

# Analys/Gunnar Springfeldt

## Den digitala brytpunkten

Alla strävar efter att kompensera förlorade printintäkter med växande digitala. Men hur lång tid tar det – och är det ens möjligt att nå brytpunkten? Lärdomarna från några av Europas starkaste och mest kreativa mediehus är en besk medicin att ta till sig.

## SÅ NÄRA DEN DIGITALA BRYTPUNKTEN ÄR BOLAGEN:

Förlag	Intäktsfördelning digitalt/print	Omsättning i miljarder	Resultat	Marginal
<b>DMGT</b> (Daily Mail General Trust)	<b>46/54</b>	<b>1,9 GBP</b>	<b>0,3 GBP</b>	<b>17</b>
<b>DMG Media*</b>		<b>0,8 GBP</b>	<b>0,1 GBP</b>	<b>12</b>
<b>Daily Mail, Mail Online, total</b>	<b>10/90</b>	<b>0,6 GBP</b>		
<b>Daily Mail, endast annons</b>	<b>25/75</b>	<b>0,25 GBP</b>		
<b>RCS</b>	<b>15/85</b>	<b>1,3 EUR</b>	<b>0,07 EUR</b>	<b>5</b>
<b>Axel Springer</b>	<b>53/47</b>	<b>3 EUR</b>	<b>0,5 EUR</b>	<b>17</b>
<b>Springer annons</b>	<b>74/26</b>	-	-	-
<b>Schibsted</b>	<b>56/44</b>	<b>15 NOK</b>	<b>1,9 NOK</b>	<b>13</b>
<b>VG</b>	<b>36/64</b>	<b>2 NOK</b>	<b>0,33 NOK</b>	<b>16</b>
<b>Aftonbladet</b>	<b>35/65</b>	<b>2 SEK</b>	<b>0,24 SEK</b>	<b>12</b>
<b>Pren tidningar Norge (ann)</b>	<b>16/84</b>	<b>3,4 NOK</b>	<b>0,28 NOK</b>	<b>7</b>

Källor: respektive bokslutsrapporter och/eller presentationer. Talen är ungefärliga. Resultaten redovisas i EBITDA (earnings before interest tax, depreciation, amortization)

\*DMG Media omfattar förutom Daily Mail och Mail Online Metro och Zoopla Property Group och Wowcher

» Brittiska Daily Mail har byggt världens största engelskspråkiga sajt och efter bara fyra år i USA är nykomlingen näst största nyhetssajt efter New York Times. Trafiken är enorm, 220 miljoner unika besökare (webbläsare) per månad, de största svenska sajterna har förstas bara en bråkdel av den trafiken. Brytpunkten har man nått och jämnt nått på annonsidan. Men räknar man in upplageintäkter, som Daily Mail bara har från print, har man långt kvar.

Daily Mail Online visar hur svårt det är för ett traditionellt medieföretag att få en digital affär att gå ihop för en enskild tidning. På koncernnivå har moderbolaget, DMGT (Daily Mail General Trust) sitt på det torra genom intäkter från information- och analystjänster, riskhanteringsbolag och events. Italienska RCS, (Rizzoli-Corriere della Sera) utgivare av de stora italienska tidningarna Corriere della Sera, Gazette dello Sport och i Spanien El Mundo och sporttidningen Marca, är i en liknande situation men har inte kommit så långt som DMGT.

### GUNNAR SPRINGFELDT



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

**Medie  
världen  
Premium**

DMGT och RCS, är våra "case" i den här analysen. Men innan vi tar oss till London och Milano ska vi översiktligt titta på de koncerner som kanske är mest framåt här i Europa. Skälet till att det går att ställa digitala intäkter mot analoga är att de börsnoterade mediebolagen redovisar dem. Deras ägare värderar bolagen utifrån hur starka de är digitalt och därför lyfter bolagen fram förändringsindikatorerna, en statusbild av hur transformationen går.

Allmänt antas europeiska mediebolags digitala intäkter numera utgöra i storleksordningen 10–15 procent av samtliga intäkter. I tätklungan bland de gamla mediebolagen torde norska Schibsted och tyska Axel Springer vara.

Så här ser, enligt årsredovisningen, Schibsteds siffror på koncernnivå ut: 56 procent av intäkterna är digitala och en något högre andel av vinsten kommer från digitala tjänster. I Schibsteds fall är det naturligtvis den globala satsningen på rubrikannonser som har gett ett gott resultat.

Springer sålde nyligen de stora tidningarna Berliner Morgenpost och Hamburger Abendblatt till Funke Mediengruppe och kunde på så sätt hyfsa till sina förändringsindikatorer. Koncernen har vid sidan av sina kvarvarande flaggskepp, Bild och Die Welt, satsat mycket på digitala tjänster vilket beskrevs i rapporten Springer och Agora från 14 mars 2014. För Springer-koncernen är 74 procent av annonsintäkterna digitala mot 13 procent för sex år sedan. Jämför man den digitala andelen av totala intäkter, som i Schibsteds fall ovan, hamnar Springer på 53 procent och hela 72 procent av vinsten (EBITDA).

Både Springer och Schibsted har på koncernnivå siffror som överglänser våra två "case", DMGT och RCS. Men på tidningsnivå blir det mycket svårare. Schibsteds norska prenumererade dagstidningar ligger på 16 procent (540 miljoner norska kronor) andel digitala intäkter mot totala. Internationellt sett en hög siffra, men koncernens båda flaggskepp, VG och Aftenbladet, är i detta avseende bland de bästa i världen och är väsentligt starkare.

I Axel Springers fall är strategin att slå ihop Die Welt med en tv-kanal och utveckla därifrån. Tabloiden Bild, som har halverat sin printupplaga till 2, 5 miljoner, jobbar innovativt med digitala lösningar och erbjuder, liksom Aftenbladet en plustjänst enligt en freemiummodell. **Donata Hopfen**, chef för Bild Digital, berättade på konferensen Digital Media Strategies i London i mars att Bild är störst både i print och bland de tyska nyhetssajterna. Hon underströk att print-intäkterna var oerhört viktiga och att det tar tid att bygga en betalningskultur online. Extra svårt blir det eftersom Bild eftersträvar

### Bomnegócio.com

Är Schibsteds rubrikannonsersajt i Brasilien. Den lanserades i juli 2011 och har i dagsläget över 10 miljoner besökare per månad. Sammanlagt har koncernen den typen av verksamhet i 21??? länder i fyra världsdelar, Europa, Asien, Afrika och Sydamerika.



att även när betaltjänsterna är helt införda vara den största nyhetstjänsten i Tyskland. Genom att samla data vill man exploatera det stora antalet människor man når i Tyskland. Räckvidden är nu enligt Hopfen 37, 4 miljoner, hälften av Tysklands befolkning. Men enligt Springers årsrapport har Bild och Die Welt bara 320 000 betalande digitalprenumeranter. Bilds andel är drygt 250 000, ett högst beskedligt resultat på en stor marknad som den tyska. Men som sagt, Bilds betaltjänst är under uppbyggnad och det kommer att ta tid.

De brittiska regionaltidningsbolagen Trinity Mirror och Johnston Press visar upp en mycket stark digital tillväxttakt med +21 procent respektive +20 procent. Printintäkterna minskar förstås, -6 procent respektive -8 procent och eftersom printandelen är dominerande är ingen av dessa nära "brytpunkten", eller "tipping point" som man säger i deras hemland.

Brytpunkten måste definieras av varje bolag för sig. Men det finns behov av en större diskussion om definitionen. I Sverige diskuterar vi inte "brytpunkt" så mycket, till skillnad från i Storbritannien. Men där används begreppet slarvigt. Inte minst när The Times i London redovisade vinst förra året, för första gången på länge. Antalet betalande digitala prenumeranter ökade kraftigt och printupplagan gick mot strömmen och växte lite. Ägarbolaget News UK:s vd, **Mike Darcy**, kommenterade: Vi har passerat en milstolpe och det är bevis för att det fungerar att ta betalt för vårt innehåll. Det leder till en hållbar framtid för våra tidningar. Läs mer i analysen London Calling.

Har Darcy rätt? Är det så enkelt att en ökning av intäkterna, oavsett varifrån de kommer, automatiskt innebär en hållbar affärsmodell? The Times betaltvägg med 100 procent inlåsta artiklar har marginaliserat tidningen i debatten på sociala medier, tvärtemot nätbjässar som Daily Mail och The Guardian.

Och var finns The Times, Daily Mail, Bild och Corriere della Sera när annonsintäkterna i ökande grad kommer från mobilen? Storbritannien blir i år det första landet i världen där över hälften av reklamintäkterna kommer från digitala kanaler och mobilen är på stark frammarsch överallt och snart huvudkanal för nyheter. Är mediehusens annonsavdelningar "mobile ready"? Måste alla inte också säkerställa att de kan nå ut till nästa generation nyhetskonsumenter, de som nyss lämnade Facebook för Snapchat eller något annat? Och vad händer om jätten Facebook tvingar in de små mediehusen i sin värld? I tidigare rapporter från Medievärlden Premium har vi kikat på hur amerikanska dagstidningar organiserar sitt samarbete med de stora jättarna Google och Yahoo.

Vi lämnar därför det därhän och konstaterar att majoriteten av tidningar i Europa och Nordamerika är tvingade att öka de digitala intäkterna eftersom man har halkat skrämmande långt efter. Ett av få lysande undantag är Deseret News i Utah, USA, och den avgående vd:n, Clark Gilbert talade vid en konferens för lokala medier i USA nyligen om hur Deseret News räknar. De har, genom att helt separera print- och digital försäljning, lyckats med konststycket att nå 72 procent digitala intäkter. Men Gilbert underströk hur man jobbar mot ett undermål, andelen annonser eller intäkter som är "mobile ready". Han sade att de kommit upp i över 50 procent, men jobbar vidare på att höja siffran.



"VI HAR PASSERAT EN MILSTOLPE OCH DET ÄR BEVIS FÖR ATT DET FUNGERAR ATT TA BETALT FÖR VÅRT INNEHÅLL. DET LEDER TILL EN HÅLLBAR FRAMTID FÖR VÅRA TIDNINGAR"

**MIKE DARCY**, vd News UK

# RCS tror inte på digitala annonsintäkter

» Italien och i viss mån Spanien har en lång tradition av att vidga medieaffären med till exempel e-handel och events. RCS är en stor italiensk mediekoncern med ett brett verksamhetsområde och har de fyra tidningarna Corriere della Sera, La Gazzetta dello Sport, El Mundo och Marca i den italiensk-spanska portföljen.

RCS:s chef för marknad och nya affärer, **Alceo Rapagna**, berättade på konferensen Digital Media Strategies, för hur man laborerat med olika brytpunkter. Han gjorde många uppmärksamma på hur lång tid det tar att nå brytpunkten digitala-/printintäkter även om man räknar "snällt". Rapagna kommer fram till att det tar 14 år att börja växa igen och 25 år innan företaget når nuvarande intäktsnivå. Då räknar han med en modest minskningstakt för printintäkter (-4 procent) och digitalt (+8 procent) i den struktur som Rapagna hävdar vara genomsnittet i Europa (85–90 procent andel respektive 10–15). Använder man RCS egna siffror, de har lite högre andel digitala intäkter än genomsnittet, 15 procent, kommer Rapagna fram till att bolaget får tillväxt om nio år och är tillbaka på dagens intjäningsnivå om 16 år.

Slutsatsen är enkel. Inte ens från en stor koncern som RCS räcker de digitala intäkterna. Därför beslutade man att identifiera och införa helt nya intäktsströmmar. Vi är i slutet av RCS:s strategiperiod som slutar i år. Enligt Rapagna satsar man hälften av sina resurser på att utveckla den befintliga verksamheten (jo, man har samma kulturproblem som alla andra) och den andra hälften går till helt nya intäkter.

Analysen går ut på att digitalt innehåll som nyheter, musik och film bara utgör en liten bråkdel av den digitala B2C-marknaden. Här finns e-handel, spel, vadslagning och andra digitala tjänster. Likadant förhållande råder på B2B-marknaden. Digitala displayannonser är en bråkdel av marknaden som ju



Medie världen Premium

rymmer digitala tjänster, rådgivning och den marknad som Google/Facebook dominerar, sök och annonsering i sociala medier. Det är här, inom närliggande områden, som RCS skall hitta de nya affärerna. Här är fem prioriterade områden i RCS:s strategiska handlingsplan:

- \* omskola alla journalister till multimediajournalister
- \* gå från gratis innehåll till "medlemskap"
- \* öka kunskapen om kunderna, utnyttja data till att tjäna mer pengar (målet är att tjäna mer pengar på hälften av alla sina kunder genom att utnyttja data och samarbeta med partners)
- \* gå från att sälja annonsyta till att erbjuda "marketing solutions" (för övrigt ett område som väldigt många medieföretag är inne på)
- \* öka e-handel och sälja in kontextbaserade annonser.

Vad gäller e-handel (RCS har länge sålt böcker och dylikt) utökar man i ett antal vertikaler som sport, förstås, föräldraskap, resor, skönhet/hälsa samt hem och heminredning.

För att knyta ihop allt till ett attraktivt, och kanske begripligt, kunderbjudande har RCS etablerat NuMix, en integrerad marknadstjänst. Här ingår kopplingar till RCS:s innehåll, events, e-handel

med RCS:s kundprofilering som bas. Enligt RCS ser resultatet hittills mycket lovande ut. På tre år har de nya intäkterna (från icke tidigare kärnverksamhet) ökat fem gånger till 25 miljoner euro i dag. Om ytterligare tre år är målet att dessa intäkter skall uppgå till 100 miljoner euro.

När Alceo Rapagna räknar in de nya satsningarna på närliggande områden kommer han fram till att företagets intäkter kan börja växa igen om tre år och nå tillbaka till tidigare intäktsnivåer om fem år. Om man lyckas med det talar vi om ett betydligt trevligare scenario än de 16 år som var alternativet. Men vi pratar också om ett mediebolag som måste förändra sig i grunden. Och vägen dit går, för RCS liksom för alla andra, genom en total kulturrevolution i företaget.



### Giro hjälper RCS hålla hjulen rullande

Genom ett dotterbolag, RCS Sport, äger och driver koncernen Giro d'Italia och en lång rad andra sportarrangemang från cykel till maratonlopp och basket.

**Medie  
världen**  
Premium

# Daily Mail tror på globala annonsintäkter

» Daily Mail har en av världens största nyhetssajter och den största engelskspråkiga. Trafiken var redan hög, men internationaliseringsstrategin, att etablera sig i USA, har lett till att antalet digitala besökare växer ännu mer. På koncernnivå, DMGT (Daily Mail General Trust) utgör digitala intäkter 46 procent av alla intäkter. Lika mycket, eller närmare bestämt 47 procent, av intäkterna kommer från utlandet. Koncernen erbjuder ett brett utbud av tjänster från riskhantering i klimatfrågan, ett globalt eventbolag, en portfölj av informationstjänster till det vi kanske mest känner till, den lättviktiga dagstidningen Daily Mail och gratistidningen i London, Metro.

Daily Mail Online har 220 miljoner unika besökare (webbläsare) i månaden, en nivå ingen svensk mediasajt ens kan drömma om. Men Daily Mail är ändå inte på säker mark. Koncernen tjänar mer på digitala annonser än vad man förlorar på printsidan och har nu 25 procent digitala annonsintäkter. Ändå är det papperstidningens annons- och upplageintäkter som bär upp affären och ledningen har all anledning att hoppas på att den digitala omställningen inte går för fort. Uthålligheten i pappersaffären ställd mot tillväxten i den digitala affären avgör om Daily Mail kan behålla sin vinnarposition. Men koncernen har bäddat bra för sig.

DMGT, Daily Mail General Trust, har en bokslutsperiod som slutar i och med tredje kvartalet. Med hjälp av årsredovisningen för 2014 och femmånadersresultatet till och med februari kan vi få en bra bild av status just nu:

- \* Internettrafik: 220 miljoner unika webbläsare per månad, en ökning med 32 procent.
- \* Ökningstakten totalt för annonsintäkterna är en procent med ökade digitala intäkter 20 procent mot minskande i print med -6 procent. Övriga digitala intäkter, t ex en kommersiell budgivningssajt, ökade med 29 procent.
- \* Upplageintäkterna minskade med 4 procent.
- \* Vinstmarginalen för affärsområdet DMG Media ökade under 2014 till 12 procent från 10 procent. Enligt årsredovisningen är förklaringen kostnadseffektivitet (läs nedskärningar på printsidan) och stabila intäkter. En ökande intäktsandel från USA kommer att hjälpa upp resultatet i år tack vare en stark dollarkurs.



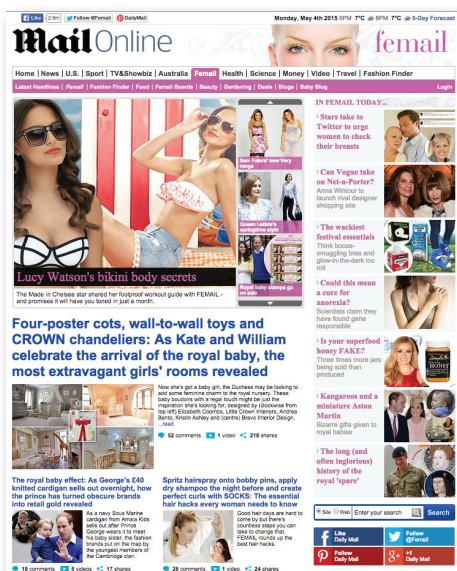
Daily Mails annonsintäkter uppgick till omkring 250 miljoner pund. Eftersom de digitala annonsintäkterna landade på drygt 60 miljoner pund, det vill säga ungefär 25 procent, och annonsintäkterna ökar något så borde Daily Mail vara på grön kvist. Inte minst då ökningstakten är mycket hög, förra året 46 procent och nu alltså 20 procent. Men så är det inte. De stora upplageintäkterna från papperstidningen innebär att man lever farligt, i likhet med sina tidningskollegor. Man är tvingad att inte bara utveckla Daily Mails annonsintäkter, utan vara kreativa och finns nya intäkter. Det är precis vad man gjort på koncernnivå, men också på Daily Mail. I grunden finns gamla Daily Mails lättsmälta innehåll som sedan länge har haft en stor attraktionskraft i Storbritannien. DMG Medias strategi är ganska enkel, men kan näppeligen kopieras rakt av för en tidning som verkar i ett litet språkområde som det svenska:

★ **Innovation och organisk tillväxt.** Bland annat så har man etablerat Mail Travel och MyMail, en e-handelstjänst för medlemmar där transaktioner stimuleras genom att användaren kan tjäna poäng. Andra exempel är satsning på video och mobilt samt den nya tjänsten Fashion Finder.

★ **Internationell tillväxt.** Främst handlar det om att etablera konceptet, skvaller- och sensationsjournalistik, i USA. Det har man lyckats bra med. Innehållet är en bra källa för alla underhållnings- och pratshower i amerikansk tv. I dag har Daily Mail 160 anställda i USA och en femtedel av intäkterna kommer därifrån. Och ja, det redaktionella innehållet i Mail Onlines editioner i USA och Australien är helt lokalanpassade.

★ **HR och konsten att attrahera "entrepreneurial talent".** I årsredovisningen lyfter DMG Media fram behovet av att rekrytera rätt personal som kan bygga vidare på den digitala affären. Även om man skurit ned på printsidan har nyrekryteringen till Daily Mail Online varit betydande. Det håller ned vinstmarginalen.

★ **Portföljhantering** – DMG Media har sålt sina innehav i rekryteringsajter. Man lyfter gärna fram alternativerna som Wowcher, en e-handelssajt som bygger på inköpskartelltanken och budgivning.



Man kan gissa att särskilt kritiskt för GMT Media är att hänga med på den snabbt förändrade annonsmarknaden. Automatiserad annonsering, programmatic, kräver volym med eller utan samarbeten. Precis vad Mail Online har. Men frågan är hur branded content fungerar i Mail Onlines redaktionella miljö. Här behöver man, vilket också görs, investeringar i vertikala tjänster som till exempel mode, resor eller avdelningen med det vitsiga namnet, Femail där nyss nämnda Fashion Finder ingår.

INTÄKTER

Mail Online  
62 milj pund

Mail Online  
44 milj pund

2014

2013

Daily Mail  
536 milj pund

Daily Mail  
562 milj pund



Medie  
världen  
Premium



# SLUTSATSER

» De europeiska och nordamerikanska mediehusens strategier visar tydligt att varje företag väljer sin egen väg, sin egen strategi. Denna måste bygga på egna förutsättningar och egna kalkyler. Icke desto mindre är det nyttigt att mäta sig mot andra företag.

» Att övergången till en digital affärsmodell är svår vet alla. Men om man ser de problem som även de duktigaste har undrar man om en digital annonsaffär ens är möjlig för merparten av mediehusen utan dramatiska kostnadsänkningar och journalistiska uppoffringar. Daily Mail med sin världsmarknad kanske fixar det, men hur ska det gå till i Sverige?

» Exemplet från de duktigaste visar att nya intäktsströmmar vid sidan av annons- och prenumerationsintäkter måste identifieras, beslutas om och sjösättas. I Medievärlden Premium har sådana exempel från utlandet tidigare beskrivits här i rapporten Nya intäktskällor från den 29 januari 2014. Svenska medieföretag är sent ute med att tänka utanför boxen. Det många lokaltidningar satsar på är lokala B2B-tjänster på medieområdet, e-handel och att få del i transaktionerna, arrangera event och i viss mån försöka omvandla prenumerationer till någon typ av medlemskap.

» Professor Clayton Christensens forskning, som tidigare beskrivits i Medievärlden Premium, pekar tydligt på svårigheterna för traditionella företag att möta det han kallar "disruptive innovation". Problemet är att företag lyssnar på kundernas behov och dessa kan inte formulera framtida behov. I stället är det deras barn som visar vägen genom att välja nya vägar att konsumera nyheter. Vid sidan av nya intäkter måste mediehusen hitta nya vägar att nå de unga. Priset kan bli att agera på Snapchat, Instagram eller, som nu BuzzFeed och New York Times är inne på, Facebook.

» Det är glädjande att koncerner som DMGT, RCS, Springer och Schibsted visar att Christensens pessimism över tradition och omställning kan vara överdriven. Dessa företag hittar nya intäkter långt utanför de gamla tidningsaffärerna.

» När man räknar på "brytpunkten" är mobilen jokern i leken. Allt fler får nyheter i mobilen, men även om Facebook nu redovisar nästan tre fjärdedelar av sina annonsintäkter från moebilen, kan ingen säga hur framgångsrika svenska mediehus blir när den mobila affären tar fart. Den som bara kopierar sin gamla affär till mobilen kommer inte att lyckas. Vi har passerat en milstolpe och det är bevis för att det fungerar att ta betalt för vårt innehåll. Det leder till en hållbar framtid för våra tidningar.

"PROBLEMET ÄR ATT FÖRETAG LYSSNAR PÅ KUNDERNAS BEHOV OCH DESSA KAN INTE FORMULERA FRAMTIDA BEHOV. I STÄLLET ÄR DET DERAS BARN SOM VISAR VÄGEN GENOM ATT VÄLJA NYA VÄGAR ATT KONSUMERA NYHETER"

## Länkar och lästips:

■ Mer om Daily Mails transformation:  
[www.themediabriefing.com/article/dmgt-s-2014-results-show-print-digital-split-accelerating](http://www.themediabriefing.com/article/dmgt-s-2014-results-show-print-digital-split-accelerating)

[www.theguardian.com/media/2014/nov/30/daily-mail-online-advertising-revenue](http://www.theguardian.com/media/2014/nov/30/daily-mail-online-advertising-revenue)

■ Brittiska Mediabriefing om Daily Mails intäktsfördelning:  
[www.themediabriefing.com/article/dmgt-s-2014-results-show-print-digital-split-accelerating](http://www.themediabriefing.com/article/dmgt-s-2014-results-show-print-digital-split-accelerating)

■ DMGT:s webbplats länkar till årsredovisning och annan information:  
[www.dmgt.com/](http://www.dmgt.com/)

■ Mer om Schibsted och Springer:  
[www.schibsted.com/en/ir/Reports-and-presentations/](http://www.schibsted.com/en/ir/Reports-and-presentations/)  
[www.axelspringer.de/en/](http://www.axelspringer.de/en/)

■ Presentation om RCS:  
[www.rcsmediagroup.it/wp-content/uploads/doc/2014-11/RCS-9M2014-final.pdf](http://www.rcsmediagroup.it/wp-content/uploads/doc/2014-11/RCS-9M2014-final.pdf)

■ Mediabriefing om brittiska lokalpressens digitala situation:  
<http://www.themediabriefing.com/article/regional-media-making-progress-but-not-out-of-the-woods-yet>

**Medie  
världen  
Premium**