Bård Jordfald og Mona Bråten

Bærekraftige muligheter og løsninger for avistrykkeriene

Fafo

Bård Jordfald og Mona Bråten

Bærekraftige muligheter og løsninger for avistrykkeriene

Fafo-notat 2014:02

© Fafo 2014
ISSN 0804-5135

Innhold

Forord **5**

Innledning **6**

1 Bakteppet **7**
1.1 Mediebruk – fra papir til skjerm 8
1.2 Papiravisene og opplagstall 9
1.3 Hva leses på papir? 10
1.4 Hvem leser ikke papiraviser? 11

2 Hvorfor lager man fortsatt papiraviser? **13**
2.1 Økonomisk status - avishusene 14
2.2 Digitale og papirbaserte annonseinntekter 16
2.3 Digitale brukerinntekter 17

3 Papiravisprodusentene **19**
3.1 Sentralisering og konserndannelser 19
3.2 Schibsted ASA 20
3.3 Amedia AS 24
3.4 Polaris ASA 26
3.5 Andre avistrykkerier 28

4 Sammendrag - bakteppet **29**

5 Utfordringer og muligheter for avistrykkeriene **30**
5.1 Utfordringene sett fra trykkeriene 30
5.2 Hvordan møte framtiden? 32
5.3 Framtidig trykkeristruktur 41

6 Sammendrag – sentrale aktørers tilbakemeldinger **45**

7 Når trykkes den siste avis? **46**

Referanser **48**

Forord

Dette notatet er utført på oppdrag av Mediebedriftenes Landsforening (MBL) og Fellesforbundet. Mediesektoren og de tilhørende avistrykkeriene har i de siste 10-20 årene vært i kraftig endring. Noe av notatets formål har da vært å systematisere og sammenstille dette forløpet. Et forhold er det historiske bakteppet, et annet forhold er så speide framover. Ingen vet med sikkerhet hva som vil skje i morgen – eller om ti år for den saks skyld. For å kunne forsøke å si noe om hva som kunne skje, ble det foretatt 10 intervjuer med representanter fra arbeidstaker- og arbeidsgiversiden, samt med andre aktører som kjenner avistrykkeriene godt. Takk til alle de som stilte opp.

Takk skal også rette til oppdragsgivere og referansegruppa som fulgte prosjektet. Knut Øygarden representerte Fellesforbundet gjennom hele prosjektet. Arvid Sand, Morten Wisted og Terje Hovet har alternert som MBL sin representant. Jon Urdal fra Schibsted Trykk og Oddvar Ustad fra Nr.1 Adressa-Trykk Orkanger AS har fulgt prosjektet fra medlemsbedriftenes side. Representanter fra Hovedorganisasjonenes Fellestiltak har også deltatt på referansegruppemøtene som har funnet sted. Takk til alle for gode innspill underveis og for kommentarer til et tidligere utkast.

Ved Fafo har Sissel Trygstad vært kvalitetssikrer, mens Bente Bakken har tatt seg av korrektur. Takk til dere begge. Men selv om mange har bidratt underveis, er alle funn og konklusjoner som trekkes, forfatternes ansvar, likeså feil og mangler ved notatet.

Oslo januar 2014
Bård Jordfald og Mona Bråten

Innledning

Papiravisene og de som trykker disse, avistrykkeriene, har vært gjennom betydelige forandringer de siste 10-15 årene. Fall i opplagstallene, konserndannelser og sentralisering er noen stikkord. I tarifforhandlingene i 2012 satte Fellesforbundet og Mediebedriftenes Landsforening (MBL) ned et utvalg som skulle se nærmere på utviklingsmulighetene for avistrykkeriene. Det partssammensatte utvalget «Avistrykkerienes utfordringer og utviklingsmuligheter» skulle blant annet:

- Analysere og faktabelegge nåsituasjonen i avistrykkeribransjen
- Skissere forventet utvikling for avistrykkeriene gitt dagens organisering og forretningsmodell, herunder teknologiske og markedsmessige utviklingstrender
- Anbefale og begrunne nødvendige tiltak, herunder kompetanse, rekruttering, organisering og arbeidsform, som er vesentlig for å styrke bransjens utviklingsmuligheter
- Anbefale en vei framover som samsvarer med det framtidsbildet utvalget synliggjør
- Påpeke eventuelle endringer i avtaleverket som utvalget anser som nødvendig for å oppnå målsetningene. Utvalget som vurderer overenskomstens utvikling og struktur vil ta dette med seg i sitt arbeid.
- Det skal som en del av arbeidet avholdes en felles konferanse

MBL og Fellesforbundet kontaktet Fafo våren 2013, hvoretter Fafo la inn et forslag til et forprosjekt. Dette notatet er oppsummeringen av dette forprosjektet, som blant annet skulle ta for seg:

- Systematisering og analyse av tilgjengelige kvantitative data og intervjuer
- Kvalitative intervjuer med nøkkelpersoner i bransjen
- På basis av den innsamlede informasjonen skissere sentrale utviklingstrekk for papiravisene framover

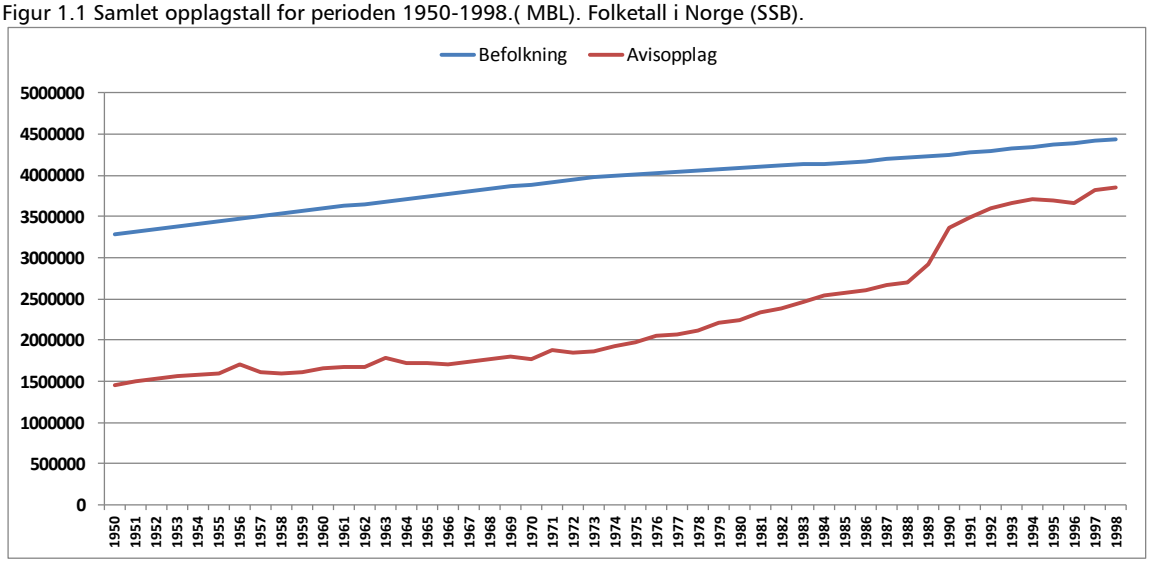
Hensikten med forprosjektet har vært å systematisere, sammenstille og analysere eksisterende materiale for å kunne tegne opp utviklingsforløpet. I lys av kvantitative data og informantintervjuer, vil dette så drøftes opp mot at trykkeriene fortsetter sin virksomhet i uendret form. Herunder vil vi problematisere det som springer ut fra informantintervjuene samt eventuelle forslag til prioriteringer og/eller tiltak. Sentrale funn i forprosjektet vil senere kunne brukes inn i et mulig hovedprosjekt, som går tyngre inn i framtidige utviklingsbaner og handlingsrom for avistrykkeriene.

1 Bakteppet

I Norge kom de første dagsavisene tidlig på 1800-tallet, og med rotasjonspresse og settemaskiner sent på 1800-tallet, falt produksjonskostnadene kraftig. Selv etter radio og TVs inntreden i norske husholdninger, holdt papiraviskonseptet på leserne og øker sine opplag. Den overordnede mediepolitikken har vært preget av et ønske om et bredt spekter av aviser, med ulik politisk forankring, som igjen representerte forskjellige interesser og meninger. Pressestøtten[1] og fritak for merverdiavgift er andre faktorer som har påvirket både antall aviser og opplagstall.

Figur 1.1 viser opplagstallene[2] for norske aviser helt tilbake til 1950. Det er en jevn vekst, fram til om lag 1970. Med innføringen av pressestøtten på 70-tallet øker opplagstallene ytterligere. Den store veksten skjer særlig på 90-tallet, når søndagsavisene kommer. Sett i forhold til befolkningen utgjorde opplaget i 1950, 44 prosent av befolkningstallet, mens det på slutten av nittitallet nærmet seg befolkningstallet. 90-tallet kan i korthet summeres opp som avisens beste tiår, mål i opplagstall.

Figur 1.1 Samlet opplagstall for perioden 1950-1998.(MBL). Folketall i Norge (SSB).



90-tallet ble også starten på noe som skulle snu om på flere næringer. Fra amerikansk forsvarsteknologi og akademia, kom internett. Informasjon som tidligere bare kunne

[1] Pressestøtten dekker: produksjonstilskudd i form av driftsstøtte til nr.2-aviser og aviser med små opplag, tilskudd til samiske aviser og minoritetsspråklige publikasjoner, anvendt medieforskning, distribusjonstilskudd i Finnmark og tilskudd til etterutdanning.

[2] Dersom ikke annet er oppgitt er samtlige opplagstall i notatet fra MBL. (http://bit.ly/1b1vmyU).

distribueres fysisk, kunne nå også sendes ut digitalt. Bank, forsikring, plateselskaper eller reiseliv er blant de bransjene som har fått en annen hverdag siden den gangen. Tilsvarende har digitalisering og ny teknologi endret betingelsene i mediesektoren radikalt. Informasjon og nyheter er kun et tastetrykk unna. Norske husholdninger, utdanningsinstitusjoner og virksomheter var, sammen med våre nærmeste naboland, tidlig ute med å ta internett i bruk. Mens drøyt halvparten av befolkningen hadde benyttet seg av internett i 2000, var andelen godt over 90 prosent i 2011[3]. Høy kjøpekraft, gode leseferdigheter, høyt utdanningsnivå samt et innovativt næringsliv og offentlig sektor gjør at nettilgang spres svært hurtig.

1.1 Mediebruk – fra papir til skjerm

SSB sin mediebarometer[4] har målt det norske folks mediekonsum siden tidlig på 90-tallet. Hovedtrekkene er at andelen som ser på fjernsyn ligger mer eller mindre stabilt. 77 prosent så på TV en gjennomsnittsdag i 2012, og tilnærmet det samme antallet (81 prosent) gjorde det i 1991. Samtidig øker antall minutter som brukes foran TV-skjermen, fra 114 minutter i 1991 til 134 minutter i 2012.

Andelen som hører på radio en gjennomsnittsdag og tidsbruken er stabilt. Å ha radioen på mens man ordner med andre ting, hjemme, på bussen eller i bilen ser ut til å stå seg. 61 prosent av befolkningen hørte på radio, i gjennomsnitt 106 minutter per dag, i 1991 mot 60 prosent av befolkningen i 2012.

For det trykte ord er utviklingen sammensatt. Andelen som oppgir at de leser bøker daglig er stabil. 24 prosent oppga at de hadde lest en bok en gjennomsnittsdag i 1991, mot en andel på 25 prosent i 2012. I gjennomsnitt leste man 10-14 minutter daglig.

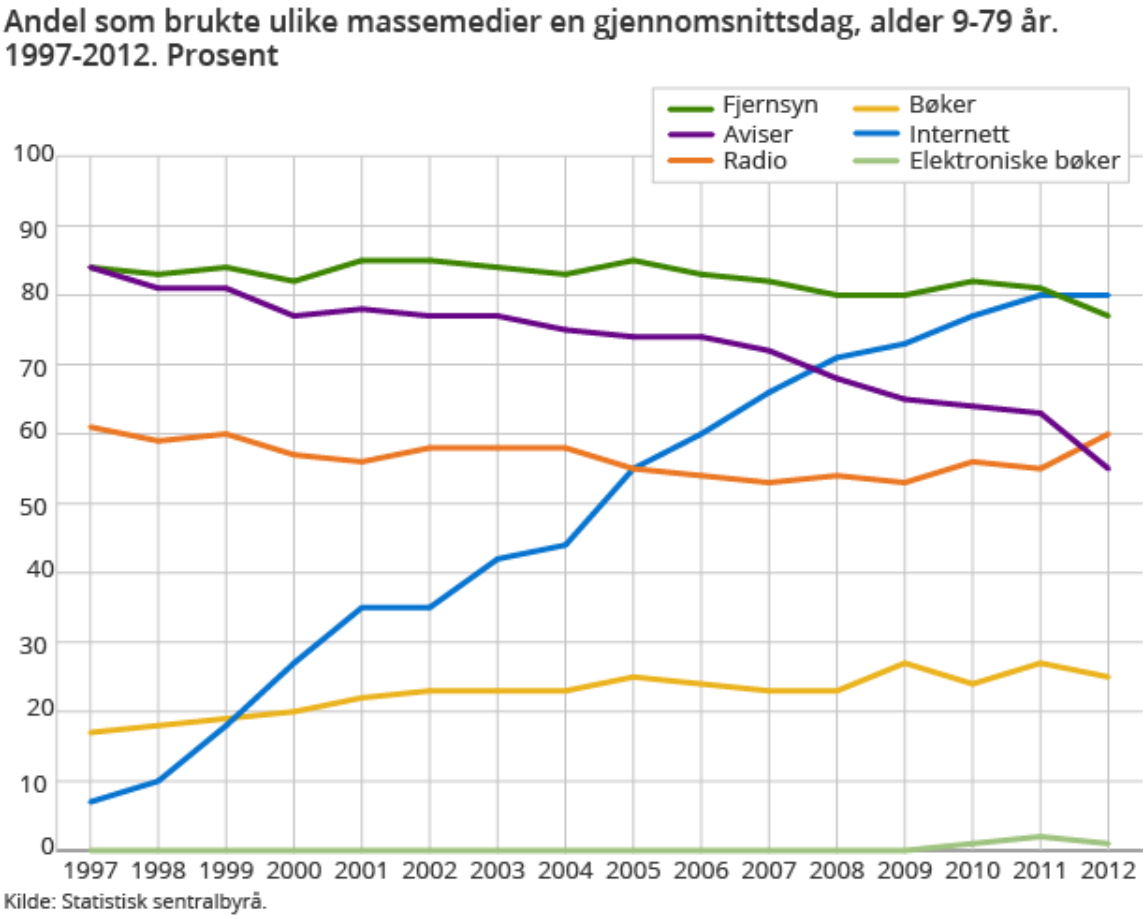
Derimot er det et kraftig fall i andelen som oppgir at de en gjennomsnittsdag har lest en papiravis. 84 prosent av den norske befolkning oppga at dette i 1991. Andelen holder seg over 80 prosent gjennom hele 90-tallet, og over 70 prosent fram til 2008. I løpet av 2008-2012 faller andelen med 13 prosentpoeng. I 2012 oppga 55 prosent at de hadde lest papiravis en gjennomsnittsdag. Tilsvarende går tiden som man bruker på å lese papiravisen ned fra 39 minutter i 1991 til 23 minutter i 2012.

- Færre leser papiraviser og de som gjør det bruker i gjennomsnitt mindre tid på det.

[3] (http://bit.ly/1cblxxY)

[4] (www.ssb.no/medie).

Figur 1.2 Massemedia forbruk i den norske befolkningen (1997-2012). Prosent.(SSB mediebarometer 2012).



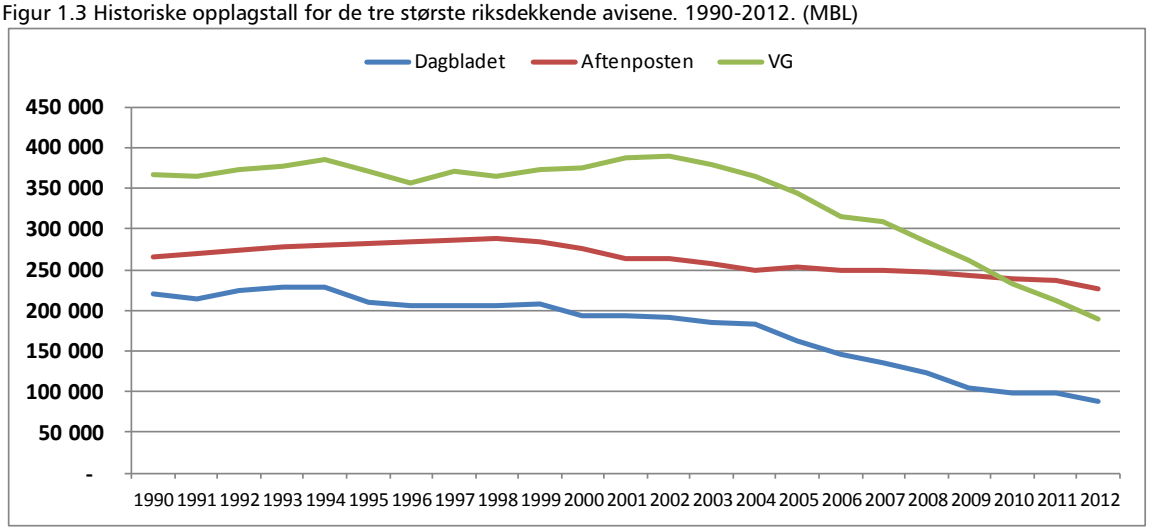
Figur 1.2 viser også internetts raske gjennomslagskraft i det norske mediebildet. I 1997 hadde kun 7 prosent brukt internett siste døgn. I 2012 var andelen steget til 80 prosent. Mens gjennomsnittsbruken lå på 18 minutter i 2000, brukte 80 prosent av befolkningen drøyt halvannen time i gjennomsnitt i 2012.

- «Alle» er på nett og de bruker betydelig med tid der hver eneste dag

1.2 Papiravisene og opplagstall

Drøyt halvparten av befolkningen hadde altså lest en papiravis en gjennomsnittsdag i 2012. Færre papirlesere gir lavere inntekter fra abonnementer, løssalg og ikke minst annonser. Dette værer til en nedgangsspiral. Fra 1996 til 2012 er nedgangen fra 2.941.400 aviser til 2.270.800, eller en samlet nedgang på 23 prosent (MBL). Sammenlikner man det samlede 2012-opplaget med sist gang man hadde så lavt totaltopplag må man tilbake til 1980-1981. Figur 1.3 viser opplagsutviklingen for de tre største landsdekkende avisene tilbake til 1990.

Figur 1.3 Historiske opplagstall for de tre største riksdekkende avisene. 1990-2012. (MBL)



Det er løssalgsavisene som har hatt den sterkeste nedgangen. Aftenposten som er basert på abonnement har historisk sett hatt en lavere veksttakt enn VG og Dagbladet. Tilsvarende er opplagsfallet til Aftenposten mindre, også etter at nettbasert distribusjon ble lansert. I et lenger tidsperspektiv har VG hatt sterk vekst etter at Schibsted kjøpte avisa (1966). Gjennom hele 70- og 80-tallet, og til midt inn på 90-tallet økte opplagstallene kraftig. Deretter følger en mindre nedgang, svak oppgang – som igjen kulminerer med en kraftig nedgang i papiropplaget fra 2002. Mens opplaget mer enn 11-doblet seg i perioden 1966–1995, utgjør 2012-opplaget omtrent halvparten av 2002-opplaget. VGs papiropplag var i 2012 på størrelse med det avisen hadde på slutten av 70-tallet[5].

Den andre løssalgsavisen, Dagbladet, får først et kraftig oppsving tidlig på 80-tallet og når sin historiske opplagstopp omtrent når internett kommer. Deretter er det nedgang, spesielt etter 2005, – før det ser ut til at opplaget flater ut i 2010. 2012-tallene[6] er de samme som da Oslo arrangerte vinter-OL (1952). Dagbladet som også var først av de store som innførte søndagsavis (1990), besluttet å legge denne ned høsten 2013.

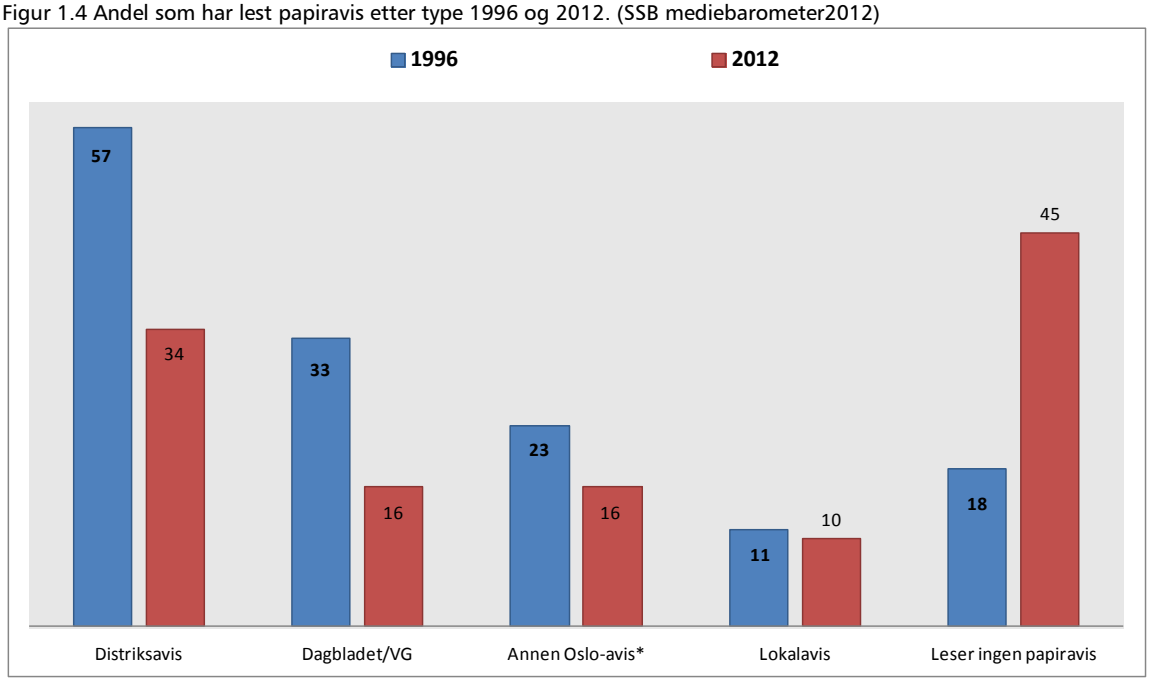
1.3 Hva leses på papir?

Nedgangen i opplagstall varierer. En måte å måle det på, er å undersøke hvor mange som har lest en eller flere aviser har utviklet seg en gjennomsnittsdag. Opplagstall og leseandeler er ikke sammenliknbare størrelser, ettersom løssalgsavisene tradisjonelt har hatt flere lesere per avis enn abonnementsavisene. For annonsørene er lesertallene av særskilt interesse. Fall i lesertall vil derfor kunne virke direkte inn på avisenes bunnlinje og manøvreringsrom.

[5] VG hadde et opplag på 194 000 i 1979 og 171 000 i 1978. I 2012 var opplaget på 188 000. (MBL tall).

[6] Dagbladet hadde et opplag på 89 000 i 1952 – og i 2012. (MBL tall).

Figur 1.4 Andel som har lest papiravis etter type 1996 og 2012. (SSB mediebarometer2012)



*Osloavis innbefatter: Aftenposten, Dagens Næringsliv, Morgenbladet, Finansavisen, Vårt Land, Dagsavisen, Klassekampen, Klar Tale, Nationen m.m.

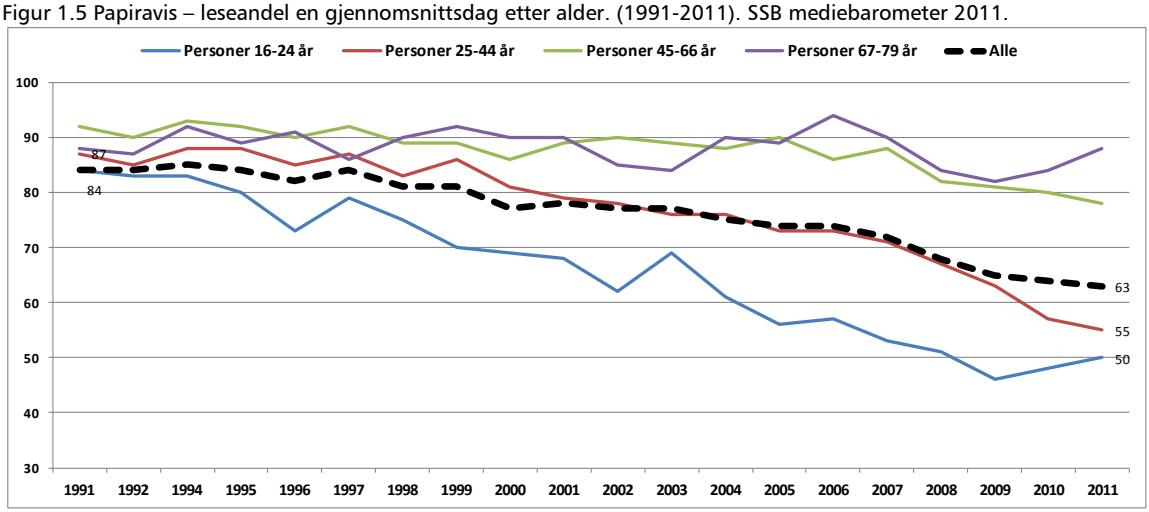
Nedgangen er sammensatt. I løpet av perioden 1996–2012 mister løssalgsavisene om lag halvparten av sine daglige lesere. Distriktsavisene har også en kraftig nedgang, i 2012 oppgir kun hver tredje at de har lest slike. «Annen Osloavis» og de mer nisjeorienterte avisene har samlet sett mindre nedgang. Lokalavisenes andel er tilnærmet den samme.

1.4 Hvem leser ikke papiraviser?

Det er de yngste leserne som faller fra. Andelen blant de eldste er mer stabil. Kort sagt er papiravis et skrumpende marked. Blant de under 15 år svarte 53 prosent at de hadde lest papiravis en gjennomsnittsdag i 1991, mot 23 prosent i 2011 (ikke vist i figur 1.5). Med andre ord leser kun en liten del av de som er født midt på 90-tallet eller seinere papiraviser. I all hovedsak bor disse hjemme hos sine foreldre, mange vil ha tilgang til en papiravis, men få leser den. For aldersgruppen 16–24 år oppga halvparten at de ikke hadde lest en papiravis en gjennomsnittsdag i 2011, mens alderskohorten i begynnelsen av nittitallet hadde andeler som eldre lesergrupper. Slik sett ser det ut til at de unge holder på sine digitale vaner når de blir eldre.

- Papiravisene får ingen tilgang fra yngre alderskohorter, ettersom de holder på sine digitale lesevaner.

Figur 1.5 Papiravis – leseandel en gjennomsnittsdag etter alder. (1991-2011). SSB mediebarometer 2011.



Figur 1.5 viser at utviklingen har endret seg siden tidlig på 90-tallet. For dem over 45 år er andelen lesere nokså stabil. De er vokst opp med papiravis og er vant til å ha det. Videre er det flere i denne aldersgruppen som får dekket avishold av sin arbeidsgiver. Mange i denne aldersgruppa betaler ikke direkte selv for sin papiravis. Det er også nedgang blant de som leser flere aviser daglig. Halve befolkningen gjorde dette i 1991 mot om lag hver fjerde i 2012. En idealtypisk papiravisleser, ifølge SSB sitt mediebarometer, var i 2012:

- Over 45 år
- Hadde høyere utdanning
- Bodde på Vestlandet

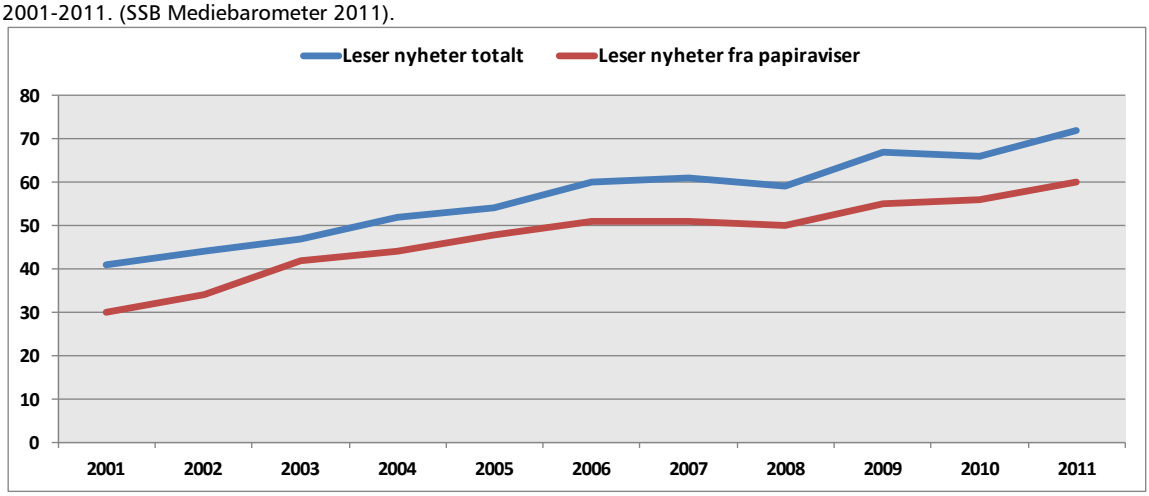
Selv om gruppa 45+ er mer kjøpesterk enn aldersgruppene under, er annonsemarkedet primært interessert i de yngre forbrukerne. De eldste er mest «satt» i sine kjøpemønstre. Kvinner rundt 25 år er den mest etterspurte kundegruppen, fordi de vil ha stor innflytelse på de fleste av husholdningenes innkjøp, nå og ikke minst i årene som kommer.

2 Hvorfor lager man fortsatt papiraviser?

Statistikken skulle tilsi at mulighetene for bærekraftige løsninger for papiravisene er begrensede. Nesten «alle» velger skjerm/nett framfor papir, opplagstallene faller, de mest lukrative leserne i annonsørenes øyne leser ikke papiravisene, eller så har de aldri begynt å gjøre det. Man kan slik sett stille seg spørsmålet hvorfor man fortsatt produserer på papir. Men endringene i etterspørselssiden, må også sees i lys av prismekanismene på informasjonen – og graden av alternative produkter. Mens papiravisleseren må betale for sin versjon, er mye av den samme informasjonen gratis på nettversjonene.

Den viktigste kilden for nyheter på nett, er de tradisjonelle «papiravisene», sammen med NRK. Figur 2.1 viser at andelen holder seg etter hvert som en stadig større del av befolkingen bruker internett for å oppdatere seg. Mens veksten i årene fram til 2010 var knyttet til internett/ PC, er veksten de siste årene knyttet til mobiltelefon og lesebrett (iPad m.m). Bedre overføringskapasitet i telenettet, telefoner med større og bedre skjermer samt at innholdet legges til rette for smartmobiltelefoner genererer vekst. Mobil og nettbrettbaserte plattformer har, og vil trolig få det samme utviklingsforløpet som tradisjonell PC-basert internettformidling.

Figur 2.1 Andel som har brukt Internett til å lese nyheter en gjennomsnittsdag. 2001-2011. (SSB Mediebarometer 2011).



Det generelle bildet er at flere blir nådd av de tradisjonelle nyhetsaktørene. Opplag og antall lesere for «opphavet» papiravisene går derimot ned. VG med sin kraftige papirnedgang, er soleklar ener innenfor mobilsidevisninger. Dagbladet følger etter sammen med andre Schibstedprodukter (Finn.no, Aftenposten mobil, E24 mobil, BT mobil, Aftenbladet mobil m.fl). I tillegg slår NRKs satsing på nye plattformer inn (TNS Gallup[7]).

[7] (http://bit.ly/1c5cvBl)

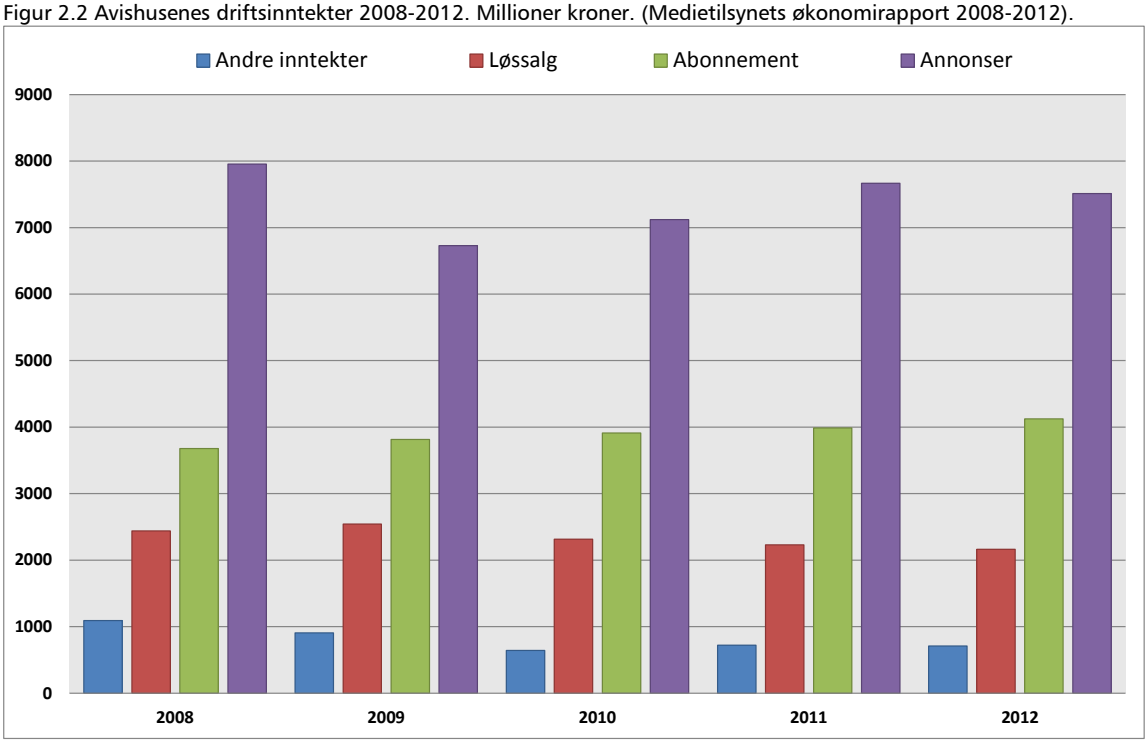
Utfordringen for samtlige papiraviser, mediehus eller mediekonserner, er at inntektsstrømmen som papir har gitt, ikke følger med når leserne tar i bruk de digitale tilbudene. Inntektene fra papirbasert annonsesalg, abonnement og løssalg blir mindre. De digitale inntektene som må erstatte disse, er på langt nær så store som det de papirbaserte inntektene var. Samtidig krever en digital overgang betydelige investeringer i kompetanse og i teknologi.

- Papirbasert inntektsstrøm følger ikke med i den digitale overgangen

2.1 Økonomisk status - avishusene

Samlet sett omsatte avishusene[8] for 14,5 milliarder i 2012, og de hadde en driftsmargin på 4,2 prosent. På aggregert 2012-nivå utgjorde annonseinntektene 52 prosent, mens løssalgs- og abonnementsbaserte inntekter utgjorde 43 prosent. I 2008 utgjorde annonseinntektene 53 prosent av inntektene, mens løssalg og abonnement utgjorde 40 prosent. Den relative andelen av inntektene hentet fra leserne har med andre ord økt.

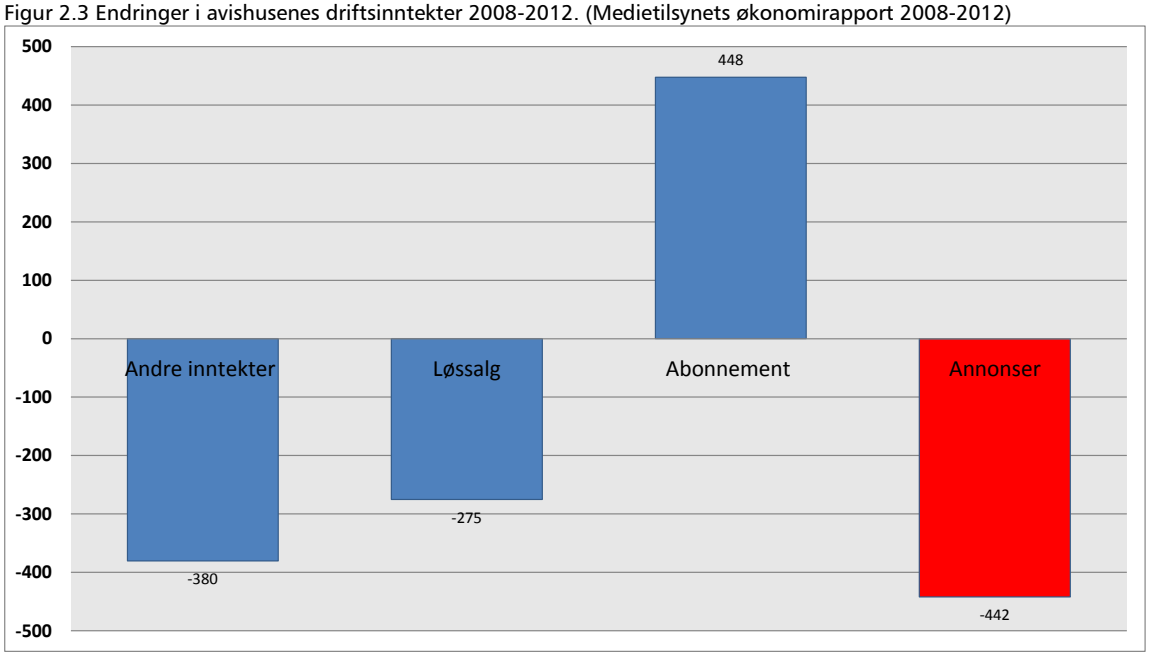
Figur 2.2 Avishusenes driftsinntekter 2008-2012. Millioner kroner. (Medietilsynets økonomirapport 2008-2012).



[8] Vi følger her Medietilsynets terminologi: Avishusene, selv om aktørene selv bruker betegnelsen Mediehus ettersom de inneholder flere plattformer (nett, mobil, nett-TV m.fl).

I Figur 2.3 er de ulike inntektskomponentene satt sammen for perioden 2008–2012.

Figur 2.3 Endringer i avishusenes driftsinntekter 2008-2012. (Medietilsynets økonomirapport 2008-2012)



Fra 2008 til 2012 øker abonnementsinntektene med 12 prosent, eller med 448 millioner kroner. I samme periode reduseres det totale opplaget med 12 prosentpoeng (MBL tall). Dette skulle tilsi at fallet i opplag og antall abonnementer er blitt kompensert gjennom økte priser. «Andre inntekter» for avishusene går ned med 380 millioner og annonseinntektene reduseres med 442 millioner. Det skal også sies at finanskrisa slo inn høsten 2008, og at reduserte annonseinntekter kan forklares som en følge av konjunkturnedgangen. Sammenlikner man annonseinntektene med i 2009 med de i 2012, var det en vekst på 783 millioner. Papiravisene henter altså inn annonseinntekter igjen, etter krisa.

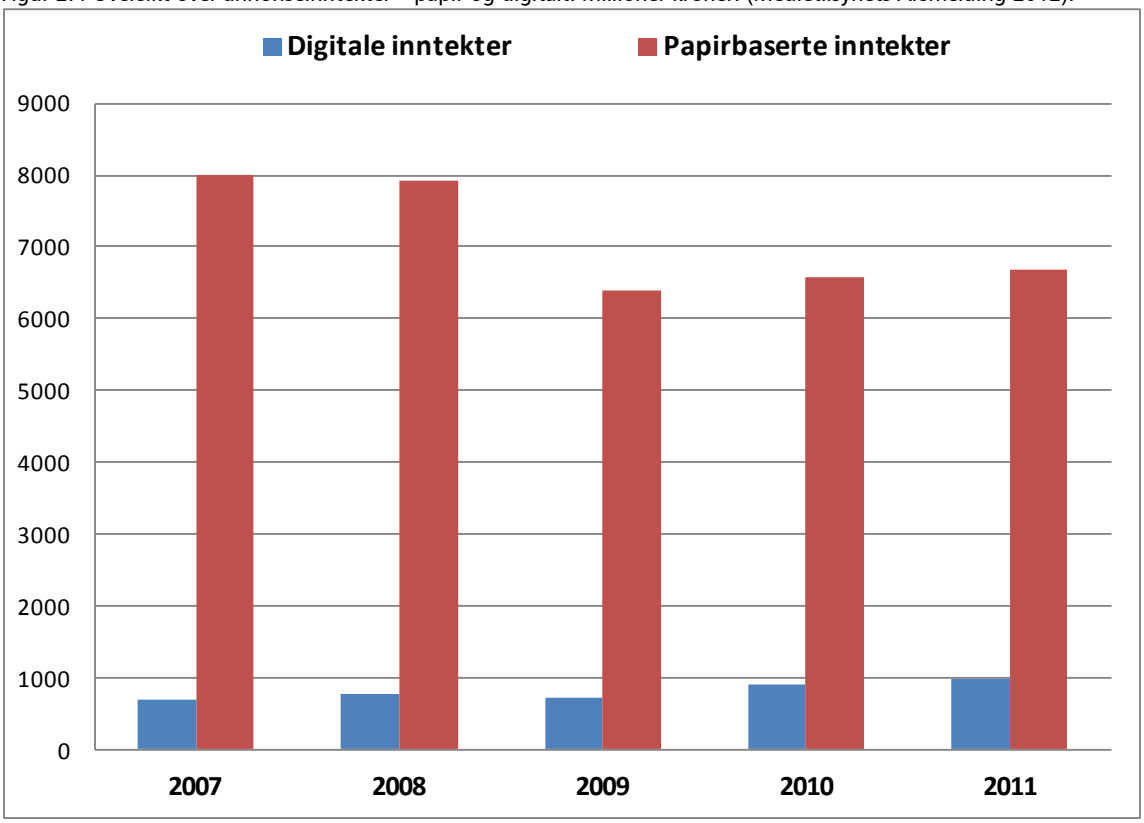
Fra 2011 til 2012 gikk *reklameinntekter* ned med 300 millioner. Ifølge Medietilsynet var det først og fremst de store papiravisene som hadde nedgang – både i merkevareannonsering og stillingsannonser. Fordi det totale reklamemarkedet ikke gikk ned, anser Medietilsynet det som en strukturell endring snarere enn konjunkturmessige forhold. Annonsørene velger i større grad andre kanaler.

- Avishusene henter ut mer av inntektene fra færre abonnementer
- Det er skjedd en strukturell endring innenfor annonsemarkedet. Annonsørene velger andre kanaler

2.2 Digitale og papirbaserte annonseinntekter

Medietilsynets gjennomgang av 167 norske avisers digitale inntekter viser at i årene før finanskrisa lå papirbaserte annonseinntektene på rett under 8 milliarder årlig, og at de etter krisa falt ned til om lag 6,5 milliarder. Fra 2010 til 2011 økte annonseinntektene med 114 millioner. Tilsvarende var digitale annonseinntekter på 700 millioner i 2007 og på en snau milliard i 2011. Samlet sett lå annonseinntektene på 7,5 milliarder i 2012 – hvor de digitale utgjorde om lag 13 prosent.

Figur 2.4 Oversikt over annonseinntekter – papir og digitalt. Millioner kroner. (Medietilsynets Årsmelding 2012).



De digitale annonseinntektene er svært ujevnt fordelt mellom avistypene. Ifølge Medietilsynet[9] utgjør de digitale inntektenes andel av de totale driftsinntektene:

- 16 prosent – løssalgsavisene
- 6 prosent – ledende dagsaviser
- 6 prosent – nr2. riksaviser
- 1 prosent – riksdekkende meningsbærende
- 3 prosent – fådagsaviser
- 1 prosent – ukeaviser

[9] Økonomi i norske medievirksomheter 2008-2012:28

Det er bare for VG og Dagbladet man finner et betydelig innslag av digitale reklameinntekter. Ifølge Medietilsynets er den digitale inntektsveksten sterkest blant de med de laveste andelene digitale inntekter, noe tilsynet forklarer med at flere aviser har styrket satsingen på nettpublikasjoner. På den andre siden, dersom man starter fra tilnærmet null - blir den prosentvise veksten fort svært stor.

2.3 Digitale brukerinntekter

Samtlige aviser – med økonomi til å gjøre det, tester ut eller er i ferd med å innføre brukerbetaling for sine lesere. Avishusene tester ut ulike modeller og prisstrategier, etter mer eller mindre å ha lagt ut det meste av redaksjonelt innhold gratis i 15 år. Det er vanskelig å frambringe noen fullverdig oversikt på disse inntektene. For det første er det ikke mange som har brukerbetaling. Det er forskjeller i strategier på når, hvor mye og hvilke deler av det redaksjonelle stoffet som legges ut. I 2013 og 2014 begynner de fleste å eksperimentere med betalingsmur eller bom for det redaksjonelle innholdet. Under er det satt opp noen av modellene som blir testet ut:

- Alt eller ingenting

Her får kun abonnenter tilgang på alle plattformer. Hallingdølen var de første til å innføre en slik modell (Omdal 2013). Sandefjords Blad og Saltenposten er andre eksempler. Utenlands har The Times og The Sun valgt denne modellen.

- Hybrid

Modellen er basert på at lite innhold legges ut på nett og det meste av stoffet er forbeholdt betalende kunder som må logge seg på. Fædrelandsvennen innførte en slik modell i 2012. De eksisterende abonnementene får full digital tilgang på avisen, og kan velge om de fortsatt vil ha papirversjonen. Ifølge avisen selv velger de fleste å beholde papirversjonen. For utenforstående er det meste av nettversjonen låst.

- Taksameter

Hvor mye og hvilke artikler du leser, avgjør hvor mye det koster. Taksameteret kan for eksempel begynne å løpe etter et vist antall leste artikler. Den danske politiken.dk tillater for eksempel et vist antall artikler før taksameteret går på. The Times legger ut de første linjene i artiklene m.m. Aftenposten.no sin modell er basert på et vist antall artikler som kan leses hver uke – før man må betale. De som allerede er papirabonnenter får logge seg på, uten å betale noe ekstra. New York Times er avisen som ofte trekkes fram som suksessfull med en slik modell. Godt over halvparten av inntektene kommer fra digital brukerbetaling. Sommeren 2013 flatet veksten i digitale brukere ut også her.

- Pluss +

VG lanserte VG+ for Ipad i 2010 og på nettversjonen i 2013. Dagbladet har valgt tilsvarende modell, hvor det mest eksklusive og særegne stoffet ligger bak +tegnet. Plussmodellen er den mykeste varianten, hvor mye fortsatt ligger gratis (for å opprettholde trafikk og dermed generere digitale reklameinntekter). For VG sin del koster et års + tilgang 35 kroner for ei uke, 56 for en måned og snaut 600 for et år. Dagbladet har lagt seg noe lavere, med 29 kroner uka, 49 for en måned og 399 for et år.

Felles for samtlige digitale brukerbaserte inntektsmodeller er at størrelse og ikke minst stabilitet i kronestrømmene holdes tett til brystet. Derimot er mange raskere ute med å fortelle om vekst i antall nye digitale brukere bak betalingsmurene. Hvor mange av brukerne og hvor mye penger de legger igjen etter at «en krone for en mnd.» eller «prøv en uke gratis» er over, kommuniseres ikke ut i samme grad. Derfor er det vanskelig å framskaffe noen oversikt over hvor store de digitale brukerinntektene er. Det nærmest er Schibsted, hvor konsernet oppga at 6 prosent av de digitale inntektene på 1,6 milliarder i konsernet var slike inntekter (Schibsted Investor Day 2012). Dette betyr kort sagt at de andre avishusenes digitale brukerinntekter ligger godt under, dette igjen.

- Det er ikke mulig å få fram en oversikt over digitale brukerinntekter
- Schibsted, som ligger lengst framme i digitaliseringsprosessen, hadde trolig under 100 millioner i slike inntekter for hele konsernet i 2012.

Innledningsvis ble det i dette kapitlet stilt spørsmål om hvorfor det lages papiraviser i 2014. I korthet er svaret på det at «alle» vil gå digitalt, men at inntektene fortsatt er tungt forankret på papir. Annonseinntektene er fallende, fordi de mest attraktive forbrukerne som annonsørene vil nå, ikke leser papirutgavene. Nedgangen i annonseinntektene kompenseres til dels gjennom å ta ut mer fra færre og eldre abonnementer. De digitale inntektene derimot er langt fra de man har på papir. Schibsteds konsernsjef Rolv Erik Ryssdal, oppsummerer utviklingsforløp og videre strategi slik[10]:

> «I mediehusene møter vi utfordringene i papirmediene med kostnadskutt og løpende effektiviseringstiltak. Dette går som planlagt. Samtidig bruker vi mer ressurser på våre digitale aktiviteter, og her er resultatene positive. Den nedadgående tendensen for papirannonser forventes å fortsette. Dermed vil digital vekst og nyskaping være avgjørende for å sikre framtiden med basis i gode redaksjonelle produkter kombinert med sunne økonomiske resultater.»

[10] (http://bit.ly/1gG7Lq1)

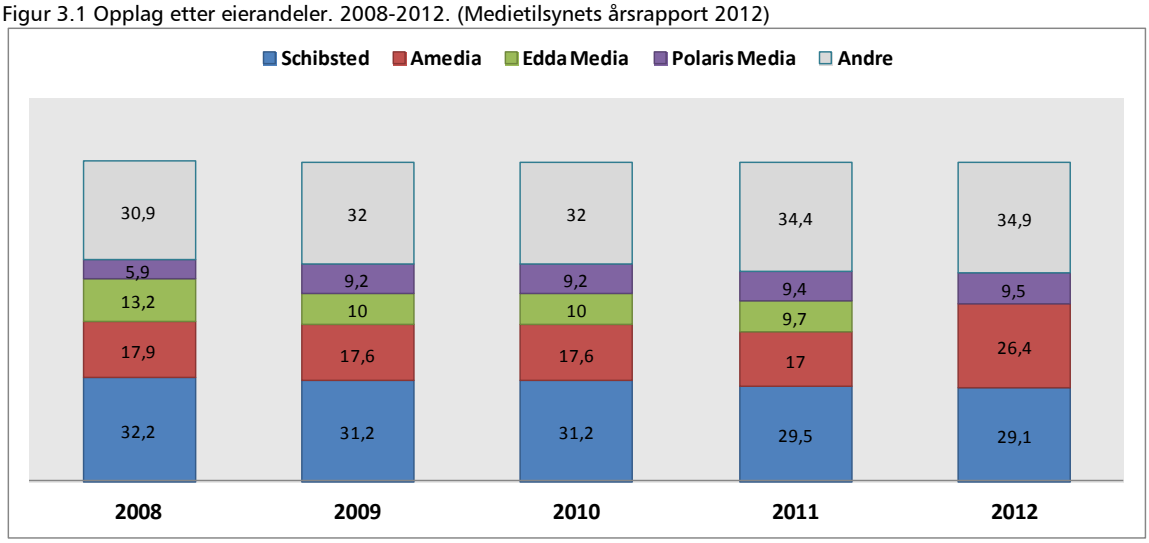
3 Papiravisprodusentene

Historisk sett var trykkeriene integrert i avisen, hvor hver avis mer eller mindre opererte med eget hel- eller deleid trykkeri for egen avis. Bakgrunnen for dette var først og fremst at avisene ønsket å ha kontroll helt fram til leseren, ved selv å kontrollere både produksjon og distribusjon. I tillegg ga eierskapet kontroll på pris og regularitet (NOU 2010: 14). Tidlig på 90-tallet startet avishusene å skille ut trykkerivirksomheten i egne aksjeselskaper. Schibsted skilte for eksempel ut trykkerivirksomheten i 1995, ved etableringen av nytt trykkeri i Nydalen. Dette trykkeriet skulle betjene konsernets egne avishus og konkurrere om oppdrag fra andre aviser og innenfor siviltrykk. I dag er trykkeriene og papirbaserte produkter som avis, en av flere plattformer for formidling av det redaksjonelle innholdet.

3.1 Sentralisering og konserndannelser

Noe av hensikten med dette kapitlet er å beskrive hvem det er som lager papiraviser, hvilke forskjeller eller likheter det er mellom dem, og ikke minst hvordan de har organisert hvordan de trykker sine aviser. Det er vanskelig å beskrive utviklingstrekk, uten å komme inn på de strukturelle endringene som har skjedd. Norsk papiravisproduksjon domineres av tre mediehus: Schibsted, Amedia og Polaris. Disse tre sto for 65 prosent av opplaget i 2012.

Figur 3.1 Opplag etter eierandeler. 2008-2012. (Medietilsynets årsrapport 2012)



Schibsted er den største enkeltaktøren, selv etter en nedgang i opplagsandelen på over 3 prosentpoeng på fire år. A-pressens oppkjøp av Edda Media gjør at Amedia nærmer seg Schibsted, med 26 prosent av totalt opplag. Polaris ASA har sitt markedsmessige tyngdepunkt på Nordvestlandet og videre nordover. Konsernet ble etablert etter sammenslåing av Adresseavisa ASA og Harstad Tidende-gruppen i 2008, og gjennom oppkjøp av Edda Medias virksomheter på Nordvestlandet i 2009. Oppkjøpet avspeiles også i økning i relativ andel. Utover å kontrollere avisene, eier Polaris 10 prosent av aksjene i Finn.no.

Høsten 2012 benyttet Schibsted seg av en gjenkjøpsopsjon som gjør at de kontrollerer 29 prosent av Polaris, mens Nya Wermlands-tidningen (NWT) kontrollerer 26 prosent (Medietilsynets årsrapport 2012). Opptrer de to aktørene samlet, har de kontroll over selskapet. Legger man den avgåtte styrelederen[11] i Polaris Media ASA sin frykt til grunn, vil konstellasjonen Schibsted og NWT kunne selge 10 prosent andelen av Finn.no og Adresseavisa til Schibsted, og de mindre avisene til Amedia eller «andre som liker lokalaviser». Dersom et slikt spådomsbilde skulle slå til, vil det i praksis være to store mediekonserner igjen: Schibsted og Amedia.

Selv om man går fra fire til tre store aktører i løpet av 2012, er det i gruppen «andre» det er en relativ vekst i opplag (se figur 3.1). I 2008 kontrollerte «Andre» 30,9 prosent av opplaget, mens de sto for 34,9 prosent i 2012. Restkategoriene «Andre» er sammensatt. Her ligger større aviser som Dagbladet (4,1 prosent) og Dagens Næringsliv (3,6 prosent), mindre mediekonsern som Mentor Media (blant annet Vårt Land, Dagen og Dagsavisen) og Tun Media (Nationen), Hegnars Finansavisen og Klassekampen m.fl., samt mindre uavhengige lokalaviser.

3.2 Schibsted ASA

Schibstedkonsernet har en 174-årig historie som avisutgiver, hvor Aftenpostens historisk sterke posisjon i Stor-Oslo sammen med oppkjøpet av VG i 1966 har dannet grunnlaget for konsernet. Selskapet var familieeid fram til 1988, men ble fire år etter det børsnotert. Schibsted har 7800 ansatte, omsetter for 15 milliarder og er til stede i 29 land (Schibsted Årsrapport 2012). Selskapet er organisert i tre divisjoner.

- **Schibsted Norge** som er overbygning for den norske virksomheten. Aftenposten, VG, Bergens Tidene, Fædrelandsvennen og Stavanger Aftenblad. Andre virksomhetsområder (Schibsted Vekst, Schibsted Forlag, Schibsted trykk) og Finn.no.
- **Schibsted Sverige** som består av Svenska Dagbladet (abonnement), Aftonbladet (løssalg) samt Schibsted Tillväxtmedier AB.

[11] Kaare M. Gisvold i Addresseavisa 6. juni 2013 «Polaris Media-hva nå?». (http://bit.ly/1eVgmn4)

- **Schibsted Classified Media** (SCM) ble etablert i 2008. Her er internasjonal rubrikkannonser på nett samlet, (unntatt Finn.no). SCM innbefatter også gratisavisene 20 minutes (Fr.) og 20 Minutes (es).

Schibsted var tidlig ute med digitalisering, blant annet gjennom oppkjøp av Oslonett i 1995, og den påfølgende Scandinavian Online (Sol) satsningen. På den internasjonale arenaen er det SCM divisjonen som får oppmerksomheten, hvor Schibsted ofte trekkes fram som et selskap som har taklet den digitale overgangen[12].

Legger man finansanalytikernes perspektiver til grunn, er det også på i den digitale satsningen selskapets økonomiske verdier ligger. Ifølge en analyse[13], som en sveitsisk forretningsbank gjennomførte av konsernet i januar 2014, utgjør den franske rubrikksiden leboncoin.fr 37 prosent av selskapets samlede verdi. Finn.no utgjør 27 prosent, eller 11,2 milliarder. Ifølge analysen utgjorde «print newspaper», det vil si papirutgavene til norske og svenske papiraviser, 7 prosent av selskapets verdi; 2,9 milliarder. Nettversjonene eller «online-newspaper», utgjorde 11 prosent eller 4,6 milliarder. Når man da leser Schibsteds årsmeldinger og kvartalsrapporter, er det ikke vanskelig å se at søkelyset er på SCM-divisjonen, selv om «Media House Offline» sto for omtrent 60 prosent av konsernets samlede omsetning (Schibsted Investor Day 2013).

Schibsted Norge

Innenfor Schibsted Norge ligger Aftenposten, VG, Bergens Tidene, Stavanger Aftenblad og Fædrelandsvennen, på papir og på nett. I tillegg eier/kontrollere to av regionsavisene igjen lokale papiraviser (opplag 2012 i parentes):

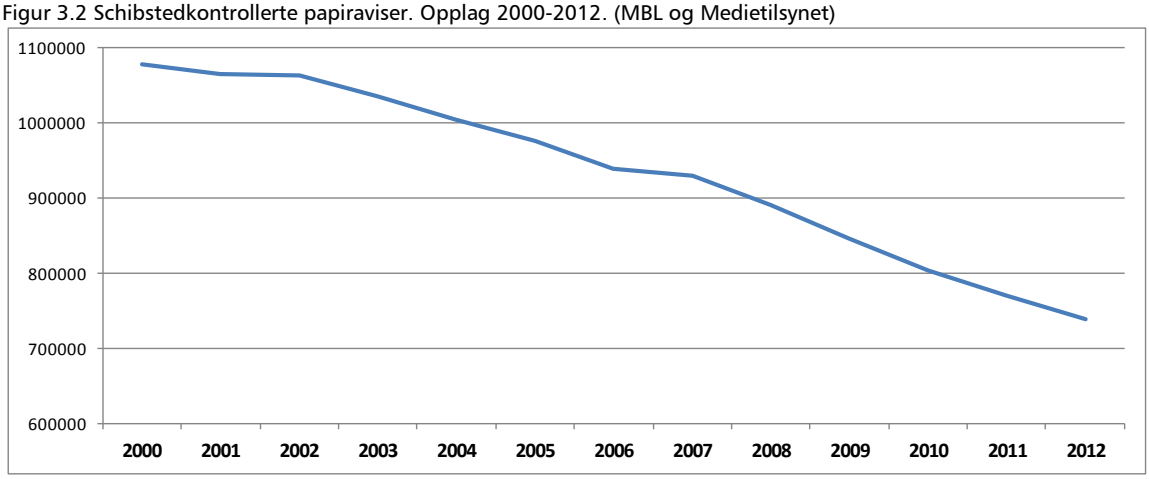
- **Bergens Tidende**– Askøyværingen (4800), Bygdanytt (4600), Fanaposten (4500), Strilen (5200) og Vestnytt (5900).
- **Fædrelandsvennen**– Lindesnes (6100), Farsunds avis (5800), Søgne og Songdalen Budstikke (3000)

Den samlede nedgangen for de Schibstedkontrollerte avisene var på 340 000, fra 2000 til 2012 (MBL tall). I tillegg vil 2013–opplaget reduseres ytterligere, ettersom Aften ikke kom ut som egen avis i 2013. Aften var Norges tredje største avis med et opplag på 96 000, før den ble lagt ned i slutten av desember 2012. Tar man med Aften er nedgangen i opplag på 436 500 for perioden – eller noe over 40 prosent. Aftenpostens nyeste papiravis, Aftenposten Junior, ble lansert i 2012 med et (ukes)opplag på 13 700 og ble dermed landets 37ende største avis.

[12] (http://nyti.ms/1jg09rt).

[13] Sotp= Sum of the Parts. For konsern som omfatter ulike typer virksomhet, vil analytikere ofte bruke ulike verdsettelsesmetoder for forskjellige deler av konsernet. Disse separate verdivurderingene vil da bli lagt sammen for å bestemme verdien på hele konsernet.

Figur 3.2 Schibstedkontrollerte papiraviser. Opplag 2000-2012. (MBL og Medietilsynet)



Av den totale nedgangen, uten Aften, er 55 prosent av denne relatert til VG (188 000 ned). Aftenposten sto for 15 prosent av den samlede nedgangen (50 500 ned), mens Aften sto for 23 prosent (80 000 ned). De tre store regionavisene mistet 11 000–15 000 hver seg i opplag i perioden og sto for 11 prosent av den totale nedgangen hos Schibsted. I 2012 hadde Schibsted Norge (Mediehus) driftsinntekter på 6485 millioner og en driftsmargin på 12 prosent. De store inntektskildene var:

- Papirannonser–34 prosent av inntektene
- Opplag (abonnement+løssalg)– 38 prosent av inntektene
- Digitale inntekter – 12 prosent av inntektene

Schibsted Trykk

Trykkingen av Schibsted Norge sine aviser skjer i egeneide trykkerier. Hovedtrykkeriet ligger i Nydalen, to trykkerier ligger i Bergen, ett i Stavanger samt ett i Kristiansand. Disse trykkeriene produserer egne aviser samt aviser for andre. Deler av Schibsteds aviser produseres også i Polaris sine trykkerier (Nordvestlandet). Hovedselskapet Schibsted Trykk AS eier 60 prosent av Schibsted Trykk Oslo AS, mens VG eier de resterende 40 prosentene. De andre trykkeriene eies 100 prosent av Schibsted Trykk AS.

	Egne aviser	Eksterne aviser	Omsetning-ansatte (2012)
Schibsted Trykk Oslo AS	Aftenposten og VG	Dagsavisen og Dagens Næringsliv	598 millioner 202 ansatte
Schibsted Trykk Bergen AS	VG, Bergens Tidene, Askøyværingen, Bygdanytt, Fanaposten, Strilen og Vestnytt	Bergensavisen, Dagbladet, Dagens næringsliv, Finansavisen og Vårt Land	226 millioner 92 ansatte
Schibsted Trykk Kristiansand AS	Fædrelandsvennen		88 millioner 30 ansatte
Schibsted Trykk Stavanger AS	Stavanger Aftenblad	Rogalands avis	120 millioner 39 ansatte
Schibsted Trykk Flesland AS		Dagen,Os & Fusaposten, Sambåndet, Samningen,,Landåsposten, Laksevågposten, Hordaland Folkeblad, Jærbuen, Hanaposten og Luraposten	61 millioner 23 ansatte

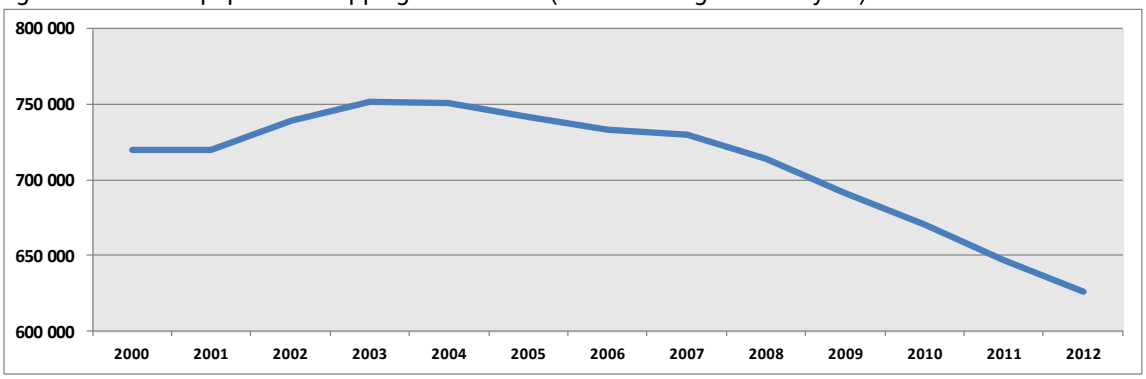
Gitt Schibstedseide avisers nedgang i papiropplag, har trykkeriene arbeidet med å kompensere bortfallet med å overta andre avisers trykking (Dagsavisen, Dagens Næringsliv, Bergensavisen m.m.) samt å utvide siviltrykk. Schibsted har også satset på bedre arbeidsorganisering i sine trykkerier, blant annet gjennom LEAN-konseptet.

3.3 Amedia AS

Amedia består av tidligere A-pressen og Edda Media (før Orkla media), og utgir primært regionale- og lokale aviser. Utover medievirksomhet i Norge har selskapet trykkerivirksomhet i Russland. Ifølge Medietilsynets register kontrollerer selskapet 70 papiraviser[14]. Største papiraviser[15] i 2012 var Drammens tidende (opplag 31 000), Romerikes Blad (opplag 30 000) og Haugesunds avis (opplag 26 000). Amedias årsmelding for 2012 oppgir at selskapet eier 35 dagsaviser, 30 fådagsaviser og 13 gratisaviser. I tillegg eier selskapet 12 trykkerier og et nettverk av 13 distribusjonsselskaper. Samlet omsetning for konsernet var på 5,5 milliarder, og konsernet oppgir å ha 3500 ansatte.

Porteføljen inneholder ingen løssalgsaviser eller storbyaviser, utover BA i Bergen. Storbydelen av det norske markedet er, som tidligere beskrevet, dominert av Schibsted (Aftenposten, Bergens Tidende og Stavanger Aftenblad), og i tillegg kommer Adresseavisen i Trondheim (Polaris).

Figur 3.3 Amedias papiraviser. Opplag 2000-2012. (Kilder MBL og Medietilsynet)



Ut fra SSB mediebarometer 2012 viste det seg at lokalavisene langt på vei har opprettholdt sine leserandeler (se figur 1.4). Nedgangen for Amedia sine aviser var for perioden 2000–2012 på 94 000, eller 13 prosent. Det er særlig fra 2007 og senere at det er ned-

[14] I forbindelse med «hjemkjøpet» av Edda/Orkla Media fra Mecon ble Amedia pålagt av Medietilsynet å selge ut Varden (Telemark), Østlandets blad (Ski), Vestby Avis, Enebakk avis, Ås avis, Smaalenenes avis og Rakkestad Avis, grunnet dominerende markedsposisjon. Varden ble solgt til Agdergruppen sammen med Demokraten (Østfold). Amedia anket Medietilsynets pålegg om ytterligere nedsalg, og fikk medhold i Kulturdepartementet.

[15] Amedia sin årsmelding for 2012: **Dagsaviser**: Akershus Amtstidende, Avisa Nordland, Bergensavisen, Drammens Tidende, Finnmark Dagblad, Finnmarken, Firda, Fredriksstad Blad, Fremover, Gjengangeren, Glåmdalen, Hadeland, Halden Arbeiderblad, Haugesunds Avis, Helgeland Arbeiderblad, Laagendalsposten, Lofotposten, Moss Avis, Namdalsavisa, Nordlys, Oppland Arbeiderblad, Porsgrunns Dagblad, Rana Blad, Ringerikes Blad, Rjukan Arbeiderblad, Romerikes Blad, Sandefjords Blad, Sarpsborg Arbeiderblad, Smaalenenes Avis, Telemarksavisa, Telen, Tidens Krav, Tønsbergs Blad, ØstlandsPosten, Østlendingen. **Fådagsaviser**: Arbeidets Rett, Aura Avis, Aust Agder Blad, Bygdeposten, Eikerbladet, Enebakk Avis, Finnmarksposten, Firdaposten, Hardanger Folkeblad, Indre Akershus Blad, Jarlsberg Avis, Kragerø Blad Vestmar, Kvinnheringen, Lierposten, Lofot-Tidende, Malvikbladet, Nordhordland, Opdalingen, Rakkestad Avis, Ringsaker Blad, Røyken og Hurums Avis, Sande Avis, SolungAvisa, Stjørdalens Blad, Svelviksposten, Tvedestrandsposten, Vestby Avis, Østlandets Blad, Øyene. I tillegg har Amedia 13 gratisaviser.

gang i opplagene. Avisene i og rundt de større byene har sterkest nedgang; Bergensavisen med 40 prosent og Drammens Tidende med 33 prosent. Region- og forstadsaviser som Romerikes Blad og Østlandet Blad, som ble lagt om til fådagsavis, har også relativt sterk nedgang

Amedia Trykk og distribusjon as

Trykkerivirksomheten til Amedia er organisert gjennom selskapet Amedia Trykk og distribusjon AS og har 9 trykkerier, hvorav 7 er heleide. I kjølvannet av fusjonen har ikke alle endret navn, i teksten under er det navnene fra Brønnøysundregistrene som legges til grunn, selv om Amedia bruker andre navn når de profilerer selskapet.

- **Nr1 Trykk AS.** A-pressens gamle hovedtrykkeri. Produserer 17 aviser og ligger på Lillestrøm. Romerikes Blad og eksterne aviser som Finansavisen og Dagbladet trykkes her. Omsatte for 297 millioner og hadde 155 ansatte i 2012. Underavdelingen Nr1 Trykk AS avd. Skedsmo hadde 134 ansatte (trykkeriet).
- **Nr1 Adressa-Trykk Orkanger AS**. Eies 50 prosent av Amedia, og 50 prosent av Polaris ASA. Etablert i 2009 og trykker 30 aviser, deriblant Adresseavisen. Omsatte i 2012 for 105 millioner og hadde 37 ansatte.
- **Nr1 Trykk Tromsø AS**. Trykker blant annet Nordlys, Nye Troms, samt noen av Polaris sine aviser. Omsatte for 49 millioner i 2012 og hadde 18 ansatte. Eies 100 prosent av Nr1 Trykk.
- **Nr1 Trykk Mosjøen AS**. Omsatte for 17 millioner og hadde 9 ansatte. Eies 100 prosent av Nr1 Trykk.
- **A-Bodø Trykk**. Trykker blant annet Avisa Nordland og fem andre aviser. Integrert i avisdriften per 31.12 2013.
- **A-Innlandet Trykk AS**. Nytt trykkeri som trykker 16 aviser, etablert sommeren 2013. Trykker Oppland Arbeiderblad, Østlendingen, GD, Avisen Hadeland, Ringerike Blad, Bygdeposten, Hamar Dagblad, Østerdølen, Solungen, Fjelljom, Vigga, Dølen, Nordalen, Lillehammer Byavis, I Gjøvik og Ringsaker Blad. Er organisert som en underavdeling av Nr1 Trykk AS og har 21 ansatte.
- **Nr1 Trykk Grefslie AS**. Sivilproduksjon som ligger i Mysen, hvor Amedia har 70 prosent av aksjene. Omsatte for 27 millioner i 2012 og hadde 12 ansatte.
- **Nr1 Trykk Larvik AS**. Trykker 8 Amedia aviser og 4 eksterne. Omsatte for 54 millioner og hadde 24 ansatte i 2012. Eies 100 prosent av Nr1 Trykk.

Amedia opererer med A-Stokke Trykk på det tidligere fellestrykkeriet til Orkla Media. Ifølge Brønnøysundregisteret het det Amedia Ressurs Avdeling Edda Trykk Borgeskogen. Det er ikke egne regnskapstall for trykkeriet, men det er ansatt 94 personer på Borgeskogen. **Avdeling Edda Trykk Borgeskogen** produserer for et tjuetalls aviser i Østfold, Akershus, Oslo, Buskerud og Vestfold. Det trykker også Varden (Agderposten) og

delopplag for Dagbladet. I tillegg opererer Amedia med **A-Førde** på sine nettsider, denne virksomheten synes å være integrert i avisen Firda (Firda Media As), og trykker 5 lokalaviser.

Amedia sin struktur på trykkerisiden bærer preg av konsernsammenslåingen og at konsernet trykker svært mange – og mange små – aviser,, over hele landet. Når det gjelder selve trykkeristrukturen i konsernet, så ligger denne fast til 2015 (ifølge tillitsvalgte innen Amedia). Dette er gitt at det ikke skjer endringer i deadline for avisene i mellomtiden, som kan endre den samlede produksjonslinja for konsernet.

3.4 Polaris ASA

Konsernet er nydannet, etter at Adresseavisen ASA som hadde vært på børs siden 1992, og Harstad Tidende gruppen slo seg sammen høsten 2008. Et drøyt halvår senere kjøpte konsernet så opp Edda Media (tidligere Orkla, da Mecon) sine virksomheter på Nord-Vestlandet. Samlet opplag for konsernet var på 224 000 i 2012. Samlet omsetning for konsernet var på 1,84 milliarder i 2012, og konsernet hadde da 1036 ansatte (Polaris Media årsmelding 2012). Konsernet er organisert i fem hoveddatterselskaper, hvor trykk er samlet i ett og eiendom i et annet.

- Adresseavisen-gruppen
- Harstad Tidende-gruppen
- Polaris Media Nordvestlandet
- Polaris Trykk
- Polaris Eiendom

Til sammen er konsernet majoritetseier i 29 aviser. Største avis er **Adresseavisen-gruppen** og Adresseavisen (70 000), som igjen eier følgende aviser: Fosna-Folket (6700), Sør-Trøndelag AS (7 000), Trønderbladet AS (5 200), Innherreds Folkeblad og Verdalingen (4 500), Brønnøysund avis (3 900), Levangeravisa (3 900). I Hitra Frøya lokalavis AS (4 600) eier Adresseavisen rett under 50 prosent av aksjene. I tillegg kontrollerer Adresseavisen 10 prosent av Finn.no. Til sammen hadde Adresseavisen-gruppen et opplag, på 101 200 aviser. Legger man inn opplag etter eierandel, står Adresseavisen-gruppen med et opplag på 100 600 aviser (MBL 2012). Ut fra deres årsrapport for 2012 omsatte AA-gruppen for 821 millioner og hadde et årsresultat før skatt på 54 millioner.

Harstad Tidende-gruppen (HTG AS) eier utover Harstad Tidende (11 200), Troms Folkeblad (6 900), iTromsø (8 200), Framtid i Nord (4 400), Andøyposten (1 800), Altaposten (4 700), Vesteraalens Avis (2 200), Sortlandsavisa (1 500). Videre sitter HTG med under 50 prosent eierandeler i Avisa Nordland (21 000) og Sør-Varanger Avis (3 700). Korrigerer man for eierandeler, hadde HTG et opplag på 38 500 aviser (MBL

2012). HTG omsatte for 265 millioner og hadde et negativt resultat før skatt på 6,6 millioner.

Polaris Media Nordvestlandet (PMNV) sin største avis er Sunnmørsposten (29 200) og Romsdals Budstikke (17 000). Videre eier man Åndalsnes Avis (3700), Driva (3 800), Fjordens Tidende (5000), Vikebladet Vestposten (4300), Fjordingen (4100), Sunnmøringen, Møre-Nytt (5500). Videre har man store eierposter i Fjuken (3900), Vigga (2300) og Fjordabladet (2700). Samlet sett omsatte PMNV for 419 millioner og hadde et resultat før skatt på 1,1 millioner i 2012.

Polaris Trykk as

Trykk er samlet hos Polaris Trykk AS. Her trykkes 76 aviser, hvorav 26 er eid av konsernet. Samlede trykkerinntekter var på 579 millioner i 2012, hvor den eksterne omsetningen utgjør 64 prosent (andre aviser og siviltrykk). Dette tallet innbefatter andelen i Nr1 Adressa-Trykk Orkanger AS og eksterne trykkeinntekter (301 millioner). 67,3 millioner sto igjen som resultat før skatt i 2012. Av det samlede konsernoverskuddet kom 43 prosent fra trykkerivirksomhet.

- Polaris Trykk Trondheim AS. Omsatte for 251 millioner i 2012 og hadde 97 ansatte.
- Polaris Trykk Harstad AS. Omsatte for 89 millioner i 2012 og hadde 36 ansatte.
- Polaris Trykk Ålesund AS. Omsatte for 96 millioner i 2012 og hadde 38 ansatte.
- Polaris Trykk Alta AS. Ingen registrert omsetning eller ansatte i 2012.

I tillegg til egne aviser trykkes VG, Dagbladet og DN hos Polaris Trykk as. Inntektene fra disse eksternt eide avisene utgjør 45 prosent av trykkeriinntektene, 40 prosent kommer fra egne aviser og de resterende 15 prosentene kommer fra siviltrykk. Ut fra de kvartalsvise tallene som konsernet har presentert i 2013[16], er det fall i omsetningen innenfor Polaris Trykk as. Årsakene til dette oppgis å være: lavere papirpris, reduserte sidetall og lavere bilagsproduksjon (inkludert VG og Dagbladet).

[16] (http://bit.ly/1b21t1g).

3.5 Andre avistrykkerier

Det foregår også trykkerivirksomhet utenfor de store konsernene. Ifølge MBL er dette de sentrale aktørene:

- **Mediehuset Sunnhordland** som trykker følgende aviser: Sunnhordland(7400), Bømlo Nytt(3700), Grenda (2400), Tysvær Bygdeblad (2400), Øyposten (1300), Tysnes (2700), Grannar (4000), Suldalsposten (2400), Marsteinen(2500), Vestavind (1800) Kvinnheringen (4600), Hardanger Folkeblad (5300), Karmøy Nytt (17 600) og Ryfylke (2800). Dette gir et samlet opplag på 61 000 aviser.

- **Hamar Media** som trykker Hamar Arbeiderblad (24 000), Lokalavisa Sør-Østerdal (3100) og Stangeavisa (2600). Dette gir et samlet opplag på 30 000 aviser.

- **Agderposten trykk AS** omsatte for 94 millioner og hadde 46 ansatte i 2012. I tillegg til Agderposten (21 000) trykkes det her 10 mindre fådagaviser (28 600), fagblader som Dagligvarehandelen, Bondebladet samt 8 gratis aviser (268 000).

- **Dalane Trykk AS** i Egersund trykker 8 fådagsaviser og en gratisavis. Samlet opplag på omkring 56 000 aviser, hvorav gratisavisen utgjør 6000.

4 Sammendrag - bakteppet

Utgangspunktet er at færre leser papiraviser, og de som gjør det, bruker i gjennomsnitt mindre tid på det. «Alle» er på nett, og «alle» bruker mye tid der hver eneste dag. Her får de gratis nyheter og informasjon, også fra omtrent de samme redaksjonene som før. Leserne som holder fast ved papir, er godt voksne, og mange av dem betaler dessuten ikke selv for produktet (dekkes av arbeidsgiver). Papiravisene får ikke rekruttert de yngre alderskohortene. De unge holder på sine digitale lesevaner eller de velger bort papiret, også etter hvert som de blir eldre. Annonsørene som er ute etter å nå de unge, velger andre steder å plassere pengene sine. De trenger heller ikke å gå via mediehusenes nye plattformer, men gjennom Facebook, Google, Linkedin eller andre nettbaserte tjenester.

Som resten av den vestlige medieverden sliter derfor norske mediehus med at den papirbaserte inntektsstrømmen ikke følger med i den digitale overgangen. Mediehusene svarer med å ta ut mer av inntektene fra færre abonnementer, mens de investerer digitalt. De digitale annonseinntektene øker noe, men er på langt nær så store som de papirbaserte – og klarer heller ikke å erstatte inntektsfallet herfra. Videre er de digitale annonseinntektene svært ujevnt fordelt. De digitale brukerinntektene er tilnærmet fraværende, og alle forsøker å knekke denne koden.

Fallende opplagstall og kostnadskutt påvirker selvfølgelig avistrykkeriene, som også søker å kompensere inntektsbortfallet i andre markeder. Man samarbeider på tvers og trykker hverandres aviser, bilag, innstikk eller innen siviltrykk.

Gjennomgangen av trykkeriene viser at de tre store har en svært ulik struktur. Dette kan naturligvis forklares med hvilke eiere de har, og mediehusenes utgangspunkt. Schibsted har få store trykkerier som har trykket aviser med stort opplagsfall, som VG eller Nr.1-avisene i de store byene. Nedgangen henger naturlig nok, også, sammen med hvilke digitaliseringsstrategier konsernene har. Selv om Amedia og Polaris vektlegger digitalisering i sine presentasjoner, ligger de langt etter Schibsted. De to andre konsernene har langt flere, langt mindre aviser, og står sterkest utenfor de store byene. Behovet for å endre like fort som det Schibsted, eller finansanalytikerne, mener man bør gjøre er kanskje derfor heller ikke like sterkt. Det samme kan kanskje sies om ressurstilgang og kapitalmarkedenes forventninger.

5 Utfordringer og muligheter for avistrykkeriene

De foregående kapitlene danner bakteppet for utfordringer og muligheter avistrykkeriene er stilt overfor gitt situasjonen i markedet for papiraviser. Dette kapitlet er basert på dybdeintervjuer med ti aktører som er sentrale i bransjen. Personene som er intervjuet, representerer både ledelse og tillitsvalgte i trykkerier tilknyttet de store konsernene; Schibsted, Amedia og Polaris. I tillegg har vi intervjuet representanter for Fellesforbundet og Mediebedriftenes Landsforening, Grafisk bransjeforening (Norsk Industri) samt administrerende direktør og sjefredaktør i to aviser. Intervjuene dreide seg om to hovedspørsmål:

- Hva er utfordringene sett fra trykkerienes side?
- Hvordan kan trykkeriene møte disse utfordringene

Informantene ble bedt om å vurdere hvordan avistrykkeristrukturen i Norge kommer til å være om fem år og om ti år.

5.1 Utfordringene sett fra trykkeriene

Nedgang i papiraviser og overkapasitet ved trykkeriene

Informantene er samstemte i vurderingene av at avistrykkeriene nå står overfor store utfordringer som følge av overkapasitet og nedgang i tradisjonell portefølje. I korte trekk beskrives utfordringene for trykkeriene slik: Avistrykk er samlet i store trykkerifabrikker som har mye kapasitet. Ryggraden er papiravisene, og fallende opplag, særlig i løssalgsavisene, bidrar til at bærebjelken for trykkeriene nå er kraftig svekket mange steder. Flere trykkerier har møtt utfordringen med å fylle på med sivilproduksjon, som er trykking av reklame og annet som trykkes på avispapir.

Nedgangen i opplaget for papiraviser fører også til at distribusjon blir dyrere fordi det blir lenger mellom hver abonnent. Nedgangen i papiravisproduksjonen og følgekostnader av det, beskrives som den store utfordringen for avistrykkeriene i dag. Flere av informantene peker på at overkapasiteten er særlig stor på Østlandet, og at det så langt ikke synes å ha vært noen reell interesse for å tenke restrukturering på tvers av eierkonstellasjonene. Det ble også vist til at avistrykkeriene har vært litt bortskjemte. Tradisjonelt har det vært mye penger hos oppdragsgiverne, dette har bidratt til gode vilkår for trykkeriene og de ansatte, nå har denne situasjonen endret seg betydelig. En av lederne som ble intervjuet sa det slik:

«Nok mat har bidratt til økt inntjening, og man har hatt det godt. Trykkeriene har ikke tenkt på kostnader, effektivisering eller konkurranse. Denne situasjonen er ekstremt utfordret nå.» (leder, trykkeri)

Stilt overfor en slik situasjon, mente han at trykkeriene enten måtte tilpasse seg og bygge ned kapasiteten, eller tenke nytt og innovere. Begge disse strategiene vil imidlertid by på utfordringer. Også andre informanter hadde gjort seg liknende betraktninger, det var ingen som så for seg noen vesentlig vekst i samlet papiravisopplag. Det må være en prosess der man omstiller til lavere volumer. Dernest er det et spørsmål hvordan man kan videreutvikle kvalitetsprodukter med lavere volumer, mente en av informantene.

Tillitsvalgte som ble intervjuet, framholdt at et generelt fallende opplag blant papiravisene var en utfordring for trykkeriene, men samtidig at de avisene som har valgt å satse på papir står seg ganske godt. Dagens Næringsliv og Finansavisen ble nevnt som eksempler i den sammenhengen. Den største utfordringen slik tillitsvalgte så det, er at nedtrapping av papiravisene er en villet politikk fra eiernes side og at papiravisens død i mange tilfeller spås lenge før det er nødvendig. Tillitsvalgte pekte på at eierne har satt trykkeriene under sterkt press:

«På eiersida er det entydig – en kamp uten like – selv om vi leverer 80 prosent av inntektene. Det er en utfordring.» (tillitsvalgt, trykkeri)

Trykkeriene skilt ut som egne enheter

Tillitsvalgte fortalte om flere utfordringer knyttet til at trykkeriene var blitt skilt ut som egne AS i de store mediehusene. Trykkeriene er fremdeles en del av kjernevirksomheten. Tillitsvalgte forteller om et dobbeltpress der de presses på pris av mediehusets egne aviser, samtidig som det er et krav om at disse pengene tjenes inn igjen på andre områder. Å fylle noe av den ledige kapasiteten med siviltrykkoppdrag er en retning som mange av trykkeriene prøver for å kompensere for fallende inntekter i papiravismarkedet. Tillitsvalgte ga uttrykk for både positive og negative erfaringer med at trykkeriene var skilt ut som egen virksomhet. På den ene siden sto man friere nå, på den andre siden var det økt press på de ansatte:

«Vi står friere etter at vi ble skilt ut som egen virksomhet, men er fortsatt en del av kjernevirksomheten. Det stilles helt andre krav til oss som AS. Bunnlinja blir synlig, og kravene til resultat er noe helt annet nå.» (tillitsvalgt, trykkeri)

En gordisk knute

Samtidig ble det understreket at det er viktig for avishusene å beholde trykkerivirksomheten i eget hus, og at beslutningene ikke nødvendigvis var tuftet på bedriftsøkonomiske analyser:

«Det er en gordisk knute, for ingen av de store konsernene vil egentlig holde på med trykk. Samtidig vil de ha det, for trykk representerer handlingsrom. Å gi slipp på trykk sitter veldig langt inne hos oss. Slik er det med alle de store avishusene – beholder trykkerier fordi det gir handlingsrom.» (leder, trykkeri)

Flere av informantene pekte også på en trend i andre land hvor papiravisene konsentreres om utgivelser én til to dager i uka, og at man de øvrige dagene gir et digitalt tilbud. En slik trend mener man også har begynt å gjøre seg gjeldende i Norge, med Rogalands avis som et ferskt eksempel på nettopp det.[17] Det er en tendens til at flere avisutgivere vil satse inn mot helg. Store opplag en gang i uka er imidlertid ikke noen heldig situasjon for trykkeriene. Det ble også pekt på at en reduksjon til kun tre utgivelser per uke vil ha konsekvenser for distribusjonen.

Situasjonen slik to avisledere ser den

Dagsavisen er blant de som har satset på papiravisen, og som nå opplever at de har blitt en attraktiv kunde hos de store trykkeriene og distribusjonsapparatene:

> «De store konsernene satser digitalt og tar ut så mye inntekter de kan i den tradisjonelle industrien. De som jobber med papir – enten det er distribusjon eller trykk – de har tøffere krav på seg enn noen sinne. Der de ikke tidligere har hatt behov for en avis som Dagsavisen fordi vi har vært for små – der har vi blitt viktige for de store trykkeriene og distribusjonsapparatet.» (lederrepresentant, Dagsavisen)

Lederrepresentanten som her er sitert, utdyper med å fortelle at Dagsavisen har klemt seg inn i en nisje der de opplever å bli tatt godt imot av Aftenposten og Schibsted trykk og distribusjon, fordi Dagsavisen tilfører disse mer å gjøre. Hvis Dagsavisen hadde redusert til tre utgaver i uka, ville dette fått store konsekvenser for budapparatet til Aftenposten[18], som også distribuerer Dagsavisen i Oslo og omegn.

En annen lederrepresentant, som kjøpte inn trykk og distribusjon, så derimot på endringer i postdirektivet som relevant. Det etablerte distribusjonsapparatet kunne da fylle på med andre leveranser som posten i dag har enerett på. Hvordan dette så ville slå ut på distribusjonskostnadene, kunne gå begge veier. Det kunne gi bedre fortjeneste å transportere brev og pakker i sentrale strøk enn aviser, noe som dermed kunne presse prisene opp – eller så kunne dette gi lavere enhetkostnad per distribuerte enhet og dermed lavere distribusjonskostnader for papiravisene.

5.2 Hvordan møte framtiden?

Som nevnt over, ble det pekt på to hovedstrategier for å møte utfordringene ved avistrykkeriene; enten tilpasse seg og bygge ned kapasiteten, og/eller tenke nytt og innovere.

[17] Oktober 2013 gikk Rogalands avis ned til tre utgivelser av papiravisen per uke.

[18] Aftenposten Distribusjon (ADI) består av tre budkorps med totalt ca. 2500 ansatte. I tillegg til å distribuere Aftenpostens aviser, bærer distribusjonen også ut de øvrige avisene som utgis i Oslo (Dagsavisen, Dagens Næringsliv, Nationen, Vårt Land, Klassekampen, Morgenbladet og Finansavisen). ADI distribuerer også Østlandets Blad i Follo og Budstikka i Asker og Bærum. I tillegg til avisene distribueres ca. 140 mill. reklamebilag/innstikk hvert år.

I dette avsnittet skal vi utdype synspunkter og erfaringer omkring dette. Det var bred enighet om at omstillinger var nødvendig, men at teknologiske begrensninger vanskeliggjør omstilling. Avistrykkeriene kan brukes til lite annet. Kostnadsmessig kan det derfor være vanskelig å komme ut av det teknologiske etterhenget, mente en av lederrepresentantene ved trykkeriene. Han mente at omstillingene måtte skje både internt og eksternt. Internt handler det om behov for innovasjon og omstilling. Eksternt handler det om produktutvikling for andre markeder og andre metoder, for eksempel digitaltrykk – noe som igjen vil føre til behov for investering i ny teknologi.

Innovasjon

Innovasjon er et begrep som flere blant informantene mener står sentralt når man snakker om framtiden til avistrykkeriene i Norge. I St.meld. nr. 7 (2008-2009) Et nyskapende og bærekraftig Norge, defineres innovasjon på følgende måte:

> «en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse eller organisasjonsform som er lansert i markedet eller tatt i bruk i produksjonen for å skape økonomiske verdier».

Definisjonen åpner for alle typer innovasjon. Den kan omfatte ny teknologi, ny teori, nye metoder, nye verktøy og nye prosesser, så vel som nye relasjoner mellom mennesker. En ny idé eller oppfinnelse blir imidlertid ikke til en innovasjon før den har kommet til praktisk anvendelse. Bedrifter og arbeidsplasser som frambringer nye produkter og/eller nye måter å gjøre ting på som fører til forandring, enten hos dem selv, hos kunden eller hos leverandører og samarbeidspartnere, er innovative ut fra definisjonen. I den samme stortingsmeldingen pekes det på fire drivere for innovasjon:

- Konkurranse om markeder og ressurser – konkurranse skaper press og krav om stadig forbedringer. Det handler også om å skape nye markeder hvor det ikke er etablert konkurranse.
- Interne impulser fra medarbeidere og ledere, innovasjon ved at medarbeidere og ledere bruker sine kunnskaper og ferdigheter til å finne nye løsninger. Vellykket innovasjon krever kontinuerlig innsats fra ledere og medarbeidere.
- Innovasjon i samarbeid med brukere, kunder og leverandører. Brukerdrevet innovasjon er når virksomheter aktivt innhenter og utnytter brukernes krav, kunnskap, erfaringer og adferd i forbindelse med utviklingen av nye varer, tjenester og prosesser.
- Ny kunnskap fra forskning og utvikling – innovasjon basert på resultater skapt gjennom FoU-aktiviteter.

Det er en slik bred definisjon av innovasjon informantene legger til grunn når det snakkes om behovet for innovasjon i avistrykkeriene. Samtidig ble det pekt på vesentlige mangler når det gjelder eksterne så vel som interne drivere for innovasjon i bransjen, og mulige årsaker til dette. Vi skal se nærmere på de viktigste argumentene i så henseende.

Lite vekt på innovasjon

Det ble vist til at avistrykkeriene tradisjonelt har vært lite orientert mot nyskapning og innovasjon, noe som må relateres til den posisjonen trykkeriene har hatt innenfor de store mediehusene:

> «Tradisjonelt har ikke trykkeriene vært flinke til produktutvikling og til å synliggjøre egne produkter. Man har alltid ventet på at avisutgiverne har kommet og etterspurt ting. Trykkeriene tenker seg selv som underbruk under konsernene og er derfor ikke noen pådrivere for innovasjon og noe nytt. Trykkeribestyrerne bruker mye krefter på å effektivisere og lite på å tenke nytt rundt produkter.» (arbeidstakerrepresentant)

Betraktningene om at trykkeriene har vært lite opptatt av innovasjon, støttes også av arbeidsgiverrepresentanter som ble intervjuet. Det ble pekt på at avistrykkeriene har en fordel ved at de har en stor intern kunde, men at de samtidig må eksperimentere mer når det gjelder produktinnovasjon og nylanseringer. Avishusene skiller seg vesentlig fra mediehus basert på utgivelser av ukeblader og magasiner, som ifølge flere informanter har et mer aktivt forhold til produktutvikling og lansering. Eksempelvis tenker ukebladprodusentene i større grad på menneskers livsløp og tilpasser produktene til ulike livsfaser og interesser. «Mediehusene som utgir aviser må la seg inspirere av dette og jobbe mer aktivt med lanseringer», uttalte en av lederrepresentantene. Han la samtidig til at det er viktig å kalkulere for at ikke alle nye lanseringer vil være levedyktige, men at en treffprosent på 20–30 vil være regnet som en bra prestasjon. Trykkeriene må tenke utvikling av produkter på papir og være en pådriver for dette i en tid hvor mediehusene har oppmerksomheten hovedsakelig rettet mot utvikling av digitale produkter. Flere ga uttrykk for at styret i mediehusene hadde satt av noen midler til produktutvikling på papir, men at det generelt var beskjedne beløp sammenliknet med satsingen på digitale produkter. Det ble framholdt at trykkeriene generelt må bli flinkere til å se ulike muligheter for produktutvikling på papir, og at folk i større grad ønsker skreddersydde produkter – da er også betalingsvilligheten ofte til stede. Enkelte tok til orde for at man kunne se starten på en ny produktutviklingsprosess. Avisopplagene vil nok fortsette å synke, men nye produkter kan gi trykkeriene flere bein å stå på. Dersom ideene og argumentene er gode nok, mente flere av dem vi intervjuet at det nok var mulig å få styret med på å bevilge midler til utvikling av produkter på papir. Én sa det slik:

> «Det er skremmende at alle sitter i samme bobla og ingen kikker ut. Trykkeriene må utvikle seg. Finne nye produkter. Vi må overbevise om at vi er verdt å satse på. Vi trenger forståelse fra konsernet for at også vi trenger penger for å utvikle oss – utvikle andre formater, andre produkter, som kan forlenge papiravisens levetid.» (leder, trykkeri)

Ny teknologi

Ved ett av trykkeriene til Polaris har man nå også valgt å investere i ny maskinvare som gir flere muligheter når det gjelder å trykke ulike produkter og kvaliteter. Blant annet kan man nå tilby trykking av magasiner og innstikk i en bedre kvalitet enn det man har kunnet tilby med tradisjonell coldset trykk. Maskinvaren har satt begrensninger for trykkeri-

enes muligheter til å være innovative, og investeringen i ny maskinvare har bidratt til fornyet optimisme når det gjelder produktutvikling ved det aktuelle Polaris-trykkeriet: «Nå har vi et redskap som gjør det mulig, og vi skal være innovative som bare det», sa den tillitsvalgte som også mente dette hadde skapt en betydelig optimisme blant de ansatte. Helgemagasinene som følger avisene har ukebladkvalitet når det gjelder trykk, noe som ikke er mulig med tradisjonell maskinvare for avistrykk. Det blir da et spørsmål om man skal investere i slikt utstyr ved avistrykkeriene, eller om helgemagasinene skal trykkes i Danmark eller i Baltikum. Investeringen i Polaris følges med interesse fra de andre bransjeaktørene. Lederen ved et av de andre trykkeriene uttalte blant annet følgende:

> «For bransjen som ett trenger vi dette, men det er ikke lett å få penger til å investere.» (leder, trykkeri)

Brukerdrevet innovasjon

Betydningen av et godt samarbeid mellom avisredaksjonen og trykkeriet i videreutviklingen av papiravisene, ble også understreket av lederrepresentanten i Dagsavisen. Dagsavisen jobbet aktivt med kvaliteten på førstesiden i en periode og økte samtidig løssalget med 30 prosent. Abonnementstallet økte også som en følge av at man satset på å utvikle papiravisen. Dagsavisen samarbeider med Schibsted trykk, som opplevdes som svært dyktige og imøtekommende når det gjaldt forbedring av fargekvalitet og trykk av Dagsavisen. Dagsavisen opplevde også å få god hjelp av flere av de andre store avisene som trykkes ved samme trykkeri. Kompetansen ved trykkeriene beskrives som god. Det samme gjelder viljen andre aviser viser til å hjelpe fram et godt papirprodukt:

> «Vi er for små til å krige mot noen i markedet og fikk hjelp fra trykkeriet da vi ba om det. Vi møtte på fagfolk som ville at produktet skulle bli bra, så vi fikk god hjelp.» (lederrepresentant, Dagsavisen)

Dagsavisen kjøper trykke- og distribusjonstjenester av Schibsted, noe de er svært godt fornøyd med:

> «Vi bruker Schibsted hele veien. Trykkeriet er proaktive i forhold til oss – kommer med forslag til nye muligheter. Det samme gjelder distribusjon.» (lederrepresentant, Dagsavisen)

Betydningen av å forvalte fagkompetansen knyttet til produksjon av papiravis ble særlig vektlagt av Dagsavisen, som har satset på papirformat rettet mot lokale delmarkeder:[19]

> «Å ha gode fagfolk som jobber med papiravisene er viktig for alle ledd i kjeden. Det bransjen mangler etter hvert er ledere som kan papiravis og som bryr seg om papiravis – vi må kunne kjøre to løp samtidig. Den gamle kompetansen er veldig viktig.» (lederrepresentant, Dagsavisen)

[19] Dagsavisen Fremtiden i Drammen er et eksempel på en slik lokal satsning.

Behov for omstillinger og nyinvesteringer

Behov for omstillinger og nyinvesteringer er tema som også omfattes av innovasjonsbegrepet som ble presentert i forrige avsnitt. Informantene var generelt svært opptatt av behovet for omstilling og nyinvesteringer når det gjaldt spørsmålet om hvordan trykkeriene skal møte utfordringene i kjølvannet av nedgangen i trykking av papiraviser.

Vi har intervjuet ledelsen ved tre trykkerier som har valgt ulike strategier for omstilling.

Schibsted i Nydalen har valgt å satse på kompetanseutvikling gjennom LEAN-styrte arbeidsprosesser. Her er vektleggingen av involverende ledelse et viktig element. Lederne har i større grad rollen som tilretteleggere. Det er ikke lederen som bestemmer, men gruppen i fellesskap som definerer problemet og løsningen. Kjappe morgenmøter (tavlemøter) er viktig for å få fram problemene og finne løsningene kjapt. Ifølge ledelsen gir dette effektiv og god kommunikasjon innad i arbeidsgruppen og med ledelsen. Produksjonsstopp er kostbart, og det er viktig å unngå dette. Aller helst ønsket han seg nytt utstyr for digital trykk. Dette ville gi bedre muligheter for målretting av produksjonen, og avisene kunne utvikles til å bli en varevogn for personrettede produkter. Håpet var at slik teknologi var på plass innen ti år. Betydningen av nyinvestering og innovering, ble understreket på følgende måte:

> «Det finnes ingen grønne oaser i denne bransjen, blant annet på grunn av gammel teknologi. Det er viktig å innovere.» (leder, trykkeri).

Ved Polaris Trykk i Trondheim har en viktig strategi i omstillingen vært å bygge ned avdelingsgrensene mellom pakkeri og trykkeri. Ansatte i både pakkeri og trykkeri har nå stillingsbetegnelsen operatør, noe som ifølge ledelsen har vært svært vellykket. Pakkeriansatte utdannes med fagbrev, og ansatte både i pakkeri, trykkeri og vedlikehold får fagarbeiderlønn og avlønnes etter samme lønnssystem. Ledelsen har ønsket at ansatte tok doble fagbrev, og at man slik fikk en fleksibel bemanning med ansatte som kunne jobbe både i pakkeri, trykkeri og med vedlikehold. Det har også vært et mål at ansatte skal være kvalifisert for jobb i andre industrier, noe som kan bli aktuelt ved en eventuell nedbemanning. Av totalt 20 ansatte har fem eller seks nå to fagbrev. Lederen ved dette trykkeriet ga klart uttrykk for at fagopplæring og kompetanseutvikling innen blant annet automasjon, var en viktig strategi for trykkeriene som ønsket å møte utfordringene bransjen er stilt overfor. Han sa det slik:

> «Vi vil utvikle oss, ta ned grenser. Vi greier nå å bruke folk på tvers av avdelinger. Dette har vært positivt for omsetning per årsverk.» (leder, trykkeri)

Som beskrevet i forrige avsnitt, har man ved dette trykkeriet nå også investert i nytt utstyr, og målet er blant annet å reversere noe av strømmen av trykkerioppdrag som i dag går til utlandet. Det ble dessuten gitt uttrykk for at beslutningen om å investere i ny maskinvare ved ett trykkeri forhåpentligvis kunne bidra til økt investeringslyst hos andre trykkerier også. Som tidligere nevnt, ble behovet for å få styret til å bevilge penger til ny teknologi og utvikling av produkter på papir, ansett å være avgjørende. Her ble interes-

sen og kompetansen når det gjaldt papirprodukter hos konsernledelsen vurdert som viktig, men ansvaret som hviler på trykkeriene ble også understreket:

> «Trykkeriene har ansvaret for å komme med de gode ideene – må være offensive og endringsvillige. De (styret) ønsker ikke å la de gode ideene gå fra seg, og da får vi gjennomslag. Det er ikke noe tid til å sitte på gjerdet her, vi må jobbe og komme med ideene. Må være taktisk, engasjert og klok overfor styret.» (leder, trykkeri)

Samtidig ble det understreket at forslagene også burde innebære en viss strukturrasjonalisering i form av redusert bemanning dersom man skulle få gjennomslag i styret. I hvilken grad konsernledelsen ønsker å satse på trykk, er forhold som blir framholdt som viktige når det gjelder framtiden til trykkeriene. Den siste store investeringsbølgen i avistrykkeriene var i perioden mellom 1995 og 2000. Flere av trykkeriene har i dag utstyr som begynner å bli godt brukt, og det er behov for nyinvesteringer i bransjen sett under ett. Hvorvidt eierne vil bruke det gamle utstyret så lenge det går eller satse på nyinvesteringer, er i mange tilfeller et uavklart spørsmål. Et forhold som må antas å være viktig når det gjelder konsernenes investeringsvilje i de ulike trykkeriene, er situasjonen i trykkeriporteføljen sett under ett. Som et eksempel ble det nevnt at viljen til å investere i de gamle trykkeriene på Østlandet kunne være lav i en situasjon med overkapasitet og nye trykkerier i Amedia. Det ble pekt på at det skjer lokale tilpasninger ved trykkeriene i Amedia. Ingen trykkerier skulle legges ned, men ifølge tillitsvalgte skjer det en nedbemanning og en reduksjon av arbeidsoppdrag ved de ulike trykkeriene i Amedia. Dessuten ble det påpekt at nyinvesteringer ved trykkeriene neppe hjelper særlig på opplagsfallet i papiravisene, som er hovedutfordringen for avistrykkeriene i dag.

Amedia kjøpte i desember 2011 Edda Media, og består slik av to tidligere store aktører som delvis konkurrerte om trykkerioppdrag. I lederintervjuet legges det vekt på at det fortsatt gjenstår en del arbeid før man er i mål med sammenslåingen av trykkerivirksomheten i de to tidligere konsernene, men at man også har kommet et stykke på vei når det gjelder interne omorganiseringer. I Amedia jobbes det aktivt med avvikshåndtering og måltalloppfølging. Makulatur og omstillingstider har hatt stor oppmerksomhet. Parallelt har man jobbet med å bryte ned avdelingsgrensene, også med hensyn til vedlikehold, slik at dette integreres i produksjonen. Ved det nye trykkeriet i Biri er alle tilbudt å ta fagbrev, og det er ingen egen vedlikeholdsavdeling ved dette trykkeriet. Mekanisk vedlikehold utføres nå av den enkelte operatør. De på dagskift kjører faste vedlikeholdsrutiner, slik som smøring osv. Ved de andre store trykkeriene har nedbygging av avdelingsgrenser vært vanskeligere, men også her gjør operatørene nå flere vedlikeholdsoppgaver selv. Automasjon og større tekniske operasjoner må fortsatt ordnes av de som har dette som fagområde. Ansatte som har fått tilbud om å ta fagbrev, har stort sett takket ja til dette. Ifølge lederen prøver man å hente inspirasjon både fra Polaris og Schibsted når det gjelder omstilling ved trykkeriene. Samtidig ble behovet for tilpasning understreket, dersom man ønsket å opprettholde trykkeristrukturen på dagens nivå.

Alternative inntektskilder

Å rette seg mot nye markeder og andre inntektskilder er en strategi alle de store trykkeriene har realisert i større eller mindre grad. Nye markeder handler i denne sammenheng om siviltrykkoppdrag, som omfatter ulike produkter trykt på avispapir med coldset teknologi. Trykkeriene og distribusjonsapparatet må ses i sammenheng, som en pakke man kan tilby. Avistrykkeriene har en fordel når det gjelder tilbud om trykk og distribusjon av reklame som innstikk i aviser, her kan man pakke og distribuere alt i én leveranse ut til kundene/abonnentene. Slike oppdrag har imidlertid også ofte en kostnadsside, ved at innstikket trykkes ved ett trykkeri og deretter distribueres ut til trykkeriene hvor de ulike avisene trykkes. Trykkeriene vil gjerne ha ulike løsninger på dette, avhengig av geografisk struktur.

I et av lederintervjuene kom det imidlertid fram synspunkter om at hvor offensive trykkeriene skulle være med å skaffe seg alternative inntektskilder, også handler om hvor interessert avishusenes er i å ha trykkerier som ikke trykker aviser/kjerneprodukter. I dag er likevel situasjonen for de fleste trykkeriene at de må være innovative når det gjelder nye produkter samt se på mulighetene for oppdrag i andre markeder. Lederne var også samstemte i vurderingene av at det har vært viktig å skille ut trykkeriene som egne juridiske enheter i mediehusene. Dette har bidratt til at trykkeriene har kunnet konsentrere seg om egen drift samt gitt en nødvendig avstand til interne kunder, det vil si til mediehusenes egne aviser. I enkelte tilfeller har man nå også valgt å skille ut distribusjon sammen med trykkeri eller i en egen enhet. Det ble framholdt som viktig at avishusene samarbeider om kapasitetsutnytting i distribusjonsapparatet, slik at de kan bli en aktuell konkurrent til Posten.

I ett av lederintervjuene ble det også pekt på utviklingen i Europa, som viser at det totale volumet av avistrykk går kraftig ned, samtidig som det alltid er noen som greier seg fint. Norske trykkerier bør se nærmere på hvordan de klarer det. Det er viktig at trykkeriene prøver å utvikle ett eller to ekstra bein å stå på, for å demme opp for fallet i avistrykking. Det ble også pekt på at dersom grensesnittet mellom trykte og nettbaserte aviser blir slik at nyhetene presenteres på nett og bakgrunnsstoff og så videre presenteres i den trykte utgaven, kan det medføre at trykking settes ut til for eksempel Baltikum, fordi papiravisen da ikke lenger er ferskvare. «Avishusene driver ikke veldedighet», mente denne lederen.

Det var bred enighet blant informantene om at situasjonen i dag er preget av priskrig mellom trykkeriene om oppdrag i sivilmarkedet. Slike oppdrag kan være god butikk for konsernene dersom de får hele oppdraget og kan samle det til det trykkeriet som er mest hensiktsmessig. Kostnadsreduksjon i form av nedbemanning har gitt rom for prisreduksjon ved enkelte trykkerier, men flere var skeptiske til at man nå konkurrerer på margin er som er svært små. I en slik situasjon ble det også vurdert som greit av og til å tape konkurransen.

Vi har også intervjuet en representant for Grafisk bransjeforening tilknyttet Norsk Industri, og som representerer ulike trykkerier innenfor siviltrykk. På spørsmål om hvorvidt avistrykkeriene oppfattes som en konkurrent til medlemmene i Grafisk bransjeforening, er svaret at disse ikke oppfattes som direkte konkurrenter i dag, men at konkurransen kanskje kan øke dersom avistrykkeriene begynner å se seg om etter nye

produkter. Også blant siviltrykkeriene er det overkapasitet i markedet, og det er få som utnytter maskinkapasiteten fullt ut. Medlemmene i Grafisk bransjeforening har i større grad konkurranse fra Baltikum om trykkeoppdrag. Trykkerier i Baltikum har ett døgns leveringstid til Oslo. Nesten den samme leveringstiden har rotasjonstrykkeriene lokalisert utenfor Stavanger. Selv om konkurransen fra utlandet er hard, er det likevel få som har valgt å flagge ut virksomhet. Forklaringen kan være at mange av disse trykkeriene er familieeide og at steget med utflagging da er større, selv om det i mange tilfeller ville vært smart økonomisk sett.

Noen av dem vi intervjuet pekte også på den danske modellen med gratisaviser som en mulighet for norske avistrykkerier. Lederrepresentanten i Dagsavisen var imidlertid ikke positiv til en slik ordning, fordi: «Det vil kanskje kunne redde trykkeriene, men vil ikke kunne redde bransjen som helhet.»

Distribusjon

Ved trykkeriene var man opptatt av at trykk og distribusjon må ses i sammenheng både når det gjelder behovet for produktutvikling og kostnader. Distribusjon utgjør en vesentlig del av utgiftene knyttet til papiraviser. I ett av lederintervjuene ble det framholdt at kostnadene til distribusjon utgjør 66 prosent av totale trykke- og distribusjonskostnader. I den analoge trykkeristrukturen utgjør transport og distribusjon en betydelig del av kostnadene, og disse er økende. I tettbygde strøk vil avisenes distribusjonsnett i mange tilfeller kunne konkurrere med Posten. En av de tillitsvalgte hadde erfart at alle redaktørene hadde trykkeri- og distribusjonskostnadene i sine besparingspunkter som ble gitt til styret. Den tillitsvalgte framholdt at for noen år tilbake hadde budene mange husstander ute i distriktene på ruta si, mens det nå mer er et spørsmål om man skal opprettholde distribusjon utenfor bykjernen. Lenger avstand mellom abonnentene gjør at distribusjonskostnadene blir vesentlig større per avis. Samtidig ble det vist til at distribusjon gjennom Posten ikke var noe godt alternativ for papiravisene, fordi disse skal være levert hos abonnenten tidlig om morgenen på utgivelsesdagen. I dette tilfellet har man ikke lagt ned budrunder i distriktene, men det er et tema som stadig diskuteres. En alternativ løsning er at distribusjon må ta inn flere produkter, som for eksempel reklame som skal ut til mange husstander. Som nevnt vil en eventuell innføring av EUs postdirektiv bidra til at avisenes distribusjonsselskaper kan konkurrere om tjenester hvor Posten i dag har monopol. Økt vekt på samkjøring av avisene samt utvikling av nye tjenester for å kunne bli en reell konkurrent til Posten, var blant de mest aktuelle tiltakene for effektivisering og kostnadsbesparelse knyttet til distribusjon per i dag. Et eksempel på samkjøring av aviser er etableringen av MediaPost, som eies av Aftenposten AS og Amedia AS. På MediaPost sine internettsider reklameres det med følgende: «Vi leverer din publikasjon sammen med morgenavisene. Hos oss får du distribuert ditt produkt gjennom avisenes distribusjonsselskaper.»[20] Forretningsideen bygger på at man gjennom nettverket av avisenes distribusjonsselskaper skal levere distribusjonstjenester for nasjo-

[20] http://www.mediapost.no/

nale medieprodukter. Per i dag dekker MediaPost om lag 70 prosent av Norges husstander.

En av de tillitsvalgte la vekt på at økt oppdragsmengde var ønsket blant ansatte i distribusjon. Det er flere av disse som har gitt uttrykk for ønsker om større stillingsprosent og lengre arbeidstid. Avisene skal være distribuert innen kl. 06.00, og en eventuell stillingsutvidelse vil for ansatte i distribusjon innebære at man starter tidligere på natta.

Press på arbeidstid

De tillitsvalgte var samstemte i vurderingene av at det er knyttet store utfordringer til arbeidstid, bemanning og kompetanse ved trykkeriene i dag. Kort fortalt ønsker ledelsen færre folk på jobb for å gjøre den samme jobben, noe som legger press på arbeidstid og skiftplaner. Ifølge de tillitsvalgte er økt press på arbeidstid en del av ledelsens strategier for å møte utfordringene ved nedgangen i papiravisene, og det mest negative som har skjedd ved trykkeriene de siste årene. Dette forklares med at mindre avisopplag har gitt mer dødtid ved trykkeriene, og at man tar inn andre produksjoner (siviltrykk) som utføres på ugunstige tider. Trykkeriene har imidlertid forsøkt å løse dette på ulike måter; mens ett trykkeri har redusert bemanningen og redusert ubekvem arbeidstid ved blant annet å stenge ned om natten, har et annet trykkeri arbeidstidsordninger som også innebærer nattskift for å utnytte maskinkapasiteten ved å trykke ulike produksjoner som ikke er knyttet til avis. Ved det sistnevnte trykkeriet var det et merkbart press på arbeidstiden og utnytting av kapasiteten ved trykkeriet. Tillitsvalgte fortalte at overenskomsten som ikke tillater arbeidstidsordninger med splittid, har vært til god hjelp når det gjelder å unngå ubekvemme skiftordninger. I dag har man ingen diskusjoner omkring slike ordninger ved trykkeriene. Tillitsvalgte oppfattet også at ledelsen ved det trykkeriet som har nattskiftordning i dag var på glid når det gjaldt å redusere omfanget av nattarbeid, fordi dette har negative effekter på ansattes helse og familieliv.

Partssamarbeid

Trykkeriene har gjennomgått både store og små omstillingsprosesser mer eller mindre kontinuerlig de siste 10–15 årene. Både tillitsvalgte og ledere vi har intervjuet la vekt på at utvikling av partssamarbeidet har vært viktig for å få til gode prosesser og løsninger. Behovet for å utvikle en felles virkelighetsforståelse ble særlig framhevet. En av lederne kunne fortelle at de nå legger vekt på samarbeid og har jevnlige utviklingsseminarer ved de ulike trykkeriene, samt årlige samlinger hvor tillitsvalgte fra de ulike trykkeriene i konsernet og ledelsen møtes. Lederen understreket at tillitsvalgte og ledere er i samme båt, og at de i fellesskap må finne ut hva de skal gjøre for å sikre framtiden til trykkeriene. I dette konsernet har man hatt slike fellesmøter de seneste fire til fem årene, noe som har vært positivt for partssamarbeidet og utviklingen av en felles virkelighetsforståelse. I disse møtene har man oppmerksomheten rettet mot samarbeid og felles løsninger. Viktigheten av å ha fått med de tillitsvalgte tidlig i prosessen slik at man fikk til et samarbeid omkring omstillinger, ble særlig vektlagt. Samarbeidsmodellen er en god måte for å unngå konflikter og steile fronter på, mente lederen. Samtidig la han til at det skal

være høyt under taket og rom for diskusjoner og uenigheter mellom ledelsen og tillitsvalgte ved trykkeriene. Samarbeidsmodellen hadde resultert i en betydelig reduksjon i antallet forhandlingsmøter mellom ledelsen og tillitsvalgte. Forhandlingsmøtene var nå i all hovedsak begrenset til lokale lønnsforhandlinger.

I det andre lederintervjuet kom det også fram synspunkter på betydningen av å bygge tillit mellom ledelse og ansatte/tillitsvalgte. Her ble det også understreket at det var viktig å jobbe med lokal ledelse for å få til en god dialog med tillitsvalgte. Involverende ledelse var et viktig element i denne sammenhengen. Betydningen av å etablere et godt partssamarbeid for å møte framtidige utfordringer ble særlig understreket i dette lederintervjuet, noe følgende sitat viser:

> «Ved trykkeriene vil det komme et generasjonsskifte, og det er viktig å tenke hvordan vi vil ha det. Det er også viktig å tenke hvilken kompetanse man trenger framover. Tidligere har det vært mye konflikter og uenighet mellom ledelse og ansatte/tillitsvalgte på trykkeriet. Men dette er nå et passert stadium. Det er viktig at ledelse og ansatte har samme virkelighetsforståelse. Tidligere kunne man tjene inn ekstra lønnskostnader ved å justere annonseprisene – den muligheten finnes ikke lenger.»

I Amedia er man ikke helt i mål når det gjelder å etablere partsbaserte ordninger i den nye konsernstrukturen etter oppkjøpet av Edda Media i desember 2011. Ifølge ledelsen er situasjonen i selskapet i større grad preget av posisjonering mellom trykkeriene internt, enn hva som er tilfellet i de andre selskapene. En årsak til dette er at selskapet nå består av trykkerier som tidligere var konkurrenter. Det tar tid å etablere en felles kultur og omforent forståelse av hvilke utfordringer man står overfor nå som man er i samme selskap. Ledelsen karakteriserte partssamarbeidet i selskapet i dag slik at partene opplever å være i samme båt, men at man nok har noe ulik plassering i båten. Dette bidrar til at partssamarbeidet ikke fungerer optimalt når det gjelder arbeidet med nødvendige omstillinger.

5.3 Framtidig trykkeristruktur

> «Det er overkapasitet ved trykkeriene og noen må bygge ned. Bedriftene må løse problemet med overkapasitet selv. Det er hva vi gjør internt som er viktig.» (leder, trykkeri)

Dette sitatet setter ord på mange av de utfordringene som ble diskutert i de foregående avsnittene, samtidig som det blir pekt på et generelt behov for å bygge ned trykkerikapasiteten i deler av landet. Det handler om overkapasitet og behovet for strukturrasjonalisering blant avistrykkeriene både på kort og litt lengre sikt. Informantene fikk spørsmål om hvordan trykkeristrukturen i Norge ville være hvis man kunne se fem og ti år fram i tid. Samtlige informanter ga uttrykk for at slike vurderinger var vanskelige og ville avhenge av hva styrene i de store mediekonsernene valgte å gjøre med trykkeriene sine.

Med disse forbeholdene, valgte informantene likevel å dele sine synspunkter om framtidens trykkeristruktur med oss.

Strukturrasjonalisering

Informantene ga uttrykk for bred enighet om at det i framtiden ville være færre avistrykkerier i Norge. Midt-Norge og nordover samt Østlandet, var de områdene hvor flere mente det var betydelig overkapasitet i dag, og hvor det ville komme til å bli gjort størst endringer. Hvor mange færre trykkerier og i hvilket tempo strukturrasjonaliseringen ville skje, var det imidlertid mer delte oppfatninger om.

Det var ingen av informantene som så for seg dramatiske endringer i trykkeristrukturen i løpet av de neste fem årene, men det var enighet om at det nok ville skje en viss reduksjon i antall trykkerier i denne perioden. Det ble pekt på at flere konserner har satt i gang prosesser som innebærer at trykkeri- og distribusjonsvirksomheten skilles ut i egne enheter. Det var ingen som oppfattet at dette nødvendigvis ville være negativt for trykkeriene, snarere tvert imot. Geografien i Norge og avisenes deadlines er forhold som taler for at det fortsatt vil være behov for trykkerier desentralt. Det vil fortsatt være behov for de små trykkeriene, men utfordringene for dem vil være å ha nok oppdrag, mente en av de tillitsvalgte som ble intervjuet. Det ble også pekt på at miljøprofilen til trykkeriene vil spille en rolle når det gjelder framtidsutsiktene. Sertifiseringsmerker slik som svanemerke og fyrtårn samt korte transportetapper, vil være viktige argumenter for de små trykkeriene i kampen om å overleve i framtiden, mente én. Det ble også pekt på at det burde vært et større samarbeid om avistrykking og desentralisert trykk i Norge, men at Konkurransetilsynet ikke godtar dette.

Framtiden til avistrykkeriene vil også avhenge av i hvilken grad man greier å innovere og lage nye produkter. Produktinnovasjon vil i mange tilfeller kreve nytt utstyr hvis det skal trykkes på andre papirkvaliteter enn avispapir. Dersom man skal fortsette å trykke på avispapir, kan imidlertid dagens maskinpark holde noen år til, og det er god tilgang til brukte deler og utstyr for coldset trykk på det internasjonale markedet. Det ble vist til at Polaris nylig har kjøpt et brukt pakkeri fra England til trykkeriet i Ålesund, så det er absolutt mulig å få tak i godt utstyr i Europa, i en situasjon hvor avistrykkerbransjen sliter med å overleve mange steder.

Trykkeriene merket det godt da VG tok ut sitt helgebilag og satte produksjonen ut til Danmark. Trykkeriene ønsker å trykke slike produkter i Norge, men per i dag setter utstyret ved avistrykkeriene begrensninger for dette. Som tidligere omtalt, har likevel ett trykkeri nå valgt å investere i nytt utstyr, noe som gjør det mulig å trykke på finere papirkvaliteter, som gjerne brukes i magasiner og ukeblader. Det kan likevel være utfordringer knyttet til å få den produksjonen som er satt ut til utlandet tilbake til Norge.

Når det gjelder situasjonen ti år fram i tid, er informantene samstemte i vurderingene av at det fortsatt vil finnes avistrykkerier i Norge, men at lesevanene og etterspørselen etter papirprodukter da har endret seg betydelig, noe trykkeriene må tilpasse seg. Flere av trykkeriene gjorde store investeringer på slutten av 90-tallet og tidlig på 00-tallet, og har nedskrivinger knyttet til dette. Om ti år vil det imidlertid være 25 år siden disse investeringene, og mye vil være gammelt eller allerede skiftet ut. Spørsmålet er hva man

erstatter gammelt utstyr med – ny teknologi og nye produkter eller brukte deler/utstyr slik at man kan fortsette å trykke som før. Et alternativ vil også være å legge ned et trykkeri i stedet for å investere i ny teknologi eller nye lokaler. Det ble tatt til orde for at dette neppe ville skje med de store trykkeriene, snarere tvert imot. Om ti år vil det være et nytt marked som en effekt av konsolidering, mer digital trykk, distribuert trykk, personalisert trykk, sonet innhold og sonet distribusjon, mente en av lederne. Samtidig la han til at da ville dagens trykkeristruktur være helt snudd på hodet. Enorme omstillinger er nødvendig, både ved trykkeriene, pakkeriene og i distribusjonen. Dersom det investeres i nytt utstyr, vil det skje en sammensmeltning av avismarkedet og sivilmarkedet. En slik utvikling kan imidlertid bidra til å øke konkurransen mellom avistrykkeriene og medlemmene i Grafisk bransjeforening som utelukkende henvender seg til deler av det som defineres som sivilmarkedet. Men hva som skjer med avistrykkeriene i løpet av de neste ti årene, vil, som vi nevnte innledningsvis, være sterkt avhengig av hva mediekonsernene bestemmer seg for når det gjelder investeringer og satsing på papiravisen. Lederrepresentanten i Dagsavisen mente det ville gå mot færre avistrykkerier i framtiden, men la samtidig vekt på at for de mindre avisene vil det ikke være mulig å bære oppstartskostnader ved flere trykkerier når opplaget som skal trykkes ved hvert trykkeri er lite. Ifølge hans vurderinger ville problemet være løst den dagen avisene kostnadsfritt kan overføre til de ulike trykkeriene. Oppstartskostnader ved fire eller fem trykkerier slik ordningen er i dag, er vanskelig å bære for en liten avis. Han så store fordeler ved å samarbeide med de store mediehusene på visse områder:

> «Tror vi må søke sammen om alt vi kan søke sammen om og så må vi la journalistikken være forskjellig. Det betyr at vi må samarbeide om trykk og distribusjon.» (lederrepresentant, Dagsavisen)

Avis er ferskvare

Kravene til deadline er et vesentlig forhold som skiller avistrykk fra andre trykte produkter. Papiravis er ferskvare og skal være levert på døra til abonnenten før denne står opp om morgenen. Dette er forhold alle informantene var opptatt av, og som vi skal knytte noen kommentarer til avslutningsvis. Kravet om ferske nyheter levert hos abonnenten grytidlig på morgenen, er forhold som legger sterke føringer på trykkeristrukturen i Norge. Kravene til deadline var også et forhold som informantene trakk fram i vurderingene av hvor aktuelt det vil være å sette trykkejobber ut til lavkostland i Baltikum. Lang trykketid og lang reisevei er omstendigheter som bidrar til at det vurderes som lite realistisk å trykke norske aviser i Baltikum. Presset fra Baltikum var først og fremst på trykk av ukeaviser og magasiner. Som tidligere nevnt, var det flere som ønsket investeringer i nytt utstyr, slik at man kunne ta deler av disse produksjonene tilbake til norske trykkerier.

Deadline er bestemt av aviseierne og ikke noe trykkeriene kan skyve på. Dette gir et stort press på trykkeriene deler av døgnet, mens man må forsøke å fylle på med andre jobber andre deler av døgnet. Hovedregelen har vært at de store avisene har senest deadline, mens de små må levere til trykk tidligere på kvelden. Kravene til sen trykke-

start og distribusjon ut til abonnenter før morgengry, er forhold som taler for en fortsatt desentralisert trykkeristruktur i Norge. Transportkostnadene er også en viktig del av det totale bildet. Samtidig understreket lederrepresentanten fra Dagsavisen, som tidligere nevnt, at oppstartskostnader for trykk ved flere trykkerier var en stor utfordring for mindre aviser som ønsket å komme dagsferske til abonnenter i ulike deler av landet.

6 Sammendrag – sentrale aktørers tilbakemeldinger

Basert på dybdeintervjuer med ti bransjeaktører om hva de ser som utfordringene for papiravisene og hvordan trykkeriene kan møte disse, har vi i framstilt det vi mener er hovedutfordringene sett fra trykkerienes side. Avistrykkeriene står overfor store utfordringer som følge av overkapasitet og nedgang i tradisjonell portefølje. I intervjuene pekes det på behov for samtidige endringer i interne og eksterne forhold. Interne forhold handler om innovasjon, omstillinger, kompetanseutvikling og investering i ny teknologi som muliggjør trykking av andre produkter. Eksterne forhold handler om å rette seg mot andre markeder slik at man får flere bein å stå på, samt om å konsolidere og restrukturere slik at trykkeriene står robuste i møtet med fallende opplag i papiravisene og økt konkurranse fra lavkostland. Behovet for konsolidering av distribusjonstjenestene ble sterkt framhevet. Det ble vurdert som lite hensiktsmessig at avishusene bygger opp hvert sitt distribusjonsnett, samkjøring er nødvendig samt at man må legge større vekt på å konkurrere med Posten om distribusjon. En eventuell innføring av EUs postdirektiv vil få stor betydning.

Utfordringene norske avistrykkerier står overfor i dag vurderes som ganske like uansett konsern, og flere tar til orde for at samarbeid i mange tilfeller kan være hensiktsmessig. Utskilling av trykkerivirksomheten i egne enheter i de store avishusene har nok også bidratt til at trykkeriene på mange måter opplever seg som mer selvstendige, samtidig som de utad oppfattes som mindre bundet av tradisjonelle skillelinjer mellom norske avishus. Tillitsvalgte understreket på sin side at det var behov for at tillitsvalgte i de ulike konsernene samlet seg i et felles forum på tvers av trykkeriene, hvor felles utfordringer kan diskuteres. «Det er opp til oss tillitsvalgte å få til et slikt samarbeid,» sa en av dem.

Det var bred enighet blant informantene om at det ville være færre avistrykkerier i Norge om fem til ti år, men at det var vanskelig å spå hvor reduksjonen ville komme og hvor fort en nedbygging ville skje. Transport- og distribusjonskostnadene vil dessuten spille en betydelig rolle for disse vurderingene. Det er styret og ledelsen i de store avishusene som har det avgjørende ordet når det gjelder den framtidige trykkeristrukturen i Norge. Både ledere og tillitsvalgte/ansatte ved norske avistrykkerier vil utvilsomt stå overfor betydelige omstillingsprosesser de nærmeste årene, og flere har allerede merket presset i form av økte krav til inntjening og arbeidstidsendringer.

7 Når trykkes den siste avis?

Spørsmålet i overskriften er spørsmålet media liker å stille seg selv. Svaret som journalistene/redaktørene/kommentatorene gir, er som oftest: en eller annen gang i framtiden, men akkurat *når*, er det langt vanskeligere å spå. Det kan ta 100 år – eller 25 år eller 15 år. Sett utenfra, som det vi som har skrevet denne rapporten har gjort, er svaret det samme som i pressens egne rekker. Papiraviskonseptet kan leve svært lenge, men noen ny stor oppgangsperiode er vanskelig å spore. For trykkeriene dreier det seg da om å redusere kapasitet eller finne andre markeder. Hvor lang tid avistrykkeriene har på det, vet ingen.

Folks preferanser når det kommer til lesevaner kan heller ikke direkte leses ut fra SSB sitt mediebarometer, ettersom et gratis internettgode ikke kan sammenliknes med papiraviser som koster penger. Når så avishusene forsøker å ta seg betalt for det de tidligere ga bort, kan dette også bety at bildet endres, og at fallet i papiravisopplagene avtar. Forskjellige lesere i forskjellige deler av landet har ulike preferanser, og tilbyderne har forskjellige prisstrategier for å holde leserne på papir eller dytte dem over på digitale plattformer. Ikke minst har de forskjellig ressursgrunnlag for å kunne gjennomføre en helhetlig digitaliseringsprosess. Ingen har knekt koden for brukerbetaling, og dersom avisene ikke klarer det de nærmeste årene, er det kanskje de som går forsiktig fram som til sist kommer best ut av det. Å satse på *både* papir og digitalt stegvis, er også en strategi. Dette betyr igjen betydelig ressurstilgang både i form av kapital og kompetanseoppbygging. For de aktørene som ikke har slike ressurser, kan en vel så god strategi være å sitte i ro i båten – til de som har investert tungt eventuelt har knekt koden. Å sitte i ro og kopiere raskt, dersom man knekker brukerbetalingskoden, behøver ikke være den dummeste strategien. Samtidig vil vellykket digital satsing ett sted, virke inn på distribusjonskostnadene for de som står tungt igjen på papir. Det blir da færre å dele kostnadene med. Som en ekstern leder som ble intervjuet, sa det: «Trykk og distribusjon er å betrakte som en sekkepost». Om trykkekostnader går ned, mens distribusjonskostnader går opp – så er det de totale kostnadene mellom redaksjon og leser som teller.

Om, og hvem det er av de store som går heldigitalt først, er et annet spørsmål som opptar medias egne representanter. Løssalgsavisene, gitt det massive opplagsfallet, er ofte gjengangere blant svaralternativene. Tar man for eksempel Dagbladet; siden de ikke lenger eier et trykkeri, kan de ta steget. Derimot vet ingen hva frafallet av daglig eksponering i samtlige av landets dagligvarebutikker, kiosker og bensinstasjoner hver eneste dag betyr. Tilsvarende ligger mye merkeverdi i det at kommentatorer, politiske redaktører eller sjefredaktører opererer i riksdekkende TV- eller radiodebatter, eller kalles inn som ekspertkommentatorer på Marienlyst eller i Bergen. Med et par unntak ser man ikke mange av de «papirløse» her. Det er en del immateriell substans som vanskelig kan transporteres over i et regneark.

Det som er klart, er at *avistrykkerienes framtid* avhenger av hva de tre store mediekonsernene bestemmer seg for når det gjelder investeringer og videre satsing på papiravis-konseptet. Et foregående kapittel viste store forskjeller i omsetningstallene for trykkeriene. I ett konsern var overskuddet i trykkerivirksomheten høyt, mens de to andre konsernene enten ikke rapporterte på nivået – eller at det hadde en slik struktur at det ikke gikk an å sammenlikne.

Inntjening for avistrykkeriene henger også sammen med hva de kan hente i sivilmarkedet – *og* hvilke priser man operer med internt for egne produkter. For å ta det siste først: Er internprisene lave, så genererer heller ikke trykkeriene egne overskudd – og slik sett vil de framstå som svake investeringsobjekter i konsernporteføljen. På den andre siden vil gode internpriser gi overskudd i trykkeriene. Internprising teller. Samtidig er det også slik at prisene man oppnår i et presset sivilmarked kan bli lave, dersom man sitter igjen med mindre enn det man trenger for å dekke inn sine kostnader. Press på priser fra eksternt marked og egne eiere gjør situasjonen anstrengt.

Kollektiv versus individuell rasjonalitet

Informantenes tilbakemeldinger er sammenfallende når det kommer til overkapasitet og nedgang i tradisjonell portefølje. Man er enige om at den samlede kapasiteten i Norge er for høy. Hvor og hvem som eventuelt skal ta ned kapasitet, er et annet spørsmål. Da Dagbladet satte ut sitt trykkeoppdrag, var Schibsted Trykk en av tilbyderne. Det å trykke en direkte konkurrent for VG var omstridt innad i Schibsted den gangen. Om det samme skjer neste gang Dagbladets kontrakt legges ut, er mer usikkert. Men det illustrerer også at konsernene først og fremst er produsenter og konkurrenter, deretter er de bransjeaktører. At det er enighet om overkapasitet i markedet som helhet, som omtrent samtlige av våre informanter hevdet, betyr ikke at det er enighet om hvilken kapasitet det er som så skal gå ut.

De tre store, Schibsted, Amedia og Polaris, har forskjeller i overordnet strategi, geografisk spredning, avisportefølje og tilhørende press på digitalisering. Det blir da fort en avveining mellom egne og felles interesser, og hva som er kollektivt og individuelt best å gjøre. Å kunne skissere forslag til prioriteringer eller tiltak er derfor vanskelig.

Eierinteresser

Én som ble intervjuet betegnet forholdet mellom trykkeri og konsern som en gordisk knute. Eierne ville egentlig ikke eie trykkerier, men samtidig turte de ikke å selge eller kvitte seg med dem, fordi dette reduserte mulighetsrommet. Jokeren er hvorvidt brukerbetaling på nett vil slå til eller floppe. Strengt tatt har mediehusene gitt bort redaksjonelt innhold gratis til en hel generasjon. Om de kommer inn i betalingsfolden, eller om de velger andre gratis nyhetsalternativer vet ingen. Dersom brukerbetaling om noen år slår til, kan kanskje den gordiske knuten kappes. Dersom det skjer, kan det også bety en sanering på trykkekapasitet.

Et annet aspekt er selvfølgelig om de etablerte konsernstrukturene som eksisterer i dag, også gjør det i morgen. Schibsted kan splittes opp, hvor for eksempel SCM-

divisjonen børsnoteres som eget selskap. Schibsted kan, dersom de vil, og om man legger Polaris sin forrige styreleders spådommer til grunn, få kontroll på den storbyavisen de ikke har i sin portefølje. Eller de kan få andre eiere med andre interesser enn hva dagens eiere har.

Innovasjons- og omstillingsdyktighet

Trykkerienes posisjon som underbruk av og leverandør til de store mediehusene, har stilt få krav til innovasjon og nytenking. Interne så vel som eksterne drivere for innovasjon har i mange tilfeller vært mangelfulle, for ikke å si fraværende. Denne situasjonen er nå endret, og det stilles krav om at trykkeriene må være innovative og nyskapende overfor både interne og eksterne kunder. Det er imidlertid to forhold som gir særlig grunnlag for bekymring når det gjelder avistrykkerienes innovasjonsdyktighet. For det første uttynning av fagkompetanse om papiravisproduksjon i konsernledelsen. Ved rekruttering til lederstillinger vektlegges i mange tilfeller andre kvalifikasjoner enn de trykkerifaglige. For det andre manglende interesse eller vilje i konsernene til å investere i ny teknologi ved trykkeriene. Gammel teknologi setter grenser for hvilke produkter avistrykkeriene kan tilby. Dessuten setter oppstartskostnader grenser for små trykkeoppdrag. Dersom små trykkeoppdrag sentraliseres til ett trykkeri, vil distribusjonskostnadene øke. I kalkylene vil også avisenes deadlines vektes tungt ved valg av trykkeri. Disse elementene vil spille en viktig rolle ved vurderinger av framtidig trykkeristruktur.

Behov for omstillinger og nyinvesteringer er tema som hører inn under en bred definisjon av innovasjon, og hva avistrykkeriene angår, er dette høyst aktuelle utfordringer. De tre trykkerikonsernene har valgt ulike strategier og framgangsmåter når det gjelder omstilling og nyinvesteringer, og det er også variasjoner mellom ulike trykkerier innenfor ett og samme konsern. Schibsted i Nydalen har satset på kompetanseutvikling gjennom LEAN-styrte arbeidsprosesser, og involverende ledelse har vært et viktig element. Ved Polaris Trykk i Trondheim har en viktig strategi vært å bygge ned avdelingsgrensene mellom pakkeri og trykkeri. Ansatte har stillingsbetegnelsen operatør og avlønnes etter samme lønnssystem. Målsettingen har vært en fleksibel bemanning med ansatte som er kvalifisert til arbeidsoppgaver i både pakkeri, trykkeri og vedlikehold. Ved dette trykkeriet har man dessuten investert i maskiner for trykking av flere typer produkter. Som følge av oppkjøpet av Edda Media i 2001, er Amedia i dag stilt overfor en rekke utfordringer når det gjelder interne omstillinger, både ved det enkelte trykkeri og i konsernets trykkerivirksomhet sett under ett. Amedia har trykkerier langs hele skalaen, både nye og gamle, små og store, sentraliserte og desentraliserte. Det jobbes aktivt med avvikshåndtering og måltalloppfølging. Parallelt jobbes det med å bryte ned avdelingsgrensene og med å integrere vedlikeholdsarbeid og produksjon.

Samtidig som ledelsen i alle de tre trykkeriene la vekt på behovet for interne omstillinger, ble også behovet for å tenke strukturrasjonalisering, både i egen virksomhet og i bransjen sett under ett, understreket. Strategiene, tiltakene, tempoet og visjonene i dette arbeidet varierte hos de tre lederne som ble intervjuet. Varierte gjorde også erfaringene ledere og tillitsvalgte har med partssamarbeidet i omstillingsprosessene. Vi har ikke gått dypt inn i partssamarbeidets rolle i pågående omstillingsprosesser ved de ulike trykkerie-

ne, men mener likevel det er grunn til å stille spørsmål ved hvilken rolle dette spiller i den situasjonen trykkeriene er stilt overfor i dag og i den nærmeste framtid. Svaret på dette spørsmålet vil blant annet avhenge av hvilke ordninger og kulturer man har for partsbaserte prosesser omkring de utfordringene trykkeriene til enhver tid står overfor. Gjennom intervjuene har vi fått eksempler på hvordan partssamarbeidet vurderes både som en styrke og som en hemsko for omstillingsarbeidet. Ved ett trykkeri ble situasjonen beskrevet som samarbeidspreget og med oppfatninger om å være i samme båt. Ved et annet trykkeri ble den beskrevet som mer konfliktorientert, preget av posisjonering mellom trykkeriene internt og hvor partene har valgt ulike plasseringer i båten, men også her var det en erkjennelse av at man tross alt er i samme båt. Omstillingene handler både om endringer i bemanningsbehov, arbeidstidsordninger og kompetansekrav, og vil utvilsomt ha stor betydning for trykkeriansattes arbeidshverdag. Trykkerienes innovasjons- og omstillingsdyktighet kan imidlertid vise seg å spille en viktig rolle for eiernes planer og investeringsvilje i årene framover.

Referanser

Mediebedriftenes Landsforening: www.mediebedriftene.no

Medietilsynet (2013a). Økonomi i norske medievirksomheter 2008-2012.
Medietilsynet (2013b). Eierskapsmelding 2012.
Medietilsynet (2012). Årsmelding 2012.

NOU 2010: 14 Lett å komme til orde, vanskelig å bli hørt – en moderne mediestøtte.

Omdal, S. E. (red.) (2013). Journalistikk og demokrati. Hvor går mediene? Hva kan gjøres? Fritt ord.

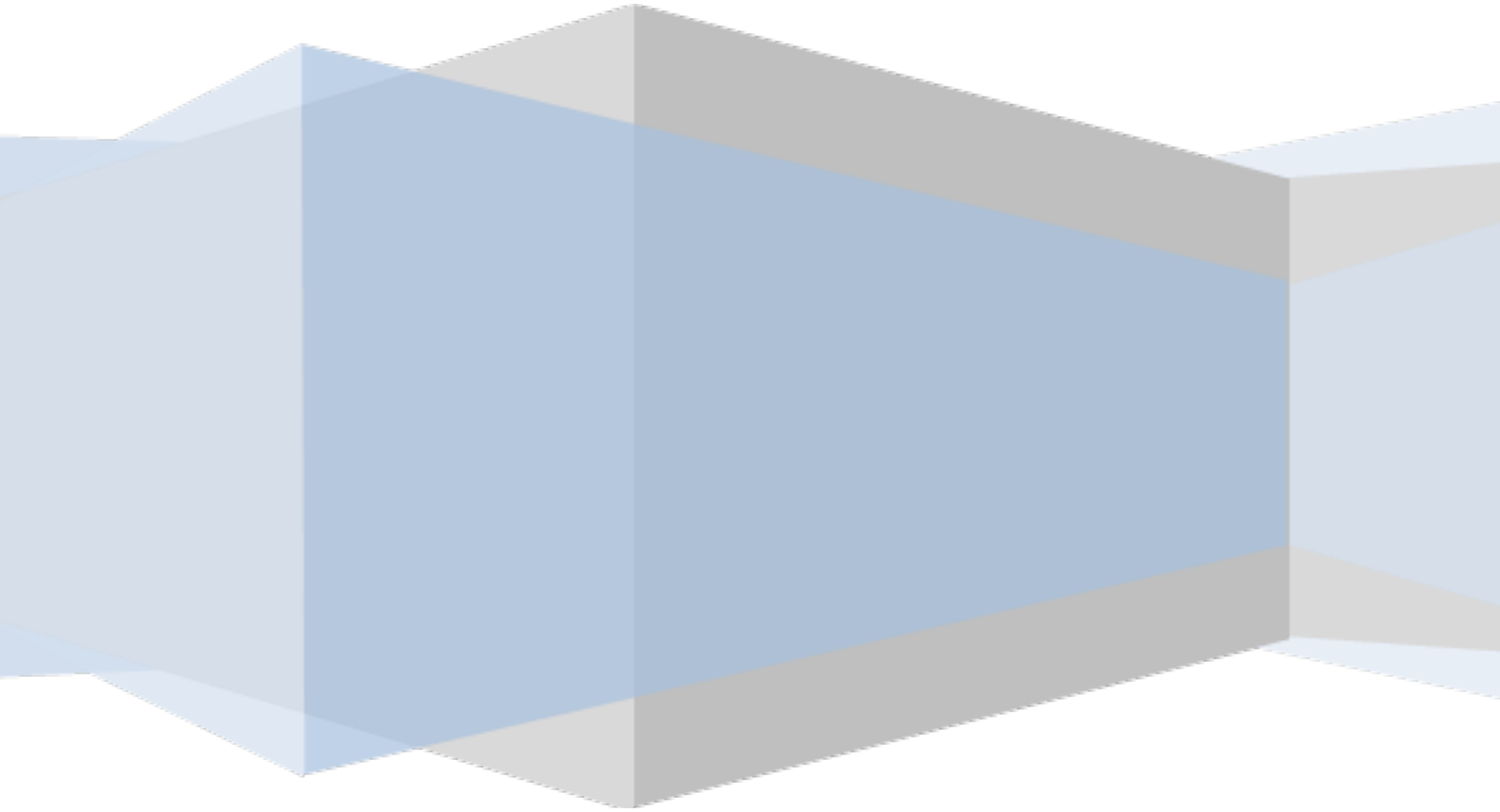
Statistisk sentralbyrå sitt mediebarometer: www.ssb.no/medie

St.meld. nr. 7 (2008-2009) Et nyskapende og bærekraftig Norge.

Tall og informasjon fra de tre mediekonsernene er hentet fra deres nettsider:
www.schibsted.no
www.amedia.no
www.polarismedia.no

I teksten er det brukt www.bit.ly som referanser for digitale kilder. Ved å legge disse inn i nettleseren kan man komme direkte til kildene som er brukt.

Bærekraftige muligheter og løsninger for avistrykkeriene



Fafo

Borggata 2B/Postboks 2947 Tøyen
N-0608 Oslo
www.fafo.no

Fafo-notat 2014:02
ISSN 0804-5135