

NOVEMBER / PRINTOPTIMERING

Medie
världen
Premium

Analys/Stefan Melesko

Lönsam optimering

Strukturomvandlingen kommer att tvinga tidningsföretagen att vidta ett antal åtgärder för att skapa en stabil tillvaro på lång sikt. Men väljer ledningen fel alternativ kan resultatet bli det omvända. Kvalitet kan vara en viktigare faktor än frekvens är en av slutsatserna.



STEFAN MELESKO

DOCENT I MEDIEEKONOMI vid Internationella handelshögskolan i Jönköping och tidigare gästprofessor på Linnéuniversitetet i Kalmar. Sitter i Riksmedias styrelse och i Reklamombudsmannens opinionsnämnd. Har bakgrund som annonsdirektör, försäljningsdirektör och vd på Dagens Nyheter, vd för Saxon Förlag AB och Bonniers Affärsförlag samt styrelseordförande i Fri Köpenskaps Förlag AB.

» Printoptimering innebär enligt min tolkning att förbättra lönsamheten på den nuvarande verksamheten utan att antalet framtida handlingsalternativ blir färre eller får försämrade förutsättningar. Som ytterligare ett kriterium utgår jag från axiomet att bara unikt material har förutsättningar att skapa betalningsvilja i digitala plattformar. Och att lokalt material – redaktionellt och annonser – är sådant innehåll.

En annan slutsats är att höjda prenumerationspriser leder till kortsiktigt högre intäkter (se min artikel/analys i Medievärlden i november 2011), men urholkar basen för verksamheten, det vill säga läsarna (som Chris Rea sjunger: "This is the road to hell"). Hur skall allt färre läsare kunna attrahera annonsörer till allt högre kontaktkostnader? Det går naturligtvis inte. I synnerhet inte som en strukturförändring samtidigt för över annonspengar till digitala medier. Varje prishöjning betyder färre abonnenter. Så den åtgärden är inte att rekommendera, eftersom attraktiviteten på annonsmarknaden minskar. Sannolikt är inte restgruppen – den hårda kärnan av papperstidningssläsare – de som är lättast att föra över till digitala prenumerationer. Och det kommer inte någon konjunkturuppgång som kan rädda situationen.

Låt oss titta på fyra åtgärder som nämnts som tänkbara: tunnare tidningar, neddragning av lokalredaktioner, förändrad utgivningsfrekvens med eller utan digital komplettering och förändrad distribution. Ett plus markerar att dimensionen blir bättre uppfylld, ett minus det motsatta. Tabellen ger uttryck för mina värderingar:

	Kostnads-sänkning	Attraktivt för läsare	Attraktivt för annonsör	Digital förberedelse	Totalt
Tunnare	+	-	-	tveksamt	Neg.
Färre lokalredakt.	+	-	-	-(unikt mat. borta)	Neg
Lägre frekv. utan digital kompl.	+	-	0	0	Neutr.
Lägre frekv. med digital kompl.	+	0	+	+	Pos.
Ändrad distr.	+	-	0	0	Neutr.

"MÅNGA AV DE FÖRESLAGNA ÅTGÄRDerna FÖR PRINTOPTIMERING LEDER MÖJLIGTVIS TILL KORTSIKTIGA FÖRDELAR, MEN FÖRSVÅRAR EN LÖNSAM ÖVERGÅNG TILL DIGITALA PLATTFORMAR"

**Medie
världen**
Premium

Tre alternativ finns det således anledning att gå vidare med. Ett positivt och två neutrala. Vad kan frekvensförändringar betyda? Jag diskuterade frågan i Medievärlden i februari detta år och kom bland annat fram till följande slutsatser:

- * Vid en neddragning måste förberedelserna göras långsiktigt, så att annonsörs- och läsarbeteenden inte omkullkastat besparingarna.
- * Valet av dagar är utomordentligt viktigt vid en neddragning. Vilka dagar som är rätt är individuellt för varje marknad.
- * Varje tidning är unik, faktiskt, vilket betyder att ren kopiering av vad andra gjort knappast fungerar i det enskilda fallet.

Nya Lidköpings Tidning, NLT, som alltid haft utgivning bara tre dagar i veckan, är framgångsrik men det beror på en synnerligen stabil upplaga och en mycket hög betalningsgrad. Med andra ord är tidningens kvalitet mycket hög i läsarnas och annonsörernas ögon. Kanske viktigare än utgivningsfrekvensen?

Ett intressant case är Detroit-tidningarna Detroit Free Press och Detroit News som gick ned till färre dagar med hemburen distribution, men där tidningen ändå trycktes alla dagar och kunde köpas som lösnummer. 2011 hade dagarna med hembärning en upplaga på 225 000 ex medan lösnummerdagarna bara hade 80 000 ex. Slutsatsen blir att sloandet av utgivningsdagar i papper måste ersättas med digital utbärning. Inte minst i Sverige, där lösnummerförsäljning av morgontidningar är svag. Lösnummerförsäljning är inget alternativ.

Vid analyserna av distributions- och produktionskostnadernas roll vid volymförändringar skapar skiftande redovisningsprinciper och koncernbildningar problem. Det är anledningen till att varken DN eller SvD är med. Dessutom skiljer sig redovisningen av de rörliga produktionskostnaderna mellan olika företag, den brasklappen måste uppmärksammas då alltför ingående jämförelser görs mellan tidningarna. Men indikationen som materialet ger är ändå intressant och de studerade kostnaderna är rörliga, det vill säga påverkbara också i ett kort perspektiv.

Man brukar säga att prenumerationsintäkterna åtminstone skall täcka de rörliga kostnaderna för distribution och tryck (i första hand papper). Ett eventuellt överskott skall läggas till övriga intäkter, i första hand från annonser. Summan skall täcka resten av kostnaderna och ge ett överskott.

Andelarna i tabellen nedan speglar därför hur stora distributionskostnaderna och summan av distributions- och tekniska produktionskostnader är i förhållande till prenumerationsintäkterna.

Låt oss titta på några lokala dagstidningsföretag (uppgifterna från 2012). Andelarna relateras till läsarintäkterna:

Företag	Distr.kost/pren.int.	Prod. o distr.kost/pren.int	Distr.kostn. per ex/dag
NLT	45 procent	100 procent	2,70kr
Folkbladet	73 procent	185 procent	4,20kr
HD	48 procent	76 procent	3,05kr
UNT	71 procent	151 procent	4,82kr
Gota	47 procent	94 procent	3,13kr
NWT	53 procent	76 procent	2,80kr

Ju lägre procentsatser desto bättre ur lönsamhetssynpunkt. Det blir då mer över till att täcka andra kostnader. Inte minst viktigt i nuläget då annonsintäkterna faller och tidningarnas beroende av läsarintäkter ökar. En procentsats över 100 procent innebär att kostnaderna är större än intäkterna.

Syftet är att överleva

Kommer pressens resurser oavsett publiceringsform klara av att finansiera kvalitetsjournalistik? Det är mot bakgrund av den frågan, och i dess förlängning dagspressens roll i ett demokratiskt samhälle, som vi tittar på printoptimeringsprocesser.

Vilket är det egentliga syftet? Att få så bra resultat som möjligt av den nuvarande printverksamheten? Eller att se till att den långsiktiga existensen för företaget får optimala förutsättningar? Vilken av frågorna som dominerar analysen är inte ointressant.

För mig framstår mycket som beskrivs som nödvändiga åtgärder för dagspressen, som ganska panikartade och framför allt kortsiktiga. Det skapas inte överlevnadskraft genom kalhyggen på kostnadssidan. Frågan om vad som skall hända i framtiden lämnas relativt obesvarad – förutom att den blir digital. Men hur, och på vilket sätt, nuvarande åtgärdspaket påverkar framtiden är höljt i dunkel. Samtidigt verkar strukturovandlingen ha kommit, märkligt nog, relativt oväntat och snabbt för de flesta tidningsföretagen.

Det är mot den bakgrunden man skall se effekterna av de alldeles för dyra förvärv som gjordes andra halvan av det förra decenniet. De förmodade synergierna realiserades bara till delar och goodwillvärdena svarar inte längre mot förväntade kassaflöden och skapar problem för de företag som gjort i stort sett lånebaserade förvärv.

Men potentialen för förbättringar är stor. Monopolföretagen, vilket de flesta dagstidningar faktiskt är,

(forts. på nästa sida) **Medie världen Premium**

Som synes är det stora variationer där UNT förvånar med höga kostnader som eventuellt, men bara delvis, kan bero på annan redovisningsmetod. Annars visar tabellen tydligt problemen för en andratidning.

Distributionskostnaden per exemplar och dag visar hur mycket man teoretiskt skulle kunna spara vid neddragning av utgivningstillfällena, upplaga, eller distributionsområden. Men i praktiken är det inte så enkelt. För många tidningsföretag skulle distributionskostnaderna knappast minska ens på kort sikt, beroende på hur avtalen är konstruerade.

Vad händer om en lägre utgivningsfrekvens för papperstidningen kompenseras med digital distribution?

Affären blir lönsam om kostnadsreduktionen är större än intäktstappet. För att nå dit krävs rejäla besparingar på kostnadssidan, eftersom summan av intäkterna är större än kostnadskomponenterna. Sannolikt? Knappast!

Och samtidigt skall betalande prenumeranter i print bli betalande på digitala plattformar och dessutom gärna få sällskap av nya digitala prenumeranter.

Men en utbyggd digital distribution är som ovan sagts en förberedelse för en ren digital distribution av den prenumererade produkten. Läsarna och annonsörerna vänjs stegvis vid att innehåll på nätet är värt att betala för, vilket kan visa sig spela roll i ett längre perspektiv.

Slutsatser:

- * Prishöjningar urholkar bara ytterligare basen för tidningsverksamheten oavsett om den är digital eller i print.
- * Nedskärning av redaktionellt innehåll skall bara ske på de områden där det inte urholkar möjligheten att tillhandahålla unikt värdeskapande material som skapar betalningsvilja för en digital produkt.
- * Många av de föreslagna åtgärderna för printoptimering leder möjligtvis till kortsiktiga fördelar, men försvårar en lönsam övergång till digitala plattformar.
- * Distributionsavtalen måste förändras oavsett takten i den digitala omvandlingen.
- * Neddragning av utgivningstillfällena måste kompletteras med digital distribution utan att förlusterna på intäktsidan blir så stora att de inte kan kompenseras med kostnadsreduktioner.
- * Valfriheten för en prenumerant att välja mellan digitalt eller print höjer företagets kostnader, eftersom distributionens infrastruktur ändå måste betalas. Alternativen måste i stället vara print eller digitalt för så stora sammanhängande grupper att distributionskostnaden kan sänkas reellt.
- * Distributionskostnaderna är höga och varierande mellan företagen. Är det en effektivitetsfråga eller finns andra förklaringsfaktorer?
- * Utbärningen, om produktionen flyttas till dagtid, kan bli billigare genom sambruk med Posten, men sannolikt inte för alla tidningar. Och Postens taxor är höga.
- * Fortsatt kräftgång för upplagor och annonsintäkter i print måste medföra en ökad aktivering av digital konvertering. Samtidigt är överflyttningen av annonser till dessa plattformar för printannonser inte utan problem vad gäller utformningsfrågor och annonsresultat.
- * Fortfarande finns inga tydliga tecken på att de diskuterade lösningarna långsiktigt kommer att skapa tillräckliga resurser för kvalitetsjournalistik, tyvärr.

Printoptimering innebär med andra ord att bara åtgärder som stärker den framtida ställningen på en rent digital betalande läsarmarknad skall genomföras.

dominerar den lokala marknaden och är enligt både ekonomisk teori och praktisk verklighet i många fall lite för välgödda, vilket i sig gör dem till bra objekt för rationaliseringar.

Men låt oss definiera vad som gör en dagstidning. För analysens skull väljer jag följande utgångspunkter:

- * Ett beslut om vad tidningen skall innehålla. Låter självklart, men jag tycker mig se lite svajande synsätt i denna fråga i dessa strukturomvandlingens tider.

- * Vilket material som skall samlas in och hur? För mig framstår det som självklart att det lokala materialet är den enda "raison d'être" som en regional eller lokal morgontidning kan ha. Däremot är generiskt material ointressant om man skall skapa värden som kunderna vill betala för.

- * Vilket urval och bearbetning skall göras? Bestäms bland annat av formatmässiga och tekniska förutsättningarna, där en central redigering (kostnadsbesparing) inte alltid underlättar för den lokala journalistiken.

- * Vilket kompletterande innehåll behövs? Hur skall vi höja värdet på vår tidning vid sidan av vad våra egna medarbetare kan åstadkomma? Är TT-material alltid självklart bortsett från att det är billigt, men knappast regionalt kopplat?

Summan av de ovanstående komponenterna måste betyda förädling, alternativt skapande, av värde för konsumenten/läsaren/annonsören, som de är villiga att betala för.

- * Paketering, produktion och distribution - på vilket sätt?

Papper eller digitalt är bara val av distributionsform. Arbetet med att skapa en tidning enligt punkterna ovan gäller för båda formerna. Ingen dramatik med andra ord.

**Medie
världen
Premium**