

NOVEMBER / OMVÄRLD

Medie  
världen  
Premium

**Analys/Gunnar Springfeldt**

Trinity Mirrors strategi

Trinity Mirror stänger sju mindre tidningstitlar i Storlondons ytterområden. Läsarna hänvisas till digitala kanaler, ett led i den brittiska tidningsjättens allt aggressivare förändringsstrategi. Trinity Mirror gör mycket spännande i skuggan av de mer namnkunniga kollegorna i London.



» London framstår mer och mer som världens mest framgångsrika centrum för medieutveckling. I varje fall för traditionella medier. Här finns alla tänkbara affärsmodeller representerade, från Murdochs betalväggar hos The Times och The Sun till världens kanske starkaste förespråkare för gratismodellen, The Guardian, världens största kvalitetstidning på nätet. Där finns också lättsammare Daily Mail som är världens största nyhetssajt. Däremellan finns Daily Telegraph med, sedan länge, djärva organisationslösningar och Evening Standard, den fullmatade eftermiddagstidningen som delas ut gratis.

Lite i skymundan strävar Daily Mirrors ägare, Trinity Mirror, på med en strategi som är lättare att relatera till för normala svenska mediehus. Trinity Mirrors vd Simon Fox jobbar hårt med att hitta en hållbar digital medieaffär.

Nedläggningen nyligen av de sju titlarna är ett led i detta arbete. I pendlingskommunen Reading hänvisas nyhetstörstande ortsbor till webbplatsen Getreading.co.uk eller till den kvarvarande konkurrenten. Så här kommenterar Simon Edgley, chef för Trinity Mirror Southern, beslutet i Press Gazette: "Detta är en djärv digital förändring som vill ge oss chansen att bli en växande medieaffär som levererar journalistik av hög



**GUNNAR SPRINGFELDT**

DOCENT

Tidigare utvecklingschef, först på Göteborgs-Posten och sedan i Stampen Media Group. Gunnar Springfeldt driver nu den egna firman Springfeldt Media AB.

**Medie världen Premium**



kvalitet till en digital publik. Vi tror att vår framtida affär här i Berkshire är på nätet och detta är ett viktigt steg som kan tas på andra av våra marknader."

Totalt 50 tjänster kommer att försvinna. Trinity Mirrors strategi är att hålla liv i printaffären samtidigt som man driver den digitala förändringsprocessen hårt. Trinity Mirror skulle kunna vara paradexempel i flera läroböcker i mediekunskap som spänner från tidningshistoria över mergers and acquisitions, med kraftiga värdenedskrivningar som följd, till jakten på en hållbar digital medieaffär. Hållbar affär? Trinity Mirror är inte där ännu, men resan dit är greppbar för svenska mediehus.

Företaget har i dag följande verksamhetsområden:

★ **Publishing division:** Tidningsutgivning på alla plattformar via prenumeration eller gratisutdelning i Storbritannien och Irland. Intäktsmodellen visar upp en imponerande bredd från digitala annonser till event och andra kommersiella samarbeten. Här ingår också Digital products: en växande del som skall komplettera varumärken i print och bygga på den styrka man har, och National Advertising Sales Agency som säljer för 230 tidningstitlar, egna och andras, plus 110 digitala sajter som tillsammans når en tredjedel av Storbritanniens befolkning.

★ **Printing division:** Finns numera på nio tryckorter och tar även externa uppdrag.

★ **Specialist digital division:** Jobbsajter, webbdesign, e-postmarknadsföring. Dessutom har Trinity Mirror 21, 5 proc ägarandel i nyhetsbyrå PA Group Ltd och en femtedel av lokaltidningskollegan Local World.



Man gör en poäng av att ha handlingsfrihet och kontroll genom att äga tryckerier och IT-infrastrukturen. Trinity Mirrors vd, **Simon Fox**, hämtades från samma position på HMV och har varit i företaget i två år. Under den tiden har den hänt mycket. Det finns anledning att kika i årsrapporten för 2013 för att finna ut hur strategin ser ut. Fox fick beröm av The Guardians tunge mediebloggare, Roy Greenslade, när årsresultatet för 2013 presenterades före sommaren. Fox tvillingstrategi, kostnadsjakt och digitala investeringar, ser ut att bära frukt, skrev Greenslade.

Trinity Mirror är "printtungt" och har för inte så länge sedan startat nya gratistidningar i Skottland, men det är vad man gör på den digitala sidan som är intressant. Med rötterna i Canary Wharf i London driver man igenom en aggressiv digital strategi som har alla inslag man kan önska sig. Vi ska titta på några delar var och en för sig som till exempel redaktionellt flöde, klickjakt, okonventionella grepp i jakten på nya intäkter och förvärv av tillväxtföretag.

Enligt den senaste delårsrapporten tappar Trinity Mirror något i omsättning, men de digitala intäkterna ökade med 44 procent sedan samma period 2013.

Visionen är ganska enkel: "To be a dynamic and growing media business that is an essential part of our customers' daily lives"

## En jätte med problem

Trinity Mirrors historia började i gruv- och varvsstaden Newcastle 1832 då The Journal lanserades som veckotidning. 29 år senare blev den dagstidning. År 1903 grundade Alfred Harmsworth Daily Mirror med affärsidén att nå ut till "gentlewomen" och därför var många journalister kvinnor. Daily Mirror relanserades efter några år som en bildtidning som blev framgångsrik. Vid drottning Elizabeths kröning 1953 slog man med sju miljoner tryckta ex världsrekord i upplaga och i mitten av 1960-talet var Daily Mirror med en upplaga på fem miljoner ex Europas största tidning. Trinitys landsortstidningar gick samman med Daily Mirror år 1999 och Trinity Mirror var då Storbritanniens största tidningsföretag. Trinity Mirror är fortfarande ett av de större med knappt 5 000 anställda och en omsättning på 664 milj pund (2013), en minskning med 218 milj pund från 882 milj pund fem år tidigare (2008). Vägen däremellan handlar om minskade annonsintäkter i print, generella upplagefall och ett antal spektakulära tidningsnedläggningar.

Den senaste delårsrapporten från 10 november vittnar om ett annonstapp i print på 12 procent jämfört med samma period förra året. Besparingar i printverksamheter är en klart uttalad del i Trinity Mirrors strategi.

I dag äger Trinity Mirror över hundra betalda eller gratisutdelade tidningstitlar, de flesta små med vecko- eller fådagarsutgivning. Ägandet sker genom ett antal regionala bolag, men journalistiken samordnas från och med nu av en chefredaktör för hela gruppen. Det är Lloyd Embley som utnämndes för bara några dagar sedan. Även de större tidningarna i storstäderna Birmingham, Liverpool och Manchester är med svenska mått ganska små med upplagor runt 60 000 till 70 000 exemplar.

Trinity Mirrors kärnvärden kan sammanfattas så här:

- \* Vi är kreativa
- \* Vi är öppna
- \* Vi har integritet
- \* Vi är ambitiösa

Kort sammanfattning av strategin som den beskrivs i årsredovisningen:

- \* Skydda och vitalisera de starkaste varumärkena i print
- \* Fortsatt fokus på effektivitet och kostnadskontroll
- \* Öka vår digitala förmåga
- \* Investera i nya affärer som byggs runt vårt innehåll och vår publik

Att beskriva vad TM-koncernen gör sker bäst genom att följa strukturen i de egna strategiska fokusområdena:

- \* *“One Trinity Mirror”: Harnessing the combined strength of our journalists and our audience reach under a unified organization structure*

Här har man samordnat allt i sin Publishing Division och utsett en enda chefredaktör på koncernnivå. Mer intressant är kanske vägen mot en digital redaktion som man startar i nordöstra England under projektnamnet Newsroom 3.1.

Detta går, inte oväntat, ut på att redaktionens alla medarbetare arbetar för digital publicering först, med följsamhet mot läsarnas olika behov under dygnet och ständigt uppdaterade sajter. Först i efterhand väljs det redaktionella material ut som ska publiceras i tidningen. Nya kompetenser kring analys, sökords-optimering och sociala medier anställs och ingår naturligt i redaktionsteamet. I Newcastle-området utses öronmärkta redaktörstjänster för särskild bevakning av de två professionella fotbollslagen däribland Newcastle United. Tanken är att Newsroom 3.1 ska införas på samtliga regionala titlar. Detta är en satsning, totalt nyanställs 17 personer. Åtta antas bli övertaliga.

En enhet för att förse samtliga titlar med centralt redaktionellt material har bildats, här ingår video och ett centralt bildarkiv. Man strävar efter produktionen från samtliga titlar skall vara tillgänglig för alla.

På annonssidan har också en samordning och centralisering skett.

- \* *Protecting and revitalizing our core brands in print*

Koncernen jobbar parallellt med att både försvara och gjuta nytt liv i sina printvarumärken. Här ingår satsning på nytt innehåll, förutom de skotska gratistidningarna har man utvecklat en tv-tidning och distribution av feature-material till lördagsutgåvorna. Men här döljs också nedläggning av mindre framgångsrika titlar.

- \* *Continued relentless focus on efficiency and cost management through the use of technology to simplify, centralise or outsource those processes which are non-consumer facing*

## Marginalen över

### 10 procent första halvåret

Börsnoterade Trinity Mirror tjänar pengar, räknar man bort den nedskrivning av värdet i tidningsinnehaven som man genomfört var vinstmarginalen hög 2013 och det har fortsatt i år.

Rörelseresultatet är 40 milj pund under första halvåret medan omsättningen var 324 milj pund. Däremot bryter bolaget inte ned intäkter och vinster, så det går inte att utröna i hur hög grad digitala intäkter ligger bakom resultatet.

Vanligt gnet. Här är målet att spara tio miljoner pund per år och det överträffades med 20 procent under 2013.

★ *Accelerate our digital capabilities to extend their reach as our audiences adopt new technologies*

Här handlar det om en rejäl investering i ett eget content management system (CMS) som gör att man har egen kontroll över den tekniska utvecklingen. Daily Mirrors digitala team har utökats med 25 tjänster i London och Manchester. Det har också skapats ett särskilt team för datajournalistik.

Utvecklingen i övrigt sker bland annat genom lansering av nya plattformar (till exempel Kindle), bildarkiv och nya bloggare.

★ *Investing in new businesses build around our distinctive content or audiences*

Det handlar också om att skapa nya affärer med innehåll och/eller publik. Det är Trinity Mirrors mest intressanta område och här finns en tvådelad tillväxtstrategi. Dels utvecklar man nya sajter, testas och behåller det som fungerar och dels förvärvar eller samarbetar man med nya digitala tjänster.

Trinity Mirror var tidigt ute i Europa med en så kallad klicksajt, Usvsth3m som lanserades i maj 2013. Precis som vad gäller Expressens Omtalat, nu eller Aftonbladets Lajkat har detta varit en, om inte journalistiskt, så viral framgång. Redan första månaden fick man nästan en halv miljon unika besökare (per månad) och efter sju månader är man uppe i hela 4 miljoner unika. Som en sajt för att lyfta fram datajournalistiken startades Amp3d som en komplettering av Daily Mirror för knappt ett år sedan.

Trinity Mirror äger också den anrika titeln People, men webbsatsningen där fungerade inte och lades ned efter tre månader. Det amerikanska honnorsordet "fail fast" tillämpas tydligt här.

Rent tekniskt är Usvsth3m och Amp3d intressanta projekt. Man ansåg det vara för dyrt och komplicerat att bygga på sin egen IT-struktur, utan gick direkt på etablerade gratisplattformar som Tumblr (i fallet Usvsth3m) och bloggplattformen Wordpress.

I år har man påpassligt utnyttjat engagemanget för Skottland inför folkomröstningen genom att lansera regionalsajten Scotland Now.

"TANKEN ÄR ATT STARTA  
6 – 8 NYA SAJTER

ÅRLIGEN VARAV  
MAN FÖRVÄNTAR  
SIG ATT NÅGRA FÅ  
ÖVERLEVER"



Medie  
världen  
Premium

När det gäller intäktsidan testar man mycket. Till Daily Mirrors sajt har man byggt upp en butik för Mirror-läsarna, en tävlingsdel som sponsras av olika företag, vadslagning, bingo, dating och allt möjligt.

Matt Cotbourne, ansvarig för nya affärer redogjorde på en WAN-lfra-konferens för tillväxtstrategin. Tanken är att starta 6 - 8 nya sajter årligen varav man förväntar sig att några få överlever. Förvärv sker, men man går inte inför majoritetsandelar från början utan skriver gärna kontrakt om att ha option till att gå in som majoritetsägare. Betalning kan ibland ske genom annonstjänster i egna tidningar. Trinity Mirror har en stor rekryteringssajt medan bostadssajten nyligen sålts. För inte så länge sedan investerade man i en tjänst som hjälper ägare av begagnade bilar att hitta rätt bilverkstad, Whocanfixmycar.com.

På sportsidan är Trinity Mirror påhittiga och breda. På nätet finns sportsajten MirrorFootball och skämtsamma systemsajten MirrorRowZed.

Men man har också investerat i att kunna erbjuda nya mediatjänster. Man har bland annat investerat i bolaget Sports Media som är en uppdragspublicist inom ämnet sport.

Nu har man kontrakt med sju storklubbar för att producera och trycka matchprogram och supportermagasin. Det är bland andra Manchester United, Arsenal, Chelsea och Tottenham. Sport Media har också fått publiceringsrättigheterna i print och digitalt för rugby-VM som går i Storbritannien 2015.

### Källor:

Föredrag av Simon Fox och digitalchefen Malcolm Cole vid the Guardians konferens Changing Media Summit, mars 2014 samt av Matt Colbourne, direktör för nya affärer, vid WAN-lfras Expo i Amsterdam, oktober 2014. Trinity Mirrors webbplats där årsredovisning och delårsrapporter kan laddas ned:  
<http://www.trinitymirror.com/>  
 Press release om Newsroom 3.1:  
<http://www.trinitymirror.com/press-release/trinity-mirror-north-east-unveils-plans-for-digitaly-led-news-operation/2044>