

Analys/Göran Lundberg

Rätt och fel när
frekvensen förändras

Möjligheterna att göra fel när en tidning går ned i utgivningsfrekvens är många. Det vet Göran Lundberg både av egen erfarenhet och efter att ha intervjuat ett antal branschaktörer. Här listar han dos and dont´s vid frekvensförändringar.

Tre viktiga frontavsnitt: 1. Kommunikation med publiken samt internt ambassadörskap

Sträva efter:	Undvik:
Tidiga samtal med publiken och annonsörerna om vad som komma skall.	En process som kommer till folks kännedom bakvägen – eller ännu värre: inte alls.
Allt mer intensiv kommunikation ju närmare lanseringen vi kommer – varför inte satsa på att "tjata ihjäl känslan av bestraffning".	Uppfattningen att "nu har vi ju berättat om det några gånger – det räcker nog".
En så harmonisk och motiverad personal som bara är möjligt.	Dåliga ambassadörer ur de egna leden. De syns inte alltid, men kan orsaka stor skada.
Ett offensivt perspektiv: Vi gör det här av goda skäl och för en god framtid.	Ett defensivt perspektiv: Till detta är vi nödda och tvungna.

» Näst efter att konvertera en betald morgontidning till gratis, är färre utgivna tidningar per vecka kanske det mest svårsmälta handlingsalternativet för ett traditionellt mediehus i fortsatt behov av anpassning – i synnerhet för dess redaktion. Men medan det förra alternativet, gratiskonvertering, hos flertalet ännu inte ens finns på dagordningen (i alla fall den öppna) som en seriöst menad idé, är frekvensnedgång redan en prövad realitet.

Bland de nordiska medieföretagen har de norska hittills varit mest aktiva, säkert till stor del på grund av utgångsläget: ett betydande antal dagliga aviser som trots ibland förbluffande små upplagor länge kunde fortsätta komma ut både fem och sex dagar i veckan med god ekonomi. Även den betalda dagspressen i Sverige (Västgötatidningar) och Finland (HSS Media) har dock nutida erfarenheter av att spela ut frekvensvapnet och fler torde exemplen bli.

Ett frekvensutspel är emellertid ett stort steg att ta. För Medievärldens räkning har jag därför genomfört en kartläggning av vad ett urval av dagspressföretagen med vunnit fronterfarenhet har gjort, hur de gjorde det och vilka kunskaper de fick.



GÖRAN LUNDBERG

KONSULT

Sedan 2011 ägare och konsult i Fleet Street AB. Bolaget utvecklar verksamhetsprocesser och kommunikation med inriktning mot tjänsteföretag i allmänhet och medieföretag i synnerhet. Har tidigare bland annat varit vd och ansvarig utgivare för Ingress Media, tf tidningschef för VLT. Ansvarig för TU:s projekt "Publicistiskt bokslut" (2001) samt "Läsning ger lönsamhet" (2003).

"FÖRÄNDRINGS-
PROBLEMATIKENS KÄRNA
FÖR EN DAGSTIDNING I DAG:
DET FÅR BARA INTE BLI FEL!"

Medie
världen
Premium

Tre viktiga frontavsnitt: 2. Utformning av det nya erbjudandet samt faktisk förändringsvolym

Sträva efter:	Undvik:
Att inte ändra på något i den tryckta tidningen annat än antalet utgivningsdagar.	Stora, samtidiga omgörningar av den tryckta tidningen; kunderna blir fullt upptagna med saknaden av de uteblivna numren och kommer bara att reta sig än mer på det andra.
Allmän förståelse för att papperstidnings-konsumtion <i>inte</i> är synonymt med nyhetskonsumtion.	Budskap som "...men i stället blir vi bättre på webben och i mobilen 24/7" – i alla fall om målet är att mildra kärnkundernas besvikelse.
En fortsatt så vågad prissättning som möjligt – förutsatt att vi känner att vi har gjort allt annat rätt.	Egentligen allt som inte har med kärnfrågan att göra – nämligen att vi tar oss för med att stöka till det i folks privata rutiner.

Mitt mål med denna studie var att kunna erbjuda läsarna aktuella fakta, alternativt goda teorier, om de bästa stegen för att säkerställa så många kundrelationer som möjligt även efter en frekvensnedgång. Till en del tycker jag också att jag har nått målet; artikeln kommer att synliggöra ett antal dos and dont´s före, under och efter ett frekvensutspel som, låt vara att de kan tyckas självklara för många, uppenbarligen inte var det för alla och därför bör belysas.

I ett annat avseende blir artikeln fattigare. Det gäller kalkylerna runt en frekvensnedgång. Vad innebär processen ekonomiskt? Hur påverkas kostnaderna för tryck och distribution? Den producerande organisationens storlek? Back office? Intäkterna från privatmarknad och företagskunder?

Här erbjuder min artikel mindre och det beror på svårigheterna att hitta gångbara nyckeltal när de synade omställningsfallen hade så olika förutsättningar. Någon kunde exempelvis inte påverka kapacitetskostnaderna för tryckningen, en annan inte sitt distributionsavtal, en hade samtidigt startat en ny webb-redaktion och ytterligare en hade flyttat betydande delar av produktionen till en annan enhet i koncernen.

Likväl kan jag erbjuda två goda teorier som handlar om pengar:

1. Det går att fortsätta att ta bra betalt för den tryckta tidningen även om den kommer ut färre dagar; man behöver inte sänka priset i samma omfattning som man sänker utgivningsfrekvensen – givet att man har lyckats behålla kundernas förtroende processen igenom.
2. Att förbereda läsare och annonsörer för en frekvensreform kräver resurser som mediehuset normalt inte förfogar över och därför kan behöva köpa in.

Folket gick över till endagarsutgivning

När TS-siffrorna för 2011 presenterades stod det klart att Folkets upplaga gått från 4 700 till 4 100 ex. Och ledningens tålamod var därmed slut. I slutet av mars kom beskedet att tidningen skulle gå från att vara en sexdagarsstidning till att bara komma ut en dag i veckan. Beslutet innebar också att redaktionen krymptes från 16 journalister till 3.

Upplagan pendlade sedan kring 3 000 ex men var vid årsskiftet 2013/2014 nere på 2 600 ex. Då togs beslutet att gå från söndags-till lördags utgivning med

förhoppningen att det dels skulle öka annonsförsäljningen men också antalet prenumeranter. Annonsförsäljningen har tagit fart men antalet prenumeranter har inte ökat.



VGT tog steget 2012

I maj 2012 gick Skaraborgs Läns Tidning, Falköpings Tidning och Västgöta-Bladet från att vara sexdagarsstidningar till att komma ut fyra dagar i veckan. Samtidigt lanserades tidningarnas nyhetssajter.

Som bakgrund till beslutet låg bland annat en stor läsundersökning som pekade på två saker. Läsarna ville ha en billigare tidning och en bättre sajt. Västgöta-Tidningar, som ägs av Hall-

pressen, ger också ut två gratistidningar, Skövde Nyheter och Vara Tidning.



Medie världen Premium

Tre viktiga frontavsnitt: 3. Hantering av vakuumet på den egna annonsmarknaden

Sträva efter:	Undvik:
En ordentlig analys av vart print-pengarna <i>egentligen</i> kommer att ta vägen när antalet exponeringstillfällen på den egna marknaden minskar.	Att stanna vid den lätta lösningen "vår marknad behöver nog bara X utgåvor."
Målet "dubbelt så bra i de utgåvor som faktiskt blir kvar." Viktigt att bygga en story och att leva upp till den.	Att frågor som hur vi nu kan/ska erbjuda annonsrepetitioner tappas bort i processen.
En säljkår som står rygg mot rygg och klarar att vara first line defense mot annonsörernas kritik. (De kommer i första hand att reagera som läsare – för det är de ju också).	Tron att allt kommer att vara business as usual. Dels förlorar vi helt säkert ett antal små sällankunder hur vi än gör, dels har vi rubbat en stabil situation, och det får alltid effekter.

Hur träffsäkra är då dessa och övriga av mina slutsatser och förslag? För att läsaren ska kunna ta ställning till det, behöver den en bild av hur jag har arbetat och vilken grad av förförståelse som jag själv hade med mig i boet.

Låt mig börja med det senare: min förförståelse är hyfsad. Jag har nämligen själv genomfört en frekvensförändring – en av de få i någorlunda nutid som hittills skett i svensk betald morgonpress.

Det handlar om Sala Allehanda. Den hade länge varit en sexdagarstidning, men kom efter 1997 ut måndag, onsdag, torsdag och fredag. Sex-till-fyra-steget togs före min tid och hade flera orsaker, men en av dem var förstås att marknaden inte längre förmådde hålla tidningsrörelsen flytande med så tät utgivning. Det borde kanske ha blivit tredagarsutgivning direkt, för redan år 2000 var det dags igen. Nu var jag vd för det utgivande bolaget Ingress Media och ytterligare en frekvensnedgång i Sala var nödvändig i det reformpaket som vi lanserade för att försöka få ordning på Ingressgruppens dystra resultat-siffror.

Jag kan emellertid inte rekommendera någon att ta rygg på vad vi gjorde i Sala den våren år 2000:

- ★ För det första var kommunikationen med marknaden både sen och underdimensionerad.
- ★ Därtill genomdrev vi, parallellt med utspelsreformen, en halvering av personalstyrkan i SA. Visst fanns det medarbetare som av pur lojalitet med tidningen ändå försökte vara goda ambassadörer utåt, men för de flesta var den uppgiften av begripliga skäl övermäktig. Vem förmår att tänka på något annat när det egna jobbet, eller i alla fall kollegans, är på väg att försvinna?

Sala Allehanda

Tidningen grundades 1879 och är nu en affärsenhet inom Promedia tillsammans med Bergslagsbladet/Arboga Tidning, Fagersta-Posten och Avesta Tidning.

Under 1995 till 2008 var de ett eget bolag – Ingress Media AB.

Sala Allehanda har i dag en upplaga på 7 200 ex och en hushållstäckning på 52 procent.



* Till råga på allt tvingade vi – jag – samtliga Sala Allehandas kvarvarande SJF:are att från och med tredagarsdebuten arbeta som "multijournalister" och sålunda utföra uppgifter som de antingen var ovana vid eller inte alls ville ha.

* Och som om allt detta inte var nog, gjorde vi för säkerhets skull också om tidningens utseende och disposition i grunden – stick i stäv med i alla fall min egen övertygelse redan på den tiden om att tidningsläsare aldrig vill ha omgörningar, att dessa undantagslöst är inifrån-och-ut-drivna processer som man till nöds rationaliserar med egentillverkade kundargument.

Och ändå: Trots dessa till tortyr gränsande bestraffningar av SA:s marknad – värre kunde det knappast bli – kom Allehanda år 2000 ut ur det hela med flying colours! Såväl läsare som annonsörer svalde, förlät och stannade kvar. Efter ett år av hanterligt upplage- och annonstapp vände allt uppåt igen och eftersom reformerna var riktiga i alla fall ur ett företagsekonomiskt perspektiv, blev såväl SA som hela Ingressgruppen snart en rejält lönsam rörelse. Men – det var då det. Jag rekapitulerar förloppet runt SA-reformen för att illustrera hur annorlunda allt har blivit:

* År 2000 blev ett ovälkommet frekvensutspel i kombination med andra brutala ingrepp i Sala Allehandas yttre och inre liv snabbt glömt och förlåtet av marknaden. Att vända tidningen ryggen var helt enkelt inte ett alternativ för lokalsamhällets människor då.

* År 2012 förlorade den norska lokaltidningen Østlandets Blad under ett förtvivlat halvår 500 abonnenter i månaden på en frekvensreform som kompletterats med ett antal övriga förändringsinslag inte olika dem i Sala Allehanda. Hos ØB, som utkommer i Ski, två mil söder om Oslo, var förändringarna dessutom genuint välmenande och avsedda att göra livet bättre för läsarna. Någon akut ekonomisk kris fanns heller inte i bakgrunden här. Men likväl blev ØB:s reform affärsmässigt förödande eftersom marknaden inte alls var intresserad av resultatet – och den här gången dessutom hade ett alternativ. Stärkt av nya beteendemönster i den digitala revolutionens spår kunde ØB-publiken, till skillnad från SA:s läsare och affärskunder ett decennium tidigare, helt enkelt säga "nä er det nok!". Och det gjorde den också.

Detta är också förändringsproblematikens kärna för en dagstidning i dag: Det får bara inte bli fel!

Vidare om mina källor till denna artikel: jag har hört vd Martin Gray redogöra för Østlandets Blads misslyckande och hårda väg tillbaka. Därtill har jag haft inte sällan långa samtal med ytterligare ett tiotal företrädare för andra medier i Norge och Sverige som har minskat sin utgivningsfrekvens, som möjligen ligger i startgroparna för att göra det eller i alla fall har värderat möjligheter och risker, samt med forskare, konsulter och andra som jag vet är kloka och genomtänkta mediemänniskor och som därför kunde förväntas ha en relevant mening i ämnet "minskad pappersutgivning på de nordiska marknaderna".

Inalles består källorna till denna genomgång av 17 personer. Jag namnger dem alla i anslutning till artikeln. Ur deras berättelser har jag kunnat sammanställa sex påstående om frekvensförändringar som hösten 2014 känns solida och giltiga. Här är de – låt spelet börja:

Østlandets Blad

I augusti 2012 övergick Østlandets Blad från att vara en sexdagarsstidning till att komma ut tre dagar i veckan.

Tidningen hade 2011 en upplaga på 13 505, efter ett upplagetapp på omkring 800 ex. Resultatet på 6,3 miljoner för 2011 var nästan en halvering av siffrorna för 2010.

Vid övergången var tanken att papperstidningen skulle stå för den fördjupande läsningen. Nätupplagan skulle stå för den dagliga nyhetsbevakningen.

Tidningen hade då infört en betalmodell på nätet. Men i augusti 2013 monterades den ned efter ett stort trafik tapp. I november samma år beslutade också tidningsledningen att gå över till femdagarsutgivning igen. Upplagan för 2013 rasade dock med närmare 25 procent, från 11 859 ex 2012 till 9 216.



Påstående 1: Man måste förstå vad en tryckt lokal morgontidning egentligen är för sin kund

» Detta syns mig vara en portalparagraf för alla slags förändringsarbeten kring den tryckta produkten, inte minst dem som vi behandlar i den här studien. Fel uppfattning leder oundvikligen förr eller senare till fel åtgärder – vilket också förs i bevis av de mediehus som jag har mött i den här studien.

Vad är tidningen då? Se upp för det vanligaste typsvaret! "En produkt som tillgodoser mitt behov av nyheter och information." är nämligen fel. Rätt svar är: "En produkt som tillgodoser mitt behov av riter för trygghet och bekräftelse".

För tydlighetens skull: Detta är en slutsats som jag själv har kommit till via erfarenheter från ett yrkesliv inom dagspressen, genom åren kombinerade med närläsning av Dagspresskollegiets med fleras forskningsrapporter. Den är således inte sprungen ur mina samtal med den här artikelns källor, men förs likväl tydligt i bevis av vad dessa har berättat för mig.

Man kan gilla det eller inte, men så är det. Och inför en frekvensnedgång gör valet av svarsalternativ – och som en konsekvens valet av åtgärder – verkligen skillnad.

Påstående 2: Kunden kommer alltid att uppleva färre utgivningar som en bestraffning

» Medieforskaren Mats Hyvönen lade nyligen fram en avhandling om hur dagspressens självbild och syn på tidningens viktigaste egenskaper har förändrats sedan 1920. Intressant läsning i och för sig, men inte till hjälp här eftersom den typiska kundens bild av tidningens viktigaste egenskap legat fast länge och därtill är en helt annan än de från tid till annan internt rådande i mediehusen, nämligen att tidningen kommer när den ska på morgonen.

Och: det ska den ju inte göra längre, i alla fall inte lika ofta. Behandla därför frekvensförändringen som det brutala ingrepp i folks vardag som den är. Ja, du delar ut en bestraffning. Försök inte komma undan denna sanning. Sök i stället förlåtelse genom att medge din förbrytelse och visa förståelse för dess konsekvenser.

"VI SADE: 'DU FÅR MYCKET MER DIGITALT ÄN FÖRR'. VÅRA LÄSARE SVARADE: 'VILL INTE HA!' RISKEN ÄR ALLTSÅ ATT MAN ÅTER BESVARAR EN FRÅGA SOM INGEN HADE STÄLLT"

Påstående 3: Passa inte på att samtidigt "förändra världen". Det gör bara ont värre!

» Ett mycket viktigt påstående som får starkt stöd i min kartläggning. Den handlar om risken och frestelsen att, samtidigt som man med den ena handen medvetet bestraffar sina kunder, med den andra försöka lösa den gordiska knuten genom att hitta på något helt nytt i erbjudandet som dels ska göra kunderna lyckliga, dels – wow, underbara tanke! – kanske frälsa branschen en gång för alla med Lösningen!

Detta var precis vad Østlandets Blad gjorde. Storyn bakom ØB:s reformprocess – i alla fall som nuvarande (inte dåvarande) vd Martin Gray berättade den för mig – är fascinerande på många sätt och inbegriper en Londonbaserad medie-guru som bokstavligen kom till byn med ett budskap om just frälsning. Tyvärr ryms inte hela historien här, men det viktigaste får plats: resultatet av ØB:s "förändra världen"-försök blev en helt ny tidning, proppfull av svar på frågor som ingen hade ställt. Eller, sett ur ØB-kundens perspektiv: "I stället för min gamla tidning sex dagar i veckan, alltså det som jag har beställt och betalat för, får jag nu en helt annan produkt som jag inte begriper mig på och inte har bett om – och till på köpet bara tre dagar i veckan."

Reaktionerna i Ski kommun lät inte vänta på sig och i kombination med andra slumpvis tillkommande, olyckliga omständigheter blev den reform som ØB lanserade den 25 augusti 2012 inget annat än ett jättehaveri som i värsta fall kunde ha kostat den 104 år gamla avisen livet.

Påstående 4: Ett digitalt erbjudande läker inte detta sår

» Här är en annan fälla som jag tycker mig se att flera mediehus stryker farligt nära: den i och för sig lockande tanken att en frekvensnedgång i print kanske kan bli en hävstång i konverteringsprocessen från betalande printkunder till betalande digitalkunder.

Alldeles oaktagat den generella utsikten för en sådan strävan – jag tar inte ställning till den här – innebär tankefiguren att omsorg om den befintliga affären riskerar att slås ut av omsorg om den obefintliga affären. Med andra ord: det som är riktigt viktigt i samband med frekvensreformen – att klokt och hederligt möta de känslor av bestraffning som kunderna oundvikligen kommer att känna – kan i värsta fall helt komma att överflyglas av hurtiga säljbudskap för den icke beställda "belöningen": tillgång till nyheter 24/7 via digital distribution.

Martin Gray i Østlandets Blad: "Vi sade: 'Du får mycket mer digitalt än förr'. Våra läsare svarade: 'Vill inte ha!'". Risken är alltså att man åter besvarar en fråga som ingen hade ställt, i det här fallet åtminstone inte kunderna till den tryckta produkten.

"BEHANDLA (...) FREKVENSFÖRÄNDRINGEN SOM DET BRUTALA INGREPP I FOLKS VARDAG SOM DEN ÄR. JA, DU DELAR UT EN BESTRAFFNING. FÖRSÖK INTE KOMMA UN DAN DENNA SANNING"

Påstående 5: Tiga är värdelöst, tala är guld

» Åter måste stackars Østlandets Blad stå vid skampålen med det dåliga exemplet. Här fick marknaden inte veta något alls i förväg; den nya ØB hölls strikt hemlig. Ställtiden för läsare och annonsörer var i princip noll. Vd Martin Gray igen: "Det första läsarna fick veta kom via ett brev med posten en vecka i förväg. Annonsörerna informerades en dag före omställningen."

Betydligt klokare var ØB ett år senare vid den "återställare" som syftade till att rätta till de mest förödande inslagen i den havererade reformen 2012. Då gjorde även ØB som exempelvis landskollegan Rogalands Avis samt Västgöta-tidningar inom Hallpressen gjort i sina uppenbart mycket mer framgångsrika frekvensnedgångar: pratade med sina marknader – annonsörer och läsare – om vad som komma skulle: tidigt, tydligt och med möjlighet till dialog och visst inflytande.

Likväl är kommunikationen runt ett frekvensutspel en fråga med flera bottenar: en sak är att man bestämmer sig för att vara öppen och inkluderande kring vad man tänker göra (och att man trots allt verkligen vågar vara det – det vill säga inser att en eventuellt aktiverad konkurrent skulle tjäna mer på att man retade upp marknaden med sitt hemlighetsmakeri) och därmed ger läsare och annonsörer nödvändig ställtid. En annan sak är hur man ska göra det. Här har de tidningsledare jag har pratat med varit överens: detta är mediehusen själva inte nödvändigtvis särskilt bra på. Retorik, budskap, placering, kanaler, tajming – allt detta blir extra viktigt att ha koll på när det som man ska sälja i praktiken är en bestraffning. Slutsats: Är man inte helt säker på att man har nödvändig kompetens inhouse för god och effektiv marknadskommunikation runt en frekvensförändring gör man klokt i att ta hjälp utifrån.

Påstående 6: Det lönar sig att så innan man skördar, så vänta med att ta hem kostnadseffekten

» En frekvensnedgång är ju i grunden en defensiv åtgärd som förväntas innebära lägre kostnader. Lägre kostnader betyder oftast mindre organisationer. Organisationsomställningar betyder kraftförluster i produktionen. Kraftförluster läcker och ger signaler till marknaden.

Ja, och så vidare. Rådet här är att om möjligt inte göra allt på en gång. Varumärket tjänar på att dess företrädare verkligen förmår bära det nya erbjudandet med så mycket kraft och övertygelse som möjligt, särskilt när budskapet till sin natur inte är så roligt. Självfallet kan man inte mörka eventuella avsikter att även anpassa kostnadsmassan. Men måste det ske från dag 1, eller kan man i alla fall låta en intakt organisation genomföra frekvensomställningen? Jag berättade tidigare hur upptagen Sala Allehandas personal var av det inre traumat vid övergången till tredagarsutgivning för snart 15 år sedan, just på grund av den parallella uppsägningsprocessen. Det var inte bra för varumärket då – men i dag skulle det ha varit etter värre.

Rogalands Avis

Årsskiftet 2013/2014 gick Rogalands Avis från att komma ut sex dagar i veckan till tredagarsutgivning. Samtidigt gjordes en digital satsning med en bemannad webbredaktion alla dagar i veckan. Parallellt infördes också en betalmodell för det digitala innehållet. Antalet anställda gick från 35 till 22. Anledningen till åtgärden var ett stort tapp i intäkter och upplaga. Antalet prenumeranter sjönk med 12 procent 2013. Driftresultatet var ett minus på närmare 1 miljon norska kronor efter ett antal år där siffran varit drygt 7 miljoner kronor.

I början av september stod det klart att Dag-savisens ägare Mentor Media köper den tidigare A-pressägda Rogalands Avis.



"DET SOM ÄR RIKTIGT VIKTIGT I SAMBAND MED FREKVENREFORMEN – ATT KLOKT OCH HEDERLIGT MÖTA DE KÄNSLOR AV BESTRAFFNING SOM KUNDERNA OUNDVILKIGEN KOMMER ATT KÄNNA – KAN I VÄRSTA FALL HELT KOMMA ATT ÖVERFLYGLAS AV HURTIGA SÄLJBUDSKAP FÖR DEN ICKE BESTÄLLDA "BELÖNINGEN"

**Medie
världen
Premium**

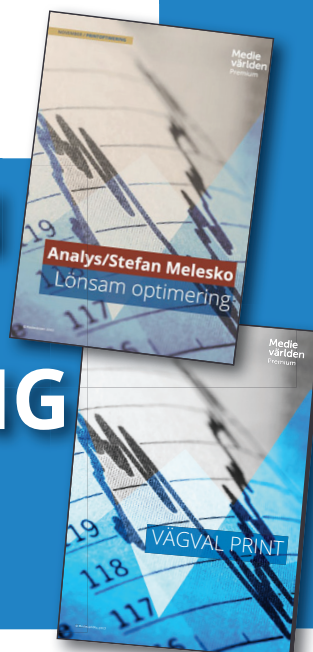
SLUTSATSER:

- » Fokusera på kärnfrågan: att mildra obehaget när en stor grupp medelålders och äldre väletablerade människor får en brutal kalldusch.
- » Utgå från att elektroniska plåster fungerar dåligt eller inte alls på dessa sår. Detta handlar om annat än tillgång till nyheter.
- » Var öppen, ärlig och tydlig – men be inte om nåd. Ingen gillar en loser.
- » Tala tidigt om för marknaden vad som ska ske, låt den sedan påverka hur det ska ske där så är möjligt. Överlevera information; sträva efter att publiken har levt ut sin besvikelse innan den ska ta ställning till det nya erbjudandet.
- » Ändra så lite som möjligt i den produkt som nu ska komma ut färre dagar. Det här är inte ett bra tillfälle att även göra annat som kunderna inte heller har bett om.
- » Lägg stor energi på att skapa inre förståelse och enighet – inte minst hos säljkåren, för den blir husets viktigaste frontsoldater och ambassadörer.

Källor:

Anders Ahlberg, Mediemakarna;
 Anna Joneby, Promedia;
 Bengt Engwall, NTM
 Bjørn G. Sæbø, Rogalands Avis
 Christina Björklund, Hallpressen
 Gunnar Springfeldt, Springfeldt Media
 Ingela Wadbring, Mittuniversitetet
 Johan Lundin, Prolog
 Kjell Johansson, Promedia
 Marie Hillblom, Folket;
 Martin Gray, Østlandets Blad
 Mikael Marklund, Medievärlden;
 Nils Öhman, DN
 Per Ekh, Promedia
 Petra Bjernulf, Mittmedia
 Stefan Melesko, Högskolan i Jönköping
 Thomas Wilson, Promedia

**LÄS OCKSÅ – STEFAN
 MELESKOS ANALYS
 LÖNSAM OPTIMERING
 – SAMT RAPPORTEN
 VÄGVAL PRINT**



**Medie
 världen**
 Premium