte släppt. Det framgår klart av nedanstående utsaga från en av representanterna för Örnköldsviks Allehanda. Till skillnad mot vad tidningarna tidigare tänkte sig skall ”Torget” ha en klar och tydlig koppling till det egna medieföretaget.

*”ÖA tycker det skall stå för trovärdiga nyheter och bra innehåll. Man vill kunna lita på den. Från början hette vi Allehanda.online, nu Allehanda.se. Det är tidningen och inte en portal så därför bra att markera att det är tidningen. Tidningen kan ju genom detta göra reklam för sig själv på nätet.”*

### **Risker med utnyttjande av varumärket**

Många uttrycker en klar och tydlig rädsla för att aktiviteter på framför allt Internet kan komma att skada trovärdigheten hos det traditionella mediet, papperstidningen eller radiostationen. Det är en intressant aspekt i sig. Det får väl tolkas som att man ser utvecklingstendenser, som inte enbart är positiva.

*”Affärsutveckling – den måste byggas utifrån. Vi får inte äventyra vårt varumärke och där kan jag se en del problem i framtiden”, hävdar en SR-anställd som fortsätter.”*

*”Vi har ett starkt varumärke, men begreppet rimmar väldigt illa med vår kultur. Står för pålitlighet och trovärdighet, liksom en del program som ”Ring så spelar vi” som är i klass med Volvo och SAAB. -Vad vi gör på webben är liksom lite underground - eldsjälar och tusen blommor blommor. Risker med det är att trovärdigheten i vårt varumärke kan skadas. Därför är vi noga med när webben skall expandera att organisationen bakom garanterar varumärket och då kan varumärkets värde flyttas över till webben. Men det är inte så enkelt eftersom kanaler och program också är varumärken vid sidan om paraplyet Sveriges Radio.”*

Här kopplar personen i fråga ihop resonemanget kring hur man säkrar varumärket med just det faktum att varumärket kan vara så många olika saker. Några tidningar har uppenbarligen redan börjat mäta hur den elektroniska publikationen upplevs av läsarna och funnit resultatet acceptabelt. Vad denna person, helt riktig är rädd för är att det kan gå alldeles för snabbt att publicera nyheter på nätet. Det är lätt att glömma kontroller och liknande rutiner, som blivit

en del av det dagliga arbetet på en papperstidning. Genom att mediet är så snabbt, influeras man, medvetet eller omedvetet, av detta.

*”Det är ju kanske framåt den viktigaste framgångsfaktorn ändå, att slå vakt om det. Att sedan kommersialisera det på nätet... Det jag tycker är intressant att notera är när man gör trovärdighetsmätningar på nätpublikationer, så får vi som traditionell papperstidning en hög trovärdighetsfaktor, även på det vi publicerar på nätet, vilket i sig är ett, någonting att fundera över. Man får ha lite eftertanke också i det man producerar på nätet så man inte eroderar varumärket generellt och framför allt papperstidningens varumärke genom att dras med i någon slags mera slarvig, hetspublicering med nyheter. I vissa lägen kan det ju faktiskt löna sig att tänka efter innan man publicerar också på nätet, även om det innebär att man kommer lite efter, i stället för att behöva gå in och korrigera.”*

Framför allt på Nerikes Allehanda och Örnsköldsviks Allehanda tycks man vara relativt säker på att risken att övriga aktiviteter skulle skada det ursprungligt värdefulla varumärket kopplat till papperstidningen är mycket liten. En av de intervjuade från den senare tidningen uttrycker det på det här sättet.

*”Modertidningen står för den nära tidningen och det är vår ledstjärna. Förhoppningsvis står det också för trovärdighet och de publicistiska grundprinciper som vi har. Ugglan kan nästan - ibland vara en belastning. Vi har diskuterat den mycket - skulle vi ha den på ettan - en glad djävel som poppar ut på en i övrigt måhända olycksfylld sida. Nu när vi gör om tidningen, måste vi diskutera varumärket. Läsarna kopplar sannolikt ugglan till varumärket ÖA. Vi har aldrig diskuterat relationen varumärke - elektronisk tidning och tryckt - utifrån att de skulle belasta varandra. Vi tror snarare att de hör ihop.”*

Det finns anledning att misstänka att medieföretagen kommer att utnyttja det som uppfattas som en stor tillgång, varumärket, på så många olika sätt som det överhuvud taget är möjligt, dock medvetna om att det skulle kunna förstöras, om det brukas på ett felaktigt sätt. Det är ett budskap som ledningarna för de olika medieföretagen borde förmedla på ett klart och entydigt sätt till de anställda, framför allt till de som befinner sig i en situation, där det finns potentiell risk för ”missbruk”.

Avslutningsvis kan vi konstatera att kvalitet, trygghet, trovärdighet, lokal förankring är prestigeladdade ord, som ledningspersonalen gärna förknippar med sina respektive varumärken. Alla anser att de sitter på starka varumärken - varumärken som man tror sig om att kunna använda också i andra medier, även om man i svar från SR ser vissa risker - men också nya möjligheter.

Representanter för Sveriges Radio, genom Radio Västernorrland, betonar också en alternativ varumärkesflora - den där man marknadsför enskilda programledare eller enskilda program. Egentligen skiljer sig den trenden inte nämnvärt från den som inlets i pressen på senare år, där enskilda journalister framträder som krönikörer - krönikörer som på något sätt måste inrymmas i varumärkets identitet. På sikt kan detta med varumärkesvariationen under det samlande varumärket leda till problem. En allt personligare exponering bidrar genom sin variationsbredd till att det som en gång var samlande för varumärket blir mindre uppenbart. Vi skall här inte beröra denna problematik ytterligare, bara peka på den.

## **Generationsgapet- gapet mellan åldrande redaktioner och allt yngre konsumenter.**

Steve Case skapade America Online (AOL) som 20-åring. Vid 32 års ålder blev han VD. AOL har idag tio gånger fler prenumeranter än den största amerikanska dagstidningen och är på väg att betraktas som den mest trovärdiga nyhetskällan - mer trovärdig än de betydligt äldre TV-bolagen. Vad säger det oss?

I USA har andelen dagstidningsmedarbetare yngre än 25 år sjunkit från tio procent 1988 till tre procent 1998. Det ser bättre ut i etermedierna, men varför ser det ut så här och vad medför det? Hur ser det ut på de svenska nyhetsredaktionerna och i nyhetsledningen när det gäller åldersfördelningen? I Sverige finns det genom olika studier av journalistkåren (JMG granskaren, 2001) möjligheter att följa kårens förändring och sammansättning över tid (tabell 1).

**Tabell 1.** Journalistkårens ålderssammansättning, 1969,1989 och 2000 (procent).

	1969	1989	2000
Yngre än 35 år	44	31	33
Mellan 36 – 49 år	35	50	39
Äldre än 50 år	21	19	28

Källa: JMG Granskaren, 2001

Även om det finns en liten ökning av de yngsta journalisterna mellan 1989 och 2000 så visar tabellen ändå en kraftigt åldrande yrkeskår. Skall man våga sig på en framskrivning av talen så ser den tendensen ut att stärkas under den närmaste perioden om inte de kraftiga nedskärningar som just nu pågår på många tidningar får en annan utformning än den som följer av turordningsregler m.m.

JMG granskarens siffror visar dessutom att det framförallt är inom storstadspresen som de kraftigaste neddragningarna av personalkåren har skett. Samtidigt har andelen kvinnor i journalistkåren ökat kraftigt från 34 procent 1989 till 47 procent 2000. Även andelen högutbildade har under samma period ökat från en andel av 23 procent till 36 procent.

Reportrarna är således bättre utbildade i dag och går därför ut på arbetsmarknaden senare än vad man gjorde bara för några år sedan. En annan förklaring är den under senare år snabbt expanderande IT-sektorn. Normalt nyhetsarbete ger lägre lön än Internetarbete, som drar till sig begåvningarna även från journalistområdet.

Undersökningarna visar dessutom att rekryteringen till storstadsmedierna går via anställning i landsortspresen, vilket rimligen innebär att storstädernas medier får en något äldre journalistkår än landsorten även om skillnaden inte skall hårdras.

Med två yrkesarbetande i samma familj minskar rörligheten och babyboomens barn, fyrtio-talisterna, som nu närmar sig 50-60-årsåldern lämnar stora hål i nyhetsredaktionerna. Vad medför det? Finns det ett samband mellan de grånande nyhetsredaktionerna och det minskande intresset för nyheter bland de unga?

Under perioden 1986 till 1999 sjönk morgontidningsläsningen, mätt som läsning minst fem dar i veckan, bland 15- 29-åringar från 67 procent till 61 procent. I åldersgruppen 30-49-åringar var motsvarande siffror från 80 procent till 74 procent, medan det i övriga ålders-grupper ökade eller var konstant på en högre nivå.

Även om gruppen icke-läsare av morgonpress är så låg som 12 procent 1999 så finns det en drygt 30-procentig överrepresentation i just gruppen 15-29-åringar.

Andra studier visar att Internetvana och benägenheten att prenumerera på en dagstidning har ett samband (Alström, 2001b). Internetvanan har i sin tur ett samband med ålder.

En genomgång av de innehållsliga förändringarna över tid (Wadbring & Weibull, 2000) visar att den lokala nyhetsprofilen genomsnittligt reducerats bland landsortstidningar men att detta samtidigt kan ses som en kvalitetsförstärkning av den lokala journalistiken, eftersom det sam-tidigt skett en ökning av den lokala ekonomi- och kulturbevakningen.

Sedan 1980-talet har man i olika studier (Wadbring & Weibull, 2000) klarlagt vilket innehåll som läsarna bedömer som viktigt respektive oviktigt. Intressantast i den jämförelsen är att fackliga frågor som 1979 betraktades som det tredje viktigaste innehållet av 37 kategorier 1999 rankats som 28 viktigaste. Medan nöjen och lokala arrangemang är den enskilda kategori som ökat mest i viktighet från 14 rank till fjärde och nöjen är en av de fem faktorer där de yngre har klara preferenser medan äldre har en annan värdering.

Så den fråga som reses och som har betydelse för tidningens utformning är om de för-ändringar som noterats påverkar viljan att läsa och prenumerera och då i all synnerhet de yngstas villighet och om detta i någon mån påverkas av redaktionernas ålderssammansättning eller enbart är en effekt av samhällsförändringar.

Hur ser då våra respondenter på generationsproblematiken? Det förefaller vara flera problem förknippade med åldersstrukturen på de undersökta företagen. Ett upplevt problem gäller åldersfördelningen i förhållande till publiken/konsumenterna, precis den fråga som vi nämnt ovan.

*”Vi har för många äldre i vår redaktion i relation till vår publik.”*

*”Har stor betydelse, vi jobbar intensivt med köns- och åldersbitarna i rekryteringen. Grupper som sammansätts rätt i dessa avseenden strävar efter att vara jämställda, skapar en bättre arbetsmiljö och större delaktighet. Vi måste jobba mer med processen och i projekt. Vi måste öppna dörrarna i företaget och bjuda in alla att vara delaktiga. Och inte peka med hela handen. Och de chefer som inte förstår detta eller kan acceptera det måste få andra uppgifter.”*

Ledningarna har en klar uppfattning om att ålders- och könssammansättningen i redaktionerna är viktig. Men sen hittar man ingen riktig argumentering om och i vilket avseende den är viktig och kan tänkas påverka produkten, enbart en vag uppfattning om att den sannolikt har betydelse. Och kanske är det inte så märkligt. Dels har vi relativt lite kunskap om dessa faktorer faktiska inverkan på produkten, dels är de en del av ett större, mer allmänt makt- och managementproblem. En fråga om delaktighet och arbetets fördelning.

*"Ofta ställs man i en konfliktsituation mellan ledning och fack - men med våra upplageframgångar kan man säga att detta med en god arbetsmiljö är lönsamt."*

Några andra menar att det är de äldre journalisternas sätt att arbeta och förhålla sig till omvärlden, framför allt de nya medierna och vad de innebär, som är det stora problemet.

*"Journalister, som ser sig själva som ensamma vargar, är ett problem i dagens redaktionella miljöer. Man måste kunna kombinera det individuella journalistiska arbetet med lagarbetet och även ta ansvar för andras arbeten. Här räknar man med en innovationsprocess som tar 10 år att implementera."*

Citaten pekar på framför allt två stora problemområden. För det första arbetsmetoden, teamarbete eller ensamvargar och för det andra inställningen till nya medier. I båda fallen handlar det om att förändra inställningen hos medarbetarna och söka förändra attityderna och därmed arbetssättet.

Att förändra centrala attityder och metoder innebär att man möter starka motstånd. Skälet är enkelt. Förändring kostar på och rädslan infinner sig lätt i osäkerhetens spår. Studier av innovationsarbete i företag (Christensen, 1997) visar bland annat att arbetssätt och organisatoriska strukturer agerar starkt protektionistiskt inför hot eller förändringar. Alström (2002) menar att:

*"Förändringsprocessen tvingar medieföretagen att forma nya strategier för sin verksamhet, utveckla nya produktutbud samt skapa nya organisationer och produktions-system. De strategier, som företagen väljer, blir avgörande för framtida produktions- och distributionsbeslut och därmed företagets ekonomiska utveckling och organisation. Inte minst medför frågan om den framtida organisationen stora kulturella och intellektuella utmaningar för företagen" (Alström, 2002).*

Ett sätt att lösa en del av den här typen av problem är självfallet att rekrytera nya människor utanför den etablerade redaktionen. Så har också skett, i vissa fall sedan lång tid tillbaka.

*"Vi har ju några unga medarbetare. Vi har ju plockat in också, både fast och lite löshästar. Annars skulle det inte gå det här. Vi har ju rätt mycket frilansare på nöjessidan. Det är ju det som är del i den nya organisationen."*

Någon kopplar ihop frågan med hur rekryteringen av nya medarbetare skall se ut mer generellt och hävdar att medierna, det gäller framför allt public serviceradion, måste satsa mer på profiler, som kan göra radion mer känd. Att det arbetet skulle vara oproblemiskt framgår inte av citatet nedan.

*”Det gäller att nå den största publiken och då får man skapa radioprofiler - bygga namn, då blir det lättare att rekrytera. TV har redan inlett detta. Profiler kommer och går, men de kan bidra till en slags profilering i SR och i värsta fall skulle det kunna innebära att man säljer sin trovärdighet som kanal. Därför finns det ett motstånd mot profilering. Men profiler behövs samtidigt för att nå den stora publiken. Så det finns en sorts schizofreni i förhållandet mellan trovärdighet och profilering.”*

Den här problematiken är inte ny och inte direkt relaterad till nätpublicering och liknande fenomen. Utvecklingen mot ”stjärnmakten” kan belysas från den brittiska tidningsmarknaden och har så gjorts av medieforskaren ThunSTALL:

*”A daily newspaper which in 1965 had just two or three prominent personalities was by 1995 giving the big promotional treatment to perhaps twenty or thirty columnists and other journalist stars, who now appeared both on the front of the paper and also throughout the various news sections” (ThunSTALL, 1996).*

ThunSTALL definierar en stjärnjournalist som en vars verk förekommer regelbundet, med bildbyline och där journalisten har full kontroll över sitt utrymme, dvs skriver vad han/hon själv vill med ett minimum av redaktionella begränsningar. Det var först 1986 som den verkliga explosionen av stjärnjournalister kom i Storbritannien. Många unga journalister fick stjärnstatus när sidantalet ökade, konkurrensen blev tuffare med en aggressivare marknadsföring där stjärnjournalistiken blev ett vapen” (Alström, 2002b).

Utvecklingen mot stjärnreportrar, kolumnister eller enbart starka personliga varumärken har gått snabbt i framförallt etermedierna. Inte minst i program med en ungdomligare framtoning är programledarens namn en del av programmets signatur. Och möjligen skulle ung och gammal i redaktionerna kunna förenas i sin syn på journalisten som individ i denna utveckling. Den gamle ensamräven och det starka varumärket, även om det skiljer några decibel i framtoningen.

Några uppfattar inte åldersstrukturen, som den ser ut just nu i företaget, som problematisk, men tror att den i framtiden kan bli det.

*”På ett sätt kan man säga att det är sunt för att egentligen kan man säga att vi, lite grand har lidit av för mycket stabilitet. För har man jobbat här i 25-30 år så kan man tycka att - varför tog man inte chansen, och gjorde annat ett tag. Men stabiliteten har ju också betydelse, givetvis att det ger trygghet i ett företag.”*

*”Jag tror det är rätt hyfsat. Vi har en medelålder på cirka 43 och en spridning från 61 - 30 år och vi har fler på gång i de yngre skikten. När vi införde ungsidorna fick vi ett nymornat intresse för tidningen. De sidorna tog upp ämnen som aldrig tidigare förekommit i ÖA. Men ett av våra största problem är befolkningsutvecklingen, vilket vi ser när vi skall rekrytera. Det finns en ort som heter Stockholm, som har ett sug på framförallt journalister och sen har vi ett löneläge där vi inte kan konkurrera. Man skall ha någon släktmässig koppling för att komma hit. Än har problemet inte blivit så starkt, men vi ser en framtida risk. Jag säger inte att det är svårt att rekrytera, men det är ett sug mot Stockholm, som gör det svårt att få utbildade journalister. Att få folk som vill jobba på tidning går. Vi måste skapa mer attraktiva jobb - i hög grad en lönefråga, men inte enbart, utan också en fråga om inställning - där ett jobb inte är detsamma som en slutstation utan en början på*

*en mobil karaktär. Vi har ett starkt inslag med människor, som har lokalförankring och vi måste få en uppladdning så att vi inte får för många som varit här länge. Det blir rätt statistiskt. Detta märker vi i den fläkt och syresättning som vi får av sommarvikarierna. Vi vitaliseras av detta.”*

Det är inte enbart en fråga om åldersstruktur utan också om kompetens. I samband med en förnyring av journalistkåren räknar man också med en kompetensförstärkning. Men då måste man också kämpa med den lönestruktur där en medianlönen för en ung journalist i 24-25-års åldern ligger på drygt 21000 kronor i Stockholms län mot 17500 i landet i övrigt (Journalisten 19/2001). Yngre, bättre utbildade och fler kvinnliga medarbetare är önskemålet som återkommer i intervjuerna.

*”Vi söker nu åtta nya medarbetare - tjänster som varit vakantsatta och vi söker då yngre medarbetare. Men det är en medveten tanke att vi skall få in yngre medarbetare (25-30 år) och då tänker vi också på utbildningsnivån - vi måste få in annan kompetens i huset, mer akademiskt.”*

*”Morgondagens journalister är uppväxta i den digitala värden, vilket måste underlätta.”*

*”Satsa mer på ungdomsutvecklingen (program), när den tekniska utvecklingen går framåt.”*

*”Det beror på, kan ju vara företagsspecifikt. Åldersstruktur kan ju vara ett problem. Vi har t ex en ålderspuckel, som vi måste förbereda oss för så att vi klarar, det kommer en period av ganska stora pensionsavgångar. Allmänt sett så behöver vi höja utbildningsnivån i företaget för att kunna vara med i de förändringar som sker i omvärlden.”*

*”Det finns en stor del som är en 40, 50, men så har vi ju då medvetet försökt ta in yngre personer dom sista åren. Även då få in mer kvinnor. Det är sådana här medvetna satsningar, som jag tror är viktiga.”*

Generationsfrågan är något som sysselsätter alla och på ganska likartat sätt. De stora grupperna av 40-talister lämnar snart den yrkesverksamma perioden och här, liksom i övriga branscher, blir luckorna stora, men det ger också möjligheter till att mixa redaktionerna på ett sätt som bättre stämmer överens med läsekretsens sammansättning.

Det ligger också i många av svaren en förhoppning om en mer ”formbar” medarbetarkår. En kår som är mer van vid de nya medierna, samarbete och med en större variation i idéer. Det senare inte minst betonat av de mindre redaktionerna med en stabil medarbetarskara. Betoningen av ökade akademiska kunskaper och behovet av ökad profilering av medarbetare understryker den hårdnande konkurrensen på medieområdet.

## **Den lokala marknadens betydelse**

Den större delen av den vardagliga handeln är lokal och med några få undantag kommer nyhetsmarknaden också att vara det. I informationsvärlden kan man säga att det är det lokala – där människor befinner sig - som betyder mest. En av respondenterna hävdar att ”Vi betonar det lokala materialet. In- och utrikes får två sidor och vi gör större tidningar i dag och ser lite



generösare på relationstalen.”. Frågan är dock vad som uppfattas som ”lokalt”. En tillfrågad refererar till det egna länet, när han talar om det lokala, nämligen ”Det lokala - länet är viktigast. Så länge marknaden är lokal finns ingen konkurrens.” Det är dock ingen självklar avgränsning. Det viktiga förefaller vara det geografiska område inom vilket människor rör sig naturligt.

*”För oss är det lokala det som tilldrar sig, eller berör de människor som bor eller jobbar i vår region eller har anknytning till vår region. Vi har ju mycket medvetet under ganska lång tid koncentrerat vår journalistik till den här regionen. Det har tagit sig uttryck på lite olika sätt. Vi reser mindre utanför regionen. Förr åkte vi ut ofta utanför och gjorde egna jobb nationellt. Vi reste mera utomlands också. Det har vi dragit ned på. Vi har väsentligt mindre resebudget i dag än vi hade för tio år sedan. Det säger vi ju. Det lokala innehållet är vår nisch.”*

Traditionellt är det företag vars affärsplaner inte låter sig kopieras som brukar lyckas. Utan lokala partners kan mer nationella eller globala aktörer knappast ge lokal informationservice. Så, vilka kommer dessa partners att vara?

I USA är de lokala TV-stationerna de mest sedda och trovärdigaste medierna och med en helt annan omfattning på publiken än radiostationer eller lokala tidningar. Den station som har de bästa lokala nyheterna kan också erbjuda marknads bästa auditorium. Med stora tittartal blir de snart den främsta annonsplatsen. Hur möter den lokala/regionala dagspressen ett sådant hot? Kan man tänka sig en svensk Ganett - USA Today - kopplad till lokalt ägande och delande information och annonser m m med den nationale? Under en period 2000 såg det ut som om konstellationen *24timmar.se* och *Aftonbladet* – i någon form - skulle kunna bli det svenska svaret på den frågan. Flera av våra respondenter uttalade en otvetydig rädsla för just ett sådant mediekoncept. *24timmar.se* hade visat sig vara framgångsrik i Örebro och ett samarbete mellan en lokal nyhetskälla och den mest framgångsrika nyhetssajten i Sverige skulle självklart kunna bli en allvarlig konkurrent. På Nerikes Allehanda konstaterade en person att ”24timmar gjorde ju det (konkurrerade med riktigt lokala nyheter, vår anmärkning). De var mer lokala än vad vi är i Örebro, så de hittade sin nisch där.”

Några ser ett ökat samarbete mellan olika tidningar som en nödvändighet för att klara den mindre lokala marknaden och någon ser just en intressant möjlighet i ett samarbete mellan en rikstidning och en lokal sådan.

*”Tidningarna borde samarbeta mer. Men upphovsrätten är ett hinder. Skall man lyckas som medium, så måste man hitta en målgrupp. En rikstidning måste ha riksmaterial och en lokal tidning lokalt material. Men vi skulle stå starkare om vi kunde samarbeta om visst material.”*

Frågan var gränsen för ett lokalt medium går är inte lätt att besvara. Skall en lokal dagstidning eller en lokal radio-/TV-station nöja sig med att bevaka den riktigt lokala miljön, staden eller centralorten, eller skall de expandera utanför den enheten? Om det senare är fallet, vad är det som avgör var nästa gräns skall dras? Är målsättningen att nå en administrativ enhet som ett län eller en näringsgeografisk samhörighet eller är det något helt annat?

En del av respondenterna kommer i det sammanhanget in på en frågeställning som berör både den lokala bevakningen och den lokala annonsmarknaden. Nämligen fenomenet att en stor del

av annonsmarknaden består av annonser för rikstäckande företag. Vad vi kan förstå har det inneburit en hårdare prispress, att färre uppgifter som har med publiceringen av annonser att göra läggs på den lokala tidningen och att hela marknadsföringskonceptet hos vissa företag har ändrats, framför allt mot mer direktreklam och iläggningar). Yngre, bättre utbildade och fler kvinnliga medarbetare är önskemålet som återkommer i intervjuerna. Det oroar en del.

*”Det jag känner väldigt tydligt är att vår historiskt sett starka bas på intäktssidan kommer att förändras. Lokalmarknaden kommer att förändras, framförallt eftersom varje affär som finns lokalt tillhör ett större sammanhang, kedjor osv. Man jobbar inte lokalt längre. Det kommer också marknadskanalerna för de här företagen att strömlinjeformas mot annonser, mot DR, mot tevereklam eller vad det nu är. Men det kommer i grunden att förändra våra intäkter. Vi måste bli duktigare att... OM vi ska vara kvar om fem, tio år så måste vi vara duktigare på att sälja mer saker, t.ex. att sälja utrymme i vår tryckpress eller vad det nu är.”*

Det framgick redan när vi tog upp frågan om varumärkets betydelse att det lokala innehållet uppfattades som viktigt och på olika sätt framkommer det också i diskussionerna kring den lokala marknaden.

## **Mediepolitikens inverkan på medieutvecklingen**

Hur ser företagen på framtida medie- och presspolitik? Skall en ägare tillåtas ha lokala monopol över alla medier? Skall koncentrationen på riksplanet tillåtas gå vidare? Hur ser man på nya ägare - icke traditionella sådana – av typ ORKLA? Vad kan och skall statsmakterna göra? Kan medieföretagen tänka sig helt nya ägarkonstellationer? Vilka, i sådana fall? Har Internet gjort medieägandet, som maktfaktor, mindre intressant för investerare och makthavare?

Det är klart att det i det här sammanhanget i stor utsträckning är ekonomiska resurser som tas upp samtidigt som frågor kring hur konkurrensen med andra medier kan komma att påverkas av mediepolitiska beslut och konsumenternas attityder och beteenden är centrala.

### **SR-folket vill se mer av aktiv mediepolitik**

Det finns en tydlig skillnad mellan de olika grupperingarna i uppfattningen om vilken roll mediepolitiken i landet spelar. SR-folket betonar vikten av att det förs en mediepolitik, ibland dock rätt indirekt, medan representanterna för dagstidningarna inte uppfattar försök att reglera verksamheten som vare sig särskilt viktiga eller nödvändiga och framför allt inte som något centralt i deras sinnesvärld. Att den förda mediepolitiken bara skulle kunna beröra s k public service-företag är dock en felaktig inställning. De beslut som fattas i dag och har fattats tidigare berör, direkt eller indirekt, samtliga medieföretag. Det är enkelt att peka på presstödet införande i början av 1970-talet, den borgerliga regeringens satsning på nära (närradio och när-TV) och lokala medier (lokalradio, som i för sig skapades utifrån ett socialdemokratiskt beslut och engagemang), omorganisationen av Sveriges Radio i slutet av

1970-talet, beslutet om marksänd digital-<sup>1</sup>TV i slutet av 1990-talet. Exempelen är många. En av de ansvariga på SR Västernorrland uttrycker saken på följande sätt:

*”Det största hotet är finansieringen. Kopplat till den politiska viljan. Vi har inget annat att överleva på än den politiska viljan och ytterst att publiken ser och förstår skillnaden mellan nyheter i TV 3 och Aktuellt. Jag tror på förnuftet någonstans - och de senaste fem, sex åren har public service höjt sin status i den allmänna och politiska debatten. För tidigare var det en lovsång till det kommersiella utbudet. TV4 byggdes ut som ett rent distributionsföretag, där produktionen låg hos andra. Detta påverkade politikerna, som jämförde TV4s 400 anställda med SVTs flera tusen, men de såg inte skillnaderna i uppbyggnad och så fick vi sparkraven. Men det börjar nu växa fram en insikt om vad produktion kostar och att public service är det enda sättet att intervensera i medielandskapet, eftersom lagstiftning inte är framgångsrikt. Men bekymret är att alla beslutsfattare sitter i Stockholm och de lyssnar på P1 och P3 medan P4 är svagt i Stockholm. Sen har man de stora tryckta riksmidierna och då får man ett annat perspektiv. En annan uppfattning om vad public service kan bidra med i form av mångfald och kvalitet än som här ute i landet med en koncern med tre monopoltidningar. Jag tror att det är ute i landet som public service har den största funktionen att fylla - med tanke på ägarutvecklingen inom pressen. Men ägar- och mediekoncentrationen får större konsekvenser ute i landet än på riksplenet. Jag har funderat över presstödet och på vilket sätt Dagbladet bidrar till mångfalden och om inte de pengarna skulle göra bättre nytta inom public service och då koppla det till de lokala stationerna - för vi har alltid den spänning mellan centrum och periferi. Så visst skulle det vara en poäng i att öronmärka det för landsorten. Om mångfalden kan kopplas till en fördjupande journalistik och en redovisning av politiska ledare i t ex tidningskrönikor så har jag inget emot det.”*

En annan SR-anställd är inne på ungefär samma sak och vill betona värdet av den lokala kommunikationen och den mångfald i utbudet som kan bli resultatet av väl fungerande lokala medier. Vederbörande har dock inget förslag på vilka åtgärder politikerna borde vidta, annat än att de borde diskutera frågan.

*”Och jag tror att det lokala perspektivet över tid kan vara mycket mer hotat än man förstår. Det gamla PS (public service) definierades som utblick, perspektiv, ”broadminded” - nu är det rådande nationellt och internationellt och det lokala krymper och i den mån den är så är den betraktad uppifrån. Presspolitikerna borde mer diskutera vad rösten nedifrån har för betydelse i det demokratiska samtalet och mångfaldsbegreppet - det kan inte få bli så att de lokala mediehusen blir lokalredaktioner till Schiebstedts eller Bonniers.”*

## **Mediepolitiken spelar mindreroll för tidningsfolket**

Generellt tycks alltså personer i chefsbefattningar inom dagspressen inte uppfatta mediepolitiska frågor som särskilt viktiga, framför allt inte i jämförelse med representanter för public serviceradion. ”Svårt att se några effekter- inget vi diskuterar”, säger en representant för tidningsvärlden. Detta trots att det måste vara uppenbart att politiska beslut kan ha stor

---

<sup>1</sup> ORKLA är ett norskt, huvudsakligen industriellt bolag (bl.a. bryggerinäringen) med stora intressen i mediebranschen.

betydelse för mediemarknaden – ta sänkningen av bokmomsen som ett i förhållande till intervjuerna i tid närliggande exempel. Många av de intervjuade menar att den förda mediepolitiken faktiskt inte har någon större betydelse. Man associerar till olika typer av fenomen. Några tänker i första hand på de av regeringen uppmärksammade koncentrationstendenserna på mediemarknaden.

*”Det finns ju den här utredningen om koncentration, som aldrig blir klar. Sedan har vi ju också det här med presstödd eventuellt till andratidningen för publicering i olika former, som heller inte är spikat, men det pågår ju lite sådana här utredningar. Det är klart att det kan hända sådant. Inget jättehott, ser inte jag det som. Man kan, som sagt, fundera lite på det här med digital-TV eller den formen, vad det gör för annonsintäkterna och att folk så att säga är beredda att betala för tidningen framåt. Det är dom två viktigaste delarna, som jag ser det.”*

Frågan om koncentrationen på mediemarknaden har tagits upp till diskussion av kulturdepartementet vid flera olika tillfällen och frågan avslutades, för den här gången får man väl tillägga, hösten 2001 genom att departementet inte fullföljde sina tidigare framlagda planer på åtgärder. Det var dock inte känt vid intervjuernas genomförande. En av tidningsmänniskorna säger, apropå koncentrationstendenserna, följande:

*”Det där är en väldigt bra fråga. Å ena sidan tycker jag att man vill leva i ett fritt samhälle och det där är ju en risk i all utveckling att de som växer tar åt sig mer och mer. Kapitalet har ju en förmåga att i alla lägen monopolisera sig till slut. Så att egentligen tycker jag att det skall finnas regler som säger nånting. Samtidigt får det regelverket inte bli så att ett företag som vårt t.ex. att man sätter hank och stör på oss. För att det som kommer att hända då är ju att någon annan kliver in och ersätter oss på sikt. Det som jag tycker är viktigt är att... jag tycker att den publicistiska idén skall vara levande i allt man håller på med. Och jag tycker nog att TV4 bevisade att, även om man kan ha synpunkter på TV4, så där FINNS det en tydlig publicistisk idé som känns. Jämför TV4 med TV3 så är det ju nåt helt annat. Det kravet skall finnas i Mediasverige att det finns en tydlig publicistisk idé med det man håller på med.”*

Det skulle vara intressant att veta om vederbörande sagesman läst sin Karl Marx, som i boken *Kapitalet* hävdar just att den kapitalistiska marknaden leder till koncentration av resurser och makt till ett alltmer begränsat antal företag. Det är ju de facto den utvecklingen vi har kunnat notera på mediemarknaden under hela efterkrigstiden. En av de större mediesammanslagningarna någonsin ägde rum hösten 1999 då Viacom och CBS slogs samman. Bara några månader senare kom nästa, naturligtvis ännu större, sammanslagning, nämligen den mellan IT-bolaget America On Line och underhållningsbranschens jätte, TimeWarner. Det senare bolaget är i sig ett resultat av en ganska infekterad fusion i slutet av 1980-talet. Även om företagen i Sverige inte är lika stora och utvecklingen inte heller resulterat i sammanslagning av den typen som nu nämnts hittar vi dock liknande tendenser, framför allt har uppmärksamhet riktats mot mediekoncernen Bonnier, men även mot lokala/regionala tidningsföretag, vilka anklagats för att försöka styra den lokala nyhets- och informationsmarknaden, samtidigt som man har skaffat sig i det närmaste total kontroll över annonsmarknaden med de möjligheter till styrning av annonspriserna som detta ger utrymme för.

Sagesmannen i fråga accepterar själv någon form av styrning från politikernas sida för att bromsa koncentrationstendenserna – man skall kunna ställa krav på medierna. Kraven skall

uppenbarligen bara styra det journalistiska innehållet. Vi kan anta att uttalandet indikerar en tro på att alltför kommersiell medieverksamhet resulterar i dåliga journalistiska produkter. Samhället bör därför ställa vissa minimikrav, vilket staten har möjlighet att göra när det gäller verksamhet som kräver statliga tillstånd, exempelvis TV-verksamhet. En annan aktör är inne på samma tema och han ser en klar fördel med en ökad konkurrens, även om den helst inte behöver vara så omfattande.

*”Ja, jag gör det (ser en fara i koncentrationstendenserna, vår anmärkning). Jag ser en fara i att vara, definitivt vara ensamaktör. Det finns en fara i att vara så dominerande som vi är, mest ur min synvinkel, ur publicistiskt hänseende. Det blir ju, med avsaknad av konkurrens, så blir det ju en viss dästhet, kan man nog säga. Även om man bekämpar det så kan man aldrig frigöra sig från risken att, har man inte konkurrens, så blir man inte lika alert och spänstig. Det finns en stor risk i det. Nerikes Allehanda har ju haft konkurrens, om man går tillbaka – fast då får man ju gå tillbaka en 40 år i tiden – då var Örebro-Kuriren en relativt pigg uppstickare under Herbert Söderströms tid här i stan och hade väl en upplaga, innan Herbert började fördärva den, på 20 000 i alla fall och Nerikes Allehanda hade 50 000 så det var i alla fall en viss, om inte jämvikt, så var de lite mer jämbördiga i matchen om nyheter och annat, men det styrkeförhållandet kanske jag inte direkt skulle önska mig av rent kommersiella skäl, men jag skulle vilja ha en starkare konkurrent i stan, definitivt. Nu får vi mäta oss mot etermedia mera på nyhetssidan och det blir ju, det blir inte riktigt samma sak, alltså. Jag tycker 24timmar visar betydelsen utav - jag tror inte vi har varit där vi är i dag med nåttidningen - om inte 24timmar hade dykt upp.”*

Åtminstone en av de andra respondenterna har uppfattat regeringens intresse för koncentrationsfrågor på mediemarknaden och tycker också att det är av relevans att ta upp frågan i det här sammanhanget. Även idén om att andratidningars nätpubliceringar skulle kunna komma i åtnjutande av presstödd uppmärksammas, även om det vid tillfället för intervjun fortfarande rörde sig om just en idé. Kulturdepartementets agerande uppfattas inte som något större hot mot den egna verksamheten. I stället återkommer vederbörande till de eventuella framtida finansieringsproblemen, som hänger samman med minskande annonsintäkter och avtagande betalningsvilja hos läsarna. Några uppföljningsfrågor ställdes inte varför det är svårt att veta om den aktuella personen vill ha statliga ingripanden på området eller inte.

## **Genomförda mediebeslut kritiserar**

En del av de intervjuade är ganska kritiska till de politiska försöken att styra medieutvecklingen. En menar att vårt samhället skulle ha utvecklats i mer demokratisk riktning än vad som nu är fallet, om mediemarknaden hade varit helt fri. Regelsystemet är och har varit så uppbyggt att det minskar nyetablering och därmed konkurrens. Han fortsätter genom att referera till hur situationen ser ut på den kommersiella radiomarknaden.

*”Och femåriga koncessioner gör det omöjligt att planera långsiktigt och investera i riktig utrustning. Vi kan inte långsiktigt satsa t ex på radio, eftersom vi inte kan avskriva på 10 år. Men det skulle bli ökad demokrati, om vi hade fler medier och mindre reglering och det är lite märkligt att tala om det fria ordet, när man har ansökningstillfällen till staten.”*

En liknande uppfattning framförs av en annan av våra respondenter, som dock koncentrerar sitt intresse helt på etermedierna. Kanske det mest intressanta med uttalandet är den kritiska uppfattningen att satsningen på DAB har hindrat utvecklingen av andra områden inom radioverksamheten. Slutsatsen förefaller dock inte vara att det är politikerna som skall kritiseras utan snarare beslutsfattarna på radion.

*”Egentligen finns det en del politiska hot som kan aktiveras till en viss klåfingrighet. Dom kan bestämma sig för att slå ihop TV och SR och det är lite upp till det sätt på vilket SRs ledning agerar om politikernas klåfingrighet skall resultera i handling. Utifrån ett demokratikrav skulle man mycket väl kunna slå ihop Ekot och SVT - tänk vilken redaktion - och hur skulle inte den kunna tjäna demokratifrågorna i en mångkanalpublicering. Men SR är så upplåsta i sin DAB-lösning att man inte kommer fram till en vettig närlösning innan nästa avtalsperiod träder i kraft.”*

Även om några av respondenterna refererar till presstödsfrågan är denna inte på något sätt central. Få av de intervjuade kommer inte ens in på frågan. En av de få som tar upp frågan säger:

*”Det jag först tänker på är presstödet, men det påverkar inte precis oss. Känns inte som något som akut skulle påverka oss.”*

Mediepolitiska ingrepp tycks synnerligen perifera utifrån en presssynvinkel. Däremot kan företrädare för SR se betydande hot och möjligheter i framtiden. Finansieringsfrågan är det stora orosmolnet för public service och här skulle en omprövning av presspolitikens mångfaldsbegrepp kunna medverka till ökade möjligheter för SR, i varje fall enligt företrädare för bolaget i fråga.

## **Annonsmarknadernas utveckling och betydelse**

För dagstidningarna är annonserna, generellt sett, den viktigaste intäktskällan, även om variationen mellan olika tidningar är stora. Det betyder att annonsutvecklingen är en intressant faktor i bedömningen av tidningarnas möjligheter att utvecklas i framtiden. Flera frågor uppstår. Kommer annonsintäkternas betydelse i medieföretagen att ändras? Trots sjunkande masspublik, är de traditionella mediernas publik ännu dominerande och ger mer tillbaka till annonsörerna än nya medier. Hur länge kommer detta att fortsätta? Vad kommer webbens och andra mediers fokusering mot specifika målgrupper att innebära, såväl kommersiellt som ur integritetssynpunkt? Vad betyder eftertextens minskning i dagspressen – något som vi redan kunnat konstatera - till förmån för webben? Vad betyder det nya förhållandet där medierna förmedlar affärer åt annonsören och till och med avslutar den? Kan man tänka sig att dessa nya penningströmmar blir avgörande för hur mycket pengar som blir tillgängligt för nyheter? Om så är fallet, hur lång tid tar det sedan innan Internet bokar dessa intäkter som sina egna och vem kommer då att betala för nyheter? En del av dessa frågor tas upp av våra respondenter och redovisas nedan, men först går vi igenom några statistiska uppgifter om reklamens betydelse för dagstidningar.

### **Den svenska reklammarknaden**

Den första frågan vi skall ta upp är hur viktig reklamintäkterna är för tidningarna. Annonserna utgör i genomsnitt 55 procent av de samlade reklaminvesteringarna för dagstidnings-

branschen. Ungefär samma resultat kommer man till om man utvidgar analysen till att omfatta även övrig marknadskommunikation, dit bl a gratistidningar och Internet räknas. Variationerna mellan olika typer av tidningar är dock stora, vilket bör beaktas när man diskuterar eventuella effekter av förändringar på annonsmarknaden. För morgontidningarna på storstadsmarknaden utgör annonserna hela 67 procent av intäkterna, medan de spelar en mindre roll för kvällstidningarna, där de endast uppgår till 24 procent av de totala intäkterna. För landsortstidningarna uppgår andelen i genomsnitt till 58 procent (Svensk dagspress 1999:7).

Intäkterna, framför allt på annonsidan, har varierat kraftigt under årens lopp. Under 1980-talets tillväxtår ökade annonsvolymen väsentligt, vilket innebar att de flesta dagstidningsföretagen gjorde rejäla vinster. Toppen nåddes 1989. Det framgår klart av nedanstående citat.

*”Av våra totalintäkter ligger annonserna på 45 procent. Vi har ju lite andra verksamheter, hyr ut fastigheter... men på totalen ligger annonserna på 45 procent och upplageintäkterna på 30 procent. Ett tag var det ju 60/40 - väldigt mycket mer annonsintäkter. På ett sätt kan man väl säga att det är en sundare, det är en sund utveckling, att de som vill ha tidningen är beredda att betala för den. Sannolikt kan man säga att våra marginaler har minskat. Jämför vi våra resultaträkningar med hur de såg ut på 80-talet så skäms man ju. Det här har ju varit ett lönsamt företag. Vissa år på 80-talet omsatte vi 70-80 miljoner och tjänade 20. En enorm marginal. Idag tjänar vi också bra med pengar, men inte alls tillnärmelsevis så mycket.”*

Det samhällsekonomiska bakslaget i början av 1990-talet innebar för många tidningar en ganska svår ekonomisk period, med fallande annonsvolymmer samtidigt som annonspriserna inte kunde hållas uppe. För dagstidningarnas del minskade de totala reklaminvesteringarna mellan åren 1990 och 1998 med 24 procent (Svensk dagspress 1999:16)<sup>2</sup>. Detta skedde samtidigt som många trogna läsare sade upp sina prenumerationer på grund av att den ekonomiska situationen hade utvecklats så att inskränkningar måste göras i budgeten. Situationen innebar på de flesta dagstidningar ökade krav på rationaliseringar, och i vissa fall ganska omfattande nedskärningar av personalstyrkan. Vissa tidningar lyckades dock höja både annons- och prenumerationspriserna och kunde därmed kompensera sig för volymbortfallen. De tidningar som har kunnat göra det och samtidigt rationaliserat verksamheten har klarat situationen förhållandevis bra.

Nedgången kulminerade 1996 och efter den har flera dagstidningsföretag kunnat öka sina annonsintäkter antingen genom ökad volym eller genom ett högre pris per enhet och samtidigt uppvisa en relativt hög lönsamhet. När nästa ekonomiska nedgången kom i slutet av 2000 var tidningarnas kassakistor i många fall rätt välfyllda, men variationerna dock fortfarande rätt stora.<sup>3</sup> Framför allt hade många tidningsföretag lagt ner rätt mycket på att utveckla ny teknik kring bland annat nätpublicering. Den begynnande lågkonjunkturen slog dock inte igenom på annonsmarknaden förrän 2001. Intäktsminskningen under de första nio månaderna 2001 i jämförelse med motsvarande period ett år tidigare var åtta procent. 2000 var ett ovanligt bra reklamår ur tidningsföretagens synvinkel, men i och med nedgången 2001 hade i princip hela ökningen från 1999 försvunnit (Lindberg, 2001:1). Mest förlorade medierna i storstäderna,

<sup>2</sup> Andelen uppgick 1990 till 78,6 procent och 1998 till 60,1 procent av de totala reklaminvesteringarna. Uppgifterna kommer ursprungligen från Institutet för Reklam- och Mediestatistik (IRM).

<sup>3</sup> Ungefär en fjärdedel av tidningsföretagen uppvisar förlust 1998 (Ekonomi Dagspress '98 1999).

morgontidningarna (12 %) och kvällspressen (10 %), medan landsortspressen bara förlorade två procent av annonsintäkterna under det första halvåret 2001 i jämförelse med året innan.

Nedgången är universell. Det mesta tyder på att 2001 blir ett katastrofalt år för den amerikanska annonsmarknaden skriver den amerikanska reklamorganisationen The Association of National Advertisers (ANA) och jämför med katastrofåret 1938, då nedgången var drygt åtta procent (Vision, 2001-09-19).

Hur har då tidningsföretagen klarat sig i förhållande till andra medier? Annonsintäkternas andel av de totala intäkterna för olika medier framgår av tabell 2. Tendensen är klar och entydig. Reklampengarna flyttas över från dagstidningar till andra medier. De medier som framför allt ökar på reklamsidan är TV och radio, dvs de för Sverige nya reklammedierna – införda på marknaden under 1990-talet. Om vi i analysen inkluderar Internet och gratis-tidningar – också huvudsakligen också introducerade under 1990-talet – är fenomenet detsamma. Allt större del av den definitionsmässigt utvidgade reklamkakan tas av dessa nya medier. Det mest intressanta i sammanhanget är själva ökningstakten, som var sju procent för TV<sup>4</sup>, knappt sex för radio och 139 procent för Internet mellan 1998 och 1999. Att gratis-tidningarna har blivit en allt svårare konkurrent framgår av att reklaminvesteringarna i just dessa medier i förhållande till investeringarna i dagspressen har, relativt sett, ökat med två procentenheter under samma period, från 14 procent till 16 procent. Under 2001 uppvisade dock även den kategorin en negativ tillväxt (Trotzig, 2002).

**Tabell 2.** De svenska reklamintäkternas relativa fördelning på dagspress, tidskrifter, television, radio, bio och utomhusreklam, 1989-1999 (procent).

	Dagspress	Tidskrifter	TV	Radio	Bio	Utomhus
1989	79	15	1	-	0,7	4
1990	78	15	2	-	0,6	4
1991	76	14	5	-	0,6	5
1992	73	13	9	-	0,7	5
1993	67	12	15	0,3	0,6	5
1994	64	11	18	1	0,7	5
1995	64	11	18	2	0,6	4
1996	62	13	18	2	0,6	4
1997	59	14	20	3	0,6	5
1998	57	14	21	3	0,5	4
1999	56	14	22	4	0,5	4

Källa: Institutet för Reklam- och Mediestatistik (IRM).

<sup>4</sup> I februari 2001 redovisade TV4 det högsta årsrörelseresultatet någonsin efter avdrag för koncessionsavgiften.



Hur har dagspressen klarat detta, frågar man sig. Den minskade andelen har i rätt stor utsträckning kunnat kompenseras av att reklaminvesteringarna har ökat under den aktuella perioden med i genomsnitt lika mycket som tidningarna har förlorat. Det är här det uppstår ett problem när den totala reklammarknaden krymper i en alltmer vacklande konjunktur.

Det kan finnas många förklaringar till att dagspressen förlorar annonsintäkter. En sådan är att vi har fått fler reklambärande medier. Annonserarna har inledningsvis varit försiktiga med att utnyttja dessa och därför har vi i Sverige inte kunnat notera någon omgående, stark förändring av satsningarna på reklamsidan i samband med introduktionen av reklam i televisionen och radion, utan snarare en successiv anpassning. Mycket talar nu för att vi närmar oss en situationen som liknar andra europeiska länders - länder där man har haft reklam i radio och TV under längre tid än var vi har haft i Sverige.

I dag tar dagspressen i Sverige alltså drygt hälften av den sammanlagda reklamkakan. I Europa är motsvarande andel knappt 40 procent (se tabell 3). Om vi antar att den svenska mediemarknaden alltmer kommer att anpassas till den europeiska är det sannolikt att en allt större del av reklaminvesteringarna kommer att gå till radio och TV och mindre till tidningar. En total harmonisering, vilket dock knappast är sannolikt inom den närmaste framtiden, skulle leda till att tidningarna förlorar närmare en tredjedel av reklammarknaden.

1998 var ett slag genombrottsår för TV-reklamen. Då blev den lika stor på världsmarknadsbasis, som annonseringen i dagspressen. Enligt IRM uppgick den totala världsmarknaden för TV-reklamslag 1998 till 80 miljarder USD i Europa, Japan och USA (<http://www.cml.com/se/ekonomi/bokslutskomm99.htm>). Det innebar att TV-reklamen uppgick till 36 procent av alla reklaminvesteringar, vilket var en ökning med 7 procent i jämförelse med 1997.

Skillnaden mellan Europa och USA är relativt stor. I Europa uppgår TV-reklamen till knappt en tredjedel av de samlade reklaminvesteringarna och i USA till närmare 40 procent av dessa (se tabell 3).

**Tabell 3.** Reklamintäkternas relativa fördelning på dagspress, tidskrifter, television, radio, bio och utomhusreklam i Sverige, EU-länderna och USA, 1999 (procent).

	Sverige	EU-länderna	USA
Dagspress	55	39	37
Tidskrifter	14	19	13
TV	22	32	37
Radio	4	5	13
Bio	0,5	0,5	-
Utomhus	5	5	1

Källa: Institutet för Reklam- och Mediestatistik (IRM).

### **Reklammarknadens framtida utveckling**

Hur tror då analytiker och de personer vi intervjuat att reklammarknaden kommer att utvecklas? De flesta, faktiskt i båda grupperna, kopplar den framtida annonstillströmningen för dagstidningar huvudsakligen till utvecklingen av Internet och då nästan enbart till hur "nätet" lyckas dra till sig annonser. Få av de intervjuade gör, spontant, några analyser av vad andra medier eller utvecklingen inom andra medier skulle kunna ha för betydelse i sammanhanget. Både utvecklingen på mobiltelefonområdet, bl a med nya tjänster över det mobila nätet, och digital-TV-området, där framför allt interaktiva tjänster kan komma att locka till sig tittare och användare i större omfattning än vad vi har sett tidigare, borde vara av intresse för tidningsutgivarna att hålla sig informerad om och ha med i beräkningen inför framtiden. Så tycks inte vara fallet i dag (jfr dock ett citat ovan). En av dem, som funderat kring andra medier, har insett att konkurrensen finns där på flera olika sätt.

*"På sikt och kanske till och med i dag så har man ju ändå lite konkurrens av Internet och text-TV och så vidare. Text-TV har ju i dag Sveriges största motormarknad. Text-TV är ett slags försystem till det här med digital-TV och utvecklingen där. Visst kommer det att hända saker på annonsida också."*

Generellt tycks bedömningen vara att en stor del av reklaminvesteringarna i framtiden kommer att ligga på nätet. Konsult- och analysföretaget Jupiter Communications räknade 1998 med en mycket stark ökning av den summa, som annonsörer kommer att spendera på onlinemedier den närmaste framtiden. 2002 skall den uppgå till 7,7 miljarder amerikanska dollar. Det förekommer en mängd liknande prognoser, som dock har justerats neråt under den senare tiden, delvis i takt med att luften har gått ur IT-bubblan och lågkonjunkturen inträffat.

Utvecklingen hänger i rätt stor utsträckning samman med spridningen av datorer och uppkopplingar till Internet, delvis också kvaliteten på uppkopplingen (jfr "Adding the Web to Media Buyers' Portfolios", Media Daily, 1997-08-18). Generellt gäller att ju flera människor som blir vana vid att utnyttja Internet och har tillgång till nätet både på arbetsplatsen och i hemmet, desto större är sannolikheten att de utnyttjar nätet för olika typer av tjänster och därmed också sådana som dagstidningar i dag tillhandahåller i papperstidningen. Därmed blir nätet en allt starkare konkurrent till dagstidningar på papper.

Andelen hushåll och personer med tillgång till Internet har ökat kraftigt under de senaste fem till sex åren. Variationerna mellan olika orter kan dock vara relativt stora. I universitetsstäder som exempelvis Uppsala är andelen betydligt högre än genomsnittet (Hedman, 2000a:188). Redan vid 25 procent penetration går det en gräns för annonsörerna vilja att ta till sig Internet bland andra medier menade tidningen Resumé, organ för reklambranschen, för några år sedan, (Hedman, 1998). Det är också lätt att konstatera att Sverige ligger långt fram i jämförelse med de flesta andra länder när det gäller just etableringen av nätuppkopplingar (Hedman, 2000:52). Internetanvändningen är också hög. Under september 2001 surfade närmare två tredjedelar (64 %) av den svenska befolkningen (12 – 79 år) på Internet åtminstone någon gång (Jupiter MMXI, 2001-10-15).

Även om tillväxten de senaste åren avtagit i styrka finns det inga faktorer som talar för att marknaden inte kommer att utvecklas ytterligare, dvs antalet datorer kommer med all sannolikhet att öka, liksom antalet uppkopplingar till Internet. Datorerna kommer att bli kraftfullare och kommer därmed att vara mer lämpliga för informationssökning. Dessutom kommer

programvarorna att utvecklas på ett sådant sätt att hanteringen av informationen på Internet kommer att underlättas. Utöver det finns det all anledning att tro att marknadsförarna av Internet kommer att utveckla betydligt mer sofistikerade metoder för marknadsföring av produkter och tjänster än vad som förekommer i dag.

Den huvudsakliga formen för annonsering på Internet är sk banners. Det har diskuterats en hel del hur effektiva dessa banners faktiskt är. En del Internetanvändare har också varit kritiska till reklamen, framför allt om den har inneburit längre nedladdningstider på grund av den grafiska utformningen. Framtida marknadsföringssatsningar på Internet är sannolikt avhängiga reklamköparnas och medieförmedlarnas uppfattning om effektiviteten hos gjorda satsningar. Få undersökningar, som varit i närheten av frågeställningar kring detta, finns att tillgå. Den enda kända studien för närvarande är genomförd av reklamsäljarnas egen intresseorganisation<sup>5</sup>, vilket kanske gör att många ifrågasätter dess resultat. Det intrycket kanske förstärks av det faktum att undersökningen pekar på att Internet är mycket effektivt som marknadsföringsinstrument. Internetannonseringen ökade försäljningen i nio av tolv företag, som deltog i studien. Organisationens verkställande direktör, Rich LeFurgy, slår fast att Internet är lika effektivt som tryckta medier och TV när det gäller att kommunicera varumärkesreklam (Lundell, 1997:3).

## Hoten mot dagstidningarnas reklamintäkter

### Eftertextannonseringen minskar

Vad är det då som har hänt på annonsmarknaden? Det är framför allt två problem tidningsföretagen har uppmärksammat på senare år – i princip sedan 1998. Det ena är att en del av eftertextannonseringen går till andra medier, sannolikt främst Internet. Det andra är att vissa större affärskedjor i större utsträckning än tidigare väljer andra medier än dagstidningar. Det förefaller i första hand vara direktreklam som väljs som alternativ. I vissa fall går den typen av reklam som bilagor i dagstidningar och tidningar får på det sättet ändå en del av intäkterna.

Det är uppenbart att många av de intervjuade inom dagspressen ser problemen med minskade annonsvolym, redan upptäckta eller framtida sådana. Det är då framför allt utvecklingen av eftertextannonserna som diskuteras.

*”Eftertexten riskerar att glida tidningarna ur händerna. Läsarna sviker tidningen via annonsörerna och samtidigt har vi här uppe (Östersund, vår anmärkning) ett vikande kundunderlag - minskande befolkning.”*

Även om det inte är lika tydligt så har affärskedjornas ändrade inställningen också gett effekter och några av de intervjuade sätter den förändringen främst.

*”På annonsmarknaden naggas vi i kanten av framför allt de stora kedjorna, men även på eftertexten.”*

Det här är, som vanligt, inte uteslutande ett svenskt problem, utan något som gäller även i andra länder. En stor tidning som Chicago Tribune noterade tidigt fenomenet. Under det första halvåret 1999 förlorade papperstidningen, som en representant för tidningen uttryckte

---

<sup>5</sup> The International Advertising Bureau (IAB).

det "en avsevärd andel av eftertextannonserna" (Scherb, 1999).<sup>6</sup> I Sverige redovisade den största dagstidningen, Dagens Nyheter, också en rejäl minskning av platsannonserna under de första nio månaderna 1999. Det skedde under en tidsperiod då Sverige hade en kraftig tillväxt i ekonomin och man kunde förvänta sig den exakt motsatta utvecklingen på platsannonsersidan. Vid Chicago Tribune ansågs förklaringen ligga i att olika Internetbaserade tjänster tar över den här funktionen, dvs att information om lättillgängliga varor och tjänster. Mycket talar för det.

### **Tidningen som mellanled tenderar att försvinna i det digitala samhället**

En del konsultföretag hävdar att spridningen av Internet till en allt större befolkning innebär ökade möjligheter för företag att själva marknadsföra sina produkter och tjänster över nätet, utan att behöva gå över dagstidningar eller deras elektroniska publikationer. De menar vidare att det i första hand kommer att bli fallet när det gäller den lokala annonseringen och uppskattar att denna Internetannonsering kommer att uppgå till hela 52 procent av all onlinereklam år 2002 ("Classifying Turf Online: Enough for Everone?" Media Daily, 1997-08-18). En av våra respondenter har uppmärksammat detta och säger att:

*"En bäring på framtiden är ju att det inte kommer att sitta nån och förmedla den här affären utan ska du köpa det eller det då pratar du direkt med den som säljer. Å andra sidan kan man säga att, om vi går in i en sån värld, då tror jag att det är ännu viktigare att det behövs nånting i samhället som skapar uppmärksamhet. Hur skall Sven Jonsson veta att Carstedts har en bil som har gått 3000 mil? Uppmärksamhetsannonseringen, som tidningen åstadkommer, den ska ju funka på nåt sätt framåt den också."*

Mark Mooradian, från konsultföretaget Jupiter Communications, säger att "Newspapers have to get aggressive or they'll have the local money taken away from them" ("Classifying Turf Online: Enough for Everone?" Media Daily, 1997-08-18). Det här gäller i första hand mindre företag, som inte arbetar med hela marknadsföringspaketet. De kan kanske också lägga ut en del av själva försäljningen via nätet, vilket ju redan nu har visat sig framgångsrikt för åtminstone vissa typer av företag.

En lösning för tidningsföretagen, som bl a analysföretaget Jupiter Communications förordat, är ett mycket nära samarbete med lokala handlare, resebyråer, kommunala organ, etc för att få dem att publicera sig på tidningens webbsajt. Tanken är väl närmast att om man arbetar nära den lokala marknaden med speciella tjänster för dessa, kommer företagen på denna marknad att uppfatta sig som en samarbetspartner som kommer att utnyttja medieföretagets olika tjänster snarare än andra medieföretags.

### **Betalningsformerna har varit och är fortfarande ett problem**

Ett problem för de företag som erbjuder tjänster via Internet är att de inte har ansett att det har funnits möjlighet att ta betalt för dessa tjänster, vare sig det är reklam eller annat material. Skälet är dels att många uppfattade det som omöjligt att få bildskärmläsare att betala för det som de tar del av, dels att det inte har funnits tillräckligt effektiva och säkra betalningssystem. Huvudsakligen berör denna fråga det normala textinnehållet i en nättidning, men är också relevant för möjligheterna till reklamintäkter, eftersom annonsörer kan avstå från sådana

---

<sup>6</sup> Jeff Scherb – ansvarig för Chicago Tribunes särskilda affärsområde för interaktiva tjänster – ville inte uppge den exakta omfattningen av nedgången. Chicago Tribunes intäkter från eftertextannonser uppgår till ca 2,5 miljard kronor per år.

satsningar om betalningssystemen inte fungerar tillfredsställande. En av våra respondenter säger, apropå detta:

*”Vi håller oss uppdaterade. Det gäller att hitta mervärden...Betalningsformerna har ju varit problemet, framför allt, tycker jag. Det går säkert att hitta betalningstjänster, men det gäller ju att kunna ta betalt på ett rationellt sätt också. Det får inte kosta mer att ta betalt än man får in”.*

Betalningsformerna har berörts ovan och finns mer utförligt diskuterade i en av författarnas bidrag i skriften ”Mediesverige 2001-2002 (Hedman, 2002b).

### **Annonsörerna kräver fler medier**

I det framtida mediesamhället, med fler medier än i dag, kommer reklamintäkterna för varje medium att minska, om inte den samlade reklamkakan ökar väsentligt, vilket det finns lite olika uppfattningar om den kommer att göra eller inte. Forresters rapport (Doyle, m fl, 1997) om reklamutvecklingen på nätet visar klart att Internet konkurrerar och kommer att konkurrera med andra medier, inklusive tidningar, om företagens och andras marknadsföringspengar. Det är naturligt, eftersom dessa behöver någon som har en total överblick över marknads olika möjligheter.

*”Advertisers need a strategic partner that can look across all media and evaluate the Internet as a viable element of the marketing mix. If an agency is doing plans for TV, print, and radio, it should do it for the Web, too. That’s its job: finding the audience and getting the message to it.” (Doyle, m fl, 1997)*

Det betyder att den satsning som vissa tidningsföretag är på väg att genomföra just nu och till viss del redan har genomfört förefaller helt korrekt. Det intressanta framöver är hur man integrerar de olika verksamheterna såväl redaktionellt som när det gäller försäljning av annonser och andra kommersiella tjänster. En av respondenterna, som representerar ett företag som kommit förhållandevis långt när det gäller att samordna olika medier, uttrycker frågan på detta sätt:

*”Samtidigt gäller det ju också där för oss att minska det beroendet utav annonser i ett medium så att vi i varje fall kan erbjuda, det är också en del i vår strategi att vi vill erbjuda våra annonskunder en bred mediamix. I dag kan vi ju erbjuda dom radio, papperstidning och Internet och där skall vi se till att vi har en hög kompetens så att vi kan vara en bra rådgivare gentemot våra kunder.”*

Även om många av de som vi har intervjuat inser beroendet av annonsintäkterna hyser flera dock stort hopp, realistiskt eller inte, om att papperstidningen är det bästa mediet för att förmedla lokala annonser, precis på samma sätt som man tror att tidningen på papper är det bästa sättet att förmedla lokal information på.

### **Alltför stark tilltro till papperstidningen**

Det är uppenbart att flera av de intervjuade har tagit intryck av de uppgifter som förekommit om att konsumenterna uppskattar papperstidningen (se bl a Hedman, 1999, 2000a och 2001) och har svårt att tänka sig att den kommer att ersättas av något annat, framför allt inte nättidningar. En del andra inom branschen menar dock att man inte kan leva på gamla lagrar utan man måste anpassa sig, dvs tidningsföretagen måste vidta vissa åtgärder och vara mentalt

förberedda för de strukturella förändringar som är på väg. Att döma av vissa uttalanden finns det en viss grund för påståendet att vissa medier eller medierepresentanter inte riktigt har insett utvecklingen och problematiken kring denna. Så här säger exempelvis en av de intervjuade:

*”Vi är väldigt beroende av annonsmarknaden och jag tror att lokalannonser har sin plats i framtiden, oavsett papper eller elektronisk tidning - men den blandning av redaktionellt stoff och annonser, som vi har, skall vi värna. Jag gissar att man i framtiden vill kunna läsa tidningen som idag, bläddra och skumma igenom tidningen. Jag tror inte att man vill ha det i en databas för då försvinner inslaget av oväntat. Idén med blandning av redaktionellt och annonser tror jag är värd att bevara även i de nya medierna, måhända som en ren överföring av layouten - men jag skulle vilja ha in annonser i den elektroniska tidningen idag. Jag tror inte på slumpmässiga banners - man skall kunna gå tillbaka till en tidningsannons och hitta fakta och tider och då krävs ett system som gör det lättorienterat. Och därför tror jag på mixen annons redaktionellt för man kan associera annonsens plats till redaktionellt stoff. Jag tror inte på den helt dynamiska tidningen - det måste finnas en viss organisation i tidningens utseende.”*

Några av de vi intervjuade menar att det finns en viss skillnad i karaktär på tidningsannonser å ena sidan och olika marknadsföringsåtgärder inom nya medier å andra sidan och att det är svårt att få bli en annonsavdelningarna att förstå och dra till sig annonsörer, som kan tänka sig att utnyttja flera medier.

*”De nya medierna kräver en större mognad både hos annonsörer och annonsavdelningar. Svårt att förändra människor och få dem att tänka i nya banor. Det finns en del som provat Din Del, men jag vet inte hur det gått.”*

På Svenska Dagbladet fann vi en ganska stark tilltro till den egna tidningen när det gäller just tidningens förmåga att dra till sig annonsörer eller annonser. Man menar att SvDs läskategori är en tillräckligt intressant målgrupp för en stor andel annonsörer.

Generellt kan vi nog säga att tilltron till papperstidningen är stark bland de intervjuade, men att det finns en begynnande medvetenhet hos de flesta om att situationen kan komma att förändras när det gäller framför allt intäktssidan. Det förefaller som om skillnaderna mellan de goda och dåliga åren blir allt mer tydliga. Från bottennoteringen 1996 skedde en stark utveckling till 2000 som, för de allra flesta dagstidningar, blev ett mycket gott år ekonomiskt sett (Gustafsson&Westergren, 2001), men redan 2001 förändrades situationen.

### **Osäkerheten har ökat**

Många tycker att både medie- och annonsmarknaden har blivit turbulent och därmed svårbedömd, vilket innebär att osäkerheten ökar. Nedanstående yttrande får representera den gruppen.

*”Vad vi märkt under det senaste året är att annonsmarknaden är svårbedömd och ryckig. Den följer inga givna regler eller normer. Går en sort bra så går en annan ner. Vi har haft fördelen av en stark lokal marknad. Men nu kan vi inte förutse den från månad till månad. Och det finns bara en viss annonsmängd att ta vara på mätt i antal kronor och kommer då fler aktörer så skall fler dela och parallellt med detta har vi befolkningsminskningen. Upplagan har vi hållit och det beror nog mest på den uppdelning vi gjort i Docksta-*

*Ullånger till följd av den nya ägarbilden kring Tidningen Ångermanland. Nu konkurrerar vi inte längre, utan det går en klar gräns mellan oss och Tidningen Ångermanland i Docksta-området.”*

Nu är inte ens den lokala annonsmarknaden en säker intäktskälla, menar alltså flera av de intervjuade. Fler företag än tidigare ingår i kedjebildningar, där marknadsföringen bestäms centralt och där förutsättningarna för de lokala medierna att vara med och förhandla är satta ur funktion eller i varje fall begränsade.

En intressant fråga i det här sammanhanget är hur allmänheten uppfattar Internet som lokalt annonsorgan. Frågan har under de senaste tre åren, 1998-2000, ställts till de som använt Internet under det senaste året (för åren 1998-1999) respektive den senaste månaden (för år 2000). Ungefär lika stora andelar, en tredjedel var, instämmer respektive tar avstånd från påståendet att ”En svaghet med Internet är att det innehåller för få lokala annonser” (Hedman, 2001). En över tid ökande andel som instämmer i påståendet skulle kunna tolkas som att Internetanvändarna vill se mer av lokala annonser på Internet. Det skulle i sin tur kunna tolkas som en möjlighet för åtminstone de dagstidningar som redan är ute på nätet. På motsvarande sätt skulle en över tid ökande andel som tar avstånd från påståendet kunna tolkas som att det finns tillräckligt med lokala annonser redan nu. Av de data som föreligger (Hedman, 1999, 2000 och 2001) går det inte att utläsa några säkra tendenser.

### **Dagstidningarnas möjliga lösningar**

#### Lösning 1: Ökad samordning

Någon menar att lösningen på problemen med minskande annonsintäkter är en ökad samordning, ”Mediesamordningen behövs för att överleva, eftersom inga medier orkar bära kostnaderna individuellt”, ”, hävdar en av dem vi intervjuade. Samordning kan dock betyda många olika saker i detta sammanhang. Det kan dels vara att försöka samordna olika medieaktiviteter och där vet vi att det föreligger lite olika uppfattningar om värdet av detta. Samordning kan, som förmodligen avses i det här fallet, gälla ett klart avgränsat verksamhetsområde, försäljningen av annonser i papperstidningen, banners på Internet och s k spottar i radio och eventuellt televisionen. Det är möjligt att nedanstående respondent avser ungefär samma sak, när han menar att säljarna måste arbeta med flera medier parallellt vid försäljningen av annonser.

*”Ser vi till eftertexten så måste våra säljare jobba med flerkanalpublicering och lite tycker jag åter att vårt vinnande koncept har medfört att säljarna inte behövt lyfta ändan från stolen och det blir inte lätt. Vi saknar strategier för webbpublicering. Det är som jag sagt en experimentverkstad och inga lösningar på hur man skall förhålla sig. Men tittar vi på eftertexten så kan vi tappa där och annonsörerna hittar nya vägar att annonsera. Titta på lokala spottar på TV4 och Radio Rix så ser vi en konkurrens. Jag tror säkert att vi kommer att tappa. Vi gör bilagor och jag är allergisk mot dessa. Man lägger ut massor med energi på detta. Det inkräktar på organisationen och de kommer i bästa fall ut på lördag och blir liggande över helgen.”*

Hos flera av de intervjuade framskyntar en viss kritik mot annonsförsäljningen och annonsförsäljarna, som man menar har haft alltför bra arbetsförhållanden med en, ibland, monopolliknande annonsmarknad (se också nedan).

### Lösning 2: Inriktning av verksamheten mot vissa, klart avgränsade målgrupper

Det är uppenbart att många av dem som vi intervjuat allt tydligare har börjat tänka på sina prenumeranter i målgruppstermer. Målgruppstänkandet underlättar sannolikt en, till att börja med, teoretisk indelning av konsumenterna utifrån olika kriterier, exempelvis vilka som är lönsamma och vilka som inte är det. Det är lätt att inse att vissa grupper i glesbygdsområden kanske kostar tidningen för mycket att nå ut till, dvs de är i just den snäva meningen inte lönsamma för företaget. Det finns anledning att misstänka att de framtida reklamköparna också blir mer medvetna om var pengarna skall placeras och inte enbart tittar på kvantitet utan också på kvalitet. Svenska Dagbladets verkställande direktör förefaller rätt övertygad om detta, när han säger följande.

*”För Svenska Dagbladets del och om man tror på att det finns en kvalificerad målgrupp så är den intressant också för annonsörerna. Visst finns det andra vägar, men vi är en snabb väg att nå en köpstark målgrupp. Och då känner jag inte så stark oro och istället för att vara en sämre variant än DN (Dagens Nyheter, vår anmärkning) så skall vi sälja oss utifrån vilka vi når. Jag ser inga allvarliga strukturella hot. Mer kvalificerade reklam-mätningar tror jag kommer att gynna tidningarna. Konstigt att det inte skett något på denna sida - ganska outvecklat.”*

Den inställningen gör också att tidningen inte är beredd att prioritera nätpublicering, även om redan stora resurser satts in för att även på detta område nå en intressant och intresserad publik.

### Lösning 3: Nationella nät

De som en gång bjöd på de radiokoncessionen, som staten auktionerade ut i början av 1990-talet, planerade redan från början för nätverk som täcker större geografiska områden än vad som var tänkt i lokalradiopropositionen (se exempelvis Hedman, 2002 b). Det tyngsta skälet till det torde ha varit möjligheten att sälja reklamplats. Genom att bygga upp nätverk med radiostationer, som täcker så stor andel av de svenska hushållen som möjligt, blir det lättare att sälja reklamtid. Framför allt lockar den typen av arrangemang affärskedjor med spridning över stora delar av landet. Sannolikt har de privata lokalradiostationer också huvudsakligen sin reklam från sådana annonsörer. Som nedanstående respondent konstaterar så har inte alla tidningar sådana möjligheter.

*”Vi är inte med i något nationellt nät som skulle kunna möta denna målgrupp (Internetanvändare, vår anmärkning). Vi är dåliga på att sälja reklam.”*

Det bör dock tilläggas att vi på senare år har kunnat notera ett ökat intresse bland dagstidningar inte enbart för samordnade annonsinsatser, utan också för andra gemensamma åtaganden, bl a i form av företaget Citygate.

### Lösning 4: Mer aktiva försäljare

Det är uppenbart att Internet och utvecklingen i övrigt har satt fart på vissa tidningars annonsavdelningar. På vissa håll har fördelningen mellan fast och rörlig lön förändrats så att den rörliga står för en större andel av totallönen, dvs den provisionsbaserade delen av lönen har blivit viktigare. Det har ansetts vara en nödvändig del i aktiveringen av de anställda. En del hävdar att dagstidningarna har haft alltför lätt för att få in annonser, att tidningarna har fungerat på en monopolmarknad och att det därför inte har krävts särskilt stora ansträngning



av säljarna. Situationen har nu förändrats och tidningsledningarna vill markera detta på något sätt. Den ändrade fördelningen av säljarnas lön har då varit ett instrument i detta arbete.

#### Lösning 5: Gemensamma arrangemang/överenskommelser

Att utveckla kontakterna med annonsörerna skulle kunna vara en framkomlig väg. Ett sätt att göra det på är att låta annonseringen vara försäljningsbaserad. I stället för de fasta priser som man i dag har skulle priset, helt eller delvis, sättas efter uppnått resultat. Ett sådant förfaringssätt kan vara intressant både för annonsören och de som tillhandahåller annonsplatsen i situationer, där det råder viss tveksamhet om och i vilken utsträckning annonsering skulle komma till stånd. Inbyggt i detta finns självfallet en hel del problem, bl a metodproblem i samband med fastställande av eventuella effekter.

#### Lösning 6: Bättre reklammätningar

Flera av de intervjuade menar -Svenska Dagbladets verkställande direktör är särskilt tydlig på den här punkten - att det borde göras bättre undersökningar av värdet av och framgången med annonsering i dagspress i jämförelse med andra medier (se citat ovan), framför allt de nya konkurrerande medierna, kommersiell radio och TV samt Internet. Man menar att kontaktkostnaden per individ är låg i dagstidningar i jämförelse med andra medier och också att kvaliteten är högre.

Avslutningsvis kan vi konstatera att, även om Svenska Dagbladets företrädare känner en viss tillförsikt när det gäller den framtida annonsmarknaden framför allt för att de tycker sig ha en så köpstark målgrupp att den i sig drar till sig annonsörer, många av de vi intervjuat upplever den ekonomiska situationen för dagstidningar som besvärande och bekymmersam. Konkurrensen, menar de, kommer i första hand från nätet, men också från lokala spottar på lokal-TV. Framst är det eftertextsidan, som man befarar skall gå förlorad.

De nya konkurrenterna är dock inte klart definierade och i avsaknad av tydliga sådana köper tidningsföretagen in sig i TV- och radiobolag som sänder lokalt, även om kostnaderna för detta är höga.

## **En bild av hot och möjligheter**

Eftersom detta är en explorativ studie ville vi ha en så vid ingång i frågekomplexet som möjligt. De enskilda frågorna, som vi senare kommer att redogöra för, ger inte samma möjligheter för alla medier och alla befattningshavare att svara. En del medier har helt egna problem och möjligheter beroende på ”mediegeografen”. Och många befattningshavare relaterar sina svar till den unika verklighet som är just deras och den är inte lätt för oss som forskare att förutse.

De medieföretag som vi arbetar med i denna studie har vitt skilda förutsättningar att arbeta utifrån. Tre företag ger ut landsortstidningar av varierande storlek och i helt olika omgivningar. Två är monopoltidningar med helt dominerande ställningar. Den ena, Örnsköldsviks Allehanda (ÖA), ligger i ett avfolkningsområde med en starkt åldrande befolkning, medan den andra, Nerikes Allehanda (NA), ligger i Mälardalen i en expansiv universitetsort. Det tredje tidningsföretaget, Östersunds-Posten (ÖP), kommer ut på en marknad som är unik i svensk presshistoria, eftersom första och andra tidning här skiftat och

skiftat tillbaka sina respektive positioner. Situationen tillspetas av att marknaden präglas av långa avstånd, utflyttning och en åldrande befolkning.

Det fjärde företaget, Svenska Dagbladet (SvD), opererar på en riksmarknad med 50 procent av sin upplaga utanför Storstockholm. Det är denna marknad och dess specifika kundkrets som är Svenska Dagbladets framtidsmarknad. En välutbildad, köpstark och globalt orienterad läsekrets som sannolikt är beredd att betala för en kvalitetstidning. Rimligt att döma bör den marknaden öka i takt med välståndsutvecklingen och människor som tillhör eller kan räknas till den gruppen bosätter sig dessutom med stor sannolikhet främst i befolkningscentra som kan tillfredsställa denna grupps arbets- och fritidsmarknad. Det femte företaget är en lokalradiostation, Sveriges Radio P4 Västernorrland, som slåss med minskade resurser mot en kommersiell radio, som får allt starkare kopplingar till mediehusen, dagspressens nya beteckning på sina nya multimediala flaggskepp.

Vår vida öppningsfråga har i alla dessa sammanhang varit vilka möjligheter och hot som representanterna för de olika medieföretagen själva upplever berör deras eget företag. Vår insats har varit att understödja och eventuellt be om förtydliganden och i vissa fall utvecklingar av de svar som respondenterna avgett. Det säger sig självt att svaren därför kommer att spreta men det är samtidigt en beskrivning av den varierande hot- och möjlighetsvärld, som är dessa mediers orienteringsredskap. Det är med utgångspunkt i dessa, som de söker svaren på sina frågor, och det är med utgångspunkt i dessa, som de formar sina strategier för framtidens medier.

När vi analyserat svaren utkristalliseras två dimensioner som förefaller genomgående i de flesta svar, vare sig det är hot eller möjligheter. Den ena dimensionen är den som hänger samman med om möjligheten eller hotet är lokaliserat externt, dvs utanför företaget självt eller internt, dvs i det egna företaget.

Den andra dimensionen handlar om möjligheternas och hotens ”materiella” karaktär. Är det teknik eller människor (organisation), som utgör den största möjligheten eller det största hotet? Vi är medvetna om att denna uppdelning är relativt grov men att den ändå är, menar vi, tydlig i så motto att den klargör och kan förklara strategiernas utformning i ljuset av hur de enskilda möjligheterna och hoten gestaltar sig.

I det nedanstående diagrammet har vi fört in de enskilda skälen, som presenteras först, i respektive kvadrant i diagrammen för möjligheter respektive hot. Den grafiska beskrivningen är självklart mycket grov och de enskilda numrens placering i respektive kvadrant kan säkert diskuteras, men om vi lyckats placera huvuddelen av utsagorna i rätt kvadrant, så kan vi i vart fall få en uppfattning om var ledningarna förlägger möjligheter och hot. Vi presenterar diagrammen för varje enskilt företag och kommer i slutversionen att lägga samman samtliga undersökta företags svar och därav skapade diagram för en slutlig analys. Det bör också sägas att diagrammen kommer att kompletteras med utsagor som kommer till under studiens gång.

## Utsagor från representanter för Nerikes Allehanda

### Möjligheterna

Vi ser nog mera möjligheterna med utvecklingen som den har varit så här långt med kopplingen mellan nya publiceringsformer och papperstidningen. I alla fall min uppfattning är att det har varit till gagn för papperstidningen och att det kommer att vara till gagn för papperstidningen också med den här nya parallellpubliceringarna som kan komma och som har kommit. Det är ju inte bara en publiceringsform utan man kan ju se flera framför sig kanske (1).

Där kanske man ser en utveckling mot mer selekterade tidningar, med en ny teknik i packsal, med koppling till nät, att man som prenumerant mera kan välja sin produkt. Jag vill bara ha standardtidningen, utan en djävla massa sport. Jag vill ha mera kultur, att du kan få en adresserad tidning, lite skraddarsydd. Det tror jag kommer. Där kan man tänka sig att en del av papperstidningens innehåll i dag egentligen kommer att finnas på nätet i stället (2).

Den avgörande frågan tror jag är liksom konvergensen mellan datorn och TVn, när den blir aktuell och det dröjer inte länge. Det kan ju vara både ett hot och en möjlighet för papperstidningarna också. Då kan man få ut sina budskap på ett ännu enklare sätt, för TV-miljön är ju känd bland användarna på ett annat sätt (3).

Ja, det förväntas väl att man skall säga personalen, antar jag. Nej, företagets största tillgång är väl vår trovärdighet och vårt varumärke, skulle jag vilja säga (4).

Jag underskattar ju inte det som har hänt rent tekniskt, utvecklingsmässigt och kvalitetsmässigt, men om man tittar på andra branscher, telefoni, verkstadsindustri, byggmaterial, så är det ju väldigt mycket som där också har hänt, i dom branscherna, så jag tycker att det är viktigt att ha grundinställningen att hoten skall man inte betrakta som hot utan förändringar i omvärlden, där vi som mediaföretag eller då som traditionellt tidningsföretag, om vi backar det lite grann, måste vara beredd att anpassa oss, anpassa oss till den utvecklingen och försöka se möjligheterna i detta (5).

Det gäller ju i stället då, när det dyker upp nya aktörer, nya konkurrenter, omvärldsbilden förändras, så gäller det ju att man tittar först på sina egna styrkor. Tidningsföretagen, vårt liksom de flesta andra, har ju ett oerhört starkt varumärke. Vi har ju igenkänningsnivåer på, när man mäter sådant, som ju andra industrier häpnar över, om man tittar inom det marknadsområde man agerar på. Sedan gäller det ju då att Internet ser jag som ett komplement och definitivt inte som ett hot (6).

Jag ser bara möjligheter (skratt). Jag tror att det är viktigt att liksom se på sin produkt och liksom lite grann snegla på andra branscher, att det faktiskt är så att saker och ting utvecklas. Det kommer det, och det har det börjat att göra för tidningsföretagen också under ett antal år. Den kommer att fortsätta. Det gäller att vara flexibel. Det gäller att ha stakat ut sin målsättning och försöka förutse, för att hitta någon sådan där liten klyscha, förutse framtiden (7).

Det handlar ju mycket om att man har rätt kompetens på företaget för att kunna hantera allt det här. Det kräver mycket av personalen, så är det ju. Då gäller det att man som ledning visar

att det händer saker, att man är med och utbildar och klarar av att genomföra allting. Det är en viktig del i allt det här (8).

Man får vara med och jobba i projekt och se utvecklingen, komma med idéer och ha en löpande kommunikation. Lite grann, när vi gör allt det här, där alla medarbetare är med och säger vad man vill och vad man tycker skall göras och vad som är viktigast, det är ju en del i det här arbetet (9).

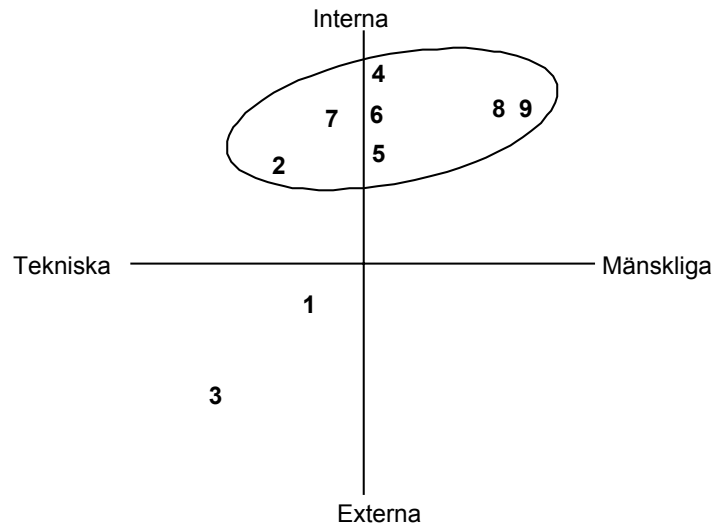
### **Hoten**

Ja, Internet tycker jag inte är ett hot, utan – det är klart att du kan ju säga att hot eller utmaning. Nya tillkommande medier är ju utmaningar för oss. Det gäller ju för oss att se till så att vi kan erbjuda attraktiva kommersiella produkter i konkurrens med TV till exempel eller Internet eller annat. Det tror jag kommer att göra att vi kommer att hitta samarbeten i ännu större utsträckning än man har gjort i dag (1).

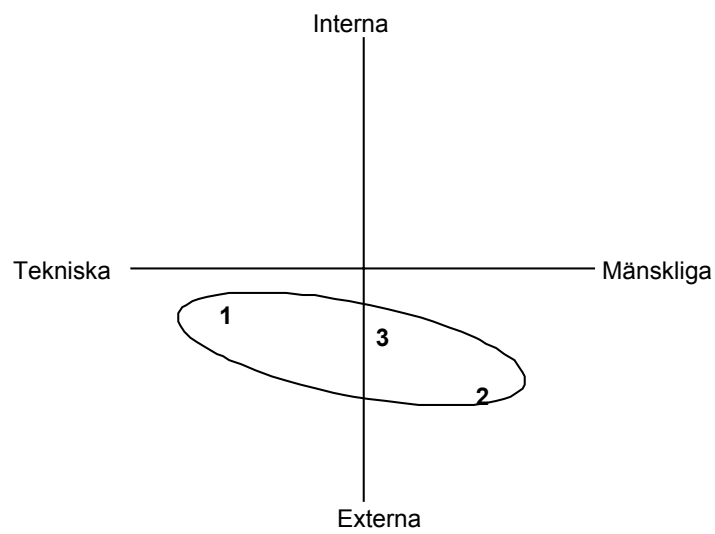
Det är ju så att ofta skaffar man ju familj och barn runt 30 i dag. Det är oerhört vanligt. Så lever man ju också på ett annat sätt. Har med sedan den här familjen med småbarn och dagis och alla skall iväg, då är det återigen tiden. Man måste ha en så pass bra tidning så att man verkligen sätter sig ned och tar sig tiden. Det kanske är vår värsta konkurrent (2).

Sedan får man väl ändå fundera, oavsett vad som händer runt omkring, även om då dagens ungdom läser tidningen, betalar dom för den? Det är ju också en sådan där viktig fråga. Vad händer sedan då på sikt även där? Så tid och betalning är ju två viktiga aspekter (3).

## Nerikes Allehanda Möjligheter



## Hot



## Utsagor från representanter för Sveriges Radio Västernorrland

### Möjligheterna

Vad jag tänker på är distributionsformens styrka –mobiliteten (1). Trots allt tar det lång tid innan man har musik i mobiltelefonen som gör att man kan lyssna på den istället för radion.

Min bestämda uppfattning är att public service borde få en viktigare funktion i framtiden - men det ligger i politiska beslut och att politikerna förstår att använda public service på rätt sätt.

Lokaltidningens traditionalism är vår bästa bundsförvant (2) - liksom det faktum att de som läser tidningen på morgonen också stöttar radiolyssnandet, eftersom man ofta läser tidning och lyssnar på radio samtidigt (3) - men den dag publiken i större utsträckning går över till morgon-TV så blir det värre.

Den tekniska utvecklingen talar för radion (4) - Internet ger möjlighet till annan publikkontakt och interaktivitet, liksom DAB-radion<sup>7</sup>. DAB ger oss möjlighet till byte av kanaler eller att upprätta tillfälliga kanaler t ex vid olika olyckor.

Produktionen är idag digitaliserad, men för att kunna distribuera det i alla kanalerna måste vi utveckla verktyg för mångkanalpublicering (5), som tillåter såväl FM som DAB och Internet. Det arbetet pågår. Vi kan aldrig få resurser till flera parallella organisationer, där en webbredaktör arbetar enbart för webben, utan vi måste hitta verktyg (6), som lägger rubriken till DAB och en kortversion till webben.

De nya sändningstillstånden kommer att bestämma vår framtida organisation (7), vilket gjort oss mer flexibel och mer förändringsbenägen än tidningarna.

Jag har funderat över presstödet (8) och på vilket sätt *Dagbladet*<sup>8</sup> bidrar till mångfalden och om inte de pengarna skulle göra bättre nytta inom public service och då koppla det till de lokala stationerna (9) - för vi har alltid den spänning mellan centrum och periferi, så visst skulle det vare en poäng i att öronmärka det för landsorten.

Om mångfalden kan kopplas till en fördjupande journalistik och en redovisning av politiska ledare i t.ex tidningskrönikor (10) så har jag inget emot det.

Vi skulle till exempel kunna finnas på nätet i större utsträckning (11). Inte minst av ideologiska skäl borde vi kunna utgöra en leverantör av information och nyheter till skolväsendet (12). Det gör vi inte och skolan får istället hämta kompletterande läromedel från annat håll. Titta på Aftonbladet som nu börjar med TV och sannolikt blir de först med att visa rörliga bilder i radiosammanhang och genom kontakter med Comviq.

---

<sup>7</sup> DAB står för Digital Audio Broadcasting, som är ett nytt, digitalt sändningssystem för radio. De första sändningarna i Sveriges Radios regi skedde i september 1995. De digitala radiosändningarna når än så länge relativt få personer, eftersom spridningen av mottagare är begränsad.

<sup>8</sup> En av de två lokala tidningarna utgivna i Sundsvall, *Dagbladet*, är en andratidning och erhåller som sådan presstöd. Den andra tidningen är *Sundsvalls Tidning*.

SR borde vara mer decentraliserat (13) så att varje distrikt kunde pröva nya lösningar. Som det är nu, är SR för defensivt blockerat av sin låsning till DAB-tekniken. Jag tror att många yngre vill se mindre av den elitistiska journalistiken (14). Vi måste göra lite avbön från rundradiotraditionen.

Vi måste nå vår publik och fortfarande jobba med god journalistik.

Våra möjligheter ligger i att vi har bra kontakt med lyssnarna (15). Vi har en bra kundkrets och en relation som gör att vi känns behövda.

Internet blir viktigare och vi måste sända via det nätet - mobiliteten måste öka i vår distribution (16).

Vi måste fånga en ny publik (17) till en traditionell kanal.

Vi måste trappa upp vår bevakning (18) - för vi vill vara först, men samtidigt bäst. Och då bara säga det konkreta.

Vi versionerar nyheter (19) så att vi har upp till tre olika versioner under dagen av samma nyhet.

### **Hoten**

Svårigheten ligger i att få politikerna att bestämma sig (1) för vad vi skall ha public service till och sen koppla resurserna till de förutsättningarna, som politikerna ger. Sveriges Television har en annan omvärld - TV4 skiljer sig mycket från Radio Rix, i vart fall som det ser ut idag. Radion har en mindre omdiskuterad uppgift att fylla i radiolandskapet än vad som gäller i TV-landskapet. För Radio Rix kan inte konkurrera ut SR i radiolandskapet, för det behövs en lokalbevakning (2). Vi har den största publiken och det hänger samman med lokalbevakningen. Nu har de kommersiella radiokanalerna förstått detta och försöker att satsa på det, när de får råd.

Men får man kommersiella rikskanaler så är det möjligt att situationen ändras, även om det är den lokala radion inom public service som håller ställningarna. Men då kan de möjligen ersätta P1 och P3, men de når inte många. Därför tror jag att public service lokalt kommer att fylla en stor roll i framtiden också, eftersom den lokala bevakningen både fångar publiken, men samtidigt är dyr.

Det största hotet är finansieringen, kopplat till den politiska viljan (3). Vi har inget annat att överleva på än den politiska viljan och ytterst att publiken ser och förstår skillnaden mellan nyheter i TV3 och Aktuellt. Men bekymret är att alla beslutsfattare sitter i Stockholm (4) och de lyssnar på P1 och P3, medan P4 är svagt i Stockholm. Sen har man de stora tryckta riksmidierna och då får man ett annat perspektiv, en annan uppfattning om vad public service kan bidra med i form av mångfald och kvalitet, än som här ute i landet med en koncern med tre monopoltidningar. Jag tror att det är ute i landet som public service har den största funktionen att fylla - med tanke på ägarutvecklingen inom pressen. Men ägar- och mediekoncentrationen får större konsekvenser ute i landet än på riksplanet (6).

SR måste bestämma sig för en inriktning och acceptera andra distributionsformer (7), om public service skall fylla någon funktion i framtiden, i vart fall när det gäller nyheter och information.

Vi får en större konkurrens av Internet (8) – som jag ser som det största hotet. Det är mer mest distributionsformen och var radio skall höras. Om man inte fattar ett beslut om att distribuera via nätet så tror jag SRs chanser i framtiden är små. Den digitala kommunikationen i hem och på arbetsplatser och via modem får man. Information kommer att gå via datorn och radio och TV kommer att upplevas som onödiga om tio år (9) och jag tror inte att man vill ha flera antennuttag.

Jag tror inte att folk kommer att gå omkring med bärbara datorer när det finns biltelefon och då handlar det för public service om att koppla ihop sig med Nokia och Ericsson så att folk kan lyssna på SR i den enda apparat dom bär med sig – möjligen bli avbrutna av telefonen.

Man gör inte detta, eftersom det är som att svära i kyrkan – att säga att man samarbetar med Nokia och Ericsson. Man måste initiera detta både via riksdagen och i bolaget ligger hindret i att företaget styrs av gamla vänsterradikaler, som har en förlegad syn på vad public service är (10) och därmed bromsar både den tekniska och därmed också innehållsutvecklingen.

Egentligen finns det en del politiska hot, som kan aktiveras (11) till en viss klåfingrighet. Dom bestämmer sig för att slå ihop TV och SR och det är lite upp till det sätt på vilket SRs ledning agerar, om politikernas klåfingrighet skall resultera i handling.

Den gamla ångradiofilosofin räcker inte längre (12), även om ljud är bra sällskap. Sättet att nyttja medierna har radikalt ändrats och det märker vi på de frågor vi får. Frågor av typen, varför har ni inte det och det på www?

SR centralt har en alldeles för långsam utvecklingstakt (13). Västernorrlandsdistriktet har högre anspråk än de som man har centralt. Vi har för aktiva servicesidor - något som skapar osäkerhet hos SR centralt.

Det finns en oro för att det skulle finnas för stor varians i kunnandet uti i distrikten och det motiverar den broms som jag tycker att SR centralt tillämpar. En för stor varians i utvecklingen skulle helt enkelt störa den enhetliga bilden (14).

SRs knytning till DAB, som utvecklats till en stor fråga, har medfört en konstig och konstant motsättning mellan DAB och WWW.

Hoten kommer inte i första hand från den kommersiella radion (15). Den har blivit mer som en jukebox. Men den dag som papperstidningen inser att radion i deras hus behöver nyheter och att dessa kan läggas på WWW i radioform, då får vi en hotbild. Men tidningarnas egen traditionalism hindrar än så länge denna nyhetsöverföring. SR måste bli bättre på att delegera utvecklingstendenser ut i företaget (16). Många projektbaserade idéer försvinner.

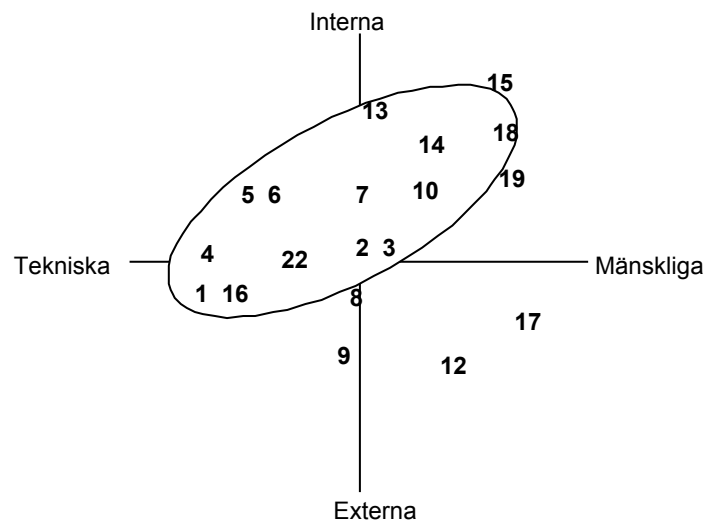
Rundgången av nyheter ökar (17). Det blir större risk för att vi konstaterar att en del grejer verkar gjorda - och tiden för reflexion och speglingar av materialet minskar. Vi släpper saker för fort (18) - omloppstiden för nyheter blir för hög och vi glömmar att följa upp händelser.



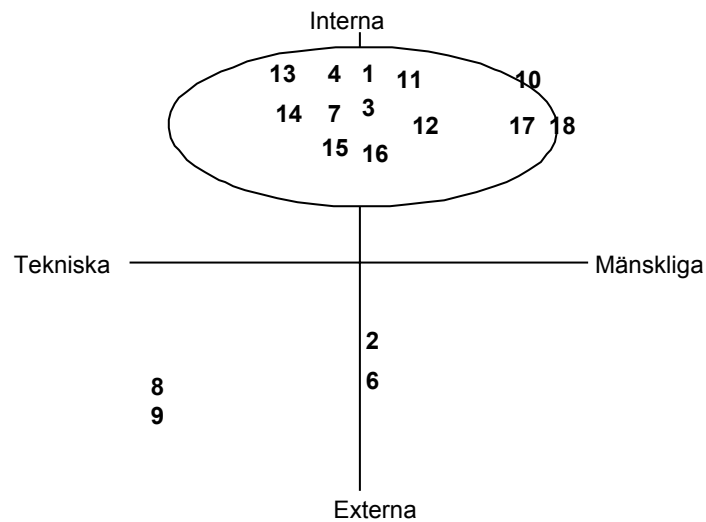
Hoten är främst rundgången - mer citerande mellan medier - vi litar på att vi är först, men kan inte längre vara säkra på det.

## Radio Västernorrland

### Möjligheter



### Hot



## Utsagor från representanter för Svenska Dagbladet

### Möjligheterna

Egentligen inga hot (1) eftersom vi sitter på varumärket och stora redaktionella resurser och det är väldigt svårt att starta nya medieföretag utan den uppbackningen. Så om vi kan utnyttja det övertag vi har så är jag inte ett dugg oroad för de nya medierna (2).

Om vi definierar vår målgrupp som storstadsmänniska (3) som kan bo var som helst i Sverige men som har hela världen som sitt intresseområde, så är den gruppen ganska stor i Sverige (4) och om vi då jämför oss med DN så är deras målgrupp mycket bredare och därmed mera utsatta av konkurrensen från produkter som Metro. För de har en del prenumeranter som inte efterfrågar alla delar i DN - och Svenskan med för den delen. Utan vill ha något enklare produkt med mer raka nyheter.

Vi måste titta över i branschen och fundera över om vår produkt passar i dagens samhälle (5). Ägarskiftet var nästan ett överlevnadsproblem (6) för både AB och Svenskan. Jag ser ju skillnaderna nu när vi ingår i en professionell situation.

Men naturligtvis också en besvärlig marknadssituation (7)- och den skall man självklart ha respekt för. Men den är ju inte given av någon utomstående makt utan den kan man påverka (8).

För att få fart på nya medier krävs en journalist som är entreprenör (9). Det skall vara en journalist som brinner för det nya och ingen tekniker eller ekonom. Jag tycker det är helt otänkbart med något annat. I papperstidningen skulle det vara helt otänkbart med en annonsmänniska eller tekniker som drivande, men helt plötsligt för att det är elektroniskt så går det. En kombination av journalistiskt ointresse och tekniker som legat långt fram har lett till detta.

Tidningens varumärke är en styrka jag tror inte på detta att vems som helst kan starta en tidning- hej å hå- utan man kommer att ha ett förhållningssätt till ett varumärke. I röran på nätet söker man sig till de som står för något och som man har ett förhållningssätt till (10).

Annars har det talats om att man skulle tappa till de som läser gratistidningen, men det är inte sant eftersom dessa grupper inte i första hand är de som är ute på nätet. Det finns ett behov av en rikstidning- en tidning som kan informera om globaliseringstendenserna - om EU och vad som i övrigt händer i världen- och detta stoff menar SVD:s ledning bör kunna säljas till lokalpressen. Nischtänkandet blir allt vanligare inom medierna.

### Hoten

Ett av de största hoten är vi själva och den oförmåga att ta till sig den utveckling som nu går ganska fort a(1) och där vi får en ny generation som tillägnat sig ett nytt sätt att konsumera medier. Och där finns ett bedövande ointresse från många på redaktionerna för detta (2). Där papperstidningen står för vissa värden som inte går att överföra medan jag menar att de nya medierna fungerar lämpar sig väldigt bra för demokrativärden väldigt bra på debattsidan och opinionsmaterial. Men det finns en lång historik att se på nya medier som något som inte hotar oss. Men i början på 90-talet hade dagspressen en 80-90 procent av annonskakan och idag 50 procent så det är en oerhört dramatiska förändring. i tapp i marknadsandelar som jag tycker borde orsakat en del oro i branschen (3).

Distributionen är ett jätteproblem (4) i Stockholm. Stordrift är viktigt för att överleva, men då har man problem att distribuera tidningarna.

Produkten hotas av det bristande samhällsengagemanget och bristen på demokratifrågor - det finns ingen efterfrågan på gemensamma frågor. Och vi gör inte tillräckligt intressanta tidningar (5).

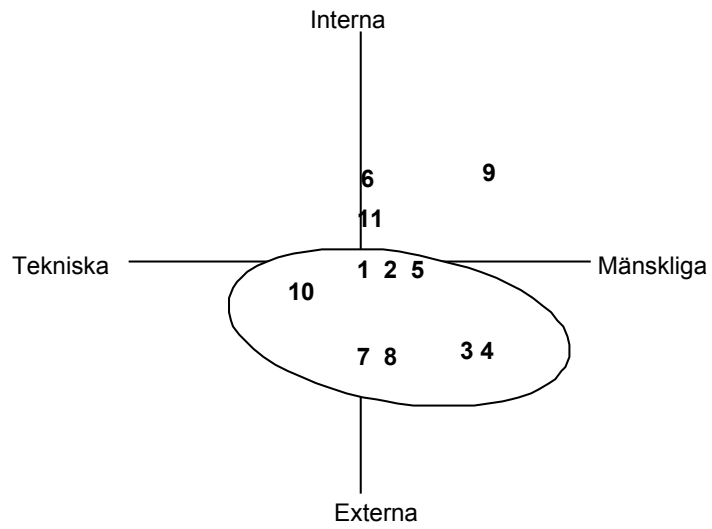
Journalister som ser sig själva som ensamma vargar är ett problem i dagens redaktionella miljöer. Man måste kunna kombinera det individuella journalistiska arbetet med lagarbetet och även ta ansvar för andras arbeten (6).

Här räknar man med en innovationsprocess, som tar 10 år att implementera.

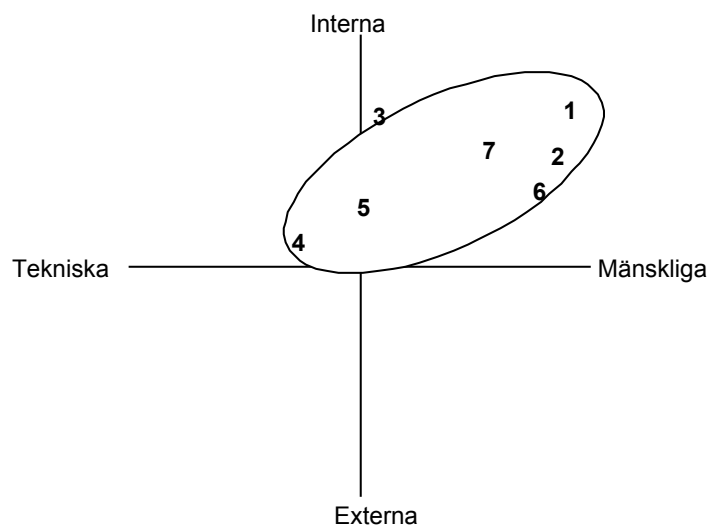
Papperstidningen är inte hotad, i varje fall inte under en tioårsperiod. Journalistiken är viktig. "Den tillräckligt intressanta journalistiken" överlever.

Det största hotet kommer inifrån, nämligen tidningens förmåga att göra en intressant tidning även i framtiden. Hotet syns på spegeln (7).

## Svenska Dagbladet Möjligheter



## Hot



## Utsagor från representanter för Örnsköldsviks Allehanda

### Möjligheterna

Jag tror att det behövs en lokal kanal för nyheter och annonser (1) och att då få allt samlat - en översikt över de senaste dygnet är intressant.

Visserligen kan 24timmar lyckas bra, men jag tror i längden inte på detta att skriva om och komprimera allt till korta nyheter - det krävs en större redaktion och djup. ÖA har en strategi som innebär att vi skall vara öppna för det nya - men inte ha alltför bråttom (2)- men vi gör det på vårt eget sätt och tänka efter själva, som detta med portaler, där vi avvaktar.

Vi är tekniskt rustade men samtidigt är omgivningen inte rustad (3). Om du tar Internet så tycker jag att marknaden är liten - därför fel att lägga stora resurser på att satsa där, när få nås. Så jag är tveksam till att bygga upp något stort, utan att det finns några som kan ta del av den. Nättidning finns det marknad för, men knappast för parallellpublicering.

Möjligheterna är att vi kan nå våra läsare snabbare och på andra sätt än idag (4). Ekonomiskt kan man tala om en ny marknad (5), även om det hänt rätt lite än - men vi bör vara med där och erbjuda våra tjänster (6).

Min undersökning visar att våra läsare till 35 % kom från kommunen och resten längre ifrån - en del från utlandet. Många är utflyttade och söker nyheter från hembygden och vad de saknade var familjenyheter - nyheter som vi saknar idag. Mest män som tittade. Största gruppen var mellan 15-40 år.

Vår nättidning idag är väldigt summarisk - mest ettans nyheter vi lägger över. Jag tror rätt mycket på tidningen - folk kommer att välja olika kanaler vid olika tider (7). Den tryckta kommer att vara kvar - åtminstone några år till.

Vi kan lägga ut nyheterna under dagen, men jag vet inte hur det blir. Det finns en del teknikbitar kvar att lösa (8).

Jag ser webbtidningen som ett komplement - för att ge läsarna något mer. Men från början var det mer att lägga ut samma - men det förändras hela tiden. Hittills har det varit lite med vänster hand. För att visa att man fanns (9)- och då för tre år sedan var oron stor att den tryckta tidningen kommer att försvinna. Idag söker vi utveckla det hela - som ett komplement - mer medvetet. Vi diskuterar hur vi skall tjäna pengar (10) på det. Idag är nättidningen helt gratis.

Vårt arkiv omfattar bara de artiklar som funnits på nätet - inte det som funnits i den tryckta tidningen. Problem att hitta en modell för att ta betalt för arkivtjänster. Vi har en tjänst, där man kan beställa dagens tidning. Jag vet inte hur vi följer upp detta - knappast med inkasso.

Framtidsgruppen inom företaget har jobbat under år 2000 och det arbetet har resulterat i ett förslag om en ny organisation - med en nyhetsdesk- skapat för att känna en nyhetspuls (11). Desken skall vara central i redaktionen och medverka till att skapa en puls. Nu möts man av en tyst och gles lokal och vi vill skapa en mer slamrande miljö med den nya disken.

Därför sätter vi webbredaktör, nyhetschef, featureredaktören och kvällsreporter och i förlängningen tänker vi oss att flytta ut radiotidningen för att flerkanalpublicera snabbare än idag (12).

Händer det stora grejer skall de ut direkt på nätet. Vi vill möta radions nyhetsförsprång och om detta har vi koncensus, dvs att släppa nyheterna till radion även om tidningen inte får den förrän nya dag.

Vi måste bli flexiblare. Vi kommer inte att lägga ut alla jobb på morgonen (13). Vi kanske till och med skall ha en blank lista, där reportrarnas impulser kommer mer till del. Vi kommer att få ser mer arbete i grupper - och vi får nog gå ifrån detta med att samma personer alltid bevakar en sak, men vi har inte etablerat fasta grupper, utan vi har ett antal grupper och sen lite lösare för vissa grupper av bevakningar (14).

Vi tror på en desk och små naturliga öar av mötesplatser, där man kan slå sig ner och snacka - och sen måste vi göra något åt morgonmötet - men den som kan lösa det är värd ett Nobelpris(15).

Vi skall börja med kontinuerliga månadsmöten, där vi lyfter en specifik fråga, som vi diskuterar - och idag är den främsta frågan den interna textkritiken och hur vi får medarbetarna att prata om sina texter och ta kritiken. Dagens morgonmöten tenderar att handla om ett fåtal och som ledare riskerar man att bli anmäld för mobbning.

Vi har haft *allehanda.se* och vi trodde att det skulle räcka med en webbredaktör med teknik och en nyhetschef som puffar - men det är bara att konstatera att man måste ha en journalist som kan hålla i det hela, men samtidigt är det en risk att det blir som en experimentverkstad (16), där man inte vet vad det hela tar vägen och därför är det viktigt att vi sätter oss ner och formulerar en strategi för webbpublicering. Vi har Mittnytt, som har en medarbetare här i stan, eventuellt TV Bottnia och P4-lokalradion.

Vi har sagt att när vi skall bygga om, skall vi bygga en studio i landskapet (17) - och min tanke är att de fyra medarbetar, som på halvtid jobbar med detta för 120 abonnenter, skulle kunna göras om till ljudfiler, men samtidigt kan våra medarbetare gå in i studion och göra en "påa", som vi lägger ut. Jag menar inte att man skall frångå de publicistiska idéerna utan mer hur man skall möta publiken. Vi måste diskutera mer, om vi skriver för oss själva eller för läsaren. Därför måste vi hitta ett naturligt samtal, som gör att vi kommer igång (18).

Ja, om ett internt hot är att vi inte tillräckligt väl definierar oss som en del av framtiden, så är ju en möjlighet om vi gör det. Då kommer vi att tillhöra framtiden. Jag tycker att tryckpressexemplet. Vi kan ju säga att nu med avtalet så kliver vi upp en division som företag och vi kommer att vara med de närmaste fem-tio åren på ett väldigt väsentligt område som mediaföretag när det gäller print och det kommer att föda andra uppdrag (18A).

Och jag kan ju ibland känna mig väldigt inspirerad av Örnsköldsviks utveckling, att när vi nu får Botniabanan klar här så kommer vi att vara mitt i ett centrum, mitt i en region som har väldigt mycket folk. Och vi ligger mitt mellan Umeå och Sundsvall.. Vi kommer att färdas på ett nytt sätt. Vi blir en del av Europas infrastruktur. Så det finns väldigt mycket spännande saker som gör att jag är... jag tror att jag är mer optimistisk idag än vad jag var för 2-3 år sen och utvecklingen av Ö-vik (18B).

## Hoten

Svårt att tänka mig att papperstidningen i längden kommer att klara sig, men allteftersom den tekniska utvecklingen går framåt så kommer vi så småningom till en punkt, där den elektroniska överföringen kommer att väga över för de flesta (1). Det är jag helt övertygad om.

Papperet i en tidning är inget självändamål (2). Visserligen vill man kunna ha tidningen med sig - men den dag det finns smidiga läsplattor så kan jag inte se att man skulle välja papperstidningen. Skall jag vara uppriktig, tror jag att det krävs väldigt mycket resurser för det nya och idag får man fler arbetsuppgifter, utan att nya resurser tillförs - och medelåldern är relativt hög (3).

Inte gjort i en handvändning att göra TV-rörliga videosnuttar i den traditionella bilder kan jag tänka mig, men riktig TV tror jag ligger ganska långt bort.

Hotet är väl alltid att någon annan kommer in på vår marknad (4). Internet finns ju redan. Jag tror att det blir lättare i framtiden att konkurrera med nyheter. Det är ju lätt att göra en webbsida idag. De portaler som finns - som *Din Del* och *Posten* har ju torg och har kommersiella intressen. Frågan är ju närmast hur mycket trafik de kan få till denna kommersiella plattform. Vi har varit inne på detta med handel, men hur skall tidningen agera där - men vi har släppt det - närmast ett tekniskt problem hur skall vi lösa det - enklare. Om vi skulle starta en kommersiell portal och lyfta den som ST (Sundsvalls Tidning) har gjort - då tror jag vi får en diskussion om varumärket, om vi börjar lyfta texter (5). Vi har lite bilder på nättidningen - lite beroende på vilket skift som arbetar (6). Det finns en brist i organisationen beroende på vem som jobbar och dess intresse för nättidningen, eftersom webbproduktionen inte är integrerad i produktionen. Vi saknar databas och flyttar filer.

Hoten och möjligheterna sammanfaller. Hoten är den snabba utvecklingen inom IT-området (7), som gör att nyheter kan förmedlas på många kanaler, där den traditionella papperstidningen inte kan tävla (8). Detta hot måste vändas till en möjlighet och där jobbar vi med nättidningen (9) och beslutat att vässa den - och vi söker en redaktör som skall utveckla den ytterligare. Problemet är att den inte ger några pengar (10) - och pengar är ju förutsättningen för vår verksamhet. Möjligen är annonsvägen enda möjligheten (11) - och vi lägger ut småannonser och lördagsbörsen, där vi mot en extra avgift lägger börsen på nätet - vi höjer från 20 kronor till 40 kronor. Hotbilder i övrigt - kanske konstigt, men detta att vi är enda tidningen är ett hot (12). Vi behöver en konkurrent. Någon som kan flåsa oss i nacken. Detta märks särskilt på morgonmöten. Vi jagar inte på det sätt som vi borde. Nu har visserligen nya aktörer som 24timmar dykt upp - och det tycker vi är bra. Än märker vi inte så mycket av 24timmar (13), men vi är ju medvetna om dem och häromdagen hittade vi en grej som vi missat (14), så de fungera som en väckarklocka.

Rent historiskt har vi ingen konkurrens, vilket jag betraktar som förödande (15), eftersom vi inte har någon som flåsar oss i nacken (16). Det innebär att vi inte kan jämföra oss med någon på morgonmötena och då blir dessa väldigt enahanda. Med konkurrens, som t.ex. 24timmar, hälsar jag välkommet (17). Rent konkret ser jag att 24timmar får fram polisnyheter, som inte vi får fram. Om det beror på närheten till Sundsvall och vakthavande befäl vet inte jag. Men vi har sagt till våra polisreportrar att de får skärpa upp det här - så där ser jag en möjlighet i konkurrensen.

Idag prenumerera man inte på en tidning av hävd - och de ideologiska motiven finns inte (18) och den unga generationen tar för sig och letar sig fram.

Desken är en sak - vi har inte haft någon nyhetsdesk tidigare, men det är ett sätt att få upp samtalsnivån och ljudnivån på redaktionen (19). För den här tystheten, som kom i samband med desktop, har förändrat redaktionsjobbet till ett kontorsjobb, vilket inte är bra för kreativiteten. Vi hoppas att detta, tillsammans med introducerandet av webbredaktören, kan få reaktionen att tänka i nya banor att alltid tänka på webben (20). Sen kan man väl säga att den tidning vi gör idag kan inte hålla mot de nya unga läsarna. Det upplägg vi har idag på grejerna, som baseras på monopolet (21), kan vi inte fortsätta med. Vi är inte allenarådande som nyhetsförmedlare. Det tar 24 timmar i värsta fall innan vi är ute med nyheten i pappers-tidningen och där kan vår webbtidning komma in.

Vi har haft väldigt lojala medarbetare (22), som stannat länge - men baksidan är att man saknar andra impulser. Därför är det en lycka att få in sommarvikarier (23). Mycket sitter i väggarna (24), men vi har börjat att ta i det hela.

Hittills har vårt samtalsklimat varit lågt (25) och det mesta kan förklaras av väggarna och man måste få hjälp utifrån för att klara detta.

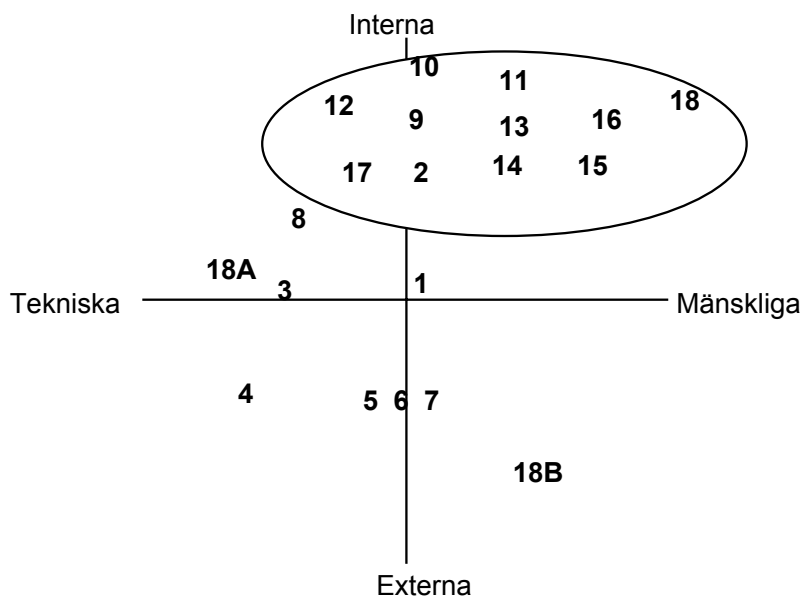
Det var som dom sa till mig; att bli VD för ÖA det är väl ingen konst. Det är bara att luta sig tillbaka och...självspelade piano och kortsiktigt hade det nog varit rätt - kortsiktigt hade det nog varit rätt att inte köpa någon ny tryckpress för att vi har en sedelpress i källaren, men långsiktigt är det ju livsfarligt (26).

När jag säger internt så fokuserar jag mest på företagsledningen - för misslyckas vi att inspirera de anställda att tänka in i framtiden så blir det inte bra. Det är ett internt hot då (27).

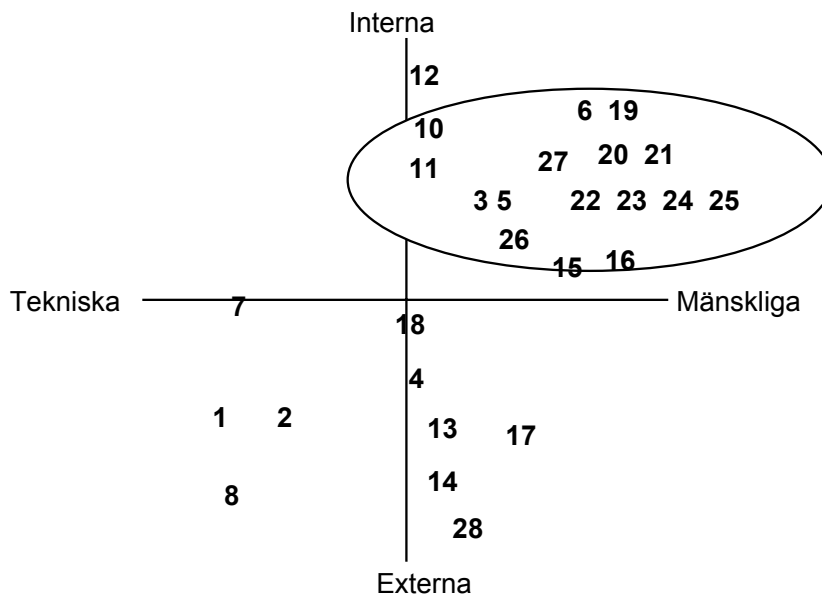
Det externa hotet, för mig är det egentligen bara ett, och det är utvecklingen i 90% av Sverige just nu, dvs att vi går kräftgång i näringsutveckling och befolkningsutveckling Det här är ju ett Europaproblem. Vi växer ju inte längre. Men det blir speciellt tydligt i en ort som Örnsköldsvik. 1990 hade vi 61.000 innevånare nu har vi 56.000. 5000, det är en hel Kempshall, som har försvunnit härifrån. Och det är väldigt mycket pengar det. Det är en årlig köpkraft på 400 miljoner. Har man räknat ut (28).



## Örnsköldsviks Allehanda Möjligheter



## Hot



## Utsagor från representanter för Östersunds-Posten

### Möjligheterna

Möjligheterna ligger främst i att vi har en flexibel organisation (1), med en styrelse och ledning som är tillåtande samtidigt som vi har ett starkt varumärke i namnet ÖP.

Folk är beredda på förändring (2) nu i vårt hus- men vi måste skynda långsamt – se till att vi har med oss personalen och tänka efter varje steg. Det som gjort att vi kunnat ligga långt framme är en öppen ledning, som entusiasmerar och öppnar projekt och en företags-hälsovårdande aspekt i grupparbetena i projekten, men vi skulle behöva en bättre teknik som kan samordna (3) textlagring och layout och inte som det varit att vi tagit olika program i bruk för olika steg i olika tidpunkter.

Den främsta styrkan för ÖP är att ÖP är den tunga nyhetsförmedlaren (4). Vi måste hela tiden lära folk att nyheterna kommer från ÖP- i det sammanhanget är 24timmar och AB (Aftonbladet) som en skänk från ovan, eftersom de tvingar oss att vara än mer alerta. På sikt göra riktiga lokala TV-sändningar och jag tror att WebbTV har framtiden för sig (5) när TV och radio gifter sig. Att bara läsa räcker inte- i mångt och mycket lever vi på en tro om att det så skall förbli- men titta på barnen. Vi måste lära de äldre tekniken (6), det är viktigare än att koncentrera oss på de yngre som kan tekniken. Vill se webbsändningar ”on demand” och få till stånd ett utbyte av personal med TV4 (7). Personalen är förändringsbenägen (8) - det är närmast så att det finns förväntningar på förändringar.

Får vi bredband och teknik, som ger ett rörligt medium, som är ständigt på i hemmen och kommer bort från stora burkar, sega modemuppkopplingar och en överföringshastighet som gör oss ständigt uppkopplad, då har vi tidningar en möjlighet och skulle vi dessutom enas om standard och nät och ge gemensamma sändningar så kunde vi bli en kanal, en nyhetskanal. Sen gäller det att hitta en intäkt (9).

Vi måste lära oss nya paketeringsformer och ha en journalistkår som klarar det.(10)

Vi redaktörer skall fortsätta och vara goda oberoende publicister och i nya medier- vi skall se till att folk vill komma till oss. Men de som jobbar med den kommersiella sidan måste tänka om- för att vara en stum och dum mellanhand som säljer lite yta kommer inte att räcka. (11)

Mäkleriet kommer blixtnabbt tror jag- för det är inte geografiskt knutet och man kan se hur överlägset bra det är att stoppa ner allt i en databank och ha allt- därför kommer vi att bli konkurrent med våra gamla kunder.(12)

### Hoten

Hoten kommer från våra konkurrenter - främst digital webb-TV och de lokala radiokanalerna (1) av typ 24timmar, som vi har 2-3 stycken av i Östersund.

Det största hotet som jag ser det är de nya medierna som tar våra marknader (2), men vi får inte stirra oss blinda på detta och hamna i den situation som vi var i för ett år sedan då reportern skrev både för tidningen och webben, vilket medförde att vissa texter kom ut på webben som inte skulle läggas ut där.

24timmar i kombination med Aftonbladet (3) är det främsta hotet, eftersom de kan ta av våra annonsintäkter. LT ser jag inte som ett hot. Inte heller menar jag att 24timmar + AB journalistiskt är ett hot, utan ett renodlat kommersiellt hot.

Distributionsfrågan är ett hot (4). Eftersom den tenderar att bli för dyr - och än mer så om upplagorna sjunker..

Dagspressen är i sig konservativ(5) – vi skapar inte de enkla lösningarna för annonsören att mäta, analysera, beordra och skicka annonsmaterial- vi har inte underlättat- medan de nya medierna har räckviddsstudier och målgruppsanalyser och bombarderar annonsköparna med underlag medan vi redovisar en gång per år.

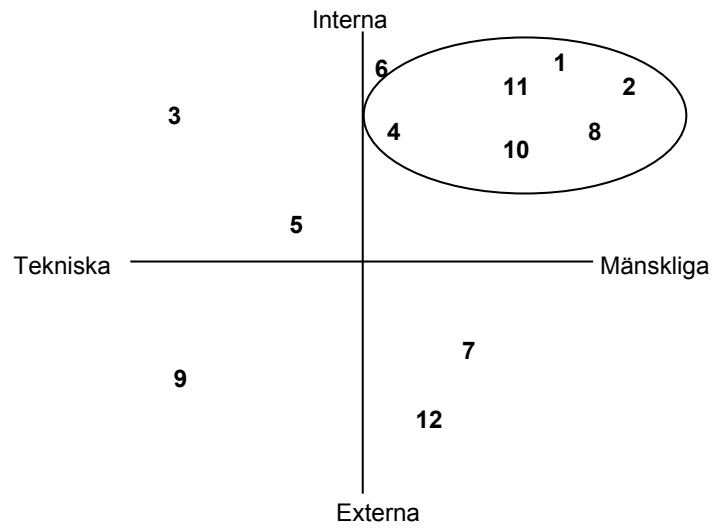
Pressen är allmänt välmående och tar inte hoten på allvar och lever på finansnettot. (6)

Det stora hotet är inte att läsarna lämnar ÖP, utan att de livsviktiga reklamintäkterna sticker först. (7)

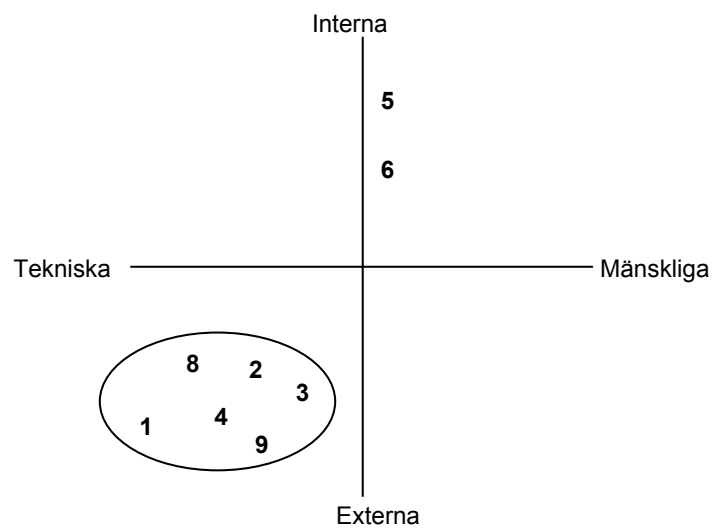
Men det finns andra, som Föreningsbanken här i Jämtland - den mest lästa nätprodukten - i det läget de börjar exploatera det mot våra annansörer blir de en konkurrent. Behöver inte ens ha nyheter, för om du sitter uppkopplad så är det ett intressant läge för den där sitter med plånboken öppen, så är det intressant för den som vill sälja något (8).

Papperstidningsdistribution är ett hot - de som bor längst bort - har den taskigaste infrastrukturen –och den minst dataanvändning.(9)

## Östersunds Posten Möjligheter



## Hot



## Sammanfattande analys och diskussion

Som framgått av svaren från företagens ledningspersoner så är de bedömningar som dessa gör av hot och möjligheter relativt olika. Man kan tänka sig många skäl till de bilder som vi presenterat. Företagen är valda bland annat med den avsikten att vi ville få en bred sammansättning, trots få företag. De skulle med andra ord representera såväl företag i hård konkurrens som monopolföretag, men också olika geografiska förhållanden. Såväl storstad som landsort, men också avfolknings- och tillväxtorter. Frågan är därför bland annat om denna urvalsproblematik återspeglas i svarsbilderna som ett resultat som kan förväxlas med mer relevanta svar. Vi återkommer till detta längre fram.

I den grafiska bilden på nästa sida har samtliga fem företags svarsbilder vad avser deras syn på hot och möjligheter sammanförts.

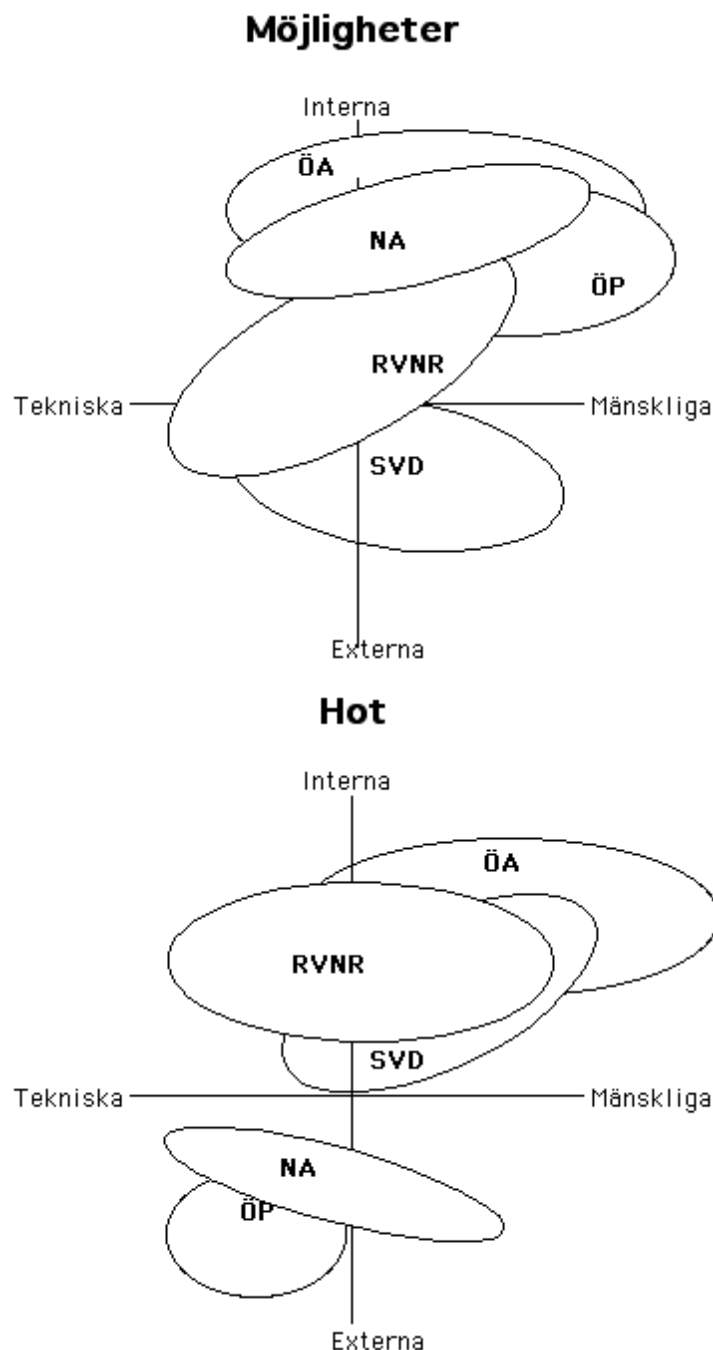
Vi vill betona att dessa bilder, vars placering i diagrammen avgörs av de enskilda personernas svar, kan tyckas relativt godtyckliga. Det är olika personer, representerande olika specialiteter som respektive företagsledning valt ut att jämte dem själva delta i undersökningen. På vissa företag är det fler som deltar, på andra företag är de få som deltar mer aktiva och avger fler svar. Självklart kan detta ifrågasättas utifrån en rent metodologisk utgångspunkt. Men vi menar att det trots dessa brister finns klara svarmönster som utifrån den grova modell vi valt att använda ändå ger en god bild av hur man i företagens ledningar bedömer sitt företags omvärld och sitt eget företags position i denna omvärld. Om man utgår från de olika kvadranterna i diagrammet så kan nedanstående indelning ge underlag för en mer fördjupad diskussion. Vid klassifikationen nedan är utgångspunkten tyngdpunkten i respektive företags bild (eller figur).

**Tabell 4.** Försök till klassificering av företagens upplevelser av möjligheter och hot.

	<b>Möjligheter</b>	<b>Hot</b>
Östersunds-Posten	Mänskliga- <b>Interna</b>	Tekniska- <b>Externa</b>
Nerikes Allehanda	Mänskliga/Tekniska - <b>Interna</b>	Tekniska/Män- <b>Externa</b>
Örnsköldsviks Allehanda	Mänskliga/Tekniska- <b>Interna</b>	<b>Tekniska/Män-Interna</b>
Radio Västernorrland	Mänskliga/Tekniska- <b>Interna-Externa</b>	<b>Tekniska/Män.-Interna</b>
Svenska Dagbladet	Mänskliga/Tekniska- <b>Externa</b>	<b>Tekniska/Män.-Interna</b>

I den första gruppen återfinns vi ÖP och NA. De tror på den egna kapaciteten som en möjlighet. Framst är det personalen som är den stora tillgången, men man investerar också i teknik som gör dem mer rustade och kanske framförallt trygga att möta den förändrade omvärld som de tycker sig se. Med satsning på personalen och tilltro till personalens kapacitet och kunnande blir den kanske den främsta möjligheten för att möta det förändrade medielandskapet. Några citat först från NA och sen från ÖP kan illustrera detta.

*”Det handlar ju mycket om att man har rätt kompetens på företaget för att kunna hantera allt det här. Det kräver mycket av personalen, så är det ju. Då gäller det att man som ledning visar att det händer saker, att man är med och utbildar och klarar av att genomföra allting. Det är en viktig del i allt det här”.*



*”Folk är beredda på förändring nu i vårt hus- men vi måste skynda långsamt – se till att vi har med oss personalen och tänka efter varje steg”.*

Hoten ser dessa företags ledningar helt som externa, dvs liggande utanför det egna företaget och framför allt är det hot av teknisk natur, även om där finns svar som antyder stor respekt för de externa krafternas personella kompetens. Följande citat från ÖP kan illustrera de externa hoten:

*"Hoten kommer från våra konkurrenter - främst digital webb-TV och de lokala radiokanalerna av typ 24timmar, som vi har 2-3 stycken av i Östersund".*

Dessa två företags svarsbilder antyder att det finns en uttalad filosofi som företagen utvecklat för att möta den framtida medievärlden. Man har klargjort att det finns externa aktörer och att det främst är dessa som hotar den egna marknaden i framtiden. För att möta detta har man utbildat personalen så väl att man kan betrakta den som den främsta tillgången, samtidigt som man satsat på den tekniska sidan. Klara hot och tydlig tilltro till den egna personalens kompetens borde rimligen underlätta det företags manövrerande i den framtida medieterrängen. Det finns självklart ingenting som säger att målet är det rätta. Man kan ha gjort helt felaktiga bedömningar om framtiden, men utifrån ett managementperspektiv har man i vart fall agerat tydligt, klart och skapat trygghet i organisationen.

Örnsköldsviks Allehanda bildar en egen grupp. Där ser man möjligheterna i den interna mänskliga och tekniska miljön samtidigt som hoten framförallt är mänskliga och interna. På ÖA finns också samma otydlighet som på Radio Västernorrland och Svenska Dagbladet men den har sannolikt helt andra orsaker. Här har vi en monopoltidning som med god lönsamhet under decennier verkat på en stark marknad. Personalen har varit företaget trogen och stabiliteten i såväl denna som produktutformning och ekonomi har inte skapat några entydiga incitament för en förändrad företagsstrategi.

Några citat kan illustrera hur man på ÖA ser på möjligheter och hot:

*"Vi har haft allehanda.se och vi trodde att det skulle räcka med en webbredaktör med teknik och en nyhetschef som puffar - men det är bara att konstatera att man måste ha en journalist som kan hålla i det hela, men samtidigt är det en risk att det blir som en experimentverkstad, där man inte vet vad det hela tar vägen och därför är det viktigt att vi sätter oss ner och formulerar en strategi för webbpublicering".*

*"Rent historiskt har vi ingen konkurrens, vilket jag betraktar som förödande, eftersom vi inte har någon som flåsar oss i nacken. Det innebär att vi inte kan jämföra oss med någon på morgonmötena och då blir dessa väldigt enahanda".*

I den tredje gruppen som omfattar Radio Västernorrland och SvD är hoten interna och såväl tekniska som mänskliga. Radion är visserligen en självständig kanal rent sändningsmässigt och ur ansvarighetssynpunkt men strikt företagsmässigt sorterar den under ledningen i Stockholm. Det innebär att stora delar av de strategiska resonemangen och direktiven kommer från den yttersta ledningen. Därför är det måhända mer korrekt att betrakta chefen på lokalradion i Sundsvall som mellanchefer snarare än som företagsledare, jämställd med en tidnings-VD. Om man accepterar det synsättet kan man lättare förstå den osäkerhet eller otydlighet som kännetecknar radiofolkets svar på strategisk nivå om hot och möjligheter. Direktiv uppifrån som reglerar teknikutveckling reducerar den egna stationens val av teknik oavsett vilka lösningar den kan ha på framtidens behov. Här kan uppstå en skillnad mellan vad direktiven föreskriver och vad man lokalt ser som bäst och denna diskrepans sprider

osäkerhet och otydlighet i organisationen. Detta påverkar såväl uppfattningen om hot som möjligheter.

Svenska Dagbladets situation är åter en annan som utsatt andratidning på en tuff Stockholmsmarknad. Med ambition att vara en nationell tidning för storstadsbor var helst i landet som de bor. Tidningen brottas med stora lönsamhetsproblem och har nyligen fått en ny ägare med andra lönsamhetskrav än de tidigare ägarna. Omställningsproblemen är stora och man har en personal, som trots att man levt under nedläggningshot under decennier, har svårt att ändra inriktning och anpassa sig till den nya situationen.

Radio Västernorrland och Svenska Dagbladet har olika syn på möjligheterna. På Radio Västernorrland ses de som en blandning av tekniska som mänskliga skäl, men också som en blandning av interna och externa. På Svenska Dagbladet se möjligheterna främst som externa mänskliga och tekniska. Citat från de nämnda företagen i tur och ordning får illustrera detta.

*"De nya sändningstillstånden kommer att bestämma vår framtida organisation, vilket gjort oss mer flexibel och mer förändringsbenägen än tidningarna".*

*"Vi måste titta över i branschen och fundera över om vår produkt passar i dagens samhälle".*

Däremot föreligger en samsyn om att hoten främst är mänskliga och interna. Vilket kan illustreras av följande citat:

*"Svårigheten ligger i att få politikerna att bestämma sig för vad vi skall ha public service till och sen koppla resurserna till de förutsättningarna, som politikerna ger".*

*"Ett av de största hoten är vi själva och den oförmåga att ta till sig den utveckling som nu går ganska fort och där vi får en ny generation som tillägnat sig ett nytt sätt att konsumera medier. Och där finns ett bedövande ointresse från många på redaktionerna för detta".*

Även om tekniken som vi använt oss av kan tyckas trubbig så framträder som redovisats ett relativt tydligt mönster mellan företagen. Ett mönster som inte kan kopplas till den "mediegeografi" som var en av utgångspunkterna för undersökningens urval av företag. Det tycks inte som om faktorer som avsaknad av konkurrens, avfolkningsbekymmer eller tillväxt, storstad eller landsbygd har någon större inverkan på den indelning som vi redovisat i diagram och tabell här ovan. Det tycks som om helt andra faktorer sannolikt mer länkade till företagsledningarnas agerande varit avgörande. Vi skall därför nedan relatera de sju faktorer som Maynard arbetat med till den bild av möjligheter och hot som vi redovisat.

### **Digitaliseringen och dess inverkan på nyheterna.**

Där kan vi konstatera att medieföretagen intar en sökande attityd till parallellpubliceringen. Nättidningens avsaknad av deadline är publicistiskt en fördel vars relation till den tryckta tidningen vållar stora problem. Problem som hänger samman med rädslan för att den tryckta tidningen skall framstå som långsam och på sikt överflödig. Men också problem som kan kopplas till organisationsförändringar och måhända försämrade arbetstider för personalen. Kontinuerlig publicering dygnet runt kräver helt annan bemanning än vad som gäller idag när tidningen går i tryck kring midnatt.



Samtidigt finns en rädsla för att andra aktörer skall ta marknadsandelar såväl redaktionellt som kommersiellt av mediehusen. Riktigt vilka de hotande aktörerna är och hur de agerar är oklart. Men bara vetskapen om att de kan uppträda driver på utvecklingen. Osäkerheten om de framtida kundernas beteende verkar i samma riktning. Det saknas säkra indikatorer på vad morgondagens mediekonsumenter kommer att föredra, den tryckta produkten eller nättidningen. Osäkerheten lämnar utrymme för tyckande och privatiserade lösningar i mediehusen i enlighet med ledningens uppfattning. Visserligen finns det tekniska problem men de är sannolikt underordnade övriga frågor och kan möjligen försvåra, men inte på ett avgörande sätt, förhindra utvecklingen.

Samtliga tidningsföretag i undersökningen har i olika omfattning arbetat med webbtidningar. Lösningarna har varierat, från tid till annan och det är svårt att direkt koppla de olika tidningarnas webbverksamhet till deras egen situation på lokalmarknaden. Snarare är den kopplad till just de aktuella tidningarnas behov av förnyelse, experimentlust och organisationsförändringar. Tre av tidningarna NA, SvD och ÖP har ganska målmedvetet arbetat med nättidningar, medan ÖA kommit igång senare och intar en mer sökande inställning till företeelsen måhända kopplad till deras relativt unika ställning som monopoltidning.

#### **Distributionen och dess relation till tid och innehåll.**

Det existerar inget innehåll utan distribution, menar Maynard. Medierna fokuserar på växande auditorier och kanske sker detta till priset av innehåll, inkluderat nyheter. Digital informationsåtervinning ändrar ekvationen eller relationen mellan informationens värde och dess aktualitet. Med få undantag är dagens nyheter gratis, men du kan som konsument tvingas att betala för gårdagens. Meningsfulla nyheter får ett speciellt värde och distinktionen mellan "news" och "use" blir måhända vägledande för utvecklingen. Allmänt sett har företag som försökt att få Internetanvändare att betala för dagliga nyheter misslyckats.

Medieföretagen saknar strategier för hur man skall agera i det nya medielandskapet. Mångkanalpublicerandet har kommit för att möta de uppstickare på marknaden, som antas nagga tidningarnas invanda domäner på intäkter. Men också för att hitta lösningar på distributionsproblematiken inte minst i glesbygden och i den korstryckssituationen har resonemanget kring den publicistiska idén fått stå tillbaka till förmån för värnandet om ekonomin. Men någon tydlig strategi där den publicistiska idén utmejslas i relation till de distributionsvillkor som gäller, kan man inte hitta.

Att precisera den tryckta produktens uppgifter, vilket stoff som den skall förmedla och med vilken utgivningsfrekvens den skall utkomma, förefaller vara tabu att beröra. Men om andra medier i allt större utsträckning svarar för den rena nyhetsförmedlingen är t.ex. sexdagarsutgivning inte nödvändigtvis den enda lösningen. Några tidningsledare har börjat fundera i ett kombinat mellan den tryckta och den digitala tidningen.

Alla företag berör den fysiska distributionen och svaren varierar med marknadssituation och geografi. För Östersunds-Posten med långa distributionslinjer, där avståndet mellan prenumeranterna blir glesare för vart år, innebär distansdistributionen stora och ökande kostnader. Inte minst gäller det senare för den del som distribueras med post på lördagar. Ett dilemma för tidningen är att det är en åldrande andel som bor längst från tidningens tryckort och att dessa i mindre grad än andra har möjlighet att ta emot tidning via nätet eller på annat elektroniskt sätt.

Örnsköldsviks Allehanda har en liknande situation om än mindre accentuerad, men här har tidningen utfäst sig att leverera den tryckta tidningen så länge prenumeranten vill ha den. Detta trots att man saknar tryckt konkurrent.

För Svenska Dagbladet är distributionen i Stockholm ett större problem än den är i landsorten. Deras landsortsupplaga är koncentrerad till de större tätorterna och så länge som där finns tidningsutbärning så samdistribueras Svenska Dagbladet. På den rena landsorten har man däremot övergått till postdistribution liksom i Norrland.

För de båda norrlandstidningarna är distributionen ett stort och i framtiden än större problem. Man har tacklat det på olika sätt. ÖP har provat med nättidningar som i ett första skede var identisk med den tryckta tidningen. Man har igång försök där prenumeranterna för ett reducerat prenumerationspris hämtar sin dagliga tidning på affären, något som också reducerar ÖP:s kostnader. Och man har varit presspolitiskt aktiva för att reducera distributionskostnaderna på lördagar genom ett nyligen infört "presstöd". ÖA har lovat sina läsare att de, oavsett vad som händer, skall få sin tidning till dörren. Ett löfte avgivit i en annan ekonomisk verklighet än dagens, men likväl förpliktande, inte minst ur trovärdighets-synpunkt.

Med undantag för ÖP:s experiment att låta prenumeranten hämta tidningen på affären har inga mer genomgripande försök till nytänkande på detta område presenterats. Alla tidningsledare vet att en tidning som inte anländer vid den tidpunkt då en majoritet av läsarna läser sin tidning den har ingen framtid. Därför är de förändringar som Svenska Dagbladet gjort under senare tid intressanta. Man koncentrerar sina insatser till Stockholm och andra tätbefolkade områden och "överger" glesbygden och Norrland. Åtgärderna måste ses som ett strategibyte. Tidigare skulle man bli en tidning för "storstadsmänniskan" varhelst i landet hon bodde. Nu har den ekonomiska verkligheten förändrat strategin. I Norrland får man sin Svenska Dagbladet med posten. Såväl i glesbygd som i de stora städerna. Och söndagstidningen kommer först på måndag. Valet står i många fall mellan kraftigt ökande distributionskostnader, som man sannolikt inte kan ta ut av marknaden eller en kraftigt försämrad service, där produkten ändå antas så attraktiv att kunden är beredd att vara tidningen och innehållet trogen, trots nyhetseftersläpningen.

### **Varumärkets betydelse**

Många mediehus, framförallt i USA, menar att gamla varumärken skall brukas med stor försiktighet i anslutning till nya medieprodukter. Det är kanske inte samma målgrupper som är konsumenter av de olika medierna och en läsare av exempelvis en webbtidning har måhända en gång sagt nej till den tryckta produkten med samma namn och kan snarare skrämmas bort än tillvänjas av det gamla varumärkets närvaro i det nya mediet.

Kvalitet, trygghet, trovärdighet, lokal förankring är prestigeladdade ord, som ledningspersonalen förknippar med sina respektive varumärken. Alla anser att de sitter på starka varumärken - varumärken som man tror sig om att kunna använda också i andra medier, även om man i svar från SR ser vissa risker, men också nya möjligheter.

Representanter för Sveriges Radio, genom Radio Västernorrland, betonar också en alternativ varumärkesflora - den där man marknadsför enskilda programledare eller enskilda program. Egentligen skiljer sig den trenden inte nämnvärt från den som inlets i pressen på senare år, där enskilda journalister framträder som krönikörer - krönikörer som på något sätt måste

inrymmas i varumärkets identitet. På sikt kan detta med varumärkesvariationen under det samlande varumärket leda till problem. En allt personligare exponering bidrar genom sin variationsbredd till att det som en gång var samlande för varumärket blir mindre uppenbart. Vi skall här inte beröra denna problematik ytterligare, bara peka på den.

### **Generationsgapet -gapet mellan åldrande redaktioner och allt yngre konsumenter**

Den fråga som reses och som har betydelse för tidningens utformning är om de förändringar som noterats i redaktionernas sammansättning påverkar viljan att läsa och prenumerera, i synnerhet de yngstas villighet. I vilken utsträckning påverkas den av redaktionernas ålderssammansättning eller är den enbart en effekt av samhällsförändringar?

Tidningsledningarna har en klar uppfattning om att ålders- och könssammansättningen i redaktionerna är viktig. Men sen hittar man ingen riktig argumentering om i vilket avseende den är viktig och kan tänkas påverka produkten, enbart en vag uppfattning om att den sannolikt har betydelse. Och kanske är det inte så märkligt. Dels har vi relativt lite kunskap om dessa faktorer faktiska inverkan på produkten, dels är de en del av ett större mer allmänt makt- och managementproblem. En fråga om delaktighet och arbetets fördelning. Det finns framför allt två stora problemområden. För det första arbetsmetoden, teamarbete eller ensamvargar och för det andra inställningen till nya medier. I båda fallen handlar det om att förändra inställningen hos medarbetarna och söka förändra attityderna och därmed arbetssättet.

Utvecklingen mot stjärnreportrar, kolumnister eller enbart starka personliga varumärken har gått snabbt i framförallt etermedierna. Inte minst i program med en ungdomligare framtoning är programledarens namn en del av programmets signatur. Och möjligen skulle ung och gammal i redaktionerna kunna förenas i sin syn på journalisten som individ i denna utveckling. Den gamle ensamräven och det starka varumärket, även om det skiljer några decibel i framtoningen.

Generationsfrågan är något som sysselsätter alla och på ganska likartat sätt. De stora grupperna av 40-talister lämnar snart den yrkesverksamma perioden och här, liksom i övriga branscher, blir luckorna stora. Det ger också möjligheter till att mixa redaktionerna på ett sätt som bättre stämmer överens med läsekretsens sammansättning.

Det ligger också i många av svaren en förhoppning om en mer ”formbar” medarbetarkår. En kår som är mer van vid de nya medierna, samarbete och med en större variation i idéer. Det senare inte minst betonat av de mindre redaktionerna med en stabil medarbetarskara. Betoningen av ökade akademiska kunskaper och behovet av ökad profilering av medarbetare understryker den hårdnande konkurrensen på medieområdet.

Generationsfrågan är en svår fråga att hantera. Här ställs erfarenhet mot behovet av nytänkande och kanske framförallt förändrat utbud vad avser såväl innehåll som kanaler. Men det förefaller som om de företag som ser de främsta hoten som interna och mänskliga bland annat har generationsfrågan som en viktig aspekt.

### **Den lokala marknadens betydelse**

Den större delen av den vardagliga handeln är lokal och med några få undantag kommer nyhetsmarknaden också att vara det. I informationsvärlden kan man säga att det är det lokala som betyder mest. Traditionellt är det företag vars affärsplaner inte låter sig kopieras som

brukar lyckas. Utan lokala partners kan mer nationella eller globala aktörer knappast ge lokal informationsservice. Så, vilka kommer dessa partners att vara?

I USA är de lokala TV-stationerna de mest sedda och trovärdigaste medierna och med en helt annan omfattning på publiken än radiostationer eller lokala tidningar. Den station som har de bästa lokala nyheterna kan också erbjuda marknadens bästa auditorium. Med stora tittartal blir de snart den främsta annonsplatsen. Hur möter den lokala/regionala dagspressen ett sådant hot? Kan man tänka sig en svensk Gannett - USA Today - kopplad till lokalt ägande och delande information och annonser m m med den nationelle? Måste ett nyhetsmediums dominans gå utanför staden, länet och expandera till, låt säga, Mellannorrland för att på sikt bli konkurrenskraftigt, eller skall det hålla sig till det verkligt lokala? Något riktigt bra svar på den frågan fick vi kanske inte. Det råder en viss osäkerhet om hur lokala medierna skall vara.

## **Mediepolitikens inverkan på medieutvecklingen**

Mediepolitiska ingrepp tycks synnerligen perifera utifrån en presssynpunkt. Däremot kan företrädare för SR se betydande hot och möjligheter i framtiden. Finansieringsfrågan är det stora orosmolnet framför allt för public service och här skulle en omprövning av presspolitikens mångfaldsbegrepp kunna medverka till ökade möjligheter för SR.

### **Annonsmarknadens utveckling och betydelse**

För dagstidningarna är annonserna, generellt sett, den viktigaste intäktskällan, även om variationerna mellan olika tidningar är stora. Det betyder att annonsutvecklingen är en intressant faktor i bedömningen av tidningarnas möjligheter att utvecklas i framtiden. Flera frågor uppstår. Kommer annonsintäkternas betydelse i medieföretagen att ändras? Trots sjunkande masspublik, är de traditionella mediernas publik ännu dominerande och ger mer tillbaka till annonsörerna. Hur länge kommer detta att fortsätta? Vad kommer webbens och andra mediers fokusering mot specifika målgrupper att innebära, såväl kommersiellt som ur integritetssynpunkt? Vad betyder eftertextens minskning i dagspressen – något som vi redan kunnat konstatera - till förmån för webben? Vad betyder det nya förhållandet där medierna förmedlar affärer åt annonsören och till och med avslutar den? Kan man tänka sig att dessa nya penningströmmar blir avgörande för hur mycket pengar som blir tillgängligt för nyheter? Om så är fallet, hur lång tid tar det sedan innan Internet bokar dessa intäkter som sina egna och vem kommer då att betala för nyheter? En del av dessa frågor tas upp av våra respondenter och redovisas nedan, men först går vi igenom några statistiska uppgifter om reklamens betydelse för dagstidningar.

Hur tror då analytiker och de personer vi intervjuat att reklammarknaden kommer att utvecklas? De flesta, faktiskt i båda grupperna, kopplar den framtida annonstillströmningen för dagstidningar huvudsakligen till utvecklingen av Internet och då nästan enbart till hur "nätet" lyckas dra till sig annonser. Få av de intervjuade gör, spontant, några analyser av vad andra medier eller utvecklingen inom andra medier skulle kunna ha för betydelse i sammanhanget. Både utvecklingen på mobiltelefonområdet, bl a med nya tjänster över det mobila nätet, och digital-TV-området, där framför allt interaktiva tjänster kan komma att locka till sig tittare och användare i större omfattning än vad vi har sett tidigare, borde vara av intresse för tidningsutgivarna att hålla sig informerad om och ha med i beräkningen inför framtiden. Så tycks inte vara fallet i dag. En av dem, som funderat kring andra medier, har insett att konkurrensen finns där på flera olika sätt.

Generellt tycks bedömningen vara att en stor del av reklaminvesteringarna i framtiden kommer att ligga på nätet. Konsult- och analysföretaget Jupiter Communications räknade 1998 med en mycket stark ökning av den summa, som annonsörer kommer att spendera på onlinemedier den närmaste framtiden. 2002 skall den uppgå till 7,7 billioner amerikanska dollar. Det förekommer en mängd liknande prognoser, som dock har justerats neråt under den senare tiden, delvis i takt med att luften har gått ur IT-bubblan och lågkonjunkturen inträffat.

Nu är inte ens den lokala annonsmarknaden en säker intäktskälla, menar alltså flera av de intervjuade. Fler företag än tidigare ingår i kedjebildningar, där marknadsföringen bestäms centralt och där förutsättningarna för de lokala medierna att vara med och förhandla är satta ur funktion eller i varje fall är begränsade.

Det är uppenbart att många av dem som vi intervjuat allt tydligare har börjat tänka på sina prenumeranter i målgruppstermer. Målgruppstänkandet underlättar sannolikt en, till att börja med, teoretisk indelning av konsumenterna utifrån olika kriterier, exempelvis vilka som är lönsamma och vilka som inte är det. Det är lätt att inse att vissa grupper i glesbygdsområden kanske kostar tidningen för mycket att nå ut till, dvs de är i just den snäva meningen inte lönsamma för företaget. Det finns ju anledning att misstänka att de framtida reklamköparna också blir mer medvetna om var pengarna skall placeras och inte enbart tittar på kvantitet utan också på kvalitet.

### **Slutsats**

Om företagets syn på hot och möjligheter tycks kopplade till det interna företagsklimatet och ledningens förmåga att ange en strategi och utstaka en väg mot målet så tycks ledningarnas syn på de sju faktorer som vi undersökt mer beroende av "mediegeografin" och samstämmigheten är stor mellan olika företag. Det råder ingen större diskrepans mellan företagen om betydelsen av en lokal marknad, om en god annonstillväxt eller om mediepolitikens inverkan. Alla är på sätt och vis fundament för verksamheten, låt vara att den mediepolitiken måhända irriterar de flesta mer än den underlättar.

Synen på betydelsen av generationsgapet och varumärket är relativt gemensam, men sätten att angripa problemet eller enbart betrakta det tycks relativt väl kopplat till ledningarnas syn på hot och möjligheter. För vissa företag är lösningen att helt enkelt bli av med den äldre personalen som inte passar in i ett framtida koncept. Ett koncept som då inte förefaller tydligt artikulerat och därför kan misstänkas vålla dessa företag problem i relationen med de anställda.

Måhända är det digitaliseringen och dess inverkan på nyheterna och distributionen och dess relation till tid och innehåll som skiljer ut företagen från varandra och där vi också ser de starkaste kopplingarna till de hot och möjlighetsbilder som respektive företag målar upp. Att aktiviteten är störst inom dessa områden är inte konstigt. Vid tiden för studiens genomförande var de nya medierna utmålade som ett starkt hot mot de etablerade medierna. Sen har IT-bubblan spruckit och många mediehus har andats ut och dragit ner på utvecklingsprojekten. Men den utandningen är sannolikt bara temporär, inte minst kan man tänka sig att de investeringar som hushållen gör i medieteknisk utrustning är så omfattande att de kan tas som uttryck för ett långsiktigt medieval. Ingenting talar entydigt mot den uppfattningen att IT-utvecklingen kommer att få förnyad kraft och se nytt ljus på andra sidan av den desillusionens

dal som den nu befinner sig i. Och då vill det till att medieföretagen inte tappat för mycket tid och erfarenhet från den nivå som de befann sig på under årtusendets första år.

De medieföretag som ser sin egen personal som den största tillgången och hoten ute på marknaden från externa konkurrenter är också de som mest energiskt arbetat med nya medier. Låt vara att deras lösningar ser olika ut, men de förefaller ha fått mest gehör i husen för sina strategier om integrerad produktion. Ledningens förmåga att peka ut hoten, få med sig personalen ger sannolikt bäst utdelning när det gäller att pröva nya medieformer och nya organisationsformer för att uppnå målen.

## Referenser

Alström, Börje *Kampen om framtidens läsare*. Rapport nr 01-16. Fibre Science and Communication Network. Mitthögskolan. Sundsvall. 2001b.

Alström, Börje och Lars Nord, *Två små ger mer än en stor – en rapport om tidningsfusionen i Ådalen*. Kunskapsförlaget. Stockholm. 2000.

Alström, Börje, Enlund, Nils, Hedman, Lowe och Hvitfelt, Håkan, *En föränderlig medievärld – teknik, ekonomi och journalistik*. VINNOVA-rapport VR 2001:13 och TELDOK-rapport 141. Stockholm. 2001.

Alström, Börje och Lars Nord, *Operaion mångfald- båda kvar på ön – en rapport om tidningsfusionen på Gotland*. Carlssons Förlag. Stockholm. 2002a.

Alström, Börje *Bilden av Journalisten*. Demokratiinstitutet, Mitthögskolan, Sundsvall. 2002b (under publicering).

”Adding the Web to Media Buyers’ Portfolios”, *Media Daily*, 1997-08-18.

”Classifying Turf Online: Enough for Everone?” *Media Daily*, 1997-08-18.

Doyle, Bill, Modahl, Mary, A. and Abbott, Ben, *The Forrester Report, Media & Technology Strategies*, Volume One, Number Seven, March 1, 1997.

Christensen, Clayton M. *The Innovator’s Dilemma- When new Technologies Cause Great Firms to Fail*. (Harvard Buisness School Press,.Boston.1997).

Gustafsson, Karl Erik och Westergren, Håkan, *Dagspressens ekonomi 2000*. Presstödsnämnden. Stockholm. 2001.

Hedman, Lowe, ”Dagspressen och facktidningar på Internet. Förutsättningar för förändringar” i Hedman, L. (red) *Pressen på Internet*. Institutionen för informationsvetenskap. Uppsala universitet. Working Paper Studies 1.1998a. Sid 13-46.

Hedman, Lowe, ”Den digitala pressrevolutionen” i Hedman, L. (red), *Pressen på Internet*. Institutionen för informationsvetenskap. Uppsala universitet. Working Paper Studies 1.1998b. 175-235.

Hedman, Lowe, ”Förutsättningar för dagstidningar på Internet” i Holmberg, Sören och Weibull, Lennart (red), *Ljusnande framtid*. SOM-rapport nr 22. SOM-Institutet. Göteborgs universitet. Göteborg. 1999. Sid 223-245.

Hedman, Lowe, ”Konservatism eller förutseende: Om synen på papperstidningen i den nya IT-världen”, i Holmberg, Sören och Weibull, Lennart (red), *Det nya samhället*. SOM-rapport nr 24. SOM-Institutet. Göteborgs universitet. Göteborg. 2000a. Sid 187-203.

Hedman, Lowe, ”På väg mot en ny tidning”, i Nygren, Gunnar och Hvitfelt, Håkan (red), *På väg mot medievärlden 2020. Utveckling, teknik, marknad*. Studentlitteratur. 2000b. Sid 46-67.

Hedman, Lowe, ”Långsamt mot elektronisk publicering” i Holmberg, Sören och Weibull, Lennart (red), *Land, Du välsignade?* SOM-rapport nr 26. SOM-Institutet. Göteborgs universitet. Göteborg. 2001. Sid 297-310.

Hedman, Lowe, ”Radio” i Carlsson, Ulla, och facht, Ulrika. (red), *MedieSverige 2001/2002*. Nordicom-Sverige. Göteborgs universitet. Göteborg. 2002a. Sid 71-80.

Hedman, Lowe, ”Elektronisk publicering” i Carlsson, Ulla, m fl (red), *MedieSverige 2001/2002*. Nordicom-Sverige. Göteborgs universitet. Göteborg. 2002a Sid 205-212.

Hvitfelt, Håkan och Gunnar Nygren (red), *På väg mot medievärlden 2020. Utveckling, teknik, marknad*. Studentlitteratur. Lund. 2002.

Klein, Naomi, *No Logo*. Harper Collins/Flamingo. London. 2000.

JMG-Granskaren. Journalist 2000. NR 2-3/2001. Göteborgs universitet. Göteborg. 2001.

Lindberg, Simon, ”Oro på annonsmarknaden. Men utvecklingen inte homogen.” Medieforskning nr 5. Oktober 2001. Sid 1-2.

Lindskog, Thorbjörn, *En redaktion – många kanaler! Redaktionella förändringar på lokala dagstidningar*. Tidningsutgivarna. Stockholm. 2002.

Lundell, Stefan ”Internetkampanj ger bättre resultat än TV”, i *Interaktiva Affärer*. Nr 8, 1997. Sid 3.

Maynard, Nancy, *Mega Media, How Market Forces Are Transforming News*. Maynard Partners Incorporated. New York. 2000.

Reberg, Mikael, ”Lokala medier och elektronisk publicering” i Hedman, L. (red), *Pressen på Internet*. Institutionen för informationsvetenskap. Uppsala universitet. Working Paper Studies 1.1998. Sid 99-132.

Svensk Dagspress 1999. *Tidningsutgivarna*. Stockholm. 2000.

Tidningen *Journalisten* 19/2001.

Trotzig, Elisabeth, ”Svagt år för reklaminvesteringarna år 2001”. Pressmeddelande. IRM-Institutet för reklam- och mediestatistik. 2002-02-20.

Wadbring, Ingela & Weibull, Lennart (red.) Tryckt. 20 kapitel om dagstidningar i början av 2000-talet. JMG, Göteborgs universitet. 2000.

Weibull, Lennart, *Tidningsläsning i Sverige*. LiberFörlag. Stockholm. 1983.



### Elektroniska källor

Jupiter MMXI, ”Den surfande befolkningen, 2001-10-15  
<http://se.jupitermmxi.com/xp/se/data/metrixcentral.xml>

Vision, 2001-09-19, ”Värsta fallet sen 1938”  
<http://www.vision.se/artikel.asp?kID=4&aID=60342>

Institutet för reklam- och mediestatistik  
<http://www.cml.com/se/ekonomi/bokslutskomm99.htm>

### Intervjuade personer:

Bengt Håkansson, VD, Nerikes Allehanda, 2001-03-20  
Lena Jansson, vice VD, Nerikes Allehanda, 2001-03-20  
Krister Linnér, chefredaktör papperstidningen, Nerikes Allehanda, 2001-03-20  
Lennart Martisson, webbansvarig, Nerikes Allehanda, 2001-03-20

Hannu Olkinuora, administrativ chefredaktör, Svenska Dagbladet, 2001-01-18  
Mats Johansson, politisk chefredaktör, Svenska Dagbladet, 2001-01-18  
Gunnar Strömblad, VD, Svenska Dagbladet, 2001-01-18

Stefan Larsson, IT-chef, Östersunds-Posten, 2000-10-30  
Kicki Gustavsson, webbansvarig, Östersunds-Posten, 2000-10-30  
Göran Henriksson, VD, Östersunds-Posten, 2000-10-30  
Conny Pettersson, journalist och flödeschef, Östersunds-Posten, 2000-10-30  
Bosse Svensson, chefredaktör, Östersunds-Posten 2000-10-30  
Per Åhlin, nyhetschef papperstidningen, Östersunds-Posten, 2000-10-30

Anders Källström, VD, Örnköldsviks Allehanda, 2000-12-07  
Per-Axel Sundbom, chefredaktör, Örnköldsviks Allehanda, 2000-12-07  
Lars Nordström, redaktionschef, Örnköldsviks Allehanda, 2000-12-07  
Johan Sandström, webbredaktör, Örnköldsviks Allehanda, 2000-12-07  
Jacob Norstedt-Moberg, datachef, Örnköldsviks Allehanda, 2000-12-07

Ingrid Östlund, kanalchef, Radio Västernorrland, 2000-12-15  
Bengt Olof Åström, teknisk chef, Radio Västernorrland, 2000-12-15  
Susanne Helsing, nyhetschef, Radio Västernorrland, 2000-12-15  
Peter Öhlén, programchef, Radio Västernorrland, 2000-12-15

## **Nätverket Medievärlden 2020.**

Nätverket består av representanter för Kungl Tekniska Högskolan, Stockholm, Mitthögskolan, Sundsvall, Stockholms universitet och Uppsala universitet, enligt nedan:

Professor **Nils Enlund**, ([nilse@gt.kth.se](mailto:nilse@gt.kth.se)), Avdelningen för medieteknik och grafisk produktion, Kungl Tekniska Högskolan, 100 44 Stockholm, 08-16 44 34.

Docent **Börje Alström**, ([borje.alstrom@mkv.mh.se](mailto:borje.alstrom@mkv.mh.se)), Institutionen för informationsteknologi och medier, Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap, Mitthögskolan, 851 70 Sundsvall, 060-14 86 00.

Professor **Håkan Hvitfelt** (ordförande), ([hvitfelt@jmk.su.se](mailto:hvitfelt@jmk.su.se)), Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Box 27861, 115 93 Stockholm, 08-16 44 34.

Professor **Lowe Hedman**, ([Lowe.Hedman@dis.uu.se](mailto:Lowe.Hedman@dis.uu.se)), Institutionen för informationsvetenskap, Medier och kommunikation, Box 513, 751 20 Uppsala, 018-471 15 02.

Koordinator är univ. lekt **Gunnar Nygren**, ([nygren@jmk.su.se](mailto:nygren@jmk.su.se)), Institutionen för journalistik, medier och kommunikation, Box 27861, 115 93 Stockholm, 08-16 44 33.

## **Forskningsprojektet Nyheter 2020**

Huvudansvarig för projektet Nyhetsvärlden 2020 är Börje Alström, som tillsammans med Lowe Hedman kommer att arbeta direkt med forsknings- och utvecklingsfrågor i anslutning till projektet. För de två delmomenten gäller att de är tänkta som delar i avhandlings- eller magisterarbeten. Inledningsvis är doktoranderna Per Mattsson och Asta Cepaite anslutna till projektet. Båda är verksamma vid Mitthögskolan, men inskrivna på forskarutbildningen vid Institutionen för informationsvetenskap i Uppsala respektive Kungl Tekniska Högskolan, Stockholm.