

Indledning og resultater

Berlingske Tidendes projekt Tættere på læserne (i daglig tale forkortet til TPL) blev iværksat i januar 2003. Arbejdet resulterede i en omlægning af avisen i november 2003, hvor avisen fik nyt design. Avisen og dens journalistik er blevet forbedret løbende, og denne udvikling fortsætter. Det er imidlertid vigtigt at vurdere, om avisen udvikler sig i den rigtige retning, derfor har avisens ledelse gjort status på arbejdet efter de første 18 måneder med den nye avis.

I det følgende er der en gennemgang af målene med TPL og de opnåede resultater.

Tidligt i projektet blev der sat fem journalistiske mål for avisen, disse mål gælder fortsat og lyder sådan:

1. Identifikation. Avisens skal holdningsmæssigt og redaktionelt identificere sig med læserne
2. Nytte. Avisen skal kunne bruges af læserne i deres hverdag
3. Prioritering. Avisen skal tilbyde en klar prioritering af nyhedsstrømmen
4. Visuelt udtryk. Avisen skal tilbyde den travle læser, at han/hun kan overskue avisen hurtigt.
5. Redaktionel markedsføring. Avisen skal stimulere læserne til at læse avisen igen i morgen.

I forbindelse med arbejdet blev en række analyser gennemført. Analyserne gav os en stor viden om vores læsere og den måde, de læser avisen på.

Den typiske Berlingske Tidende-læser er 30-60 år har en god løn, lever et travlt liv og har et optimistisk livssyn. Vores læser tænker i løsninger, ikke i problemer. Vores læser glæder sig til fremtiden frem for at frygte den. Vores læser er handlingsorienteret og ambitiøs. Han eller hun er bevidst om sine rødder og har samtidigt et internationalt udsyn.

Denne læser tilhører avisens såkaldte ”kernesegment”. Det er sådanne læsere, vi har på nethinden, når vi laver den daglige avis, selvom vi har mange andre, faste læsere. Vi har to yderligere målgrupper: ”De unge”, som har de samme egenskaber som kernesegmentet, blot er de yngre, deres alder er 20-30 år. Og ”De erhvervsinteresserede”, som er særligt interesserede i erhvervsforhold.

Berlingske Tidende bedriver kritisk og ambitiøs journalistik. Det er ledelsen og medarbejderne, der redigerer avisen, det er ikke læsernes opgave. Men i vores journalistik tager vi læsernes udgangspunkt.

Vi er en af verdens ældste aviser. Vores historie går tilbage til 1749. Den fornemme arv og den autoritet, arven giver, skal vi bruge i den daglige journalistik. Vi skal levere sammenhænge og være læsernes hukommelse i forhold til begivenheder, der går mere end blot få år tilbage.

Som led i arbejdet med TPL har vi udviklet et nyt slogan, et såkaldt payoff for avisen. Det hedder ”Ord der fører til noget”. Det er et ambitiøst løfte til læseren, det rummer vores målsætning for avisen og for vores journalistik i få ord.

De opnåede resultater er disse:

- Læserne har været tilfredse med den redaktionelle udvikling af avisen. I to omgange har Gallup gennemført en uafhængig analyse, som viser en positiv holdning til avisen hos læserne (Se afsnit 3).
- Oplaget er faldet, udviklingen har ikke været tilfredsstillende, hvilket er en generel tendens for de betalte morgenaviser i den vestlige verden. Faldet i Berlingske Tidendes oplag er imidlertid stabiliseret, og oplaget er sundere end tidligere takket være en udrensning af mange rabatter. (Se afsnit 4)
- Læsernes loyalitet er styrket i det såkaldte kernesegment, men ikke i de øvrige segmenter. Det er glædeligt, at det på kort tid er lykkedes at styrke avisen, omvendt viser analyserne, at der fortsat er store udfordringer med at gøre avisen synlig i markedet (Se afsnit 5).
- Annoncesalget går over forventning, og TPL er blevet brugt aktivt overfor annoncørerne, som et værktøj til at give dem adgang til en klart defineret målgruppe (Se afsnit 6)
- Avisens økonomi er blevet forbedret kraftigt i samme periode, som TPL er iværksat. I 2004-regnskabet blev opnået en resultatfremgang på 60 mio. kroner, for 2005-regnskabet forventes fremgangen at fortsætte, så Berlingske Tidende kommer ud af 2005 med overskud. Forbedringen er skabt af betydelige besparelser, et forøget annoncesalg og et sundere oplag (Se afsnit 7).

1. Journalistikken

Identifikation

Læserne skal identificere sig med deres avis. De skal opleve, at avisen deler deres værdier og deres livssyn, at avisen – kritisk – iagttager, prioriterer, reflekterer og kommenterer i overensstemmelse med dens læses livssyn. Læserne, i hvert fald Berlingske Tidendes læsere, ønsker også at blive overrasket og udfordret af deres avis, forudsat at det sker på et kvalificeret niveau. De ønsker ikke en løftet pegefing.

Avisens profil har i en årrække været mindre skarp end konkurrenternes. Det har betydet, at Berlingske Tidende har haft relativt færre såkaldt ”committede” læsere. Derfor er avisens profil blevet skærpet, både holdningsmæssigt og journalistisk.

Berlingske Tidende forsøger at udvikle en ny journalistik og et nyt journalistisk succeskriterium. Den danske journalistiske tradition er baseret på opfattelsen af pressen som den fjerde statsmagt, den institution i samfundet, der holder kritisk øje med magthaverne, og som hylder en konfliktorienteret journalistik, det vil sige en journalistik, der har konflikthistorien som sin kerne. Den kritiske, uafhængige journalistik er fortsat en forudsætning for Berlingske Tidende, det er avisens berettigelse og livsnerve, men læserne forventer mere end det.

TPL-analyserne har vist, at Berlingske Tidendes læsere adskiller sig fra andre på en række parametre, det skal avisen tage højde for. Avisen skal tilbyde en journalistik, som er løsningsorienteret, som ikke stirrer sig blind på problemer, men som også giver bud på løsninger. Berlingske Tidendes læsere er blandt andet kendetegnet ved, at de holder af udfordringer, de kan lide at løse problemer, de glæder sig til fremtiden, de frygter ikke fremtiden. En traditionel konflikthistorie er ikke tilstrækkelig, heller ikke selv om den bliver citeret i de elektroniske medier. Dette succeskriterium er forældet.

I en travl hverdag er det vigtigt, at avisen tilbyder læseren overblik og sammenhæng. Små nyheder uden perspektiv (politiker A er sur på politiker B) giver ikke læseren værdi. Nyheder skal give læseren mere end blot en nyhed, den skal give perspektiv og baggrund.

Avisens stofområder er blevet prioriteret hårdere i overensstemmelse med TPL. Avisen er fortsat en såkaldt omnibusavis, men med en klarere prioritering. Eksempler: Videnstof er prioriteret op, socialstof er prioriteret ned. Litteratur er prioriteret op, dans og jazz er prioriteret ned. Klassisk teater er prioriteret op, eksperimenterende teater er prioriteret ned.

Avisens læsere er overvejende bosiddende på Sjælland, især i HT-området. Denne geografiske tilknytning skal avisen afspejle, men det skal gøres på en anden måde, end provins- og regionalaviserne gør det. Hovedstaden er en hovedstad, og i lighed med andre europæiske hovedstæder har indbyggerne ikke et fælles tilhørsforhold til lokalsamfundet, sådan som de har det i Odense eller Århus.

Berlingske Tidende skal med udgangspunkt i hovedstaden være en avis for mennesker med et internationalt udsyn. Hvis valget står mellem at anmelde en opera i Hamburg eller et teaterstykke på Gladsaxe teater, vælger vi den begivenhed, som vi vurderer vores læsere interesserer sig mest for, det kan udmærket være den i Hamburg. Avisens dækning af begivenheder i hovedstaden bør kun omfatte begivenheder, som alle læsere kan forventes at interessere sig for, uanset om de bor i Hørsholm, Roskilde eller Solrød. Det kan for eksempel være diskussionen om Øresundsregionen, trafikken i det indre København, opførelsen af Operaen, artiklerne om Det gamle København og Alt om København-stoffet om kulturlivet i hovedstaden.

Nytte

Avisens læsere er handlingsorienterede. De forventer ikke kun nyheder af deres avis, de forventer også at kunne bruge avisen i deres hverdag, avisen er et værktøj. Det skal komme til udtryk overalt i avisen, for eksempel i form af såkaldte værktøjsartikler (nu skal du konvertere dit boliglån, her er de 20 bedste badestrande, sådan kommer du i form osv). Tankegangen omfatter mere end artiklerne. Vi forsøger at hjælpe læseren videre, hvis han/hun vil læse mere om et emne, for eksempel på internettet. Når en vigtig rapport bliver offentliggjort, henviser vi læseren til adressen på internettet, vi forsøger dagligt at hjælpe læseren med såkaldte webhenvisninger, hvis han/hun vil læse videre.

Prioritering

Læserne forventer, at avisen hjælper med at prioritere i nyhedsstrømmen. Denne opgave er en klassisk journalistisk opgave, men den bliver stadig vigtigere i takt med, at udbuddet af nyheder vokser. Det elektroniske univers tilbyder læserne og brugerne et kolossalt antal nyheder, det er en

afgørende konkurrenceparameter at være det medie, som ifølge læseren er i stand til at prioritere hårdest og rigtigst.

Visuelt udtryk

Læsernes travlhed var et af de vigtigste resultater af TPL-analyserne. Vores læsers travlhed er en større udfordring end vores konkurrenter. Det er afgørende vigtigt at tilbyde læserne en avis, der er nem at overskue og hurtig at læse. Som led i TPL fik avisen et nyt design, og for første gang i mange år har Berlingske Tidende fået et design, som er skabt i sammenhæng, og som holder en linie igennem alle avisens sektioner.

Det er et mål for den daglige avis, at den skal kunne læses i tre forskellige tempi, alt efter hvad læseren ønsker. Avisen skal kunne læses på 3 minutter, på 30 minutter eller på 3 timer. Princippet er udviklet af Svenska Dagbladet og kaldes 3-30-3. Hvis læserne kun har 3 minutter til rådighed, kan han/hun læse Dagens overblik på side 2 i første sektion. Hvis læseren har 30 minutter, kan han/hun skimme avisen hurtigt igennem og i kraft af de små bokse, den såkaldte forædling til historierne, få et indtryk af dagens avis. Og hvis læseren har 3 timer, kan han/hun læse hele avisen.

3-30-3-princippet stiller store krav til de redigerendes arbejde, og der arbejdes fortsat på at raffinere dette princip.

Redaktionel markedsføring

TPL-analyserne viste, at Berlingske Tidende har et potentiale, hvis vi bliver bedre til at holde fast på læserne – og hvis vi bliver bedre til at stimulere læserne til at læse avisen hyppigere. Mange læsere er glade for avisen, men de læser den ikke hver dag, måske kun 3-4 dage om ugen. Derfor er redaktionel markedsføring et indsatsområde. Redaktionel markedsføring er velkendt fra de elektroniske medier, men først med TPL er princippet indført konsekvent i dagspressen.

Inspirationen er hentet hos britiske "The Times". Målet er at bruge såkaldte redaktionelle annoncer til at stimulere læserne til at læse avisen igen i morgen, igen på lørdag og igen på søndag.

Der er for eksempel indført en fast Læs-i-morgen-annonce på side 2 i første sektion, en fast Mødem-i-morgen-annonce i fredagsavisen, og der arbejdes løbende med at henvise til historier i morgendagens avis.

Den redaktionelle markedsføring har yderligere den fordel, at den markedsfører avisens medarbejdere. Det er et led i arbejdet med at knytte læserne tættere til avisen, og vi markedsfører på den måde avisens og virksomhedens kerneprodukt: Vores journalistik.

2. Initiativer undervejs

Avisen bliver udviklet løbende. Der er gennemført flere initiativer undervejs, initiativer som ikke har været en del af TPL, men som ligger i forlængelse af TPL. Denne løbende produktudvikling omfatter blandt andet:

- En styrket digital profil, hvor sitet www.berlingske.dk er blevet forbedret og et helt nyt site www.business.dk er etableret.
- En styrket weekendprofil, især med udgivelsen af en ny sektion, FRI, hver lørdag.
- Berlingske Tidende har købt byguiden Alt om København, den udkommer nu både online på www.aok.dk og på print som avisens AOK-sektion hver fredag.

3. Læsernes vurdering

I april 2004 og i marts 2005 gennemførte Gallup en større undersøgelse af læsernes vurdering af avisen.

I 2004 blev læserne spurgt om deres vurdering af avisens udvikling siden omlægningen i november 2003. Året efter, i 2005, blev læserne spurgt igen, denne gang om deres vurdering af avisens udvikling siden den første undersøgelse. Begge undersøgelser gav et tilfredsstillende resultat.

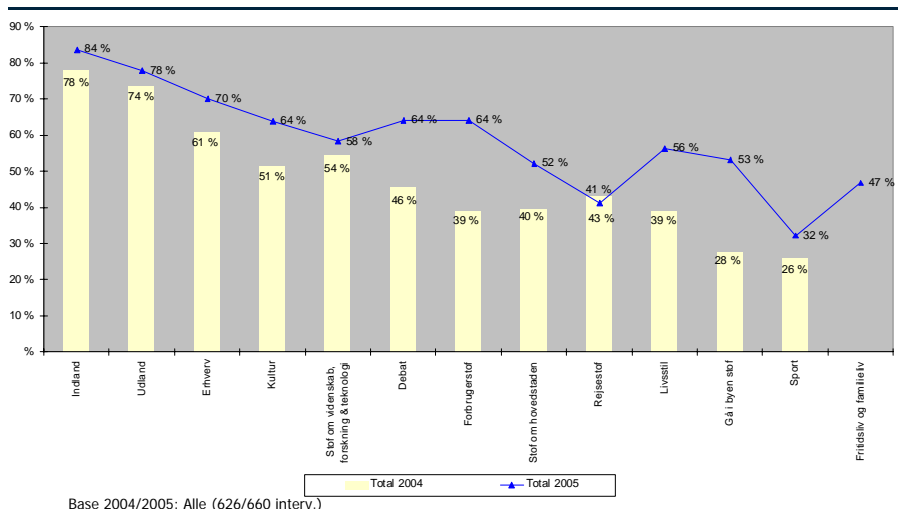
I april 2004 vurderede 55 pct. af læserne, at avisen var blevet forbedret i høj grad eller i nogen grad siden november 2003. 13 pct. vurderede at avisen var blevet forbedret i mindre grad. 23 pct. vurderede at avisen var blevet forbedret i ringe grad eller slet ikke forbedret. I det såkaldte kernesegment, de læsere som vi retter vores redaktionelle fokus imod, var tendensen endnu mere tydelig. 66 pct. vurderede at avisen var blevet forbedret i høj grad eller i nogen grad. 11 pct. vurderede at avisen var blevet forbedret i mindre grad. 20 pct. vurderede at avisen var blevet forbedret i ringe grad eller slet ikke forbedret.

Når læserne i 2005-undersøgelsen skal vurdere avisens udvikling de seneste 12 måneder, vurderer 42 pct., at avisen er blevet bedre siden 2004, mens 7 pct. vurderer at avisen er blevet dårligere. Andelen af læsere der vurderer, at avisen hverken er blevet bedre eller dårligere, er 47 procent. De vigtigste årsager til at læserne synes, at udviklingen har været god, er disse:

- Avisen har fået mere forskelligt stof/mere interessante tillæg, 26 pct.
- Avisen er blevet mere overskuelig/giver bedre overblik 21 pct.
- Business er blevet bedre, 11 pct.

Stofområder: Læsernes tilfredshed

(helt enig/enig i at BM skriver om emner inden for ... som interesserer dem)



Base 2004/2005: Alle (626/660 interv.)

Kilde: Gallup.

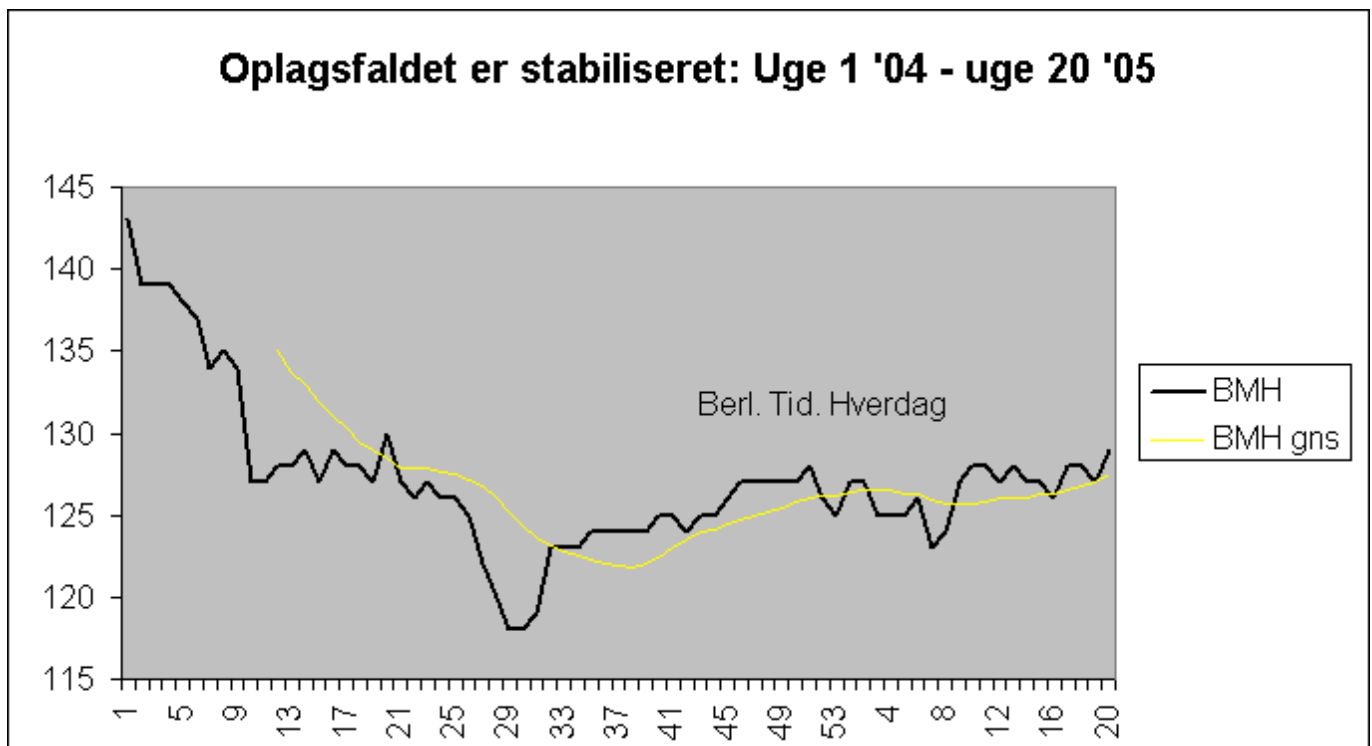
Figuren viser, at praktisk talt alle stofområder opnår en højere tilfredshed i 2005 end i 2004. Især er fremgangen tydelig inden for stofområderne ”gå i byen”, ”forbrugerstof”, ”livsstil” og ”debat”. Det er netop de stofområder, som er blevet styrket det seneste år, især med AOK-sektionen om fredagen og FRI-sektionen om lørdagen.

Læsernes tager godt imod avisens nye visuelle udtryk. Af læserne synes 94 pct. særdeles godt om eller godt om det nye visuelle udtryk, mens 4 pct. synes ikke godt om/synes slet ikke om det.

Læsernes vurdering af det nye, mindre format på Magasin lyder sådan: Af samtlige læsere synes 91 pct. godt/særdeles godt om det nye format på Magasin, mens 6 pct. synes ikke så godt om/synes slet ikke om det nye format.

4. Bladsalg og oplag

Avisens oplag har ikke udviklet sig tilfredsstillende. De seneste års fald i oplaget er dog afløst af en mere stabil udvikling. Den såkaldte genkøbstilbøjelighed er voksende for abonnenter, der har haft avisen i mere end to år. Denne udvikling harmonerer med TPL-målet om at opnå højere loyalitet hos de eksisterende abonnenter.



Der er flere forklaringer på, at Berlingske Tidende har haft et faldende oplag. Markedet for betalte morgenaviser er under pres i den vestlige verden. Dertil kommer, at avisens omfattende besparelser i 2003 og 2004 af hensyn til virksomhedens økonomi har omfattet både markedsføringen og prøveabonnenter. Især saneringen af urentable abonnenter har gavnet avisens økonomi, det har givet avisen et sundere, men også mindre oplag. Endelig har avisens abonnenter oplevet en ustabil levering af avisen på grund af problemer i avisens trykkeri og distribution.

Hvad var den primære årsag til at du opsagde abonnementet på Berlingske Tidende ?

- Prisen på avisen – det er for dyrt, 20 pct.
- Var utilfreds med leveringen af avisen, 15 pct.
- Havde ikke tid til at læse den, 14 pct.
- Jeg foretrak en anden avis, 13 pct.
- Uenig med den politiske linie, 6 pct.
- Var utilfreds med avisens indhold, 6 pct.
- På grund af mit helbred, 5 pct.
- Flytning, 5 pct.
- Jeg læser den på jobbet, 4 pct.
- Avisen er for tyk, 4 pct.
- Personalegode/jobskifte, 3 pct.
- Jeg vil hellere købe den i løssalg, 1 pct.
- Jeg læser den på internettet, 1 pct.
- Jeg bliver opdateret via radio & tv, 1 pct.
- For mange annoncer, 1 pct.
- Bytter med nabo, 1 pct.

Kilde: Gallup

For at få belyst årsagerne til avisens faldende oplag er der udarbejdet en såkaldt Frafaldsanalyse. Analysen viser, at den hyppigste årsag til at læserne forlader avisen er prisen, et vilkår, som Berlingske Tidende deler med andre betalte morgenaviser, mens den næstvigtigste årsag er mangelfuld levering af avisen, det skyldes især problemer i avisens trykkeri, Trykkompagniet. I forhold til TPL bekræfter analysen, at læsernes travle hverdag er en af avisens vigtigste udfordringer, det er afgørende vigtigt at fortsætte arbejdet med at udvikle en avis, som kan give den travle læser et hurtigt overblik, og som er nem at læse. Interessant er det, at internettet ikke er en væsentlig årsag til at sige avisen op, internettet er ikke en trussel mod den betalte morgenavis.

5. Loyalitet

Som et redskab til at måle, om det er lykkedes at knytte avisen tættere til læserne, har vi benyttet en såkaldt Conversion-model. Den måler relationen mellem avisen og læseren, det vil sige, hvor ”committed” den enkelte person er til hvert avismærke. Modellen bygger på fire relationer: Tilfredshed, det vil sige, hvor tilfreds er læseren med avisen/aviserne? Involvering, det vil sige, hvor vigtig er valget af avis for læseren?. Tiltrækning, det vil sige, hvor attraktive er konkurrenternes aviser? Ambivalens, det vil sige, med hvilken styrke er læseren splittet mellem valg af aviser?.

Analysen viser, at Berlingske Tidende har styrket sin loyalitet i kernesegmentet. Andelen af såkaldt comittede læsere i kernesegmentet er forøget fra 54 pct. til 64 pct. Det er lykkedes at knytte læserne i dette segment tættere til avisen, hvilket var et af de centrale mål for TPL. Det er vigtigt at bemærke, at kernesegmentet er et relativt lille segment, men det er det segment, avisen retter sit redaktionelle fokus imod.

I det såkaldte erhvervssegment er andelen af committede læsere ikke vokset, men andelen af potentielle læsere i segmentet er vokset. Det betyder, at der er et betydeligt potentiale, idet flere ikke-brugere i erhvervssegmentet i dag er positivt stemt overfor Berlingske Tidende, og i dag ikke er ”committede” til en anden avis. Forklaringen på det er formentlig den gunstige udvikling af avisens Business-sektion.

Helt overordnet ses, at andelen af ”committede” læsere blandt alle Berlingske Tidendes læsere er uforandret fra 2002 til 2004, mens andelen af potentielle læsere er stigende. Forklaringen er formentlig, at markedsføringen af avisen blev reduceret kraftigt i 2003-04 som følge af betydelige besparelser på virksomhedens drift.

6. Annoncesalg

Markedet har taget positivt imod TPL. Det er usædvanligt, at en avis lægger sine analyser åbent frem. I kraft af TPL-analyserne har markedet kunnet følge avisens udvikling og arbejdet med at nå frem til avisens målgruppe, en målgruppe, som er attraktiv for annoncørerne.

Tidligere var annonceprisen den afgørende parameter på markedet, nu er det blevet muligt at tilbyde annoncørerne en mere klar målgruppe. Og tendensen går i retning af, at annoncørerne ønsker at ramme målgruppen præcist. Dette har især været kendetegnet ved Business-sektionen, hvor tidligere års tab af markedsandele er vendt.

Udfordringen for annoncesalget er avisens læsertal, som i lighed med konkurrenternes læsertal har været faldende. Det er vigtigt, at konsolidere og styrke avisens læsertal. Alternativt skal grebet om TPL-målgruppen strammes yderligere, så Berlingske Tidende fortsætter med at tilbyde annoncørerne de mest attraktive læsere.

7. Økonomi

De økonomiske mål for TPL i 2003 og 2004 blev opfyldt over forventning. For 2004 blev virksomhedens primære drift forbedret med 60 mio. kroner. Resultatet blev opnået trods en ustabil leverancesituation for abonnenterne pga. problemer i Trykkompagniet og i distributionen. Og trods fravær af en oplagsstigning.

Det økonomiske resultat blev nået ved at rense ud i oplaget, så bladsalgsøkonomien blev sundere, ved at lukke urentable vilkår, begrænse hvervekampagner og andre typer oplag, der ikke bidrager positivt til bundlinien. Det økonomiske resultat blev derudover nået via en god udvikling for annoncesalget og omfattende besparelser på omkostninger.

