

ספרית אורנים



המאמרים במערכת תדפיסים זו מוגנים על-פי

חוק זכויות יוצרים

הדפסת מאמרים תהיה לצרכי לימוד והוראה בלבד

אין לעשות כל שימוש מסחרי במאמרים.

עיתונות מקוונת

יובל דרור

הדרגה הרביעית היא שיתוף תוכן (Content sharing). כל מערכת מחליפה תוכן עם המערכת השנייה במקביל לתוכן מקורי שהיא מייצרת בעצמה. דרגה זו שונה מהדרגה השלישית בכך שרמת שיתוף הפעולה גבוהה יותר.

הדרגה החמישית והאחרונה היא התכנסות מלאה (Full convergence). שילוב מלא ומוחלט בין המערכות הכולל שיתוף במשימות, בנושאי הסיקור ובכל מטלה אחרת במטרה לנצל את היתרונות היחסיים של כל מדיום.

הדרגות אינן קשיחות והעיתונים נעים ביניהן. כך, לדוגמה, מערכות הדפוס והאונליין יכולות לשאת פעולה ברמה גבוהה סביב פרויקט גדול כמו סיקור מערכת הבחירות, אך אז לסגת לרמת שיתוף פעולה נמוכה יותר בעת סיקור אירועי היומיום.

סקר שבוצע בארצות הברית ב-1998 וכלל 184 מערכות עיתונים בדק בין השאר את מערכות הדפוס והאונליין בעיתונים השונים. מתוצאות הסקר עלה ש-43.5% מהמערכות היו נפרדות ולא הייתה כל חפיפה בין נושאי התפקידים. מתוצאות הסקר הסתבר שכל שהעיתון גדול יותר (מבחינת מספר העותקים שהפיץ) כך גדל הסיכוי שיחזיק מערכות נפרדות; כל העיתונים באותה התקופה שהיו להם חמש מאות אלף מנויים ומעלה החזיקו מערכות נפרדות לדפוס ולאונליין, לעומת עשרים וארבעה אחוזים ממערכות העיתונים שלהם היו פחות מחמישים אלף מנויים שדיווחו שיש להם מערכות נפרדות (Singer, et al., 1998).

2.1 שלושה מודלים ישראליים

למרות שישראל היא מדינה קטנה, ובראשית שנת 2000 פעלו בה ארבעה עיתונים מרכזיים בשפה העברית: ידיעות אחרונות, מעריב, הארץ וגלובס, אפשר למצוא בדרך פעולתם ברשת ייצוג מרתק למודלים השונים בכל הקשור לדרך שבה מערכת העיתון המודפס משתפת פעולה – או אינה משתפת פעולה – עם מערכת האונליין שלה.

2.1.1 מודל הארץ

בסוף שנות התשעים הקים עיתון הארץ את אתר האינטרנט שלו (Haaretz.co.il). בשלב הראשון היה האתר שכפול מלא של תוכני העיתון המודפס ואף נדרש תשלום בעבור גישה לתוכני העיתון, אך בהמשך הוא נפתח לכלל הגולשים ללא תשלום. במהלך שנות האלפיים החל העיתון לעדכן את אתר האינטרנט שלו בידיעות שוטפות גם במהלך היום. תחילה העלו עורכי האתר תמצית של ידיעות ששלחו כתבי העיתון בעבור העיתון המודפס. בהמשך התבקשו כתבי העיתון להעביר ידיעות בעבור אתר האינטרנט. בשנת

2004 הפכה הבקשה לדרישה, ומערכת העיתון החלה להפעיל את הכתבים בעבור אתר האינטרנט של העיתון.

בשום שלב לא העסיקה מערכת הארץ כתבים שתפקידם הסתכם בהעברת ידיעות עיתונאיות (בניגוד למבוקים) לאתר האינטרנט, ולכן לא נוצרה כפילות תפקידים או תחרות בין המערכות. למודל תפעולי זה יש בעיה מרכזית והיא הטלת עומס נוסף על כתבי העיתונאים שכעת עובדים בעבור שתי מערכות עם היגיון עיתונאי שונה ולעתים אף סותר: אתר האינטרנט מחייב עדכונים מהירים, קרובים ככל האפשר לזמן אמת, ואילו העיתון המודפס מבקש ניתוחי עומק, בדיקת עובדות, ביצוע ראיונות, הצלבת מקורות ושאר פרקטיקות המחייבות השקעה של משאבים וזמן. משום כך, הנוהל שהתגבש בהארץ הוא "קודם תעביר ידיעה לאתר, אחר כך תמשיך בעבודתך בעבור העיתון".

בשנת 1999, על רקע השגשוג הכלכלי של סוף שנות התשעים, התרחש בעיתון הארץ אירוע ששבר את המודל המסורתי של העיתון. המדובר בהקמת אתר דהימרק

המהדורה המקוונת. תחת זאת, עיתונאי העיתון המודפס אחראים גם להעברת ידיעות לאתר האינטרנט.

במהלך שנת 2009 ביצע הארץ שינוי משמעותי באתר האינטרנט שלו כאשר ביטל את האפשרות לקרוא את כל העיתון המודפס. תחת זאת, ידיעות העיתון פוזרו בין ערוצי התוכן השונים באתר האינטרנט של העיתון והועלו בשעות שונות במהלך היום. תוך זמן קצר הסתבר שלא כל הידיעות המופיעות בעיתון מתפרסמות באתר האינטרנט, זאת בניגוד להצהרות של האחראים לאתר.

למודל הארץ שותף עיתון נוסף, גלובס. העיתון הכלכלי, אשר מגיע לבתי המנויים בשעות הערב, הקים את אתר האינטרנט שלו (Globes.co.il) בסוף שנות התשעים וגם הוא מטיל את עבודת עדכון האתר על כתפי כתבי העיתון המודפס. נוסף על כך, גלובס מאפשר לגולשים לרכוש מגוון על מהדורה דיגיטלית של העיתון המודפס.

2.1.2 מודל ידיעות אחרונות

בשנת 1997, אחרי ש-IOL מבית הארץ תקע יתד באינטרנט, החלו בידיעות אחרונות לגלות עניין ברשת. עסקי האינטרנט של העיתון החלו כיוזמה של מימי מוזס, בעלת כתב העת לאשה וחברת דירקטוריון בידיעות אחרונות, אשר שאפה להקים ארכיון דיגיטלי ועיתון אלקטרוני. לצורך זה נבנו שני חדרים על גג המערכת, שנועדו להכיל את כל עובדי המחלקות החדשות: שני אנשים. אחד מהם, אילן יצחקי, לשעבר עורך שבועון הנוער של העיתון, ראש אחד, ולימים עורך המשנה של Ynet, עמל מדי יום על תרגום המידע של העיתון לאתר אינטרנט. זאב חספר, עורך מוסף "ממון" של העיתון, התמנה לעורך הראשי של האתר. חספר יצר קשר עם אתר וואלה!, אשר סייע בפיתוח האתר שכלל את המהדורה המלאה של העיתון המודפס. במשך שלוש שנים הופעל האתר רק ברשת הפנימית של העיתון ולכן רק עובדי העיתון ידעו על קיומו.

עליית האתר, שהתרחשה בסופו של דבר ב־6 ביוני 2000, התעכבה זמן רב בשל התנגדותם של עורכי ידיעות אחרונות באותה התקופה, משה ורדי ואלון שליו, אשר חששו מכרסום בכוחו של העיתון. כמו כן חששו בעיתון מאיבוד הקוראים בארצות הברית המשלמים כסף בעבור מגוון על ידיעות אמריקה.

בשנת 1999 התרחשה שביתה ממושכת של עובדי הדפוס בעיתון. בעקבות השביתה והשלכותיה החליט מו"ל העיתון, נוני מוזס, לשחרר תקציבי עתק (על פי הערכות כחמישים מיליון שקל), שבאמצעותם גויסו יותר ממאתיים עובדים – בהם כתבים,

(TheMarker). האתר הוקם על-ידי מי שהיה באותה תקופה עורך המוסף הכלכלי של העיתון, גיא רולניק, ושני עורכים נוספים, איתן אבריאלי ועידו פולק. המו"ל של עיתון הארץ, עמוס שוקן, השתכנע בכדאיות המיזם וכיכולתו להכות את המתחרה הגדול, עיתון גלובס, והפך למשקיע המרכזי בו, יחד עם האתר הכלכלי האמריקני TheStreet.com. ברוח התקופה, מייסדי האתר סברו כי בעתיד יונפק האתר בבורסה, ולכן כתבי אופציות (שאותם יהיה אפשר להמיר למניות לאחר הנפקה בבורסה) ניתנו לבכירים באתר. לצורך הקמת דהימרק גויסו כשלושים עיתונאים אשר היוו מערכת נפרדת ממערכת המוסף הכלכלי של הארץ.

בראייה לאחור, עיתוי עליית האתר היה טרגי. האתר עלה לרשת ב־1 במאי 2000, כחודש וחצי לאחר קריסת הבורסה האמריקנית שנתנה את האות להתפוצצותה של בועת הדוט. קום. תחילה מערכת המוסף הכלכלי של העיתון פעלה באופן נפרד ומנותק ממערכת דהימרק. בשתי המערכות היו כתבים אשר דיווחו במקביל על אותם התחומים (שוק ההון, הי טק, שיווק וכדומה) ופעלו כגופי תקשורת מתחרים אשר אין ביניהם כל קשר למעט השקעת ההון של המו"ל המשותף. ככל שהמשבר העמיק התהדק שיתוף הפעולה בין המערכות, עד אשר בשנת 2003 הודיע שוקן על איחוד המערכות.

במהלך 2003 ו־2004 הופיעו ידיעות של כתבי הארץ כלכלה באתר דהימרק ואילו עיתונאי דהימרק החלו לפרסם ידיעות בעיתון המודפס. למרות שבאופן רשמי לא הוכרו מהלך של פיטורי עובדים, התרחש תהליך של דילול הדרגתי כאשר עיתונאים משתי המערכות, אבל בעיקר ממערכת העיתון המודפס, עזבו את תפקידם עד שנותר בכל עמדה עיתונאי אחד.

התחזקות מעמד דהימרק בתוך עיתון הארץ והדרישה של רולניק, שגובתה על-ידי המו"ל, לעצמאות מערכתית, הביאה בשנת 2004 להתפטרותו של העורך הראשי של העיתון, חנוך מרמרי. שנה אחר כך, ב־2005, הושלם מהלך ההשתלטות של דהימרק על המוסף הכלכלי כאשר הארץ החליט לוותר על השם הארץ כלכלה לטובת TheMarker, ובכך אימץ את המותג המקוון על חשבון מותג הדפוס.

בכותרת המשנה של המוסף המודפס החדש נכתב "עיתון הכלכלה והעסקים של הארץ, אך כעבור זמן מה היא הוחלפה ל"עיתון הכלכלה והעסקים של ישראל". שינוי זה הכין את הקרקע למהלך שיצא לדרך בשנת 2008, אז החל דהימרק להימכר כעיתון עצמאי.

נכון לשנת 2011, גם אתר דהימרק פועל על פי מודל הארץ, ולמעט יוצאי דופן בודדים (בעיקר באתר המתמחה בתחום ההי טק), אין הוא מעסיק כתבים העובדים רק בעבור

עורכים, גרפיקאים ומשכתבים⁴ - נשכר מעצב ווב ידוע, נוויל ברודי הבריטי, כמו גם משרדים המרוחקים כחמש מאות מטר מבניין ידיעות אחרונות.

ואולם עד הרגע האחרון היו בטוחים באתר החדש כי יקבלו את תוכני העיתון. יצחייק סיפר כי במשך חודשיים נעשו ניסויים שבמסגרתם הועברו תוכני העיתון אל האתר, אלא ש"שבוע לפני שעלינו לאוויר המו"ל שלנו [ארנון (בוגי) מוזס] עשה בעצם את המהלך המכונן לדעתי של השוק הישראלי. הוא קרא לנו ואמר, 'חברים, אין לכם ידיעות אחרונות'. עכשיו, מבחינתנו, זה היה אירוע שלא ידענו אפילו איך לאכול אותו. אני באופן אישי הייתי בדיכאון. היינו עד כדי כך בדיכאון שחזרנו למערכת, הוצאנו ויסקי ואמרנו, 'חבר'ה, אין מה לעשות, צריך עכשיו לדפוק את הראש'" (פרסיקו, 2010). התוצאה של שינוי הכיוון הפתאומי הייתה הקמת מערכת חדשות שלמה, חסרת תקדים בגודלה, שאינה תלויה בעיתון המודפס.

בניגוד למודל הארץ, מודל ידיעות אחרונות המקורי דגל בהפרדה מלאה בין העיתון המודפס לבין אתר האינטרנט שלו. ההפרדה כל כך מוחלטת עד שרק האות Y בשם האתר רמזה על קרבה כלשהי לעיתון המודפס. למעשה, במשך שנים ארוכות כתובת אתר האינטרנט של האתר לא הופיעה בראש העמוד הראשי של העיתון, בשורת הקרדיטים, כמקובל בעולם.

"הפרדת המערכות נולדה בעצם כתוצאה מחוסר בררה", סיפר זאב חספר בריאיון לכתב העת העין השביעית. לדבריו, האתר נתקל בהתנגדות קשה ברמות השונות של העיתון: הטכנולוגית, המסחרית והמערכתית. משום כך, מודי פרידמן, מי שהיה המשנה למנכ"ל העיתון, שכנע את מוזס לתת לאתר הצעיר משאבים שיאפשרו לו להקים מערכת עצמאית.

בשנים שלאחר עליית האתר הוא הוחרם על ידי אנשי העיתון והיחס אליו היה התעלמות מוחלטת, שלא לומר מלחמת חורמה. בידיעות אחרונות התעלמו מאתר הבית של העיתון על ידי אי מתן קרדיטים לסיפורים שנחשפו בו ואי הפניית מודעות למחלקה המסחרית שלו. עורך ב-Ynet סיפר כי "אם ידיעות אחרונות שלחו כתב לאירוע ש-Ynet לא היה יכול לסקר, הם סירבו בתוקף לדרישה שהכתב ידווח גם לאתר. זו הייתה החרמה אגרסיבית ולא סימפטית. היו גם הרבה סיפורים על כתבים של ידיעות אחרונות שניסו למנוע ממקורותיהם לדבר עם כתבים של Ynet". נוסף על כך, מדיניות העיתון הייתה שלא לקלוט עובדים מהאתר. לכן, עובדי האתר שעזבו אותו נאלצו לחפש עבודה בכלי תקשורת אחרים שאינם שייכים לקבוצת ידיעות אחרונות (גריילסמר, 2006).

4 כעבור כשנה, עם החרפת המשבר הכלכלי שלאחר התפוצצות בועת הדוט.קום, פוטרו כמה עשרות עובדים מהאתר ומצבת כוח האדם שלו התייצבה במשך תקופה ארוכה על כמאה עובדים.

איור 5 גיליון ידיעות אחרונות מ-31 בינואר 2005 ועמוד הבית של Ynet מאותו יום

רק בחלוף חמש שנים החלו היחסים בין הצדדים להפשיר, וסיפורים שפורסמו ב-Ynet החלו לקבל הכרה וקרדיט מצד העיתון המודפס. למרות שהיחסים הפכו ידידותיים יותר, עדיין שומרות המערכות על עצמאות מוחלטת, וחלק מהמדיניות שהוכתבה עם עליית האתר לא השתנתה גם עשור לאחר מכן. כך, לדוגמה, האתר מוגבל בכמות ובסוג הטקסטים שהוא יכול לקבל מהעיתון, ועל העובדים בעיתון נאסר לכתוב באתר האינטרנט של העיתון ללא אישור מפורש - שבדרך כלל אינו ניתן.

ב-18 בפברואר 2008 השיקה קבוצת ידיעות אחרונות עיתון כלכלי חדש, כלכליסט. טרם הופעת העיתון שלחו כתבי מערכת כלכליסט ידיעות לאתר האינטרנט של הקבוצה, Ynet, ואף דובר על כך שהעיתון החדש יספק לאתר ידיעות כלכליות באופן קבוע ובכך ייתר את הצורך בעובדים המועסקים בערוץ הכלכלה. ואולם, תוך זמן קצר התגלעו חיכוכים קשים בין המערכות, ועם עליית אתר האינטרנט של כלכליסט (Calcalist.co.il) בראשית יוני 2008 הפסיקו כתבי העיתון להעביר ידיעות ל-Ynet. תחת זאת, כלכליסט החל לתפעל את אתר האינטרנט שלו על פי מודל הארץ (כתבי העיתון אחראים לעדכון

כך נוצר מודל הכלאיים, שניצב בין מודל הארץ למודל ידיעות אחרונות: כתבי העיתון נדרשו לשלוח ידיעות לאתר, ואף הוצהר כי יקבלו בוגוס על ידיעות שיעבירו אליהם, אך האתר ייצר תוכן בעצמו על ידי כוח אדם ייעודי שנשכר למטרה זו (כמעט לא הייתה תנועה הפוכה - מאתר האינטרנט אל העיתון המודפס). בין שתי המערכות היה אמור להתקיים שיתוף פעולה תוכני הדוק כאשר לאתר מונה עורך ראשי, שהיה כפוף לעורך העיתון המודפס, ואת בניגוד למודל של ידיעות אחרונות, שבו העורך הראשי של Ynet אוטונומי ביחס למקבילו בעיתון המודפס ואינו כפוף לו מבחינה מערכתית, ארגונית או תקציבית.

עם השקת האתר קבעו שני מקימיו - עופר שני, ששימש יועץ מיוחד למו"ל, עופר נמרודי, והוביל את פרויקט הקמתו, ושאו"ל אלימלך, אשר שימש כמשנה למנכ"ל מעריב - את יעדי האתר: לתפוס כשלושים אחוזים מנתח שוק הפרסום באינטרנט הישראלי, לעבור תוך כשנה את Ynet מבחינת כמות הגולשים, ולהשתלב כאחד משלושת אתרי התוכן הפופולריים בישראל בטווח של חמש שנים. השניים קבעו כי "המודל המשולב" הוא המודל הנכון להפעלת אתר אינטרנט של עיתון (אביגד, 2004).

האתר שאינו מעסיק עיתונאים לשם מטרה זו, ובין המערכות השונות, כלכליסט ו-Ynet כמו גם כלכליסט וידיעות אחרונות, נוצר נתק ואף התפתחה תחרות בין הצדדים.

2.1.3 מודל מעריב

בין המודלים של הארץ וידיעות אחרונות, המייצגים שתי תפיסות עולם מנוגדות ואף קיצוניות מהבחינה התפעולית, ניצב מעריב כמודל כלאיים שניסה כמה שילובים בין מערכת הדפוס למערכת האונליין.

בדומה לידיעות אחרונות, גם אתר מעריב (Maariv.co.il) עלה לרשת לאחר תקופת דגירה ממושכת. האתר היה יוזמה של שחר רו, מי שהיה באותה תקופה סגן יו"ר דירקטוריון מעריב אינטרנט, וסמדר נמרודי-רינות, מנכ"ל ויו"ר הדירקטוריון ובתו של יעקב נמרודי, בעליו של מעריב. כאשר עלה האתר לרשת באוקטובר 1999, תחת השם מעריב אונליין, היה זה אתר בסיסי אפילו יחסית לתקופתו, שהציג תוכן מתוך העיתון המודפס ומתוך כתבי עת נוספים מבית מעריב תוך אריותו מחדש כך שיותאם לאתר האינטרנט.

בניגוד לידיעות אחרונות, כבר בחודשים הראשונים לאחר עלייתו הוחלף עיצובו של האתר פעמיים. בסוף שנת 2001 עוצב האתר מחדש, וביוני 2002 עבר עיצוב נוסף תוך שימת דגש בערכונים מקוונים על חשבון התוכן שהוצג מהמהדורה המודפסת, וזאת לאחר שעורך העיתון באותה תקופה, אמנון דנקר, הורה לכתבי העיתון להגביר את קצב הידיעות שהם שולחים לאתר (קין, 2002). במרס 2003 שוב עבר האתר עיצוב מחדש. דני דור, מי ששימש אז כעורך הראשי של האתר, הסביר כי אין בכוונת העיתון לעבור למודל ידיעות אחרונות כיון שהדבר אינו כדאי מבחינה כלכלית (קין, 2003).

כל זה השתנה כשנה מאוחר יותר עם השקתו מחדש של האתר תחת המותג NRG (co.il) שהחליף את המותג הקודם. האתר עלה לרשת ב-7 ביוני 2004, ארבע שנים ויום לאחר עליית המתחרה הגדול, Ynet, אשר בינתיים פתח פער גדול: לאתר Ynet גלשו באותה התקופה כארבע מאות אלף גולשים ייחודיים מדי חודש, ואילו לאתר מעריב גלשו פחות ממחצית מכך.

בהשקת NRG הושקעו על פי ההערכות כעשרים וחמישה מיליון שקלים, אשר כללו את בנייתו ועיצובו מחדש, כמו גם שינוי מהותי במודל התפעול שלו: אם בעבר הוא נסמך על כתבי העיתון, הרי שכעת הוקמה מערכת תוכן גדולה, שהתבססה על כמאה כתבים ועורכים. קבוצה זו אכלסה קומה שלמה בבית מעריב והייתה אחראית להפקת תוכן מקורי בעבור האתר נוסף על התוכן שהתקבל מעיתונאי העיתון המודפס.



1. פיצול לשתי ישויות נפרדות: עיתונים הבוחרים באפשרות זו אינם מתעלמים מהאינטרנט אלא גורסים שמדובר בשתי פלטפורמות שונות המובילות לשני מוצרים שונים בעלי היגיון עיתונאי שונה. בחירה באפשרות זו מתירה לעיתונאי הדפוס להמשיך לעשות את מה שהם עושים הכי טוב: להכין תחקירי עומק, איכותיים וגוזלי זמן, כשבמקביל אתר האינטרנט יכול לצמוח, לפעול בדינמיות ובמהירות תוך התנסות ביכולות טכנולוגיות חדשות.

2. שילוב מערכות: ארגוני חדשות הבוחרים בשיטה זו מעבירים את כוח האדם שעובד בעבור אתר האינטרנט אל החלל הפיזי שבו עובדים אנשי מערכת הדפוס במטרה ליצור גוף חדשות מאוחד. ההבחנות בין עיתונאי דפוס לעיתונאי אינטרנט הופכות לחסרות משמעות, וכל העיתונאים והעורכים נדרשים להפיק תכנים בעבור שתי המהדורות תוך התעלמות מזהות הפלטפורמה – מקוונת או מודפסת.

3. חדרי חדשות מאוחדים: אפשרות זו מתייחסת לא רק לדסק הדפוס והאונליין אלא לכל עסקי המדיה של המו"ל. כך, כל אחזקות המדיה של גוף התקשורת משתלבות האחת בשנייה ללא קשר לזהות הארגון (דפוס, אלקטרוני, משודר או מקוון).

המגמה הראשונה באה לידי ביטוי בישראל במודל של ידיעות אחרונות וגם בצרפת, שם פועלת מערכת העיתון לה מונד (*Le Monde*) בשיטה דומה. דוגמה למגמה השלישית קיימת באוסטרליה, שבה תאגיד המדיה "פיירפקס מדיה" (Fairfax Media) הודיע בסוף 2007 על איחוד של המערכות העיתונאיות של כל עסקיו הכוללים עיתונים, כתבי עת, תחנות רדיו וארגוני מדיה נוספים הפועלים באוסטרליה ובניו זילנד. דוגמה אחרת, קטנה יותר, אפשר למצוא אצל הלורנס ג'ורנל-וורלד (*The Lawrence Journal-World*) האמריקני, שברשותו עיתון יומי שהעסיק כחמישים עובדים, שבעה עשר עובדים ביחידת טלוויזיה ועוד חמישה עובדים במהדורת אונליין. בשנת 2001 העביר הארגון את כל עובדיו למבנה אחד ויצר דסק חדשות מאוחד.

ואולם נראה שהמגמה הבולטת בקרב העיתונים בעולם היא המגמה השנייה – שילוב מערכות. הדוגמה המובהקת למגמה זו ניתנה באוגוסט 2005, אז פורסם מזכר שנשלח לכל עובדי הניו יורק טיימס על-ידי העורך הראשי של העיתון, ביל קלר (Keller), וסגן הנשיא לתפעול דיגיטלי בעיתון, מרטין ניסנהולץ (Nisenholtz).⁵

במזכר קבעו השניים כי הגיע הזמן "להפיל את החומות" בין אתר האינטרנט לעיתון המודפס. מאז אמצע שנות התשעים הפעיל הניו יורק טיימס שני חדרי חדשות נפרדים

אתר *NRG* החדש היה אתר מודרני מבחינת עיצובו אך עמוס מבחינת תכניו. הוא כלל ערוצי תוכן רבים, בהם ערוץ ברנז'ה, סקס, יהדות, ניו-איג', איכות סביבה ועוד, אשר הקשו על הגולשים להבין את זהותו המקוונת שלא התקשרה עם זהותו של העיתון המודפס. ואכן, תוך כשנתיים התגפצו כל תחזיות המייסדים. חלק ניכר מן העובדים שהובאו לאתר התפטרו או פוטרו, והעורכים הראשיים של האתר התחלפו בקצב מהיר.

גם האידיליה בין המערכות נסדקה כאשר במרס 2006 הודיע עורך העיתון, דנקר, לעורך הראשי של האתר, אבי לן, כי הוא אוסר עליו לקחת תכנים מהעיתון המודפס ולפרסמם באתר האינטרנט של העיתון. כעבור זמן קצר התפטר לן מתפקידו והחלה התפרקות האתר. העובדה שהאתר לא הצליח לעמוד ביעדיו ושרוב עובדיו עזבו אותו, בין השאר בשל הקיצוצים הכבדים שעמם התמודד העיתון, גרמו לדנקר לשנות את עמדתו, ובפברואר 2007 העביר הוראה שלפיה כתבי העיתון יחויבו לכתוב בעבור אתר האינטרנט על אף שלא יבוצע איחוד מערכות (כרמל, 2007).

בראשית 2010, הקומה שנבנתה כבר בשנת 2004 במיוחד בעבור הכתבים והעורכים של *NRG* נותרה מיותרת. למרות שבחר במודל ביניים, החל מעריב להתקרב למודל הארץ, המסתפק בהעסקת עורכים האחראים להציף את תוכני העיתונאים שכעת עובדים בעבור מהדורת הדפוס ואתר האינטרנט של העיתון גם יחד.

בהערת אגב יש להוסיף כי בסוף יולי 2007 נכנס לזירה עיתון חדש, ישראל היום, אשר תוך זמן קצר הפך לעיתון פופולרי, זאת בעיקר בשל העובדה שחולק בחינם. נכון לאמצע 2011, העיתון מפעיל אתר אינטרנט (*Israelhayom.co.il*) שבו הגולשים יכולים לעשות דבר אחד בלבד: לקרוא מהדורה דיגיטלית של העיתון המודפס.

משימה: כמו"ל של עיתון יומי, באיזה מודל מבין השלושה תבחרו כדי לתפעל את אתר האינטרנט של העיתון שלכם, ומדוע? האם תפתחו מודל שונה? אם כן, כיצד הוא יעבוד?

2.2 בין שילוב לפיצול

נכון לאמצע שנת 2011, אפשר לאתר שלוש מגמות מרכזיות בכל הקשור לשאלת הקשר בין המערכת העיתונאית המתפעלת את אתר האינטרנט של העיתון לבין המערכת העיתונאית האחראית למהדורה המודפסת.

5 את הטקסט המלא של המזכר אפשר לקרוא בכתובת:

http://www.poynter.org/forum/view_post.asp?id=10027

לאחר פרסום המזכר טען העורך הראשי של ויראסיאיי טודיי, קינזי וילסון (Wilson), שהוא סבור ששילוב מערכות הוא מהלך בלתי נמנע, אך בכוונתו לאמץ אותו באיטיות כדי לשמור על היתרונות של שתי המערכות. "המדיום המקוון עדיין נמצא בתהליך של המצאה [...] לעתים הוא דורש גישה שונה כלפי החדשות [...] אנחנו נוטים בשלב זה להבהיר את כוונתנו לצוות, אך לעת עתה להתנסות בקנה מידה קטן, במקומות נסתרים שבהם אנחנו יכולים להרשות לעצמנו לחדש ואולי אפילו לעשות טעויות לפני שאנחנו עורכים אינטגרציה מלאה בין המערכות", הסביר (Glaser, 2005).

בחלוף חצי שנה הסתבר שהאיטיות שעליה דיבר וילסון הסתיימה, ויראסיאיי טודיי הודיע על כוונתו לשלב את מערכות הדפוס והאונליין. "היעד הוא לשלב את שתי המערכות כדי ליצור ארגון חדשות הפועל עשרים וארבע שעות ביממה ומספק חדשות במגוון פלטפורמות", נכתב בהודעה לעיתונות שפרסם העיתון (S. Anderson, 2005).

המגמה השלישית, איחוד מערכות מלא, נחשבת בשלב זה לגדירה באופן יחסי אך ייתכן שבעתיד תהפוך לשכיחה יותר כיון שההיגיון שנמצא בבסיסה הוא חיסכון בהוצאות. כאשר מערכות של גופי תקשורת שונים הפועלים על גבי פלטפורמות שונות (אינטרנט, עיתון מודפס, רדיו, טלוויזיה וכדומה) מאוחדות, אפשר לצמצם בכוח אדם ולהעסיק עיתונאי אחד שיכסה תחום מסוים בעבור מגוון הפלטפורמות. מניסיונות ראשונים שנעשו בכמה מערכות תקשורת עולה כי הניסיון לחסוך בכוח אדם מתבטא לא פעם גם בירידה באיכות התוכן ובעומס הולך וגובר על כוח האדם העיתונאי שנשאר לעבוד במערכת המאוחדת (B. Scott, 2005, pp. 113-115).

2.3 במרדף אחר מודל עסקי

במהלך שנות התשעים התנסו העיתונים בכמה מודלים עסקיים בתקווה להניב הכנסות משמעותיות מאתרי האינטרנט שלהם. בין השאר הם בדקו מודלים המבוססים על הכנסות שיתקבלו מהפניות לאתרי מסחר אלקטרוני, הם ניסו להפוך לספקיות אינטרנט, הציעו שירותים לבניית אתרים בעבור לקוחות ועוד. למרות שהתנועה לאתרי העיתונים גדלה, עדיין לא נמצא מודל עסקי יציב דיו (Outing, 1999).

אחת ההנחות המקובלות בסוף שנות התשעים הייתה שאתרי חדשות אשר יהיו מחויבים לרעיון אספקת תוכן איכותי בחינם יזכו בסופו של דבר לאהדת הגולשים ולכן ימשכו גם מפרסמים (Webber, 1998) אך גם בתקופה ההיא נשמעו תהיות מצד אנשי עיתונות כמו גם חוקרים סביב השאלה האם יש בנמצא די הכנסות מפרסום מקוון אשר יוכלו לתמוך בהוצאות הרבות; האם מודל עסקי המבוסס על תוכן בחינם יאפשר לעיתונים לבדל את

במשרדים נפרדים בשדרה השביעית במנהטן, במה שאופיין במזכר כתפועול נפרד מבחינה "מנהלתית, תרבותית, גאוגרפית ופיננסית". כעת, כתבו השניים, בכוונתם לאחד את המערכות למערכת אחת. "בעשור האחרון העולם השתנה. האופרציה הדיגיטלית צמחה והתחזקה שעה שהכתבים והעורכים בחדר החדשות המקורי התרגלו לרעיון של האינטרנט, והם מביעים יותר התלהבות לאמץ אותה כהזדמנות לחדשנות וכדרך חלופית להגיע לקהל", כתבו לעובדי העיתון.

השניים הבהירו כי השילוב אינו נגמר בשילוב פיזי של שתי המערכות. "אנחנו מתכננים לטשטש ובסופו של דבר למחוק את ההבדלים בין עיתונאי הדפוס לעיתונאי האונליין ולארגן את המבנה שלנו ואת דרך המחשבה שלנו סביב רעיון חדש: עיתונאי ווב". לא לחינם כתב העת אדיטור אנד פאבלישר (Editor & Publisher) קבע כי מזכר זה מסמן את "ניצחון האינטרנט" (DeFoore, 2005).

הניו יורק טיימס אינו העיתון הראשון שמבצע מהלך מעין זה. כבר בשנת 2001 ביצע הסיאטל טיימס (The Seattle Times) מהלך דומה כשהעביר את צוות האונליין שלו, שעד לאותו הרגע עבד בבניין נפרד, אל חדר החדשות של עיתון הדפוס. ולמרות זאת, הניו יורק טיימס, על אף ומאתיים עובדיו, הפך לחוד החנית של המהפכה. המהלך אכן מהפכני, אך לא מנותק מההיסטוריה של העיתון. בשנת 2000 השיק העיתון את מה שכינה בשם "דסק חדשות רציף" שפעל מסביב לשעון, ועורכי המהדורה המקוונת היו מעורבים בקבלת החלטות הקשורות בעריכת העמוד הראשי של העיתון.⁶ אלא שאם בעבר המהדורה המקוונת נחשבה לאחות החורגת, הקטנה והלא מוערכת של מהדורת הדפוס, כעת התהפכו הייצרות ועיתונאי דפוס ביקשו להשתלב במהדורה המקוונת אך התקשו בשל מהמורות ביוורקרטיות.

בריאיון לכתב העת אונליין ג'ורנליזם ריווי (Online Journalism Review) אמר קלר: "כל הזמן שמעתי אנשים בחדר החדשות טוענים שיש להם רעיונות נפלאים לדברים שאנחנו יכולים לעשות באינטרנט, אבל בשל החלוקה הקיימת (בין מהדורת הדפוס למהדורה המקוונת) כל שיכולנו לעשות הוא לתחוב את הרעיונות מתחת לדלת שלהם בתקווה שאנשי האינטרנט יעשו אתם משהו. וזה לא שהם נלהבים לקחת אותם. יש להם סדרי עדיפויות משלהם. זה מקור לתסכול". ניסנהולץ הסביר שכעת, כאשר ראשי הדסק יהגו פרויקט עיתונאי, הם לא יחשבו עליו רק במונחים של דפוס, אלא גם במונחים של אינטרנט. "הווב יהפוך לחלק מהדא" של חדר החדשות", הסביר.