

Analys/Håkan Helander

Fusionernas
faktiska fördelar

Är de många uppköp och fusioner som sker bland Sveriges dagstidningar nödvändiga för att rädda den lokala journalistiken genom att utnyttja synergier och för att skapa resurser för den digitala omställningen? Det är en inställning som få ifrågasätter. Men är fusionerna främst ett sätt att hålla uppe tidningsföretagens omsättning?



» De etablerade dagstidningarnas omsättning kommer med all sannolikhet att minska i och med digitaliseringen. Anledningen är att det är betydligt billigare att distribuera redaktionellt innehåll digitalt än på papper samtidigt som digitalt distribuerade tidningar är mer konkurrensutsatta än papperstidningar.

För en morgondistribuerad betald lokaltidning är kostnaden för tryck och distribution av papperstidningen enligt sammanställda nyckeltal i snitt cirka 40 procent av tidningens totala kostnad. Redaktionen kostnad för en morgontidning är enligt samma nyckeltal normalt cirka 25 procent av tidningens totala kostnader. Övriga kostnader är i fallande skala främst företagsmarknad, privatmarknad, ledning/administration, IT och lokaler.

Kostnadsandelarna har inte förändrats nämnvärt över tid, skillnaden är inte heller speciellt stor mellan större och mindre tidningar.



HÅKAN HELANDER

MEDIEKONSULT

Strategisk rådgivare med benchmarking som en specialitet. Driver företaget Paragram som har arbetat i olika utvecklingsprojekt för mer än 60 svenska dagstidningar och förlag. Arbetar även som WAN-IFRA-konsult i internationella projekt.

**Medie
världen
Premium**

För en digital tidning anses det rimligt att minst 50 procent av resurserna kan läggas på redaktionen och tidningens innehåll, det är något som nystartade digitala dagstidningar har visat är möjligt. För att vara konkurrenskraftig innebär det att en digital tidning med lika stor redaktion och redaktionella resurser som en papperstidning behöver ha hälften så stora intäkter som papperstidningen.

Det är alltså möjligt att behålla storleken på en tidnings redaktion och göra en minst lika bra tidning digitalt som på papper för halva kostnaden. Att etablerade lokala dagstidningar i den digitala övergången skulle öka sina totala redaktionella resurser utifrån dagens nivå anses inte realistiskt. Alltså kommer tidningens omsättning att minska.

I Sverige har inte någon dagstidning ännu gått från papper till att bli helt digital. Bland tidskrifter finns det dock några exempel. De har vid digitaliseringen mer än halverat sin omsättning i jämförelse med när de var som störst på papper, utan att för den skull behövt minska sin vinstmarginal.

Någon kan argumentera att den digitala omställningen är kostsam och att den digitala tidningen måste lägga mer än 50 procent av resurserna på annat än redaktionen. Men de riskerar i så fall att bli utkonkurrerade av nystartade digitala tidningar som inte behöver betala för den digitala omställningen.

Tidningar som i stort har lyckats behålla sina intäkter under pågående digitalisering har alla kvar papperstidningen samtidigt som de digitalt har tagit marknadsandelar av andra, skapat nya affärsområden eller höjt priset på pappersprodukten. Aftenbladet har exempelvis kvar papperstidningen och digitalt tagit marknadsandelar av andra tidningar i Sverige och även vid uppbyggnaden av den digitala affären skapat helt nya affärsområden som Blocket. Engelskspråkiga tidningar som The New York Times har kvar papperstidningen och via digital distribution kunnat nå en större spridning i världen.

För lokala dagstidningar med i det närmaste full hushållstäckning i dag är det svårt att öka räckvidden om de fortfarande ska vara lokala. En höjning av prenumerationspriset på papperstidningen är ett alternativ för att hålla uppe intäkterna, något som givetvis inte är hållbart i längden. Mittmedia, som är den landsortstidningskoncern som satsar tydligt på en digital konvertering höjde priset kraftigt på papperstidningsprodukterna 2014 och hade då mer än 90 procent av intäkterna från print.

När tidningarna har blivit helt digitala får de nog också räkna med en hårdare konkurrens än i dag. I dagsläget finansierar papperstidningarna den digitala verksamheten vilket gör att det är svårt för helt digitala tidningar att konkurrera på samma villkor. När de etablerade dagstidningarna är helt digitala försvinner den konkurrensfördelen. Fler nystartade lokala digitala tidningar liknande jkpglive.se i Jönköping som tar marknadsandelar är nog att räkna med i framtiden, och sedan finns de digitala jättarna som Google och Facebook.

En kvalificerad gissning är att när Sveriges dagstidningar är helt digitala kommer de att ha intäkter (i dagens penningvärde) som är högst hälften av vad de var när papperstidningen var på topp. Detta behöver dock inte vara till någon nackdel för den lokala journalistiken, det är bara en naturlig följd av att det är billigare att distribuera en tidning digitalt än på papper. De lokala tidnings-

Ett axplock fusioner och större uppköp:

- * Mittmedia och Svenska Dagbladet är på väg att slås samman med Mittmedia som huvudägare med 70 procent av aktierna.
- * Mittmedia och EK-koncernen är sedan i april helägare till Promedia-koncernen.
- * Sydsvenskan och Helsingborgs Dagblad slogs samman hösten 2014.
- * Media Norge som bland annat gav ut Aftenposten, Bergens Tidende och Stavanger Aftenblad fusionerades med Schibsted-koncernen 2011.
- * Norrbottens Media bildades 2007 när Norrländska Socialdemokraten och Norrbottens-Kuriren gick ihop.
- * Östersundstidningar bildades 2006 när Länstidningen i Östersund och Östersunds-Posten slog samman sina verksamheter.
- * Koncernen Centertidningar såldes 2005 till Stampen, Mittmedia och VLT för över 1,8 miljarder kronor.
- * Gota Media bildades 2004 efter en fusion mellan Sydostpress och Borås Tidning.
- * Året innan, 2003, blev det en fusion mellan Jyllands-Posten och Politiken/Ekstra Bladet.
- * Hösten 2001 slogs Helsingborgs Dagblad samman med NWT-ägda Nordvästra Skånes Tidningar och Landskrona Posten.

företagens möjlighet att hålla uppe sin omsättning är genom uppköp av andra tidningar eller att skapa nya affärsområden utanför den lokala journalistiken.

Att lyckas med att skapa hälften av intäkterna per daglig läsare digitalt i jämförelse med i print har ännu ingen lokal tidning lyckats med, men utifrån resonemanget ovan bör det kanske vara en rimlig målsättning.

Är större tidningskoncerner mer lönsamma än mindre?

Det finns än så länge inga belägg för att större tidningskoncerner är effektivare och klarar den digitala omställningen och lönsamheten bättre än mindre.

Vid en genomgång av Presstödsnämndens rapport Dagspressens ekonomi 2013 (den finns ännu ingen sammanställning för 2014) är det inte tidningar inom de stora landsortstidningskoncernerna som visar bäst resultat, snarare väldigt självständiga tidningar.

De tidningar som visar sämst resultat är koncerner, eller enskilda tidningar inom koncerner, exempelvis Stampen.

Ett annat exempel gäller andratidningar på lokala orter. Det är de som i många år haft det tuffast ekonomiskt. Värmlands Folkblad som är en enskild andratidning visade ett positivt resultat 2014 och stora framgångar digitalt. Dagbladet i Sundsvall som tillhörde den största lokala dagstidningskoncernen Mittmedia fick under 2014 lägga ner.

Synergier tidningar emellan

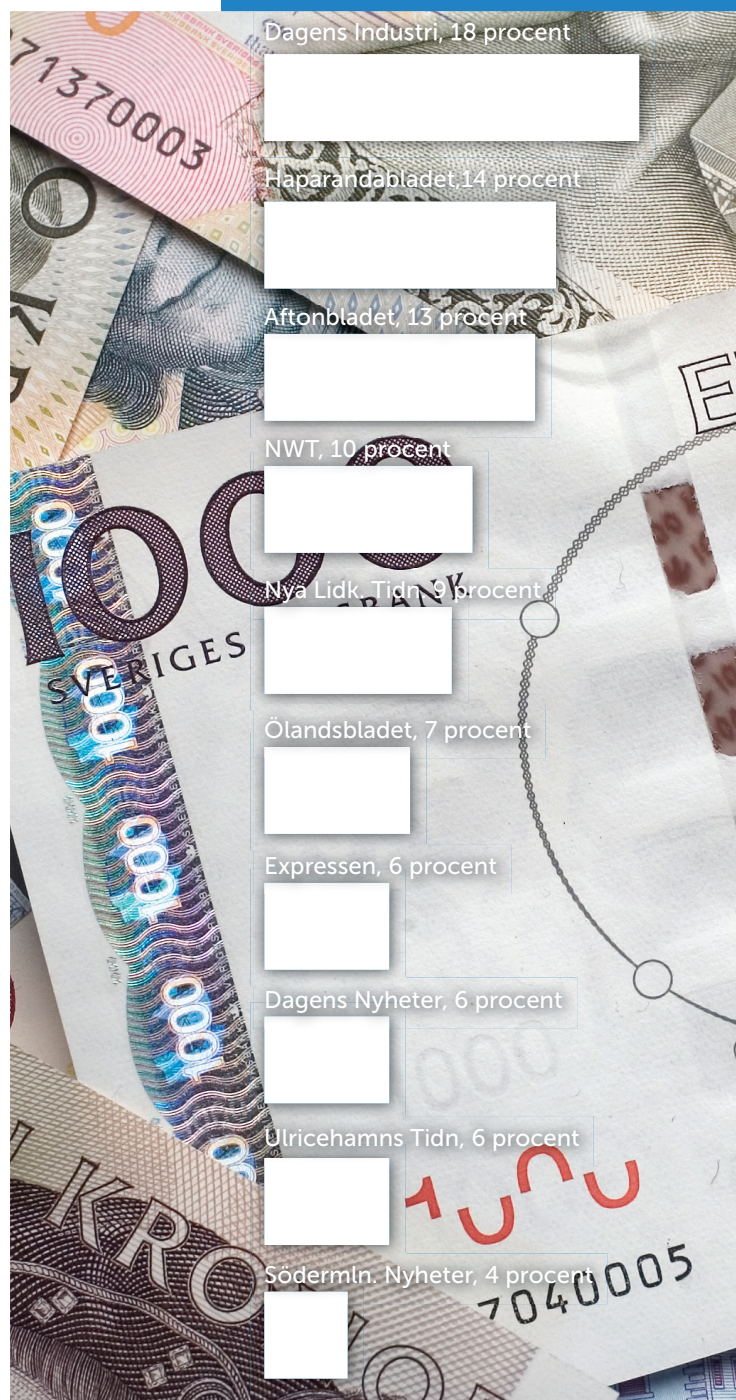
Vilka är de synergier som de pratas om vid fusioner av dagstidningsföretag? Nedan några slutsatser inom ett antal områden utifrån många års analys av landsortstidningarnas nyckeltal och produktionsflöden.

ANNONSFÖRSÄLJNING

Ca 75–80 procent av en lokal tidnings annonsintäkter är lokala. Lokal försäljning till lokala företagskunder måste givetvis hanteras av lokala säljare som arbetar på den lokala marknaden. Regional försäljning utgör ungefär 5–10 procent av annonsintäkterna och hanteras redan idag i etablerade samarbetspaket eller samägda bolag tidningar och koncerner emellan. Riksförsäljningen som i alla kanaler normalt är ca 15 procent av intäkterna hanteras av i stort sätt alla landsortstidningar redan idag samordnat av samägda bolaget Mediekompaniet.

Det finns inget stöd för att samordnad försäljning bland lokala dagstidningar med olika täckningsområden idag ger några synergier. Det finns en del möjligheter för synergier vad gäller regional försäljning, men den andelen är som sagt väldigt liten. Vad gäller lokal försäljning finns det vissa siffror som visar att en lokal säljorganisation med lokal ledning ger högre intäkter per läsare än om säljledningen sitter på annan ort.

SVERIGES LÖNSAMMASTE TIDNINGAR (BRUTTOMARGINAL)



Om de lokala tidningsföretagen i framtiden inte främst ska vara lokala kan givetvis situationen förändras.

ANNONSPRODUKTION

Utifrån mätning av effektivitet inom annonsproduktion - både för print och digitalt - på ett mycket stort antal lokala tidningar under många år är slutsatsen att mindre tidningar i stort sett alltid har en effektivare annonsproduktion än större tidningar.

Det finns alltså inga synergier vad gäller annonsproduktion. Kortsiktigt kan samordnad annonsproduktion ge ökad effektivitet, men det är främst en engångsföreteelse vid själva genomförandet. När människor måste byta arbetsplats och arbetsort är det lättare att minska personal. Långsiktigt finns det exempel på att stora samordnade annonsproduktionsenheter utvecklas mindre effektivt över tid än vad mindre enheter gör. Riktigt små tidningar behöver dock normalt någon att samarbeta med, riktigt små annonsproduktionsenheter blir sårbara och kan ha svårt att rymma rätt kompetens.

Digital annonsering som kommer starkt är video, native och programmatic. Inom dessa områden är det också svårt att se att större produktionsenheter ska kunna arbeta effektivare än mindre. Det finns exempel i dag på små enheter som producerar lokala videoannonser billigt och effektivt med enkel utrustning. Native och programmatic kräver inte någon större arbetsinsats gällande produktionen.

REDAKTIONELLT INNEHÅLL

På en landsortstidning är en mycket stor del av det redaktionella innehållet från det egna täckningsområdet. Det gäller främst nyheter och sport, men även exempelvis kultur, nöje och feature. En väldigt liten del är regionalt – det vill säga sådant som kan vara gemensamt med andra närliggande tidningar med ett annat täckningsområde. Övrigt redaktionellt innehåll är av mer allmän natur och kan vara gemensamt med i stort sett alla dagstidningar. Det gäller bland annat in- och utrikesnyheter, allmän feature, radio och tv, börs och serier.

Lokalt innehåll från det egna täckningsområdet kan inte samordnas med andra tidningar. Det som inte är lokalt eller regionalt köper tidningarna ofta av etablerade leverantörer med maximala skalfördelar, exempelvis från TT eller Bulls. Synergierna är alltså mycket begränsade vad gäller redaktionellt innehåll för lokala dagstidningar. Det finns en hel del lokala chefredaktörer ute i landet som menar att riktigt bra lokalt innehåll kräver lokal självständighet och lokalt ansvar.

REDAKTIONELL PRODUKTION

Vid mätning av effektivitet gällande papperstidningens sidproduktion på ett mycket stort antal tidningar under många år har det visast sig att mindre tidningar alltid haft en betydligt effektivare sidproduktion än större tidningar. Det finns alltså inga stordriftsfördelar vad gäller traditionell sidredigering.

De senaste åren har många tidningsföretag utvecklat sin sidproduktion kraftigt med hjälp av tidig planering och förutbestämda moduler och layouter. Sidorna ritas i stort sätt klara med hjälp av byggstenar innan texter och bilder är klara. Reportrar och fotografer kopplar sedan sitt material med anpassad storlek till sidan.

"DIGITAL ANNONSERING SOM KOMMER STARKT ÄR VIDEO, NATIVE OCH PROGRAMMATIC. INOM DESSA OMRÅDEN ÄR DET OCKSÅ SVÅRT ATT SE ATT STÖRRE PRODUKTIONSENHETER SKA KUNNA ARBETA EFFEKTIVARE ÄN MINDRE"

Dagens moderna sätt att redigera och producera tidningssidor är tacksamma att samordna inom en tidningskoncern och har till skillnad från tidigare vissa stordriftsfördelar. Detta främst genom att mindre enheter annars får för små och sårbara redigeringsgrupper, samt att det kräver ett omfattande och resurskrävande mallarbete. Enskilda mindre tidningar kan dock använda samma effektiva arbetssätt om de samarbetar med andra tidningar eller externa aktörer, något som exempelvis Norran gör i dag.

Vad gäller digital produktion är det givetvis inga problem att producera och publicera text och bild. Video har också blivit enkelt och billigt och behöver för en lokal tidning inte hanteras av specialister.

Ett problem för mindre tidningar kan vara behovet av nattpublicering, något som kan samordnas och resursfördelas tidningar emellan. Men det finns tidningar som i dag anlitar externa aktörer för hantering av nattbevakning på ett minst lika effektivt sätt som innan.

Ett annat behov vid digital publicering kan vara hantering av avancerat material som exempelvis interaktiva kartor, bildspel, tidslinjer och quiz. Det är tidsödande och kräver utvecklingsresurser. Men även inom detta område finns det nu mer färdiga och standardiserade verktyg som även mindre tidningar kan använda. Ett exempel är TT:s Toolbox.

TRYCK OCH DISTRIBUTION

Tryckning går givetvis att samordna tidningar emellan. Tryckerier är dyrt och tryckpressarna står ofta tomma stora delar av dygnet hos en del tidningar. Men tryckning kan dels knappast räknas som en kärnverksamhet för en framtida dagstidning och dels är det inget problem att redan i dag samordna tryckning utan gemensamt ägande. Om en tidning vill trycka hos en annan tidning är de garanterat välkomna att göra det. Problemet är att tryckning utanför spridningsområdet kräver tidigare pressläggning och dyrare distribution. Samma problem uppstår inom en tidningskoncern med skillnaden att tidningen då tvingas till förändringen. Ett annat problem är att tryckpressar ofta har en lång avskrivningstid och att avskrivningskostnaden är en stor del av tryckkostnaderna. Vid samordning försvinner inte denna kostnad.

LEDNING OCH ADMINISTRATION

För ledning och administration kan det finnas samordningsvinster. Till största del beror det nog i så fall på att det behövs färre chefer. Det finns dock inga nyckeltal som visar att koncerner och större tidningar har en lägre andel av kostnaden för ledning och administration än mindre enskilda tidningar.

IT OCH PUBLICERINGSPLATTFORMAR

IT är givetvis tacksamt att samordna. Kostnaden för inköp av system, utveckling, drift och support kan samordnas. Det finns dock inga nyckeltal som visar att koncerner har lägre kostnader för IT än enskilda tidningar. För de flesta tidningsföretag är IT-kostnaden cirka 5 procent av de totala kostnaderna.

Utveckling av nya publiceringsplattformar och system för hantering av användardata är väldigt aktuellt och sker för närvarande inom några av de största tidningskoncernerna. Det kräver stora resurser och stora koncerner för att göra sådana satsningar. Är det nödvändigt att tillhöra en stor koncern för att ta del av den utvecklingen? Ja, vi får se.

"TRYCKNING GÅR
GIVETVIS ATT SAMORDNA
TIDNINGAR EMELLAN.
TRYCKERIER ÄR DYRT OCH
TRYCKPRESSARNA STÅR
OFTA TOMMA STORA
DELAR AV DYGNET HOS
EN DEL TIDNINGAR.
MEN TRYCKNING KAN (...)
KNAPPAST RÄKNAS SOM
EN KÄRNVERKSAMHET
FÖR EN FRAMTIDA
DAGSTIDNING"

SLUTSATSER

» De lokala tidningarnas omsättning minskar som en naturlig följd av den digitala omställningen. Det är inte något som behöver påverka de redaktionella resurserna eller vara till nackdel för den lokala journalistiken, det är bara en naturlig följd av att det är billigare att distribuera en tidning digitalt än på papper. Samtidigt finns det i stort sett inga synergier mellan lokala dagstidningar med skilda täckningsområden.

» Påståendet som många tidningsledningar gör – att uppköp och fusioner är nödvändiga för att rädda den lokala journalistiken genom att utnyttja synergier och för att skapa resurser för den digitala omställningen – stämmer alltså inte. Uppköp och fusioner är ett sätt att öka företagets omsättning utan att nödvändigtvis öka dess effektivitet, vinstmarginal eller de lokala redaktionella resurserna.

» Uppköp och samgående lokala dagstidningar emellan behöver givetvis inte vara till någon nackdel. Det kan finnas stora fördelar för de lokala tidningarna att vara en del av ett större företag. Det skulle dock vara till stor nytta om företagsledningarna inför uppköp och samgåenden var tydliga med att de lokala tidningarnas omsättning kommer att minska i och med den digitala omställningen och att de inte räknar med några större synergier som kan skapa nya resurser.

» De höga kostnaderna vid uppköp på grund av höga förväntningar på synergier som inte finns är det som allra mest har missgynnat den lokala journalistiken på senare år.

"DE HÖGA KOSTNADERNA VID UPPKÖP PÅ GRUND AV HÖGA FÖRVÄNTNINGAR PÅ SYNERGIER SOM INTE FINNS ÄR DET SOM ALLRA MEST HAR MISSGYNNAT DEN LOKALA JOURNALISTIKEN PÅ SENARE ÅR"