

Mediemodeller 2010

*Nye bæredygtige eksperimenter,
initiativer og forretningsmodeller for
journalistik*

"Nothing will work, but everything might"

Clay Shirky, professor ved New York University

KONTRABANDE

WEMIND

Maj 2010 // Kontrabande & Wemind

1.0 Indledning

Mediemodeller 2010 er et øjebliksbillede af et marked i opbrud og af medier i jagt på nye indtægtskilder til at understøtte original journalistik.

Rapporten, og den tilhørende præsentation, er finansieret af Danske Mediers Forum, og konklusionerne blev præsenteret på Redaktørernes Døgn d. 5. maj.

Rapporten er udarbejdet af Sune Aagaard og Lars Højholt fra Kontrabande og Jacob Bøtter fra Wemind. Mette Davidsen-Nielsen, Troels Mylenberg og Pernille Tranberg har undervejs bidraget med løbende sparring.

Undervejs har vi talt med en meget lang række internationale eksperter og naturligvis de journalister, redaktører og andre ildsjæle, der navigerer efter bedste evne i et tumultarisk landskab af nye tendenser og prøver at finde svar på, hvordan de bedst kan finansiere det at producere original journalistik.

Vi har set nærmere på 70 initiativer, store som små, i 22 lande. Langt de fleste gennemgås her, grupperet i seks forskellige forretningsmodeller. Udviklingen udkrystalliserer sig i otte tendenser, som præsenteres sidst i rapporten.

Rapporten indeholder ikke nogen eksplicit konklusion, udover tendenserne. Hvert af initiativerne repræsenterer, i en given situation, det, der så ud som den bedste løsning for en medievirksomhed, stor som lille, gammel og veletableret eller nystartet og med tusindvis eller blot en enkelt person involveret.

Andre medier, uanset profil, skal på samme måde vælge deres individuelle løsninger. Ved at præsentere en bred vifte af initiativer, er det hensigten at inspirere til den innovation, som, og det er det tætteste, vi kommer på en konklusion, er uomgængelig i de kommende år.

Som det fremgår, indeholder rapporten en lang række af links, der bringer læseren direkte til den relevante reference.

Kontrabande og Wemind.

“The business model is broken. We’re at a point now where nobody actually knows where the money is going to come from for editorial goods in the future...we need to try lots of things. Most of them won’t work. You’ll have a lot of failure. But we need to launch a lot of boats.”

Jay Rosen, professor ved New York University

2.0 Forretningsmodeller

„There is unlikely to be any single new economic model for supporting news reporting. Many newspapers can and will find ways to survive in print and online, with new combinations of reduced resources. But they will no longer produce the kinds of revenues or profits that has subsidized large reporting staffs, regardless of what new business models they evolve.”

Michael Schudson, Columbia University

2.1 Betalt indhold

Det journalistiske produkt er stadig en forretning i sig selv, både online og på print. Det unikke indhold, geografisk eller fagligt, har størst potentiale.

Udover annoncer har den store indtægtskilde for medierne været abonnementskronerne fra printoplaget, men det har længe været faldende og mange vender nu opmærksomheden mod nettet, hvor indholdet længe har været gratis. I januar 2011 vil de fleste holde vejret og afvente markedets og læsernes dom, når New York Times (ejet af NewsCorp) går i luften med deres paywall. NewsCorps magtfulde bagmand Robert Murdoch ser sig, som så mange andre, underløbet af Google og andre, der lever af det indhold, der produceres i medierne:

"These people are not investing in journalism. They are feeding off the hard-earned efforts and investments of others. And their almost wholesale misappropriation of our stories is not 'fair use'. To be impolite, it's theft."

Interessen for at beskytte det dyrt producerede indhold er derfor stor, og allerede nu sender NewsCorp-gruppen to Boston-baserede aviser ud for at [eksperimentere](#) med betalingsmodellen. Det kan være en afgørende test for hvilket indhold, medierne kan tage betaling for.

Spørgsmålet er nemlig, om New York Times kan producere indhold, der er så unikt, at læserne er villige til at betale for det. Murdoch lufter jævnligt sit [argument](#), at indhold bare ikke er gratis – ”det må brugerne forstå”. Men det gør de ikke. Villigheden til at betale for nyheder over nettet er [minimal](#) (se også Forrester Researchs [undersøgelse](#)). Lige nu er medieverdenen delt i to lejre, når det gælder om at forudsige muligheden for at vende tendensen. Der er en del skeptikere i koret, der ikke forventer, at New York Times vil få succes med at tage penge for nyheder og kommentarer – uanset kvaliteten. Læserne vil ikke betale for en vare, de kun bruger en gang, og som de i et vist omfang kan finde gennem andre kilder – *commodity news*, som den franske blogger Frederic Filloux [kalder](#) det.

De hidtidige erfaringer med paywalls [peger](#) på, at flere forhold har betydning for om en paywall bliver en succes;

- 1) unikt indhold, baseret på stofområde eller geografi
- 2) services til læserne, der er mere end det journalistiske produkt
- 3) opbygning af loyalitet – primært gennem indflydelse til brugere

Så hvem har succes med betalt indhold? Hvis vi vender øjnene mod de medier, der er inddraget i *Medi modeller 2010* og deres succes med at tage betaling for indhold - print såvel som online - så følger de meget godt de ovenstående parametre. Den generelle tendens i den vestlige verden er, at avissalget er i dyb krise. Undtagelserne, ude såvel som [herhjemme](#) er nicheaviserne, blandt andre initiativer som Politico og Community Impact Newspaper. Et nyt portugisisk dagblad, *i*, har i deres første seks måneder opnået [stor](#) succes og har især formået at tiltrække unge læsere, der aldrig har abonneret på en avis før. Med en show, don't tell tilgang til nyheder, er *i* stærkt fokuseret på at skille sig ud ved det visuelle koncept, og de udgiver avisen i magasinlayout.

Case - Iraq Oil Report

Journalist Ben Lando mistede sit faste job i 2009. Han traf en hurtig beslutning og transformerede sit hobbyprojekt til en profitabel forretning. I to år havde han fulgt og rapporteret om olieindustriens udvikling i Irak på sin private blog. Med en mindre investering i lokaler og fire faste freelancejournalister er Iraq Oil Report nu et populært og stabilt nyheds- og analysesite. IOR finansieres for 60 pct. vedkommende via onlineabonnement til et high-end marked af virksomheder, politikere, lobbyister m.fl., der hver betaler 8.000 kroner om året. Alt indhold er bag en paywall, og IOR nåede allerede break-even efter få måneder på markedet. Annoncerne udgør 10 pct. af indtægtsgrundlaget og de sidste 30 pct. kommer fra afledte indtægter. Læserne kan bestille specialiserede produkter og analyser, der minder om dem, man kan købe hos Economist Intelligence Unit.

“It is a very small niche of companies and people who want what we are putting out there. But that being said, we don't have many competitors.”

Ben Lando, CEO

Case - Malaysiakini.com

Malaysias eneste uafhængige online medie for politisk dækning er et af dem, som ser ud til at lykkes med betalt indhold. De leverer uafhængige nyheder i et landskab, hvor medierne generelt er under stærkt politisk pres. Godt halvdelen af omsætningen kommer fra en paywall, der er indført i 2002. Efter en sløv start betaler 15.000 læsere nu 40 dollars om året for daglig adgang. Det er ca. 8 pct. af læserne, men det langsigtede mål er 12 pct. 20 pct. af indtægterne kommer fra annoncer og 25 pct. fra donationer.

Malaysiakini har haft sorte tal siden 2004, mange af de 35 medarbejdere er også medejere, og mediet udkommer på fire forskellige sprog.

Malaysiakini.com nyder godt af et geografisk defineret monopol, som også mange lokalmedier nyder godt af. Lima Ohio News har kun et oplag på 32.000 i et område med 400.000 indbyggere, og da man i 2009 lagde netindholdet bag en paywall mistede 28 pct. af trafikken. Men indtægterne fra de nye onlineabonnenter oversteg hurtigt de mistede annonceindtægter.

Case - Financial Times

Financial Times og Wall Street Journal har stigende succes med deres online betalingsmodel. Oplaget er i år [faldet](#) med 8,7 pct. i USA over de sidste seks måneder. Det er dog et mindre end i samme periode året forinden. Wall Street Journal var i den periode den eneste avis med et samlet stigende oplag – betalt onlineabonnement steg med 31.000 til 414.025, men printoplaget faldt med 20.000. Det ser ud som om, New York Times [planlægger](#) noget, der ligner den model, som Financial Times har haft stor succes med over flere år. Overskrifter og de første par linjer er frit tilgængelige, og man kan læse 5-10 artikler gratis om måneden, før man rammer muren. Abonnenter betaler \$186 om året for adgang og for \$299 er der ekstra materiale med i købet. 1,8 mio. er registrerede på siden, og der er 121.000 betalende abonnenter. Financial Times forventer, at indtægterne fra deres paywall vil overstige annonceindtægterne i 2012. FT har med høj kvalitet formået at få 10 pct. af deres læsere til at betale for onlineabonnement uden at miste det store flertal, der kun er på siden sjældent.

The broad idea of the metering is to use smart analytics to find that 10 pct. or so willing to pay – without losing the great majority of less frequent and committed-to-brand readers. Keep bringing in those non-core readers, sifting through the data to figure out which may be converted to regular customers and monetizing all of them through advertising, sponsorship and niche content products.

Newsonomics

Iraq Oil Report har lignende succes med unikt indhold, og de mest succesfulde eksempler på betalt indhold knytter sig til erhvervs- og forbrugerstof. Både Consumer Reports og [Which?](#) har afskrevet annoncer for at sikre fuld uafhængighed og lever derfor alene af betalt indhold.

Det er formentligt kun de mest trofaste læsere og internettets *heavy users*, der er villige til at betale. Der er meget, der tyder på, at brugerne har ekstremt forskellige præferencer for metode og indhold, så det handler om at skabe valgmuligheder i betaling og indhold. La Repubblica går tre [veje](#) i den digitale verden for at skabe betaling for indhold:

- 1) Køb avisen online for €14.98
- 2) Køb avisen over iPhone for €0.76
- 3) Månedsbaseret iPhone-abonnement til €4.99.

Aftonbladet, der også har haft pæn succes med at indføre paywall, har oprettet forskellige betalingsmodeller, bl.a. med mulighed for at købe enkeltartikler for 3-9 kr.

Modeller for mikrobetaling, hvor læserne betaler pr. artikel, som man gør på iTunes, diskuteres ihærdigt. Professor Clay Shirky, New York University, er klar til at skyde den [ned](#). Man kan simpelthen ikke overføre rationalet for musikkøb til journalistik, af den primære årsag, at mens man ofte hører den samme musik mange gange, så er det sjældent, at man læser en artikel mere end en gang. Derudover har nyheder ikke de copyright-aftaler, som Bob Dylan har.

The other key piece of background isn't about small payments themselves, but about the conversation. Such systems solve no problem the user has, and offer no service we want. As a result, conversations about small payments take place entirely among content providers, never involving us, the people who will ostensibly be funding these transactions.

Clay Shirky, professor, NYU.

Paul Bradshaw, OnlineJournalismBlog, mener dog stadig, at det er muligt at drage nytte af musikbranchens [erfaringer](#). mFlow er et nyt socialt musikdelingssite i England, hvor man følger andre og køber fra deres *flow* (uploads af musik) og sælgeren tjener 20 pct. i kommission til køb af egen musik. Rationalet bag mFlow er, at musikkøb er en social handling (man følger andre med god smag), og med kommissionssystemet har man skabt en incitamentsbåret og personlig distribution. Så hvad kan medierne lære fra mFlow? Der er en stigende tendens til, at medierne får deres trafik fra sociale medier som Facebook, Del.icio.us, Digg og Twitter. Nyhedsforbruget veksles altså til sociale handlinger (når man fx linker til en artikel på Facebook eller en blog). Paul Bradshaw foreslår som forretningsmodel at følge en af ideerne bag New York Times's fremtidige paywall, hvor linkede artikler er gratis. Det øger værdien hos sælgeren, at han kan tilbyde andre et eksklusivt produkt, fordi han er abonnent fx på NYT. Det giver mulighed for at opbygge tættere relationer med brugerne.

Case - Christian Science Monitor

Professor Anker Brink Lund har på den hjemlige bane [argumenteret](#) for, at medierne skal turde omlægge sig fra nyhedsavis til nichemedie. Selv om vi i de seneste år har set en polarisering af omnibusmedierne, så har

amerikanske Christian Science Monitor taget skridtet videre. Christian Science Monitor, der har base i Boston, er et af USA's mest respekterede dagblade. Men kvaliteten til trods har avisen dybest set haft svært ved at tjene penge siden 1960'erne. Det tog man konsekvensen af efter en lang række eksperimenter med alt fra dameblade til fjernsyn, og den 27. marts 2009 kom den sidste dagbladsudgave af Monitor. Noget af en hellig ko efter 101 år som dagblad.

Siden har der været masser af dagligt kvalitetsstof, men udelukkende online og gennem et nyt ugentligt printmagasin. Omlægningen forøgede antallet af unikke månedlige brugere fra 3,2 mio til 5,3 mio. 93 pct. af abonnenterne var med på skiftet til ugemagasin, siden er nye abonnenter kommet til, og oplaget er fordoblet til knap 80.000. 3000 abonnerer desuden på et 3-siders dagligt brief, der printes hjemme og koster 35 kroner om måneden. Online-indholdet er gratis, og der er ingen planer om Paywall. I et interessant indlæg [spår](#) mediebloggeren Frederic Filloux, at denne udvikling hvor aviserne omlægges fra dagblade til ugeaviser på sigt vil udkonkurrere magasinpressen.

Case - Politico

I de cases vi har kigget på, hvor printaviser vokser og tjener penge, har det især været p.g.a. deres journalistiske niche – højt fagligt niveau og unikt indhold fx på erhvervssiden (ikke mindst lokalt – [TheBusinessDesk](#), [Community Impact News](#)). Politico er netop [kåret](#) som den næstmest innovative medievirksomhed af Fast Company på baggrund af deres succesfulde printavis. Med 115 ansatte holder de fokus på det politiske spil og udviklingen i Washington, hvor avisen blevet en institution blandt amerikanske magthavere, lobbyister og hos de særligt politisk interesserede læsere. Avisen udkommer på papir fem gange om ugen i et oplag på 33.000, hvor abonnementet koster \$200 om året eller \$350 for 2 år – indtægterne er på \$15 mio. Politico, der blev stiftet i 2007, har også en stærk tilstedeværelse på nettet, hvor de nu har syv mio. unikke brugere om måneden, men det er printavisen, der driver forretningen. Og kvaliteten er i højsædet. Eller, som medstifter Jim VandeHei formulerer det:

"We've hired damn good reporters. That gets us the access we need and that gets us the stories we need".

2.2 Afledte indtægter

Det har vist sig stadig vanskeligere at finansiere journalistik ved hjælp af de traditionelle indtægtskilder. Derfor intensiveres bestræbelserne på at øge indtægterne fra andre kilder.

I jagten på nye indtægtskilder handler det om at tænke kreativt. Når der ikke findes nogen gylden løsning for medierne eller faste, sikre indtægtskilder, så gælder parolen, at selv småt gør godt. Eksemplerne fra *Mediemodeller 2010* spænder bredt. Der er afledte indtægter, som knytter sig meget tæt til selve kerneproduktet, men der er også måder at tjene penge på, som ingenting har med journalistik at gøre.

Mobiltelefoner og iPad er nye potentielle platforme for indtægtskilder. Ikke mindst fordi betalingsvilligheden har vist sig at være noget større. Der er endnu ikke nogen klare tendenser for, hvilken mobilstrategi vil dominere fremover. Mange aviser træder samme sti som med internettet og bruger den nye platform til at servere det samme indhold gratis, og det vil næppe være nogen stor forretning. La Repubblica, Le Monde (6 kr.), Washington Post (12 kr.), Al Jazeera's English (live TV-stream til \$2.99) og The Guardian (24 kr.) tager derimod alle penge for deres mobile nyhedssite, som ellers minder meget om netversionen. Sidstnævnte er endda det førende mobile nyhedssite i flere engelsksprogede lande. Guardian har indtil videre [solgt](#) 70.000 applikationer og forventer indtægter på £2 mio. i løbet af 2010. Andre medier følger en nichestrategi og splitter deres indhold op i mindre enheder, styrker indsatsen og sælger dem enkeltvis som applikationer. The Miami Herald (12 kr.) og Pittsburgh Post-Gazette (24 kr.) har begge oprettet applikationer for deres lokale sportshold med nyheder, billeder, video, interviews m.m. I den mere tunge ende udbyder The Economist hele rapporter på mobilen. For 59 kr. kan man købe en applikation, der indeholder en rapport om og global oversigt over MBA programmer. Mobile applikationer er ikke kun en kilde til indtægter – Le Parisien forsøger at engagere læserne ved at gøre det muligt at bidrage med billeder, tekst og video direkte til avisen gennem deres iPhone applikation. Bevæger vi os væk fra det journalistiske kerneprodukt har New York Times succes med at sælge sudoku (18 kr.) over nettet, og har endda udviklet sprogkurser med artikler fra arkivet (36 kr.).

Med journalistikken som kerneprodukt, glemmer mange, at der andre steder i huset kan være kompetencer, som kan udnyttes kommercielt. Både Pocono Record og Telegraph Herald har haft succes med at lave fotobøger. Ved at opfordre deres fotografer til at tage så mange billeder som muligt til lokale events, er læserne begyndt at lede efter billeder af dem selv og købe dem i printet version. Telegraph Herald har solgt seks fotobøger med lokale fotos, der hver har genereret \$50.000 i indtægter. Telegraph sælger desuden små minisites til bryllups- og dødsannoncer. Læserne har mulighed for at redigere i sidens layout, uploade billeder, skrive tekst og lade andre

give deres kommentarer. Nase Adresa sælger ud af deres kompetencer i træningsfaciliteterne på Futuroom, der også designer koncepter for andre medier i og uden for Tjekkiet. Lignende læringsmoduler indbringer franske Rue89 20 pct. af deres indtægter. Derudover sælger de ud af teknologien og softwaren bag deres populære onlineplatform og henter 15 pct. af deres indtægter på dette.

Blandt de mere interessante udviklinger i markedet viser det sig, at kuponmarkedet har fået en genfødsel i de digitale medier og er [steget](#) 263 pct. i de seneste år. Udvikling af dette felt burde derfor være i toppen af to-do listen i ethvert redaktionslokale, [mener](#) Ken Doctor, Newsonomics. Det er især lokale medier, der forsøger at lukrere på dette. San Diego News Network har senest kastet sig ind i markedet for kuponer, og forsøger dermed at konkurrere med populære [Groupon](#), som med \$135 mio. i venturekapital har stor opbakning.

Events, sponsorater og medlemskaber er alle strategier, der vinder [indpas](#) i non-profitmedierne, hvor læserne typisk støtter mere om opjournalistikken. [Ifølge](#) lektor Jeff Jarvis er succesfulde medlemskaber dog afhængige af, om medierne tør overlade noget af kontrollen til læserne og bygge netværk, som læserne selv kan udvikle. De er ikke kun en direkte indtægtskilde, men platforme for loyale læsere.

In the new post-industrial economy, I argue that there are three opportunities for growth and value: building platforms, building value atop those platforms (as entrepreneurs), and building networks to help these entities optimize their value. That is how news and many industries will be rebuilt, I believe.

Jeff Jarvis, lektor, City University, New York

Den anerkendte medietænkner Steve Outing udvider forståelsen og mulighederne med medlemskabsmodellen ved at [foreslå](#) fire forskellige versioner:

1. "News junkie" medlemskabet tilbyder omfattende arkiv, invitationer til online chats med redaktører, journalister, politikere m.m. Gratis billetter eller rabatter til events samt premium adgang til ekstra services – statistikker, spil, gratis iPhone app, osv.
2. "Niche" medlemskab for sportsfans, madentusiaster og lignende.
3. Premium medlemskab med kommercielle tilbud. Samme tilbud som "news junkie" samt særlige kupontilbud til events, bøger og andre varer, der ligger uden for huset – evt. rabataftaler med de faste annoncører i avisen.
4. Gruppe eller netværksmedlemskab, der spænder på tværs af flere forskellige medier, som radio, tv, lokalavis og national avis. Det vil give

læserne et mere fuldendt mediemedlemsskab og indtægterne deles mellem samarbejdspartnerne.

Læs mere om medlemsskaber i casen om GlobalPost (2.6 Syndikering og partnerskaber).

Case - Nase Adresa

Den tjekkiske lokalavis er interessant, fordi den har fundet en indtægtskilde, der på en og samme tid ligger langt fra og helt tæt på den journalistiske produktion og i hvert fald helt tæt på avisens identitet og selvforståelse. Nase Adresa er et succesfuldt pilotprojekt for hyperlokale webplatforme og ugeaviser i fire tjekkiske provinsbyer, der nu rulles ud i resten af landet. 5 fastansatte journalister har indtil videre bemandet hvert kontor og de faciliterer ca. 100-300 borgerjournalister i hvert område. Oplaget har allerede overhalet de mest populære aviser i de fire pilotprovinser og i løbet af 2011 forventer man at være på plads med 220 ugeaviser, 89 cafeer og 700 online nyhedssites i Tjekkiet.

Ud over de traditionelle indtægtskilder som printsalg og annonceindtægter, der tilsammen udgør 60 pct. af indtjeningsgrundlaget, henter Nase Adresa 20 pct. af deres indtægter fra café salg – café latte og kage. I princippet en indtægtskilde, der ligger langt fra det journalistiske produkt. Men avisens caféer er placeret på centrale pladser i de byer som dækkes og fungerer samtidig som åbne redaktionslokaler, hvor journalister og lokalbefolkning mødes, veksler ideer og co-produserer historier. Cafeerne er blevet et slags kulturcentrum med aktiviteter og er med aviserne blevet et journalistisk samlingspunkt, der tillader Nase Adresa at komme helt tæt på den lokalbefolkning, de servicerer.

De resterende indtægter kommer fra konceptet Futuroom, som dels agerer træningsfaciliteter for de mest aktive borgerjournalister samt webjournalister fra andre medier og dels en udviklingscentral for mediekoncepter, iphone applikationer og infografik. Flere mediekonsortier i mellemøsten har kontaktet Nase Adresa med henblik på at udvikle et lignende koncept.

Case - Telegraph

The Daily Telegraph er grundlagt i 1855 og kommer i 700.000 eksemplarer dagligt. Telegraph er imidlertid samtidig Storbritanniens førende sælger af bøjler til tøj. Avisen satser koncentreret på e-handel, og tjener desuden gode penge på kommissionsgebyr mellem læserne og en række partnere inden for spil og betting. Telegraph sælger iPhone applikationer til sudoku, kryds og tværs og andre spil for 12 kr. Edward Roussel, der er digital redaktør, siger:

"One shouldn't expect advertising on its own to support the costs of a newsroom. E-commerce is less cyclical, less prone to downturn and reliable as a revenue stream."

Case - Washington Post

Hver gang traditionsrige Washington Post tjente 100 dollars i 2009, kom de 60 fra Kaplan Inc., et uddannelsescenter, der sælger universitetsgrader og kortere kurser, både online og i uddannelsescentre i 30 lande. Washington Post købte Kaplan i 2007. Sidste år endte avisen med et underskud på 24 mio. dollars, mens hele virksomheden, takket være Kaplan, kom ud med 17 mio dollars i overskud.

2.3 Innovative annoncetiltag

Mediernes annonceindtægterne falder i takt med mindre oplag og stigende konkurrence online. Annoncørerne søger derhen, hvor de når målgruppen bedst.

De seneste års finansielle krise og den manglende evne til at skrabe fornuftige annonceindtægter ind på nettet, har fået nogle eksperter til at dømme annoncerne helt ude af fremtidens forretningsmodel. Prisen for online reklamer er simpelthen for lav. Den globale økonomiske krise har pustet til ilden, og selv om annonceindtægterne nu ser ud til at [vende](#) for New York Times, så vil de aldrig udgøre det sikre finansielle grundlag, de gjorde [tidligere](#).

"Traditional media failed to realize the competitive challenge created by the Internet as it allows all media to compete directly and without any competitive advantage. Now there is excess supply of both news/entertainment content and ad space, which combined with slower demand, due to the economy, is spelling disaster."

Lauren Rich [Fine](#), medieforsker ved Kent State University's College of Communication and Information.

Google siddert massivt på annoncemarkedet og selv om de tager med den ene hånd (annonceindtægter) og giver med den anden (trafik), så har de været med til at udhule mediernes traditionelle indtægtskilde. For Robert Murdoch er Google en fjende og han har ofte truet med at bremse Google fra at kunne finde og linke til indhold på New York Times. Det engelske gossip-site 3am har gjort alvor af den trussel og vinkler bevidst deres overskrifter, så Google ikke fanger dem.

"Now user don't find us on Google. They find us through friends and word of mouth. The advertisers like it much more than our main sites,"

fortæller Matt Kelly fra Mirror, der står bag 3am. Uden Google er der færre forbigående læsere, og 3am har langsomt opbygget en mere loyal læserskare, som annoncørerne betaler mere for at nå.

Frederic Filloux kan derfor godt have ret i, at annonceindtægterne vil have svindende betydning, men der er ingen grund til at tro, at de er helt ude af billedet for hverken print eller online medier. At Asien buldrer afsted med to-cifret vækst i annonceindtægterne er næppe nogen overraskelse, og i USA er der flere tegn på, at krisen vender. New York Times har senest været ude med [positive](#) tal for 1. kvartal, og annoncerne har stadig potentiale til at udgøre en væsentlig del af det økonomiske fundament for journalistikken. Trods den øgede konkurrence online er medierne stadig meget interessante for annoncørerne. [Ifølge](#) Online Publishers Association er nyhedsmedierne nemlig bedre end andre portaler som platform for at fange brugernes opmærksomhed, øge annoncørernes brandværdi og salg. Se desuden Michelle McLellans (Reynolds Journalism Institute) omfattende [liste](#) over medier og deres indtjeningskilder, hvor annonceindtægter i høj grad er den bærende kilde til indtægter for ikke mindst niche- og hyperlokale medier. Fx har The Business Desk i England med deres fokus på lokale erhvervsnyheder skabt et online medie, der primært er annoncefinansieret. Community Impact Newspaper har med samme journalistiske nicheprodukt skabt en [profitabel](#) printavis, hvor annoncerne udgør 98 pct. af indtægterne. CIN er postdistribueret til alle borgere i avisens lokalrområder, og det er nøglen til annoncørernes interesse, ifølge CEO John Garrett.

At annonceindtægterne for de flestes vedkommende er alt for små skyldes ikke kun den finansielle krise og den store konkurrence på nettet, men i høj grad også en generel mangel på innovation i forholdet mellem medie, læser og annoncør. På annoncesiden tegner der sig to markante trends. For det første samler annoncekronerne sig hos de udbydere, der tilbyder den stærkeste platform for målgruppen. Med 90'ernes og 00'ernes markante boom i udvalget af medier, står vi i dag i en situation, hvor der er et overudbud af annonceplads. Annoncørerne er der stadig, og de har stadig brug for at nå deres publikum. Men med en eksplosion i nichemedier er der langt større mulighed for at lave præcise kampagner, der rammer målgruppen effektivt. For det andet vil vi se (og ser allerede) innovative tiltag til at skabe en langt tættere relation mellem annoncør, medie og læser. For mange er det lyden af negle, der skraber i tavlen, for hvordan bevarer man den journalistiske integritet, når annoncørerne nærmer sig inderkredsen? Spørger man Levis Dvorkin fra True/Slant, så handler det om åbenhed og gennemsigtighed. Læserne skal alligevel nok gennemskue, når det kommer for tæt på – det er en af pointerne fra demokratiseringen af medierne og bloggernes magt. True/Slant er med deres Ad/Slant koncept ved at bryde nogle historiske barrierer i journalistikken.

True/Slant offers to let advertisers use the same blogging tools that contributors do, to produce content that, while labeled, is blended into the

rest of the site. Such marketing deals are central to the company's plans for future revenue growth, [skrev](#) Andrew Rice i New York Times for nyligt.

Case - True/Slant

Som et medie i mediet har True/Slant bygget en seriøs nicheplatform, hvor journalisterne kan skabe deres eget medie/brand. True/Slant er med egne ord en platform for entreprenante journalister, der blev oprettet i 2009. Identiteten er seriøs journalistik om emner som politik, økonomi, teknologi, medier og kultur, men organisationsstrukturen afviger markant fra traditionelle mediehuse.

"What's taking shape right now is high cost, high quality and I believe they can't change. In the other end we have low cost, low quality such as Demand Media. We have managed to develop a low cost, high quality product".

Lewis Dvorkin, CEO

"Low cost" sikres ved at gøre journalisterne til deres egen miniforretning under True/Slant med ansvar for deres eget "medie" og brand. Der er 300 fast tilknyttede journalister, som får løn efter, hvor mange followers og unikke besøgende de har, efter True/Slants indtjening og evt. som aktionærer. Journalisterne har typisk andre jobs, og bruger T/S som ekstra indtjening og til at skabe sig et navn. De inviteres eller ansøger om at få en platform, og der er flere pulitzervindere og stjerneskrivere fra både New York Times og Rolling Stones (Matt Taibi) på listen. Indlæggene er uredigerede, men der er mulighed for at vende ideer med den faste redaktion på fem ansatte i New York. Journalisterne moderer deres eget community, skaber aktivitet ved at linke til artikler, der inspirerer dem og kommenterer også på hinandens indlæg for at skabe kvalificeret debat. De har så at sige selv ansvaret for at holde deres læsere interesseret og engageret.

Forretningsmæssigt har True/Slant også interessante tanker – især i forholdet til deres annoncører. Med Ad/Slant giver de annoncører de samme muligheder som journalisterne for at skabe sig en blogplatform, som læserne kan følge. Deres indhold spredes over relevante emner, og de indgår i debatten på lige vilkår og har dermed mulighed for at interagere med læserne langt mere indgående end statiske reklamer. Annoncørindlæg farvekodes for at sikre åbenhed overfor læseren.

Trods en succesfuld introduktion til markedet med en trafik "over forventning" er der endnu ingen tal til rådighed, der afslører den finansielle situation i True/Slant. Kun Lewis Dvorkins forvisning om, at man er på rette spor, og han har stor tiltro til modellen.

Case - Spot.us

Spot.us har allerede markeret sig som et af de mere interessante og succesfulde forsøg på at finansiere journalistikken gennem brugerdonationer. Journalister pitcher deres historie på Spot.us, og læserne donerer penge til journalisten (typisk \$20 med en \$2 ekstra donation til Spot.us). Spot.us har indført en øvre grænse for donationer for at undgå "købte" historier af virksomheder, politikere eller organisationer med særinteresser. Hvis historien opnår andre mediers interesse kan de dog købe den tilbage fra donorerne, der kan geninvestere deres kredit i nye historier. Spot.us blev grundlagt i 2009 af David Cohn, der selv arbejder frivilligt. Selv om Spot.us nu udvider til både Los Angeles og Seattle, er der stadig ikke mere end et par ansatte, og Spot.us er stadig afhængige af fondsmidler fra bl.a. Knights Foundation.

I forhold til annoncørerne har Spot.us for nyligt [lanceret](#) et nyt koncept, der skal skabe et mere aktivt forhold mellem læser og annoncør. Læserne kan spare donationskredit op (fx \$5) ved at udføre forskellige opgaver for annoncører – medvirke i spørgeskemaundersøgelser, se en video, m.m. På den måde overlader Spot.us kontrollen med deres indtægter til sine læsere ved at lade dem bestemme, hvordan annonceindtægterne skal geninvesteres. I forhold til annoncører sikrer man en langt mere målbar og brugbar feedback mekanisme, hvor læserne rent faktisk forholder sig aktivt til produktet eller virksomheden. Hvor annoncer ofte opleves som støj, er der nu skabt et incitament for læserne til at forholde sig til dem.

Case - Atlanta Journal Constitution

Atlanta Journal Constitution er grundlagt i 1883 og er i dag den eneste tilbageværende omnibusavis i Atlanta. Det er en centrum-venstre avis med stolte traditioner og en lang række Pulitzer-priser, senest i 2007. Som alle andre omnibusaviser, er AJC imidlertid presset på indtjeningen i et vigende annoncemarked, og det var udgangspunktet for lanceringen af et innovativt samarbejde med Yahoo!. Yahoo! monitorerede, hvilke artikler læserne læste på avisens hjemmeside, og sammenholdt det med deres online-adfærd på Yahoo!. De oplysninger til sammen kunne McDonald's bruge til at ramme læserne med helt målrettede annoncer. Samarbejdet kvalificerer annoncernes placering med en meget høj grad af præcision, og det var sidste år 325.000 dollars værd for McDonald's, som Yahoo! og AJC delte lige over. Yahoo! er, trods anklager om krænkelse af privatlivet, i øvrigt i færd med at udrulle den her type af samarbejder, som udnytter den viden der findes i brugernes adfærd på nettet. Som Bill Mitchell fra Poynter Institute formulerer [det](#) i et paper, han udgav i forbindelse med sit Fellowship på Harvard University:

"Got a hunch that single moms might be interested in pulling into the drive through for a coffee and Egg McMuffin on the way to work? Just select the bucket of users that Yahoo! surmises, based on their online behavior and interests, to be single moms."

2.4 Fonde og donationer

Fonde, samt små og store donationer genrejser den undersøgende journalistik – særligt i USA.

Det amerikanske svar på de nedskæringer, der i de seneste år har ramt de traditionelle mediehus, og i den sidste ende den dyre kvalitetsjournalistik, har været at søge mod almennyttige fonde. Dem findes der mange af og Knights Foundation, Sandler, Nieman og Ford er blot nogle af de få, der har taget opgaven med at redde den undersøgende og originale journalistik på sig - i hvert fald midlertidigt. Det er usikkert, om det vil være en langsigtet forretningsmodel, men det har banet vejen for en revitalisering af den kvalitetsjournalistik – den undersøgende, analyserende og dybdeborende journalistik, som har haft trange kår i traditionelle mediehus. The Guardians Bruce Ackerman og Ian Iyres [skrev](#) for nylig, at fokus burde ligge på *"the collapse of investigative journalism, not the fate of particular delivery systems"*.

De europæiske mediehus har ikke i samme omfang som i USA formået at finde nye forretningsmodeller eller finansiering for den undersøgende journalistik, om end et belgisk [initiativ](#) med norsk opbakning (European Fund for Investigative Journalism) [søsat](#) i februar 2009, nu har lanceret en kvartårlig pulje på €20.000.

Fonde og donationer adskiller sig fra andre indtægtskilder. Frem for at være båret af et økonomisk rationale baserer de sig mere på en goodwill, der bunder i sympati og tro på projektet. Barack Obamas valgkampagne var en sejr for tanken om donationer. Og mange små af slagsen. Spørgsmålet er, hvor let det er at overføre den betalingsvilje til journalistik. Et hurtigt kig på markedet for donationer tyder på, at den succesfulde formel (dem er der ikke mange af) for donationer i journalistikken primært findes for non-profit medier, hvor nytteværdien er klar, og der er gjort rede for, hvordan donationerne bliver omsat til kvalitetsjournalistik.

Case - MinnPost

MinnPost er, sammen med Voice of San Diego, et af de mest succesfulde eksempler på lokale nystartede onlinemedier, der satser udelukkende på den tunge journalistik. Modellen er non-profit og primært fondsfinansieret. CEO Joel Kramer siger, at han ikke længere har tillid til, at for-profit modeller for kvalitetsjournalistik vil være økonomisk bæredygtige, og løsningen er derfor non-profit, hvis journalistikken skal overleve. Eller som han formulerer det:

"Der er to ting som for-profit leverer i langt mindre omfang end tidligere: profit og kvalitetsjournalistik".

Selv om opstarten primært er finansieret af to fonde, erkender Joel Kramer, at det ikke er en stabil eller langsigtet model – hverken økonomisk eller for den journalistiske uafhængighed. Derfor satser MinnPost på at være

uafhængige af fondsmidler inden 2012 og med udsigten til at nå break-even i 2010, virker det ikke umuligt.

MinnPost drives af en stab på 60 journalister, heriblandt Pulitzer-vinder John Camp. Udover fondsmidlerne lever MinnPost af medlemskab og sponsorer, annoncer og donationer. Medlemmerne donerer faste beløb og deltager ved en årlig fundraising-middag med auktioner etc. Der er 1700 medlemmer, som donerer mellem \$10 og \$20.000 om året. Sidste år indbragte fundraisingmiddagen 3 mio. kroner, og da vi talte med Kramer, var han lidt rusten i mælet, for det var dagen efter årets middag. De var ikke færdige med at tælle pengene, men det så godt ud. Til forskel fra for-profit medier, viser det sig, at non-profitmodellerne i de cases vi har kigget på, har haft større held med at få folk til at donere penge.

I jagten på nye indtægtskilder forsøger MinnPost sig desuden med "Real-time Ads", der kan opdateres løbende af annoncørerne. Det henvender sig mest til lokale og har endnu ikke stor forretningsmæssig betydning.

Case: Voice of San Diego

Voice of San Diego har formået at finansiere 22 pct. af deres non-profit, undersøgende journalistik online-only medie med donationer. Ud over de helt små beløb (enhver donor får sit navn på siden) har man synliggjort donationernes nytteværdi - for \$5.000 kan man fx støtte et diskussionsforum eller en student essay konkurrence, for \$30.000 kan man skabe en journalistisk fellowship position for en nyuddannet journalist. Med 12 ansatte har VOCD skabt en markant position i San Diego, og sammen med MinnPost nævnes de ofte som de mest succesfulde lokale medier for undersøgende journalistik. Fonde står dog stadig for 66 pct. af indtægterne, mens annoncerne dækker 12 pct.

Case: ProPublica

ProPublica er formentlig verdens største redaktion for undersøgende journalistik med 33 højt kvalificerede journalister. I spidsen står den tidligere redaktør fra Wall Street Journal, Poul Steiger. ProPublica har netop vundet deres første Pulitzer efter kun tre år på markedet – som det første online-only medie. Der er rent fokus på den alvorlige side af sagen, eller som Paul Steiger siger det:

"Our work focuses exclusively on truly important stories. Stories with moral force".

Non-profit, fondsfinansieret primært af Sandler Foundation (93 pct. i 2008) skaber de public service news for, i samarbejde med og ofte til fordel for 38 forskellige mediepartnere alene i 2009. LA Times øgede deres oplag markant med historien om mangler i plejesektoren i Californien, men den historie havde de næppe haft ressourcerne til at bringe alene. Det skete i samarbejde med ProPublica, ligesom også artikelserien bag Pulitzer-prisen blev publiceret i og i samarbejde med The New York Times Magazine.

Uafhængigheden sikres gennem redaktionel frihed fra fonden og et journalistisk advisory board, der primært består af redaktører fra andre medier. ProPublica har også kastet sig ud i [citizen journalism](#) med deres ProPublica Reporting Network, hvor de opfordrer deres læsere til at følge og informere om fx byudviklingsprojekters fremdrift i deres eget lokalområde.

Hvor ProPublica i overvejende grad lever af en enkelt velgører, forsøger andre fondsfinansierede non-profit medier at sprede risikoen ved at diversificere deres indtægtskilder. MinnPost har allerede proklameret, at der aldrig vil være fondsmidler nok til at dække hullet efter den kvalitetsjournalistik, der er forsvundet, og derfor vil det i amerikansk kontekst i overvejende grad være opstartskapital til seriøse journalistiske projekter, hvor der er udsigt til økonomisk bæredygtighed på den længere bane.

2.5 Nye organiseringsformer

Mediernes organisering er under dramatisk forandring for at begrænse omkostninger og skabe ny værdi. Forholdet mellem læsere og journalister, læserne og mediet, mediet og journalisterne og ejerforholdene er alle i opbrud.

Der tegner sig et billede af en langt mere aktiv og seriøs inddragelse af læserne, og især lokalmedier har stor succes med at lade læserne kvalificere, supplere og nogle gange erstatte den journalistiske stab. Syd-Koreanske OhMyNews, der fejrede 10 års jubilæum i år, var et af de første medier til at anvende borgerjournalister. I dag bidrager 70.000 læsere til den koreanske version og 6.000 til den engelske og indtil 2008 var der sorte tal på bundlinjen. Nase Adresa er allerede nævnt som et succesfuldt medie, der [mobiliserer](#) sine læsere i brugergenereret lokaljournalistik på deres populære redaktionscafeer, og polske Edytor er også i færd med at [engagere](#) borgere i helt lokale samfund til at skrive. Et af USA's ældste dagblade, Hartford Courant, har seks nye [lokalaviser](#) på gaden, med indhold primært produceret af borgerne. Med kun en enkelt journalist ansat i hvert lokalområde er omkostningerne lave, og printannoncer gør dem profitable. Chicago Tribune har oprettet platformen ChicagoNow, hvor 350 borgere [blogger](#) om hver deres nicheområde eller interesse. Hvor det mange andre steder er ulønnet, har man her valgt at betale bloggerne \$5 pr. 1.000 sidevisninger og siden har hurtigt opnået stor popularitet med 1,5 mio. unikke besøgende om måneden. Miami Herald har, ligesom Sun Sentinel etableret et samarbejde med journaliststudiet på et universitet i området om at levere lokalstof til avisen.

På det franske nyhedssite LePost.fr er journalisterne rolle [udvidet](#), så de agerer redaktør for deres eget hold af amatørjournalister – posteurs. I den mere tunge ende [forsøger](#) California Watch at engagere læserne i undersøgende journalistik gennem caféarrangementer.

HelpMeInvestigate.com forsøger det samme online, det succesfulde politiske nichemedie Politico [bygger](#) lige nu et ”engagement team”, og sidste år [lagde](#) The Guardian alt materiale fra den engelske bilagsskandale ud på nettet, og lod deres læsere gennemse det for mistænkelige forhold. 26.155 læsere hjalp med at gennemgå 240.000 siders dokumenter – en opgave, der ikke blot sparede The Guardian for omkostningerne ved at lade journalister udføre arbejdet, men også styrkede forholdet mellem avisen og dets læsere. Huffington Post [anvendte](#) samme crowdsourcing metoder i forbindelse med US Senate Stimulus Bill, hvor 367 læsere gennemførte 1.400 siders lovmateriale. Selv små initiativer som New York Times’ billedgalleri [A Moment in Time](#), hvor læserne sender deres øjebliksbilleder ind på samme tidspunkt er et eksempel på crowdsourcing og et godt eksempel på at læsernes bidrag til medierne kan være mere end bare tekst. Læserne vil tages seriøst, og True/Slant har med succes pålagt deres journalister at moderere og facilitere den debat, der opstår i kølvandet på deres artikler, for ”*participation without relevancy is pointless*”, [forklarer](#) den franske medieekspert Frederic Filloux.

Meanwhile, back in the real world, the media business is being turned upside down by our new freedoms and our new roles. We’re not just readers anymore, or listeners or viewers. We’re not customers and we’re certainly not consumers. We’re users. We don’t consume content, we use it, and mostly what we use it for is to support our conversations with one another, because we’re media outlets now too.

Clay Shirky, professor, NYU

I et økonomisk perspektiv er omkostningsreduktion ikke den eneste potentielle gevinst. Den almindelige antagelse er, at loyale fællesskaber har større værdi for annoncørerne:

”Serving up big numbers of unengaged users won’t ultimately help the advertisers. Developing loyal, engaged user communities holds more promise,” [lyder](#) det fra David Plotz fra onlinemagasinet Slate.com.

En [række](#) nye amerikanske non-profit medier som MinnPost har desuden haft fin succes med at få læserne til at donere penge.

”The key to sources of revenue is the creation of a community engagement,” fortæller Scott Lewis, Voice of San Diegos CEO, der lister deres donorer på hjemmesiden.

Den entreprenante journalist

Innovér jer ud af krisen er en ja-hat løsning, der ikke altid står mål med udfordringerne – enten fordi organisationer kan være så komplekst skruet sammen, at magtforhold og kulturelle mønstre bremser udviklingen, og andre gange fordi, det simpelthen ikke er nok. At det dominerende svar på den udfordring, som krisen udgør, hidtil for de store danske mediehuse har

været nedskæringer, fortæller til gengæld noget om en omkostningsstruktur, der længe har været nyhedsmediernes akilleshæl.

Med det in mente er det relevant at spørge, hvordan en nyhedsorganisation ville se ud, hvis man skulle starte forfra i dag. En lang række af de nye medier, der blomstrer op i USA i dag, har taget de organisatoriske udfordringer seriøst og erkendt, at den journalistiske produktion, vi kender i dag, er for dyr. Mange nye medier starter derfor op på et andet organisatorisk grundlag, hvor journalisterne er mere direkte afhængige af den økonomiske bæredygtighed. Det kommer til udtryk i nye ansættelsesvilkår, hvor journalisterne får medansvar for den økonomiske udvikling enten gennem aktier i mediet (GlobalPost), resultatløn (baseret på annonceindtægter, "followers" (læsere, der følger den enkelte journalist) og sidevisninger. Der tegner sig derfor en udvikling af freelancekulturen, hvor journalisterne bliver en "forretning i forretningen" og har ansvar for at bygge et community op om deres journalistik ([NewsTilt](#), True/Slant). Journalisten er sit eget medie, sit eget brand. Det er et kulturelt spring, der ikke står lige for og en udfordring af de faglige organisationer, der ikke er en realitet på den korte bane. Journalister har langt hen ad vejen stadig brug for den institutionelle opbakning, det interne samarbejde og et stærkt navn i ryggen, når de henter de svære historier hjem. Men det er en model, der afprøves i flere forskellige medier – fra den tunge, analytiske journalistik til sladderspalterne.

Flere fleksible organisationer vil unægteligt betyde flere freelancejournalister, og det vil fortsat være en kamp at skabe en fornuftig indtjening som freelancejournalist i fremtiden. De nye platforme, der dukker op, er interessante i den sammenhæng, fordi de tilbyder et mere fast holdested for freelancejournalister. TheArtsDesk i England er oprettet af en række af de kulturjournalister, der igennem de seneste år har måtte sige farvel til et fast job, og på New Zealand forsøger AllAboutTheStory at skabe en markedsplads for freelancejournalister. Forholdet er her vendt på hovedet og medierne søger i de synopsis, journalisterne har uploadet.

Mens fordelene er nemme at få øje på for organisationen, så er fremtidens freelancekultur endnu kun teoretisk interessant for journalisterne. GlobalPost aflønner deres journalister med \$1000 om måneden for fire artikler samt aktier, der ikke kan veksles til cool cash før om 5 år. Rolling Stones stjernereporter Matt Taibi [tjener](#) gode penge på True/Slant, men han er stadig en af de få. Det er en platform for de specialiserede journalister, dem, der kan positionere sig og bygge navn på viden og erfaring mere end det journalistiske produkt i sig selv. NewsTilt, GlobalPost og True/Slant jagter alle stærke journalister, der allerede har markeret sig inden for deres felt. For sladderspalterne er det en journalistisk øvelse i at fange læsernes opmærksomhed med dryppende overskrifter. The Faster Times betaler deres journalister alene ud fra de annonceindtægter, deres historier trækker

til, men det kan også være [problematiske](#): *“I have a friend who is a behavioral economist. He says that if you pay people tiny amounts, it’s worse than not paying them at all,”* siger Sam Apple fra Faster Times. The Faster Times’s leverede i det første stykke tid kun en sølle indtægt til deres journalister med en løn på \$5 - \$75 for en artikel, men den indtægt er dog steget en smule siden. Det er ikke desto mindre en interessant udvikling, der dog rejser en række spørgsmål i forhold til den journalistiske integritet.

Farvel til de store mediehuse

Også i ejerskabsforholdene er der interessante nye konstellationer undervejs. I forlængelse af journalisternes udvikling mod en mere økonomisk ansvarlig position, eksperimenter man nu med franchisemodeller. De hyperlokale nyhedssites under Next Door Media er alle oprettet af journalister, der har købt sig ind på platformen og oprettet deres eget lokale medie. De står selv i spidsen for at facilitere og engagere brugerne og modtager selv annonceindtægterne, som enhver anden medieejers. Samme koncept fandt vi også for [Mainstreet Connect](#), der tilbyder \$25.000-\$50.000 i startkapital til nye sites under deres brand. Mainstreet Connect tager sidenhen et afkast af indtægterne, som de forventer løber op i \$250.000-\$500.000 efter 18 måneder.

”MainStreet Connect empowers local entrepreneurs to publish high-quality community news sites for their neighbors. We provide all the technology, programs, launch capital, training and ongoing guidance for our local partners to succeed.”

En anden interessant udvikling i ejerskabsforholdene er udviklingen i medier, der bygger på korporativmodeller. Puerto Rico Daily Sun er en ny [engelsk](#) avis i Puerto Rico, hvor modellen har været en hurtig vej til opstartskapital og engagement fra lokalsamfundet. Medejerskab sælges for \$800. Chicago News Corporation håber på at drive et budget på \$3-4 mio. gennem faste donationer på \$2 fra de 30.000-40.000 læsere, de håber vil melde sig i korporativkredsen. Modellen er interessant, fordi den giver et stabilt kapitalgrundlag og kan have stor effekt på engagementet fra læserne.

Case - NewsCoop.org

NewsCoop er et medie, der endnu ikke er lanceret, men som indeholder en række interessante initiativer til at inddrage læserne, både økonomisk og journalistisk. De lanceres i løbet af 2010 som et non-profit lokalmedie, hvor ambitionen er at levere kvalitetsjournalistik til de dårligt stillede i amerikanske lokalsamfund – dem, der ikke har råd til de traditionelle aviser. Det særlige ved NewsCoop er, at man som primære indtægtskilde ikke satser på salg af indhold, men til gengæld salg af ejerskab.

”As for revenue, there is no expectation that people will pay directly for the journalism alone. What Banyan will sell is low-cost membership shares in the co-op. The selling proposition is that people who find Banyan's journalism trustworthy and helpful to their lives, and who value the tools it provides for expressing themselves in civic engagement, will gain a sense of belonging, power and self-worth not available elsewhere— and that this will make them want to have an ownership stake in the institution that makes it possible.”

Tom Stites, grundlægger

Denne korporativmodel skal ikke kun ses som en finansieringsplan, men også som en måde at engagere læserne på. Rationalet er, at når læserne har medejerskab i reel forstand, vil de også have det i journalistisk forstand, således at de bidrager aktivt til indhold, debatter og arrangementer. Der er budgetteret med 500.000 medlemmer i korporativet i løbet af 3 år - de betaler \$3 om måneden. \$18 mio. om året.

”It makes the editors accountable to the readers, because they are also the owners. This is user-first not just in aspiration but in structure.”

Tom Stites, grundlægger

Spredningen af konceptet foregår efter en franchisemodell, hvor journalister tager konceptet til sig op og starter op i deres eget lokalsamfund.

NewsCoop.org arbejder i alt med seks forskellige indtægskilder:

1. Korporativ finansieringsmodel
2. Annoncer
3. Crowdfunding med mikrobidrag til særlige journalistiske projekter.
4. Fondsdonationer til drift
5. Salg af bøger, wallposts og applikationer.
6. Syndikering og partnerskaber: Radio, TV, indstik i lokalaviser.

Case - LePost.fr

På en gang et socialt medie og et nyhedsmedie for journalister, der producerer selv, producerer i samarbejde med amatører og samler fra andre medier. Det er nyheder og i høj grad, hvad der bliver talt om i forbindelse med nyhederne. LePost er et underbrand til Le Monde, og blev oprette som selvstændigt brand i 2007 for at være frit stillet til at eksperimentere. LePost er også et laboratorium for Le Monde, og deres Twitter-løsning og nogle it-værktøjer til publicering er blevet overført til moderavisen. Stoffet er korte posts, kan være artikler, men også video og collager. Det er markant mere folkeligt end Le Monde. Det interessante er imidlertid samarbejdet med amatørerne. Hver journalist har et hold eller

community af *posteurs*, der researcher, foreslår nye vinkler, følger nyhedsstrømmen, sender links og tjekker facts. Det er ulønnet, men de bedste bliver inviteret af redaktionen til at skrive mere. Pengene kommer fra større reklamesamarbejder, partnerskaber, gennem udlejning af LePosts teknologi til andre sites og tests og testpaneler for produkter og brands. Laboratorietanken er interessant, og LePost dokumenterer det store potentiale i gratis arbejdskraft.

Case - Newstilt

NewsTilt satser på at opbygge et nichemedie i høj kvalitet efter samme model som True/Slant. Platformen er oprettet af to computereksperter, der ligger følgende til grund for NewsTilt: *"The old model of news is dead. Newspapers are dying, journalists laid off and everything is moving online. This is old news now"*.

Sitet gik i luften i marts 2010 og har rekrutteret 30 anerkendte journalister, fordi selve meningen er, at det er journalisternes brand, der skaber forretningen. Journalisterne får annonceindtægterne, mens NewsTilt tager et cut på 20 pct. Journalisterne sidder mange steder i verden og har ofte ret snævre stofområder, hvor de har høj troværdighed. Det kan være iranske nyheder, forretningsrejser, teknologi eller brudfladen mellem religion og videnskab. NewsTilt tager sig af al praktikken og logistikken i forbindelse med annoncesalg og står for den infrastruktur, der er netværkets forudsætning, men journalisterne skal blande sig i diskussionen om deres artikler og skal sparre med læserne om historier. Paul Biggar, der har stiftet selskabet bag NewsTilt, NewsLabs, siger:

"At NewsTilt the journalist is the brand and their community tells them directly what to write and whether they liked it."

2.6 Syndikering og partnerskaber

Flere nichemedier i markedet åbner op for en mere kompleks fødekæde for nyhedsproduktion, hvor medierne satser på deres kernekompetencer og samarbejder om resten – organisatorisk, teknisk og journalistisk.

Ohio News Organisation er en samling af otte aviser i Ohio, der har [oprettet](#) en lokaljournalistisk version af Reuters for at spare omkostningerne ved at alle har journalister i alle lokalområder – til gengæld konkurrerer de på kvalitetsjournalistikken. New York Times har helt [udliciteret](#) produktionen af lokalstof i Chicago til [Chicago News Cooperative](#). Wired, Slate.com og The Atlantic har [oprettet ClimateDesk](#), for at kunne levere klimajournalistik i høj kvalitet. Climate Desk håber på at tiltrække 25 millioner unikke besøgende om måneden til nettet, 1.5 million printlæsere og et TV-publikum i samme størrelse.

"Pooling resources, whether it's money or reporters or technology, can make good sense for outfits that want to remain ambitious in lean times. We all still want to beat the other guy, but sometimes the best way to unpack a complex and multi-dimensional story may be to forge ties with like-minded colleagues."

The Atlantic editorial director Bob Cohn

I takt med at vi ser et mere fragmenteret marked med flere specialiserede enheder, vil vi også se et større samarbejde på tværs. GlobalPost er et af de stærkeste eksempler på et nichemedie, der forsøger at udnytte et hul i markedet til at levere det indhold aviserne enten har skåret ned på eller mangler, men stadig har brug for. *"Do what you do best, and link to the rest"*, lyder rådet fra lektor og medieekspert Jeff Jarvis.

Case - GlobalPost

Oprettet i januar 2009 som online nicheplatform for internationale nyheder og analyse er positioneringsstrategien at udfylde hullet efter andre mediers nedskæringer i den internationale dækning, og blive fast partner for dem, der ikke længere har korrespondenter i felten. Med bare 16 ansatte på hovedkontoret er den journalistiske produktion udlagt til 70 internationalt baserede freelancekorrespondenter ansat på 3-5 årige kontrakter til \$1000 om måneden. De modtager desuden aktier, der dog først kan veksles til rede penge om tre år. Dermed er deres engagement i GlobalPost også blevet til en investering. Ud over at producere én artikel om ugen, er de forpligtet til at være aktive deltagere i GlobalPost' community af engagerede læsere. Den traditionelle freelancerrolle er udvidet med et mere aktivt engagement på GlobalPost, for *"journalists have to see themselves as small businesses"*, fortæller CEO Philip Balboni.

Med 822.000 unikke besøgende i marts 2010 har GlobalPost allerede skabt sig en position i markedet, som er interessant for læsere og annoncører. Det finansielle fundament udgøres af annonceindtægter, partnerskabsaftaler og medlemskaber, der er bygget op omkring en række services, der knytter sig til journalisternes ekspertviden. Annonceindtægterne udgør den primære indtægtskilde (70 pct.), men med usikkerheden på annoncemarkedet er målet, at man med udviklingen af medlemskabsmodellen og flere partnerskabsaftaler kun henter 50 pct. af indtægterne herfra. Indtil videre har man oprettet faste samarbejdsaftaler (15 pct. af indtægterne) med etablerede medier som PBS, CBS, AOL og Reuters. Indhold, der publiceres på GlobalPost.com, er til gengæld gratis, og man har ingen ambitioner om at gemme det bag en paywall. Til gengæld har man bygget en række services op omkring journalisterne og deres ekspertise, som man sælger via medlemskabet PassPort. 600 medlemmer betaler nu \$49.95 om året for at få adgang til conferenceopkald med journalisterne (fx under valg eller kriser), mulighed for at foreslå artikler (der stemmes i medlemskredsen om,

hvilke man forfølger) og NewsMaker Interview (medlemmerne foreslår interviewperson samt spørgsmål og kan følge interviewet live eller i finde det i arkivet).

Case - Demand Media

Demand Media redefinerer og omorganiserer hele den journalistiske proces, som vi kender den. Det er langt fra undersøgende kvalitetsjournalistik, men efterspørgslen efter deres journalistiske produktion er stor. Demand Media har udviklet en matematisk formel, der producerer overskrifter på baggrund af, hvad folk søger efter på Google og sammenholder det med den form for indhold, der normalt trækker annoncører til. De lader kort sagt teknologien vurdere, hvad folk vil have og den potentielle indtægt i hver artikel. Selve produktionen overlades til freelancere. Overskrifterne redigeres og vinkles til 50 cent, \$15 for en kort artikel eller \$20 for videoindslag, der redigeres til \$2,50 og fact checkes til \$1. I januar 2010 producerede de 4000 artikler og videoindlæg om dagen og Demand Medias videoservice eHow, er den næstmest populære kanal på Youtube. Det er low quality, low cost, og kritikken har været massiv, både af de fabriksagtige metoder i den journalistiske proces, aflønningen og den mangel på kvalitet, det nogle gange medfører. Men de tjener store penge med et meget lavt omkostningsniveau, og flere aviser er begyndt at opdage potentialet.

På nuværende tidspunkt leverer Demand Media indhold til seks forskellige platforme. Der er mere personlig nytteværdi for brugerne end den samfundsmæssige nytte, vi finder i dagbladene. Det handler om golf, rejser og gør-det-selv. Senest har USA Today indgået et [samarbejde](#) med Demand Media om at levere indhold til deres Travel Tips side.

Case - MyHeimat

MyHeimat indeholder langt fra det journalistiske produkt, der bliver produceret i de danske medier. Organisationen bag er et IT-firma, som alene har oprettet MyHeimat for at skabe forretning. Det foregår helt uden journalister, og det er stort set bare en intelligent og succesfuld platform for brugergenereret indhold i de tyske lokalsamfund.

36.000 borgerjournalister leverer indhold til onlineplatforme over hele landet, og 18 aktive communities udkommer nu på skrift som hyperlokal ugeavis (i lokalsamfund helt ned til 3000 indbyggere). Ofte er indholdet trivielt, men flere kommunalpolitikere er begyndt at anvende platformen til at nå deres vælgere og sætte en debat i gang. Det giver lokale annoncører nye muligheder for at nå deres kunder og MyHeimat mulighed for at tjene gode penge på lokale annoncer, fordi udgifterne samtidig er minimale. Det har fået lokale og regionale aviser op på tærerne, og 12 aviser har indtil videre oprettet samarbejde med MyHeimat. Enten ved at lave et ugentligt indstik i avisen, eller simpelthen leje den teknologiske platform og integrere

den under sit eget site. Giessener Zeitung har samlet alle læserbreve fra avisen og brugergenereret indhold fra deres lokalområde på en MyHeimat platform. I bund og grund tjener MyHeimat gode penge på en intelligent platform, hvor de med meget få midler, har mobiliseret lokalsamfund, som er interessant i sig selv. Ikke mindst for lokalaviser, der stadig kun har formået at skabe envejskommunikation. Det er i hvert fald en profitabel forretning for MyHeimat.

3.0 Tendenser

3.1 Medierne og markedet fragmenteres

Medierne er i opbrud journalistisk, organisatorisk og økonomisk, og der er ingen sikker vej til succes.

"Do what you do best and link to the rest" er et bud på fremtidens mediestrategi, der har givet genklang, siden Jeff Jarvis [lancerede](#) det i 2007. Det er nu ved at tage form via et fragmenteret medielandskab, hvor medierne fokuserer på at servicere deres kernelæsere med deres kerneprodukt og ellers samarbejder om resten. Det er måske ikke et endeligt farvel til omnibuspressen, men der er i disse år en kraftig opblomstring af specialiserede medier, der forsøger at finde og lukke hullerne efter de traditionelle mediers store nedskæringer – ikke mindst på omkostningsfulde områder som den undersøgende journalistik og udenrigsdækningen. Selv store mediehuse er begyndt at se potentialet i specialiserede medier.

Senest har Washington Post skilt deres politiske dækning [ud](#) med eget navn og egen hjemmeside for at konkurrere direkte med blomstrende medier som Politico og Huffington Post. Der kan dog være et demokratisk problem i at sætte sin lid til et komplet fragmenteret marked. Den store pædofiliskandale, der rystede den katolske kirke i 2002, blev først taget frem i bloguniverset, men sagen rullede først for alvor, da Boston Globe tog den op. Der er stadig et marked for de brede medier.

Der er dog også et økonomisk rationale i et fragmenteret mediemarked. *"I believe the news industry is finding that it will not be able to sustain producing highly similar articles,"* [fortæller](#) Krishna Bharat, grundlæggeren af Google News. I stedet for at bruge de sparsomme ressourcer på at få byline og billeder på alle historier, bør fokus og penge i stedet kastes ind i de styrkeområder, der er interessante for målgruppen. Økonomisk sker der også meget naturligt en fragmentering af mediernes indtægtsgrundlag i takt

med, at oplagstallene og annonceindtægterne falder. I jagten på en solid forretningsmodel er mange begyndt at kigge efter alternative indtægtskilder end dem, der knyttes til den journalistiske produktion, for den er for mange ikke længere profitabel. Non-profit medierne rækker ud mod store fonde (især et amerikansk fænomen) og beder deres læsere om donationer frem for abonnementskroner, og i for-profit medierne er det kun fantasien, der sætter grænser for indtjeningsmulighederne. E-handel, medlemsskaber, events, og hele forretningsområder, der skal understøtte journalistikken.

Organisatorisk viser det sig, at de store traditionelle mediehuse fokuserer på nedskæringer som en vej ud af krisen. Det har banet vejen for en række nye medier, og mange af de nye spillere på banen forsøger at undgå at ende i samme situation, hvor omkostningsstrukturen svækker journalistikken. Den nyansatte CEO, John Paton, forsøger at vende det skrantende mediehus Journal Register, og har iværksat [The Ben Franklin Project](#). Målet er at producere en hel avis udelukkende ved brug af gratis online-værktøjer, der også skal bruges til at involvere læserne i den journalistiske proces fra udvælgelse til prioritering og produktion. Derudover har den stigende inddragelse af læserne gennem brugergenereret journalistik, kommentarer, researcher- og reporterroller en stigende betydning for organisatoriske omkostninger og opbygning samt journalisternes rolle.

3.2 Pengene kommer mange steder fra

Medier har aldrig levet af at sælge indhold til deres læsere, men at sælge læsere til annoncører. Ud over TV har ingen andre haft den rækkevidde, som de traditionelle dagblade har haft igennem årene, og det har længe sikret dem en stabil indtjening. Faldende oplag og stigende konkurrence om annoncekronerne udhuler dog langsomt det økonomisk fundament og trods et langt større publikum online, trækker mediernes netsatsninger stadig langt færre annoncekroner i land end print. Forskellene vil blive mindre over de kommende år, men aldrig helt udlignes, for det sker samtidig en eksplosion af medier og platforme, der alle kæmper om de samme annoncekroner.

Abonnenter har udgjort den anden store indtægtskilde, men også her ser det skidt ud, og kun få medier har haft succes med at tage betaling for indhold på nettet. Derfor er der behov for kaste nettet ud og fiske efter nye indtægtskilder, der strækker sig langt ud over den journalistiske virksomhed - store som små.

3.3 Farvel til fagforeninger, pensionsordning og 9-17

Journalisterne står over for store udfordringer i disse år, hvor medierne skærer ned på den redaktionelle stab på grund af svære økonomiske vilkår. Det betyder for mange et liv som freelancer, men det kan vise sig at blive på andre vilkår og med andre muligheder end tidligere. Større økonomisk ansvar, direkte aflønning efter økonomisk succes eller decideret en entreprenant tilværelse, hvor man bliver medieejjer – enten på stofområde eller som franchisetager.

Mange medier søger i hvert fald en ny organisatorisk fleksibilitet, som kan medføre nye ansættelsesformer for journalisterne, og her kan man enten spille med eller se markedets udvikling som en vej til selv at blive medieejjer. Det danske *Journalisten* har i deres afsøgning af det danske mediemarked [vist](#), at der er en underskov af entreprenante journalister, der har bragt en række nye medier frem i landskabet.

3.4 Innovationen opstår og spredes nedefra, er primært online og specialiseret.

Og der spirer i landskabet en lang række interessante projekter – ikke mindst på nettet. Fra helt traditionel journalistik i nye klæder til nye services ([SeeClickFix](#), [Explainthis.org](#), [outsidein.com](#)), der kan hjælpe journalistikken til at interagere med deres læsere på nye måder. Internettet gør det muligt for os at vælge, hvad vi kan lide at se, høre eller lave. Det er samtidig en enkelt platform med lave produktionsomkostninger, så når de traditionelle mediehuse og omnibusaviser ikke længere udbyder præcist hvad vi ønsker, så er internettet en enkel og lettilgængelig platform til at facilitere fællesskaber og oprette nye medier på. Derfor ser vi nu et boom i nichemedier, der uden at være tynget af de mange omkostninger, der er forbundet med printpublikationer, hurtigt kan etablere en journalistisk forretning med ganske få midler.

Når de store, etablerede medievirksomheder er innovative, er de det oftest som resultat af et ydre pres fra nye aktører og den generelle udvikling i markedsvilkårene. I Clay Shirkys allerede velciterede [blogindlæg](#) "The Collapse of the Complex Business Models" forklarer han mediernes krise og deres manglende evne til omstilling på denne måde: "*Complex societies collapse because, when some stress comes, those societies have become too inflexible to respond*".

Shirkys pointe er klar og han drager selv parallellen til medieverdenen. Når vores systemer og organisationer bliver store og komplekse, er der indbygget så mange magtforhold og faste forestillinger, at villigheden og evnen til at omstille sig til et chok i markedet er beskedent. Det chok fik vi med internettet. Som Shirky pointerer i et andet indlæg, er vi stadig kun i internettets spæde fase, og ingen har helt forstået hverken konsekvenser

eller muligheder endnu. Vi må, som Jay Rosen siger, eksperimentere os frem.

3.5 Fællesskaber er fremtiden

Det er ikke kun de organisatoriske og økonomiske forhold, der er i opbrud for medierne. Også forholdet mellem medierne og læsere er i kraftig udvikling, og det har vidtrækkende konsekvenser – for journalisternes rolle, den journalistiske proces, og igen de organisatoriske og økonomiske forhold. Loyale kernelæsere er ikke længere bare modtagere af det journalistiske produkt, men aktive deltagere i den journalistiske proces og finansielle støtter på flere fronter. De medier, der skaber et stærkere bånd til deres læsere, har større mulighed for at tage betaling for indhold og bedre betaling fra annoncører. For mange nye non-profit medier er læserdonationer fra en loyal skare en stigende del af det finansielle grundlag. Kampen om og mulighederne for at facilitere fællesskaber er større end nogensinde og den vokser.

3.6 Annoncen er ikke død

Faktum er bare, at annoncører ikke længere har brug for aviserne, som de havde før i tiden – udvalget er markant større og annoncørerne er mere kræsne, fordi de mange nye platforme giver bedre muligheder for at ramme målgruppen præcist. Derfor eksperimenterer flere medier nu med at bygge nye og anderledes relationer mellem annoncører, medier og brugere.

”Advertising will become even more user-focused in the years ahead, especially in the double-edged context of behavioral targeting. Users are also at the core of changes in the relationships between news organizations and advertisers—and between news staffs and advertising staffs”.

Bill Mitchell, Poynter Institute

Det kalder på overvejelser om uvildighed og uafhængighed, men for at sige det kort, er der ikke noget af det nye, der skaber potentielle habilitetsproblemer, som vi ikke kendte i forvejen.

3.7 Non-profit redder den undersøgende journalistik

Den undersøgende journalistik i USA har fået en livline fra store almennyttige fonde, der holder kvalitetsjournalistikken flydende. Det køber tid, mens de finder egne ben at stå på, og netop den dyre kvalitetsjournalistik fra de undersøgende medier, ser ud til at blive den sværeste nød at knække i bestræbelserne på at skabe økonomisk

bæredygtige forretningsmodeller. Syndikering af indhold samt loyale læsere, der donerer penge, eller deltager i events ser ud til at udgøre en vigtig del af indtægtsgrundlaget i fremtiden.

3.8 Papiravisen har stadig en fremtid

Det globale printsalg er stadig stigende, men det er en tendens, der primært er båret af det asiatiske marked, hvor forholdene endnu er anderledes. Internettet er endnu ikke udbredt i samme skala som i Vesten, og med de asiatiske økonomiers generelle fremgang er annonceindtægterne også stærkt stigende. Mange millioner bevæger sig hvert år op i en middelklasse, hvis købekraft slet ikke kan måle sig med den vestlige verdens, men hvor der er råd til, og stor interesse for, papiraviser. Derudover betyder en succesfuld bekæmpelse af analfabetisme, at hele befolkningsgrupper nu træder ind på markedet.

I USA og Europa er salget faldende i de store mediehuse generelt, men der findes stadig printaviser i vækst. De lever typisk efter det princip, som tilhængere af paywalls sætter deres lid til – det unikke indhold (Community Impact News, Christian Science Monitor). Fordelen ved avisen er, at den i forhold til nettet stadig har en oplevelse i formatet - den *leanback* fornemmelse, som Ipad'en nu prøver at konkurrere med. Papiravisen er, med andre ord, stadig svær at slippe udenom. Trods de store omkostninger, er det stadig i printannoncerne, at de helt store indtægter ligger.

"There is a whole new media ecosystem growing around us. Its contours are still fuzzy, and will remain so for a long time. Its operating words will be social, hybridization, sharing, complementarity. If we do this right, the quality of information will go up. And so will the quality of public debate. What else is journalism here for?"

Bruno Guissani, journalist og tidligere Knight Fellow, Stanford University