

**Analys/Stefan Melesko**

Nyckeltalen för  
digital effektivitet

## Det går inte att bara titta på nyckeltal som rörelseresultat och omsättning för att utvärdera hur företag står rustade att klara av den digitala omställningen. Lika viktigt är Arpu, som visar på effekterna av olika digitala aktiviteter.

» Hur kan vi åskådliggöra medieutvecklingen? Denna analys är en beskrivning av utvecklingen mellan 2000 och 2015. För det första året var de digitala intäkterna inte mätbara, i varje fall mättes de inte på branschnivå. Det finns också problem med att följa enskilda tidningar över tid för att se deras utveckling. Koncernbildningar, förvärv och sammanslagningar omöjliggör oftast en sådan överblick. Till detta kommer att merparten av koncernerna inte längre redovisar ekonomin på titelnivå utan i andra konstellationer. Därför är möjligheterna till en mångtidningsanalys begränsade, men sannolikt är exemplen typiska för sin kategori. Syftet är att jämföra tidningarna med Facebook och Twitter. De använda nyckeltalsmått i första hand Arpu (**average revenue per user**) kan också tillämpas på andra mediekategorier än dagspress, vilket sker i analysen. **Följande faktorer har beaktats:**

- Det ska vara möjligt att med de utvalda medierna göra beskrivningar av utvecklingen över tid.
  - Det ska vara möjligt att jämföra traditionella printmedier med rent digitala konkurrenter.
  - Vi måste anta att intäkterna långsiktigt ska täcka kostnaderna (resursförbrukningen) och att de också fortsättningsvis kan komma från både läsar- och annonsmarknad. Dessa två interdependenta marknader inbördes relation påverkas av växande digitalisering.
  - Digitaliseringens effekter på traditionella intäktsströmmar och den eventuella "lägre effektiviteten" hos dessa måste belysas.
  - Kostnadsmassan för en dagstidning har delar som minskar kraftigt eller försvinner vid en övergång till digitaliserad utgivning. Upp till 50 procent av kostnadsmassan är kopplad till produktion och distribution av printversionen. Samtidigt vet vi att den duala utgivningen print och digitalt har låg kostnadseffektivitet eftersom en infrastruktur byggd för print blir alltmer mindre belagd, men utan möjlighet att helt anpassas till en ny verklighet. Strukturen består mest av fasta kostnader som slås ut på en allt mindre volym.
- I en tidigare analys i Medievärlden Premium (2014) gjordes en beskrivning av Arpu-utvecklingen för dagspressen, men av ovan redovisade skäl var det bara möjligt att följa tidningarna till 2012. Efter det har de sociala nätverken blivit en allt svårare konkurrent på annons- men också på läsarmarknaden.



**STEFAN MELESKO**

DOCENT I MEDIEEKONOMI vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping och tidigare gästprofessor på Linnéuniversitet i Kalmar. Sitter i Riksmedias styrelse och i Reklamombudsmannens opinionsnämnd. Har varit annonsdirektör, försäljningsdirektör och vd på Dagens Nyheter, vd för Saxon Förlag AB och Bonniers Affärsförlag.



**Medie  
världen  
Premium**

## Vilka nyckeltal och varför?

■ **Rörelsemarginal.** Den ger en uppfattning om den faktiska styrkan i den verksamhet som bedrivs. Den kan variera mellan enstaka år eftersom engångshändelser kan påverka. Men genom att studera utvecklingen över tid kan man notera att branschen fått allt svårare att bibehålla marginalen utan kännbara ingrepp på kostnadssidan.

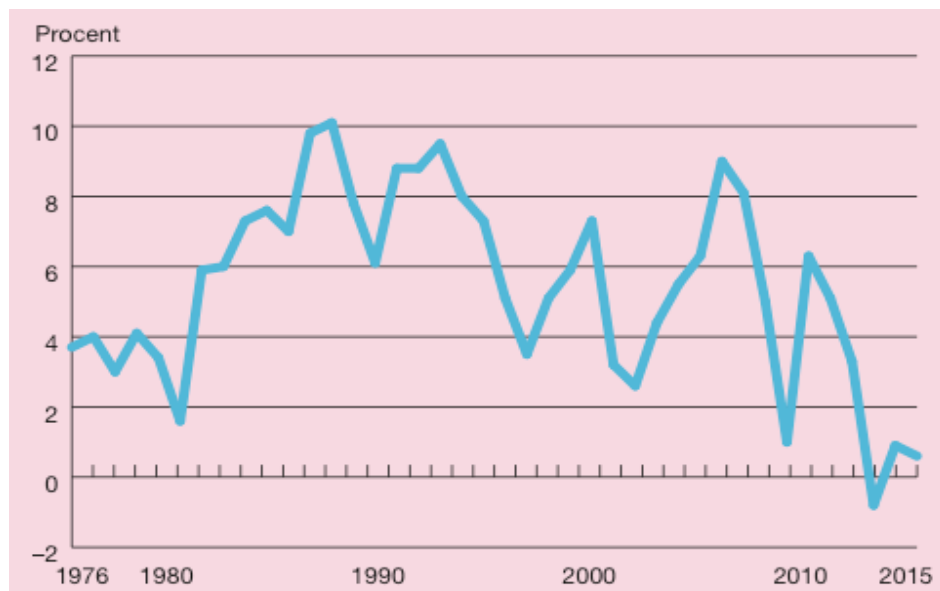
■ **Omsättning.** Ett sätt att beskriva företagets faktiska storlek. Minskningen är påtaglig och visar att inga digitala intäkter hittills har förmått generera kompensation för förlorade printintäkter. Annonsintäkterna har minskat och i en del fall också läsarintäkterna trots de kraftiga prenumerationsprishöjningarna.

■ **Arpu.** Förkortningen står för **"average revenue per user"** eller genomsnittlig totalintäkt per brukare. I tidningarnas fall är brukare summan av läsare av printtidningen och digitala kanaler. Arpu är ett mått som kraftigt växer i betydelse. Det används av alla rent digitala medier för att mäta sin utveckling vad gäller intäkter. Den allt tydligare tendensen att de digitala intäkterna växer strategiskt i betydelse för traditionella medier understryker att måttet kan/bör användas då utveckling och förändringar analyseras.

### ■ Rörelsemarginal

» Syftet bestämmer vilka nyckeltal som ska/kan användas. Ambitionen här är att belysa digitaliseringens effekter på dagspressens ekonomi vid sidan av effekterna på volymen av upplagor och annonser. Nedanstående graf är från Medieekonomi 2016 i vilken dagspressens ekonomi också behandlas. Rörelsemarginalen visar lönsamheten/överskottet på rörelsen relaterad till verksamhetens omfattning (omsättning). Siffran ger möjligheter till jämförelser över tiden och mellan företag.

#### Dagspressföretagens bruttomarginal 1976-2015



"EN OJÄMN UTVECKLING,  
MEN MED EN KLART  
NEDÅTGÅENDE TENDENS.  
SLUTÅREN PÅ 1980-TALET  
KOMMER ALDRIG TILLBAKA"

Som synes en ojämn utveckling, men med en klart nedåtgående tendens. Slutåren på 1980-talet kommer aldrig tillbaka. Som kuriosainformation redovisas nedan denna tendens med DN:s siffror från 1989 jämfört med dagens. Det råder således ingen tvekan om att branschen möter krympande rörelsemarginaler. **Fremsta skälen är:**

- **Minskande annonsintäkter för print.** Redan på 90-talet blev det uppenbart att dagspressen inte kunde behålla sin andel av en växande reklammarknad. Minskningen beror således både på krympande volymer och svårigheter att hålla genomsnittpriserna.
- **Högre kostnader per exemplar.** De högre prenumerationspriserna har visserligen kompenserat för sjunkande upplagor, men distributionskostnaderna per exemplar har stigit påtagligt och har blivit ett mycket tungt argument för en påskyndning av digitaliseringen.
- **Dyrbara förvärv** vilka har kommit att kräva stora nedskrivningar av goodwill-poster hos i princip alla koncerner. Och detta slår direkt på rörelseresultatet. Konsolideringen av branschen har uppenbart inte gett några påtagliga lönsamhetseffekter. De i förvärvskalkylerna gjorda antagandena om synergier var för optimistiska, vilket nedskrivningarna väldigt tydligt illustrerar.
- **Den ökande andelen av koncernägda tidningar** har lett till rationaliseringar på kostnadssidan och viss kraftsamling vad gäller annonsförsäljningen. Och inte minst ett antal andratidningar har räddats.

### Rörelseresultatsutveckling 2000 – 2015

	Rörelsemarginal (%)	
	2000	2015
Aftonbladet	10	12
Expressen	5	5,6
DN	12	6,9
SvD	-10	5
UNT	4	2,7
Norran*)	12	-2,5
Mitti	-8	-19
Branschen	11,9	0,6

\*) Norrans värde för 2015 är en uppskattning av rörelseresultatet utan extraordinära kostnader.

I första hand kan man väl notera att visst har resultaten fallit, men det finns stora skillnader mellan företagen. Begreppet problem, men inte kris, beskriver bäst läget.

Vidare kan man notera att kvällstidningarna, särskilt Aftonbladet, lyckats bättre 2015 än 2000.

Också Svenska Dagbladet har genom en ganska hård för kostnadsreduktion och andra åtgärder lyckats vända sitt resultat.

Alla utfall inklusive presstödet.

"KONSOLIDERINGEN AV  
BRANSCHEN HAR UPPEBART  
INTE GETT NÅGRA PÅTAGLIGA  
LÖNSAMHETSEFFEKTER"

## ■ Omsättning

» Jag blev snudd på chockad av nedgången i den samlade branschomsättningen – en minskning från 19,9 miljarder kronor 2007 till 16,9 miljarder 2015. Utvecklingen har varit påtaglig länge och frågan om branschens minskande andel av den totala reklamkakan har inte ens diskuterats för att åstadkomma en gemensam strategi med kopplade aktiviteter. Och nu är det för sent. Speciellt har storstadspresen drabbats vilket framgår av nedanstående resonemang. Och det gäller speciellt Dagens Nyheter. Annonsmarknadens kejsare under decennier. Läget illustreras av följande tabell:

	Intäkter 2000	Intäkter 2015
Aftonbladet	1 685	1 935
Expressen	1 421	1 296.
DN	2 254	1 600
SvD	933	944.
UNT	389	395
Norran	133	122
Mitti	255	254

(alla siffror mkr)

Aftonbladets ökning sedan 2000 beror inte enbart på framgångsrik digitalisatsning utan också en framgångsrik printutveckling under delar av perioden. I övrigt kan noteras en relativt stor stabilitet med ett "gigantiskt" undantag för Dagens Nyheter. I första hand betingat av en kraftig annonsvolymminskning. DN:s rekordår var 1989. I dåtidens penningvärde var omsättningen

knappt 1 900 miljoner. Omräknat till dagens penningvärde 3 140 miljoner! En anmärkningsvärd kontraktion till nuläget har skett. Och 1989 utgjorde annonsintäkterna 80 procent av intäkterna att jämföras med drygt 40 procent 2015.

Annonsintäkterna var i dåtidens penningvärde nästan lika stora som intäkterna totalt för 2015. En dramatisk förändring som anmärkningsvärt nog faktiskt passerat ganska obemärkt. Men DN:s ledning ska ha ett erkännande för att man faktiskt åtgärdat problemen – med en hygglig lönsamhet som resultat.

Sammanfattningsvis kan sägas beträffande intäkterna att stagnation och i vissa fall minskningar naturligtvis till stor del beror på digitaliseringen, men andra långsiktiga faktorer började påverka innan dagens situation inträtt. Fragmenteringen av reklammarknaden och avtagande prenumerationsbenägenhet har funnits under en mycket lång tid. Och branschens reaktioner har inte varit påtagligt proaktiva.

"FRÅGAN OM BRANSCHENS  
MINSKANDE ANDEL AV DEN  
TOTALA REKLAMKAKAN  
HAR INTE ENS DISKUTERATS  
FÖR ATT ÅSTADKOMMA EN  
GEMENSAM STRATEGI (...).  
OCH NU ÄR DET FÖR SENT"

## ■ Arpu

» De gamla nyckeltalen visar tydligt för de flesta tidningar att printverksamheten är den som genererar omsättning och rörelseresultat. Men omsättningsminskningar på grund av sjunkande intäkter från annons- och läsarmarknad ger bara indikationer om att kostnadsreduktioner och vissa prishöjningar på print är de åtgärder som står till buds för att förbättra lönsamheten.

Men dessa åtgärder leder inte ensamma till en långsiktig överlevnad. Därför kan Arpu ge underlag för att bedöma effekterna av olika aktiviteter på det digitala området. Intäkten per användare visar ju vilken intäktsbas som ska vägas med de kostnader som krävs för att de digitala intäkterna ska genereras. Arpu är det mått som de digitalt baserade företagen använder. De redovisas i deras årsredovisningar. Arpu är nästan en ren marginalanalys vid prissättningen, som tidigare diskuterats i min analys kring prisstrategier.

Mätningar av försäljningen till kunder och olika undergrupper är ett flitigt använt verktyg för att utröna marknadsutvecklingen och eventuella åtgärder som kan förbättra läget. Arpu är som synes av ovanstående definition ett sätt att mäta hur mycket varje mediekonsument bidrar med till företagets totala försäljning. Eftersom siffrorna påtagligt förändrats genom digitaliseringen kommer också jämförelser att göras med de stora internationella företagen och hur deras intjäning påverkas av deras kontaktmängder.

För våra svenska tidningars del mäts här antalet "users" som summan av räckvidd enligt Orvesto och antalet unika besökare enligt Kia-index på webben. Visst finns fel i Kia-index genom att antalet unika besökare egentligen är lägre eftersom dubbelräkning förekommer. Den svagheten blir uppenbar om man summerar webb och mobil. Antalet unika besökare blir då fullständigt absurt. I en amerikansk artikel noterade man att mobila Arpu kan ligga cirka 2–5 gånger lägre än för webben. Men det stora problemet beträffande mobilannonseringen utöver frågan kring dubbeltäckning är att ingen av de stora digitala globala spelarna redovisar sina mobila intäkter och det gör inte heller våra svenska företag.

För år 2000 finns inget Kia-index, men då var sannolikt de digitala konsumenterna i princip försumbara till antalet. För våra tidningar ser det ut på följande sätt. Notera den anmärkningsvärda nedgången i Arpuvärdena för de svenska tidningarna mellan åren. **Följande förtjänar att framhållas:**

■ **Det ökade antalet nya kontakter är "mindre" värda.** Det betyder att den digitala marknaden genererar lägre intäkter per kontakt. Beror fra. på tre förhållanden. För det första visar det att strategin att generera klick genom gratisläsning aldrig kan kompensera för bortfallet av printintäkter. För det andra att utbudet på den digitala annonsmarknaden är så stort att

"ARPU ÄR (...) ETT SÄTT ATT MÄTA HUR MYCKET VARJE MEDIEKONSUMENT BIDRAR MED TILL FÖRETAGETS TOTALA FÖRSÄLJNING"

priset per kontakt pressas. För det tredje har inte den digitala annonseringen lyckats bevisa att den är lika effektiv som den i print. Och de rent digitala läsartäkterna är fortfarande små.

■ **Redan 2000 var kvällstidningarnas Arpuvärden ungefär hälften av morgontidningarnas.**

För 2015 finns differensen kvar mellan kväll och morgon. Den har till och med förstärkts i relation till landsortstidningarna. Skälet är naturligtvis att antalet unika besökare i förhållande till räckvidden för print är mycket lägre för dessa tidningar. För kvällstidningarna, särskilt Aftonbladet, är det uppenbart att den enorma tillströmningen av unika besökare jämfört med de andra tidningarna har genererat lönsamhet liksom det skett för storstadstidningarna.

■ **Det finns inget tydligt samband mellan lönsamhet och intäkt per brukare.**

UNT och Norran har lägre lönsamhet än de andra även om man korrigerar för Norrans extraordinära kostnader.

■ **Med sitt fokus på print har Mitt i-tidningarna inte gått ned så mycket i Arpu-värde,**

eftersom deras digitala volym på läsning är mycket låg. Samtidigt har lönsamheten sjunkit på ett påtagligt sätt från de värden som påvisades under Stampen-ägandet. Något som understryker att printmarknaden blir alltmer beroende av läsartäkter och sådana saknas

ju hos en gratistidning. En svår strategisk fråga för Mittigruppen.

	Arpu, kronor		Rörelse marg.
	2000	2015	2015
Aftonbladet	1 260	360	12%
Expressen	1 070	360	6%
DN	2 345	730	7%
SvD	2 220	610	5%
UNT	2 330	1 525	3%
Norran	1 995	1 000	-2,5%
Mitti	290	240	-19%

Hur ser då Arpu ut för de stora globala internetföretagen? Och hur blir en jämförelse med de svenska företagen. Tyvärr är det bara Aftonbladet som redovisar sina totala digitala intäkter, så jämförelsen får bli med den tidningen. (dollarkursen satt till

9 kronor). Siffrorna är approximativa och grundar sig enbart på ett Arpu där enbart webben använts som nämnare då divisionen görs med de totala intäkterna. För Google är det svårt att bestämma Arpu mot bakgrund av deras annorlunda struktur och operativa verksamhet. Mitt i är med eftersom gruppen precis som de globala nätverken tjänar sina pengar på annonser. Och

de ligger betydligt över i intäkter per användare. Åter ett exempel på att Arpu baserat på print är överlägset digitala kanaler vid intäktsgenerering per användare.

	Arpu totalt
Facebook (världen)	110 kronor
Facebook (Europa)	135 kronor
Twitter	45 kronor
Aftonbladet (dig.)	165 kronor
Mitt i*)	240 kronor

\*) Mitt i är med för att påvisa att ren annons-Arpu är högre i print än digitalt.

"FÖR KVÄLLSTIDNINGARNA, SÄRSKILT AFTONBLADET, ÄR DET UPPEBART ATT DEN ENORMA TILLSTRÖMNINGEN AV UNIKA BESÖKARE JÄMFÖRT MED DE ANDRA TIDNINGARNA HAR GENERERAT LÖNSAMHET"

# Slutsatser:

- » Arpu för de digitala nätverken ligger väldigt lågt i förhållande till dagspressens sammanvägda värden för print och nät. Det ställer i fokus svårigheten att konvertera intäkter från print till digitalt. Den avgörande faktorn är hur väl man lyckas utveckla den digitala betalande läsarmarknaden. Aftonbladet är "bäst i klassen". Det understryks av att också deras digitala Arpu ligger över Facebooks och är mångdubbelt större än Twitters.
  - » Aftonbladets utfall påvisar vikten av att ha digitala intäkter både från annons- och läsarmarknad. Något som de globala nätverken saknar.
  - » Den sista tabellen på sidan 7 visar att förekomsten av redaktionellt innehåll till vilken det finns en knuten betalningsvilja är central. Det framstår därför obegripligt att tidningar överväger att hjälpa Facebook med redaktionellt innehåll, och därmed underlätta för dem att söka kompletterande intäkter.
  - » Facebook och Twitter kan bara upprätthålla sin lönsamhet trots låga Arpu-värden om de har låga kostnader. Allt som tvingar dem att förädla sitt material i syfte att öka trafiken och få högre intäkter per användare ger traditionella medier ett försteg.
  - » Mitti-tidningarna, som ger underskott i dag, skulle om de helt konverterade till digital utgivning slippa kanske 40 procent av sina kostnader. Det skulle kräva ett Arpu-tal på ungefär 140 kronor för ett nollresultat under förutsättning att de lyckades göra 950 000 läsare till digitala konsumenter. Sannolikt. Nej! Digitaliseringen skapar således stora problem för gratistidningarna. Är det någon som tror att Segulah har lösningen?
- Slutligen:** Nyckeltal i all ära, men de säger aldrig hela sanningen. Tillsammans kan de ge en bild, men till detta måste kopplas ett gott omdöme och analysförmåga.