Stiftelsen Fritt Ord

Mediene og fremtiden

Rupert Murdoch: *Fra newspapers til newsbrands* ❧ **Kalle Jungkvist:** *Vägvalen som skapade framgången* ❧ **Torry Pedersen:** *La nettet utvikles på egne premisser* ❧ **Lena K. Samuelsson og Martin Jönsson:** *Vilja till ändring* ❧ **Frédéric Filloux:** *Den nye redaktørrollen* **Per Egil Hegge:** *Kvalitet i en krisetid* ❧ **Thorbjørn Jagland:** *Ytringsfrihetens kår*

Årsrapport 2008

«Eierskapet må sikre Schibsteds medier frihet og uavhengighet»

Mange steder rundt om i verden er ytringsfriheten i fare. Jeg er, mer og mer, blitt opptatt av at eierskapet må sikre Schibsteds aviser og øvrige medier frihet og uavhengighet. En fri presse er kanskje den største sikkerhet vi kan ha for et sterkt og levende demokrati.

På bakgrunn av dette har jeg ønsket at min eierpart i Schibsted skulle bidra til å opprettholde redaksjonell uavhengighet, troverdighet og kvalitet i de medier vi er eiere i. Dessuten har jeg villet sikre en langsiktig og sunn økonomisk utvikling av Schibsted-konsernet, med et sterkt, stabilt og norsk eierskap.

Min eierpart på 26,1 prosent av konsernet ble gitt spesielle rettigheter i Schibsteds vedtektssystem da vi traff beslutningen om å børsnotere selskapet. I 1996 opprettet jeg så «Stiftelsen Tinius» for å sikre at Schibsted-konsernet videreføres som mediekonsern, drevet etter de samme redaksjonelle og forretningsmessige hovedretningslinjer som i dag. Stiftelsens styre fikk i oppgave å overvåke dette, og samtidig arbeide for en langsiktig og sunn økonomisk utvikling av Schibsted.

Det er min oppfatning at Stiftelsen Tinius har vært et effektivt hinder overfor kapitalsterke krefter som ellers ville ha forsøkt å kjøpe opp konsernet. Uten stiftelsen ville Schibsted neppe eksistert slik som konsernet er i dag, og vi ville heller ikke hatt de samme muligheter for å utvikle selskapet. Stiftelsen har effektivt begrenset interessen for oppkjøp.

Når medieselskaper i andre land har ønsket å få Schibsted inn på eiersiden, har vi sett hvordan stiftelsen bidrar til en positiv vurdering av oss som samarbeidspartner.

Styrken i «Stiftelsen Tinius» er at i motsetning til mange andre stiftelser og andre ordninger, så har den makt. Hvis makten brukes fornuftig, er den virkelig til beskyttelse for frihet og uavhengighet i mediekonsernet Schibsted.

Det er mitt håp at det jeg har gjort vil gavne de verdiene jeg i mange år har arbeidet for å bevare og forsvare.



Tinius Nagell-Erichsen





Oppfordring til kreativitet og fornyelse

Kreativitet og evnen til fornyelse er viktige forutsetninger når morgendagens medier skal skapes. Derfor har Stiftelsen Tinius invitert et knippe fremtredende mediefolk til å legge frem sine innspill til denne prosessen. Ingen av dem har et fasitsvar, men alle har de meninger som inspirerer til en kvalifisert debatt om fremtidens medier.

Stiftelsen Tinius har to viktige fundamenter: Det ene er ivaretakelsen av frie medier. En fri presse er kanskje den største sikkerhet vi kan ha for et sterkt og levende demokrati. Det andre er å være en aktiv støtte for en sunn økonomisk utvikling av Schibsted. Disse to fundamenter har alltid hengt sammen. Uten et godt innhold ingen sunn økonomi – men uten økonomi heller ikke et innhold.

Nå er vinternatten over oss. Mange har skjønt og sett at den ville komme, men få greier allikevel nå å holde varmen. Den våren alle lengter etter kan la vente på seg og vil helt sikkert åpenbare et annerledes media landskap enn tidligere. Nettopp i en slik situasjon er det viktig at vi våger å tenke nytt og annerledes. Det kjennetegner innleggene på de neste sidene.

Vi ser det som en bekreftelse på at Schibsted blir lagt merke til også utenfor Skandinavia når *Rupert Murdoch* er en av bidragsyterne til denne årsrapporten. Men Schibsted har også flinke folk som deler sine erfaringer med oss: *Aftonbladets Kalle Jungkvist* skriver om utviklingen av et komplett mediehus og *Svenska Dagbladets Lena K. Samuelsson* og *Martin Jönsson* om viljen til forandring. *VGs Torry Pedersen* er overbevist om at nettet må få utvikle seg på sine egne premisser. Fra Paris har *Frédéric Filloux* synspunkter på den nye redaktørrollen, mens *Per Egil Hegge* mener vi kan hente inspirasjon fra kolleger i pressen som har vært ute en vinternatt før. Til sist skriver *stortingspresident Torbjørn Jagland* om ytringsfrihetens kår. Ytringsfrihet er forutsetningen for en fri presse og fortjener vår oppmerksomhet.

Jeg retter en varm takk til dem alle.

Ole Jacob Sunde
Styreleder i Stiftelsen Tinius

Medienes fremtid av Rupert Murdoch
Styreleder og adm. direktør i News Corporation

Fra nyheter på papir til nyheter som plattform

Vår viktigste oppgave er å gjøre oss fortjent til lesernes tillit og lojalitet. Har vi den vil avisen, eller en nær elektronisk slektning av den, alltid være der.

Avisenes fremtid er et tema som alltid får journalister på gli. Det er et relevant tema for atskillig flere enn de febrilske, til tider usikre ego'ene og den energi som utgjør den journalistiske profesjon.

Altfor mange journalister ser ut til å ha en pervers glede av å gruble over sitt forventede endelikt. Mange bransjer opplever nå en hard konkurranse fra internett – banker, forretningsdrivende, telefonselskaper osv. Men disse sektorene ser også internett som en enestående mulighet. Blant våre journalistvenner, derimot, finnes det noen forvirrete kynikere som er for opptatt av å skrive sine egne nekrologer til å la seg begeistre av mulighetene.

Selvmedlidenhet er aldri vakker. Den begynner noen ganger allerede på journalistskolen – enkelte skoler er gjennomsyret av pessimismen fra eldre stammefrender. Men jeg ser det helt annerledes.





I motsetning til dommedagsprofetene tror jeg at avisene vil nå nye høyder. I det 21. århundre er folk mer sultne på informasjon enn noen gang tidligere. Og de har flere informasjonskilder enn de noen gang har hatt.

I motsetning til hva mange pessimister mener, vil leserne ha det de alltid har villet ha – en pålitelig kilde. Det er dette som til alle tider har vært de gode avisenes funksjon. Og den funksjonen vil gjøre aviser gode i fremtiden også.

Vår oppgave: Når du diskuterer fremtiden med avismennesker, oppdager du at altfor mange tror at avisbransjen bare omfatter papiraviser. Jeg er like glad i å se og føle på avispapir som noen annen. Men vår egentlige oppgave er ikke å trykke ord på døde trær. Det er å gi leserne god journalistikk og gode analyser.

Det er riktig at i de neste tiår vil noen aviser oppleve en opplagsreduksjon. Men hvis avisenes lesere får nyheter de kan stole på, vil vi oppleve økt oppmerksomhet – på nettsidene, ved jevnlig oppdatert innhold, i eposter som leverer skreddersydde nyheter og annonser, på mobiltelefon.

Kort sagt, vi beveger oss fra nyheter på papir til nyheter som plattform, som varemerke. I hele mitt yrkesaktive liv har jeg vært overbevist om at det ligger en sosial og kommersiell verdi i å levere presise nyheter og riktig informasjon på en rimelig måte og til rett tid. I det neste århundret kan leveringsmåten komme til å endre seg, men de potensielle mottagerne av innholdet vi leverer vil bli mangedoblet.

For meg er det å drive avis veldig personlig. I mer enn et halvt århundre har aviser vært kjernevirksomheten min. Hvis jeg nå er skeptisk til pessimistene, er det ganske enkelt fordi jeg har hørt de dystre spådommene så mange ganger før.

Utfordringene er reelle. Vi kommer nok aldri til å oppleve det papirløse kontor, men unge mennesker begynner å få papirløse hjem. Tradisjonelle inntekstkilder – som rubrikkannonser – tørker ut, noe som setter selve forretningsmodellen under press. Og journalister står overfor en ny type konkurranse fra alternative nyhets- og informasjonskilder.

I myldret av ulike og konkurrerende røster vil leserne ha det de alltid har villet ha – en pålitelig kilde som de stoler på.

Følgelig får vi en jevn strøm av oppslag som dem vi gjerne finner i The Economist og som fastslår at «aviser er nå en truet art». Det er ganske ironisk at den slags kommer fra et fremgangsrikt og voksende tidsskrift som liker å se på seg selv som «en avis».

Min konklusjon på noen av de etablerte medienes måte å møte internett på, er slik: Det er ikke avisene som forsvinner. Det gjør derimot redaktører, reportere og eiere som har glemt hva avisens mest verdifulle aktivum er; kontakten med leserne.

Det var dette min far innprentet i meg under oppveksten. Det beste du kan gjøre, hvis du er eier, er å ansette redaktører som er opptatt av lesernes beste – og gi leserne pålitelig og god journalistikk i saker som er viktige for dem. Da vil du få tilbake tillit og lojalitet som er solid nok til å sette i banken.

Min erfaring: I løpet av flere tiår i avisbransjen har jeg vært så heldig å være vidne til at historie er blitt skrevet og trykket så og si hver kveld. Jeg vil gjerne fortelle hva jeg har lært av dette – og hvorfor jeg har tro på fremtiden.

Jeg vil bruke min erfaring til å vise hvordan vi må reagere på de to alvorligste

utfordringene aviser står overfor. Den ene er konkurransen fra ny teknologi – særlig internett.

Den mer alvorlige utfordringen er den selvtilfredshet og nedlatenhet som får lov til å utvikle seg i enkelte redaksjoner. Selvtilfredsheten er et resultat av den monopolsituasjonen vi har hatt. Nå må de konkurrere om det publikummet de tidligere tok for gitt.

Den nedlatende holdningen mange har til sine lesere er et enda større problem. En behøver ikke være spesielt oppvakt for å forstå at dersom vi viser forakt for kundene våre, blir det vanskelig å få dem til å kjøpe produktene våre. Aviser er intet unntak.

Min første avis: Jeg ble redaktør og eier lenge før planlagt. Det skjedde da min far døde og jeg ble kalt hjem fra Oxford. Jeg ble avviseier i en alder av 22 år. Jeg var så ung og så ukjent i bedriften at da jeg kjørte inn på parkeringsplassen første dag, ropte parkeringsvakten til meg «Hei, du kan ikke parkere her.»

Avisen var The Adelaide News. Avisens redaksjon var et støyende sted. Men det var støy med mening. Knitringen fra skrivemaskinene nådde et crescendo i minuttene før deadline, en deadline som ble tøyd lenger enn langt av revolver-reportere som var fast bestemt på å få på trykk den siste og nyeste versjonen av sin sak.

Bakgrunnsmusikk som dette skapte sitt eget «trøkk». Når pressen startet, kjente alle i bygningen buldringen. Og når pressen startet opp for sent, hørte alle buldringen fra meg.

Da jeg tok over The News, var The Adelaide Advertiser den dominerende avisen i byen. Eierne forsøkte å få min mor til å selge The News til dem. De sendte til og med et brev til henne, der det egentlig sto at hvis hun ikke aksepterte budet, skulle de knekke The News. Vi svarte med å trykke brevet på forsiden.

Resultatet ble et godt, gammeldags slagsmål – en aviskrig. Det kostet. Men det lærte meg at med gode redaktører og lojale lesere kan du utfordre bedre skodde og mer etablerte rivaler – og vinne. Og det gjorde vi.

Ny avisutfordring: Ti år senere sto vi overfor en ny utfordring; å lage Australias første riksdekkende avis. Det høres kanskje ikke så vanskelig ut i dag, men dette var i 1960-årene, da det bare så vidt var kommet telefonlinjer over hele landet. Planen var å starte en avis i Canberra, bygge den opp, og så gjøre den riksdekkende.

Som om ikke de teknologiske utfordringene var nok, fikk konkurrentene nyss om planene våre. Dermed omgjorde de den eksisterende avisen – The Canberra Times – til en ganske imponerende fullformat-avis. På den måten håpet de å snappe opp lesere og annonsører før vi kom på banen i det hele tatt. Det var bare én måte å reagere på, vi måtte bli riksdekkende nesten to år tidligere enn vi hadde planlagt.

I dag har selv den minste australske avis en nettside som du kan logge deg på fra Cairns til Caracas. Men den gangen hadde vi ikke engang driftssikre telefakslinjer. I stedet måtte vi fly trykkplatene fra Canberra til trykkpresser andre steder i landet – vanligvis om natten. Vi startet til og med vårt eget flyselskap for å få det til.

Rupert Murdoch er styreleder og administrerende direktør i News Corporation. Gjennom dette selskapet styrer han et omfattende globalt medieimperium og han er en ledende aktør innenfor satellitt-TV, filmindustri og på internett. Han eier aviser, magasiner og TV-stasjoner. I 2006 kjøpte han verdens største nettsamfunn: MySpace. Hans mest kjente aviser er The Times, The Sunday Times, The Sun og New York Post. Han eier Dow Jones & Company, som blant annet utgir The Wall Street Journal.

Det hele var komplisert og tingene gikk naturligvis ikke alltid som planlagt. Men det var også spennende. Resultatet ble at lesere over hele Australia fikk et bedre produkt og at vi var med på å endre australsk journalistikk.

Neste store krig: Dette var en utmerket forberedelse til den neste store krigen; innvielsen av det nye trykkeriet i Wapping i England.

For dem som er for unge til å huske de vanskelige dagene, la meg oppsummere: Midt på 1980-tallet ble britiske aviser stort sett drevet av fagforeninger, fagforeninger som var i mot alt som het fremskritt.

Det dreide seg ikke om fagforeninger som representerte arbeiderne, men en korrupt og lukket klubb. Noen av dem som mottok lønnssjekker fantes ikke engang. Lønningslistene våre viste at det ble sendt sjekker til folk som het M. Mus og D. Duck – og ingen av dem betalte inntektsskatt.

Mens ny trykkeriteknologi var med på å effektivisere aviser verden over, ble bristiske aviser tvunget til å bruke en teknologi som ikke hadde forandret seg vesentlig siden Gutenbergs bibel. Kostnadene gjorde at hundrevis av arbeidere mistet jobben og lammet det som nå er verdens mest pulserende avismarked.

Slik kunne det ikke fortsette. Spaltisten Bernard Levin beskrev Fleet Street slik: «En kombinasjon av gangstervelde og galehus.»

Vi bestemte oss for å gjøre noe med det. Vi kjøpte nye, toppmoderne trykkpresser, installerte dem i Wapping og fikk tak i dyktige folk til å kjøre dem.

Det ble dyrt. Det kom til voldsomme opptøyer, også mot politiet som beskyttet oss. De arbeiderne som valgte å slåss mot oss trodde at ledelsen ville gi etter, som så ofte før. Og i noen uker var vi bokstavelig talt beleiret av mennesker som ville ødelegge trykkpressene, skade de ansatte og knuse virksomheten.

Tidligere kunne en håndfull redaktører bestemme hva som var nyheter. Hvis de trykket en sak, ble den en nyhet. Ignorerte de en begivenhet, hadde den aldri funnet sted.

Men vi var godt forberedt, og vi vant. Vår seier var med på å gjøre britiske aviser mer lønnsomme. Og det betydde naturligvis bedre lønn og en lysere fremtid for de ansatte.

I dag står vi overfor en annen type utfordring. Den er på mange måter et direkte angrep på vår oppfatning av virkeligheten.

Tidligere kunne en håndfull redaktører bestemme hva som var nyheter – og hva som ikke var nyheter. De var en slags halvguder. Hvis de trykket en sak, ble den en nyhet. Hvis de ignorerte en begivenhet, hadde den aldri funnet sted.

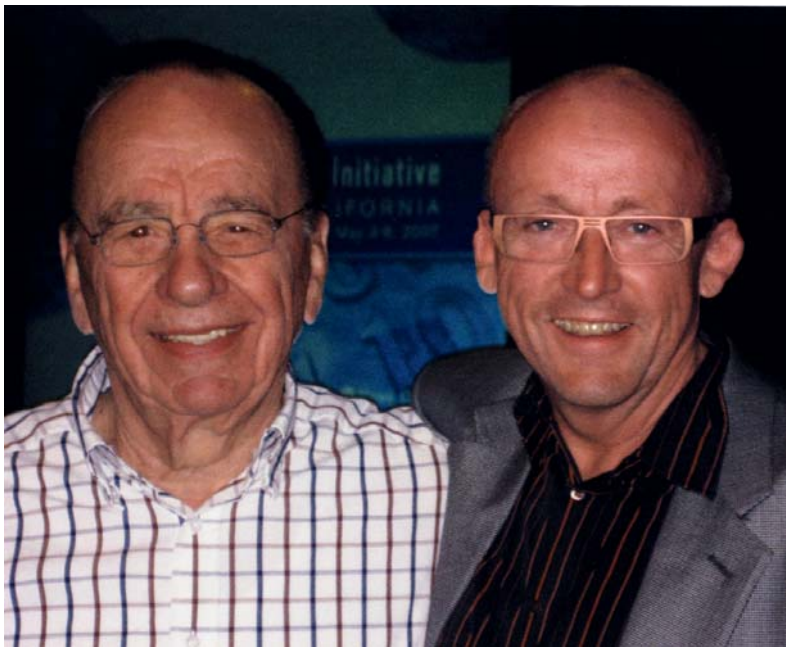
Dagens redaktører har ikke slik makt. Internett gir for eksempel adgang til tusenvis av nye kilder som dekker saker en redaktør kanskje overser. Og er du ikke fornøyd, kan du starte din egen blogg og selv dekke og kommentere nyheter.

Journalister liker å se på seg selv som vakthunder, men de har ikke alltid reagert positivt på kritikk utenfra.

Da fjernsynslegenden Dan Rather i en TV-reportasje antydet at president Bush hadde sneket seg unna militærtjeneste mens han var i The National Guard, var bloggerne raske med å avdekke de tvilsomme kildene og dokumentene han bygget reportasjen på.

I stedet for å hilse denne borgerjournalistikken velkommen, reagerte den etablerte mediebransjen med å gå i forsvar. I et program på Fox News, gikk en av sjefene i CBS til angrep på bloggerne med en uttalelse som vil gå over i historien som toppen av arroganse.

«60 Minutes,» sa han, var en profesjonell organisasjon med «et godt utviklet system for å kontrollere kildenes bakgrunn og ekthet.» Bloggeren avfeide han som «en fyr i pyjamas som sitter hjemme og skriver.» Men det var til slutt gutta i pysj som tvang Dan Rather og produsenten til å gå av.



Møte: *Rupert Murdoch og Schibsteds konsernsjef Kjell Aamot i samtale etter at Aamot hadde holdt foredrag på News Corporations digitalseminar i California.*

Dan Rather og forsvarerne hans er ikke alene. En nylig publisert amerikansk undersøkelse viser at mange redaktører og reportere simpelthen ikke stoler på lesernes evne til å ta fornuftige avgjørelser. La oss ha klart for oss hva det betyr. I klartekst betyr det at disse redaktørene og reporterne synes leserne er for dumme til å tenke selv.

Ved å ta leserne for gitt og la seg prege av egen selvhøytidelighet, blir disse journalistene en trussel mot sin egen avis. Det er simpelthen besynderlig at så mange som er heldige nok til å sitte på orkesterplass og skrive førstehåndsberetninger for ettertiden, ikke forstår hva det betyr – for ikke å snakke om hvilke konsekvenser det har for den bransjen de tilhører.

Lytt til leserne: La meg gi et eksempel. For fire år siden hadde The Times i London problemer med opplaget. Derfor eksperimenterte vi med å endre formatet fra fullformat til hva vi kaller et «kompakt» format. I nærmere ett år trykket vi to versjoner av The Times – med de samme bildene, de samme overskriftene og de samme sakene i begge.

Et overveldende flertall av lesere foretrakk den nye, kompakte utgaven. Dermed gikk vi over til kompakt-formatet, vi snudde opplagsnedgangen til oppgang og ga The Times et mer solid fotfeste, noe som selvfølgelig er nøkkelen til jobbsikkerhet. Og vi gjorde det uten at det gikk ut over kvaliteten på nyhetene.

Mange synes kanskje at erfaringen med The Times var en god leksjon i hvordan man skal respondere på lesernes ønsker og fortsatt ha en relevant og levedyktig avis. Men det var ikke det de fleste journalistene mente. Neida, de toet sine hender og skrek opp om tradisjoner – og mimret om et format som de fleste av The Times' lesere ikke lenger ville ha.

Det samme skjer hver dag. I stedet for å finne saker som er relevante for leserne og deres liv, trykker avisene saker som gjenspeiler avisjournalistenes egne interesser. I stedet for å skrive for leserne, skriver de for sine journalistkolleger. Og i stedet for å

gi reporterne i oppdrag å skrive om saker som vil gi avisen flere lesere, vil noen redaktører ha saker som kan gi avisen en pris eller utmerkelse.

Hvis noen hadde våget å skryte av en pris da jeg startet i bransjen, ville vedkommende blitt pepet ut av redaksjonen og beskyldt for å ta seg selv alt for høytidelig. Men i dag er man fiksert på utmerkelser. Aviser taper penger, har sviktende opplag og sier opp ansatte på alle kanter, men de har en vegg full av priser – fanger av fortiden i stedet for å være entusiaster for fremtiden.

Skreddersydde nyheter: Leserne er like interessert i nyheter som før. I dag har The Times i London en uensartet, global leserkrets på 26 millioner mennesker hver måned. Det er mer enn hele Australias befolkning – en leserkrets hvis blotte størrelse var hinsides både fatteevnen og ambisjonene til avisens grunnleggere i 1785. Tallet forteller oss at nyheter har usedvanlig mange krevende og innsiktsfulle lesere.

Nøkkelordet er innsiktsfull. Skal du konkurrere i dag, kan du ikke komme med den gamle alt-passer-for-alle-modellen når det gjelder nyheter.

Det som kjennetegner den digitale utviklingen når det gjelder innhold, er stadig mer sofistikerte søkemetoder. Allerede nå kan du skreddersy nyhetsstrømmen, det være seg per land, selskap eller sak. Om ti års tid vil tilbudet være enda mer sofistikert. Du vil kunne dyrke dine spesielle interesser og søke etter unikt innhold.

Tillitsforhold: Når alt kommer til alt, har ikke en kvinnelig student i Malaysia de samme interesser som en 60-årig leder på Manhattan. Eller på et mer personlig plan, tenåringssønnen din har ikke de samme interesser som moren din. Utfordringen er å utnytte avisens varemerke samtidig som du lar leserne selv velge hvilke nyheter de vil ha – og så levere nyhetene slik de ønsker dem levert.

Nøkkelordet er insiktsfull. Skal du konkurrere i dag, kan du ikke komme med den gamle alt-passer-for-alle-modellen når det gjelder nyheter. Nå må innholdet skreddersys.

Det er det vi nå prøver å gjøre i The Wall Street Journal. Avisens fortrinn er en svært lojal leserskare, kvaliteten i journalistikken og redaktører som tar leserne og det de er interessert i på alvor.

Dette er noe av forklaringen på hvorfor avisen fortsetter å bryte trender i bransjen. Av de ti største avisene i USA var Wall Street Journal den eneste som viste en økning i antall abonnenter i fjor.

Men vi ønsker også å markere oss på den digitale fronten. The Journal er allerede den eneste amerikanske avisen som tjener gode penger på nettet. En av grunnene til dette er en global etterspørsel etter økonominyheter og etterrettelige nyheter. Integritet kjennetegner ikke bare bedriften vår, det er også et salgsargument.

Vi planlegger å bruke mulighetene på nettet til å tilby tre separate innholdspakker. Den første vil være gratis nyheter på nettet. Den andre vil være tilgjengelig for dem som abonnerer på wsj.com. Og den tredje vil være en brukertilpasset spesialtjeneste som gir kundene mulighet til selv å skreddersy spesialiserte økonominyheter og analyser fra hele verden.

Vi skal alltid gi leserne det de ønsker, slik de ønsker det: På nettsider de kan gå inn på hjemmefra eller fra arbeidsplassen via Amazons Kindle, som fremdeles er under utvikling, via mobiltelefon eller smarttelefon.

Når alt kommer til alt er vi tilbake der vi begynte; tillitsforholdet mellom leserne og avisen. Mye er forandret siden jeg kom til Adelaide News i 1954. Trykkpressene har aldri vært raskere og mer fleksible. Vi har datamaskiner som gjør at vi kan legge ut sider over hele verden. Distribusjonen går raskere. Men ikke noe av dette betyr noe for avisen hvis vi ikke fyller vår viktigste oppgave; å gjøre oss fortjent til lesernes tillit og lojalitet.

Jeg har ikke alle svarene. Men på ett punkt tror jeg ikke jeg tar feil. Avisen, eller en nær elektronisk slektning av den, vil alltid være der. Du vil muligens ikke høre at den lander på dørmatten din, men den vil fremdeles gi gjenlyd i samfunnet og i verden.


AFTONBLADE



Mediehus i utveckling av Kalle Jungkvist
Chefredaktör Aftonbladet Nya Medier

Vägvalen som skapade framgången

Det är i krisen som gamla strategier sätts på prov. Det är just nu man kan ta nya positioner. Det är nu som framtidens vinnare utkristalliseras.

Journalistiken har varit själva kärnan. En journalistik som varit i samklang med tidsandan och legat nära våra läsares och användares snabbt förändrade behov. Det har inneburit ett tidigt och starkt fokus på att hantera övergången från analoga till digitala medier och en snabb innovationstakt.

I vår strategi har vi utnyttjat vår unika tidningsdistribution och vår mycket starka trafik på nätet för att skapa nya produkter, tjänster och affärer. Det är i korthet de viktigaste byggstenarna i vår metod att skapa ett framgångsrikt mediehus.

Ett antal viktiga vägval har varit centrala för Aftonbladets utveckling. Som varje strategi har den inte alltid varit genomtänkt från början. Den har utvecklats successivt, ibland med noggranna analyser som grund, lika ofta intuitivt och vid något tillfälle inte alls genomtänkt vilket lett till viktiga bakslag.

Jag tänker beskriva de viktigaste vägvalen och de mer principiella tankegångar som legat till grund för våra beslut. För att förstå bakgrunden måste jag först göra en kort presentation av företaget.

Pappersupplagan av Aftonbladet är en nationell, «middle market», lösnummerförsåld tabloid och är Sveriges största tidning. Den startades 1830 och hade förra året en genomsnittlig upplaga på 378 000 exemplar per utgivningsdag.

Aftonbladet Nya Medier var till och med förra året ett självständigt bolag med 138 anställda. Bolagets huvudaffär var sajten Aftonbladet.se som dagligen når cirka 1,5 miljoner unika besökare. 2008 var vinsten 105 miljoner kronor – med ett enda undantag den enda tidnings- eller TV-sajt som över huvud taget gick med vinst.

Tillsammans har Aftonbladet i sina två huvudkanaler en daglig nettoräckvidd på 2,3 miljoner personer vilket motsvarar 32 procent av samtliga svenskar mellan 15 och 79 år. Under en vecka når vi ungefär hälften av befolkningen.

Koncernens tredje ben är «Aftonbladet Tillväxtmedier» – ett holdingbolag som investerar i och bygger upp nya internetbaserade företag. Totalt gjorde Aftonbladet-koncernen en vinst på 302 miljoner kronor 2008.

De viktigaste brytpunkterna och vägvalen följer här i kronologisk ordning.

TIDIGT 1990-TAL

Tidningen: Aftonbladet ägdes vid denna tidpunkt av den samlande fackföreningsrörelsen i Sverige. Företaget saknade professionella tidningsägare och stod utanför de stora mediekoncernerna.

Samtidigt avreglerades Sverige i snabb takt, utvecklingen av kommersiell TV exploderade, och människor ställdes i sin vardag ständigt inför nya valsituationer.

Journalistiken moderniserades och tog bland annat fasta på människors ökade behov av att få hjälp att välja i den snabba förändringen av samhället.

Aftonbladet hade som nationell tidning en unik styrka – en landsomfattande distribution till cirka 16 000 återförsäljare över hela landet och en stark ställning i kassalinjerna hos de största livsmedelskedjorna. Genom cirka 50 000 löpsedlar (en unik företeelse för Sverige) hade tidningen en enorm marknadsföringskraft.

Denna position gjorde att vi med start i början av 1990-talet kunde bygga upp en omfattande magasinsverksamhet med titlar som TV-guide, Hälsa, Bil, IT och Resa för att nämna några exempel. Magasinen prissattes lågt, distribuerades och såldes tillsammans med tidningen. De visades upp i kassalinjen och behövde inte slåss med sina konkurrenter i de mer undanskymda tidskriftshyllorna.

Aftonbladet blev genom att vara först och nytänkande på kort tid marknadsledande. Magasinen drev på upplagan för huvudtidningen samtidigt som de blev en lönsam affär i sig. Idag säljs i handeln lika många av våra magasin som samtliga övriga tidskrifter tillsammans.

Såväl förnyelsen av journalistiken som satsningen på magasin fick också stor betydelse för den kommande nätsatsningen.

Internet: Aftonbladet.se startade 1994 – som en av de första tidningssajterna i Europa, långt före våra konkurrenter i Sverige. Beslutet var intuitivt. Vi identifierade en ny och spännande teknik och såg internet som en möjlig kanal för att nå fler läsare och öka annonsintäkterna. Exakt hur visste vi då inte riktigt.

Innehållet kom till att börja med helt från tidningen. Men vi experimenterade friskt med rörliga bilder, audio, communityfunktioner, omröstningar och chattar. Stora ungdomsgrupper lärde sig att chatta på aftonbladet.se

Vi var alltså först – långt före våra konkurrenter – och vi satsade. Vi vågade experimentera och vara innovativa. Och just detta har visat sig vara avgörande på punkt efter punkt i utvecklingen av den digitala världen. Det är nummer ett på marknaden som tjänar pengar. Och nummer ett ligger alltid i framkant och är tidigt ute.

SENT 90-TAL

1996 köptes halva tidningen av Schibsted som tog över hela det ekonomiska ansvaret. Senare samma år gick Aftonbladet om den främsta konkurrenten Expressen och blev Skandinaviens största tidning. Grunden var en genomgripande förnyelse av tidningens journalistik och marknadsföring.

Men också nätsatsningen var central. Genom den påverkades synen på Aftonbladet, hos en ung generation sågs tidningen som modern och initiativrik.

Att bli störst och marknadsledande efter att ha slagits i underläge i nästan 40 år ställde helt nya krav på organisationen. Därför genomfördes ett omfattande ledarskaps-, varumärkes- och strategiarbete.

Den viktigaste slutsatsen blev något överraskande för en marknadsledare: Även om upplagan för Aftonbladet i rask takt ökar är den långsiktiga trenden på tabloidmarknaden fallande. Vi kommer på sikt inte att klara oss genom att bara ge ut en tidning, affären kommer successivt att försvagas. Vi måste skaffa oss fler kanaler, vi måste bygga ett mediehus.

Hur detta mediehus skulle se ut var inte helt klart. Men beslutet innebar i ett första steg full satsning på nätet.

***Kalle Jungkvist** är chefredaktör i Aftonbladet Nya Medier. Reporter, nyhetschef och redaktionschef på tidningen Aftonbladet i 20 år, chefredaktör på Nya Medier i 10 år. Från juni 2009 Senior Advisor för Schibsted Sverige med ansvar för webbutveckling. Dessutom tillträder han tjänsten som gästprofessor för jounalistutbildningen vid Umeå Universitet. Han är vice ordförande i Tidningsutgivarna i Sverige och styrelseledamot i IFRA.*

Aftonbladet Nya Medier bildades vid millenieskiftet som ett självständigt företag. Målet var att få korta och snabba beslutsvägar och skapa fokus på att utveckla den nätspecifika journalistiken och de nätspecifika affärerna. Toppledare från tidningen fick i uppdrag att storsatsa. Jag (då redaktionschef på tidningen) utsågs till chefredaktör, tidningens marknadsdirektör Mats Eriksson blev VD.

Vi fattade då ett antal strategiska beslut som lade grunden för den kommande framgången:

• *Vi lade ett starkt fokus på snabba nyheter.* Våra konkurrenter nöjde sig i huvudsak med att lägga ut tidningens material på nätet. Vi definierade våra läsares primära behov att snabbt få svar på två viktiga frågor:

1) Har det hänt något?
2) Vad snackar man om i Sverige idag?

Att vara först och att vara snabb var helt centralt. Även om vi bara var några sekunder före nyhetsbyråerna sågs det som en viktig seger. Vid stora internationella nyheter jämförde vi oss med CNN, BBC, New York Times. Vi kallade oss för «Sveriges nyhetsportal» och den positionen har ingen därefter ens varit i närheten att kunna utmana.

Varje år genomförs fortfarande interna tävlingar med målet att alltid vara snabbare än alla våra konkurrenter.

• *Vi breddade innehållet – och använde oss av material från tidningens alla magasin för att bygga starka underavdelningar – bil, resor, mat, spel, var några sajter som snabbt blev störst i Sverige*
• *Vi satsade på interaktiv service – vi hjälpte läsarna att hitta personliga lösningar på sina problem.* Oavsett om det gällde pensionssparande eller val av datorer
• *Vi definierade att också en nyhetssajt är ett socialt medium* och utvidgade satsningen på olika forum, chattar och andra mötesplatser.
• *Vi byggde upp en egen säljkår – skild från tidningen.* Det gällde till stor del att på marknaden missionera för nätet som annonsmedium och hjälpa annonsörerna att hitta kreativa lösningar. De traditionella tidningssäljarna hade varken tid eller kompetens, för dem var nätaffären fortfarande för liten.
• *Vi använde vår marknadsposition för att omvandla marknadsföringsutrymmen på sajten till ägande i olika nystartade företag.*
• *Allt detta ledde till stark trafiktillväxt och en blomstrande ekonomi.*

It-bubblan 2001: Man brukar säga att krisen är uppfinningarnas moder. För oss var det i allra högsta grad sanning 2001. Över en natt förlorade Nya Medier 50 procent av annonsintäkterna. 2001 vändes den tidigare vinsten till en förlust på cirka 35 miljoner kronor. De aktier vi ägde i de nystartade företagen blev i de flesta fall värdelösa.

Aftonbladet ställdes inför två viktiga vägval:

• Trodde vi på att affärerna på nätet skulle återhämta sig – eller var den digitala revolutionen en återvändsgränd för en traditionell tidningsverksamhet?
• Skulle vi kraftigt dra ner på verksamheten för att kortsiktigt bli lönsamma – eller skulle vi försvara och utveckla vår marknadsposition.

På Nya Medier samlade vi all anställda på olika konferenser och möten där journalister, säljare, tekniker och affärsutvecklare tillsammans diskuterade hur vi skulle tjäna pengar i framtiden. Det var ett lyckat grepp. Vår organisation var av nödvändighet decentraliserad. Såväl journalister som säljare var tränade i att fatta egna snabba beslut. När nu alla möttes över yrkesgränserna flödade kreativiteten.

Ur detta krisarbete växte början på en ny strategi fram. Vi såg det som självklart att annonsaffären skulle komma tillbaka i en kanal som så många besöker varje dag. Där läsarna finns – finns också pengarna.

Vårt program såg i korthet ut så här:

• *Satsa på att ytterligare stärka vår marknadsposition*
• *Utveckla nya annonsformat som ger annonsörerna bättre valuta för pengarna.*
• *Utveckla betaltjänster.* Att till 100 procent vara annonsberoende ansågs vara en för osäker affärsmodell. Målet var att försöka få betalt av konsumenten för delar av vår journalistik.
• *Satsa på rubrikmarknaden* – de traditionella morgontidningarna vågade inte satsa på nätet av rädsla för att försvaga sin affär i papperstidningen.

Handlingsplanen godkändes av vår styrelse, i efterhand ett helt avgörande beslut för Aftonbladets fortsatta utveckling. Vi skar i alla kostnader – utom personal. Som ett kunskapsföretag definierade vi medarbetarna som vår främsta tillgång för att kunna fortsätta att växa och hitta nya intäkter.

Våra konkurrenter gjorde i de flesta fall tvärtom. Aftonbladet.se fördubblade trafiken på ett år och är sedan dess nästan tre gånger så stor som vår närmaste konkurrent. Gapet växer fortfarande.

Betaltjänster: Beslutet att försöka ta betalt för vår journalistik ledde till två olika spår.

1) Traditionellt hade tabloiderna i Sverige varit framgångsrika att sälja tidningar på människors behov av att må bra och gå ner i vikt.

Utifrån denna kunskap byggde vi en personlig och interaktiv hälsosajt med fokus på att äta sunt och motionera för att gå ner i vikt. Vi kallade tjänsten för *Viktklubben.*

Priset var cirka 200 kronor för tre månaders medlemskap och tjänsten blev en omedelbar succé. Den har sedan 2003 använts av över 300 000 svenskar och exporterats till sex länder i Europa.

Vi var först och skapade en helt ny marknad på nätet i Sverige. Idag har *Viktklubben* åtminstone ett tiotal tuffa konkurrenter men är fortfarande marknadsledande.

Först och störst var också här den främsta anledningen till framgången.

2) Det andra spåret innebar ett försök att ta betalt för de mer exklusiva delarna av vår journalistik. Vi samlade genomarbetade intervjuer, resguider till 100 olika resmål som kunde laddas ner i PDF-format, servicejournalistik, konsumenttester, initierade tips till spel på hästar och fotbollsmatcher och mycket annat i en gemensam tjänst.

Vi kallade den PLUS och prissatte den till 129 kronor för tre månaders prenumeration. Vi litade dock inte helt på journalistikens styrka. Därför utvecklade vi bland annat en datingtjänst och en enklare mail-service som också lades in i PLUS.

Satsningen blev ingen framgång, den gick nätt och jämt break even. I en undersökning bland dem som provat tjänsten fick vi ett tydligt svar:

«Ni har inte den bästa datingsajten, inte heller den bästa mailservicen. Satsa på det ni är bäst på – er journalistik»

Våra läsare var smartare än vi – och vi följde deras råd. Vi paketerade om tjänsten och fokuserade på vårt journalistiska innehåll. Vi ändrade priset till 19 kronor i månaden med automatisk, löpande betalning via kontokort eller mobiltelefon.

Förändringen gav omedelbart resultat – vi fick upp till 1000 nya prenumeranter om dagen. För närvarande har tjänsten 150 000 medlemmar. Priset har nyligen höjts till 29 kronor i månaden.

Genom åren har betaltjänsterna bidragit med mellan 20 och 30 procent av vår vinst. 2008 då annonstillväxten var extremt stor bidrog betaltjänsterna med 20 procent eller 20 miljoner kronor till vinsten.

Vår strategi har kritiserats och ifrågasatts av i stort sett hela internetvärlden. Men jag är övertygad om att tidningarna måste fortsätta att utveckla smarta sätt att ta betalt för journalistiken också på nätet. Det kommer bli än viktigare när nu nästa plattform är på väg att växa sig stark med en ännu svagare affärsmodell – mobilen.

Rubrikannonser: Tidningen Aftonbladet har aldrig sålt rubrikannonser. När internetrevolutionen växte sig allt starkare var det uppenbart att rubrikannonserna skulle söka sig till nätet. I början av 2000-talet hade ingen av de traditionella medierna satsat på allvar.

Vår utmaning var att försöka erövra den marknaden. Vi lyckades inte – trots vår stora trafik och trots att vi erbjöd gratis annonsering medan de entreprenörsdrivna konkurrenterna tog betalt. Vi var inte först – och blev inte heller störst.

Vårt svar blev att köpa majoriteten av aktierna i två av de viktigaste aktörerna på marknaden. Dels Blocket – en C2C-sajt för alla tänkbara prylar, dels Byt Bil – en B2C-sajt för begagnade bilar. Priset 183 miljoner för Blocket och cirka 50-60 miljoner för Byt Bil karaktäriserades som huvudlöst i branschpressen.

Båda sajterna hade en stark egen växtkraft och med trafiktillskottet från Aftonbladet.se kom de att helt dominera sina marknader. När Schibsteds huvudkonkurrent Bonnier sent omsider försökte utmana slutade deras satsning i ett stort fiasko.

Återigen var det först och störst som gällde. När Schibsted förra året köpte Blocket och Byt Bil för att exportera konceptet utomlands värderades de två sajterna till runt 3 miljarder kronor.

TRAFIKSTRATEGIN

Köpet av Blocket och Byt Bil innebar en utveckling av Aftonbladets affärsstrategi:

1) Journalistiken är central. Tidningens och sajtens journalistik har skapat en extremt stark position på nätet.
2) Denna trafik används för att bygga nya sajter – som antingen egenutvecklas eller som köps upp i ett tidigt skede.
3) Genom den snabba tillväxten skapas både vinster och värdeökningar.
4) Dessa kan användas för nya investeringar.
5) Den gemensamma trafiken utnyttjas för att ytterligare stärka positionen för alla i nätverket.

Under de senaste åren har Aftonbladet köpt och utvecklat en rad företag, bland andra:

- Hitta.se – en katalogtjänst som nu utmanar den tidigare dominanten Eniro och blivit ytterst lönsam.
- Prisjakt.se – en prisjämförelsetjänst som nyligen vuxit förbi sin störste konkurrent och kontinuerligt levererar en god vinst.
- Ett antal andra företag som successivt växer sig allt starkare..

Samtliga dessa företag har samlats i ett holdingbolag – Aftonbladet Tillväxtmedier. Där har strategin utvecklats ett steg till. En gemensam trafikfond har byggts upp. Varje företag lägger en viss procent av sin omsättning i en gemensam pott. Holdingbolaget tillskjuter ytterligare en summa pengar. Varje företag får en månatlig ersättning ur potten i förhållande till den trafik det driver till andra medlemmar i nätverket. Konstruktionen stimulerar ytterligare samarbete och driver på trafiken mellan de olika sajterna. Tillväxtmediers sammanlagt 20 olika sajter når nu varje vecka 7 miljoner användare.

Vertikaler: Huvuddelen av Tillväxtmediers sajter är rent kommersiella tjänster. Det senaste steget har varit att bygga journalistiska vertikaler.

Denna strategi började med ett initiativ från Aftonbladets systertidning Schibstedägda Svenska Dagbladet. Tidningen är en upmarket morgontidning med mycket stark ställning inom området ekonomi, finans och näringsliv.

Tillsammans byggde Svenska Dagbladet och Aftonbladet en helt ny näringslivssajt – E24. Svenska Dagbladet bidrog med fackkunskap och varumärke, Aftonbladet med trafik och internetkunskap. Aftonbladet kunde dessutom genom inlänkat material erbjuda sina läsare en förstklassig ekonomisk service.

E24 blev snabbt mycket framgångsrik med 800 000 – 900 000 unika webbläsare i veckan och lönsamhet redan efter ett knappt år. Sajten utmanar nu den tidigare helt dominerande Bonnierägda Dagens Industri.se.

Nästa steg har varit att bygga en resevertikal. Aftonbladet.ses underavdelning Resor har brutits ut och integrerats med en resebokningsmotor under namnet Destination.se. Den gemensamma reseredaktionen från tidningen och nätet har samlats i ett eget företag som också producerar en magasinsbilaga för Aftonbladet.

Vi tror att denna utveckling kommer att fortsätta. För att klara den ökande konkurrensen från växande nischsajter krävs fokus och en snabb utvecklingstakt på viktiga områden som mat, bil och IT. Som alltid gäller det att bli störst. Och det kräver i sin tur entreprenörsdrivna mindre enheter med totalt fokus på huvuduppgiften att bli nummer ett.

För att klara den ökande konkurrensen från växande nischsajter krävs fokus och en snabb utvecklingstakt. Som alltid gäller det att bli störst.

Vi har definierat följande huvuddelar i en framgångsrik vertikal:

1. Journalistik – nyheter, service och inspiration
2. Stark community – läsargenererat material är helt centralt.
3. Webb-specifik service som i sig ger nya affärer. Ett exempel är resebokningsmotorn på Destination.se som ger intäkter via varje bokad resa.
4. Traditionell annonsaffär – samordnad med andra sajter i nätverket
5. Integrering av innehåll på passande sajter i nätverket för att bygga trafik.
6. Produktion i varierande omfattning av journalistiskt material till Aftonbladet och i framtiden troligen också till Svenska Dagbladet.

Community: Internet är i grunden ett socialt medium. Den traditionella journalistrollen utmanas av användarna själva.. Journalisterna har historiskt agerat som megafoner – vi har producerat ett budskap, vi har publicerat artikeln och sedan har det varit tyst. Den efterföljande diskussionen har varit minimal i den egna produkten.

På nätet är ett sådant förhållningssätt ohållbart. Nya generationer läsare och användare förväntar sig fler röster, fler vinklar och fler utgångspunkter. De vill kunna delta och kommentera – i vart fall läsa andras synpunkter.

Samtidigt utmanas de traditionella medierna genom att läsarna själva tagit över rollen som mediekritiker i bloggar och olika forum.

Att använda sig av läsarnas kunskaper, att vara öppen för debatt och kritik är helt centralt i det nya medielandskapet.

I framtiden kommer en publicering av en artikel att vara startpunkten – för uppdateringar, korrigeringar, nya utgångspunkter och vinklar, opinionsbildning och debatt. Till stor del genom en kommunikation med läsarna/användarna.

Förstår inte de traditionella medierna denna utmaning – kommer de obönhörligen att marginaliseras.

Mot denna bakgrund har Aftonbladet byggt en egen communitystrategi. Vi har:

- Ett eget bloggverktyg – med 30 000 aktiva bloggare som ligger på Aftonbladet.se
- Ett eget U-tubeliknande verktyg för läsarnas videoklipp
- Forum och kommentarer kopplade till våra olika journalistiska områden.
- En egen bloggportal för katalogisering och presentation av bloggar på den svenska marknaden.
- Automatiska blogglänkar från Bloggportalen till de av våra artiklar som kommenteras i bloggvärlden.
- En egen community runt vår journalistik där läsarna på sina profilsidor kan presentera sig själva och sina olika bidrag på sajten. Den har också blivit en mötesplats för våra regelbundna användare.

Vi tror att en communitystrategi som främjar läsarnas medverkan är central för en nyhetsajt som Aftonbladet.se. Den skapar lojalitet och ger viktiga hjälpmedel för att förnya journalistiken och skapa kommunikation med våra användare. Den är också ett hjälpmedel för att läsa av trender bland våra användare och för att förnya och bredda innehållet både i papperstidningen och på Aftonbladet.se

Webb-TV: Framtidens journalistik kommer i allt högre grad att vara multimedial. Kombinationen och integrationen av text (i grunden intellektuell) och rörliga bilder (i grunden känsloskapande) kommer att förnya det journalistiska berättandet. Samtidigt sker i Sverige en mycket snabb överflyttning från konsumtionen av TV genom den traditionella kanalerna till internet. För ett tidningsföretag utan en position i och erfarenheter från TV-världen innebär detta en stor utmaning. Men det finns också stora möjligheter.

Aftonbladet.se startade tidigt experiment med rörliga bilder. Sveriges första livesända rockkonsert på nätet producerade vi redan 1997. Något år senare sände vi höjdpunkter från de högsta serierna i fotboll och ishockey. Det var vid en tidpunkt då rättigheterna var praktiskt taget gratis.

Kombinationen och integrationen av text och rörliga bilder kommer att förnya det journalistiska berättandet.

2004 beslutade vi oss för att göra en kraftfull satsning på webb-tv. Vi köpte in samma nationella och internationella feeder som de stora TV-företagen använder. Vi ompaketerade och omredigerade dessa inslag så att de skulle passa för nätet. Vi byggde upp en egen webb-tv-avdelning som producerade egna inslag och skickades ut på de stora nyhets- och sporthändelserna.

Vi startade med korta klipp, men fortsatte med helt egna och betydligt längre format; olika nyhetsmagasin och talkshower inom sport och nöje. De längre formaten hade i början rätt få tittare. Men vi ville vänja våra användare vid att också vi kunde göra fullvärdiga TV-program.

Satsningen genomfördes långt före våra konkurrenter, inklusive de traditionella TV-företagen. Den har gett oss en unik position idag.

Dagligen tittar över 300 000 personer på webb-tv på aftonbladet.se, Under en vecka når vi cirka 1,3 miljoner, betydligt fler än såväl public service-TV som de kommersiella kanalerna på sina sajter.

Affärerna växer snabbt. Våra annonsformat innehåller något förenklat en 15 sekunders spot före inslaget kombinerat med banner vid sidan av spelaren. De har

visat sig vara mycket effektiva och betydligt mindre störande för våra användare än vad vi befarade.

Återigen har strategin att vara först för att bygga en dominerande marknadsposition varit effektiv. Troligen har vi inte de resurser som krävs för att långsiktigt kunna behålla den positionen. Men vår styrka gör att vi har mycket lättare att hitta allianser för att ta utvecklingen vidare och kunna vara med i kampen om exempelvis de stora sporträttigheterna på nätet.

Det stora bakslaget: 2006 startade Aftonbladet en egen TV-kanal. Tanken var att skapa en lågbudget-kanal där en del innehåll ursprungligen skapats för webb-tv eller i vart fall kunde användas för publicering också på nätet.

Vi var varken först eller störst, snarare sist och vi förblev minst. Vi underskattade grovt vår brist på kompetens och svårigheterna att bygga upp en framgångsrik nischkanal i traditionell TV. Publiken uteblev och den kombinerade annonslösningen gav inte önskvärt resultat.

Kanalen lades ner efter drygt ett år och lärdomarna var tydliga:

- *Gå inte in som sista spelare på en mogen marknad utan ett revolutionerande nytt koncept.*
- *Experimentera gärna – men avveckla snabbt om det inte lyckas.*

Tidningen: Fram till mitten av 2000-talet ökade tidningens upplaga trots den snabba utvecklingen på nätet. Vi hade framgångsrikt identifierat två viktiga trender bland våra läsare.

Den första trenden i slutet av 90-talet var ett allt större intresse för internationell idrott, främst fotboll. De stora lagen i Europa skapade världstjärnor som man ville läsa om, naturligtvis hjälpte det till att några var svenskar.

2000 startade Aftonbladet en daglig sportbilaga i tabloidformat som gratis följde med tidningen. Den färgades rosa – inspirerad av Gazzetta dello Sport – och blev en enorm succé. Aftonbladet tog definitivt över förstapositionen inom sport från vår främste konkurrent.

Den andra trenden – ett snabbt ökat intresse för internationella kändisar – ledde till beslutet att starta ett veckomagasin med enbart kändismaterial.

Båda dessa satsningar bidrog till upplageökningar och Sportbladet är än idag extremt viktig för tidningen.

2005 började upplagan att falla i allt snabbare takt. I dag minskar den med cirka 7 procent. De stora intäkterna ligger fortfarande i papperstidningen samtidigt som den lönsamma nätsajten har flest läsare. Utmaningen: Hur ska skiftet från analogt till digitalt ske?

Gratistidning: Målsättningen är naturligtvis att så länge som möjligt upprätthålla intäkterna för tidningen. För att hitta nya annonsintäkter och nya annonssamarbeten startade Aftonbladet 2006 en gratistidning. Konkurrensen var stenhård. Det var i Stockholm som Metro startade och hade byggt en mycket stark position. Dessutom hade huvudkonkurrenten Bonniers startat gratistidningar i Sveriges tre största städer.

Satsningen gick med stora förluster och annonssynergierna mellan Aftonbladet och gratistidningen tog aldrig riktigt fart. Däremot ledde utvecklingen fram till det som varit ett av målen: en omstrukturering av gratistidningsmarknaden i Sverige.

Bonniers gratistidning konkurrerades i praktiken ut, Aftonbladets gratistidning lades ner samtidigt som Schibsted köpte 35 procent av Metro/Sverige.

Ett nytt starkt annonssamarbete mellan Aftonbladet och Metro byggdes upp. Att utvärdera resultatet är ännu för tidigt, men för Aftonbladet kommer annonspaketet vara centralt när tabloidmarknaden fortsätter att minska kraftigt.

Tilläggsprodukter: Som tidigare nämnts har Aftonbladet en unik distribution och stark ställning hos återförsäljarna. Med fallande upplaga ställdes frågan hur denna styrka skulle kunna utnyttjas för nya affärer. I ett första steg förnyades och förbättrades våra magasin. Priserna dubblerades utan att upplagorna tog stryk mer än marginellt. På så sätt förbättrades lönsamheten kraftigt.

Den digitala revolutionen är fortfarande i sin linda. Förändringarna kommer att vara dramatiska.

Under flera år hade vi också sålt enstaka produkter som musik-CD och film-DVD tillsammans med tidningen. I de flesta fall med goda resultat.

Vår närmaste konkurrent tog ett nytt steg som också inspirerade oss:

Till våra återförsäljare levereras samlarserier av kända filmer där den första följer med tidningen gratis. Resten av serien säljs tillsammans med tidningen en gång i veckan till ett konkurrrenskraftigt men lönsamt pris.

Affären har utvecklats vidare. Tre gånger i veckan kan idag våra tidningsläsare köpa en tilläggsprodukt – filmer, musik-CD eller ljudböcker.

Lönsamheten för huvudtidningen har hittills hållits uppe genom:

- *Prishöjning av tidningen*
- *Förbättring, nylanseringar och prishöjning av magasinen*
- *Försäljning av tilläggsprodukter*
- *Framgångsrikt annonssälj och annonssamarbeten.*

Ny organisation: Helt avgörande för aftonbladets framgångar inom digitala medier har varit fokus, snabba beslut och snabb innovationstakt. Att vi avskilde den digitala verksamheten i ett eget bolag skapade fokus på utvecklingen av nätjournalistik, nätteknik och nätaffärer. Journalistiken utvecklades från att publicera material från tidningen till att bygga webbspecifika lösningar. Drivna tekniker och kreativa utvecklare var lika centrala som duktiga journalister. Målet var att aftonbladet.se hela tiden skulle ligga i framkant. Att vår säljstyrka var skolad och helt inriktad på nätannonsering var en enorm fördel när krisen 2001 klingade av.

Nu är det ett nytt läge. Aftonbladet.se har idag en helt annan kraft och styrka än för tio år sedan, Risken är inte längre lika stor att sajten underordnas papperstidningens specifika behov.

Samtidigt har spänningarna mellan tidning och nät ökat. Vi utnyttjar inte heller all den kraft som ett samlat mediehus kan uppbringa.

Därför beslutade vi att bolagsgränserna skulle rivas vid årskiftet 2008/2009. Nu håller en helt ny organisation på att byggas upp för att vi gemensamt ska fortsätta att erövra de digitala medierna och förnya tidningens affärer. Utmaningen är att i en gemensam organisation behålla fokus på de kanalspecifika utmaningarna och på ett smidigt sätt kanalisera allt mer kraft mot vår digitala verksamhet.

Schibsted Sverige: Den nuvarande finanskrisen har lett till kraftigt minskande annonsintäkter. Det ställer Aftonbladet och Schibsteds övriga verksamheter i Sverige inför nya utmaningar: Hur bibehålla innovationstakten i en tid med minskande intäkter?

Krisen har påskyndat en utveckling där Schibsted i Sverige nu allt mer samordnas och omorganiseras. Aftonbladet, Svenska Dagbladet och Tillväxtmediers alla bolag ska byggas samman till ett mediehus – med olika affärsområden.

Målen är följande:

• En effektiv samordning av alla krafter för att offensivt bygga en ännu starkare position på nätet och utveckla nätaffärerna.
• Samordning av strategier för att bygga nästa generations tidningar.
• Samordning och sammanslagning av olika stabsfunktioner för att minska kostnaderna.
• På sikt utveckla nya organisationsformer för att också samordna vissa delar av journalistiken.
• Hitta nya gemensamma affärer.

Om två år flyttar därför verksamheterna ihop i gemensamma lokaler.

Utmaningar: Den digitala revolutionen är enligt min mening fortfarande i sin linda. Mediemarknaden kommer i grunden att omstruktureras och på ett sätt som det är svårt att förutsäga mer än att förändringarna kommer att vara dramatiska.

Jag är övertygad om att många tidningar som saknar en lönsam affär på nätet inte kommer att överleva. På samma sätt kommer de traditionella TV-bolagen att för första gången på allvar utmanas av nya aktörer.

Det ställer oss inför gigantiska utmaningar:

• Att hela tiden förstå våra läsares och användares förändrade behov
• Att bibehålla en snabb innovationstakt – trots minskande intäkter
• Att bibehålla intjäningen i tidningsaffären så länge som möjligt.
• Att på ett smart sätt överföra resurser från den analoga delen till den digitala.
• Att utveckla betydligt mer sofistikerade målgruppsinriktade annonstjänster på nätet.
• Att utveckla nya affärsmodeller på nätet för att ta betalt för journalistiskt innehåll.
• Att utveckla en affärsmodell för mobilen. Användningen av mobilt internet har sedan lanseringen av Iphone exploderat. Aftonbladet är marknadsledande – men hur kommer affärerna att se ut?

Till slut: Det är i krisen som gamla strategier sätts på prov. Det är just nu man kan ta nya positioner. Det är nu som framtidens vinnare utkristalliseras.





Medier i utvikling av Torry Pedersen
Administrerende direktør i VG

La nettet utvikles på sine egne premisser

Jeg tror ikke på den integrerte redaksjons velsignelser. Min erfaring er at onlinevirksomheten drives best i egne organisasjoner.

Mediebransjen opplever hustrige tider. Særlig avisene. Inntektene fra rubrikkannonser stuper som et fossefall, merkevareannonseringen har lavere vannføring enn på lenge, og opplaget fortsetter å lekke for de fleste – år etter år. Men noe vokser: Antall rapporter med babelsk konsulent-lingua, råd om «muligheter i nedturen», og ikke minst: Oppslutningen om troen på den integrerte redaksjon.

I følge en undersøkelse fra Zogby International er en overveldende majoritet av verdens redaktører – 86 prosent – overbevist om den integrerte redaksjons velsignelser. Bemannet med journalister så makeløst allsidige at de daglig vil evne å produsere kvalitetsarbeid til både online og papir. Den integrerte redaksjon tillegges mirakuløse evner. Den skal trygge avisenes fremtid. Den er redaktørenes – og direktørenes – hellige gral.

Selv er jeg dissident.

En overbevisning formet av mer enn 20 års erfaring med å lede redaksjoner – både på papir og online. Og en erkjennelse av at vi nå står overfor varig klimaendring – ikke bare utenfor redaksjonslokalene.

Mitt tilholdssted er Skandinavia. La meg derfor stolt få presentere noen av våre fremste idrettsmenn. Sverige har fostret to gigantiske skiløpere: Gunde Svan vant 11 VM- og OL-gull, Ingemar Stenmark fem, i tillegg til 86 enkeltrenn i verdenscupen. Norge er om mulig enda bedre: Bjørn Dæhlie vant 17 VM- og OL-gull, og Kjetil André Aamodt ni. Svan og Dæhlie var langrennsløpere, Stenmark og Aamodt alpinister. Men i begge tilfeller var arbeidsredskapene ski, og leveringsmekanismen snø. Du tror likevel ikke at slalåmkjøreren Stenmark kunne slått Svan i langrenn. Fordi formatene er så forskjellig. Omtrent som online og papir!

Ulik spisskompetanse: All journalistisk produksjon til trykte medier er periodisk. Enten daglig, ukentlig eller månedlig. Online er et medium som legger til rette for kontinuerlig journalistisk produksjon. På sitt beste gjerne i dialog med leserne. Deres tilstedeværelse og erfaring blir en integrert del av det løpende journalistiske uttrykk. To arbeidsformer som åpenbart krever ulik spisskompetanse. Og for å holde oss til idrettslige metaforer: Ulik lagorganisering og treningsmetoder.

Dagen før jeg startet arbeidet med denne artikkelen feide et dramatisk leirras flere hus på sjøen et sted i Norge – mange timer unna våre redaksjonslokaler. Og leverte et skred av argumenter for å illustrere forskjellen mellom et realtidsmedium og en periodisk publikasjon.

I initialfasen var det nedenstående en del av dekningen på www.vg.no – gjennom bloggverktøyet Coveritlive:

13.13. Hovedredningssentralen bekrefter at flere personer skal være tatt av raset.
13.14. Politi, ambulansepersonell og brannvesen er på stedet, men kan ikke bevege seg inn i raset på grunn av faren for nye ras.
13.14. Spørsmål fra leseren Lars: Er det sikkert hvor mange?
13.15: Tallet på hvor mange som er berørt er ikke kjent.
13.18. Spørsmål fra leseren Sindre: Er det redningshelikopter på stedet?
13.19. Hovedredningssentralen forteller at et helikopter er kommet frem, og har startet søket etter personer som kan være i raset.

13.29: Spørsmål fra leseren Jostein: Er dere på stedet, eller bare feeder dere info fra andre?
13.29: Både online og papiravisen har sendt reportere til stedet. Vi holder løpende kontakt med politi, kommune, redningssentralen og andre kilder i området.
13.33: Her er Wikipedias liste over tidligere ras i Norge.
13.35: VGTV. Se video fra rasområdet.

13.52 Informasjon fra leseren Hein Ove Trondsen: Jobber ombord på KV Titran. Vi har blitt omdirigert til rasområdet i Namsos for å bistå i redningsarbeidet. Vi har to dykkere ombord.

I løpet av den første timen etter ulykken hadde nettutgaven gitt leserne rask informasjon, levende bilder, kontakt med de involverte og svar på viktige spørsmål.

Neste dag hadde papiravisen seks velredigerte sider med store bilder som viste dramaet i all sin gru. Og den dramatiske historien om mannen som tok seg inn i raset for å gi varme til, og ta vare på, en ni dager gammel gutt og hans unge mor. Formidlet og presentert på en måte som kravet til hurtighet og format online, aldri kunne muliggjort. Onlinerapporteringen i initialfasen var knapp, multimedial, delvis brukergenerert og transparent. Formidlet som en dialog. Avisreportasjen var velredigert, destillert og foredlet.

Et annet eksempel: Da en boligblokk for en tid tilbake kollapset på vestkysten av Norge og flere beboere mistet livet, hadde nettutgaven publisert 28 omfattende artikler med 113 oppdateringer – før avisen var på gata.

Mens dekningen online fremstår som en kontinuerlig strøm – som i en sildrende bekk, er dekningen i avisen underlagt begrensninger – som innholdet på en flaske. Det kan være vann både i bekken og på flasken, akkurat som det kan utøves fremragende journalistikk både online og på papir. Men det er to forskjellige formater.

Ledende posisjon: Det finnes mosjonister som er gode både i langrennsporet og i slalåmbakken, men det er ikke mulig å bli toppidrettsutøver i begge disipliner samtidig. En nyhetsorganisasjon har samme valg: Fornøyd med å være mosjonist? Eller er ambisjonen å ta en ledende posisjon både online og på papir? Mitt utgangspunkt er det siste – en nasjonal nummer én posisjon!

Separate redaksjoner for online og avis betinger en betydelig størrelse, både for organisasjonen og markedet som skal betjenes. Jeg prediker derfor ikke at dette er en modell som vil passe alle. I mindre aviser er to-redaksjonsmodellen en umulighet.

***Torry Pedersen** er adm. direktør i VG. Han har blant annet vært nyhetsredaktør for VGs papirutgave og var fra 2000 til 2008 ansvarlig redaktør og adm. direktør for VG nett.*

Mer forunderlig er det at store nyhetsorganisasjoner i betydelige markeder slutter opp om den integrerte redaksjon. Åpenbart i troen på at det er den beste tilpasning både til avisenes utfordringer og nettets muligheter. Etter min oppfatning er en rendyrket, helintegrert modell så krevende at den reduserer muligheten for å lykkes – for begge. Velges en integrert redaksjon viser det lite utviklet forståelse for konsekvensen av onlines forretningsmodell, og avisenes behov for endring.

Bli nummer én: La meg utdype mine tanker om dette, og de følger det bør ha for organiseringen av redaksjonen.

Forretningsmodellen online – med nesten utelukkende annonser som inntektskilde – gjør at den som innehar nummer én posisjonen får en disproporsjonalt stor andel av inntektene. Se på Google i forhold til andre søkemotorer. Eller undersøk inntektene til den største portalen for rubrikkannonser i ditt marked, og sammenlign med den som er nest størst. Nyhetstjenester er ikke annerledes.

Min spådom er denne: De som vil organisere nett og papir sammen kommer neppe til å tjene mye penger online. Det er umulig å erobre den verdifulle nummer én posisjonen med en slik organisering. Jo større marked, desto vanskeligere. Og jo lenger unna toppen av seierspallen, desto mindre inntekter. Enerne tjener dramatisk mye mer enn alle de andre. David Beckhams inntekter er hundregangen av en middels midtbanespiller for Bolton.

Onlineposisjoner handler i stor grad om kritisk masse. Har du først lykkes med å ta en ledende posisjon vil det være svært krevende for konkurrentene å angripe. Den kritiske masse forsvarer deg i virkeligheten mer enn den rent faktiske kvalitetsforskjell vis-a-vis konkurrentene. I akademiske termer formulert slik av Harvard-professor John T. Gourville: «En gjennomsnittsperson vil undervurdere den potensielle fordel ved utskiftning med en faktor på omtrent tre, og overvurdere med samme faktor alt de blir bedt om å gi opp». Et kraftfullt argument for viktigheten av å være nummer én.

Jeg tror heller ikke en integrert redaksjon vil gjøre fremtidsutsiktene for avisen bedre. For øyeblikket er klimaet for mediebransjen generelt – og avisene spesielt – svært

barskt. Altfor mange avisledere tror at det vi nå står overfor bare er en storm – mens det i virkeligheten er varig klimaendring. Storm kan medføre betydelige skader, men det endrer ikke biotopen permanent. Når klimaet endres får enkelte arter bedre vekstvilkår, mens andre får dårligere. I et tiår nå har vi vært vitne til at vekstvilkårene for digitale medieprodukter har blitt bedre, mens det blir stadig mer utfordrende for de analoge – deriblant aviser. For å møte denne utfordringen er det nødvendig å styrke de ulike medienes egenart. La nettet være den dristige alpinisten som responderer lynraskt på uforutsette hendelser, og la avisen i større grad være den utholdende langrennsløperen med fremragende stamina i den journalistiske innsamlingsprosess. Det er flere underholdningsprogram på TV enn noensinne – fordi underholdning er den egenskapen der TV har det tydeligste komparative fortrinn i forhold til andre medier.

Hvordan kan det styrke avisen at dens reportere i større grad skal produsere materiale også for onlineutgaven? Hvordan kan det trygge utviklingsfokuset online at det redaksjonelle materialet i større grad skal furneres av papir-redaksjonen?

Daglig leser jeg angivelige gode råd om hvordan utfordringene for avisene kan møtes. En fremtredende amerikansk avisleder fremholdt forleden dette som gode tilpasninger til markedsutfordringene: En avis hadde plassert sin logo nedover til venstre på førstesiden, og en annen hadde endret navn på en seksjon fra Tempo til Live.

Hallo! Dette er som å starte en diskusjon om behovet for å bytte gardiner når du er innesperret i et brennende hus. Hva med å se etter nødutgangen eller forsøke å slukke brannen?

Galt tenkt: Aviser må helt åpenbart produseres billigere i fremtiden. Opplaget kommer ikke til å øke. I et slikt perspektiv gir ideen om den integrerte redaksjon mening – i den forstand at den potensielt vil redusere produksjonskostnadene. Men jeg tror likevel det er galt tenkt – av tre grunner.

1) Behovet for produktutvikling er annerledes for aviser enn online. Enhver produktutvikling krever en sterkt fokusert innsats. Skal avisene være bærekraftig i fremtiden må de levere produktegenskaper som tydelig differensier dem fra online nyheter. Online er allerede, og vil i enda større grad bli, første stopp i nyhetenes verdikjede. At de samme personene skal evne å reposisjonere avisen samtidig som de utvikler originale og nyskapende fortellerteknikker online, er etter mitt skjønn nærmest umulig. Den integrerte redaksjon vil trolig samtidig både redusere avisens utviklingsmuligheter og onlines potensiale.

2) Avisers redaksjoner er i dag dyrere drevet enn online. Ved en sammenslåing er sannsynligheten større for at det høyere kostnadsnivået i avis vil smitte online, enn motsatt.

3) Avisene må redusere kostnadene, men fokuset for besparing bør i større grad rettes mot andre områder enn den journalistiske kjerneprosess. De må trykkes billigere, distribueres billigere, ha færre støttefunksjoner, og en langt mer effektiv foredlingsprosess fra journalist til ferdig produkt. Svaret på avisenes utfordringer bør ikke være dårligere journalistikk.

Hva har formet mitt syn? Mine egne erfaringer som leder i Norges største avis – og senere som leder i Norges største onlinetjeneste. To produkter sprunget ut fra samme merkevare – VG.

Her er en kortversjon av historien: Vår nettutgave ble etablert 10. oktober 1995. På

den tiden var jeg redaktør med ansvar for nyhetsarbeidet i papiravisen. Nettutgaven fikk ta sine første ustøe skritt helt uten oppfølging fra min side – selv om det formelt var en liten avdeling i avisen. En organisasjonsform som besto fram til sommeren 2000. Da ble onlinevirksomheten organisert i et eget selskap, og jeg ble leder for selskapet – både redaksjonelt og kommersielt.

På egne premisser: Da vi startet i 2000 var antall lesere av nettutgaven daglig under 20 prosent av det antall som leste avisen. I dag er antall daglige lesere av avisen 80 prosent av antall lesere av nettutgaven. Et historisk paradigmeskifte drevet frem av bredbåndsutvikling, og at de digitale innfødte utgjør en stadig større andel av markedet. Men også fordi vi tillot oss selv å utvikle nettet på dets egne premisser. Drevet frem av en overordnet ambisjon: Bli nummer én online.

Internett vil ikke forsvinne. Det finnes ingen empiri for at en defensiv strategi verner om avisens fremtidsutsikter. Tvert i mot er vår beste forsikring for offensivt å møte fremtiden at 40 prosent av mediehusets totale annonseinntekter, og nær 38 prosent av total profitt, kommer fra vår digitale virksomhet.

En avisleser anses å være 20 ganger mer verd enn en onlinebruker. I VGs tilfelle er faktoren mindre enn åtte. Minst 55 prosent av kostnadene ved å publisere en avis kan fjernes umiddelbart ved å bli «online only». Papir, distribusjon, trykkeri og salgskommisjon trengs ikke på nett. Vi ville vært nær break-even i dag, selv om vi hadde flyttet hele den journalistiske staben i avisen til online.

Ikke det at det er en aktuell problemstilling, for like viktig som det er å «La nettet leve» er det å la «avisen leve».

Hovedutfordringen for alle tradisjonelle mediehus blir å håndtere transformasjonen fra analogt til digitalt mediekonsum så godt som mulig. Det er min overbevisning at de som lykkes med det vil få en relativt sett enda sterkere posisjon enn i den analoge verden. Riktignok innbærer digitaliseringen en fragmentering av medielandskapet, men den gjør samtidig de største kanalene enda mer dominerende. Hørt om Google, Facebook, You Tube og Twitter? Eller i det skandinaviske nyhetsmarkedet online – aftonbladet.se og vg.no?

Foruten å ha separate redaksjoner er vår onlinevirksomhet organisert i et eget selskap. En organisasjonsform stadig færre avishus benytter. Igjen er min oppfatning divergerende i forhold til majoriteten. Er både avisdrift og onlinevirksomhet organisert i samme selskap, med samme styre, tror jeg det vil bli brukt mer tid på det etablerte mediets utfordringer, enn på det nye mediets muligheter. Begge deler fortjener oppmerksomhet, men ikke på bekostning av hverandre. Alderdommens problemer har aldri blitt lindret ved å hindre ungdommens utvikling.

Hundreårsbølgen: Jeg mener at både onlinevirksomheten og avisen drives best med separate organisasjoner. Det gir best forutsetninger for det nødvendige fokus, tempo og produktutvikling for begge produkter.

Men mediebransjen er rammet av en hundreårsbølge. Delvis fremskyndet av sentralbanksjef Alan Greenspans doktrine: «I stedet for å stikke hull på en boble mens den blåses opp, skal man heller konsentrere seg om å rydde opp i sølet etter at den har sprukket».

Dette er ikke tiden for å være dogmatisk. Nett og papir kan definitivt lære mer av hverandre. Men jeg kan ikke fri meg fra tanken på at den overdrevne troen på den integrerte redaksjon, springer ut av et behov for å tildekke at altfor mange aviser kom for sent til perrongen da onlinetoget gikk.


SvD
Nu får fildelare börja spåras



Vilja till ändring av Lena K. Samuelsson, chefredaktör, och Martin Jönsson, redaktionschef, på Svenska Dagbladet

Innovation och utveckling: Med örat mot marknaden

Det gäller att ligga steget före i innovation och produktutveckling. Vikten av att lyssna och modet att ta tuffa beslut är det viktigaste när nästa generations dagstiding utformas.

I Storbritannien har en gammal affisch från krigstiden blivit högsta mode i den djupa lågkonjunkturen. Uppmaningen «Keep calm and carry on», med vita bokstäver på rött tryck, syns vart man vänder sig: på t-shirts, affischer, muggar och skärmsläckare. Drabbas inte av panik, utan behåll lugnet och fortsätt som tidigare.



Det kanske fungerar som självironisk brittisk blinkning under krisen, men för mediebranschen är det nog sämsta möjliga råd. Panik eller inte: vi kan inte fortsätta som tidigare, problemet är snarare att alltför många redaktörer och tidningsägare gjort det alldeles för länge.

Och just nu är läget allt utom lugnt.

Fredagen den 26 februari i år skrev medieanalytikern Jon Fine på Business Week ett blogginlägg på tidningens sajt, med följande inledning: «Tycker du att din bransch har haft en tuff vecka? Titta då på hur dagspressen haft det de senaste sju dagarna.»

Han räknade sedan upp alla de dystra besked som kommit från olika tidningsägare den gångna veckan. Tidningskedjorna *Journal Register* och *Philadelphia News* (som bland annat äger anrika *Philadelphia Inquirer*) begärde båda konkursskydd, precis som tidigare *Tribune*-gruppen och *Minneapolis Star-Tribune.* Mediejätten *Hearst* meddelade att den avsåg att lägga ner *San Fransisco Chronicle,* som i fjol förlorade en miljon dollar i veckan, om inte personalen accepterade mycket kraftiga nedskärningar.

Financial Times fyllde på krisbeskeden med att uppmana personalen att acceptera förkortad arbetstid. *Hartford Courant* informerade om en personalminskning på 100 tjänster. Och på torsdagen kom det väntade, men tragiska, beskedet om att *EW Scripps* med omedelbar verkan upphör med utgivningen av *Rocky Mountain News* – en tidning som tillhört USA-pressens allra vassaste och mest kreativa, med fyra Pulitzer-pris på de åtta senaste åren.

Fines rubrik på inlägget var lika uppgiven som lakonisk: «Och veckan är inte ens slut än».

Så har det sett ut i den amerikanska dagspressen hela denna brutala vår. Utöver detta har bland annat klassiska kvalitetstidningen *Christian Science Monitor* slutat med sin dagliga pappersupplaga, de hårt prövade Detroit-tidningarna har dragit in sin hushållsutdelning på vardagar och Hearstkoncernen helt givit upp pappersutgivningen av *Seattle Post Intelligencer,* efter 146 år som dagstidning.

Fler USA-tidningar lär ha fallit innan den här artikeln kommit i tryck, efter de senaste prognoserna om annonsintäktsras på 30-35 procent och akuta likviditetskriser i finanskrisens spår. Dussintals tidningsgrupper är utbjudna till försäljning, men få eller inga vill eller har möjlighet att köpa.

Det är en krisens löpeld som sprider sig och ingen kan i nuläget riktigt överblicka konsekvenserna, vare sig för företagen eller för samhället. Stora städer som nyligen hade två eller flera dagstidningar kan nu bli helt utan en egen daglig tidning. Knappt några större städer lär ha kvar mer än en daglig tidning 2010, spår analytikern Mike Simonton på Fitch Ratings, i en artikel i New York Times.

När det strukturella skiftet till nya medievanor sedan späddes på av en djup lågkonjunktur och kreditfrossa har alle branschens problem blottlagts.

Samma dag som *Seattle Post Intelligencer* kom ut med sin sista pappersutgåva publicerade *Financial Times* en dödsruna över den amerikanska dagstidningen som företeelse: «I kärleksfullt minne, 1764-2009». Runan talar om den långa, hopplösa kampen mot en åldrande läsargrupp, rigida kostnadsstrukturer, alltför hög skuldsättning, ny webbaserad konkurrens och om den arrogans och ovilja till utveckling som präglat tidningsföretag som länge levt i snudd på monopolställning på läsar- och annonsmarknaden.

Det är en träffande beskrivning. Krisen i mediebranschen är inte universell även om alla känner av den, efter konjunkturens störtdykning och med smittan från en finanskris som snabbare än någonsin tidigare blev global.

En stor del av den amerikanska pressens kris förefaller istället vara precis så självförvållad som Financial Times beskriver. Många dagspressföretag där har uppenbart brustit i förmåga att utveckla sina tidningar och sajter och har därmed i allt högre grad alienerat sig från sina läsare och annonsörers behov.

Det har bäddat för ny, mestadels digital, konkurrens – och när det strukturella skiftet till nya medievanor sedan späddes på av en djup lågkonjunktur och kreditfrossa har alla branschens problem blottlagts i något som bara kan beskrivas som en direkt kollaps. Tidningshusen faller och det är på många håll för sent att göra något annat än att stå och titta på.

Svenska Dagbladet har också varit där – nästan. Blödande av långvariga problem vid utgången av 1990-talet och drabbad av akuta kriser en bit in på 2000-talet.

Det första drastiska beslutet då, år 2000, handlade om att minska personalstyrkan, flytta till nya lokaler och – som första stora morgontidning – byta till det mindre tabloidformatet.

Det var ett stort steg, men det var uppenbart att det inte räckte. I slutet av 2001 var tidningen så nära döden det gick att komma, men räddades i sista stund.

När Schibsteds styrelse den gråa novemberdagen gick in i konferensrummet på Apotekergatan i Oslo pekade allt på nedläggning av SvD, men efter en legendarisk insats av dåvarande vd:n Gunnar Strömblad gavs tidningen en ny frist.

Ett stort problem kvarstod dock: läsarna var inte nöjda. I de fokusgruppsundersökningar som genomfördes vid den här tiden var domen hård mot den nya tabloiden. Inte mot formatet, som blev en omedelbar succé, utan mot vad som hänt med varumärket. Tidningen beskrevs som rörig, utan substans och på väg att förlora sin identitet.

Det blev startskottet på ett omgörningsarbete, med fokus på den kvalitet som sedan 1884 förknippats med SvD – ett arbete som egentligen aldrig avslutats, utan som i dag i det närmaste är ett ständigt tillstånd av utveckling.

De första åtgärderna handlade om att skapa en mer enhetlig tidning, med bättre harmoni mellan de olika delarna, en nygammal logotyp och en mycket tydligare navigation, med snabb guidning till tidningens innehåll.

Fokus låg starkt på förståelsen av att läsarna inte alltid hade samma behov – och samma tid. Det skulle gå att läsa tidningen på 3 minuter, med hjälp av snabbguider och tydligare översikt, men också på 30 minuter, via fler tillägg, mer nyhetsgrafik och ingångar till artiklarna – eller 3 timmar, för den som vill ta del av alla fördjupningsmöjligheter.

Här inleddes vändpunkten för SvD, som en modernare tidning, med läsarna i fokus och tydliga målgruppsdefinitioner. Tidningen slutade vara andratidning på marknaden och bestämde sig istället för att vara förstatidning för sin målgrupp: den moderna storstadsmänniskan. De redaktionella valen och prioriteringarna gjordes tydligare. Nya ledord för journalistiken togs fram i ett internt arbete och gjordes sedan till kärnvärden för hela SvD: angelägen, informativ, engagerande och användbar. En vision formulerades: En självklar del av stockholmarnas vardag.

Effekten blev tydlig: upplagan och intäkterna steg och självförtroendet med dem.

Lena K Samuelsson är chefredaktör på Svenska Dagbladet. Lena K Samuelsson kom till Aftonbladet i 1989 där hon avancerade till biträdande redaktionschef. Åren 2000-2001var hon verksam i Köln och Berlin på uppdrag av Schibsted International, och när hon återvände till Sverige fikk hon tjänsten som redaktionschef på Svenska Dagbladet. Året därpå blev hon chefredaktör.

Martin Jönsson är redaktionschef på Svenska Dagbladet och gästprofessor i praktisk journalistik vid JMG, Institutionen för journalistik och masskommunikation vid Göteborgs universitet. Han har tidigare varit chef för SvD.se och SvD Näringsliv och verkat som medieanalytiker, med Sveriges mest inflytelserika medieblogg. Martin Jönsson har bl a varit chefredaktör för Journalisten, Nöjesguiden, Bibel, Civilekonomen, Dagens Debatt och Svensk Export.

Torsdagen den 20 november 2003 var stämningen på topp. Då samlades hela personalen och firade i champagne för att SvD vunnit Stora Journalistpriset för första gången på många år. Det skålades med vinnarna Björn Hygstedt och Ulla Danné. Deras avslöjande om maktmissbruk och överdåd inom Storstockholms Lokaltrafik var en journalistisk triumf och en extremt viktig symbol för hela tidningens lyft.

Men glädjen blev inte långvarig. Redan dagen därpå tvingades vd Gunnar Strömblad kalla till ett nytt stormöte, den här gången med en kalldusch istället för skumpa: gratistidningen Metros kommande bostadsbilaga hade på ett bräde lagt beslag på nära 50 procent av bostadsannonsmarknaden i Stockholm; en affär som kom att kosta SvD drygt 75 miljoner i förlorade intäkter det kommande året. Det var förfärliga dagar. Kontrasten mellan framgång och kris kunde inte varit större.

Vad detta lärde oss var två saker. Dels att framgång är en bräcklig position som man aldrig kan ta för given och att man därför själv måste ligga steget före i innovationsarbetet. Dels att det går att återta förlorade positioner om man är tillräckligt bra på att förstå kundernas behov.

För det var vad som hände. Med en tydlig nischning mot det dyrare marknadssegmentet – och med stor lyhördhet för mäklarbranschens behov – skapades Magasinet, som en kvalitetsbilaga för bostadsmarknaden. Och affär för affär togs marknaden tillbaka, så att gratistidningarna till slut tvingades dra sig ur hela marknaden och fastighetsannonseringen blev avgörande för att SvD 2007 nådde sitt bästa resultat någonsin.

Förändringen av SvD fortsatte samtidigt med kampen om bostadsannonserna. Hösten 2004 lanserades «nya SvD», med en ännu mer användarvänlig design, tydlig färgkodad – och med tre tydligt profilerade delar där Näringsliv lyftes upp som en självständig affärstidning, redo att ta upp kampen med Dagens Industri om affärsläsarna. På så sätt förstärktes också SvD som målgruppstidning – och hittade allt fler läsare. De kommande tre åren ökade upplagan med totalt 16 000 exemplar, i ett läge där så gott som samtliga andra svenska dagstidningar redovisade allt snabbare fallande upplagesiffror.

En stor varumärkesundersökning visade också att strategin med kombinationen av dagstidning och affärstidning var lyckad: ekonomi hade nu blivit det område där SvD tydligast skilde ut sig på marknaden och rankades högt.



Våren 2005: På Drottninggatan, ett stenkast från SvD-huset på Mäster Samuelsgatan, står chefredaktör, vd och andra medarbetare och delar ut både SvD och konkurrenten Dagens Nyheter till förbipasserande stockholmare. Totalt 40 000 tidningspaket delades ut under en månad, som en del i kampanjen «Utmaningen». Det var dags att få DN-läsare och icke-läsare att upptäcka allt positivt som hänt med SvD och att det var en modernare och mer profilerad morgontidning. Den som tog en testprenumeration och eventuellt inte var nöjd utlovades pengarna tillbaka.

Men det fanns en baktanke också: att lyssna på läsarna ännu en gång och få färdriktningen i nästa steg av utvecklingsarbetet klar för sig.

Via webb och SMS ombads läsarna berätta vilken tidning de föredrog. Resultatet var en stor framgång för SvD på vardagarna, då läsarna föredrog oss – men, vilket vi anat, på helgerna sågs DN som det klart bättre alternativet.

Därmed var hemläxan given: att förstärka helgen.

Hösten 2005 tillsattes en arbetsgrupp med uppdraget att förstärka och förnya helgläsningen. Men inte genom att lägga till fler produkter och mer papper, utan genom att göra om det befintliga radikalt. Idén var att förstärka det som läsarna redan uppskattade: näringslivsmaterialet, kulturmaterialet och nyhetsfördjupningen. Resultatet tre månader senare blev ett upplägg som är unikt i dagstidningsvärlden: en nyhetstidning och två magasin, N och K.

«Dagstidningsmagasinen» förenade dagstidningens nyhetspuls och aktualitet med magasinens personligare tilltal, läsupplevelse och starkt profilerade bildjournalistik. De kompletterades med ett fördjupande aktualitetsreportage i nyhetsdelen, så att söndagen – den dag då man verkligen har tid att läsa – blev en «SvD De Luxe», utan att för det sluka mycket mer papper och resurser.

Succén blev omedelbar, förstärkt av erbjudanden om att ta enbart en «helgprenumeration». Detta har varit något som branschen tidigare skytt som pesten, av rädsla att många läsare då skulle ta steget från 7 till 3 dagars prenumeration.

Men via vårt arbete med läsarinsikt visste vi att många läsare efterfrågade just ett sådant upplägg – och utgick från att vi den vägen både skulle kunna behålla prenumeranter som annars riskerade att lämna oss helt, men också plocka in nya kunder bland icke-läsare och från andra tidningar.

Vi såg parallellen med hur flygbolagen in i det sista vägrat låta kunderna boka enklebiljetter, för att de inte ville tappa en mer lukrativa returbiljettsförsäljningen – men tvingats ge sig för kundernas vilja. Vi såg det därför som en konkurrensfördel att lyssna på läsarnas tydliga önskemål.

Resultatet blev oerhört positivt. Vi fick in många helt nya läsare – som vi sedan till stor del lyckats konvertera upp till fulltidsprenumeranter! – och undvek ett stort tapp bland befintliga prenumeranter. Totalt ledde helgsatsningen till att upplagan ökade med nästan 10 000 exemplar per utgivningsdag. Och alla älskade den nya söndagstidningen. Nu var det inte längre Dagens Nyheter som dominerade söndagen, utan SvD. Utmaningen från läsarna till oss gick hem, med båda som vinnare.

Utmärkelser till SvD i urval:
- *Stora Journalistpriset 2003, 2004*
- *Årets dagstidning 2005*
- *Årets annonsorganisation 2005*
- *Världens bäst designade dagstidning 2005*
- *Svenska Designpriset 2006, 2007*
- *Årets mediesajt 2007*
- *Årets affärstidning 2007 och 2008*
- *Europas bäst designade dagstidning 2008*
- *Årets annonsorganisation, Schibsted Sales Awards, 2009*

Lanseringen av söndagsmagasinen fick också en stor och avgörande effekt på hela tidningen: den lade grunden för en övergång till alltmer fördjupande och agendasättande reportagejournalistik i papperstidningen, medan den snabba nyhetsrapportering i allt högre grad blev en fråga för webben.

Framgången för helgsatsningen fick oss att i ännu högre grad prioritera arbetet med kund- och läsarinsikt: vad de behövde SvD till, i ett alltmer fragmentiserat och snabbrörligt medielandskap, där utbudet – både från traditionella och sociala medier – ökade explosivt.

Flera processer rullades igång på tidningen under 2007 och 2008:

- *Förbättrad omvärldsanalys,* med seminarier för hela företaget för att se till att kunskapen om vad som hände i vår omvärld spreds till så många som möjligt – och satte igång en diskussion om vilka konsekvenser dessa förändringar skulle få för SvD.

- *Översyn av organisationen,* med ett projekt för att «steg för steg» skapa en kanaloberoende, integrerad organisation inom både redaktion och sälj.
- *En genomgripande kanalanalys,* där vi granskade styrkorna och svagheterna i respektive mediekanal och lade grunden för en ny kanalstrategi, där vi tydliggjorde att vi måste ha samma kvalitetsambitioner och värdegrund i alla våra kanaler, men att formerna för journalistiken måste varieras och skiljas åt mer, för att utnyttja styrkorna i respektive kanal fullt ut.
- *En grundlig varumärkesanalys,* som tydligt visade att SvD lyckats behålla kärnan i varumärksuppfattningen om tidningens seriositet och kvalitet, men samtidigt lyckats lägga till mer när det gäller angelägenhet och engagemang.
- *Ett läsarinsiktsprojekt,* med en segmentering av våra viktigaste läsargrupper. Till den framställdes också en särskilt tidning om våra läsare, där medarbetarna fick i uppdrag att intervjua en läsare om deras medievanor och deras förhållande till SvD – något som fick en oerhört stor betydelse när det gällde att synliggöra läsarnas behov och förändrade mediekonsumtion.


SVENSKA DAGBLADET

"Det blev ett ja, ja, ja, ja, ja"

Kronprinsessan Victoria när Daniel Westling friade

Upplageutveckling:
2004: 180 800
2005: 188 300
2006: 194 900
2007: 196 600
2008: 194 800

Läsarutveckling, SvD:
2004: 471 000
2005: 468 000
2006: 481 000
2007: 486 000
2008: 505 000

Unika besökare/vecka, SvD.se (vid årets slut):
2004: 280 000
2005: 390 000
2006: 480 000
2007: 560 000
2008: 690 000

Våren 2008, med konjunkturnedgången i tydligt annalkande, fanns det – efter detta gedigna grundarbete – en stark «sense of urgency» i SvD-ledningen. Nedgången hade ännu inte drabbat oss, snarare var våren 2008 den resultatmässigt starkaste perioden någonsin för tidningen, men det var uppenbart att såväl konjunkturen som de mer strukturella förändringarna på mediemarknaden mycket snart skulle skapa stora problem i branschen.

Det var dags att fråga sig vart vi skulle – och hur. Igen.

Ett omfattande strategiarbete gjordes på ett par månader och därefter togs beslutet att dra igång «SvD 3.0» : tidningens hittills största utvecklingsprojekt, med syftet att ta ett nytt helhetsgrepp över vad vi erbjuder läsare och annonsörer, i alla tänkbara kanaler.

Att vi rullade igång detta förändringsarbete då, innan finanskrisen fick marknaden att falla ihop, är vi glada åt i dag. Det var en viktig markering om att det är tidningsutvecklingen som måste stå i centrum även under kärvare ekonomiska förutsättningar – och tajmningen gav oss ett försprång på marknaden, där vi nu ser hur panikåtgärder för att få ner kostnaderna leder till totalstopp för all form av utvecklingsarbete på många håll. SvD har självklart också genomfört stora besparingsprogram det senaste halvåret, i syfte att få ner våra fasta kostnader långsiktigt, men vi har gjort det utan att tappa tempo i det livsnödvändiga innovationsarbetet. SvD har i dag en organisation som är betydligt mindre än konkurrenternas, men anpassad till vårt uppdrag och den journalistik vi vill göra framgent.

Flera konkreta effekter har redan kommit ur SvD 3.0 . Vi har bland annat sjösatt ett nytt sätt att arbeta med varumärket: *SvD accent* som erbjuder läsarna väl utvalda resor och inspirerande upplevelser.

En grundläggande lärdom av magasinsuccén med N&K var att läsares och annonsörers behov skiljer sig rejält beroende på om det är vardag eller helg. Samtidigt ser den klassiska dagstidningen i mångt och mycket likadan ut sju dagar i veckan. Detta tänker vi nu ändra på.

Vi tog i januari ytterligare ett steg mot mer skillnad mellan vardag och helg, genom att trimma vardagstidningen och göra den mer kompakt, för den stressade vardagsläsaren, med tydligare val och prioriteringar. Samtidigt förstärkte vi fördjupningsprofilen till helgen, inom ämnen som vi vet att våra läsare är oerhört intresserade av: mat, resor och Idag-redaktionens olika artikelserier om livsfrågor och familjeliv. Vi lanserade också en ny avdelning, Mat & Klimat, som helt baseras på de frågor som läsarna ställer till oss och som utnyttjar kunskapen hos våra specialreportrar

Vi bjöd inn läsarna och lät dem vara med och forma artikelserierna direkt, med sina frågor och erfarenheter. Gensvaret blev enormt.

Läsarnas frågor är ett sätt att öka interaktiviteten och stärka relationen med våra läsare, i både papper och på nät. Samma strategi låg bakom en redaktionell innovation vi lanserade förra sommaren: öppna artikelserier. Där arbetade vi på ett helt nytt sätt redaktionellt, genom att – via annonser och webb – bjuda in läsarna och låta dem vara med och forma artikelserierna direkt, med sina frågor och erfarenheter. Gensvaret blev enormt och resultatet oerhört lyckat, med en ny sorts journalistik. Efter att ha berättat om arbetssättet i Schibsteds Next Generation Newspaper-projekt har det inspirerat flera andra tidningar i koncern att testa samma metod.

De öppna artikelserierna och Mat & Klimat är exempel på hur vi använder oss av läsarsinsikten i vardagen. Men de visar också vilken styrka webben och SvD.se har för att driva utvecklingen framåt och förstärka vårt varumärke.

I branschdebatten i dag finns det en stor och tydlig frustration över hur svårt det är för tidningsföretagen att få affärsmodellen för nyhetsjournalistik att fungera på nätet i takt med att nätet tar en allt större del av reklamkakan.

SvD:s strategi för nätet har förändrats utifrån de kanalanalyser vi gjort och bygger i dag på flera grundpelare än «bara» att skapa en fungerande annonsaffär i sig:

- Nätets betydelse för att förstärka varumärket
- Nätets betydelse för att värva nya prenumeranter
- Nätets betydelse för att utveckla nya annonspartnerskap
- Nätets betydelse för att utveckla journalistiken och förstärka läsarrelationen

I ett läge där telemarketing blivit ett allt trubbigare instrument för att värva nya prenumeranter har SvD.se blivit vår viktigaste plattform för att få in nya kunder – och stärka relationen med de existerande. Vår julklappskampanj, där prenumeranterna fick skapa digitala paket och ge bort provprenumerationer, blev en stor succé och gav ett rejält nytillskott av prenumeranter. Kampanjen, skapad internt, belönades med gulddiplom i marknadstävlingen Guldnyckeln, för kreativt användande av webb och mejl i marknadsföringen.

En grundpelare i vår digitala strategi är också att skilja mer på den journalistik vi gör i de olika kanalerna. Att «göra papperstidning på nätet» är en hopplös strategi, som bara försvagar pappersprodukten. Vårt fokus är istället att utnyttja de webbunika formaten så mycket som möjligt: realtidsrapportering, webb-tv, bild/ljudspel, quiz, bloggar, blogglänkning, twitterflöden, läsardiskussion mm. På sätt förstärker papper och tidning varandra, istället för att kannibalisera på varandra. Vi utgår från läsarnas behov, är mer innovativa i respektive kanal – och ser sedan till att knyta ihop dem.

Den strategin har lett till en fantastisk tillväxt för SvD.se under 2008-2009. Vi har tagit marknadsandelar från huvudkonkurrenten, slagit läsarrekord och ökat annonsintäkterna, trots rådande marknadskris. Det ger oss stark tilltro till nätet, utan att se en försvagning för papperstidningen.

Svenska Dagbladet är inte Sveriges största tidning, men vi är störst och viktigast i den målgrupp vi definierat som vår – och vi tänker fortsätta att «ta våra stockholmare».

Även i den försämrade konjunkturen fortsätter vi att ta marknadsandelar, oavsett om man räknar i upplaga, räckvidd eller annonser. Antalet läsare nådde all time high på både papper och nät under 2008 – och nätet har slagit nya besöksrekord gång på gång våren 2009. Och SvD Näringsliv har två år i rad utsetts till Sveriges bästa affärstidning, i den ranking som Sveriges börsbolagsdirektörer och branschanalytiker gör.

Vi tror att det handlar om att våga lyssna på läsare och annonsörer – och ta konsekvensen av vad de säger. Att vara mer relevant, möta deras behov bättre – och vara bättre på att förstå hur deras medievanor ser ut och förändras. Man kan aldrig tvinga folk att läsa det de inte vill läsa; i synnerhet inte i den hårda konkurrenssituation som nu föreligger. Men den som är bäst på att utveckla sitt innehåll och erbjudande i samklang med läsarna blir angelägen för dem – och då är läsarna också beredda att betala.

Vi tror att det handlar om att våga lyssna på läsare och annonsörer – och vara bättre på att förstå hur deras medievanor ser ut och förändras.

SvD har definitivt inte de största resurserna: vår redaktion är i dag runt 195 personer, att jämföra med runt 315 på Dagens Nyheter – och vår affärstidning SvD Näringsliv har bara ett 30-tal medarbetare, mot drygt 130 på konkurrenten Dagens Industri. Men krishanteringen och tydligheten i prioriteringarna har gjort att organisationen är oerhört effektiv: mindre hierarkisk, mer operativ och väldigt produktiv. Vi har också genomfört en mer integrerad nyhetsorganisation för att täcka våra olika kanaler – och håller nu på att driva igenom integrationen mellan papper och webb fullt ut på alla avdelningar.

Nästa steg i effektiviseringen av organisationen blir det nya Schibsted Sverige, att söka samarbete inom koncernen överallt där det är möjligt. Arbetet med att knyta ihop organisationen med Aftonbladet, med bland annat gemensamma servicefunktioner, är redan i full gång – och på sikt, när vi kan flytta till gemensamma lokaler, ser vi stora möjligheter till samarbete även på andra plan, för att göra utvecklingsarbetet mer kostnadseffektivt och kunna garantera att redaktionens resurser i så hög grad som möjligt går till att utveckla det som är varumärkesunikt och konkurrensavgörande.

Vi är övertygade om att det går att hitta även redaktionella samarbeten, om vi är tillräckligt kreativa och innovativa, utan att det drabbar respektive varumärkes särart.

Ett första sådant lanseras nu i vår. SvD:s och Aftonbladets ledarredaktioner, hemmahörande i helt olika politiska läger, startar då en gemensam webb tv-satsning. Så gör man sina olikheter till en gemensam styrka – och skapar något nytt och unikt på marknaden.

Vi har lärt oss mycket av vår resa mellan kris och framgång. Och vi tänker fortsätta ligga steget före. Nyskapande och utveckling, med örat mot marknaden och ett stadigt grepp om varumärket, är vår främsta möjlighet att tämja krisen, hur djup den än kan verka, och komma ut som en vinnare.

Här är 5 punkter för framgång i dagstidningsbranschen:

- Tidningarna måste våga välja ännu hårdare och renodla sin profil, utifrån läsarnas behov.
- Tidningarna måste – på allvar – lyssna och interagera med sina viktigaste målgrupper.
- Tidningarna måste våga skilja mer på papper och digitala medier och utnyttja de unika styrkorna i respektive kanal.
- Tidningarna måste bli mycket öppnare för möjligheterna att arbeta journalistiskt i andra former än de traditionella, artikelbaserade.
- Tidningarna måste vara mer innovativa och lyhörda för bra idéer hos andra, såväl journalistiskt som när det gäller affärsmodellerna.

Till hösten kommer nästa stora omgörning, inom ramen för SvD 3.0. Just nu sitter vi och lyssnar på vad läsarna tycker om våra idéer i breda fokusgrupper. Och det låter positivt. De ser nästa generations dagstidning – och de gillar den. Nu blir vår utmaning att leverera den. Varje dag.


20 minutes
paris
www.20minutes.fr
football
Le Lyon n'est pas mort hier soir



Den nye redaktørrollen av Frédéric Filloux
Redaktør Schibsted International

Under beleiring: Behovet for en ny redaktørrolle

Dagens og morgendagens redaktører må holde hodet kaldt og fokusere på ett eneste spørsmål: Hva er det som gjør mitt redaksjonelle produkt unikt?

Kall det historien om redaktøren og bloggeren. For tyve år siden var det redaktøren som var den dominerende i nyhetsbransjen. Han regjerte over en skare journalistene, fordelte oppdrag, sendte ut reportere, forhandlet med spaltister, lederskribenter og selvoppnevnte meningsbærere. Mer enn noen annen representerte han selve kjernen i organisasjonen. Den gangen var budsjetter et abstrakt begrep, lesere var trofaste og krevende. På redaksjonsmøtene ble avgjørelser tatt med en suveren forakt for lesernes ønsker og forventninger. Markedsundersøkelser var et ukjent begrep. De ble til og med betraktet som en uting. Noen aviser hadde fortsatt lesernes tillit og beholdt dem, andre mistet kontakten med dem i stadig større grad. Men det fungerte likevel bra. Enkelte aviser og tidsskrifter brukte store summer på flott, nytt design – med blandet resultat. Men den generelle tillit til evnen til å levere var stort sett intakt.

Det var tider, det. Det var faktisk slutten på de gode tider. I begynnelsen gikk det sakte, leserne ble eldre, de ble mer ustabile og til slutt ble de borte. Da slo to bølger innover verden: Dataalderen og resesjonen.

Dataalderen førte til fullstendig oppløsning av en forretningsmodell som hadde eksistert i mer enn hundre år. Med endringen av nyhetsdistribusjonen kom gratiskulturen. Plutselig mente en hel generasjon at nyheter skulle være gratis, og dermed mistet avisen som varemerke sin appell. Allestedsnærværet, den umiddelbare tilgangen på nyheter, førte til massiv desimering av verdier: Hvorfor betale for aviser og tidsskrifter når de finnes på nettet – gratis? På den andre siden sto redaktørene overfor et tilsvarende spørsmål: Hvorfor beholde en stab av fotografer og videojournalister når de første bildene av et fly som lander på Hudson-elva dukker opp på internett nøyaktig åtte minutter etter at ulykken er skjedd? Hva skal vi med et kostbart nyhetsbyrå i Mumbai når mikrobloggingtjenesten Twitter spyr ut nyheter i et stort tempo? Faktum er at nyhetsvarsling er blitt en vare.

Inn kommer bloggeren. Med to utfordringer til redaktøren. Bloggeren tar ikke ting så høytidelig, hverken når det gjelder omgivelsene – en datamaskin i kjelleren er nok for de mest beskjedne – eller innhold. Bloggeren er ingen journalist, han sprer informasjon om det han ser, ispedd meninger av variabel kvalitet. Og det skjer raskt, nok en utfordring for en redaktør. Han blåser opp et rykte, en krangel, noen ganger fakta – han overdriver hemningsløst. Virksomheten blomstrer mens relevans og etterrettelighet blekner. Det gjelder de fleste av dem. Men bloggere kan også være eksperter med stor innsikt på mange områder, som f.eks. i videnskapelige fag og økonomifag. Bloggere kan være mer interessante og mer reflekterte enn journalister.

Det er hovedsakelig disse to kreftene som arbeider i mot redaktøren: Både som inspirasjonskilde – massene uttrykker seg – og som intellektuell konkurrent når virkelig ekspertise en gang i blant dukker opp. Disse forflytningene av intellektuell dominans er i seg selv nok til å utfordre den tradisjonelle måten å innhente og publisere nyheter på.

I den sammenheng blir resesjonen en katalysator, den knuser forretningsmodeller og fremskynder nedleggelse av svake virksomheter. Avisutgivere har med gru oppdaget at lesere som går fra nyheter på papir til nyheter på nett kun innbringer en femtedel av det de gjorde før. Også den tidligere så populære gratisavisen sliter når annonsemarkedet faller. Det finnes likevel en mer konstruktiv – om ikke akkurat optimistisk – måte å beskrive det som nå skjer på. Nedgangen vil trolig sette i gang den endringsprosessen som er nødvendig i bransjen. Det er på tide med reelle forandringer i nyhetssektoren. Ikke den småklattingen vi er vant til, men en reell og avgjørende nyskaping.

Redaktøren må overbevise eierne om at nyhetsorganisasjonens økonomiske verdi ligger i å forvalte talent og å være visjonær.

Derav spørsmålene: Hvordan kan vi bevare det som er grunnleggende for bransjen? Hvordan kan vi kombinere den grundige og dyre prosessen det er å samle inn nyheter med den utfordringen som følger med en gruppe små, spredt-sittende og kjappe konkurrenter? Og i den sammenheng, hva bør en moderne redaktør i en stor avisorganisasjon prioritere?

Den nye situasjonen fikk folk til å tro at døren til informasjon var vid åpen og at noen dedikerte, selvoppnevnte «borgerjournalister» kunne gjøre det bedre enn staben i en tradisjonell nyhetsorganisasjon. Men det kommer an på hvordan du definerer nyheter. Det fungerer bra for bildemateriale (bildet av flyet som styrtet i elva), det kan også fungere i forbindelse med sladder, men det fungerer ikke for det meste av nyhetsstrømmen. Det fungerer ikke for det som er selve kjernen i journalistikken – kontekst, analyse, perspektiv og etterforskning, søken etter presisjon. New York Times trykker

mer enn 3000 dementier hvert år, Le Monde ca. 1000. Hvor mange dementier trykker bloggerne, selv de beste av dem? Ingen. Grundighet koster. Nyhetsstoff er forferdelig kostbart. Etter dagens dollarkurs ville etterforskningen rundt Watergate-saken kostet omkring to millioner. New York Times bruker tre millioner dollar i året på å ha et kontor i Bagdad (det inkluderer ikke lønninger), det er halvparten av den totale inntekten til de største «rene» nyhetsaktørene på nettet. Blogger, til og med superblogger med dusinvis av journalister kan gjøre en betydelig jobb innenfor næringsliv og politikk, men ingen av dem har den journalistiske kraften som er nødvendig for å dekke saker som virkelig betyr noe i et moderne demokrati, som for eksempel en krig eller uregelmessigheter begått av offentlige myndigheter. Kort sagt, en redaktørs hovedoppgave er å gjøre organisasjonen mer relevant og mer pålitelig enn den beste bloggen.

Det er ingen lett oppgave. Til det trengs et lite, men effektivt team. La oss se det i øynene: De beste nyhetsorganisasjonene i verden drives av knapt et halvt dusin redaktører som brenner for yrket sitt. En liten gruppe sammensveisede, fokuserte mennesker er nok til gjøre beslutningsprosessen rask og enkel. Kommandokjeden er alltid for komplisert i en redaksjon.

Impressarioen: Men for all del, talent er fortsatt viktig. Å oppdage, fostre og oppmuntre talenter er fortsatt den viktigste delen av jobben. Redaktørens talent må være å fostre andres talent. I redaksjonen er redaktøren den ultimate impressario. Han eller hun må være den som forvalter den kollektive intellektuelle hjernekapasiteten, i langt større grad enn PR- og markedsavdelingen som fronter bedriften i andre fora.

Det er nødvendig med en viss porsjon tvang for å håndtere talent. La oss se hvordan Apple er ledet. Det Apple har oppnådd av teknologiske nyvinninger innen forbrukerelektronikk er utvilsomt et resultat av design og godt ingeniørarbeid. Men i den ustoppelige jakten på det perfekte var Steve Jobs «den drivende kraft», som presset – og inspirerte – et nøye sammensatt team. Han kjempet for den minste grafiske detalj og sendte gang på gang prosjektene tilbake til tegnebrettet. Det er ikke tilfeldig at enkelte virksomheter er så mye bedre enn andre.

De som jobber med talenter må også ansette, motivere og, ja, sparke folk. Det som er helt vanlig i mange sektorer, kan oppfattes som noe helt nytt i nyhetsbransjen. Altfor ofte er ansettelsesprosessen uttrykk for fastlåste, kollektive vaner i stedet for å være en kritisk evaluering av kandidaten. Journalister har som regel ingen erfaring i å intervjue og vurdere potensielle medarbeidere. De som ikke evner å finne dyktige medarbeidere, går ofte ikke utover egen bekjentskapskrets, de velger en middelmådig kandidat, en som er god nok til at sjefene blir fornøyd og fredelig nok til at det ikke er noen fare for kreativ uro på den ellers så fredelig arbeidsplassen. Ulempen her er at man får en «brukbar» bedriftskultur, men ingen risikovilje. I mange europeiske og amerikanske aviser har dette ført til en forflating av journalistenes kompetanse. I løpet av de siste to årene ble denne selvbeskyttelsesmentaliteten forsterket av den økonomiske krisen, noe som medførte at mediekonsern opplevde en sterk nedgang i markedsverdi og følgelig begynte å si opp folk. Ikke akkurat tidspunktet for dristighet og risikovilje. Det går med redaksjoner som med geologien: Opphopninger har en tendens til vokse og stivne. I de siste tyve årene har denne holdningen ført til ineffektivitet og lange kommandolinjer. Det er ikke uvanlig med femten hierarkiske nivåer mellom seniorredaktøren og juniorreporteren.

***Frédéric Filloux** er redaktør i Schibsted International. I 2002 var han en del av teamet som lanserte gratisavisen 20 Minutes, som i dag er den mest leste avisen i Frankrike. Før dette jobbet han 12 år i Liberation som økonomireporter, deretter som New York-korrespondent, redaktør for multimediedelen, leder for Internett-drift og til slutt som avisens redaktør. Han er bosatt i Paris.*

De sløveste har alltid vært å finne blant mellomlederne. Det er vanligvis toppledelsen som utpeker denne «konturløse» – noen ville si «svake» gruppen som på sin side får sin legitimitet fra journalistene, som dermed blir deres støttespillere. Det er det motsatte av en besluttsom ledelse. Tidligere hadde redaktører to unnskyldninger for denne passiviteten. For det første hadde de liten eller ingen skolering i ledelse, hvilket hadde vært nyttig for å hindre denne utviklingen. Det var (er fortsatt) ikke i mediebedriftenes kultur å gjøre folk i stand til å lede på topplan. Den andre unnskyldningen er den rigide strukturen som er resultatet av mange år med fagforeningsforhandlede arbeidsavtaler. Dette varierer naturligvis fra land til land, og i de aller fleste redaksjoner belønner dagens opprykkssystem dyktige medarbeidere. For å unngå at en god journalist ble snappet opp av konkurrenten (en begrenset risiko i dag), ble vedkommende forfremmet – dessverre med lederoppgaver i tillegg, som vedkommende ikke hadde forutsetning for å beherske.

Hva er redaktørens beste våpen? Svaret er: Fremragende dyktighet, relevans og nøyaktighet.

Denne utviklingen må snus. Det er ikke gjort ikke over natten og det krever en grundig fornyelse av ledelsen: Opplæringsprogrammer, muligens en revisjon av avlønningssystemet (kanskje med en liten dose elitestyre og noen ytelseskriterier) og implementering av en reell personalpolitikk. I dag fungerer personalavdelingen ofte som en ren administrasjonsavdeling, med minimal innflytelse i viktige saker. I virksomheter som er så avhengige av intellektuell kompetanse, bør de arbeide sammen med seniorredaktørene og ta del i den strategiske tenkningen. For hvor brutalt det enn kan høres, dagens krise tvinger fagforeninger, pressebyråer og forbund til å gjøre innrømmelser i forhandlingsprosessen og til å finne bedre måter å belønne kompetanse på.

Den forretningsmessige siden: Det er ikke lenger plass til myter i nyhetsbransjen. Ben Bradlee-epoken – det var han som stormet inn i redaksjonen i Washington Post under Watergate-etterforskningen og ble en kilde til inspirasjon for mange unge reportere – er over. I det 21. århundre må redaktøren ha egenskaper hans forgjengere med hell kunne klare seg uten.

Ta for eksempel den forretningsmessige siden. I tredve år, helt opp til nitti-årene, hadde avisene en jevnt stigende avkastning. De var i liten grad påvirket av konjunktursvingninger. Ikke engang resesjonen i 1981-1982 voldte dem særlige problemer. Da ledelsen i Los Angeles Times foreslo en liten kostnadsinnstramming for sine 1000 redaksjonelle medarbeidere, besluttet Paul Steiger, en av seniorredaktørene, å stanse reising på 1. klasse. Avisens øverste redaktør kontaktet ham med følgende utsagn: «Jeg liker å fly på 1. klasse. Dette er et dårlig forslag.» (Steiger gjorde symbolske kostnadskutt andre steder i organisasjonen.) Da han noen år senere ble nestkommanderende i redaksjonen i Wall Street Journal, overhørte Steiger følgende kommentar fra administrerende direktør i Dow Jones om redaktør Norman Pearlstine: «Vi ga Norm et ubegrenset budsjett og han overskred det!» Pearlstine, et av de dyktigste avismenneskene i sin generasjon, gikk senere til Carlyle Group, et privateid forvaltningsselskap, der han utvilsomt lærte budsjettenes irrganger å kjenne (han er nå innholdsansvarlig i Bloomberg, en av verdens mest effektive nyhetsorganisasjoner).

Epoken for økonomisk uansvarlighet er definitivt over. I dag fører ansettelsesstopp til færre jobbtilbud, og etter hvert til mange oppsigelser. Allerede før dette hadde nyhetskanalenes profil forandret seg radikalt. Fargerike mediebaroner måtte vike for kaldblodige aksjonærer som på sin side vil trygge investeringene sine ved å ansette folk med utdannelse innen økonomi og ledelse. Det er dem som styrer nå. Noen av dem

er glimrende strateger, noen er middelmådigheter som teller småpenger og dreper bedriftsånden. Men uavhengig av hvilke egenskaper, manglende egenskaper, dagsorden eller visjoner de måtte ha, må styremedlemmene og ledelsen kunne stole på redaktøren. Han må snakke samme språk som dem.

Han må overbevise dem om at nyhetsorganisasjonens økonomiske verdi ligger i å forvalte talent og å være visjonær. Det gjelder enten det dreier seg om en leser som kjøper sin papiravis eller en leser som logger seg på en nettside. De har begge et valg og valget deres har en økonomisk effekt. Det samme gjelder annonsørene. Selv om annonsemarkedet raser, er det fortsatt den største inntektskilden for nyhetsorganisasjoner, uavhengig av medium.

Beskytteren: Reklame er et vanskelig felt for en redaktør. Fordi han må ta stilling. På samme måte som han ikke lenger kan frigjøre seg fra kostnadssiden, har han rett til å bidra i forbindelse med annonsestrategien. Det er ikke mulig å redesigne eller endre på strukturen i en avis, et tidsskrift eller en webside uten at det også tas hensyn til den mulige effekten det kan ha på annonsestrømmen.

Når det gjelder annonsering i media, er produktet nøkkelfaktoren. Som arkitekten bak produktet, har redaktøren et klart ansvar for å gjøre det attraktivt for annonsøren. Heri ligger en vanskelig balansegang. På den ene siden vil godt utført journalistisk arbeid uvegerlig tiltrekke seg annonsører. Erfaringen viser alltid at redaksjonell kvalitet belønnes i mye større grad av annonsørene enn selvtilfredshet og ønsket om å behage. Det er ikke noe som fremhever et produkt mer enn å bli presentert i en god redaksjonell kontekst. Høytstående ledere, utgivere/redaktører og annonsører deler vanligvis dette synet – når de vil se det store bildet.

Bransjens fotsoldater er derimot en annen sak. Enten det er selgerne i et mediebyrå eller i egen organisasjon har de det samme målet – øyeblikkelig og individuell fortjeneste gjennom personlig incentiv – og den samme visjonen – den helt kortsiktige. Med den mentaliteten som drivkraft blir reklame en nedbrytende, kanskje til og med en korrumperende kraft, som det redaksjonelle teamet må holde i sjakk og også noen ganger slåss mot.

Press fra omverdenen kan ha sin bakgrunn i to ting – fordeler eller trusler.

En fordel kan for eksempel være en pressetur og/eller en «åpen dør» høyt oppe i en organisasjon. Annonsekampanjer prøver å «snike» seg inn på nyhetssidene (det være seg i papir- eller nettutgaver) og bli en del av det redaksjonelle innholdet. (Det er en kjent sak at i Frankrike kan annonsører kjøpe eksponering i flere forbrukerrettede medier.) Redaktøren må være på vakt og sørge for at det er et tett skott mellom nyhetsredaksjonen og annonseavdelingen. Det er annerledes med blogger. Bloggere har gjerne noe mer tøyelige moralbegreper og unnslår seg ikke for ta i mot den siste Samsung-modellen som takk for god omtale. For en profesjonell nyhetsorganisasjon er en streng etisk standard et konkurransefortrinn i forhold til bloggerne.

På et eller annet tidspunkt opplever en redaktør den andre typen press – trusler. To anekdoter: Den første sto i tidsskriftet Wired. I 1970 var Walter Mossberg Wall Street Journals korrespondent i Detroit. En dag kom han over en god sak om American Motors Corporation. Da han ba om en kommentar, truet ledelsen i AMC med å stanse all annonsering i Wall Street Journal dersom saken ble omtalt før de hadde kommet med en offisiell uttalelse. Avisen sto på sitt og etter å ha kontrollsjekket saken, kjørte de den med fete overskrifter. Denne saken hadde naturlig nok stor innflytelse

på Walt Mossbergs karriere. Han ble senere en respektert skribent med personlig teknologi som spesialfelt, og han lot seg aldri presse av elektronikkbransjen. Spalten hans er foretrukket av annonsører.

Anekdote nr. 2: For noen år siden hadde Schibsteds gratisavis i Paris, 20 Minutes, en førsteside som omtalte en dominerende aktør i telekommunikasjonssektoren som loppet kundene for penger i et alarmerende tempo. Et heller negativt oppslag. Ikke uventet ble det bråk og selskapet, forøvrig avisens største annonsør, truet med alvorlige mottiltak. Men det rare var at jo høyere opp i hierarkiet man kom, jo mindre bråk var det. Det endte med at telekommunikasjonsselskapet vurderte artikkelen, som ikke var noen hyggelig lesning, men den var gjennomarbeidet og balansert og alle parter hadde fått anledning til å uttale seg. Det var slutten på den saken.

Målet er å tilfredsstille et stadig mer segmentert publikum, der alle har forskjellige ønsker.

Konklusjonen er derfor: Kredibilitet, ærlighet og legitim motstand avler respekt. Og med respekt følger penger. Og penger er journalistikkens kraftkilde. Mer enn noen annen leder er redaktøren den ultimate beskytter av kredibiliteten, dvs. den økonomiske verdien, i en nyhetsorganisasjon.

Fortelleren: For tyve år siden var det å fortelle en historie og omgjøre den til en journalistisk sak en ganske enkel affære. Redaktøren og hans medarbeidere planla dekning av saken i henhold til hva den dreide seg om, nødvendige ressurser ble satt på – vanligvis en eller flere journalister – fotodesken samlet inn bilder, enten ved å sende ut en fotograf, leie inn en freelancer eller lete i nyhetsbyråenes arkiver. Alt dette ble styrt av deadline én gang om dagen, det var med andre ord én redaksjonell prosess. Så enkelt er det ikke lenger.

I dag skal nyheter samles inn, omarbeides og spres på flere formater i henhold til en stram tidsplan. Selve fortellingsbegrepet er endret. Målet er nå å tilfredsstille et stadig mer segmentert publikum, der alle har forskjellige ønsker og evnen til konsentrasjon varierer sterkt.

La oss ta en så alvorlig sak som et terroristangrep. I første omgang kommer det et nyhetsvarsel – samtidig på nett og mobiltelefon. Saken krever stadige oppdateringer med søking på relevante nettsider etter førstehåndsstoff – bilder, videosnutter tatt med mobiltelefon. Samtidig sendes det tonnevis av eposter og SMS-meldinger. Og dette er bare i de første timene.

I denne fasen konkurrerer alle med alle: Twitter som sender korte oppdateringer, bloggere som alle har et tøyelig forhold til etterrettelighet (det er ikke poenget på dette tidspunktet, som er preget av rykter og ustoppelige nyhetsbidrag fra publikum). Og så, ettersom saken rulles opp og det er nødvendig å gå dypere inn i den og analysere omstendighetene rundt den, overtar de kompetente og profesjonelle dekningen: Dyktige avisskribenter og -redaktører som innhenter stoff fra utsendte reportere og som også lager oppdateringer på nettet. Multimediefolk samler, sorterer og redigerer stoffet før det «mates» til nett-dyret. Grafiske designere, vanligvis unge Flash-artister – eksperter på mus og elektronisk notisblokk – kaster seg i inn kampen, bearbeider komplisert informasjon fra redaktører med spesialkompetanse og produserer gode interaktive artikler i samarbeid med dem. Samtidig drukner nyhetsredaksjonen i tips fra publikum: Fakta, unyttig støy, muligens også noen originale synspunkter. Det publikumsgenererte innholdet kan ikke bare ignoreres. Det fortjener å bli publisert på ett eller annet tidspunkt.

Dessuten ønsker publikum å få en bedre forståelse av hva som skjer og hvorfor, med omfattende bakgrunnsstoff, fakta og relevant arkivmateriale. I løpet av de siste årene er det oppstått nye former for forklarende journalistikk Dekningen av komplekse saker må nå matche dekningen i Wikipedia eller på About.com. Det slipper ingen unna. Mange nettsideoperatører, det være seg operatører av generelle sider eller mer spesialiserte sider, er overrasket over klikk-hastigheten. Brukerne av elektroniske nyhetstjenester vil ha stoffet servert på en kompakt og lett fordøyelig måte. Og husk: Den leseren som pleide å bruke tredve minutter på å lese avisen, bruker nå bare noen få minutter på å klikke seg inn på en webside, antagelig flere ganger om dagen.

Ved å bruke riktig verktøy til riktig tid får redaktøren en forståelse av hvordan den digitale nyhetskjeden fungerer. Han må ikke nødvendigvis forstå alle de små detaljene bak en interaktiv artikkel, men han må forstå nok til å kunne avgjøre når det er best å produsere hva. I den nye mediehverdagen er mestring av digitale teknikker en viktig del av den strategiske redigeringen. I dag er utfordringen hvordan man skal gjøre innhold kjent utad for dermed å kunne lede leserne tilbake. Redaktøren må gjøre bruk av nye teknikker for å spre innhold på tredjeparts nettside. Store nyhetsorganisasjoner som The Guardian, BBC og New York Times har allerede tatt i bruk sofistikerte verktøy og gjort innholdet sitt tilgjengelig for alle. Dette er en enorm satsning på varemerket. Det er stort sett redaktøren som må bære ansvaret for slike avgjørelser. Han gjør bruk av markedsundersøkelser, samtidig må han stole på «magefølelsen» sin, når han skal vurdere risikoen ved slik sekundær distribusjon.

Dagens redaktør er bokstavelig talt beleiret. Han sliter med flyktige og segmenterte lesere, behovet for ledelsesendringer, teknologiske utfordringer og spredte, men aggressive konkurrenter – i tidenes alvorligste nedgangsperiode. I slike tøffe tider må redaktøren ha is i magen og fokusere på dette: Hva er hans beste våpen? Hva er det som gjør hans redaksjonelle produkt unikt? Svaret er: Fremragende dyktighet, relevans og nøyaktighet. For å unngå å bli utkonkurrert av publikumsfriende amatører må han ha en redaksjonell strategi.

Redaksjonsstaben må ha en rekke kvaliteter for å takle problemene. Utfordringen nå er å samordne kvalifikasjoner og teknikker som ikke fantes for ti år siden på en effektiv måte – også økonomimessig. Nye behov krever en ny type ledelse. Den nye generasjonen av redaktører må, mer enn noen gang før, stole på erfaringsbasert kompetanse, en langsiktig redaksjonell strategi og evnen til rask og taktisk reaksjon. Viktigheten av at redaktøren lykkes med sitt oppdrag er uten tvil av stor betydning for den demokratiske utvikling i ethvert samfunn.


Aftenposten



Kvalitet i en krisetid av Per Egil Hegge
Redaktør og forfatter, styremedlem i Stiftelsen Tinius

Kvalitet vil lønne seg også i fremtiden

Hvordan skal kvalitetsjournalistikken overleve? Presseveteranen Eugenio Scalfari har interessante tanker om fremtidens aviser, deres endrede særpreg, funksjon og rolle.

Når ingen andre har noen sikker oppskrift på hvordan aviser skal bøte på de økonomiske vanskeligheter som følger av reduserte annonseinntekter, færre abonnenter eller kjøpere og flere nettutgavelesere, skulle det være underlig dersom en 84 år gammel italiensk presseveteran kunne trekke en skisse til løsning ut av ermet.

Det kan Eugenio Scalfari da heller ikke, men det forhindrer ikke at han har gjort seg noen interessante tanker om hvordan papiravisene kan klare seg i en ny og brysomt elektronisk tidsalder, og hva som kan bli deres endrede særpreg, funksjon og rolle.

Det gjør han i aftensolen, etter et liv hvor han tidlig kåret Silvio Berlusconi til sin yndlingsmotstander og gjorde mye ut av det. Det ble underholdende for alle unntatt Berlusconi, men det var ikke nok til å bremse den fremadstormende entreprenøren, hverken i hans tid som smørsanger på cruiseskip, som eiendomsutvikler, som fotballklubbeier eller som fjernsynsmagnat. I sin siste rolle forvandlet han behendig, og helt i strid med ånden i italiensk medielovgivning, sin kjede av fjernsynsselskaper til en

pengemaskin hvor inntektene gikk til to gode formål: Berlusconis private konto og dernest til hans politiske karriere.

Navn i pressehistorien: Scalfari vil for alltid ha et stort navn i Italias pressehistorie, og han har gjort mer enn å starte og grunnlegge dagsavisen La Repubblica i januar 1976. Den var noe helt nytt i italiensk pressehistorie; den var uten binding til noe politisk parti. Han var da 51 år gammel, og som journalist var han allerede godt kjent: 13 år tidligere hadde han startet ukemagasinet L'Espresso og overrasket alle, muligens unntatt seg selv, ved å gjøre det til en kjempesuksess. Han hadde også, i beste italienske tradisjon, vært medlem av tre politiske partier: Fra fascistpartiet ble han ekskludert som tenåring fordi han skrev antifascistiske artikler. Det var ikke helt tingen under krigen. Som 30-åring var han med på å stifte Italias radikale parti, som holder til et sted i området rundt landets politiske sentrum. I 1963 sluttet han seg til sosialistpartiet, og det var ikke et spesielt langt skritt til venstre; det har et grunnsyn man vil finne elementer av på høyrefløyen i Det norske arbeiderparti. Han har hatt gode kontakter i Italias litterære liv – på gymnaset var han klassekamerat med den senere forfatteren Italo Calvino (1923-1985), og de beholdt et livslangt vennskap. Til tross for et ganske omfattende forfatterskap, 12 bøker i perioden 1969-2008, er han lite kjent utenfor Italia. Hadde han skrevet på engelsk, er det liten grunn til å tvile på at han hadde vært verdensberømt.

Nyhetsjournalistikken har aldri vært Scalfaris store kjepphest, hans legning går ikke i den retningen, og dessuten er tradisjonene ikke slik i Eugenio Scalfaris hjemland. Den nye avisen ble et venstreliberalt organ, som rekrutterte medarbeidere fra venstrefløyen i Italia, ikke minst fra de intellektuelle kretsene som hadde sterkere eller svakere tilknytning til Enrico Berlinguers kommunistparti. Scalfari var blant dem som så at journalistene og til og med ideologene der, ikke minst i partiorganet L'Unità, tenkte friere og mer uavhengig og skrev langt mer uredde og uforutsigbare artikler enn kommunister i andre land. Dette var i eurokommunismens tid, hvor den stillferdig intellektuelle Berlinguer kom i et stadig klarere motsetningsforhold til dogmatikerne i Kreml. I 1984, i Ronald Reagans tid, gikk han så langt at han uttrykkelig stemplet det italienske NATO-medlemskapet som en viktig garanti for at de italienske kommunistene kunne føre sin uortodokse og kritiske politikk overfor Sovjetunionen. Ja, han kviet seg ikke for å kalle NATO et skjold for kommunistene i Italia, vel vitende om de assosiasjoner akkurat det ordet måtte vekke: Italias kristelig-demokratiske parti, kommunistenes erkemotstander, brukte et skjold med korsmerke som sitt symbol.

Fikk rett: Berlinguer fikk for øvrig rett på en måte som selv ikke han kan ha forestilt seg: Da Italias kommunistparti gikk i oppløsning etter at Sovjetunionen forsvant og marxismens legitimitet ble svekket blant de italienske intellektuelle, fordunstet også det ideologiske grunnlaget for kristelig-demokratene – som havnet på historiens skraphaug, de med. Det er vondt og problematisk å miste venner, men når fiendene forsvinner, kan det være helt ødeleggende.

Noe parallelt skjedde omtrent samtidig i et land som Scalfari har følt et sterkt åndelig slektskap med: Spania. Det er for øvrig Berlinguer-familiens opprinnelige hjemland, men det skilte seg fra Italia på et punkt som var vesentlig for ham: Det spanske kommunistpartiet var Moskva-dogmatisk og holdt seg langt unna eurokommunismen langt mer liberale tendenser..

I november 1975 var Francisco Franco død etter 36 år ved makten, og i mars 1976, bare to måneder etter at La Repubblica var på gaten i Italia med sitt første nummer,

dukket den nye partiuavhengige avisen El País (Landet) opp i Madrid. Grunnleggeren og første sjefredaktør var den 32 år gamle Juan Luis Cebrián. Han vokste opp i en «avisfamilie» – hans far ledet falangistenes avis Arriba i mange år, men selv var han som 19-åring med på å grunnlegge tidsskriftet Cuadernos para el Diálogo i 1963. Dette tidsskriftet ble innledningen til nettopp den dialog som forberedte grunnen til en fredelig overgang fra Franco-diktatur til et funksjonelt, parlamentarisk demokrati, og i det stille var den altså påbegynt ti år før Franco gikk i graven. Det ga selvfølgelig ingen garanti for at denne overgangen ville lykkes, men den ga et klart signal om at det var noen unge intellektuelle som ville forsøke. Da det gikk mot slutten for Franco, begynte kretsen rundt Cebrián å bygge opp maskineriet for El País. De var kommet så langt at det egentlig bare var å trykke på knappen da «dialog-tilhengerne» innså at Francos metoder ble stedt til hvile sammen med ham.

__Per Egil Hegge__ er en av Norges mest anerkjente journalister. Han var ansatt i Aftenposten fra 1962 til 2005 som utenriks-korrespondent, redaktør i A-magasinet og som kultur-redaktør. Han har som forfatter utgitt 14 bøker, deriblant biografier om Fridtjof Nansen og Kong Harald V. Han er styremedlem i Stiftelsen Tinius.

Det tok ikke lang tid før La Repubblica og El País ble de klart mest interessante aviser i sine respektive land. På noen punkter tok de mønster fra den franske Le Monde. Men uten akkurat å fri til massene – 99 prosent av El País' faste leserskare har høyere universitetsutdannelse, fortalte Cebrián meg i en samtale i Oslo i 1984 – er begge de to nye langt mer tilgjengelige enn den mer opphøyede Le Monde, og de har på ingen måte holdt seg unna populærkulturen. De brøt også med den tradisjonelle partiforankringen som hadde vært særlig sterk i Italia. De viste både uforutsigbarhet og uavhengighet, og de har ikke vært redde for å legge seg ut med den katolske kirke. La Repubblica gjorde det også med den populære pave Johannes Paul II, men med solid blikk og stor respekt for hans enorme intellektuelle kraft og for den betydning han fikk for utviklingen i Øst-Europa.

Og nettopp dekningen av Øst-Europa i 1980-årene har sikret de to avisene en plass i europeisk pressehistorie. Tendensene under overflaten ble avdekket og fulgt med langt skarpere øyne enn i for eksempel britisk og tysk presse, og det er grunn til å gå nærmere inn på to personer.

Rått parti: El País' Moskva-korrespondent gjennom mer enn 25 år heter Pilar Bonet. Det spinkle vesenet – hun er omtrent 160 centimeter høy og veier anslagsvis 45 kilo – fulgte det geriatriske sammenbruddet i Kreml, stagnasjonen både økonomisk og kulturelt, og de uopphørlige begravelser med Breznjev, Andropov og til slutt Tsjernenko. I Moskva hadde hun gode kontakter i de intellektuelle kretser som ble rekruttert som medarbeidere og rådgivere av den nye lederen. Mikhail Gorbatsjov, da hans tur kom i 1985. Hun skildret Sovjetunionens oppløsning så godt at hun fikk et stipend fra et forskningsinstitutt i Washington for å skrive om den siste fasen. Da hun kom tilbake til Moskva, kom det til en ganske dramatisk konfrontasjon mellom henne og general Aleksandr Lebed, mannen som hjalp Boris Jeltsin med å bli gjenvalgt i 1996. På en pressekonferanse beskyldte Lebed henne for å være spion da hun stilte et spørsmål han ikke likte. Hun fortalte ham straks at dette aktet hun ikke å finne seg i, og nå kunne generalen be henne om unnskyldning, takk. Slikt hadde han ikke for vane å gjøre – men han gjorde det. Lebed var nesten to meter høy, høyt dekorert og høyt respektert, og hvis noen moderne duell kunne minne om David mot Goliat, var det denne. I tillegg til kroppshøyden og brystkassen – med dekorasjoner i fleng – hadde han en bassrøst i Paul Robeson-klassen, så dette var «rått parti» – men ikke råere enn at generalen måtte tape.

Ett av de klareste signaler om at helt nye toner, og en helt ny administrativ praksis, kunne ventes i Moskva, kom i den italienske avisen La Repubblica i april 1985, fire uker etter at Mikhail Gorbatsjov var blitt partisjef. Sovjet-korrespondenten, Rodolfo Brancoli, brakte en forhåndsartikkel om de økonomiske reformer som Gorbatsjov ville kunngjøre på sentralkomitémøtet to måneder senere, altså i juni. De var svært omfattende, og de utgjorde et ganske oppsiktsvekkende brudd med de foregående 40 års, for ikke å si 70 års, sovjetiske politikk.

Kvalitet i spaltene: Det var ikke mer enn ett problem med forhåndsmeldinger fra kommunistiske land, men det var til gjengjeld ganske stort: Det var svært sjelden at de stemte. Men denne var så detaljert at det var utenkelig at artikkelen kunne være skrevet uten at korrespondenten hadde sett et underlagsdokument. Når en ikke-kommunistisk journalist fikk adgang til noe slikt, kunne det ikke bety annet enn en helt ny informasjonspolitikk, enten artikkelen skulle vise seg å holde vann eller ikke. Bare de mest betrodde medarbeidere i partiorganet Pravda slapp inn på møter hvor slike ting ble drøftet og besluttet. Og her var det enkelt å kontrollere: Det var bare å ta vare på Brancolis versjon og vente i to måneder til sentralkomitémøtet. Alt stemte. Gorbatsjov lanserte sin ombyggingspolitikk – perestrojka, og vendte ryggen til svært mye av det grunnleggende tankegodset som hadde vært grunnlaget for politikken fra 1917 til 1985.

Vi må skape orden for leseren, klargjøre hvilke nyheter som er viktige.

Brancoli ble siden forflyttet til Washington, og mot slutten av 1980-årene satt han et par etasjer fra meg i National Press Building. Jeg spurte ham ikke om kilden for artikkelen fra april 1985 – slikt gjør man ikke – men det viste seg at vi hadde enkelte felles bekjente: hardføre folk som hadde overvintret i nokså stri politisk kulde helt fra min tid i Moskva rundt 1970.

Disse to journalistene. Pilar Bonet og Rodolfo Brancoli, er faktisk representative for den kvalitet som har preget disse to avisene siden 1976. Andre navn kunne godt trekkes frem, men dette er to av dem jeg har sett på nært leserhold gjennom nokså lang tid, og med et visst bakgrunnskjennskap både til de to som personer, og til arbeidsområdet deres.

Det hører med i bildet at det knapt er noen europeisk avis som har en mer solid dekning av forholdene i Latin-Amerika enn El País. Naturlig nok, det forplikter å være fortidig kolonimakt og nåtidig kulturell stormakt, men det er tross alt 110 år siden de siste restene av det spanske koloniriket på den vestlige halvkule ble fortært av USA. (Det er ingen grunn til å måle La Repubblicas prestasjoner i Somalia og Etiopia mot El País' rapporter om latinamerikanske forhold – El País er i en klasse for seg, og spansk journalistikk har lite av den ordrikdom som gjør det til en tidkrevende hobby å lese italienske aviser.

Nå vil ingen med kjennskap til dagens situasjon i den internasjonale avisbransjen innbille seg at La Repubblica og El País er så heldige at de lever en problemfri tilværelse, idet begge har tatt fatt på sitt 34. år. Både 84-åringen Scalfari og den 20 år yngre Cebrián er gått fra borde – Scalfari fortsatte riktig nok å skrive en ukentlig kommentar helt til 2007. Da hadde han grundig refset både statsminister Bettino Craxi – hans egen partifelle, mangeårig sosialistisk statsminister som hastig bosatte seg i et behagelig korrupsjonseksil i Tunis da regjeringen hans falt – og videre den mangeårige kristeligdemokratiske lederen Giulio Andreotti, og naturligvis den nåværende statsminister

Silvio Berlusconi. Den siste kriget han med lenge før Berlusconi gikk inn i politikken, det var mer enn nok å slåss mot da han begynte å bygge opp sin formidable kombinasjon av fjernsynsimperium og pengemaskin. Det manglet heller ikke på at han kritiserte den katolske kirke – en kritikk han satte punktum for ved sin selvbiografi fra i fjor, med tittelen «Mannen som ikke trodde på Gud.»

Ansvarsfølelse: For Scalfari, som fremdeles har sitt kontor i La Repubblica og lar sin ånd sveve over en redaksjon han bygde opp og gjorde til den mest interessante i Italia, er det fremdeles journalistikkens autonomi som betyr noe. Derfor er han også imot regler og regelverk; han mener at journalistikk ikke kan drives uten journalistisk ansvarsfølelse. Og den kan intet regelverk erstatte. Denne ansvarsfølelsen skal også sikre at journalistikken ikke krenker privatlivet. «For oss, som arbeider i La Repubblica eller i El País, er dette en selvfølge,» sa Scalfari i et intervju med nettopp El País 15. februar i år. Men han vet svært godt, og vedgår det, at det ikke er slik i alle aviser, heller ikke i noen av de største og mest respekterte.

Intervjueren forteller at han nettopp mottok en melding – på mobiltelefonen, selvsagt – om at den trykte presse vil være avviklet i 2018. Er enden så nær? spør han.

Det er 65 år siden Scalfari begynte å skrive, og han svarer: «Det pågår en omforming av den trykte presse. Bilder og lyd har tatt det skrevne ords plass. Folk leser ikke aviser i dag, de leser svært få bøker også, og de sitter klistret til skjermen, ikke bare fordi fjernsynet er passivt. De bruker mye tid på navigering på nettet og leser aviser der. The New York Times har trykt en undersøkelse som viser at flere amerikanere leser aviser i dag enn tidligere. Men salget av den trykte presse viser klar nedgang. Hvis vi summerer avissalget i kioskene og avisenes abonnenttall med dem som lytter eller leser avisenes nettutgaver, får vi et tall som er mye høyere enn noen gang tidligere, og det fortsetter å vokse. Problemet er at man ikke får betaling for det som er på nettet, og nettannonser har mindre omfang og lavere pris. Annonseinntektene er i ganske alvorlig krise, like mye for ukebladene som for dagsavisene. Det tvinger frem ganske store nedskjæringer. Vi har så redusert sidetallet; gjør man det for en seksmånedersperiode, kan det gli over, men gjør man det for en periode på to-tre år, må man også ha en mindre redaksjon, for med færre sider blir det mindre arbeid.»

Oppskriften: Scalfari har gjort seg noen tanker om hvordan man skal holde på lesernes interesse. Det er ikke en spesielt ny oppskrift – det var den som preget L'Espresso og ble grunnlaget for dens enorme suksess da han startet den for 46 år siden:

«Så mye kommer den trykte presse ikke til å forandre seg. Våre reportasjer, vår rolle som kulturformidler, må forvandles til vårt sterke punkt. Leserne kjenner til foregående kvelds nyheter. Det er ikke der vår styrke ligger. Vi må skape orden for leseren, klargjøre hvilke nyheter som er viktige. Alt som er kultur og kommentarer, utgjør det viktige for dem som ønsker å reflektere og forstå ... Avisene må få større troverdighet, sørge for at selve merket, navnet, tiltrekker lesere ved å utnytte den nye teknologien. Vi kan ikke gjøre annet, og naturligvis vil dette innebære en kolossal reorganisering av mediebedriftene.»

Det er fristende, hvis man skal oppsummere hans karriere, å stable litt om på tittelen fra vennen Italo Calvinos mest berømte roman: Dette er en som har vært ute og reist en vinternatt tidligere også.





Ytringsfrihetens kår av Thorbjørn Jagland
Stortingspresident

Europeiske verdier i det offentlige rom

Er det en fare for ytringsfriheten? Jeg tviler. For det er ikke ytringsfriheten i seg selv det er noe galt med, men vår egen tiltro til våre egne kjerneverdier.

I Europa har det offentlige rom vært avgjørende for utviklingen av demokratiets bærende verdier; ytringsfriheten og den frie presse, opplysning og den kritiske debatt. Fornuft og kunnskap. Jürgen Habermas' historiske offentlighetsteori viser utviklingen av det vestlige samfunnet som en kombinasjon av tre selvstendige og utfyllende systemer i form av marked, stat og sivilt samfunn. Særlig har det sivile samfunn, med en sterk offentlighet og en rasjonell og kritisk meningsdannelse vært avgjørende. Det brakte frem ideene om folkestyre og enkeltindividets rettigheter. For Habermas, som var barn i nazi-Tyskland, ble gjenreisningen etter krigen et spørsmål om å forstå de samfunnsmessige betingelsene for rasjonell og likeverdig kommunikasjon. Det er styrken i de gode argumenter som skaper fellesskap og samfunnsutvikling.

Selv med voldsomme unntak som verdenskrigene har det offentlige rom med en levende, fri og kritisk utprøving av ideer stått helt sentralt i det vestlige samfunn frem til i dag. Habermas mener at det i dag er en ubalanse i vestlige samfunn, ved at markedet og staten trenger inn i samfunnets tredje pilar, nemlig det sivile samfunn. Kunst, kultur, medier og offentlig debatt kommersialiseres.

Så lenge vi har hatt det som kan kalles en fri presse har vi diskutert hvordan den ivaretar sin oppgave og hvordan den preger samfunnet. Et annet aspekt er forholdet mellom pressen og individets rettssikkerhet. Til det siste har jeg den kommentar at mange har erfart at alminnelige rettssikkerhetsprinsipper ikke lenger gjelder når hardkjøret begynner i mediene. Dette er blitt forverret med den sterke kommersialiseringen av pressen. Pressen liker helter og skurker, kjendiser på opptur og nedtur. Dette selger innenfor alle kategorier. Så kan man selvfølgelig innvende at det er folket det er noe galt med, de som kjøper disse historiene. Men dette reiser igjen spørsmålet om ikke pressen har et ansvar som går utover det å trekke de siste marginene ut av markedet.

Det som selger: Nyheter er i større grad enn før orientert mot det som selger; mot enkelbegivenheter heller enn de underliggende årsaker som har frembrakt dem. Orienteringen går mot politikere som personer og hva de foretar seg, mer enn hva de mener og arbeider mot. Man er opptatt av hva som kan utvide en sak, ikke hva som kan forklare den. Skillet mellom sportsrevyens form, underholdning og politisk reportasje og debatt viskes ut. Det kreves drama, spenning, grådighet, svik, vinnere og tapere. Dette gir politikk og politikere nye og langt vanskeligere handlingsbetingelser, og det svekker det politiske ordskiftet, kritikken og de rasjonelle argumenter.

Jeg husker en anekdote som den kjente tsjekkiske forfatteren Milan Kundera kom med i en av sine bøker. Kundera måtte jo flykte fra Tsjekkoslovakia på grunn av kommunistene; han orket ikke leve der lenger selv om det hadde vært mulig. Det viste seg at kommunistene hadde overvåket privatlivet hans og spilt det ut for offentligheten for å undergrave Kunderas troverdighet. Kundera reiste til Paris for å bosette seg der. Det første han så da han kom ut av flyet var førstesidene i landets aviser som brettet ut den legendariske sangeren Jacque Brel som kom ut av sykehuset etter behandling av kreft. Kundera skrev at han fikk følelsen av at det samme ondet han flyktet fra hadde manifestert seg også i vestlige land; ikke i kommunismens navn, men i jakten på profitt. Det enkelte menneskes integritet og frie vilje ble krenket i markedets navn.

Vi er her ved Jürgen Habermas' viktigste observasjon. Et fritt samfunn forutsetter at det kan føres fri debatt og at den er uavhengig av kommersialiseringens krefter. Jeg vil relatere dette til også andre sider ved dagens medievirkelighet som svekker pressens oppdrag som kunnskapsformidler og utgangspunkt for fri debatt. Det ene er det enorme tempoet som nå kreves i nyhetsformidlingen. Det andre er alle kanalene som ikke bare skal surre og gå, men også fylles hele døgnet. Ofte møter jeg journalister som blottlegger totalt at de ikke har peiling på den problemstilling de ønsker å stille spørsmål om. Deres oppgave er å fylle noen minutter på skjermen der og da.

Vi lever i en tid der hendelsene passerer forbi uten indre sammenhenger eller forklaringer.

Men da mister jo det innslaget man sender enhver verdi som kunnskapsformidler. Og her er jeg ved et viktig punkt ved dagens medievirkelighet: Mediene er hendelsesorienterte. Det er de faktiske sidene ved hendelsen som dekkes, hvem drepte hvem, familie i sorg, venner i sjokk osv. Hendelsene dekkes svært ofte uten at man får med seg hva hendelsen gikk ut på. Hvorfor skjedde det? I motsetning til teateret der selve scenen og teksten gir både dybde og sammenheng, blir medienes nyhetsformidling ofte en evigvarende revy der hendelsene passerer forbi uten indre sammenhenger eller forklaringer.

Noen har sagt at vi i dag har for mye nyheter, så mye at vi ikke klarer å skjønne hva

som skjer. Jeg vil si det på en annen måte; vi har for mange journalister og for mange medier som dekker hendelser uten helt å vite hvorfor de gjør det. Når markedet krever at enhver sak må krydres med personlige motsetninger og gjerne skandaler, skjønner vi kanskje hvorfor noen hevder at vi er kommet til opplysningstidens slutt. Jeg vil stille spørsmålet om vi er i ferd med å bevege oss inn i føleriets tidsalder.

Når det offentlige rommet påvirkes på denne måten svekkes også evnen til å ta vare på ytringsfriheten, og dermed også vårt demokrati. Dette er i så fall betenkelig med tanke på de kulturkonflikter vi nå står overfor både i våre egne samfunn og på det globale plan. Dette er problemstillinger som må møtes med kunnskap og empati.

Thorbjørn Jagland *er stortingspresident. Han var leder for Arbeiderpartiet fra 1992 til 2002, statsminister fra 1996 til 1997 og utenriksminister fra 2000 til 2001. Fra 2005 har han vært stortingspresident. I 2009 ble han leder av Nobelkomitéen.*

Offentlig debatt: På tampen av det første tiåret i det 21. århundre ser vi at muslimske innvandrerkulturer for alvor setter sitt preg på den offentlige debatten i europeiske land. Opptøyer i innvandrerbydeler i Frankrike, drap på filmregissør og trusler mot politikere i Nederland og strid om danske karikaturtegninger av profeten Muhammed utfordrer debatten. I Norge opplever vi nå at flere politiske saker som berører nettopp muslimske innvandrerkulturer skaper hissig debatt og politisk strid. Selv om alle sakene knytter an til ytringsfrihet, religion og grunnleggende samfunnsverdier springer de ut fra ett forhold – innvandring og hva den betyr for våre samfunn.

De siste årenes stridigheter vitner om at innvandringen til Europa fra muslimske land nå er i ferd med å bevege seg fra å være et tradisjonelt spørsmål om integrering til å bli et spørsmål om kultursammenstøt. Er det en bekreftelse på Samuel Huntingtons teori om sivilisasjonskamp som konfliktlinje etter den kalde krigen? Nei. Det er først og fremst et uttrykk for at integreringen i vesteuropeiske land svikter, samtidig som det er et uttrykk for en politisk handlingslammelse i de europeiske demokratier. Den franske filosofen Pascal Bruckner omtaler situasjonen i Europa som en tilstand av fred, komfort og individuell lykke som vi nødig vil gi slipp på selv om utviklingen i våre land burde tilsi aktiv debatt og tiltak. Etter en historisk enestående utvikling fra krigsskueplass til moderne demokratier lider vi nå av metalltretthet i møtet med kulturer som påvirker og utfordrer våre samfunn.

Ytringsfrihet: Det tjuende århundre i Europa ble overgangen til den moderne tidsalder. Til tross for ødeleggende verdenskriger ble samfunn reist, klassekamper vunnet, velferdsstater skapt og Europa ble til verdens mest avanserte demokratiske fellesskap av stater. Til grunn for denne utviklingen lå selvfølgelig rasjonaliteten i det store demokratiske prosjektet som har preget Europa og det meste av den vestlige verden: Opplysning, det frie individ, fornuft og fremskritt. Med andre ord modernitet. I dag er det viktigste resultatet av moderniteten at europeiske rettstater og deres konstitusjoner hviler trygt i menneskerettighetene. Og fremst blant disse; ytringsfriheten.

Det europeiske menneskerettighetsfellesskapet, slik det er forankret i den europeiske menneskerettighetskonvensjon, er bærebjelken i en rasjonell og humanistisk sivilisasjonskultur. Vi har satt skille mellom religion og politikk, og fremholdt den frie tanke foran kirken og skriftens ord. Samfunnet er til for individets skyld. Dette er kanskje det viktigste grunnlaget for våre demokratier. Ingen europeisk stat vil i dag kunne bruke sine borgere som redskaper for religioner eller politiske ideologier. Det er disse grunnleggende og universelle grunnverdier som overskrider de enkelte europeiske lands nasjonale kulturtrekk og binder dem sammen. Det er vår europeiske kjerne.

Som sosialdemokrat har jeg alltid sett på disse verdiene som helt avgjørende for at det sosialdemokratiske prosjektet har lykkes så stort med å skape et solidarisk fellesskap som forener frihet for alle med likhet for at friheten var reell. Det var ideene om ytringsfriheten, den kritiske debatten, og menneskets verd og rettigheter som gjorde det mulig å reise Europa fra krigens aske og bringe frem den moralske bevisstheten om fellesskapet i mange land, og som ga oss det moderne, liberale og solidariske fellesskap som kjennetegner våre samfunn i dag. Som sosialdemokrat har det derfor også alltid vært naturlig for meg å tenke at vi er først og fremst er del av en felles menneskehet som samles rundt universelle grunnverdier, og at vår utvikling alltid må bære med seg og foredle disse verdiene. Dette er grunntanken i det sosiale og det demokratiske som forener sosialdemokratiet.

I dag ser vi at religioner, kulturer og tradisjoner i mange land presser seg frem i det offentlige rom. Integrasjonspolitikken kommer til kort, og debatten flytter seg til et annet og mer ukontrollerbart område, nemlig spørsmålet om dem og oss. Det blir et spørsmål om konflikt ikke om integrasjon. Det er en lite farbar vei å gå, og det vil bli krevende å få utviklingen tilbake på et konstruktivt spor. Situasjonen vi nå er i viser at integrasjon både må handle om inkludering gjennom språk, utdannelse og arbeid, og om inkludering gjennom vår egen trygghet for at våre kjerneverdier også kan bli grunnlag for å utvikle det multikulturelle samfunn. Debatten i det offentlige rom vil bli et viktig virkemiddel i dette.

Øst/vest-skillet ble borte: Det er flere årsaker til utviklingen vi opplever nå. Jeg vil i denne sammenheng peke på to forhold; avslutningen av den kalde krigen og globaliseringen. Den kalde krigen først. Under den kalde krigen relaterte hele verden seg til konflikten mellom kommunisme og kapitalisme. Hva enten du var for kapitalismen eller kommunismen, eller kanskje valgte en tredje vei med et nord-sør perspektiv på verden, så var tilhørigheten entydig for de fleste. Etter at øst/vest-skillet ble borte mistet de gamle ideologiene sin kraft. Man kunne kanskje tro at det ville bli overgangen til en ubetinget og endelig frihet for alle. Eller til slutten på historie om politiske ideologier, som Francis Fukuyama skrev. Men avslutningen av den kalde krigen og sammenbruddet i de etablerte ideologienes kraft førte ikke til endelig frihet. Den førte for mange i stedet til et nytt behov for å finne sin identitet i religion eller tilhørighet i etnisk gruppe.

Det er feil å gå på kompromiss med ytringsfriheten for å tilpasse vår kultur til en multikulturell hverdag. Det vil være å svekke vårt sivile samfunn.

Ingen kan være fri uten å høre til, har den norske sosiologen Stein Ringen skrevet i forbindelse med menneskets behov for fellesskap. Ønsket om å høre til er en grunnleggende menneskelig egenskap. Ofte er motsetningen til andre grupper, religion eller ideologi, som under den kalde krigen, helt avgjørende for å kunne definere en identitet, også selv om det innebærer stor grad av irrasjonalitet. I mellomkrigstiden ble Europa så irrasjonelt at man definerte jødene som den største trusselen, og Europa ble selv til slutt et offer for sine egne følelser.

I dag er globaliseringen blitt en innebygget del av våre omgivelser, vår måte å tenke på, vår måte å utdanne oss på og vår måte å arbeide på. Vi lever kort og godt i et globalisert verdenssamfunn. Globaliseringen har medført en forrykende velstandsutvikling i mange land, men globaliseringen gir ujevn velstandsfordeling. En konsekvens av globaliseringen er at ulikhetene synliggjøres i langt større grad enn tidligere. Tar vi med at globaliseringen også utfordrer og forandrer lokale tradisjoner, tilhørighetsforhold og tenkemåter får vi en

situasjon hvor tiltagende migrasjon lett kan lede til fremmedfrykt. En slik frykt må møtes og debatteres konstruktivt i det offentlige rom.

Måten vi forvalter den offentlige debatt på når vi skal tilpasse våre samfunn til den multikulturen som er under utvikling, kan i verste fall svekke ytringsfriheten som vår mest basale rettighet. Når nye kulturer kommer til våre samfunn må de demokratiske kjerneverdier som forener oss være grunnlaget for integrasjon. Det er når vi relativiserer våre verdier at vi skaper grunnlag for usikkerhet, som igjen genererer frykt for at noe absolutt – noen ufravikelige kjerneverdier – kan bli borte og rive grunnlaget vekk for vår eksistens som vi kjenner den.

Berøringsangst: Den offentlige debatt hviler på ytringsfriheten. Uten vern om ytringsfrihet svekkes vår evne til å drøfte innvandrerkulturer og hjelpe dem til å bli integrert i våre liberale og sekulære kulturer. Derfor vil også ytringsfriheten være grunnlaget for integrasjon. Det europeiske sosialdemokrati står i fare for å svekke seg selv og sitt eksistensgrunnlag ved berøringsangst for å diskutere islamsk kultur og integrasjon. Og sosialdemokratiet vil definitivt svekke seg selv ved å falle i høyreekstremismens populistiske felle og å drive frem ikke-eksisterende fiendebilder i islam.



Travel hverdag: *Thorbjørn Jagland fotografert på stortingspresidentens kontor.*

Krigen mot terrorisme har skapt harde fronter mellom kulturer. Men heller ikke dette er uttrykk for sivilisasjonskamp. Den arabiske kulturen har lange røtter, og dominerte store deler av Europa og Afrika frem til det osmanske rikets fall. Men deretter gikk det galt. De muslimske landene klarte ikke å gjennomgå de samme forandringene som renessansen startet i vest. Islam var ute av stand til å formulere et moderne konsept for politikk og religion. Det var løsrivelsen fra religionen som la grunnlaget for den enorme vitenskapelige og teknologiske fremgangen den vestlige verden har opplevd. Den islamske verden har ikke på samme måte klart å skille tro og intellekt, og man har i for liten grad klart å lage institusjoner som skiller politikk og religion.

Mange innvandrere som kommer til vesten møter derfor samfunn som bygger på verdier de ikke kjenner og ikke forstår betydningen av. De møter en ukjent offentlighetskultur, og kanskje ytringsfrihetens konsekvenser og særlig kritikk av religioner kan være vanskelig å akseptere. Men i den vestlige verden er ytringsfriheten en institusjonell bærebjelke. Det er en frihet vi har kjempet for, og det er den som er grunnlaget for vår utvikling. Derfor er religionskritikk et forsvar for det liberale samfunnet som har basert seg på fornuft og kunnskap. Og derfor er det feil å gå på kompromiss med ytringsfriheten for å tilpasse vår kultur til en multikulturell hverdag. Det vil være å svekke vårt sivile samfunn. Derimot må vi stå opp for en kultur som kritiserer, utfordrer og finner samlende holdninger til hvordan et multikulturelt samfunn skal bygge videre på den grunnmuren som allerede er reist.

Rett til å ytre seg: Vi må fortelle vår historie. At våre samfunn er grunnleggende liberale demokratier. At religion og politikk er skilt. Og at ytringsfriheten handler om at staten har en forpliktelse til å beskytte borgernes rett til å ytre seg. Ikke omvendt. Det er en historie som også pressen må bidra til å verne om og fortelle, for det handler i siste instans også om pressens levevilkår. Dens rett til redaksjonell frihet.

FNs Menneskerettighetsråd gjør nå forsøk på å vanne ut ytringsfrihetsprinsippet eller snu det på hodet. I 2007 vedtok Menneskerettighetsrådet, hvor fellesorganisasjonen for de 57 muslimske land – OIC – har stor innflytelse, et forbud mot krenkelser av religioner som følge av de danske karikaturtegninger av Muhammed. Det er ganske innlysende at regimer som dominerer OIC ønsker å beskytte seg mot kritikk. En effektiv måte å gjøre dette på er å forby religionskritikk. For med den sammenblanding av religion og politikk man har i enkelte land vil religionskritikk bli ansett for regimekritikk.

FN-konferansen Durban II har lenge hatt som målsetning å få religionskritikk vedtatt som en menneskerettighetsforbrytelse. Her kan man håpe på at de europeiske demokratier forstår betydningen av et entydig og klart vern av ytringsfriheten, og ikke forsøker seg på noen innskrenkning av opplysningens mest basale arvesølv.

Ingen trussel: Det offentlige politiske ordskiftet er inne i en dårlig tid i Norge, skrev en ledende norsk avis nylig. Bakgrunnen for kommentaren var en hissig debatt om hvorvidt radikal islamisme er en trussel i Norge. Det ville selvsagt ha vært uhørt om ikke norske partier ville ha bekjempet radikal islamisme dersom denne fantes i Norge. Problemet var at debatten kunne gi inntrykk av at radikal islamisme reelt sett var et problem i Norge. Men radikal islamisme er ikke noen alvorlig trussel i Norge. Det som derimot er i ferd med å bli en trussel er at debatten om islam i Norge og i Europa for øvrig er i ferd med å bli rotet til, og hvor forskjellige sider ved muslimsk kultur så som bruk av hijab, kjønnslemlestelse, tvangsekteskap og radikal voldelig islamisme rotes sammen og gir grunnlag for overdreven frykt. Noen dager etter at debatten brøt løs i Norge viste en meningsmåling at en av fire mente radikale islamske miljøer utgjør en reell terrortrussel mot landet. Et flertall mente landet var i ferd med å bli «snik-islamisert».

Ytringsfriheten handler om at staten har en forpliktelse til å beskytte borgernes rett til å ytre seg. Ikke omvendt.

Her viser den offentlige debatten svakheter når troen på europeiske idealer fortrenges til fordel for fryktbaserte bilder av muslimsk kultur. Her er det politiske leder som må ta ansvar for debattens innhold og utvikling. Vold, kvinneundertrykking og religioner som vil være politikk hører ikke hjemme her. Men vi står i fare for å skape konfrontasjon og polarisering fremfor integrasjon ved å mane frem et islamspøkelse som ikke eksisterer.

Fornuft og kunnskap: Er det en fare for ytringsfriheten? Jeg tviler. For det er ikke ytringsfriheten i seg selv det er noe galt med, men vår egen tiltro til at våre kjerneverdier også skal overleve i møtet med nye kulturer. Det er vår egen unnfallenhet for ikke å bruke det offentlige rom til kritisk å debattere kjønnslemlestelse og tvangsekteskap som er en fare for ytringsfriheten. Dette er deler av muslimsk kultur som ikke har noen fremtid i Norge, og de delene skal konfronteres. En norsk forsker uttalte nylig at vi kan ikke bare tilby muslimske innvandrere en suppe av forståelse, offentlige kontorer og noen stønadskroner. Det er jeg enig i. Vi skal tilby mye mer, og først og fremst

skal vi tilby et liberalt, sekulært samfunn forankret i menneskerettighetene og holdt ved like av en rasjonell kritisk debatt. Det skal vi formidle i det offentlige rom.

Muslimske innvandrere har mye å tilføre Europa. Mange har vært her lenge, jobbet hardt og bidratt til samfunnet. Det multikuturelle samfunnet er kommet for å bli. Integreringsdebatt er et vanskelig felt, men debatten må bygge på de demokratiske kjerneverdier som bærer oss. Dette er verdier vi har kjempet for og som alle i de europeiske samfunn bør stå opp for. Og det er disse verdiene som vil bli grunnlaget for det multikuturelle samfunnet som nå er under utvikling i Europa og i Norge. Forteller vi den historien forteller vi samtidig om det som må være det nye europeiske vi. Det vil være å bygge på fornuft og kunnskap.

Styret i Stiftelsen

Ole Jacob Sunde
Styrets leder

Styreleder i Schibsted ASA. Grunnlegger og styreleder i Formuesforvaltning ASA. Etablerte Industrifinans Forvaltning ASA i 1983, daglig leder inntil 2000. Tidligere konsulent i McKinsey & Co. (1980-83). Diverse øvrige styreverv, bl.a. i Blommenholm Industrier AS. Utdannet fra Université de Fribourg, Sveits (1976) og Kellogg School of Management, Northwestern University, USA (1980 – with distinction).

Per Egil Hegge
Styremedlem

Ansatt i Aftenposten 1962-2005. 12 år som utenrikskorrespondent i London, Moskva og Washington DC. Redaktør i A-Magasinet 1984-1988. Kulturredaktør 1992-1998. 14 bøker, deriblant biografier om Otto Sverdrup, Fridtjof Nansen og Kong Harald V. Narvesen-prisen 1969. Riksmålsforbundets Gullpenn 1993. Ridder av 1. klasse av St. Olavs orden 2003. Cand. mag. Oslo Universitet med fagkretsen russisk, engelsk og statsvitenskap (1966).

John A. Rein
Styremedlem

John A. Rein er forretningsadvokat og partner i Wikborg Rein. Han har møterett for Høyesterett og er styremedlem i en rekke bedrifter, blant annet styremedlem VG og Blommenholm Industrier AS. Rein var juridisk rådgiver for Tinius Nagell-Erichsen i nærmere tyve år frem til hans død. Tidligere universitetsstipendiat ved Nordisk Institutt for Sjørett (1978-1979), Contracts Manager, Conoco, London (1979-1981), advokatfullmektig Wikborg Rein 1981-1984 og partner fra 1985.



Karl-Christian Agerup
Varamedlem

Norhtzone Ventures, Gründer og partner (1994-d.d.). HUGIN AS, Gründer og adm. dir. (1995-1999). McKinsey & Co, Associate (1991-93), Engagement Manager (1993-94). Millipore Corp, Boston, USA, Corporate Planner (1990-91). Nestleder i styret Schibsted ASA og for Norfund. Massachusetts Institute of Technology (MIT) – Alfred P Sloan School of Management, Master of Science in Management (1990). Handelshøjskolen i København. Siviløkonom/HA (1988).



Kjersti Løken Stavrum
Varamedlem

Featureredaktør og A-magasinredaktør i Aftenposten siden 2005 samt fungerende Aftenredaktør. Tidligere sjefredaktør i ukemagasinet KK 2001-2004. Journalist og ulike lederjobber i Aftenposten 1991-2001. Leder av Oslo redaktørforening. Styremedlem i INMA (International Newspaper Marketing Association) og IPI Norge (International Press Institute). Cand. polit fra Universitetet i Oslo og Manchester Metropolitan University med fagene statsvitenskap, sosialøkonomi og historie.



Morten Goller
Varamedlem

Morten Goller er advokat og partner i Wikborg Rein, og arbeider med prosedyre og løpende rådgivning for offentlige og private klienter særlig innen anskaffelsesrett og EU/EØS/konkurranserett. Han arbeidet tidligere hos Regjeringsadvokaten (1993-2001). Utdannet cand. jur fra Universitetet i Oslo (1992), og Master of Law (LL.M) fra Columbia University, New York (1997). Møterett for Høyesterett. Han er styremedlem i Wikborg Rein.



Fra venstre styrets leder Ole Jacob Sunde og styremedlemmene Per Egil Hegge og John A. Rein.



Vedtekter for Stiftelsen Tinius

§1 Firma

Stiftelsens navn er «Stiftelsen Tinius».

Styret representerer stiftelsen utad. Styret kan gi styrets formann rett til å representere stiftelsen utad så lenge dette er Tinius Nagell-Erichsen. Deretter kan styret gi styrets formann og ett styremedlem i fellesskap rett til å representere stiftelsen utad.

§2 Grunnkapital

Stiftelsen er opprettet av Tinius Nagell-Erichsen ved gavebrev av 8. mai 1996. Stiftelsens grunnkapital er NOK 10.000.000.

§3 Formål

Stiftelsen er eier av den stemmeberettigede A-aksjen i Blommenholm Industrier AS. Stiftelsen skal forvalte aksjen og stiftelsens øvrige formue etter følgende retningslinjer:

Schibsted-konsernet skal drives etter de redaksjonelle og forretningsmessige hovedlinjer som ble lagt til grunn ved opprettelsen av konsernet og deretter har vært retningsgivende.

Schibsted-konsernet skal drives på en måte som sikrer frie og uavhengige redaksjoner i konsernets aviser og øvrige datterselskaper med redaksjonell virksomhet.

Schibsted-konsernets utgivelser skal tilstrebe kvalitet og troverdighet. De skal forsvare verdier som trosfrihet, toleranse, menneskerettigheter og demokratiske prinsipper.

Stiftelsen skal arbeide for en langsiktig, sunn økonomisk utvikling av Schibsted-konsernet.

Stiftelsen skal også ved behov arbeide for å påvirke de rammebetingelser som er vesentlige for å sikre frie og uavhengige redaksjoner.

§4 Styrets sammensetning

Stiftelsens styre skal i Nagell-Erichsens levetid bestå av minimum tre og maksimum fire personer. Tinius Nagell-Erichsen utpeker styrets medlemmer så lenge han lever.

Deretter skal styret bestå av tre personer utpekt av Nagell-Erichsen før hans bortgang. Disse styremedlemmer utpeker selv sine respektive personlige varamenn. Varamannen rykker automatisk opp og blir ordinært styremedlem når styremedlemmet fratrer.

For ettertiden skal styrets medlemmer til enhver tid utpeke en varamann som samtidig vil være dette styremedlemmets personlige etterfølger. Den som har utpekt varamannen har, frem til vedkommende er blitt ordinært styremedlem, rett til å foreta nytt valg av varamann.

Tinius Nagell-Erichsen har rett til å være styrets formann så lenge han er styremedlem. Deretter velger styret selv styrets formann.

§5 Styrets beslutninger

Hvis et styremedlem har forfall, skal varamannen gis rett til å møte i hans sted. Styret er vedtaksført når alle styremedlemmer, eventuelt deres varamenn, er tilstede.

Styrets beslutninger bør vær enstemmige. Dersom dette viser seg umulig, også etter at saken er behandlet i nytt styremøte, gjelder som styrets beslutning det flertallet har stemt for.

Styret kan innenfor de rammer som til enhver tid følger av lovgivningen enstemmig beslutte henholdsvis vedtektsendringer og oppløsning av stiftelsen.

Styret skal bestrebe seg på å finne løsninger i samsvar med intensjonene i § 3 Formål, men er i sitt arbeide forutsatt å ha betydelig forretningsmessig fleksibilitet.

§6 Revisor

Revisor velges av styret.

Styrets beretning for 2008

Vedtektene i Stiftelsen Tinius fastslår at stiftelsen skal arbeide for at Schibstedkonsernet drives etter de samme redaksjonelle og forretningsmessige hovedlinjene som har vært bærende frem til i dag. Konsernets utgivelser skal tilstrebe kvalitet og troverdighet, og skal forsvare verdier som trosfrihet, toleranse, menneskerettigheter og demokratiske prinsipper. Stiftelsen skal likeledes arbeide for en langsiktig, sunn økonomisk utvikling av konsernet.

Vedtektene sier også at stiftelsen ved behov kan arbeide for å påvirke rammebetingelsene som er vesentlige for å sikre frie og uavhengige redaksjoner. Dette førte til at stiftelsen i 2007 etablerte et medieforskningsstipend. Arne H. Krumsvik var vinneren av det første stipendet, som ble delt ut i mai 2008. I perioden 2009-2011 skal han forske på ytringsfrihet og profesjonalisering av journalistikken som post doktor ved Universitetet i Oslo, Institutt for medier og kommunikasjon.

Krumsvik har journalistutdanning fra Høgskulen i Volda, Master of Management fra Handelshøyskolen BI, og forsvarer sin doktorgrad «The Online News Factory» ved Universitetet i Oslo i 2009. Han har lang presseerfaring, blant annet som nettsjef i VG og Dagbladet, sjefredaktør i Romerikes Blad og radiosjef i Kanal 24.

I 2009 vil han presentere rapporter på *The 19th Nordic Conference for Media and Communication Research* i Karlstad og på konferansen *Future of Journalism* ved Cardiff School of Journalism, Media and Cultural Studies. Artikler og presentasjoner fra Krumsvik vil fortløpende bli tilgjengelige på Stiftelsens hjemmeside.

Stiftelsens styre består av Ole Jacob Sunde (styrets leder), Per Egil Hegge og John A. Rein. Hvert medlem har i samsvar med vedtektene selv utpekt sitt personlige varamedlem og etterfølger. Disse er henholdsvis Karl-Christian Agerup, Kjersti Løken Stavrum og Morten Goller.

Stiftelsens investeringsportefølje har, basert på våre avkastningsmål, tidshorisont, risikoprofil og likviditetsbehov, en strategisk sammensetning med lik fordeling til rente- og egenkapitalplasseringer. Porteføljen har gjennom 2008 hatt en lavere vekt i egenkapitalplasseringer, og ved utgangen av året utgjorde disse 38 % av porteføljens totale markedsverdi. Dette bidro til å dempe effekten av de dramatiske fallene i aksjemarkedene gjennom året. Samlet falt markedsverdien av Stiftelsens portefølje 18,4 %.

Årets resultat er et underskudd på NOK 10,1 mill hvorav NOK 9,4 mill er fall i investeringsporteføljen. Styret mener at årsregnskapet gir et korrekt bilde av stiftelsens eiendeler og gjeld, finansielle stilling og resultat.

Til grunn for årsregnskapet er forutsetningen om fortsatt drift anvendt, da driftens soliditet er god. Det er i 2008 utbetalt kr. 25 000 i styrehonorar. Revisors godtgjørelse utgjorde NOK 27 500. Stiftelsen har ingen ansatte, men etterlever prinsippet om likestilling. Stiftelsen forurenser ikke det ytre miljø.

Oslo, 27. mars 2009

Ole Jacob Sunde	Per Egil Hegge	John A. Rein
Styrets leder	*Styremedlem*	*Styremedlem*

Stiftelsen Tinius
Resultatregnskap 1.1 – 31.12

	Noter	2008	2007
DRIFTSKOSTNADER			
Annen driftskostnad	2, 3	761 846	748 071
Sum driftskostnader		**761 846**	**748 071**
Driftsresultat		**(761 846)**	**(748 071)**
FINANSINNTEKTER OG FINANSKOSTNADER			
Renteinntekt bank		10 223	20 743
Renteinntekt rentefond		1 061 806	903 159
Realisert gevinst+/tap- på verdipapirer		91 050	2 427 453
Disagio		(2 925)	0
Urealisert gev+/tap- på verdipapirer		(10 505 485)	(837 345)
Sum finansinntekter og finanskostnader		**(9 345 330)**	**2 514 010**
ÅRSOVERSKUDD (-UNDERSKUDD)		**(10 107 176)**	**1 765 939**
OVERFØRINGER			
Overføring annen egenkapital		(10 107 176)	1 765 939
Sum overføringer		**(10 107 176)**	**1 765 939**

Stiftelsen Tinius
Balanse per 31.12

	Noter	31.12.2008	31.12.2007
EIENDELER			
ANLEGGSMIDLER			
Aksjer i STI Holding AS		120 000	0
Aksjer i Blommenholm Industrier Holding AS		30 004	30 000
Sum anleggsmidler		**150 004**	**30 000**
OMLØPSMIDLER			
Investeringer			
Aksjefond		10 270 328	19 323 221
Hedgefond		5 077 906	6 023 765
Obligasjonsfond		21 857 089	21 778 660
Pengemarkedsfond		4 304 893	4 337 264
Sum investeringer	4	**41 510 216**	**51 462 910**
Bankinnskudd		**78 220**	**359 341**
Sum omløpsmidler		**41 588 436**	**51 822 251**
SUM EIENDELER		**41 738 440**	**51 852 251**
EGENKAPITAL OG GJELD			
EGENKAPITAL			
Grunnkapital	5	42 862 184	42 862 184
Sum innskutt egenkapital		**42 862 184**	**42 862 184**
Udekket tap/annen egenkapital	5	(1 149 646)	8 957 530
Sum opptjent egenkapital		**(1 149 646)**	**8 957 530**
Sum egenkapital		**41 712 538**	**51 819 714**
GJELD			
Annen kortsiktig gjeld		25 903	32 537
Sum kortsiktig gjeld		**25 903**	**32 537**
SUM EGENKAPITAL OG GJELD		**41 738 440**	**51 852 251**

Oslo, 27. mars 2009

Ole Jacob Sunde
Styrets leder

Per Egil Hegge
Styremedlem

John A. Rein
Styremedlem

Noter til regnskapet for 2008

NOTE 1 – REGNSKAPSPRINSIPPER

Årsregnskapet er satt opp i samsvar med regnskapsloven og god regnskapsskikk for små foretak. Eiendeler bestemt til varig eie eller bruk er klassifisert som anleggsmidler. Andre eiendeler er klassifisert som omløpsmidler. Fordringer som skal tilbakebetales innen ett år er uansett klassifisert som omløpsmidler. Ved klassifisering av kortsiktig og langsiktig gjeld er tilsvarende kriterier lagt til grunn.

Anleggsmidler

Anleggsmidler vurderes til anskaffelseskost, men nedskrives til virkelig verdi når verdifallet forventes ikke å være forbigående.

Markedsbaserte finansielle omløpsmidler

Verdipapirer og fondsplasseringer som inngår, direkte eller indirekte, i en handelsportefølje vurderes til virkelig verdi på balansedagen.

NOTE 2 – ANNEN DRIFTSKOSTNAD

	2008	2007
Revisjonshonorar, lovpålagt inkl. mva	27 500	25 000
Andre kostnader	734 346	723 071
Sum	**761 846**	**748 071**

NOTE 3 – LØNNSKOSTNADER, GODTGJØRELSE MV.

Selskapet har ingen ansatte. Det er utbetalt kr. 25 000,- i honorar til styret i 2008.

Selskapet er ikke pliktig til å ha obligatorisk tjenestepensjon.

NOTE 4 – MARKEDSBASERTE OMLØPSMIDLER

Selskap	Kostpris	Markedsverdi
Aksjefond	18 789 954	10 270 328
Pengemarkedsfond	4 394 319	4 304 893
Hedgefond	5 887 338	5 077 906
Obligasjonsfond	22 163 117	21 857 089
Sum markedsbaserte omløpsmidler	**51 234 728**	**41 510 216**

NOTE 5 – GRUNNKAPITAL

	Grunnkapital	Opptjent egenkapital	Sum egenkapital
Egenkapital 01.01.2008	42 862 184	8 957 530	51 819 714
Årets resultat		(10 107 176)	(10 107 176)
Egenkapital 31.12.2008	**42 862 184**	**(1 149 646)**	**41 712 538**

Stiftelsen Tinius

Stiftelsen Tinius ble opprettet av Tinius Nagell-Erichsen ved gavebrev av 8. mai 1996, og har en grunnkapital på NOK 10 millioner. Nagell-Erichsen overførte den eneste stemmeberettigede aksjen i Blommenholm Industrier AS til stiftelsen 5. mai 2006. Blommenholm Industrier eier 26,1 prosent av aksjene i Schibsted ASA, og er selskapets største aksjonær. Stiftelsen Tinius forvalter dermed Schibsted-konsernets største aksjepost.

Vedtektsendringer i Schibsted ASA krever tre fjerdedels flertall, og ingen aksjonær kan i følge vedtektene eie eller stemme for mer enn 30 prosent av aksjene. Gjennom vedtektene i Schibsted ASA er det også sikret at vesentlige beslutninger i konsernets datterselskaper krever tre fjerdedels flertall på generalforsamlingen i Schibsted ASA.

Så lenge eierposten på 26,1 prosent holdes samlet, gir disse vedtektsbestemmelsene betydelig innflytelse over eierskapet av Schibsted. Tiniuis Nagell-Erichsen uttalte at han ønsket å bruke innflytelsen til å verne om Schibsted som mediekonsern med frie og uavhengige redaksjoner, troverdighet og kvalitet som kjennetegn, og en langsiktig og sunn økonomisk utvikling. Dette er også nedfelt i stiftelsens vedtekter.

Signaturen på forsiden av årsrapporten er Tinius Nagell-Erichsens egen håndskrift.
Redaktør: Sverre Martin Gunnerud.
Det er benyttet bilder av Rolf M. Aagaard, Thomas Oneberg/Svenska Dagbladet, Ulf Höjer/Aftonbladet og Stian Lysberg Solum/Scanpix. Grafisk formgivning: Gunnar Ruud/Head of Type, Oslo
Repro: Uncle, Oslo · Trykk: Kampen Grafisk, Oslo

Stiftelsen Tinius
c/o Formuesforvaltning
Postboks 1777 Vika, 0122 Oslo
Telefon + 47 22 42 65 76