

Analys/Stefan Melesko

Medieföretagens
strategier

De svenska landsortstidningskoncernerna har delvis valt olika strategier. Stefan Melesko har analyserat strategier och utfall för Mittmedia, Stampen, NTM och Gota.



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 en bakgrund som annonsdirektör, försäljningsdirektör och vd på Dagens Nyheter, vd för Saxon Förlag AB och Bonniers Affärsförlag samt styrelseordförande i Fri Köpenskaps Förlag AB.

» Dagspressen har mött minskande marknader både för annonsförsäljning och upplagor under en ganska lång tid. Det ökande antalet digitala läsare och växande digitala intäkter från annonsförsäljningen har inte räckt till för att bibehålla lönsamhetsnivåerna. I dag opererar man med en genomsnittlig lönsamhetsnivå (rörelsemarginal) i branschen på kanske 2–3 procent, men stora individuella avvikelser finns både uppåt och nedåt.

Följande siffror talar sitt tydliga språk beträffande annonserna. Landsortspressens digitala annonsintäkter har sedan 2010 ökat med cirka 200 miljoner kronor under perioden medan printintäkterna har krympt med cirka 1,5 miljarder. För storstadspressen är motsvarande siffror cirka 130 miljoner i ökning medan print minskat med 1,5 miljard.

Samtidigt vet vi att tidningshusen blir alltmer läsarberoende vad gäller intäkterna. Vi vet också att de digitala läsarintäkterna växer, men oklart med hur mycket, eftersom praktiskt taget alla avstår från att redovisa de digitala intäkterna från betalväggar och digitala prenumerationer.

Skillnaden i annonsintäkter mellan print och digitalt beror på flera faktorer varav de viktigaste är:

- ✳ På den digitala marknaden är utbudet oändligt stort, vilket verkar prispressande.
- ✳ Effektiviteten i den digitala annonseringen kopplat till tidningarnas webbplattformer är svårt att redovisa och viss skepsis finns sannolikt. Inte minst kan läsningen av de digitala annonserna ifrågasättas i många fall.
- ✳ På den digitala marknaden möter man också de internationella storspelarna Google och Facebook.

Strategier på krympande marknader

I managementlitteraturen finns flera sätt att beskriva och analysera vilka strategier som står till buds för företag på krympande marknader. Leif Melin och Christian Ekström delar i boken "Strukturförändringar och marknadsstrategier under expansion och stagnation" (1983), upp de tänkbara alternativen i tre kategorier:

Den första gruppen som kan sägas vara den mest offensiva innehåller:

- * Dominansstrategin, det vill säga att utnyttja skalfördelarna.
- * Differentieringsstrategin, att tillhandahålla starkt profilerade produkter.
- * Nischstrategin, att man försöker hitta tillväxtområden inom specifika nischer.

Den andra gruppen innehåller val som kan sägas vara att hitta kompensatoriska alternativ till det som förlorats:

- * Nischstrategin hör också till denna kategori.
- * Diversifieringsstrategin, som innebär att hitta nya områden för hela den resursbas som företaget besitter, ledningskompetens hör också dit.

Den tredje gruppen består av rent defensiva strategier:

- * Bantningsstrategin, som betyder att man försöker pressa ("mjölka") marknaden så mycket som möjligt.
- * Desinvesteringsstrategin, som betyder att man lämnar marknaden.

Som vi ska se har de aktuella landsortstidningskoncernerna valt handlingsalternativ från alla de tre grupperna. De två första grupperna är av mer övergripande karaktär medan den tredje belyser tydligare aktiviteter och mer kortsiktiga åtgärder.

Dominans (strategigrupp 1 ovan)

Under det tidiga 2000-talet blev frågan om skalfördelar en grund för att försöka kompensera bristen på organisk tillväxt med förvärv (M&A = Merger & Aquisitions). Många aktörer på landsortstidningsmarknaden gjorde stora förvärv, men det verkar som att endast ett fåtal lyckades utnyttja skalfördelar. En stor geografisk spridning på förvärven gjorde synergihemtningarna svåra och resultatet blev i stället att koncernerna skapade orimligt stora goodwillposter. Värst blev det som vi vet för Stampen och i viss utsträckning Mittmedia (MM). När dessutom finansieringen av förvärven betydde stora lån ledde det till att man valde dominansstrategin. En jämförelse mellan några koncerner som gjort förvärv ser ut som följer:

	M&A	Inriktning	Finansiering
Stampen	Ja	Allt	Nästan bara lån
MM	Ja	Geografiskt	Egen och lån
Gota	Ja	Geografiskt	Mest egen
NTM	Ja	Synergiorienterat	Mest egen

Och vilka motiv hade man? Tabellen illustrerar dessa och några kommentarer syftar till att belysa några centrala frågor kring M&A.

	Stampen	Mittmedia	Gota	NTM
Monopol	Nej	Ja	Ja	Ja
Effektivitet	Ja	Ja	Ja	Ja
Värderingen förmånlig	Nej	Nej	Nja	Nja
Imperiebygge	Ja	Ja	Nej	Nej
Stycka	Framtvingat	Nej	Nej	Nej
För dyra förvärv	Ja	Ja	Delvis	Delvis
Slutsats om strategi	Ej hållbar	Fungerar, men...	Fungerar	Fungerar

Diversifiering (strategigrupp 2)

Av de möjliga strategierna i denna grupp har jag valt att studera diversifieringsalternativet. Det innebär att utvidga verksamheten till i första hand näraliggande områden för att skaffa en mer stabil bas, då huvudmarknaden, det vill säga print, krymper. För vi kan notera att de flesta andra reklammarknader har haft och sannolikt kommer att ha en mer positiv utveckling. Av det skälet skulle man förmoda att multimediesatsningar skulle kunna vara ett alternativ. Har den eventuella ambitionen materialiserats?

	Närvaro i flera medier	Webbtv	Radio och tv	Gratis-tidningar
Stampen	Ja	Ja	Nej	Ja
MM	Ja	Ja	Ja (radio)	Ja
Gota	Ja	Ja	Nej	Ja
NTM	Ja	Ja	Ja (båda*)	Ja

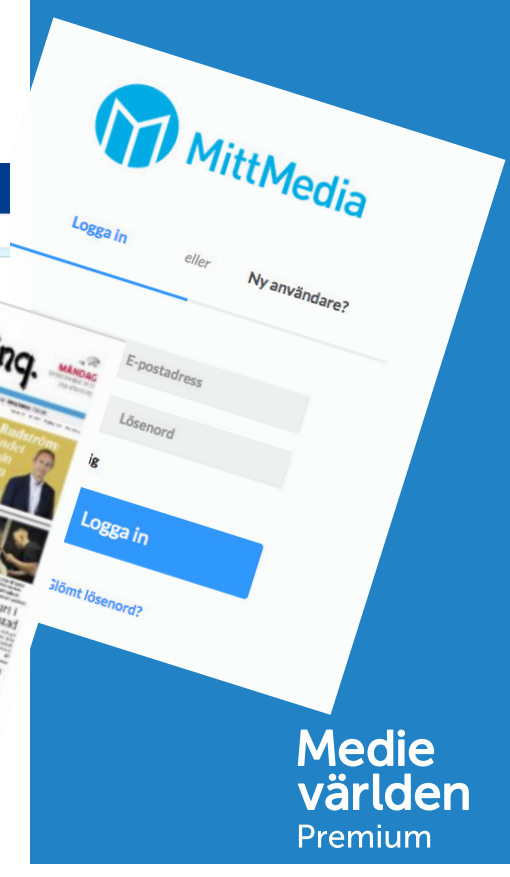
*) Nedläggning har aviserats för de marksända tv-kanalerna, som enligt ledningen haft otillräcklig lönsamhet. De ska bli digitala enligt uppgift. Konsekvenserna är i skrivande stund oklara.

Mjolkning (strategigrupp 3)

Ambitionen att klara transformationen från print till digitalt åskådliggörs i mjölkningalternativet. Det gäller att genom olika aktiviteter utnyttja prints resurser, så att utrymme skapas för en övergång där print vårdas och ger en möjlighet att undvika panikaktioner. En del av de nedan analyserade aktiviteterna är dessutom avsedda att stärka dagspressens ställning oavsett plattform. Jag har valt att illustrera försöken att hantera svårigheterna som digitaliseringen innebär i det korta perspektivet.

- * Försöken till intäktsmaximering av print genom prishöjningar
- * Hanteringen av upplageutvecklingen som i hög grad påverkar annonsintäkterna genom att färre läsare både försvårar prissättningen och minskar printmediets generella attraktivitet.
- * Lokaljournalistiken bedöms vara en viktig faktor för att knyta och skapa en betalningsvilja både för print och digitala läsare till tidningen oavsett plattform.

"DET GÄLLER ATT GENOM OLIKA AKTIVITETER UTNYTTJA PRINTS RESURSER, SÅ ATT UTRYMME SKAPAS FÖR EN ÖVERGÅNG, DÄR PRINT VÅRDAS OCH GER EN MÖJLIGHET ATT UNDVIKA PANIKAKTIONER"



Medie världen Premium

Priset

Jag har valt att illustrera min analys med material från de tre stiftelseägda grupperna: MM, Gota och NTM. Som relief till deras utveckling har jag tagit med Stampen, som ju på ett spektakulärt sätt åskådliggör misslyckandena för strategikategori 1 och 2. Jag åskådliggör analysen med två tidningar per koncern. Tabellen belyser dels storleken på de genomförda prishöjningarna mellan 2012 och 2016 dels upplageutvecklingen för samma period och dels elasticiteten, det vill säga effekterna av genomförda prishöjningar på upplagorna.

	Prenumerationspriser		Upplaga		Prishöjningar	Elasticitet
	2012	2016	2012	2016		
Sundsvalls Tidning (MM)	2 540	3 780	27 400	23 300	49%	-0,31
Gefle Dagblad (MM)	2 620	3 816	24 800	17 300	46%	-0,65
Barometern (Gota)	2 256	2 640	41 000	37 700	17%	-0,47
Smålandsposten (Gota)	2 256	2 688	35 400	33 100	19%	-0,32
Norrköpings Tidningar (NTM)	2 406	2 856	39 500	33 400	18%	-0,83
Norrbottnens-Kuriren (NTM)	2 338	2 892	18 500	16 300	24%	-0,46
Bohusläningen (Stampen)	2 295	2 988	27 800	20 400	30%	-0,87
Hallandsposten (Stampen)	2 235	2 770	29 100	24 400	24%	-0,67

Några slutsatser beträffande prisstrategin

- * Först en notering beträffande elasticiteten. Ju närmare -1 nyckeltalet kommer desto mindre blir effekterna av en prishöjning på totalintäkten. Vid -1 är den positiva effekten helt uttraderad. Intäkten i det fallet från läsarmarkanden blir konstant.
- * MM:s uttalade ambitioner att höja priset kraftigt för att pressa fram intäkter från print har lyckats såtillvida att ingen annan koncern har höjt sina priser lika kraftigt. Däremot visar utfallet beträffande upplageeffekterna för deras två redovisade tidningar helt olika utveckling, vilket illustreras av elasticiteten. ST redovisar betydligt mer positivt utfall än GD, trots lika stora höjningar, vilket indikerar att andra faktorer än priset kan påverka utfallet.
- * Sammantaget kan man säga att MM och Stampen har höjt priserna kraftigast.
- * Det sämsta utfallet beträffande elasticiteten, det vill säga de som har vunnit minst på prishöjningarna är de två Stampentidningarna. I Bohusläningens fall är resultatet snubblande nära värdet -1, vilket man som vi sett bör undvika. De har också genomfört de största prishöjningarna efter MM. Tidningarna har också den faktiskt sämsta upplageutvecklingen bortsett från GD.

"DE SOM HAR VUNNIT MINST PÅ PRISHÖJNINGARNA ÄR DE TVÅ STAMPENTIDNINGARNA"

- * Den minsta faktiska procentuella upplageminskningen har Barometern.
- * Om vi studerar de interdependenta (av varandra beroende) marknader som tidningar arbetar på, så vet vi att de stora upplageminskningarna för MM:s tidningar har skapat svårigheter för annonsförsäljningen. Enligt uppgift ett påtagligt problem för framför allt riksförsäljningen som sker i koalition med andra tidningsgrupper.
- * Bilden av effekterna av prishöjningarna är således mångfacetterad. Inget entydigt mönster kan urskiljas. MM har valt en hög prishöjningsstrategi medan Gota har valt det motsatta liksom NMT även om den koncernen ligger något högre än Gota. Stampen ligger över de båda sist nämnda koncernerna men ändå lägre än MM.
- * Någon entydig väg till framgång enbart på läsarmarknaden kan inte urskiljas. Däremot medverkar kraftigt fallande upplagor till en försämrad lönsamhet genom negativa effekter på annonsförsäljningen och distributionskostnaderna.

Lokaljournalistiken

Oumbärligt lokalt material har förutsättningar att skapa betalningsvilja hos läsarna oavsett vilken plattform som används, varför lokala satsningar kan ses som del i en strategi för en god transformering från print till digitalt.

I en artikel i Nordicom Reviews senaste nummer "Hyperlocals and Legacy Media" av Gunnar Nygren, Sara Leckner & Carina Tenor, finns mycket läsvärt kring frågorna om lokal journalistik. Liksom analyser kring hyperlokala medier och deras situation jämfört med det som kallas "legacy media", det vill säga traditionella medier i printkategorin. Artikeln behandlar denna nya intressanta medieekologi. Den innehåller bland annat en intressant tabell över koncernernas antal lokalredaktioner, där 2004 jämförs med 2016. Jag har gjort samma urval av koncerner som ovan beskrivits.

	2004	2016	Förändring i procent
Gota	44	29	-34
MM	62	20	-68
NTM	22	15	-32
Stampen	12	7	-42

Några iakttagelser:

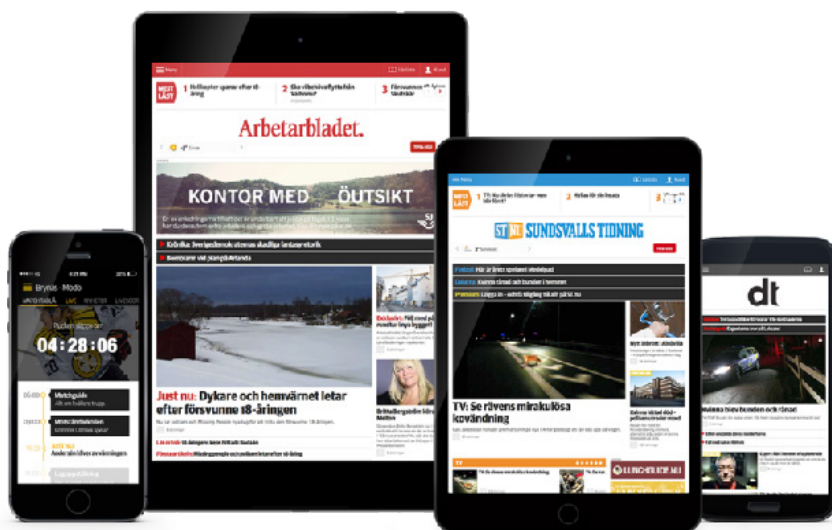
- * MM framstår som unika i sin kraftiga neddragning av antalet lokalredaktioner -68 procent. En anmärkningsvärd förändring samtidigt som man höjt priset på sina tidningar kraftigare än vad konkurrenterna gjort. Vilken attraktionskraft vid sidan av det lokala materialet (som man dessutom i väldigt stor utsträckning hanterar centralt) kan man lyfta fram för prenumeranterna för att motivera prishöjningarna? Dessutom: Mittmedias kraftiga prioritering av digitalt behöver också det lokala materialet för att lyfta prenumerations- och betalningsviljan.

"NÅGON ENTYDIG VÄG TILL FRAMGÅNG ENBART PÅ LÄSARMARKNADEN KAN INTE URSKILJAS"

"OUMBÄRLIGT LOKALT MATERIAL HAR FÖRUTSÄTTNINGAR ATT SKAPA BETALNINGSVILJA HOS LÄSARNA OAVSETT VILKEN PLATTFORM SOM ANVÄNDS"

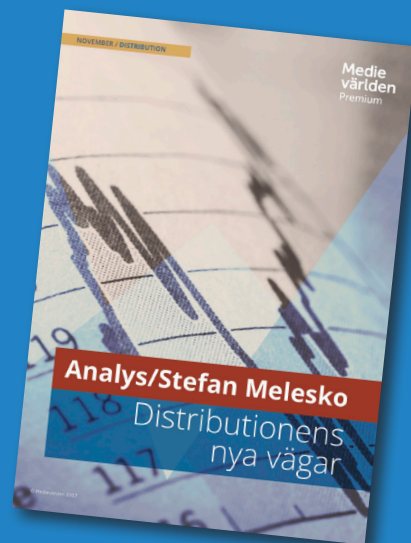
- * Gota har flest lokalredaktioner, även om också den koncernen minskat antalet påtagligt.
- * Gota och NTM följs även i den här analysen åt vad gäller minskningar.
- * Vad gäller procentuell minskning ligger Stampen mellan Gota/NTM och MM.

Strategin för att utnyttja det lokala materialets dragningskraft på betalda prenumerationer varierar som synes mellan koncernerna. Den enda vägen för att klara transformeringen finns inte. Men det finns flera vägar att välja mellan och mot bakgrund av ovan förda resonemang kan man onekligen fråga sig om de valda vägarna, om än olika, är de rätta för respektive koncern.



SLUTSATSER:

- * Strategierna som här behandlats måste kompletteras med kostnadsänkande åtgärder som harmonierar med inriktningen när det gäller intäkter och plattformsväl. Ett exempel på det är samarbete med oberoende distributionsföretag för att konstanthålla eller som vi tidigare sett i en analys i Medievärlden faktiskt kunna sänka distributionskostnaderna för print.
- * Vissa tidningars dåliga elasticitetsvärden jämfört med andra som har haft samma storlek på prishöjningarna – MM och Stampen – indikerar att andra faktorer än priset påverkar upplageutvecklingen. Sannolikt är den redaktionella kvaliteten en sådan faktor.
- * Vi har ännu inte kunnat se effekterna av den frekvensminskning som sker inom Gota (TA) eller förändringarna av distributionstidpunkt inom MM. Sannolikt är en frekvensförändring kopplat till digitala möjligheter enklare och positivare för lönsamheten och mindre krävande vad gäller beteendeförändringar hos läsarna än vad en eftermiddagsutdelning av en dagstidning faktiskt är. Men vi får se.
- * Slutligen kan vi konstatera att strategivalet är komplicerat och flera vägar kan väljas. Det avgörande är att det finns en "fall back strategy" om den valda inriktningen måste korrigeras.



LÄS OCKSÅ:
"Distributionens
nya vägar"

