

Analys / Gunnar Springfeldt

Mediekoncernen som vill bli bygdens "alltiallo"

Vi kommer aldrig att slå Google och Facebook med annonsaffären så vi måste göra något annorlunda. Så resonerar Gatehouse Media som nu lämnar trygghetszonen och rullar ut en bombmatta av nya lokala tjänster på hundratals marknader i USA.



GUNNAR SPRINGFELDT

Tidigare utvecklingschef, först i Göteborgs-Posten och sedan i Stampen Media Group. I den egenskapen följde han den amerikanska tidningskrisen noga. Numera driver han den egna firman Springfield Media AB.

» Strax före sommaren tog Medievärlden Premium upp den kulturkrock som investmentbolaget Alden Global Capitals ägarskap i Digital First Medias lokaltidningar orsakat ("Investmentbolag som ägare skapar nya konflikter", 2018). Nu ska vi i stället titta närmare på hur ett annat investmentbolag, Fortress Investment Group, hanterar sina investeringar i lokaltidningar.

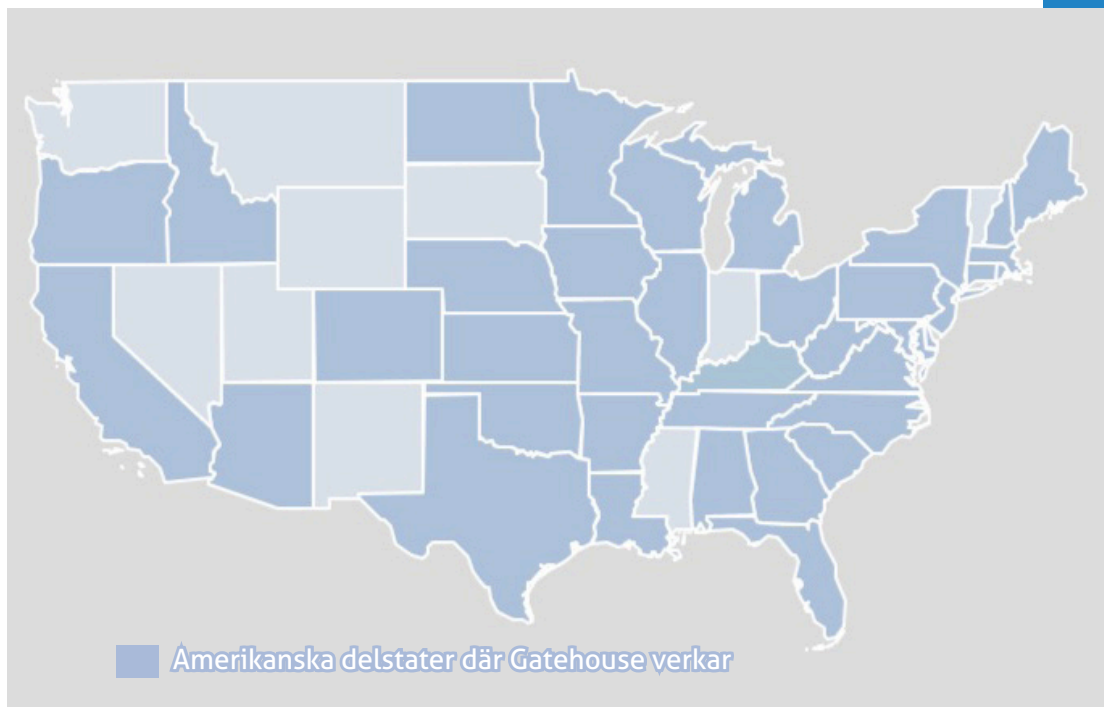
Skillnaden kunde inte vara större. Medan Alden med aktiemajoriteten i ryggen vinstmaximerar på bekostnad av redaktionella resurser, prioriterar Fortress ett ansvarsfullt långsiktigt ägarskap och hjälper till att jaga nya intäkter för att finansiera lokaljournalistiken. Visst sker nedskärningar, men inte i den grad att man har fått offentlig kritik i den amerikanska mediedebatten. Egentligen utgör media bara en blygsam del av Fortresses investeringsportfölj och ägarandelen är inte så stor, men man kontrollerar styrningen av det börsnoterade Gatehouse genom en något udda ägarkonstruktion. Mer om det senare.

Det finns amerikanska medieföretag som omsätter mer och har större börsvärde än Gatehouse Media, men ingen äger fler antal titlar. Just nu äger medieföretaget 146 dagstidningar, över 300 lokala en- eller fådagartidningar och 500–600 lokala webbplatser. Gatehouse är verksamt på över 500 lokala marknader i 38 delstater. Expanderar gör man helst i det som vissa amerikanare lite föraktfullt kallar "fly over states", bland annat eftersom "utvecklingen går lite långsammare där". Gatehouse är på väg att gå om giganten på området, Gannett, både vad gäller omsättning och börsvärde.



I en rekryteringsvideo berättar Gatehouse Medias vd Kirk Davis mer om företaget.

**Medie
världen
Premium**



Eftersom det är i dessa områden Donald Trump hittar sina väljare, och Fox News och andra högerinriktade lokala kanaler sina tittare, kan det kanske kännas betryggande att Gatehouse har en mer "normal" publicistisk inriktning.

"Att ha resurser och kapacitet för ett eget lokalt innehåll är en avgörande prioritet för oss", säger ägarbolagets vd Mike Reed i en intervju med branschanalytikern Ken Doctor (se länkar nedan).

Gatehouse Medias uppdrag är att "leverera högkvalitativa och pålitliga journalistiska produkter och tjänster som berikar lokalsamhället, läsarna, kommersiella partners, anställda och investerarna".

Det här företaget är intressant, kanske inte för att resultat och trendsiffror är särskilt imponerande utan för att det agerar utifrån sin övertygelse att den digitala annonsaffären inte kommer att bära framtidens medieaffär. Branschanalytikern Ken Doctor uttrycker det som att "det här bolaget agerar utifrån självförtroende och de har en framtidsplan". Dessvärre är detta näppeligen giltigt för alla medieföretag.

Strategin är värd att analysera närmare. Den innehåller både bekanta delar och lite nytt tänk. Man kan dela in den i förvävsstrategi, kostnadskontroll och intäktstrategi.

Lite bakgrund för att förstå den högst aktiva förvävsstrategin: Dagens Gatehouse Media tog sig ur en så kallad konkursskyddssituation 2013 och kunde då göra en omstart med låg skuldsättning, vilket inte är helt vanligt på den amerikanska lokaltidningsmarknaden. Exempelvis McClatchy begränsas kraftigt på grund av sin höga skuldsättningsgrad. Detta faktum i kombination med att gamla mindre traditionella ägarfamiljer inte ser en hållbar framtid har, som Medievärlden Premium tidigare redovisat, lett till att fältet är fritt för nya ägare. Inte minst investmentbolag.



"GATEHOUSE MEDIA ÄR INTRESSANT, KANSKE INTE FÖR ATT RESULTAT OCH TRENDSIFFROR ÄR SÄRSKILT IMPONERANDE UTAN FÖR ATT DET AGERAR UTIFRÅN SIN ÖVERTYGELSE ATT DEN DIGITALA ANNONSÄFFÄREN INTE KOMMER ATT BÄRA FRAMTIDENS MEDIEÄFFÄR"



LÄS OCKSÅ:
"Investmentbolag som ägare skapar nya konflikter"

**Medie
världen**
Premium

Gatehouse Media är den rörelsedrivande delen av New Media Investment Group (NMIG) som är noterat på New York-börsen. Det framgår av intervjuer att Gatehouse vd Kirk Davis och NMIG:s vd Mike Reed arbetar mycket nära tillsammans – även om de har helt olika roller. NMIG leds alltså av det stora investmentbolaget Fortress, som anställt till och med den lilla personalstyrkan, men investmentbolagets ägande i media (en procent) är så liten att den inte ens nämns på Fortress webbplats. NMIG:s största ägare är institutionella placerare som pensionsfonder.

Företagskonstruktionen är optimal för den aktiva förvävsstrategi som kännetecknar Gatehouse/NMIG. Inom NMIG finns både resurser och kompetens för att identifiera köpeobjekt och genomföra förvärv. Finansieringen sker både genom lån och nyemissioner. Sedan 2013 har NMIG investerat nästan 1 miljard dollar i förvärv och enligt vd:n kommer man att fortsätta i ungefär samma takt. Nyligen fick man in 300 miljoner dollar genom en nyemission.

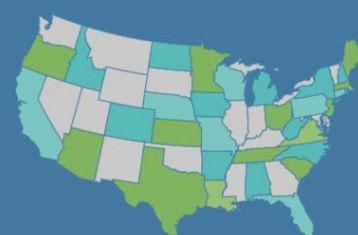
Inriktningen är att förvärva små eller medelstora tidningar med hyfsad räckvidd i kommuner där människorna har en lokal förankring och som växer. Som nämnts satsar man helst i USA:s inland och avstod från att köpa tidningen i spelstaden Atlantic City i New Jersey, enligt Mike Reed, eftersom människorna kommer utifrån och inte "känner för stan".

Köptakten är hög. Under våren har man köpt tidningar för totalt över 100 miljoner kronor i Eugene, Oregon, Palm Beach, Florida, Akron, Ohio samt den större tidningen Austin American Statesman i Texas snabbt växande huvudstad Austin. Liksom andra investmentbolag utnyttjar man värdeminskningen på amerikanska dagstidningar och köpeskillingen baseras på en multipel om 3,5–4,5 av årsresultatet. I USA benämns detta "seller LTM" (last twelve months) som justerat EBITDA (earnings before interest, tax, depreciation and amortization).

Storleken har betydelse, understryker Mike Reed i intervjun med Ken Doctor. Han beskriver i allmänna ordalag vad som händer när en tidning tagits över. Enligt Reed bedömer man att det ofta finns en redaktionell övertalighet på de större redaktionerna, men inte på de mindre. Besparingar på trycksidan finns sällan möjlighet till numera eftersom de redan är gjorda. Däremot har Gatehouse byggt upp ett centralt produktionscenter (Center of News and Design, CND) i Austin med över 300 anställda. Dessa är i dagsläget resurs för 91 dagstidningar och 197 fådagartidningar. Designcentret tar även kommersiella uppdrag. Se i länklistan nedan för länk till webbplatsen.

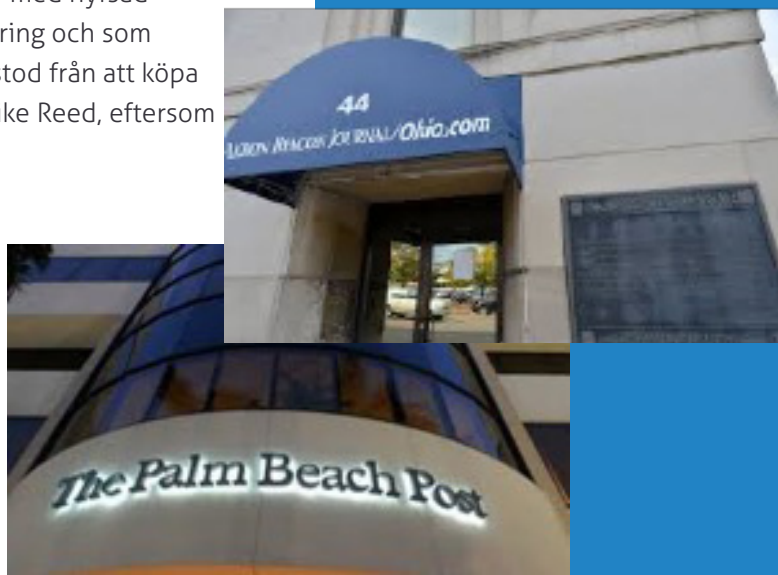
Gatehouse vd Kirk Davis säger i en intervju med nätmagasinet StreetFight att lokaltidningarna kan fokusera bättre på lokal journalistik tack vare avlastningen från CND i Austin. Det finns också centrala organisationer på prenumerationssidan. I USA är New York Times föregångare på detta område och i kraft av sin storlek lyckades Gatehouse rekrytera en konsumentmarknadschef just från New York Times. Det är Denise Robbins,

5+ MILLION
SMALL & MEDIUM BUSINESSES IN OUR MARKETS



OPERATE IN OVER
565 MARKETS
ACROSS 38 STATES

REACH OVER **22 MILLION PEOPLE**
ON A WEEKLY BASIS



som samordnar prenumerationsaffären för 146 tidningar. Just nu bygger man också upp en central nationell organisation för digital annonsförsäljning. Det viktigaste säljargumentet är att annonsören via Gatehouse kan nå 23 miljoner amerikaner varje vecka.

Vad gäller intäktstrategin har Medievärlden Premium tidigare beskrivit Gatehouse satsning på en egen eventorganisation, Gatehouse Live and Promotions, som är baserad i Las Vegas ("Nya intäktsvägar för lokalpressen i USA" 2016). Satsningen kan ses som en förlängning av den traditionella tidningsaffären. Här skapas lokala event över hela USA.



Men mer nytänkande finns i den relativt nybildade organisationen UpCurve som utifrån Gatehouse lokala närvaro på hundratals orter i USA bygger upp helt nya intäktsströmmar. Förutom förmedling av digitala medietjänster i organisationen Thrive Hive (inte bara till egna kanaler utan också till andra) vill man vara en så kallad one-stop-shop för lokala småföretag som kanske till och med är så små att de inte tidigare varit annonsörer. Det man erbjuder är finansiella tjänster, tillgång till CRM-system (kundsystem), molntjänster och HR-tjänster för småföretag.

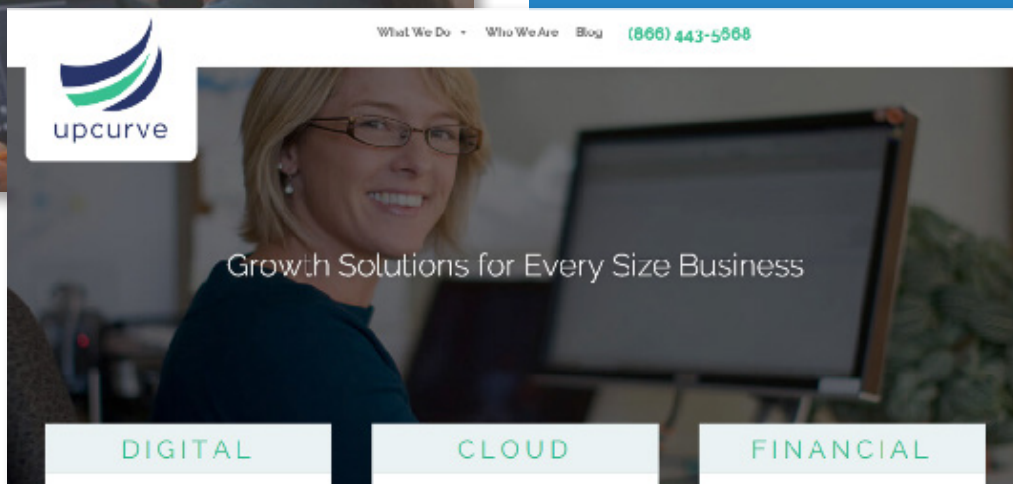
"Vi kommer aldrig att slå Google och Facebook vad gäller annonsaffären", säger Mike Reed och fortsätter: "Därför måste vi göra något annorlunda utanför ett medieföretags traditionella affär".

Han beskriver här, i intervjun med Ken Doctor, hur man gick tillväga för att identifiera företagets behov av B2B-tjänster på den lokala nivån:

"Vi lät en tredjepartsorganisation mot betalning bjuda in ett antal småföretagare för att diskutera sina behov. I diskussionen framgick att många hade problem med personalfrågor, många saknade möjlighet att få banklån eller hade ingen möjlighet att på egen hand hålla koll på sina kunder. Det var så vi kom fram till att man kan gå utanför ett medieföretags ordinarie ramar för att erbjuda nya tjänster. Det fanns helt enkelt ett behov."



LÄS OCKSÅ:
"Nya intäktsvägar för lokalpressen i USA"



UpCurve erbjuder både egna tjänster och förmedlar tjänster med underleverantörer för t ex molntjänster och CRM (customer relations management). För förmedlingstjänsten skär Gatehouse emellan med ca 25 procent. Man har också en plattform, Tap on It, för textbaserade erbjudanden från annonsörerna. Totalt har UpCurve, enligt Mike Reed, 15 000 kunder och förmedlar hela 100 000 licenser till Google och CRM-företaget Sugar.

"Vi vill vara den lokala experten på konsumentdata", säger Mike Reed.

UpCurve är ännu en liten verksamhet, men ökningstakten är hög. 27 procent första kvartalet i år jämfört med samma tid förra året. Totalt omsatte UpCurve 20 miljoner dollar under första kvartalet. Gatehouse Live och promotions uppvisar en liknande ökningstakt.

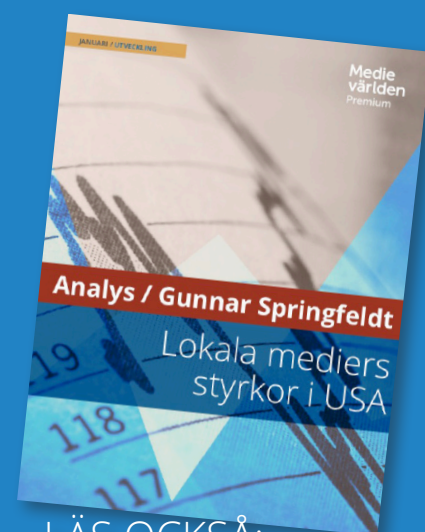
När vi ändå är inne på siffror kan vi glädja oss åt att Gatehouse/NMIG är börsnoterat och därför ganska frikostigt med siffror jämfört med många andra privatägda bolag. Gatehouse Media omsatte 2017 1,3 miljarder dollar (motsvarande cirka 11 miljarder kronor), en ökning med nära 7 procent jämfört med året innan. Men växtkraften beror på förvärv. Rensas nyförvärven bort minskar intäkterna med 5,6 procent.

Trenden är liknande, om än med någon förbättring, för första kvartalet i år då omsättningen ökade med nära 11 procent. Och när intäkter från förvärvade bolag räknas bort syns en minskning med 4,5 procentenheter. Det är en gynnsam utveckling och Gatehouse har satt upp som mål att en brytpunkt, att omsättningen ska öka även organiskt, ska nås 2019. I övrigt har man siffror som många medieföretag kan känna igen sig i. Printannonsering minskar (-12,3 procent) och annonsintäkterna är fortfarande större än upplageintäkterna (163 miljoner dollar mot 131 miljoner) även om andelen av de senare är ökande. Anmärkningsvärt är att Gatehouse lyckas öka de digitala annonsintäkterna med 5,6 procent under första kvartalet. Resultatet (EBITDA) för första kvartalet blev 32,5 miljoner dollar.

Upplageintäkterna, och här ska man komma ihåg att i USA har inte digitala prenumerationer kommit lika långt som hos oss, minskade med 1,6 procent. Totalt ökade man de digitala intäkterna med 23,3 procent i början av året, men andelen av omsättningen är knappast imponerande. Nära 39 miljoner dollar mot totalt 340 miljoner dollar. Detta speglar tydligt hur traditionella amerikanska lokaltidningar fortfarande är. Men en sak skiljer Gatehouse från andra. Åtminstone om man får tro Mike Reed. Man fokuserar inte särskilt på vinstmarginal utan mer på att utvecklingen går åt rätt håll.

Förutom CND:s centralisering av redaktionella funktioner arbetar Gatehouse med några andra verktyg för att stärka redaktionerna. Kirk Davis berättar i en intervju med webbtidningen StreetFight att man har ett ledord under hashtaggen #DoJournalismwithImpact som försöker ange den redaktionella inriktningen. Det finns ett särskilt certifieringsprogram som betonar redaktionella funktioner som, och vi tar det på engelska, store planning, digital urgency, community engagement och editorial enterprise efforts.

"EN SAK SKILJER GATEHOUSE FRÅN ANDRA. [...] MAN FOKUSERAR INTE SÄRSKILT PÅ VINSTMARGINAL UTAN MER PÅ ATT UTVECKLINGEN GÅR ÅT RÄTT HÅLL"



LÄS OCKSÅ:
"Lokala mediers styrkor i USA"

"Vi uppmantrar redaktionerna att etablera lokala medborgarpaneler för dialog med läsarna och att bilda lokala Facebook-grupper runt aktuella lokala händelser av en typ som även vissa svenska tidningar gjort", säger Kirk Davis.

För koncernredaktionell samordning finns en särskild webbplats. Se länk i länklistan på nästa sida.



På Upsala Nya Tidning har man tagit till ett nytt journalistiskt grepp och startat lokala Facebook-grupper för att göra journalistik med läsarna.



LÄS OCKSÅ:
"Brittisk lokalpress – så tacklar de utmaningarna"

SAMMANFATTNING:

- ✳ Gatehouse media verkar på över 500 lokala marknader i USA och har som bärande strategi att växa både genom förvärv och organiskt.
- ✳ En ny målgrupp är de riktigt små företagen som inte varit annonsörer, men har behov av lokala tjänster som CRM, finansiella tjänster, molntjänster och HR. Det finns cirka 600 000 av dem i USA.
- ✳ I kraft av sin storlek och nyfikenhet på nya intäktskällor är Gatehouse ett företag som är värt att följa. Och det låter sig göras eftersom man är öppen med siffror på grund av börsnotering. Den splittrade ägarbilden tycks gynna ett långsiktigt tänkande i företaget.

Länkar och merläsning

Ken Doctor: Gatehouse's/NMIG:s koncernstrategi (intervju med vd)

› http://www.niemanlab.org/2018/06/newsonomics-Gatehouses-mike-reed-talks-about-rolling-up-americas-news-industry/?utm_source=Daily+Lab+email+list&utm_campaign=ab68544c9e-dailylabemail3&utm_medium=email&utm_term=0_d68264fd5e-ab68544c9e-395861041

Lokala tjänster kan ersätta sviktande annonsintäkter

› http://www.niemanlab.org/2018/06/newsonomics-Gatehouse-media-thinks-services-for-small-local-businesses-can-help-replace-long-gone-advertising/?utm_source=Daily+Lab+email+list&utm_campaign=ab68544c9e-dailylabemail3&utm_medium=email&utm_term=0_d68264fd5e-ab68544c9e-395861041

Gatehouse Media vill vara "leader in community engagement"

› http://streetfightmag.com/2018/05/31/Gatehouse-medias-kirk-davis-argues-chain-is-becoming-a-leader-in-community-engagement/?mc_cid=cfac68a647&mc_eid=c0cf232db8

Gatehouse Media äger en av tio amerikanska tidningar

› https://www.mediapost.com/publications/article/316917/after-palm-beach-buys-Gatehouse-media-now-owns-1.html?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=readnow&utm_campaign=108324&hashid=dERkbCa5A2wpk1wgqdACWrtrklA

Gatehouse Medias webbplats samt länk till Wikipedia

› <http://www.Gatehousemedia.com/about-us/>
› https://en.wikipedia.org/wiki/Gatehouse_Media

Gatehouse Media har en särskild webbplats för redaktionellt samarbete och designcentret

› <http://www.Gatehousenewsroom.com/>
› <http://www.centerfornewsanddesign.com/>

Gatehouse Medias ägarbolags webbplats

› <http://www.newmediainv.com/>

