

Anders Lithner

De stora koncernerna

Mediehus byggda av insikter och data

Många nordiska medievarumärken ingår i någon av regionens stora mediekoncerner. Hur tänker en sådan? I kölvattnet av de senaste decenniernas strukturomvandling har frågan blivit brännande. Kanske är det inte bara storleken som skiljer dagens koncerner från mindre mediehus. En avgörande strategisk framgångsfaktor finns i synen på kunskap och data. Det är med insikter och data i centrum som de hittills resultatstarka mediekoncernerna tar sig den alltmer utmanande framtiden an.

Så snart jag hade tackat ja till att skriva någonting på temat ”hur gör man som stor mediekoncern för att överleva”, radade frågorna upp sig. Överleva – är det rätt ord, är det så krisigt? Och om det är det, varför är det så viktigt att de överlever? Och vad är en stor mediekoncern?

Om vi nöjer oss med att titta på de båda mediekoncernerna Bonnier och Schibsted, kan vi ur boksluten¹ utläsa att de tillsammans omsätter nästan 20 miljarder bara i Sverige och att båda går med vinst. Nej, de är inte de enda aktörerna på de nordiska marknaderna. Det finns mediehus som har det tuffare och värdekedjorna är tydligt utmanade. I hela mediesektorn försvaras vinstmarginalerna ofta med hjälp av nedskärningar, inte minst av journalisttruppernas storlek. Men det bör has i åtanke att det, i det korta perspektivet, handlar mer om en kamp för att må bra, än en kamp för att överleva.²

Är det viktigt att de överlever? Just här rymms inte en rättvis återgivning av frågans ideologiska dimensioner. Vi kan nöja oss

med att konstatera att, å ena sidan samma Bonnier och Schibsted tillsammans i Sverige, i ekonomiska mått mätt, är nästan tre gånger så stora maskinerier som public serviceföretagen (SR + SVT). Så det är mycket media, mycket innehåll och mycket journalistik vi pratar om. Men att de å andra sidan, inräknat företagets verksamhet i 38 länder utanför Sverige, knappt når upp till anklarna på Facebook, som är sju gånger större. Eller Google (inkl. t ex Youtube). Det får plats nästan 40 stycken sammanslagna Schibsted- och Bonnierkoncerner bara i Google.

Jämfört med landets regionala mediehus är förstas Bonnier och Schibsted elefanter. Jämfört med de amerikanska aktörer med vilka man konkurrerar om svenskarnas världsbild och tid, är de cirkusmöss. Det är väl kanske den viktigaste konsekvensen om det går dåligt för de svenska elefanterna, att de blir förbitrampade av de amerikanska. Bra eller dåligt? Det lämnar jag till läsaren. Men att frågan är viktig för vilka kanaler som dominerar befolkningens medievardag råder knappast någon tvekan om.

Utöver det handlar det förstas om arbets-tillfällen. Samma två koncerner räknar tillsammans ca 15 000 anställda. Läger vi till MTG, Stampen, MittMedia, Gota Media etc.

Anders Lithner, VD och medgrundare av analys- och undersökningsföretaget Inizio och arbetar i den egenskapen nära flera av de nordiska mediekoncernerna.

och därtill också räknar de många underleverantörer som är direkt knutna till dessa koncerners verksamheter, talar vi om många tiotusentals anställda, idag verksamma mitt i den digitaliserings-, kommunikations- och innovationsfåra som man från politiskt håll gärna utpekar som det framtida svenska välståndets fundament. På nordisk nivå blir förstås siffrorna ännu större.

Det lönsamma mediehuset – som det hittills sett ut

Att vara medieägare var länge ett lukrativt värv. Den lokala morgontidningen täljde guld. Förändrade vanor och ökad konkurrens från andra medieslag har gjort det svårare. Med tiden har många små medieföretag istället blivit få mediekoncerner. För ägarna har detta gett skalfördelar; en del resurser har kunnat centraliseras och de finansiellt muskulösare koncernerna har kunnat kraftsamla kring den teknikutveckling som krävts för att möta digitaliseringen, på ett sätt som varit omöjligt för mindre medieföretag.

Men själva affärsmodellen har i princip alltid varit densamma: först säljer man ett innehåll till en publik, sedan säljer man publiken till annonsörer. Enkelt! Allt som behövs är ett innehåll som tillräckligt många vill betala för. Alltså investeras intäkterna i innehållsproduktion, t ex i form av journalistik, så att produkten är bra nog för att locka en månghövdad publik, som dels själva betalar, dels garanterar annonsintäkter.

Än idag lockar 200-åriga medievarumärken just månghövdad publik. Än idag finns tjockt av detaljister och varumärken som avsätter gigantiska marknadsbudgetar för att göra reklam. Varför är då medieföretagande inte längre lika lönsamt? Vad är det som har hänt? Förenklat är det tre saker:

1. *Publiken upplever inte samma relativa värde.* En tidningsprenumeration i början av 1990-talet gav sin lyckliga prenumerant senaste nytt, fördjupning, myndighetsinformation, bostadsannonser, lediga jobb, pryltor, kuponger att klippa ut, bio- och evenemangs-

program och mer därtill, som alltsammans var information som fanns där och bara där. Väl värt ett par tusen om året. Idag finns allt det i olika gratisvarianter ett klick bort. Samma resonemang kan anföras för tidskrifter. Såväl tidsfördriv som specialintressen kan idag tillgodoses på andra och billigare sätt. Att få betalt för abonnerade nisch-TV-kanaler var lättare innan Youtube och så vidare. Det går an att attrahera månghövdad publik än idag, men att få ordentligt betalt av den har blivit mycket svårare.

2. *Reklamytorna har reducerats.* I en tidning ryms många annonser, stora och små. Det ställde till problem när läsarna övergick till surfande med dator istället. Många klickar sig inte djupare än förstasidan och där ryms mycket färre annonser än i tidningen, vilket förstas drabbade intäktsbredden. Under ett TV-program ryms flera långa reklamblock, i ett Youtube-klipp ryms bara en reklamfilm. Men just som mediehusen börjat anpassa sig till publikens myckna datorsurfande dök touchskärmstelefonen upp. Idag har mobilen blivit, om inte den viktigaste, så en av de primära enheterna för mediekonsumtion³. I den ryms bara få och små annonser vars visningstid ofta bara är en flämtning innan besökaren med en liten tumrörelse skrollat bort den. Den i sig mindre betalningsbenägna publiken är alltså därtill i sin tur svårare att kommersialisera på annonsmarknaden.

3. *Kostnadskonkurrensen har blivit brutal.* Vad är det som gör att vissa händelser upplevs som viktiga nyheter och andra inte? Redan i Walter Lippmans nu 90 år gamla listande av kriterier för detta nämns känslan av närhet till det inträffade. Kriteriet är kvar i alla nyhetsvärderingsuppställningar sedan dess. Händelser som upplevs som nära – socialt, kulturellt, i tiden och i rummet – utgör nyheter som vi gärna tar del av.⁴ Vad kan bättre infria detta än nyheter om vad just mina vänner gör just nu. Populariteten hos Facebook, Instagram, Youtube och Twitter ska ses ur det perspektivet. De har ett innehåll vars närhetsrelevans det är svårt för journalistproducerade texter

att konkurrera med. Men vad värre är, ur medieägarperspektiv, de kan nå sina gigantiska publikvolymerna nästan utan kostnader. Vanliga medier måste avlöna journalister och produktionsteam för att skapa ett innehåll bra nog att locka publik. Det behöver inte de amerikanska jättarna, eftersom vi skapar innehållet åt dem. Det betyder i sin tur att de kan sänka priserna på reklamkontakter, till nivåer som svenska medieföretag inte kan erbjuda om de med de slantarna ska avlöna journalister.

visar i sitt kapitel i denna volym ger starka varumärken och en från början stor publik förutsättningen. Men utöver det, vilka faktorer spelar roll? Tre saker förefaller avgörande: (1) en datadriven affärslogik, (2) ett ekosystem av innehåll och tjänster och (3) den allt genomsyrande synen på sig själv som ett idé- och kunskapsföretag. Låt oss lyfta på var och en av dessa strategienar och se vad som gömmer sig under dem.

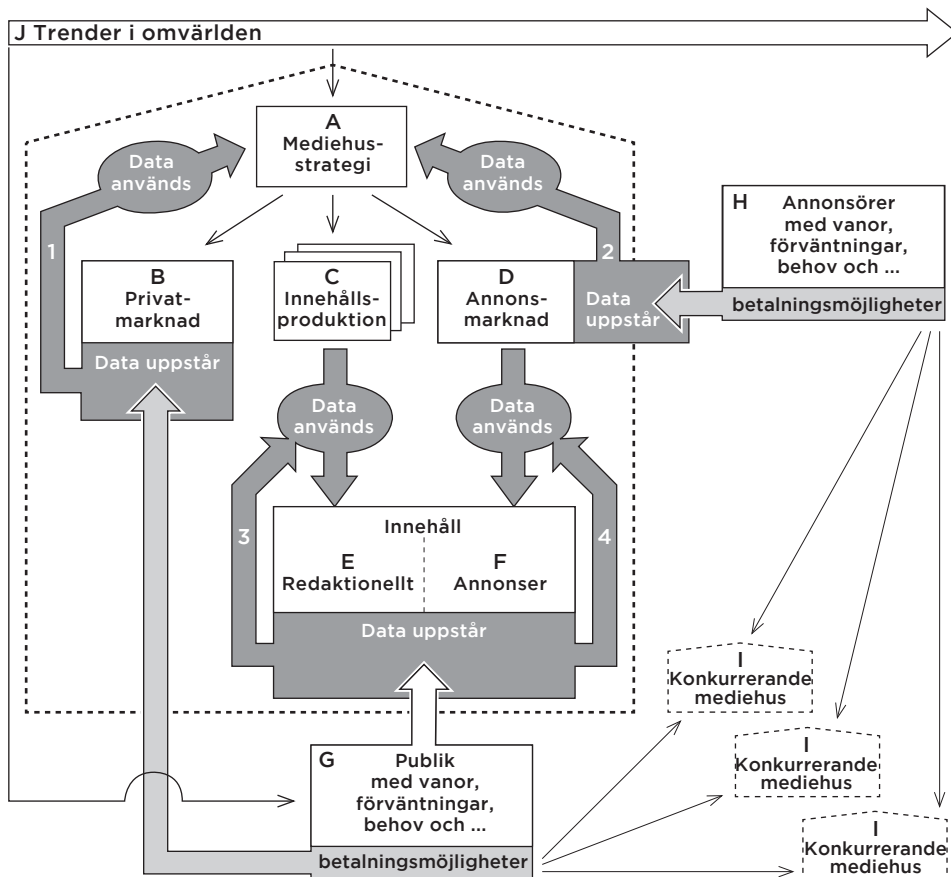
Det lönsamma mediehuset – som det ser ut idag

Det låter nattsvart. Allt mindre betalt av publiken och allt mindre betalt för publiken av annonsörerna. Ändå finns det mediekoncerner som lyckas. Hur gör de? Som Ohlsson

Den datadrivna affärslogiken

Nedan finns en modell som jag har skapat för att göra den här artikeln strået mer konkret än vad som ofta blir fallet när man talar om datadriven strategi. I modellen har jag försökt illustrera betydelsen av data i en modern mediekoncern. Den bygger fortfarande på samma

Figur 1. Data i en modern mediekoncern



huvudsakliga affärsmodell med två typer av intäkter: från en betalande publik och från annonsörer (de ljusgrå pilarna). Modellen har ingen början och inget slut, utan antar snarare formen av ett korthus där alla spelkort påverkar varandra och inget kan tas bort utan att alltsammans faller ihop. Det är alltså bara för enkelhets skull jag beskriver den någorlunda uppifrån och ned.

Längst upp i mediehuset skapas strategier (A), av styrelse och ledning. Under sig har de förenklat tre betydelsebärande divisioner: de som har hand om de betalande kunderna (B), de som skapar själva innehållet till koncernens olika varumärken och plattformar, i form av journalister, utvecklare och produktionspersonal och (C) de mediasäljare som jagar intäkter från annonsörer och ser till att reklamen kommer in i innehållet (D).

När publiken (G) konsumerar innehållet möts de dels av redaktionellt innehåll (E) och dels av kommersiellt innehåll i form av annonser och reklam (F). Den sistnämnda typen av innehåll kommer utifrån, från annonsörer (H).

I princip ingen privatperson och ingen annonsör är 100 procent trogen en koncern. Det betyder att varje mediehus lever i en konstant kamp för att maximera sin del av de bägge pengaflödena och att minimera de andelar som istället hamnar i andra mediehus (I), inklusive till exempel Facebook. För att krängla till det påverkas förstås såväl publik och annonsörer, som medierna själva av trender i omvärlden (J) som ibland är så starka att mediemarknadens pengaflöden på kort tid växlar om och flyter i helt nya riktningar.

Men ingenting av detta är egentligen nytt. På detta vis var mediehus organiserade långt innan smartphones, internet och till och med kommersiell radio och TV. Det som är nytt är att det i varje interaktion med publik, konsument och annonsörer registreras data (mörkgrå fält), som rätt använd kan utgöra den komparativa fördel som gör att en koncerns lönsamhet kan växa från år till år, medan en annan – med i övrigt samma uppställning – närmast hamnar på obestånd.

Den första typen av data (1) är transaktionsdata från privatpersoner. Hur många

köper vilka medieprodukter, till vilket pris? Vilka segment är lönsamma, i vilka förlorar man? Analys av denna data är avgörande för att ledningen ska kunna ställa rätt erbjudanden på marknaden, göra rätt anpassningar av kostnadskostymen, sätta rätt priser och förspå den närmaste framtiden.

Också den andra typen av data (2) är av ekonomisk art. Hur går annonssäljet? Vilka är de mest lönsamma kunderna, de mest lönsamma annonsformaten? Analysen av denna är inte sällan implementerad i algoritmer som automatiskt justerar annonspriser efter tillgång och efterfrågan i en sorts børslogik.

Data av typ 3 och 4 är sådan som uppstår när publiken tar del av medieinnehållet. När det gäller all typ av digital mediekonsumtion alstras denna data momentant. Konsten är att använda den rätt, så att publiken får upplevelser som anpassats och optimerats efter just deras beteendemönster och så att annonsörer kan erbjudas möjligheten att – till högre kontaktkostnader – nå precis de användare som med sitt beteende avslöjat att de tillhör annonsörens målgrupp. Publikens exponering för olika typer av redaktionellt innehåll (typ 3) mäts sällan med samma system som registrerar exponeringen för annonser (typ 4). Däremot pågår flera stora projekt för att integrera dessa datakällor både med varandra och med annan typ av mjukare data insamlad med enkäter.

Att skapa en datadriven affärslogik kan, när det beskrivs som ovan, låta banalt. Det är det inte. I takt med digitalisering av produktion och konsumtion har mängden data ökat lavinartat. Den utgör så att säga ingredienserna i en datadriven affär. Men det behövs avancerade system för att lagra och realtidsprocessa de enorma datavolymer. Man kan säga att systemen utgör kastruller att lägga datan i. Dessa kastruller är så dyra att man idag talar om en sorts *tech tax*. Det vill säga den betydande andel av intäkterna som måste användas för att köpa in eller utveckla kraftiga datahanteringssystem.

Och ändå, har många mediehus blivit smärtsamt medvetna om, räcker det inte med fina ingredienser och en blank kastrull för att

anrättningen ska smaka. Det behövs kockar också, som kan analysera och skriva algoritmer som får saker att hända. Det handlar om avancerade algoritmer av typen *if this, then that*. De svenska mediehusens produktion av smarta algoritmer sker förstås i konkurrens. Google till exempel har fler än 20 000 på avdelningen för *Research and Development*, anställda i princip bara för detta.

Utan att ha empiriska belägg för det, tror jag det finns skäl att misstänka påfallande linjära samband mellan olika koncerners förmåga att samla in, hantera, analysera och (helst automatiskt) agera på de fyra typerna av data i modellen, och deras respektive lönsamhet. De som är bäst på det är också de mest framgångsrika, i Sverige och globalt.

Det är också en fråga om mod. Dagens medieföretag konkurrerar på en explosivt föränderlig marknad. De måste vara snabbfotade och inte låta sig tyngas av vad som fungerat de närmast föregående hundra åren. Utöver att dra rätt slutsatser av data måste alltså koncernen ha korta beslutsprocesser och just modet att snabbt fatta och implementera helt nya beslut.

Ett ekosystem av innehåll och tjänster

Storlek kan i sig vara en fördel, men till skillnad från många andra branscher förefaller ett brett system av många *olika* varumärken och kanaler, vara mer lönsamt än många likadana. En framgångsrik järn-, sko- eller tobakshandlare gör kanske klokt i att använda sina vinster till att köpa upp en konkurrent och sedan ännu en. På så vis kan man med sin storlek förhandla sig till lägre inköpspriser samtidigt som det till slut inte finns någon konkurrens som tvingar en att hålla ned de egna priserna.

Men en mediekoncern köper inte in stora partier från grossister och säljer inte en produkt som ser likadan ut överallt och varje dag. Det man säljer till privatpersoner är mer att likna vid samtalet man regelbundet har med en vän, över en öl, via telefon eller medan man väntar på bussen. Där finns, och måste finnas, igenkänning såklart. Men också någon sorts

dynamik, bredd och variation. Vänner som alltid drar samma historia är inget kul. Det som mediekoncerner säljer till annonsörer är en chans att få berätta något just för de egna vännerna. Exploderat till en hel koncernaffär, miljontals privatpersoner och därtill annonsörer som varje dag får invitationer till motsvarande sociala sammanhang från andra mediehus, är detta ett fält som dels förutsätter ett mångfacetterat innehåll, dels rik data som används väl.

Att som lokal morgontidningsägare köpa upp andra morgontidningar i andra regioner (bli en morgontidningskoncern), ger därmed, sedan mediekonsumtionen digitaliserades, bara de mer begränsade besparingsmöjligheter som följer av att vissa funktioner kan centraliseras. Men eftersom publiken inte dagligdags hoppar omkring *mellan* olika lokala medier eller deras sajter, ger det ingen ny data. Att däremot som mediekoncern med förvärv försöka återskapa det ekosystem som en gång var morgontidningens eget – med nyheter, prylmarknad, rese- och eventlistor, privat och offentligt, underhållning och information – ger förutsättningar. På det ena stället berättar privatpersonen med sin data vilka ämnesområden som intresserar, på ett annat vilka konsumtionskategorier, på ett tredje hur man helst blir förströdd och så vidare.

En mediekoncern med en bred palett kan därmed behålla publiken inom sitt eget ekosystem under hela dygnet samtidigt som den data som uppstår i mötet med publiken får den rikedom att annonsörerna kan erbjudas styrningar mot mer precisa målgrupper. Av detta följer också att det organisatoriskt inte blott handlar om att ha modet att fatta snabba beslut, utan också samarbetsformer mellan koncernens olika delar som tillåter ett sammanhängande ekosystem att uppstå.

En av de framgångsrika mediekoncernernas kännetecken är alltså variationen i varumärkesbuketten. I modellen ovan illustreras detta av att innehållsproduktionen (C) har flera lager. Den spänner alltså över olika medietitlar och kanaler och innehållet distribueras på flera olika plattformar parallellt, emedan såväl privat- som annonsmarknad är

gemensam och alltså kan dra nytta av datan som uppstår i koncernens alla hörn.

Av den nordiska mediedebatten att döma råder en besvärande kunskapsbrist kring komplexiteten i moderna medieföretags marknadsvillkor, inte minst på detta område. Det är också skälet till att ställningskrig alltjämt främst uppstår kring teman som hör äldre medieepoker till. Givetvis är journalistiskt oberoende, ägarkoncentrationens förhållande till mångfald och ledarredaktionernas politiska agendor viktiga frågor, men utan förståelse för hur hela ekosystemet hänger ihop, riskerar resonemangen att bli så förenklade att de leder fel.

Synen på sig själv som ett idé- och kunskapsföretag

Automatisera det som automatiseras kan, det är närmast en naturlag inom alla typer av företagande. Tillverkningsindustrin har sedan länge bytt ut sina svetsare mot robotar och penningplacerarna sina aktiemäklare mot datorer. Samma sak händer förstås i mediekoncernerna. Sättarna försvann redan för fyrtio år sedan. Förra året publicerades de första texterna i svenska dagstidningar som författats av en robot.

Den just nu viktigaste automatiseringsvägen i medieindustrin handlar om det som ryms inom begreppet programmatiska annonsköp.⁵ Siffrorna varierar beroende på definitioner och estimeringsprinciper, men betydande delar av försäljningen och köpen av digitala annonsytor sker idag med automatiserad programmatisk handel och fenomenet är på väg att etableras också för mer traditionella kanaler som TV och print. I USA står den programmatiska handeln redan för mer än hälften av alla köp av annonsering på internet⁶. Enkelt uttryckt betyder det att datorer köper reklamkontakter av datorer till priser som i realtid regleras beroende av efterfrågan och att annonserna riktas till webbläsare och telefoner på basis av data i stora tekniska system.

En viktig och högaktuell fråga för dagens mediekoncerner är alltså vilka delar av det tillgängliga lagret som ska göras åtkomligt för programmatisk handel och på vilket sätt. På en

webbsida med tre annonsytor och en miljon besök, finns tre miljoner reklamkontakter att sälja. Ska alltsammans anslutas till de börser där den programmatiska handeln sker, eller bara de delar av lagret som man inte själv lyckats sälja till ett högre pris?

Men den viktigare frågan handlar om det som blir kvar sedan maskinerna har gjort upp. De flesta tycks överens om att den automatiska handeln inom överskådlig framtid kommer att ersätta enklare former av annonsförsäljning, den som gått ut på att övertala en annonsör att köpa reklam i ett givet annonsformat till ett pris i en prislista. Därmed hotas faktiskt ännu en stor yrkesgrupp i de nordiska mediehusen. Men samtidigt kommer inte all mänsklig dialog mellan medier och annonsörer att upphöra, lika lite som finansiell rådgivning försvann när aktiehandeln togs över av datorer.

Med detta följer att kravet på mediets representanter på marknaden ökar dramatiskt. Samtalen flyttas från den dagliga handeln med reklamkontakter, till mer strategisk dialog kring den specifika mediekanalens roll i effektkedjan, målgruppernas signalement och annonsörens affärsmässiga utmaningar. De senare årens etablerande av stora avdelningar för *creative sales* och den snabba framväxten av olika former av *content marketing* ska ses i ljuset av detta.

Det gör att mediekoncerner för att lyckas idag måste anlägga en syn på sig själva som idé- och kunskapsföretag, vars vardagliga samtal med de viktigaste annonsörerna mer liknar de som tidigare förts av varumärkes- och kommunikationskonsulter.

Hård data. Och mjuk

För att göra en lång historia kort står och faller mediekoncernernas förmåga att överleva och må bra i stor utsträckning med deras förmåga att göra data och analys till själva bränslet i systemet.

I dagens digitala medielandskap registreras svindlande mängder data varje sekund. Det finns alltså hård data om vem som konsumerar vilken kanal och vilket reklam innehåll, när de gör det och hur de gör det. Med kloka

algoritmer kan innehåll skräddarsys, annonser målgruppsstyras, prenumerationer och abonnemang förlängas med erbjudanden i exakt rätt ögonblick och så vidare. Det kan till och med ske automatiskt.

Men den hårda datan svarar bara just på vem, vad, när och hur. Den svarar inte på varför. Varför besöker den här målgruppen detta innehåll, varför klickar de på ett kommersiellt budskap och inte på ett annat, varför kommer de sedan till annonsören och handlar? För att veta det, måste vi fråga. Detta är forskningens och enkätundersökningens roll.

I en värld där också vardagshandeln som styr de viktiga annonsintäkterna sker med algoritmer måste mediekoncernerna axla en rådgivande roll för att fortsätta vara relevanta för annonsörerna. Och att vara rådgivande

innebär inte sällan att kunna resonera just om varför.

Där den hårda datan möter den mjuka; de stora digitala loggarna möter landskapsförståelsen och enkäterna och undersökningspanelerna⁷, där möts också mediekoncernernas affärsutmaningar som solstrålar i ett brännglas⁸. Här finns en fantastiskt spännande uppgift för den medieforskning som söker tillämpning och dialog mellan bransch och akademi.

Att lyckas som medieföretag handlar om att mäta vem, vad, när och hur – och om att skapa produkter och lösningar som med maximal grad av automatisering optimerar allt från publikens upplevelse till de reklameffekter man erbjuder annonsörerna. Men det handlar också alltmer om att förstå och kunna förklara varför.

Noter

1. *Bonnier Årsberättelse 2014 och Annual Report, Schibsted Media Group 2014.*
2. För en utmärkt sammanfattning av den ekonomiska utvecklingen, se Jonas Ohlsson i denna volym.
3. Se t ex Lithner & Nelsson (2016).
4. Se Pracke, 1968.
5. För närmare förklaring se IABs *Handboken om programmatic3.0.*
6. För en kort beskrivning av denna utveckling, se t ex artikel från *The Programmatic-Advertising Report.*
7. För diskussion av insight-panelens roll i en mediekoncern, se Nelsson, Petersson & Lyberg (2015).
8. För ytterligare resonemang om integration mellan enkäter och big data, se Lithner & Olsson, 2015.

Källor

Annual Report, Schibsted Media Group 2014 [hugin.info/131/R/1911430/682298.pdf](http://info/131/R/1911430/682298.pdf)
 Bonnier Årsberättelse 2014, *Att ständigt utveckla media.* www.bonnier.se/Documents/1/BonnierAR2014_swe_v3.pdf

IAB Sverige (2015) *Handboken om programmatic 3.0.* iab sverige.se/wp-content/uploads/iab_handboken_programmatic_3-0_v3.pdf

Lithner, Anders & Johanna Olsson (2015) *Verifying the Brand Effects of Digital Display*, paper presented at Print and Digital Research Forum 2015, London. www.pdrf.net/verifying-the-brand-effects-of-digital-display/

Lithner, Anders & Karin Nelsson (2016) "Future Report Insight Story", in *Future Report*, Stockholm, Schibsted Media Group.

Nelsson, Karin, Stefan Petersson & Lars Lyberg (2015) *Developing an Opt-in Panel for Swedish Opinion Research.* Paper presented at WAPOR conference in Doha, Qatar, March, 2015

Ohlsson, Jonas (2016) "Förändring och stabilitet: Tio år av nordisk medieutveckling" i denna volym.

Pracke, Henk (1968) *Kommunikation der Gesellschaft. Einführung in die funktionale Publizisti.* Münster, Verlag Regensberg.

The Programmatic-Advertising Report (2015) Summarized in: uk.businessinsider.com/buyers-and-sellers-have-overwhelmingly-adopted-programmatic-with-mobile-leading-growth-2015-3?r=US&IR=T, Business Insider.