

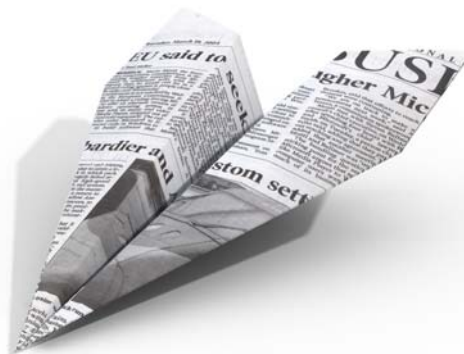
**Masterutredning i fordypningsområdet: Økonomisk styring**

**Veileder: Trond Bjørnenak**

# **Strategisk lønnsomhetsanalyse av avisbransjen og papiravisen**

- hva koster det Bergens Tidende å være tilgjengelig utenfor kjernemarkedet?

Silje Ytterdal



Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## **Sammendrag**

Denne utredningen handler om avisbransjen og papiravisen. I første del av oppgaven blir bransjen analysert ut fra et strategisk lønnsomhetsperspektiv. Jeg ser på utviklingen over tid, hvilke omgivelser bransjen opererer i, og muligheter og trusler i bransjen. På bakgrunn av analysen konkluderer jeg med at papiravisen vil møte store utfordringer i fremtiden. Substitutter og samfunnsmessige endringer gjør lønnsomhetspotensialet svært begrenset.

I del to av oppgaven blir Bergens Tidende brukt som case-bedrift. Deres avis er en regionsavis med kjernemarked på Vestlandet. 10 prosent av opplaget selges i løssalg, og bedriften har en bevisst strategi om å være tilgjengelig over hele Norge. Aviser sendes derfor daglig med fly og post til forhandlere på andre kanter av landet. Dette er en svært dyr distribusjonsmetode, og inntektene er små. Ved hjelp av kundelønnsomhetsteori kommer jeg frem til at kun 2 av de 54 forhandlerne i mine analyser er lønnsomme. Totalt koster det bedriften i overkant av 1,1 millioner kroner årlig å være tilgjengelig utenfor kjernemarkedet. Dette er ingen stor kostnad for et selskap med svært solid økonomi, men slike analyser er nyttige for å kunne ta bevisste beslutninger.

## **Innholdsfortegnelse**

<b>Sammendrag</b> .....	<b>side 2</b>
<b>Forord</b> .....	<b>side 8</b>
<b>1) Innledning</b> .....	<b>side 9</b>
<b>2) Presentasjon av Bergens Tidende</b> .....	<b>side 11</b>
2.1) Historikk og eierskap.....	<b>side 11</b>
2.2) Forretningsområder.....	<b>side 12</b>
2.2.1) Opplag.....	<b>side 12</b>
2.2.2) Reklame.....	<b>side 12</b>
2.2.3) Trykkeri.....	<b>side 13</b>
2.2.4) Distribusjon.....	<b>side 13</b>
2.2.5) Datterselskaper.....	<b>side 13</b>
2.3) Finansiell situasjon.....	<b>side 14</b>
<b>3) Kundelønnsomhet i et teoretisk perspektiv</b> .....	<b>side 18</b>
3.1) Bakgrunn for kundelønnsomhet.....	<b>side 18</b>
3.2) Kundelønnsomhet som del av strategiske lønnsomhetsanalyser...	<b>side 19</b>
3.3) Hvorfor kundelønnsomhet?.....	<b>side 20</b>
3.4) Hvordan kundelønnsomhet?.....	<b>side 21</b>
3.5) Hvordan rapportere kundelønnsomhet.....	<b>side 25</b>
3.5.1) Absolutte lønnsomhetsanalyser.....	<b>side 25</b>
3.5.2) Lorentz-kurve.....	<b>side 26</b>
3.5.3) Stobachoff-kurve.....	<b>side 28</b>
3.6) Oppsummering.....	<b>side 29</b>

<b>4) Metode.....</b>	<b>side 30</b>
4.1) Utforming av problemstilling.....	side 30
4.2) Datainnsamling og valg av datamaterialet.....	side 32
4.3) Validitet og reliabilitet.....	side 33
<b>5) Analyse av avisbransjen.....</b>	<b>side 35</b>
5.1) Utviklingen i avisbransjen.....	side 35
5.2) PEST-analyse.....	side 41
5.2.1) Politiske forhold.....	side 41
5.2.2) Økonomiske forhold.....	side 42
5.2.3) Sosiokulturelle forhold.....	side 43
5.2.4) Teknologiske forhold.....	side 45
5.2.5) Oppsummering PEST-analyse.....	side 46
5.3) Konkurransesituasjon i bransjen.....	side 47
5.3.1) Den interne rivaliseringen.....	side 47
5.3.2) Graden av risiko for inntrengere.....	side 50
5.3.3) Trussel fra substitutter.....	side 51
5.3.4) Kundenenes forhandlingsmakt.....	side 54
5.3.5) Leverandørenes forhandlingsmakt.....	side 54
5.3.6) Oppsummering konkurransesituasjon.....	side 55
5.3.7) Verdiskapingsperspektiv.....	side 56
5.4) Konklusjon av analysen.....	side 57
<b>6) Bergens Tidendes løssalg utenfor kjernemarkedet.....</b>	<b>side 59</b>
6.1) Inntektssiden.....	side 59
6.2) Kostnadssiden.....	side 61

6.2.1) Varekostnad, trykking og pakking.....	side 61
6.2.2) Distribusjon.....	side 62
6.2.3) Avisretur.....	side 65
6.2.4) Kundepleie/kundebehandling.....	side 65
6.2.5) Betaling/purring.....	side 67
<b>7) Fordeling av kostnader.....</b>	<b>side 68</b>
7.1) Kundebehandling.....	side 68
7.2) Distribusjon post/fly.....	side 71
7.3) Utkjøring fra flyplass.....	side 73
7.4) Varekostnad og retur.....	side 74
7.5) Totale kostnader.....	side 74
<b>8) Analyse av kundebasen.....</b>	<b>side 75</b>
8.1) Spredning i inntekt.....	side 75
8.2) Spredning i lønnsomhet.....	side 77
8.3) Kunderegnskap.....	side 78
8.4) Totale kostnader ved å være tilgjengelig utenfor kjernemarkedet..	side 80
<b>9) Finnes det strategiske grunner for å være tilgjengelig.....</b>	<b>side 81</b>
<b>10) Kostnadseffektiviserende tiltak.....</b>	<b>side 84</b>
10.1) Kundemiks og distribusjon.....	side 84
10.2) Prispolitikk.....	side 85
10.3) Kundebetingelser/service-nivå.....	side 85
10.4) Kostnadskontroll/endre kundens atferd.....	side 86
<b>11) Avslutning.....</b>	<b>side 87</b>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>side 89</b>

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Oversikt over norske aviser.....	<b>side 94</b>
Vedlegg 2: Oversikt over distribusjonsmetode.....	<b>side 97</b>
Vedlegg 3: Oversikt over aktiviteter og henvendelser fra forhandlere.....	<b>side 102</b>
Vedlegg 4: Forhandlere sortert etter stigende nettoinntekt.....	<b>side 104</b>
Vedlegg 5: Forhandlere sortert etter synkende lønnsomhet.....	<b>side 106</b>
Vedlegg 6: Forhandlere sortert ut fra nettoinntekt og lønnsomhet.....	<b>side 108</b>
Vedlegg 7: Kunderegnskap.....	<b>side 110</b>

## **Figurer**

Figur 1: Fordeling totale inntekter konsern 2007.....	<b>side 14</b>
Figur 2: Fordeling totale kostnader konsern 2007.....	<b>side 15</b>
Figur 3: Grunnprinsippene i ABC-kalkulasjon.....	<b>side 22</b>
Figur 4: TDABC kalkyle trinn for trinn.....	<b>side 24</b>
Figur 5: Optimalt ABC system.....	<b>side 24</b>
Figur 6: ABC-hierarki.....	<b>side 25</b>
Figur 7: Absolutt kundelønnsomhet.....	<b>side 26</b>
Figur 8: Lorentz-kurve.....	<b>side 26</b>
Figur 9: Stobachoff-kurve.....	<b>side 28</b>
Figur 10: Innholdet i en problemstilling.....	<b>side 30</b>
Figur 11: Opplagsutvikling 1983-2006.....	<b>side 36</b>
Figur 12: Prognose for opplagsutvikling.....	<b>side 49</b>
Figur 13: Prosentvis endring i lesing av nyheter på papir og nett.....	<b>side 52</b>
Figur 14: Nettoinntekt per forhandler.....	<b>side 75</b>

Figur 15: Lorentz-kurve.....	<b>side 76</b>
Figur 16: Absolutt lønnsomhet.....	<b>side 77</b>

## **Tabeller**

Tabell 1: Resultat og nøkkeltall for Mediehuset Bergens Tidende.....	<b>side 16</b>
Tabell 2: Opplagstall 2002-2007.....	<b>side 37</b>
Tabell 3: Regnskapstall for perioden 2002-2006.....	<b>side 38</b>
Tabell 4: Driftsresultat i perioden 2002-2006.....	<b>side 39</b>
Tabell 5: Kostnader og inntekter knyttet til egen løssalgstribusjon.....	<b>side 63</b>
Tabell 6: Priser for forsendelse med fly.....	<b>side 64</b>
Tabell 7: Postens satser for Postabonnement Pluss.....	<b>side 65</b>
Tabell 8: Beregning av praktisk kapasitet.....	<b>side 69</b>
Tabell 9: Tidsestimater.....	<b>side 70</b>
Tabell 10: Beregning av kostnadsdriversats.....	<b>side 70</b>
Tabell 11: Fordeling av kundebehandlingskostnader.....	<b>side 71</b>
Tabell 12: Fordeling av distribusjonskostnader for postsendte aviser.....	<b>side 72</b>
Tabell 13: Fordeling av distribusjonskostnader for aviser sendt med fly.....	<b>side 72</b>
Tabell 14: Kostnader ved utkjøring av aviser fra flyplass.....	<b>side 73</b>
Tabell 15: Fordeling av utkjøringskostnader til forhandlere.....	<b>side 73</b>
Tabell 16: Totale kostnader.....	<b>side 74</b>
Tabell 17: Kunderegnskap.....	<b>side 79</b>

## **Forord**

Denne utredningen er et resultat av det selvstendige arbeidet som fullfører min mastergrad innen hovedprofilen økonomisk styring ved Norges Handelshøyskole (NHH). Arbeidets omfang strekker seg over ett semester, og utgjør 30 studiepoeng.

Ideen til problemstillingen kom gjennom min deltidsjobb på kundesenteret hos Bergens Tidende. Her fikk jeg interesse for bransjen, og et innblikk i hvordan avisbedrifter kjemper for opplagstallene. Dette ga meg lyst til å analysere bransjen og papiravisens fremtidsutsikter nærmere. Samtidig har jeg ofte blitt overrasket over hvor mange aviser løssalgsforhandlere fra andre kanter av landet sender i retur. Gjennom deltakelse i fag som ”Strategiske lønnsomhetsanalyser og prising”, ”Styring av større foretak” og ”Strategisk økonomistyring” har jeg fattet interesse for lønnsomhetsanalyser og kundelønnsomhet. Jeg valgte derfor å benytte det teoretiske rammeverket til å analysere lønnsomheten til Bergens Tidendes løssalgsforhandlere utenfor kjernemarkedet.

Arbeidet har vært svært lærerikt. Jeg føler problemstillingen ga rom for å kombinere store deler av det jeg har lært gjennom studiet. Det har vært utfordrende og tidkrevende arbeid, men etter år med fag og eksamenslesing har det vært godt å kunne konsentrere seg om en praktisk oppgave. På vei ut i arbeidslivet er det spennende og inspirerende å se at et teoretisk rammeverk kan benyttes i praksis. Jeg vil rette en stor takk til Bergens Tidende for at jeg fikk lov til å bruke dem som case-bedrift. Mange ansatte har brukt av sin tid til å besvare spørsmål, eller hjelpe meg med informasjon på annen måte. Utredningen kunne ikke blitt til uten deres hjelp. Til slutt vil jeg rette en spesiell takk til min veileder, professor Trond Bjørnenak ved Norges Handelshøyskole, for gode råd og konstruktive tilbakemeldinger under hele prosessen.

Bergen, juni 2008

Silje Ytterdal



## 1) Innledning

Som avis regnes alle publikasjoner som kommer ut minst en gang per uke, og som fyller de opprinnelige reglene for listeføring som avis, det vil si de skal "orientere allmennheten om begivenheter og aktuelle spørsmål," ta reell betaling for abonnement og løssalg og ha mindre enn 50 prosent annonser.<sup>1</sup> Avisen har lang tradisjon i Norge, og selv etter at radio og TV ble vanlig i norske hjem beholdt avisen sin sterke posisjon i markedet. Men de senere årene har man sett en negativ utvikling i opplagstallene. Bare siden år 2000 har salget av aviser i Norge blitt redusert med over 190 000 eksemplarer.<sup>2</sup>

Det har skjedd store samfunnsmessige og teknologiske endringer de siste tiårene. Kan hende ser vi en endring i vaner knyttet til avislesing som følge av dette. Papiravisen har fått konkurranse fra stadig nye medier, og flere av avisbedriftene har endret navn til mediebedrift. Det er disse endringene jeg vil se nærmere på i del 1 av denne oppgaven. Gjennom en *strategisk lønnsomhetsanalyse av avisbransjen og papiravisen* håper jeg å kunne si mer om hva som skaper disse endringene, hvor alvorlig dette er for papiravisen og hvilke konsekvenser det har for lønnsomheten i bransjen.

I del 2 vil Bergens Tidende bli brukt som case-bedrift. Selskapet har i dag solid økonomi, men også deres avis har vært gjenstand for opplagsnedgang de senere årene. Dersom denne trenden fortsetter kan selskapets finansielle situasjon endre seg, og innsparinger kan bli nødvendig. Dette gir motivasjon til å se nærmere på en enkelt del av driften. På bakgrunn av dette har jeg valgt å besvare et konkret spørsmål; *Hva koster det Bergens Tidende å være tilgjengelig utenfor kjernemarkedet?* Bedriften har i dag en bevisst strategi om å være tilgjengelig over hele Norge. Mitt mål er å finne ut hvor mye denne strategien faktisk koster selskapet. For å oppnå lønnsom

---

<sup>1</sup> <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kkd/dok/NOUer/2000/NOU-2000-15/5.html?id=376270>

<sup>2</sup> <http://www.mediebedriftene.no/index.asp?id=78261&open=78261>

drift er lønnsomme kunder en forutsetning. Ved hjelp av kundelønnsomhetsteori vil jeg se nærmere på de aktuelle forhandlerne. Det viktigste er her ikke resultatet, men å vise et rammeverk for å gjøre slike beregninger.

Strukturen i oppgaven vil være som følger. I del 1 begynner jeg med en kort presentasjon av Bergens Tidende. Deretter blir relevant teori innenfor strategisk økonomistyring presentert. Metode for data og datainnsamling vil så bli gjennomgått, før selve analysen av lønnsomheten i avisbransjen og papiravisens fremtidsutsikter følger. I del 2 vil jeg så gå nærmere inn på Bergens Tidenes løssalg utenfor kjernemarkedet. Her vil avgrensninger bli gjort, før kostnadene fordeles og analysene av kundelønnsomheten til de utvalgte løssalgforhandlerne blir presentert. Videre vil jeg vurdere om det finnes viktige strategiske grunner for å være tilgjengelig utenfor kjernemarkedet, og til slutt komme med noen forslag til kostnadseffektiverende tiltak.

## **2) Presentasjon av Bergens Tidende**

Når man skal gjennomføre lønnsomhetsanalyser er det en fordel å kjenne selskapet godt. I denne delen vil jeg presentere Mediehuset Bergens Tidende. Det blir først en kort gjennomgang av historikk og eierskap, deretter en presentasjon av de ulike forretningsområdene bedriften består av, og til slutt en mer grundig gjennomgang av selskapets finansielle situasjon. Informasjonen er hentet fra bedriftens hjemmeside og årsrapporter.

### **2.1) Historikk og eierskap**

Den første offisielle utgaven av Bergens Tidende ble utgitt 2.januar 1868. Boktrykker Johan Wilhelm Eide var grunnlegger, og familien Eide forble dominerende eier i avisen helt frem til 1985. Årlig abonnementspris var ved oppstart 3 speciedaler, og opplaget var på slutten av året 400 eksemplarer.

Bergens Tidende ble aksjeselskap allerede i 1910. I 1985 kom det inn nye aksjonærer og familien Eide mistet sin dominerende posisjon. I den forbindelse ble J.W. Eides Stiftelse dannet. Stiftelsen har som formål ”å sikre og fremme Bergens Tidende som en frittstående, liberal, borgerlig og partipolitisk uavhengig avis.”<sup>3</sup> I dag eies selskapet av ca. 280 aksjonærer, der de største er Schibsted ASA med 52,8 % og NWT Media AS med 20 %.

Siden februar 2007 har Bergens Tidende, sammen med Aftenposten, Stavanger Aftenblad og Fædrelandvennen, arbeidet for å få godkjent et planlagt samarbeid mellom de fire mediehusene. 26.februar i år ble det gitt gjennomslag for dette i klagenemnda for eierskap i media, og Media Norge ASA planlegges som et børsnotert selskap der de fire mediehusene fusjonerer.

---

<sup>3</sup> <http://www.bt.no/kundesenter/ombt/article538347.ece>

Hovedkontoret skal ligge i Bergen, men det legges stor vekt på at den regionale tilknytningen og det regionale særpreget til hvert enkelt mediehus skal opprettholdes.

## **2.2) Forretningsområder**

### **2.2.1) Opplag**

Bergens Tidendes hovedprodukt er papiravisen som har et opplag på 87 668 eksemplarer (2007). I følge deres egen hjemmeside leser 7 av 10 bergensere avisen daglig, i tillegg har avisen stor leserdekning i resten av Hordaland og Sogn og Fjordane. Nærmere 90 % av opplaget kjøpes av faste abonnenter, mens de resterende 10 % blir solgt gjennom løssalgshandlere. Sistnevnte befinner seg over hele Norge, og også på noen populære feriesteder i utlandet.

### **2.2.2) Reklame**

Også i reklamemarkedet har Bergens Tidende en dominerende posisjon i sin region. Reklameplass tilbys både gjennom avis, innstikk, internett og lokal-TV. I tillegg til bt.no eier BT 11,3 % i Finn.no, og har franchise-rettigheter for selskapet på Vestlandet.<sup>4</sup> 1.1.2008 ble Media Norge Salg etablert. Selskapet eies av fem mediehus; Bergens Tidende, Adresseavisen, Aftenposten, Fædrelandsvennen og Stavanger Aftenblad, og her kan annonsekunder få annonseløsninger som omfatter alle mediehusene.

---

<sup>4</sup> <http://www.bt.no/kundesenter/ombt/article270587.ece>

### **2.2.3) Trykkeri**

I Bergens Tidenes trykkeri i Drotningstveit går det med ca. 20 000 tonn papir årlig.<sup>5</sup> I tillegg til egen avis og store mengder reklamemateriell, blir vestlandsopplaget til VG, Dagbladet, Dagens Næringsliv, Finansavisen og Vårt Land også trykket her.

### **2.2.4) Distribusjon**

Bergens Tidende har satset stort på egen distribusjon, og dette er i dag en stor inntektskilde for bedriften. I 2007 utgjorde disse inntektene 38,9 millioner kroner. Antall aviser som leier distribusjonstjenester av Bergens Tidende har økt de siste årene, og per i dag distribuerer selskapet 11 aviser i Bergensområdet.

### **2.2.5) Datterselskaper**

De senere årene har konsernet Bergens Tidende vokst seg stort gjennom flere oppkjøp. I løpet av de fire siste årene har selskapet, gjennom datterselskapet Lokalavisene AS, blitt 100 prosent eier av lokalavisene Fanaposten, Askøyværingen og Bygdnytt. I mars i år ble også 67 prosent av aksjene i avisene Strilen og Vestnytt kjøpt opp.<sup>6</sup> I tillegg er selskapet eier av gratisavisen Bergen Byavis som utgis gjennom selskapet Avisprodukter AS. Salgsselskapet BT Respons AS, og Bergensopplevelser AS som har fokus på kulturprosjekter knyttet til Bergen, er også en del av konsernet Bergens Tidende.

I det videre vil jeg beskrive bedriftens finansielle situasjon. Informasjonen er hentet fra årsrapporten 2007.

---

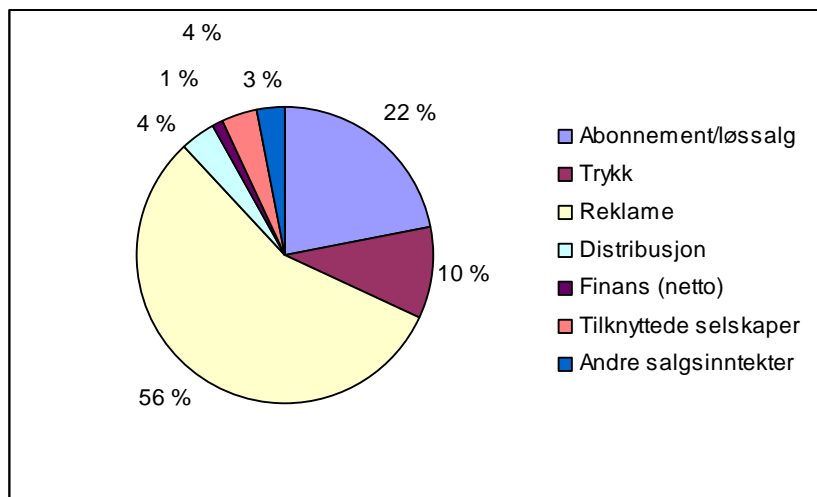
<sup>5</sup> <http://www.bt.no/kundesenter/ombt/article270591.ece>

<sup>6</sup> [http://www.bt.no/multimedia/archive/00418/2008\\_03\\_07\\_Aviser\\_o\\_418528a.pdf](http://www.bt.no/multimedia/archive/00418/2008_03_07_Aviser_o_418528a.pdf)

### 2.3) Finansiell situasjon

Mediehuset Bergens Tidende har solid økonomi, og året 2007 ga et av de beste resultatene i bedriftens historie. Konsernets omsetning passerte for første gang 1 milliard kroner, og det ble oppnådd en driftsmargin på 15,8 prosent. Styrets målsetning er en gjennomsnittelig driftsmargin på minimum 8 prosent, noe som er oppnådd de siste årene. Konsernet hadde ved årsskifte ingen langsiktig gjeld. Driftsmargin blir her brukt som mål på lønnsomhet fremfor avkastning på kapital. Driftsmarginen sammenfaller med driftsrentabiliteten, men er enklere å måle.

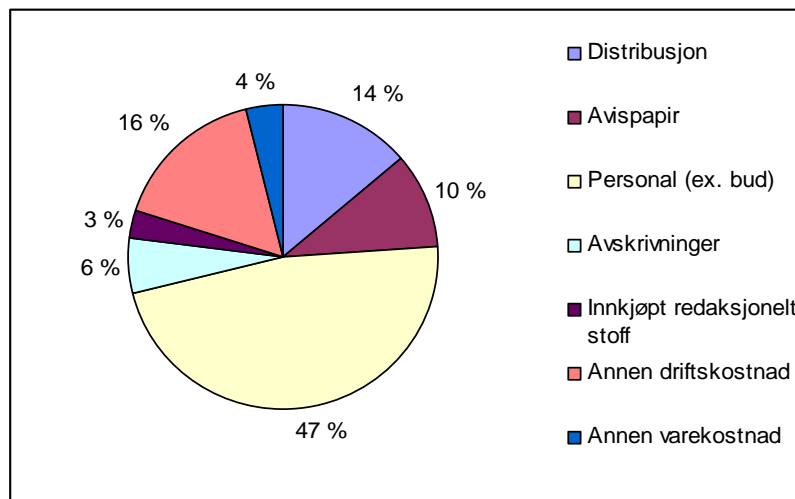
Driftsresultatet i 2007 ble 164,3 mill. kroner. Driftsinntektene økte 9,8 prosent fra året før og endte på 1040 mill. kroner, mens driftskostnadene økte med 9,3 prosent og utgjorde 920,9 mill. kroner. Figur 1 viser relative andeler av de totale inntektene for konsernet i 2007.



**Figur 1:** Fordeling totale inntekter konsern 2007

Reklame er den klart største inntektsposten. Reklameinntektene utgjorde 614 mill. kroner, og sto dermed for 56 prosent av inntjeningen. Av dette kom 549,2 mill. kr fra reklame i Bergens Tidende og lokalaviser (annonser og innstikk), 56,5 mill. kr fra internett (bt.no og Finn.no) og 8,3 mill. kroner fra lokal-tv-kanalen BTV. Abonnement og løssalg innbrakte 237,7 mill. kroner, og 22 % av inntektene. Avisen Bergens Tidende sto for 227,7 mill. kroner av dette. Lokalavisene Askøyværingen, Bygdanytt og Fanaposten bidro alle med positiv inntjening, og hadde et samlet driftsresultat på 3,2 mill. kroner. Gratisavisen Bergen Byavis hadde et negativt årsresultat på minus 2,6 mill. kroner. Trykkinntekter og distribusjonsinntekter fra andre oppdrag enn trykking og distribuering av Bergens Tidende ga henholdsvis 112, 6 mill. kroner og 38,9 mill. kroner. Distribusjonsinntektene er nesten firedoblet siden 2001, og ettersom Aftenposten er den eneste større abonnementsavis som distribueres på annen måte, er mye av potensialet tatt ut på dette området.

Figur 2 viser relative andeler av de totale kostnadene for konsernet i 2007.



**Figur 2:** Fordeling totale kostnader konsern 2007

Personal er den klart største kostnadsposten og utgjør 47 prosent av totale kostnader. I konsernet er det ansatt 567,8 årsverk, hvorav morselskapet Bergens Tidende AS har 507, 9 årsverk. Lønnskostnadene var i 2007 på 434,6 mill. kroner. Annen driftskostnad utgjør 16 prosent av totale kostnader og består i hovedsak av PR, reklame og kampanjer, eksterne tjenester, husleie, vedlikehold, kontorkostnader og energi, provisjoner og reisekostnader. Til sammen utgjør dette 149,4 mill. kroner. Distribusjon utgjør 14 prosent av kostnadene med 132,4 mill. kroner. Tidligere hadde Bergens Tidende alene over 2000 bud. Nå er distribusjonen profesjonalisert ved at det ikke lenger i hovedsak er ungdom som går med avisen. I dag har bedriften rundt 150 voksne distributører som lever av å levere aviser, og i tillegg ca. 160 mer tradisjonelle avisbud.

Selskapet har en solid egenkapital og likviditet. I 2007 foreslo styret et utbytte på kr 42,34 per aksje. I tillegg ble det utbetalt et gratialet på kr 17 500 per årsverk til alle ansatte. Tabell 1 viser resultat og finansielle nøkkeltall for perioden 2003 til 2007.

	IFRS 2007	IFRS 2006	NRS 2005	NRS 2004	NRS 2003
Omsetning (tall i 1000 kr)	1 040 035	947 283	865 290	769 401	696 262
Driftsresultat før engangsposter	188 000	125 400	119 859	79 894	57 605
Ordinært resultat før skatteposter	174 449	117 317	131 989	61 253	55 476
Brutto driftsmargin (EBITDA) (%)	20,9	17,3	19,1	15,9	15,2
Netto driftsmargin (EBIT) (%)	15,8	12,3	13,9	10,4	8,3
Egenkapitalandel (%)	53,1	48,1	48,0	40,7	41,4
Egenkapitalrentabilitet (%)	32,3	23,7	30,5	15,1	13,3
Totalkapitalrentabilitet	20,71	15,3	18,8	9,3	9,0
Resultat per aksje (kr)	89,38	55,40	62,10	27,52	23,62
Kontantstrøm per aksje (kr)	123,36	85,64	91,18	54,60	54,57
Likviditetsgrad	1,31	1,21	0,97	1,07	1,02
Utbytte per aksje (kr)	42,34	31,94	27,00	22,50	18,00

**Tabell 1:** Resultat og nøkkeltall for Mediehuset Bergens Tidende i perioden 2003 – 2007 (årsrapport 2007)



Bergens Tidende har et godt grep i markedet, og tilsynelatende ingen økonomiske bekymringer. Men driften er i stor grad basert på et produkt som stadig blir omtalt som lite levedyktig i fremtiden. Samtidig kommer i dag over halvparten av inntektene fra reklamemarkedet. De siste fem årene har vært preget av høykonjunktur med sammenfallende høy aktivitet i eiendoms- og arbeidsmarkedet. Konjunkturer går i sykler, og tidligere erfaring viser at det vil være betydelig mindre penger å hente her når gode tider snur til dårligere tider (årsrapport Schibsted 2001). Det kan derfor være motiv for å se nærmere på en enkelt del av driften, slik jeg vil gjøre i del to av oppgaven. I det videre vil jeg først presentere relevant teori i forhold til kundelønnsomhetsanalyser.

### **3) Kundelønnsomhet i et teoretisk perspektiv**

I denne delen vil relevant teori bli presentert. Jeg vil først si litt om bakgrunnen for utvikling av kundelønnsomhetsanalyser, og deretter forklare hvorfor og hvordan man gjør denne typen analyser. Fremstillingen vil begynne bredt med utgangspunkt i fagfeltet strategisk økonomistyring, og deretter snevres inn gjennom diskusjon av strategiske lønnsomhetsanalyser og aktivitetsbasert kalkulasjon. Til slutt vil ulike rapporteringsmetoder for kundelønnsomhet bli omtalt.

#### **3.1) Bakgrunnen for kundelønnsomhet**

Kundelønnsomhet er en del av fagfeltet strategisk økonomistyring, som er et forholdsvis nytt felt. Lenge ble strategi og økonomistyring sett som to fullstendig atskilte funksjoner. Personer som arbeidet med strategi var kun opptatt av bedriftens posisjonering i markedet, og økonomiavdelingen gravde seg ned i budsjetter og regnskap uten øye for utviklingen ellers i bransjen. I 1981 presenterte Simmonds begrepet strategisk økonomistyring som han definerte som økonomistyring som støtter opp strategien (Østergren 2007). Dette har dannet grunnlaget for den moderne økonomistyringslitteraturen, og dermed for kundelønnsomhetsanalyser.

Etter hvert ble flere oppmerksomme på svakhetene ved et ensidig fokus på økonomistyring. Forskerne Johnsen og Kaplan kritiserte i 1987 tradisjonelle styringsverktøy som budsjett, return on investment (ROI) og standard kost, ved å si at informasjonen ledere av virksomheter fikk verken støttet viktige strategiske beslutninger, eller bidro til forbedring av prosesser (Nyland 2007). Både foretakene og rammebetingelsene hadde endret seg mye siden de tradisjonelle verktøyene ble introdusert på begynnelsen av 1900 tallet. Eksempler er teknologi, kostnadsstruktur og konkurranseforhold. Dette har senere ført til at vi har fått helt nye styringsverktøy som balansert målstyring (BSC), aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC), aktivitetsbasert ledelse (ABM) og economic value added (EVA). Hovedforskjellen på de tradisjonelle og de moderne verktøyene er hvilket nivå i virksomheten de fokuserer på.

Bjørnenak (2003) skiller mellom tre ulike nivåer. Det strategiske nivået består av utvikling, implementering og kommunikasjon av bedriftens strategi. Det administrative nivået omfatter oppfølging av virksomhetens ressursbruk og prestasjoner. Virksomhetens arbeidsprosesser følges opp på det operative nivået. Tradisjonelle styringsverktøy blir kritisert for å overfokusere på det administrative nivået. Målet med de nye verktøyene er dermed å vri fokus mer over på det strategiske og operative nivået.

Strategisk økonomistyring er i dag ikke et entydig definert begrep, men Bjørnenak (2003) vektlegger følgende karakteristikker; det er fokus på eksterne data, eksempelvis fra konkurrenter og kunder, man ser på lengre og varierende tidsperioder, nye typer kostnadsdrivere blir tatt hensyn til, og virksomhetens strategi har en avgjørende rolle når man velger styringssystem.

### **3.2) Kundelønnsomhet som del av strategiske lønnsomhetsanalyser**

Strategisk lønnsomhetsanalyse er en av retningene innen strategisk økonomistyring. Her er man opptatt av å fokusere på lønnsomme produkter og kundesegmenter, rendyrking av egenskaper ved produkter eller tjenester som kunden verdsetter, og strukturelle valg som gir virksomheten kostnadmessige konkurransefortrinn eller ulemper (Bjørnenak 2003).

En måte å vise hva en strategisk lønnsomhetsanalyse kan bidra med er å illustrere forskjellen mellom potensielt resultat og realisert resultat.

Inntekter fra lønnsomme kunder og produkter

- Kostnader ved effektiv produksjon knyttet til denne inntekten

= **Potensielt resultat**

- Disponering til for høye innsatsfaktorer
- Disponering til slakk i aktivitetene
- Disponering til ulønnsomme produkter

- Disponering til ulønnsomme kunder
- = **Realisert resultat**

Dette regnskapsoppsettet viser at det vil være forskjell på realisert resultat og potensielt resultat dersom man har for høye innsatsfaktorer, ineffektive prosesser, ulønnsomme produkter eller ulønnsomme kunder. Ved å foreta en strategisk lønnsomhetsanalyse kan man synliggjøre slike disponeringer, og ved bevisste valg ha muligheten til å oppnå et bedre resultat.

### **3.3) Hvorfor kundelønnsomhet?**

Som vi har sett er disponering til ulønnsomme kunder et av drenene for det potensielle resultatet. Tidligere var man kun opptatt av lønnsomme produkter, men i dag har flere og flere bedrifter tatt innover seg at det å selge produktet til lønnsomme kunder er like viktig. Det er store variasjoner i hvordan kunder forårsaker kostnader, og det er dette en kundelønnsomhetsanalyse søker å avdekke. Kostnader knyttet til salg, markedsføring, distribusjon og administrasjon utgjør en stadig økende andel av bedrifters kostnader (Cooper og Kaplan 1999), og slike analyser er derfor svært nyttige.

Den såkalte ”20-80- regelen” har vært mye omtalt. Denne sier at 80 prosent av overskuddet kommer fra 20 prosent av kundene (Basteviken 2004). En empirisk studie av Kaplan og Robinson fant at de 20 prosent mest lønnsomme kundene står for hele 225 prosent av inntjeningen. Mange kunder er altså kun marginalt lønnsomme, eller direkte ulønnsomme. Kundelønnsomhetsanalyser kan brukes til å avdekke dette.

Kundelønnsomhetsanalyser kan benyttes som grunnlag for å ta ulike beslutninger. Kundemiks – hvilke kunder ønsker vi å betjene, prispolitikk – hvilken pris skal de ulike kundene betale,

kundebetingelser – hvor langt kan vi strekke oss i forhandlinger med kunder, service nivå – hvor god service ønsker vi å gi de ulike kundene, kostnadskontroll – samsvarer inntektene fra kunden med våre kostnader knyttet til betjening, endre kundens atferd – skal vi kreve større og mer forutsigbare bestillinger fra kunden.

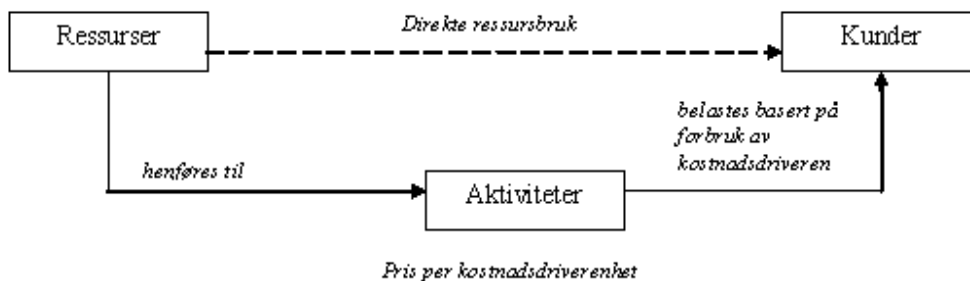
Det er viktig å understreke at selv om en kundelønnsomhetsanalyse viser at en kunde er ulønnsom, bør bedriften ikke uten videre kvitte seg med denne. Kostnadsfleksibilitet er et stikkord. Vil kostnadene falle bort dersom man avslutter forholdet til kunden? Hva er alternativet? Kunden kan også ha synergieffekter og gi bedriften fordeler som ikke kvantifiseres i analysen (Cooper og Kaplan 1999). Eksempelvis kan noen kunder gi prestisje, og kan dermed sees som en investering i å etablere selskapets rykte og troverdighet.

### **3.4) Hvordan kundelønnsomhet?**

Innenfor strategisk lønnsomhetsanalyse er det aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) som har fått størst oppmerksomhet i styringslitteraturen. Denne kalkulasjonsmetoden ble presentert av de to amerikanske forskerne Cooper og Kaplan på 1980-tallet (Basteviken 2004), og er en metodikk for å finne relevante kostnader. Essensen i en ABC kalkyle er å undersøke hvilke ressurser produkter utnytter, slik at man kan beregne deres langsiktige kostnader og deres lønnsomhet (Bergstrand 2003) Ved at ikke alle kostnader fordeles til virksomhetens produkter skille denne kalkulasjonsmetoden seg fra den tradisjonelle selvkostmetoden. Produktene skal kun betale kostnadene for de aktivitetene som de drar nytte av.

Aktivitetsbasert kalkulasjon egner seg også i kundelønnsomhetsanalyser, og gjør det mulig å identifisere karakteristikker som gjør noen kunder dyrere å betjene enn andre (Cooper og Kaplan 1999) En virksomhet består av en rekke aktiviteter som det er knyttet kostnader til. Ressursbruken en kunde krever kan på denne måten sees i form av aktiviteter. Faktorer som påvirker aktivitetens kostnad kalles kostnadsdrivere. Kostnadene fordeles ved å velge

kostnadsdrivere som viser hvilke aktiviteter kundene utnytter og deres ressursforbruk. Kostnadsdriveren må være dimensjonerende for kostnadene på lang sikt (Nyland 2007). På denne måten får man et årsak-virknings forhold. Eksempelvis vil en aktivitet kunne være ordremottak, og kostnadsdriveren her er antall ordrer. Direkte kostnader knyttet til en kunde henføres direkte. Det er de indirekte kostnadene som må grupperes til aktiviteter. Figur 3 viser hvordan kostnader blir fordelt i aktivitetsbasert kalkulasjon.



**Figur 3:** Grunnprinsippene i ABC-kalkulasjon

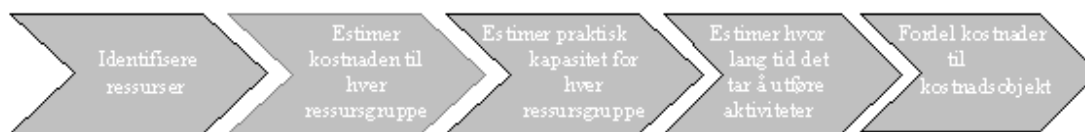
Kostnader knyttet til ubenyttet kapasitet fordeles ikke. Det betyr at man må benytte praktisk kapasitet som nevnevolum. Det er ikke realistisk at ansatte jobber effektivt 100 prosent av arbeidsdagen grunnet behov for privat tid, og på grunn av strømstans og reparasjoner vil en maskin ikke kunne utnytte hele den teoretiske kapasiteten. Dersom en bedrift velger å ha ledig kapasitet skal disse kostnadene ikke fordeles til kunder (Bergstrand 2003). Disse kostnadene skilles ut for å synliggjøre og skape bevissthet rundt hva dette koster.

Aktivitetsbasert kalkulasjon bygger på flere forutsetninger:

- Separabilitet: det kan ikke være gjensidig avhengighet eller synergier mellom aktivitetene eller kundene.
- Homogenitet: det kan kun være en kostnadsdriver pr aktivitet.
- Linearitet: alle kostnader øker proporsjonalt med kostnadsdriveren, og er reversible.

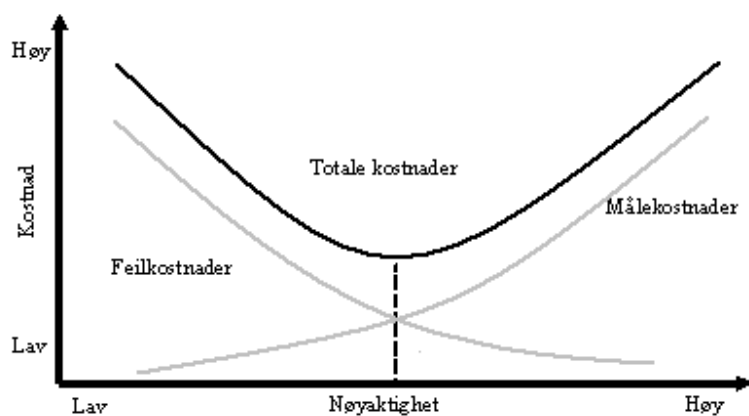
Disse forutsetningene er vanskelige å oppfylle i praksis, og begrenser muligheten til å benytte ABC kalkulasjon på komplekse og sammensatte operasjoner. I en kundelønnsomhetsanalyse vil det være utfordringer forbundet med alle de tre forutsetningene. Det er ikke alltid mulig å skille kostnadene for de ulike aktivitetene fra hverandre. Eksempelvis vil en kundebehandler bruke tid både på telefonhenvendelser og elektroniske henvendelser, og dette vil utgjøre ulike aktiviteter. Hvordan kostnadene skal fordeles blir da en skjønnsmessig vurdering. Det vil som regel også være mer enn en kostnadsdriver per aktivitet. Antall henvendelser vil i mange sammenhenger bli brukt som kostnadsdriver, men hvor komplekse henvendelsene er vil i de fleste tilfeller være like dimensjonerende for kostnaden på lang sikt. Til slutt blir forutsetningen om linearitet ofte satt på prøve. Det skilles ikke mellom faste og variable kostnader, og metoden bygger på at kostnader faller bort dersom kostnadsdriveren settes til null. Dette vil ikke være tilfelle dersom det er knyttet faste kostnader til kunden, for eksempel i form av langsiktige kontrakter.

I tillegg til utfordringer knyttet til strenge forutsetninger har ABC-kalkyler blitt kritisert for å ta lang tid å implementere, og for å være dyrt å lage og vedlikeholde. Kaplan og Anderson (2004) har kommet med en løsning på disse problemene. I det de kaller tidsdrevet aktivitetsbasert kalkulasjon går de bort fra den møysommelige prosessen med å observere ansatte for å estimere den prosentvise tiden de bruker på de ulike aktivitetene, for så å fordele kostnader i henhold til dette. I stedet oppfordrer de ledere til å estimere direkte hvilken ressurssetterspørsmål de ulike kundene krever. For hver aktivitet er det bare to parametere som må estimeres; kostnaden per tidsenhet for å opprettholde aktiviteten og hvor mange enheter tid av tilgjengelig ressurs hver kunde benytter. En kostnadsdriverrate kan så bli kalkulert ved å multiplisere de to estimerte variablene, og kostnader kan fordeles til kunder etter hvert som transaksjoner forekommer. Figur 4 viser fremgangsmåten for å utvikle en tidsdrevet aktivitetsbasert kalkyle.



**Figur 4:** TDABC kalkyle trinn for trinn (Everaert og Bruggeman 2007)

Denne nye måten å utføre en aktivitetsbasert kalkulasjon på er helt i tråd med den avveiningen som må gjøres i en ABC kalkyle mellom nøyaktighet og kostnad (Cooper og Kaplan 1999). Det må være en balanse mellom feilene som oppstår på grunn av unøyaktige estimater og kostnaden knyttet til å måle aktiviteter en kunde utnytter. Det optimale nivået er der totalkostnaden er lavest. Dette kan vises grafisk som i figur 5.



**Figur 5:** Optimalt ABC system

Aktivitetsbasert kalkulasjon benytter et kostnadshierarki. Gjennom en flerfaktorvariabilitet tar man hensyn til at kostnader varierer med ulike faktorer, og dermed påløper på ulike nivåer. Helgensen (2002) tar utgangspunkt i følgende markedshierarki:





**Figur 6:** ABC-hierarki

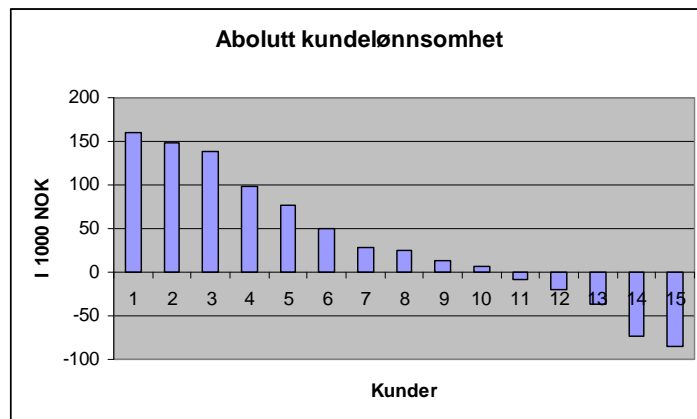
Alle inntekter relateres til ordrenivå. Når det trekkes fra ordrekostnader (direkte og indirekte) finnes et beløp som føres videre til kundenivået. Kostnader på dette nivået trekkes fra og residualen føres videre til markedsnivå. Man finner altså et nivå's kostnader ved å summere kostnadene på dette nivået samt alle underliggende nivåer.

### **3.5) Hvordan rapportere kundelønnsomhet**

Etter at alle kostnader er fordelt til kundene kan man gjøre analyser av kundebasen. Kundelønnsomhet kan analyseres både i absolutte og relative tallstørrelser. I det videre vil jeg vise ulike alternativer. Fremstillingen er basert på Helgesen(2002).

#### **3.5.1) Absolutte lønnsomhetsanalyser**

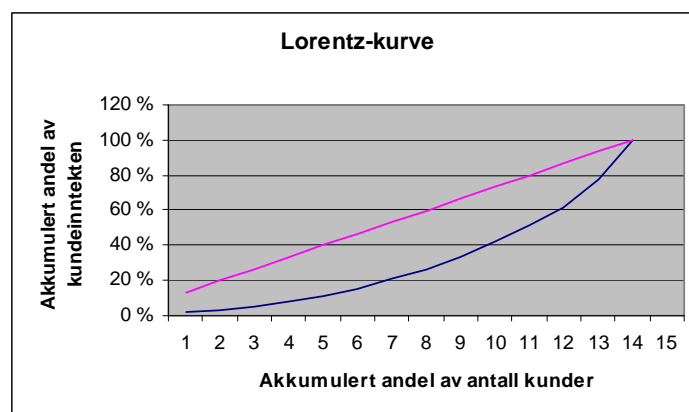
Ved å rangere kundene ut fra absolutte resultater vil man ofte se at kundene har svært ulik lønnsomhet. En tradisjonell grafisk fremstilling kan benyttes både på inntekter, som kun vil være positive tall, og på resultater som også vil kunne bestå av negative tall.



**Figur 7:** Absolutt kundelønnsomhet

### 3.5.2) Lorentz-kurve

For å analysere inntektene nærmere kan man benytte en Lorentz-kurve. Denne kurven gir et mål på spredningen i inntekt. Kundeinntektene rangeres i stigende rekkefølge ved at kunden med dårligst inntekt kommer først, deretter den nest dårligste og så videre. Lorentz-kurven fremstilles ved hjelp av kumulative (akkumulerte) tallstørrelser. Hver kunde utgjør  $1/n$  av kundemassen, og kundeinntektene akkumuleres tilsvarende og blir punkter på kurven.



**Figur 8:** Lorentz-kurve

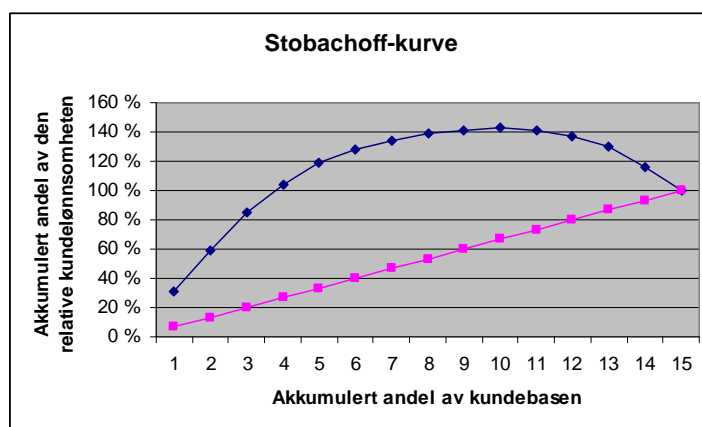
Dersom alle kundene genererer akkurat den samme inntekten vil Lorentz-kurven følge diagonalen i figuren. Ved ulik kundeinntekt vil Lorentz-kurven følge den konvekse kurven i en eller annen form.

Arealet under diagonalen og over Lorentz-kurven betegnes areal A, og arealet fra x-aksen og opp til Lorentz-kurven betegnes areal B. Arealet A kan estimeres ved:  $A = \frac{1}{2} - B$ . Ved å finne det bestemte integralet for intervallet  $[0,1]$  kan man finne et nøyaktig estimat for arealet B. Vanligvis er det tilstrekkelig å lage et grovt estimat ved hjelp av formelen for å finne arealet av en trekant. Når dette er gjort kan man finne Gini-koeffisienten (G) som viser hvordan kundeinntektene er fordelt, og dermed hvor avhengig bedriften er av enkeltkunder. Gini-koeffisienten er definert som  $G = 2A$ . Denne koeffisienten vil alltid ligge mellom 0 og 1. Dersom arealet er 0 betyr det at inntektsfordelingen er helt jevn. Hvis koeffisienten er nær 1 innebærer dette en svært skjev inntektsfordeling.

Ulike fordelinger kan føre til samme Gini-koeffisient (størrelse på arealet A). Derfor er det også hensiktsmessig å estimere en såkalt sårbarhetsfaktor (SI) relatert til kundeinntekten. Dette nøkkeltallet viser hvor stor andel av kundene som genererer mindre inntekt enn gjennomsnittet.  $SI = (n - n^*)/n$ , hvor n er antall kunder, og  $n^*$  er antall kunder med inntekt som er like stor eller større enn gjennomsnittet. Sårbarhetsfaktoren vil også ligge mellom 0 og 1. Et tall nær null forteller at alle kundene bidrar med den samme inntekten, mens et tall nær 1 forteller at foretaket er svært avhengig av noen kunder og dermed veldig sårbart. Dermed er målet at både Gini-koeffisienten og sårbarhetsfaktoren er nærmest mulig null.

### 3.5.3) Stobachoff-kurve

For å analysere kunderesultater kan man benytte en kurve som er analog til Lorentz-kurven, kalt Stobachoff-kurven. Her ordnes den enkelte kundes resultater etter relativ lønnsomhet i synkende orden. Den mest lønnsomme kunden er dermed rangert først, deretter den nest mest lønnsomme og så videre. Et vanlig løp for kurven er gjengitt i figuren nedenfor.



Figur 9: Stobachoff-kurve

Dersom alle kundene er like lønnsomme vil kurven være lik diagonalen i figuren. Oftest vil dette ikke være tilfelle, og ved ulik lønnsomhet vil kurven først stige brattere enn diagonalen for så å flate ut og til slutt ende opp med totalt 100 prosent. Årsaken til denne formen er at de mest lønnsomme kundene er rangert først, og til slutt kommer de mest ulønnsomme kundene som dermed vil trekke den endelige, totale lønnsomheten ned. Kurven viser altså hvor mye større lønnsomheten hadde vært relativt sett hvis foretaket ikke hadde hatt ulønnsomme kunder.

Arealet over diagonalen og under kurven betegnes areal A, og arealet under diagonalen betegnes areal B. Summen av A og B betegnes som C ( $A + B = C$ ). Stobachoff-koeffisienten (S), som er analog til Gini-koeffisienten, finnes ved hjelp av følgende formel:  $S = A / C$ . Også denne

koeffisienten vil ligge mellom 0 og 1, og dersom koeffisienten nærmer seg 1 betyr dette at det finnes betydelige lønnsomhetsforskjeller i kundebasen. Det er også her hensiktsmessig å supplere med en sårbarhetsfaktor (SR).  $SR = m^*$ , hvor  $m^*$  viser andelen av kunder med negativ lønnsomhet. Nøkkeltallet vil ha en verdi mellom 0 og 1. Hvis alle kunder gir positiv inntjening vil verdien være lik null, og dette betyr at bedriften har en jevn lønnsomhetsfordeling. Dersom faktoren går mot 1 betyr dette at mange kunder er ulønnsomme, og sårbarheten er dermed større. Sårbarhetsfaktoren som tilhører Stobachoff-kurven kan også benyttes til å vise lønnsomhetens toppunkt. Dette viser hvor mange prosent av kundebasen som bidrar med positiv lønnsomhet. Punktet kalles resultatvendepunkt og finnes ved  $1 - SR$ .

### **3.6) Oppsummering**

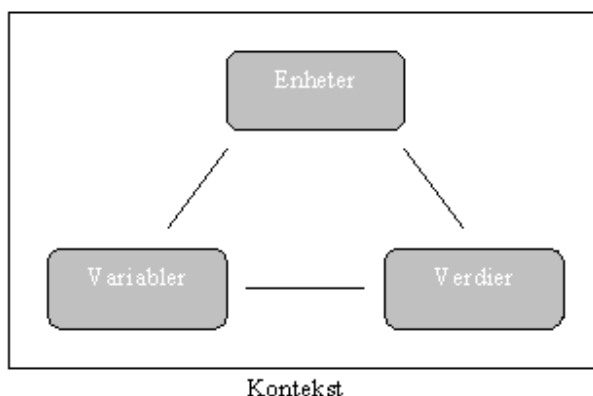
Kundelønnsomhet er en del av fagfeltet strategisk økonomistyring. Lønnsom drift forutsetter lønnsomme kunder, og en kundelønnsomhetsanalyse søker å avdekke hvordan ulike kunder forårsaker kostnader. Ved hjelp av aktivitetsbasert kalkulasjon kan indirekte kostnader fordeles. Videre kan kundebasen analyseres både i absolutte og relative tallstørrelser. En Lorentz-kurve gir et mål på spredning i inntekt, mens en Stobachoff-kurve viser spredning i lønnsomhet. Begge kurver har også tilhørende sårbarhetsfaktorer. Målet for alle nøkkeltallene, med unntak av Stobachoff-kurvens resultatvendepunkt, er at de bør være nærmest mulig null. Dersom analyser viser nøkkeltall nær null har foretaket en jevn, positiv lønnsomhet i kundebasen. Bedriften slipper da å være kritisk avhengig av få lønnsomme kunder som subsidierer ulønnsomme kunder. Dersom analysene gir nøkkeltall som går mot 1, er dette et signal om at noe bør gjøres. Men som nevnt tidligere er det viktig også å foreta ikke-økonomiske analyser for å få et mer helhetlig bilde av kunden, før man bruker økonomiske vurderinger som grunnlag for beslutninger.

## 4) Metode

Metode er et redskap for å få svar på spørsmål og få ny kunnskap innenfor et felt (Larsen 2007). I dette kapitlet vil jeg redegjøre for måten jeg har innhentet, organisert og tolket informasjon til oppgaven. Det er viktig å stille kritiske spørsmål til valg som gjøres, og hvilke konsekvenser disse valgene kan ha (Jacobsen 2005). Jeg vil først diskutere valg av problemstilling, deretter datainnsamling og valg av datamaterialet, og til slutt undersøkelsens gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Fremstillingen bygger i stor grad på Jacobsen (2005).

### 4.1) Utforming av problemstilling

For å kunne gjennomføre en empirisk undersøkelse må man avgrense hva man skal fokusere på. Det betyr samtidig at man velger å definere bort noe. En problemstilling har noen sentrale komponenter; undersøkelsesenheter (det man ønsker å studere), variabler (det man ønsker å studere mer konkret), verdier (ulike trekk enheten kan ha på variablene) og konteksten (de rammer studiene foregår innenfor). Jacobsen illustrerer dette som i figur 10.



**Figur 10:** Innholdet i en problemstilling

En problemstilling kan være klar eller uklar. Dersom vi har lite forhåndskunnskap om det vi ønsker å undersøke er problemstillingen uklar og dermed utforskende (eksplorerende). Dersom vi vet ganske mye, men mangler kunnskap om noe, er problemstillingen klar. Her blir ofte antagelser satt opp, og data blir samlet inn for å se om disse stemmer eller ikke. Videre er en problemstilling beskrivende eller forklarende. Med en beskrivende problemstilling ønsker vi å få en oversikt over hvordan en situasjon er på et gitt tidspunkt, eller hvordan utviklingen har vært over tid. Dersom problemstillingen er forklarende leter vi etter årsaker til hvorfor noe skjedde.

Min problemstilling er todelt. I den overordnede problemstillingen, *strategisk lønnsomhetsanalyse av avisbransjen og papiravisen*, er undersøkelsesenheten avisbransjen og papiravisen er variabelen jeg ønsker å studere mer konkret. Jeg har valgt et strategisk lønnsomhetsperspektiv og dette blir konteksten studien vil foregå innenfor. Gjennom media har man fått et inntrykk av fallende opplagstall og en vanskelig økonomisk situasjon for mange avisbedrifter. Dette er min forhåndskunnskap, og denne vil naturligvis ha innvirkning på problemstillingen. Selv om jeg ikke har satt opp spesifikke antagelser, kan problemstillingen sies å være klar ved at jeg ønsker å finne ut om det medieskapte bildet er korrekt. Samtidig er det et uklart element ved at jeg ønsker å være eksplorerende gjennom å utforske avisbransjen og lønnsomhetspotensialet i papiravisen. Når det gjelder beskrivende versus forklarende, vil min overordnede problemstilling være begge deler. Jeg vil se på utviklingen for papiravisen over tid, og hvordan situasjonen er i bransjen i dag. Samtidig vil jeg også diskutere årsaker som kan forklare den utviklingen vi ser.

Ved siden av den overordnede problemstillingen har jeg valgt å ha et konkret spørsmål; *Hva koster det Bergens Tidende å være tilgjengelig utenfor kjernemarkedet?* Her går jeg videre med en av verdiene på variabelen papiravis, nemlig Bergens Tidende. Jeg ønsker å benytte et teoretisk rammeverk til å gi et svar på hvordan situasjonen var i 2007.

## 4.2) Datainnsamling og valg av datamaterialet

Det er vanlig å skille mellom primærdata og sekundærdata. Førstnevnte er data som er samlet inn av personen selv med det formål å belyse en spesiell problemstilling. Sekundærdata er data som er samlet inn av andre, ofte med et annet formål enn det personen som utfører undersøkelsen har. Et annet skille går mellom kvalitative og kvantitative data. Kvantitative data er empiri i form av tall, mens kvalitative data er empiri i form av ord som formidler mening. Et tredje skille går mellom offentlige og private kilder. En offentlig kilde er ment for å publiseres til et større publikum, mens en privat kilde ikke er ment for publikasjon.

I første del av oppgaven, som omhandler bransjen, benytter jeg kun sekundærdata. Statistikker, årsrapporter, utredninger, avisartikler og lignende er mine kilder. Fordelen ved dette er at det er tidsbesparende og man får et bredt spekter av informasjon. Faren er at informasjonen i utgangspunktet er samlet inn til et annet formål, og at jeg da kan ha feiltolket dataene. I verste fall kan kildene også være upålitelige. Oppgave er basert på både kvalitative og kvantitative data. Ettersom jeg har et lønnsomhetsperspektiv vil hovedvekten av data være kvantitative. Både regnskapstall og prosentvise fordelinger er hyppig brukt. I første del av oppgaven har jeg kun benyttet offentlig informasjon.

Del to omhandler Bergens Tidende, og her har jeg i tillegg til sekundærdata fra hjemmeside og årsrapporter fått primærdata ved at jeg har hatt samtaler med flere ansatte i bedriften. Dette har først og fremst vært samtaler for å få avklart praktiske forhold, som for eksempel distribusjonsmetode. I denne delen er også mye av informasjonen privat. Jeg har fått tilgang til løssalgssystemet bedriften benytter, og også fått hjelp til å hente ut informasjon om de aktuelle forhandlerne. I tillegg har jeg fått innsyn i ulike avtaler, kontrakter og fakturaer.



### 4.3) Validitet og reliabilitet

Undersøkelser skal alltid forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet). Validitet omfatter både intern og ekstern gyldighet. Intern gyldighet vil si om resultatene oppfattes som riktige. Ekstern gyldighet dreier seg om i hvilken grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres. Reliabilitet handler om hvor pålitelige resultatene er.

I første del av oppgaven, hvor en strategisk lønnsomhetsanalyse av avisbransjen og papiravisen blir gjennomført, er all informasjon basert på sekundærdata. Disse dataene er i utgangspunktet samlet inn for et annet formål enn mitt, noe som kan svekke den interne validiteten. Egne undersøkelser ville kunnet forbedre den interne validiteten, men med tidsperspektivet for denne oppgaven var det ikke aktuelt. Deler av analysen tar utgangspunkt i Bergens Tidendes situasjon. Bedriften er etter min mening en representativ aktør i bransjen, og analysene vil være generaliserbare til andre avisbedrifter. Denne delen av oppgaven har dermed ekstern validitet. Hvorvidt resultatene er pålitelige avhenger av undersøkelsesmetoden. Etersom jeg i denne delen kun har brukt sekundærdata er det ingen sannsynlighet for at min undersøkelse har påvirket det jeg undersøker. Kildene som er brukt er også stort sett anerkjente og pålitelige.

I del to, hvor jeg undersøker hva det koster Bergens Tidende å være tilgjengelig utenfor kjernemarkedet, er primærdata en viktig informasjonskilde. Jeg har her selv kunnet stille spørsmål til ansatte tilpasset min problemstilling, men validiteten kan være svekket av at samtaler har vært uformelle og ofte tidsbegrensede. Noe av kommunikasjonen har også foregått via e-post, noe som begrenser muligheten for oppfølgingsspørsmål. Løssalgssystemet, kontrakter og fakturaer er privat informasjon som ikke først og fremst er tilpasset mitt formål. Dette gir risiko for at jeg kan ha feiltolket informasjon. Samtidig har jeg benyttet aggregerte data og utarbeidet flere estimater i forbindelse med kundelønnsomhetsanalysen av forhandlerne Bergens Tidende har et kundeforhold til. Dette vil aldri bli helt nøyaktig, og vil derfor redusere den interne validiteten. Et tettere samarbeid med ansatte i Bergens Tidende ville kunnet forbedret den

interne validiteten. Også internregnskap for de ulike avdelingene, spesielt distribusjon, ville redusert behovet for aggregering av data og gjort det enklere å lage gode estimater.

Kundelønnsomhetsanalysen og kostnadsestimatet for Bergens Tidende vil ikke kunne generaliseres i særlig grad. Flere avisbedrifter vil antagelig ha de samme kostnadsdriverne, og kan på den måten ha nytte av analysen, men eller vil undersøkelsen i liten grad ha ekstern validitet. Når det gjelder pålitelighet er det i forbindelse med samtale med ansatte en fare for at situasjonen, og kunnskap om hva mine undersøkelser gikk ut på, kan ha påvirket personen. Informasjon kan på bakgrunn av dette ha blitt fordreid. Også min tolkning av svarene vil kunne redusere påliteligheten.

## **5) Analyse av avisbransjen**

For å kunne gjøre en vurdering av lønnsomheten i markedet og fremtidsutsiktene for papiravisen vil jeg gjøre en analyse av avisbransjen. Aviser opererer i to typer markeder; det intellektuelle og det økonomiske markedet (Bjørntuft 2005). I det intellektuelle markedet konkurrerer ideer fra forskjellige aktører om oppmerksomhet, og om å vinne flest tilhengere. Det økonomiske markedet består av to gjensidig avhengige markeder, nemlig markedet for informasjon og markedet for annonser. Avisene selger informasjon til avisleserne, og annonseplass til annonsørene. En analyse av avisbransjen vil derfor naturlig også omfatte reklamemarkedet. Utviklingen i bransjen de siste årene vil gi en indikator på avisbedriftenes økonomiske situasjon og hvordan opplagstall for papiravisen virker inn på denne. Videre vil jeg benytte en PEST analyse hvor politiske, økonomiske, sosiokulturelle og teknologiske faktorer vil gi et bilde av de ytre omgivelsene avisbransjen opererer i. Dette gir en forventning til trusler og muligheter for bransjen og papiravisen, mens en videre analyse av konkurransesituasjonen vil gi det faktiske lønnsomhetsbildet. Konkurransesituasjonen vil bli analysert med utgangspunkt i Porters fem konkurransekrefter. En analyse av den interne rivaliseringen, trussel fra substitutter, grad av risiko for inntrengere og kundenes og leverandørenes forhandlingsmakt vil gi klare signaler om lønnsomhetspotensialet i bransjen. Til sammen vil de tre delene av analysen gi et grundig bilde av bransjen og hvilken rolle papiravisen kan ventes å spille i fremtiden.

### **5.1) Utviklingen i avisbransjen**

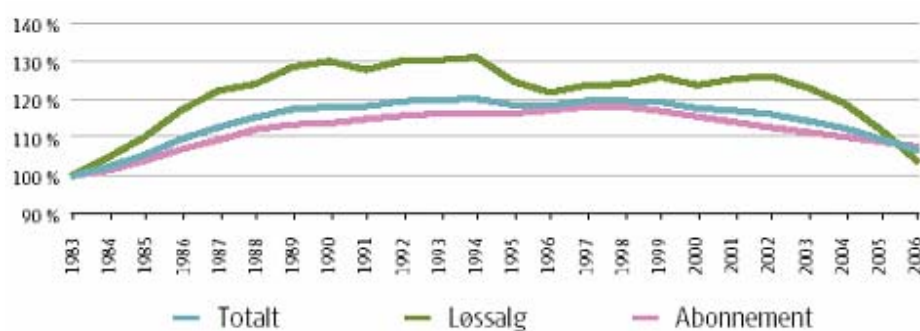
Norge har i dag to riksdekkende nyhetsaviser, 8 storby dagsaviser, 59 lokale dagsaviser, 21 nisjeaviser og ca 140 lokalaviser med en eller flere utgivelser per uke (vedlagt fullstendig liste i vedlegg 1).<sup>7</sup> Totalopplaget er på vel 2,7 millioner. Dette gjør Norge til et av de landene i verden hvor det kjøpes flest aviser per innbygger<sup>8</sup>, men trenden er nedadgående.

---

<sup>7</sup> <http://www.mediebedriftene.no/novus/upload/file/avis/avisfakta%202006.pdf>

<sup>8</sup> <http://www.kampanje.com/medier/article91971.ece>

Avisproduksjon er svært avhengig av dyktige journalister og andre medarbeidere. Picard (2004) kaller disse faste lønnskostnadene for ”first-copy costs”, som henspiller på at størstedelen av kostnadene kun er knyttet til å klargjøre den første kopien. Ettersom kostnadene ikke varierer med antall produserte aviser, er bransjen svært sårbar for opplagssvikt. Marginene blir mindre og mindre jo færre aviser som selges. I tillegg er også annonseinntektene avhengig av lesertallene, da kundene vil annonsere der de når ut til flest. Figur 11 viser opplagsutviklingen for alle aviser i perioden 1983 til 2006.



Figur 11: Opplagsutvikling 1983 - 2006<sup>9</sup>

Opplagstallene blir kontrollert av Norsk Opplagskontroll, og er netto opplag som vil si et mål på betalt opplag.<sup>10</sup> Som tabellen viser er det en negativ trend i opplagstallene. Vi ser at avisbransjens opplagstall var stigende frem til 1998, deretter har de vært gradvis synkende. Det er spesielt løssalget som fører til den negative trenden. Tabell 2 viser opplagstall de siste seks årene for de fire største avisene i bransjen.

<sup>9</sup> <http://www.mediebedriftene.no/novus/upload/file/avis/avisfakta%202006.pdf>

<sup>10</sup> <http://www.mediebedriftene.no/index.asp?id=78261&open=78261>

Årstall	2007	2006	2005	2004	2003	2002
<b>VG</b>	309610	315549	343703	365226	380190	390510
Prosentvis endring	-2 %	-8 %	-6 %	-4 %	-3 %	
<b>Aftenposten morgen</b>	250179	248503	252716	249861	256639	263026
Prosentvis endring	1 %	-2 %	1 %	-3 %	-2 %	
<b>Dagbladet</b>	135611	146512	162069	183092	186136	191164
Prosentvis endring	-7 %	-10 %	-11 %	-2 %	-3 %	
<b>Bergens Tidende</b>	87668	87076	88054	88867	90087	91099
Prosentvis endring	1 %	-1 %	-1 %	-1 %	-1 %	

**Tabell 2:** Opplagstall 2002-2007<sup>11</sup>

Som ventet ser vi at de to store løssalgsavisene VG og Dagbladet bidrar sterkt til den totale opplagsnedgangen i bransjen. Men også Aftenposten og Bergens Tidende har hatt en jevn nedgang de siste årene. Tabell 3 viser utvalgte regnskapsposter for de samme avisene.

---

<sup>11</sup> <http://www.mediebedriftene.no/index.asp?id=78261&open=78261>

Tall i 1000 kr										
Konsernenes avisvirksomhet										
<b>Løssalgsinntekter</b>										
Årstall		2006		2005		2004		2003	2002	
<b>VG</b>	kr	1 184 908	kr	1 207 471	kr	1 218 344	kr	1 287 772	kr	1 206 594
Prosentvis endring		-2 %		-1 %		-5 %		7 %		
<b>Aftenposten</b>	kr	95 419	kr	96 026	kr	82 768	kr	102 298	kr	98 936
Prosentvis endring		-1 %		16 %		-19 %		3 %		
<b>Dagbladet</b>	kr	637 800	kr	689 400	kr	718 987	kr	707 649	kr	666 207
Prosentvis endring		-7 %		-4 %		2 %		6 %		
<b>Bergens Tidende</b>	kr	45 573	kr	44 870	kr	45 464	kr	48 586	kr	43 868
Prosentvis endring		2 %		-1 %		-6 %		11 %		

<b>Annonseinntekter</b>										
Årstall		2006		2005		2004		2003	2002	
<b>VG</b>	kr	401 271	kr	403 724	kr	373 792	kr	384 011	kr	339 751
Prosentvis endring		-1 %		8 %		-3 %		13 %		
<b>Aftenposten</b>	kr	1 293 729	kr	1 220 433	kr	1 105 441	kr	1 137 578	kr	1 226 559
Prosentvis endring		6 %		10 %		-3 %		-7 %		
<b>Dagbladet</b>	kr	301 400	kr	314 200	kr	287 600	kr	262 900	kr	246 700
Prosentvis endring		-4 %		9 %		9 %		7 %		
<b>Bergens Tidende</b>	kr	424 421	kr	388 197	kr	346 284	kr	311 822	kr	316 946
Prosentvis endring		9 %		12 %		11 %		-2 %		

<b>Lønnskostnader</b>										
Årstall		2006		2005		2004		2003	2002	
<b>VG</b>	kr	251 248	kr	267 271	kr	250 037	kr	253 282	kr	245 180
Prosentvis endring		-6 %		7 %		-1 %		3 %		
<b>Aftenposten</b>	kr	511 751	kr	487 737	kr	808 116	kr	864 577	kr	823 591
Prosentvis endring		5 %		-40 %		-7 %		5 %		
<b>Dagbladet*</b>	kr	404 446	kr	401 127	kr	404 832	kr	383 836	kr	385 201
Prosentvis endring		1 %		-1 %		5 %		-0,4 %		
<b>Bergens Tidende</b>	kr	363 175	kr	323 256	kr	313 573	kr	293 351	kr	288 233
Prosentvis endring		12 %		3 %		7 %		2 %		

\* tall for hele konsernet

**Tabell 3:** Regnskapstall for perioden 2002-2006 (årsrapporter 2002-2006).

Løssalgsinntektene til løssalgsavisene VG og Dagbladet følger naturligvis de synkende opplagstallene. Når det gjelder regionsavisene ser vi at begge hadde en positiv effekt av omleggingen til tabloidformat. Aftenposten gjorde dette i 2005 og Bergens Tidende i 2006. Produktet var da nytt og spennende for kunden, men sjefsredaktør i Aftenbladet multimedia, Sven Egil Omdal, tror tabloideffekten blir spist opp og vel så det i 2008.<sup>12</sup> Etersom annonsørene vil annonsere der de når ut til flest vil det være naturlig at også avisenes annonseinntekter gjenspeiler opplagstallene. Men her vil samtidig økonomiske konjunkturer spille sterkt inn. De gode økonomiske tidene i denne perioden har gitt mange flere annonsekroner å fordele. Alle avisene har derfor hatt en økning i annonseinntekter, men vi ser at løssalgsavisene ikke lenger tar en like stor del av kaken. Når det gjelder lønnskostnader har VG og Dagbladet hatt et veldig fokus på dette og drevet nedbemanning, mens de to regionsavisene har stadig økende lønnskostnader. Aftenpostens skilte i 2005 ut Aftenposten distribusjon i et eget selskap, og dette er årsaken til halveringen i lønnskostnader dette året.

De fire avisenes driftsresultat med sammenfallende driftsmargin vises i tabell 4. VG skiller seg ut med en svært kraftig reduksjon i driftsmarginen, mens Bergens Tidende leverer svært solide tall.

Tall i 1000 kr						
Konsernenes avisvirksomhet						
Driftsresultat						
Årstall	2006	2005	2004	2003	2002	
<b>VG</b>	kr 116 138	kr 228 215	kr 330 443	kr 348 850	kr 275 266	
Driftsmargin	7,2 %	14,0 %	20,4 %	20,6 %	17,5 %	
<b>Aftenposten</b>	kr 152 168	kr 145 541	kr (7 319)	kr 14 948	kr 19 317	
Driftsmargin	7,4 %	7,4 %	-0,4 %	0,8 %	1,0 %	
<b>Dagbladet</b>	kr 37 807	kr 39 779	kr 49 113	kr 59 045	kr 13 330	
Driftsmargin	3,9 %	3,9 %	4,8 %	6,0 %	1,4 %	
<b>Bergens Tidende</b>	kr 113 761	kr 123 252	kr 83 518	kr 60 359	kr 42 834	
Driftsmargin	12,5 %	14,8 %	11,1 %	8,8 %	6,4 %	

**Tabell 4:** Driftsresultat i perioden 2002-2006. (årsrapporter 2002-2006)

<sup>12</sup> <http://www.aftenbladet.no/debatt/medieblikk/article634417.ece>

Flere av avisene, inkludert Bergens Tidende, har i den senere tid gått fra å være rene avishus til å kalle seg mediehus (Roppen 2005).<sup>13</sup> Dette innebærer en diversifisering der man ikke lenger kun fokuserer på papiravisen, men også arbeider med lokalfjernsyn, lokalradio og internett-tjenester. Dette er trolig en konsekvens av den teknologiske utviklingen, men kan også sees som en respons på de fallende opplagstallene. Avishusene har innsett at de trenger flere bein å stå på i tiden som kommer.

Brønnøysund Avis ga Norge sin første internettutgave av en dagsavis i 1995. Flere kom raskt etter, og nettavisene har hatt en voldsom økning i brukere. I 2006 var det for første gang flere som leste internettutgaven av Dagbladet enn papiravisen.<sup>14</sup> Dette gir nytt liv til diskusjonen om papiravisens overlevelsessevne. Mange ga sin dødsdom allerede i radioens gullalder i 1950 årene, og enda flere da TV ble vanlig i norske hjem på 1960 tallet. I ettertid har det vist seg at de ulike mediene har vært komplementære, men vil det samme være tilfelle med den nye teknologien som raser frem? Det er umulig å spå fremtiden, og om avisene klarer å dra fordeler av synergieffekter mellom papiravisen og de nye mulighetene teknologien gir, vil være et spennende moment i mediebransjen de neste tiårene

For å få bedre innsikt i avisbransjen vil jeg nå se på hvilke omgivelser avisene opererer i. Til dette vil jeg benytte en PEST analyse, hvor PEST er en forkortelse for de fire faktorene som påvirker makroomgivelsene. Dette er politiske, økonomiske, sosiokulturelle og teknologiske forhold (Hill and Jones 2004). Omgivelsene er i stadig endring, og ved å analysere dagens situasjon vil dette gi et første bilde av lønnsomhetspotensialet for papiravisen og avisbransjen generelt.

---

<sup>13</sup> [http://bora.nhh.no/bitstream/2330/124/1/A04\\_05.pdf](http://bora.nhh.no/bitstream/2330/124/1/A04_05.pdf)

<sup>14</sup> <http://www.mediebedriftene.no/novus/upload/file/avis/avisfakta%202006.pdf>



## 5.2) PEST- analyse

### 5.2.1) Politiske forhold

Pressestøtten ble innført i 1969. Dette er en direkte støtteordning til nummer to-aviser med opplag under 80 000 eksemplarer, og nummer en-aviser og aleneaviser med opplag under 6 000 eksemplarer.<sup>15</sup> Riksdekkende meningsbærende aviser som har rett til tilskudd, får et større beløp. Støtten til nummer to-aviser blir beregnet etter opplag multiplisert med antall utgivelser i kalenderåret, og blir betalt ut etter ulike satser. Nummer en og aleneaviser får et fast tilskudd etter hvor mange ganger i uken avisen kommer ut. Nummer en og aleneaviser i Nordland, Troms og Finnmark får støtte etter dobbel sats. Aviser med opplag mellom 1 000 og 4000 kan i tillegg få et ekstra tilskudd.

I tillegg til at noen aviser mottar direkte støtte, får alle aviser som kommer ut regelmessig mer enn en gang per uke indirekte støtte gjennom et momsfritak vedtatt i 1970.<sup>16</sup> Fritaket innebærer at salget av det ferdige produktet ikke er momspålagt, samt at bedriftene får trekke fra momsen på råvarer og produksjonsutstyr. Fritaket gjelder ikke avisenes annonseinntekter. Begrunnelsen var i 1970 ønske om å opprettholde en differensiert presse, og denne tanken har senere blitt videreført av kultur- og kirkedepartementet (NOU 2000:15): ”Utvalget mener videre at den ideelle begrunnelsen som i sin tid ble gitt for å fritta avisene for moms, fritak for moms på det trykte ord for funksjonen å gi enkeltmennesket mulighet til fri meningsdannelse og demokratisk deltakelse, ikke er svekket.”

---

<sup>15</sup> <http://www.lovdata.no/for/sf/kk/kk-19961107-1015.html>

<sup>16</sup> <http://www.lovdata.no/all/hl-19690619-066.html#16>

Reklameinnstikk i avisene, som er omfattet av redaktøransvaret, er per i dag ikke regnet som uadressert reklame etter markedsføringsloven.<sup>17</sup> Innstikkene er en svært viktig inntektskilde for avisene, og dette blir også brukt som argument for at lovverket skal forbli som i dag. Samtidig blir samfunnet stadig mer opptatt av miljø, og mange forbrukere ønsker å frabe seg reklameinnstikk i en avis de abonnerer på. Forbrukerombudet arbeider derfor, i samarbeid med miljøvernorganisasjoner, for å få endret loven.<sup>18</sup>

En fjerde lov som omfatter avisbedriftene er medieeierskapsloven fra 1999. Denne slår fast at ingen skal kunne ha en betydelig eierstilling i det samlede dagsopplaget nasjonalt eller regionalt. Betydelig er her definert som 1/3 eller mer nasjonalt, og 60 prosent eller mer regionalt.<sup>19</sup> Loven har vært særlig aktuell det siste året etter at Medietilsynet gikk i mot sammenslåingen av Aftenposten AS, Bergens Tidende AS, Fædrelandsvennen AS og Stavanger Aftenblad ASA til selskapet kalt Media Norge. Tilsynet mente at sammenslåingen ville føre til at Schibsted ASA, som majoritetseier i disse avisene, ville få en for sterk posisjon i det norske avismarkedet. Bestemmelsen ble senere omgjort av klagenemnda for eierskap i mediene, og Media Norge er i dag en realitet.

### 5.2.2) Økonomiske forhold

Den økonomiske situasjonen i Norge har mye å si for avisene. Høykonjunktur med sammenfallende gode tider i næringslivet fører til økte annonseinntekter. Halvparten av inntektene til norske aviser kommer i dag fra annonsering.<sup>20</sup> Det norske reklamemarkedet hadde i

---

<sup>17</sup> <http://www.regjeringen.no/nn/dep/bld/Dokument/Proposisjonar-og-meldingar/Odelstingsproposisjonar/2007-2008/otprp-nr-55-2007-2008-/9/2/3.html?id=510309>

<sup>18</sup> <http://www.forbrukerombudet.no/index.gan?id=11035178>

<sup>19</sup> <http://www.lovdatab.no/all/hl-19970613-053.html>

<sup>20</sup> <http://www.mediebedriftene.no/novus/upload/file/avis/avisfakta%202006.pdf>

følge norsk mediestatistikk en omsetning på over 17 milliarder kroner i 2006. Avisene har den største delen av dette markedet med en markedsandel på over 40 prosent. Som nummer to kommer fjernsynet, og deretter internett som er det raskest voksende mediet med en økning på 41,7 prosent fra året før.

Til tross for gradvis renteoppgang siden 2005 har både investeringsveksten og offentlig etterspørsel økt betydelig de siste årene. Også norske eksportmarkeder har hatt vekst. Dette har ført til rekordlav arbeidsledighet, og gode lønnsoppgjør for arbeidstakerne. Folk flest har dermed mer penger mellom hendene. Konsumet i husholdningene har hatt stabil økning gjennom hele konjunkturoppgangen, og den prosentvise endringen fra 2006 til 2007 var på hele 7,1 prosent.<sup>21</sup> Det ville være naturlig at også avisbransjen nyter godt av den økte pengebruken, og det er derfor spesielt bekymringsfullt at avisene opplever opplagssvikt.

### **5.2.3) Sosiokulturelle forhold**

I utredningen "Pressepolitikk ved et tusenårsskifte" nevnes den såkalte kohort effekten (NOU 2000, s.67), og dagens statistikker viser en ytterligere nedgang blant yngre lesere. En kohorteffekt vil for avisbransjen si at unge lesere får svakere interesse for deres produkt enn generasjonen før dem. Vanene i forhold til avislesing tar de med seg etter hvert som de blir eldre. Når nye generasjoner erstatter de gamle, vil disse ha blitt påvirket av den synkende interessen, og det langsiktige resultatet blir at befolkningen som helhet leser mindre aviser. Sigurd Høst har siden 1994, i samarbeid med institutt for journalistikk, årlig utgitt en rapport om avisåret. I rapporten for 2006 skriver han følgende om de unges avisvaner i perioden 1994 til 2005: "Ned fra 82 til 59 prosent i aldersgruppen 15-19 år, fra 84 til 62 prosent i gruppen 20-24 og fra 91 til 66 prosent blant de mellom 25 og 29 år – dette er i sannhet en dramatisk utvikling"(Høst 2005).<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> <http://www.ssb.no/kt/>

<sup>22</sup> <http://www.ij.no/bokhandelen/b154.pdf>

Det har skjedd store samfunnsmessige endringer i Norge de siste tiårene. Tiden da de unge etablerte seg med en gang de flyttet hjemmefra er forbi, og man har fått en egen fase i livsløpet. Høst (2005) kaller "ung voksen".<sup>23</sup> Dagens unge tar lenger utdanning, reiser mer, og venter dermed lenger med å få barn og stifte familie. Tradisjonelt er det de etablerte som er avisenes mest trofaste lesere, og en slik utvikling vil derfor ha konsekvenser for bransjen. Dette gjelder spesielt for lokalavisene da unge som flytter fra sted til sted pga studier eller utenlandsopphold, ikke vil ha den samme lokale forankringen og ønske om å følge med på hva som skjer i lokalmiljøet.

Nordmenn blir stadig mer miljøbevisste, og denne utviklingen vil kunne være en stor trussel for papiravisene. Miljønettverket Grønn Hverdag har gjort en undersøkelse som viser at en familie som abonnerer på to aviser, i løpet av et år mottar 44 kilo reklame i form av avisinnstikk.<sup>24</sup> Dette papiret kommer i tillegg til selve avisen. Økt fokus på global oppvarming og miljø kan få flere til å velge bort papiravisen.

Som en overgang til det siste forholdet som påvirker makroomgivelsene kan de nevnes at man må kunne si at vi nærmer oss et generasjonsskifte når det gjelder bruk av internett. Etter at internett ble åpnet for allmenn bruk tidlig på 1990 tallet har økningen i antall brukere vært formidabel. De unge som er vokst opp med internett har allerede blitt tenåringer, og i følge tall fra statistisk sentralbyrå brukte 60 prosent av befolkningen internett en gjennomsnittsdag i 2006. Kun i alderen 67-79 år er det under 50 prosent som benytter internett regelmessig. (Vaage 2007)<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> <http://www.ij.no/ansatte/aalborg.PDF>

<sup>24</sup> <http://www.nettavisen.no/miljo/article1408101.ece>

<sup>25</sup> [http://www.ssb.no/emner/07/02/30/medie/sa86/sa\\_86.pdf](http://www.ssb.no/emner/07/02/30/medie/sa86/sa_86.pdf)

#### 5.2.4) Teknologiske forhold

Teknologiske endringer skjer raskt i dagens samfunn. Det er fort å glemme at for 30 år siden var det ingen som hadde hørt om internett, bredbånd eller mobiltelefon. I tillegg har radio og fjernsyn et mye rikere tilbud i dag enn for få år siden. Tall fra statistisk sentralbyrå viser at i alle deler av befolkningen ser i overkant av 80 prosent på fjernsyn hver dag. For radio er tallet 54 prosent, men variasjon i forhold til alder er her mye større, og de middelaldrende er de ivrigste lytterne. For både radio og TV er det nyhetssendingene som har høyest oppslutning (Vaage 2007).

I 2007 hadde 80 prosent av husholdningene internetttilgang og 86 prosent av disse koblet seg til via bredbånd.<sup>26</sup> Mobiltelefon har blitt allemannseie, og i følge Post- og teletilsynet har nordmenn totalt 5,2 millioner mobilabonnement i 2007.<sup>27</sup> Stadig flere får også internetttilgang via mobiltelefonen.

Elektronisk papir er i utviklingsfasen, og dette vil i kombinasjon med internett og mobiltelefon kunne utfordre det tradisjonelle papiret i fremtiden.<sup>28</sup> I hvilken grad dette er et troverdig substitutt vil jeg komme tilbake til.

---

<sup>26</sup> <http://www.ssb.no/emner/10/03/ikthus/>

<sup>27</sup> [http://www.npt.no/iKnowBase/Content/105175/tallgrunnlag\\_PT\\_s\\_ekomstat07H\\_rev1107.xls](http://www.npt.no/iKnowBase/Content/105175/tallgrunnlag_PT_s_ekomstat07H_rev1107.xls)

<sup>28</sup> [http://www.hardware.no/artikler/elektronisk\\_papir\\_kommer/20238](http://www.hardware.no/artikler/elektronisk_papir_kommer/20238)

### **5.2.5) Oppsummering PEST analyse**

PEST analysen viser at mye har endret seg de siste tiårene. Dagens omgivelser åpner for både muligheter og trusler for papiravisen, og påvirker dermed lønnsomhetspotensialet i bransjen. Myndighetene bidrar til økt potensialet med pressestøtte, momsfristak og unntak fra markedsføringsloven når det gjelder reklameinnstikk. De gode økonomiske tidene vi er inne i skulle også tilsi positive resultater for avisene. Samtidig opplever vi store samfunnsmessige endringer som fører til at unge etablerer seg senere, og leser mindre aviser generelt sett. Et økende miljøfokus truer også papiravisen. Til slutt bidrar teknologiske nyvinninger til helt nye omgivelser for bransjen.

I det videre vil jeg se nærmere på den interne konkurransesituasjonen, og da med spesiell vekt på Bergens Tidens situasjon. Bevissthet rundt hvilke aktører som er i markedet, og avhengigheten og påvirkningskraften mellom disse, er viktig for å få forståelse av verdidriverne i bransjen. Porters fem konkurransekrefter danner utgangspunktet for analysen. Ved å se på den interne rivaliseringen, graden av risiko for inntrengere, trussel fra substitutter, og forhandlingsmakten til både kunder og leverandører, er det mulig å kartlegge utviklingen i lønnsomheten (Hill and Jones 2004).

### 5.3) Konkurransesituasjon i bransjen

**5.3.1) Den interne rivaliseringen** vil si konkurransen mellom de etablerte bedriftene i bransjen. Hvor stor denne er, avhenger i stor grad av markedsstrukturen, det vil si hvor mange og hvor store konkurrentene er, etterspørselen i bransjen, og hvor høye barrierer det er for å entre og forlate bransjen (Hill and Jones 2004). Jeg velger å fokusere på de to første forholdene da jeg vil diskutere etableringsbarrierer under neste punkt.

Norge har svært mange aviser i forhold til antall innbyggere, og variasjonen i innhold, utgivelsesfrekvens og opplag er stor. De tre mediekonsernene Schibsted ASA, Orkla ASA og A-pressen AS har stor innvirkning på eiersiden, men markedsstrukturen i avisbransjen kan allikevel sies å være fragmentert. For å se nærmere på situasjonen til Bergens Tidende vil jeg gjøre en nærmere markedsavgrensning. Den interne rivaliseringen i avisbransjen avhenger i stor grad av geografi, og ved å se Norge under ett risikerer man å inkludere konkurrenter man aldri vil møte, og kunder man ikke kan vinne. I følge Besanko et al. (2003) er hovedprinsippet for markedsavgrensning substituerbarhet. Produkter er innenfor samme marked dersom de har de samme eller lignende produktkarakteristikker, samme eller lignende bruksanledning og er solgt i det samme geografiske markedet.

Bergens Tidenes kjernemarked er Hordaland og Sogn og Fjordane, og det er hensiktsmessig å se dette markedet separat. Aviser solgt innenfor dette området er derfor hovedkonkurrentene. Produktkarakteristikken kan sies å være å underholde og formidle nyheter og annonser i papirformat. Bruksanledning er at produktet kan leses når som helst og hvor som helst, og krever ingen forkunnskaper.

Nærmeste konkurrent vil intuitivt være Bergensavisen som også er en storby dagsavis, og dermed tilbyr kundene et produkt som samsvarer med BT på alle de tre sjekkpunktene. De to avisene har differensiert seg fra hverandre ved valg av en forholdsvis ulik profil, noe som demper konkurransen. Løssalgsavisene VG og Dagbladet er store konkurrenter, til tross for at de avviker

noe i produktkarakteristikken ved sine tabloide uttrykk og manglende lokale forankring. Nisjeaviser som Dagens Næringsliv og Klassekampen har en klar faglig/politisk vinkling og skiller seg dermed fra BT både i produktkarakteristikk og bruksområdet, men er fremdeles konkurrenter. Videre har vi et stort antall lokalaviser som med sitt fokus på lokalmiljøet vil kunne stjele kunder i kjernemarkedet. Til slutt har vi også gratisavisen Bergen Byavis som utgis en dag i uken og distribueres i 100 000 eksemplarer.<sup>29</sup> Bergens Tidende sitter som eier av fem av lokalavisene og av Avisprodukter AS som utgir Bergen Byavis, og konkurransen kan derfor føre til kannibalisering.

Etter en nærmere markedsavgrensning vil jeg fremdeles påstå at markedsstrukturen Bergens Tidende befinner seg i er fragmentert. Differensiering demper den interne rivaliseringen. BT er mer enn dobbelt så stor som nærmeste konkurrent<sup>30</sup>, og har dermed en solid posisjon i kjernemarkedet, men det er mange nok konkurrenter til å disiplinere. Det faktum at kundene har flere aviser å velge mellom gir økt insentiv til fokus på kvalitet og god kundeservice. Dette gjenspeiles i alle kampanjene abonnementsavisene har. Her får kunden ofte avisen gratis i en periode, dette i håp om at kvaliteten på avisen og leveringene vil overbevise kunden om å bli fast abonnent. Økt konkurranse gjør også at produktutvikling blir et viktig virkemiddel i kampen om leserne. Et eksempel er den voldsomme økningen i antall magasiner og bilag avisene har produsert de siste årene.<sup>31</sup>

Når det gjelder reklamemarkedet har Bergens Tidende kun reell konkurranse fra Bergensavisen. Lokale annonsører vil nå ut til flest mulig vestlendinger, og da vil ikke de to store løssalgsavisene eller nisjeavisene være et alternativ. Heller ikke lokalavisene vil kunne konkurrere grunnet lav leserdekning. I økonomisk gode tider vil annonsekronene som skal fordeles være mange, mens

---

<sup>29</sup> [http://www.bergen-byavis.no/info/Info\\_Byavisen\\_110907.pdf](http://www.bergen-byavis.no/info/Info_Byavisen_110907.pdf)

<sup>30</sup> <http://www.bt.no/kundesenter/ombt/article270587.ece>

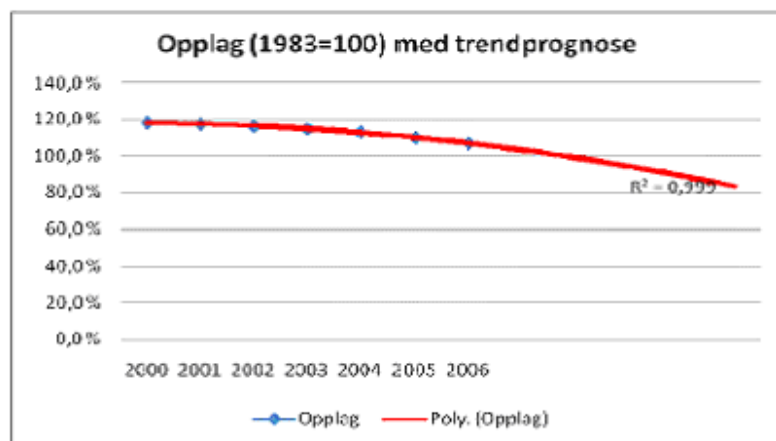
<sup>31</sup> <http://www.kampanje.com/medier/article106279.ece>



konkurransen vil være betraktelig hardere i lavkonjunktur. Ettersom Bergens Tidende har et opplag som er mer enn dobbelt så stort som Bergensavisen, vil de vinne mange av annonsørene.

Som opplagstallene viser er etterspørselen etter papiraviser avtakende. Dette øker den interne rivaliseringen. I et voksende marked kan bedrifter ekspandere uten å stjele kunder fra konkurrenter, noe som gir grunnlag for fredelig sameksistens. I et modent marked med få eller ingen nye kunder vil konkurransen om kundene være hard, og en aktør kan ikke øke sitt opplag uten at noen andre mister lesere. Den interne rivaliseringen skjerpes ytterligere i en avtakende bransje ved at bransjen som helhet mister kunder.

Hvordan etterspørselen vil utvikle seg de nærmeste årene er selvsagt usikkert, men basert på historiske tall har Wilberg (2007) kommet frem til prognosen vist i figur 12. En reduksjon i totalopplaget på over 20 % de neste fem årene vil trolig øke den interne rivaliseringen blant papiravisene ytterligere.



Kilde: MBL

**Figur 12:** Prognose for opplagsutvikling

**5.3.2) Graden av risiko for inntrengere** vil si hvor sannsynlig det er at potensielle konkurrenter vil velge å etablere seg, og lykkes i markedet (Hill and Jones 2004). De siste årene har det blitt startet mellom to og fem nye aviser hvert år, men ingen på vestlandet (Høst 2007). Myndighetene lokker med pressestøtte og momsfratak, men et avtakende marked skremmer nok mange.

Det finnes også en del etableringsbarrierer som gjør markedet mindre attraktivt for nykommere enn for de etablerte. Først og fremst kreves det store finansielle ressurser, og høy grad av kunnskap og kompetanse, for å starte en avis. Selv om man velger å leie kapasitet ved et eksternt trykkeri, er det store irreversible investeringer i merkevarebygging, dataprogrammer og annet utstyr. Troverdighet er altså et nøkkelord. Aviser er svært avhengig av et velutviklet merkenavn. Det tar tid og er svært kostbart å opparbeide seg dette i markedet, og hos kunden. Dette gjør at de etablerte har breddefordeler ved at det er enklere for en aviseier å starte en ny avis ettersom de allerede har et kjent merkenavn, distribusjonskanaler og produksjonsanlegg. Læringskurveeffekter og stordriftsfordeler fører også til etableringsbarrierer ved at de etablerte har lavere enhetskostnader. Endelig er det slik at avisartikler ofte er samtaleemne ved lunsjbordet eller på kafébesøk. Dermed får man nettverkseksternaliteter (Besanko 2003) ved at verdien av produktet for kunden er større jo flere som leser den aktuelle avisen.

Gratisaviser er en form for inntrengere som ikke har like høye etableringsbarrierer. Og eksempler fra Danmark viser at dette kan være en like stor trussel. Bare i januar i år har opplager blitt redusert med 100 000 for de danske avisene, og undersøkelser viser at tapet er størst i områdene gratisavisene er tilgjengelige.<sup>32</sup> I Norge har vi i dag 26 gratisaviser som utgis minst en gang i uken, og svært mange er startet de siste årene (Høst 2007). Stor andel annonser og lavere distribusjonskostnader gjør at disse kan fungere som gratisaviser, men i følge Høst er det typisk at denne typen aviser blomstrer opp i gode tider og faller fra når annonsemarkedet svikter. Han har heller ingen tro på at Norge umiddelbart vil følge de andre europeiske landene med å få daglige gratisaviser. Dette begrunner han med at betalingsavisene har en sterkere posisjon i

---

<sup>32</sup> <http://www.kampanje.com/medier/article208044.ece>

Norge, og at distribusjonen er mer kostbar på grunn av spredt beboelse og lite bruk av kollektivtrafikk.

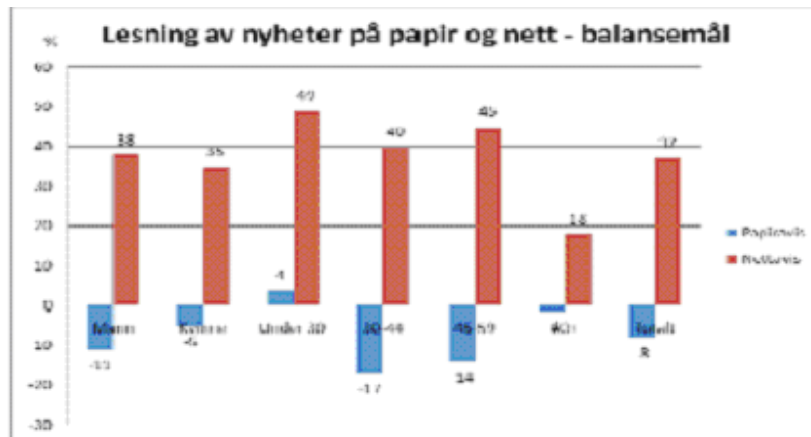
**5.3.3) Trussel fra substitutter** viser i hvilken grad det finnes andre produkter i markedet som kan tilfredsstille kundens behov, og altså substituere bedriftens og bransjens produkt (Hill and Jones 2004). Substitutter øker rivaliseringen om bransjens kunder, og bidrar derfor til å overføre verdi til kundene. En analyse bør også inkludere produkter som ikke er konkurransedyktige i dag, men som kan bli det i fremtiden (Besanko 2003).

Internett og nettaviser er den åpenbart største trusselen for papiravisen. Her får kunden nyheter akkurat når han selv vil uten noen marginal kostnad utover Internetttilgangen. Også for annonsører gir internett helt nye muligheter. Etter at Brønnøysund Avis og Dagbladet var først ute med nettavis i 1995, var det i 2006 196 aviser som hadde en eller annen form for nyhetstjeneste på internett. Av disse oppdaterte 119 nettsidene mellom papirutgavene (Høst 2007). Det er store variasjoner i hvor mye informasjon hver avis velger å gjøre tilgjengelig på sine nettsider. For de kundene som er opptatt av bakgrunnsstoff og foretrekker artikler som går i dybden, er det fremdeles få nettaviser som kan substituere papiravisen. Dette prøver mange aviser å tjene penger på ved å tilby e-avis, der man mot betaling får hele papiravisen i PDF-format. Dette har foreløpig ikke kunnet konkurrere med nettavisene, og i følge Knut-Arne Futsæter (2005) i TNS Gallup opplever ingen andre land den samme voldsomme kannibaliseringen mellom trykte aviser og nettaviser som Norge.<sup>33</sup> Faren for kannibalisering kan også sees i reklamemarkedet ved at stadig flere velger å annonsere på internett.

Erik Wilberg (2007) presenterer i sitt Mediaprospect 08 et balanse mål som viser prosentvis endring i lesing av nyheter på papir og nett i årene 1991 til 2006.

---

<sup>33</sup> [http://www.tns-gallup.no/arch/\\_img/207585.pdf](http://www.tns-gallup.no/arch/_img/207585.pdf)



Kilde: Medieforbruk i Norge/Norsk Respons/Wilberg Management, august 2007

**Figur 13:** Prosentvis endring i lesing av nyheter på papir og nett

Vi ser at det er en stor tilbakegang i lesing av papiravis for aldersgruppen 30-59 år. Denne gruppen utgjør en stor del av befolkningen. I figuren betyr en liten endring at stabiliteten er relativt stor, noe som er tilfelle for aldersgruppen 60+. Denne gruppen har trolig liten kjennskap til internett og byttekostnadene er da store. De forblir derfor lojale til papiravisen. Men det er opplagt ikke her fremtiden for avisene ligger. Totalt sett er likevel økningen i lesing av nyheter på nett markant større enn nedgangen i lesing av papiravis, noe som tyder på at det er et potensial for at de to utgavene er komplementære.

Radio og TV har vært vanlig i de norske hjem i over 50 år, men tilbudet av ulike kanaler og program har endret seg mye de siste årene. Eksempelvis har vi fått frokost-tv på flere kanaler, noe som konkurrerer direkte med papiravisens rolle som underholdning til dagens første måltid. Allerede i 1997 startet NRK Radio sin første rene nyhetskanal. Ti år etter kom TV2 med sin nyhetskanal. Her sendes det kontinuerlig nyheter, og kunden kan dermed få tilfredsstilt behovet for å oppdatere seg akkurat når det passer han. I et pris/ytelses perspektiv er dette et mye rimeligere alternativ for kunden, og informasjonen er alltid oppdatert. Radio er svært fleksibelt ved at man kan høre på den i bilen eller ha med seg lommeradio på bussen. For TV, i likhet

med internett, har foreløpig ikke alle den samme muligheten. Men ved hjelp av mobiltelefon er dette på full fart inn på markedet.

Mobilbruk er ved siden av internett det som har økt mest de siste årene, og kombinasjonen av mobil og internett er det man kan kalle et umodent substitutt. I følge Futsäter (2006) i TNS Gallup benytter 19 % av befolkningen i alderen 12-19 år, og 16 % i alderen 20-39 år, mobilt medieinnhold minst en gang i løpet av en uke. Totalt sett er det 10 % som benytter WAP til å lese avisen eller se på web tv på mobilen ukentlig, og mennene er i flertall.<sup>34</sup> Foreløpig har produktet altså kun blitt tatt i bruk av innovatører, men her er det et stort potensial og utviklingen skjer i et rasende tempo. Etter hvert som flere og flere får mobiltelefoner med større skjerm og 3G vil dette være en ytterligere trussel for papiravisen.

Et annet umodent substitutt er det digitale papiret. Flere produsenter arbeider med å lage et produkt som er godt nok for markedet. Amerikanske E Ink er en av dem som allerede har vist frem prototyper på ulike handelsmesser.<sup>35</sup> Administrerende direktør Russ Wilcox sier følgende om produktet: ”Du kan rulle det opp og putte det i lommen din. Du kan bøye det rundt mobiltelefonen din, eller du kan putte det i dokumentmappen din som om det er en avis”. I tillegg til at digitalt papir er lett og kan rulles sammen, er tekst og bildekvaliteten akkurat som å lese på vanlig papir, og det bruker lite energi. Både i Belgia og Sverige har aviser allerede startet testgrupper for å lansere e-avis på elektronisk papir, men den belgiske avisen De Tijd innrømmer at leseplaten foreløpig er for dyr til at det er akseptabelt for kunden.<sup>36</sup> Det har dermed gått lenger tid enn mange trodde før det elektroniske papiret er kommet på markedet. Men det er liten tvil om at dersom produsentene lykkes vil et slikt leservennlig og oppdaterbart produkt være et attraktivt substitutt til papiravisen i fremtiden.

---

<sup>34</sup> [http://www.ungelesere.no/mbl/images/stories/Documents/Futsater-Mediebruk\\_bl\\_tenaaringer-06.ppt](http://www.ungelesere.no/mbl/images/stories/Documents/Futsater-Mediebruk_bl_tenaaringer-06.ppt)

<sup>35</sup> [http://www.hardware.no/artikler/elektronisk\\_papir\\_kommer/20238](http://www.hardware.no/artikler/elektronisk_papir_kommer/20238)

<sup>36</sup> <http://www.tu.no/nyheter/ikt/article52533.ece>

**5.3.4) Kundernes forhandlingsmakt** vil si hvor stor mulighet kundene har til å forhandle ned priser, eller øke kostnadene ved å kreve høyere produktkvalitet (Hill and Jones 2004). Den enkelte avisgjøper har forholdsvis liten forhandlingsmakt, men i et avtakende marked der opplagstall har stor betydning og kundens byttekostnader er små, vil nok avisene strekke seg lenger for å beholde kunder. Når det gjelder annonsekunder har disse noe mer forhandlingsmakt. Det er stadig flere medier som sloss om annonsekronene, og store annonsører har dermed gode muligheter til å forhandle på pris. Dette vil ha en enda større innvirkning på lønnsomheten i lavkonjunktur, da færre deltar i reklamemarkedet og kampen om de viktige annonsekronene blir enda hardere. Endelig har løssalgshandlere en viss forhandlingsmakt når de opererer i kjeder. Eksempelvis har Narvesen forhandlet seg fram til gode nasjonale avtaler på provisjon (samtale).

**5.3.5) Leverandørenes forhandlingsmakt** er den siste av Porters krefter, og refererer til graden av makt leverandørene har til å øke bedriftens/bransjens kostnader (Hill and Jones 2004). De viktigste leverandørene i avisbransjen er først og fremst nyhetsbyråer, trykkerier, papirprodusenter og distribusjonsselskaper. Når det gjelder nyhetsbyråene kan forhandlingsmakt ikke sies å være en stor trussel for lønnsomheten. Dette kommer av at avisene selv sitter på eiersiden. Både Norsk Telegrambyrå (NTB) og Avisenes Nyhetsbyrå (ANB) eies av de store eiergruppene i norsk presse og frittstående aviser.<sup>37</sup> Også trykkerier er stort sett eid av bransjen selv. Norges største avistrykkeri eies av mediegiganten Schibsted,<sup>38</sup> og også Bergens Tidende har eget trykkeri.

Mediebedriftenes Landsforening dannet i 1993 selskapet Papirkjøp AS.<sup>39</sup> Selskapet forhandler og kjøper papir på vegne av MBL sine medlemmer. VG, Aftenposten og Schibsted trykk valgte i

---

<sup>37</sup> <http://www.ntb.no>, <http://www.anb.no/organisasjon/index.shtml>

<sup>38</sup> <http://www.strykk.no/portal/>

<sup>39</sup> <http://www.mediebedriftene.no/index.asp?id=48431#48431>

2006 å trekke seg ut samarbeidet, men Papirkjøp har likevel betydelig forhandlingsmakt ovenfor papirprodusentene. Et slikt samarbeid reduserer leverandørenes mulighet til å øke bransjens kostnader også i fremtiden

Posten Norge AS har derimot vist seg å utgjøre en trussel for avisbransjen. Mange aviser benytter seg helt eller delvis at Postens distribusjonstjenester. I 2003 vedtok Staten at bedriftens prissetting skulle være kostnadsbasert fremfor innholdsbasert, og dette førte til en kraftig prisøkning på avisporto over tre år.<sup>40</sup> Bergens Tidende har egen distribusjon, men er allikevel avhengig av postens tjenester (samtale).

### **5.3.6) Oppsummering konkurransesituasjon**

Ved hjelp av Porters fem konkurransekrefter har vi nå fått en oversikt over de muligheter og trusler som finnes i avisbransjen. Den interne rivaliseringen er stor i et avtakende marked, men blir dempet noe av differensieringsmulighetene. Graden av risiko for inntrengere er forholdsvis liten grunnet den rollen merkevarebygging spiller som etableringsbarriere. Også irreversible investeringer, stordriftsfordeler, læringskurveeffekter og nettverkseksternaliteter gjør markedet mindre attraktivt for nykommere. Gratisaviser har vist seg å være en trussel i våre naboland, men norske betalingsavisers sterke posisjon og distribusjonsutfordringer gjør det vanskeligere å etablere seg som daglig gratisavis i Norge. Etter min mening er substitutter bransjens største trussel. Det finnes både modne og umodne produkter som kan tilfredsstillende de samme behovene som papiravisen. Vi har allerede sett hvordan utviklingen har vært i bruken av nettaviser, og spennende produkter som mobilt medieinnhold og elektronisk papir er på vei inn i markedet. Til slutt ble forhandlingsmakt diskutert. Ettersom halvparten av avisenes inntekter kommer fra reklamemarkedet, vil store annonsører ha betydelig forhandlingsmakt i nedgangstider. På leverandørsiden er det kun Posten som utgjør en risiko for uventede økte kostnader i bransjen.

---

<sup>40</sup> <http://www.posten.no/Portal/NyheterPresse/Nyhetsarkiv/2005/Oktober/121010avisportopm.htm>

### 5.3.7) Verdiskapingsperspektiv

Brandenburger og Nalebuff (1996) kritiserer Porters modell for å utelukkende fokusere på verdikapring, og glemme verdiskaping. I følge dem har relasjoner til kunder, leverandører, og også konkurrenter, en verdiskapingside. I tillegg mangler modellen en viktig aktørtype ved at det forfatterne kaller komplementører ikke er tatt med. Dette er aktører hvis produkter øker betalingsviljen for bransjens produkt.

I et verdiskapingsperspektiv kan man se nettaviser som en komplementør til papiravisen. Ved at kunden kun får et lite innblikk i en nyhetssak på internett, kan dette føre til at interessen for saken vekkes. Papiravisen som har en bredere dekning av saken kan da bli verdsatt mer hos kunden. Også det faktum at avishusene har utviklet seg til mediehus, med fokus på de nye mulighetene teknologien gir, er verdiskaping. Det kan her være store synergieffekter ved at ansatte kan arbeide med flere ulike medier samtidig, eksempelvis skrive både for papiravisen og for nettavisen. På samme måte kan også konkurrenter bidra til verdiskaping. Ved at de ulike avisene har gått sammen om å kjøpe inn avisepapir, samarbeider de om å skape verdi for bransjen. Media Norge er et siste eksempel. Her vil de fire bedriftene som skal samarbeide kunne spare betydelige kostnader ved å oppnå stordriftsfordeler. I forbindelse med innovasjon og produktutvikling vil det også være store synergimuligheter. I fusjonsplanen til det nye konsernet blir nye digitale produkter sett på som det viktigste satsningsområdet, og den strategiske ambisjonen er som følger: "Ved å samle krefter skal konsernets styrke både hvert enkelt mediehus og konsernets felles evne til å satse på nye områder. På denne måten skal Media Norge konsern bli et fullverdig mediekonsern, som forener styrken i tradisjonene med en fordomsfri, dynamisk og offensiv vilje til å møte fremtiden."<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> [http://www.bt.no/multimedia/archive/00307/Fusjonsplan\\_307257a.PDF](http://www.bt.no/multimedia/archive/00307/Fusjonsplan_307257a.PDF)



#### **5.4) Konklusjon av analysen**

Utviklingen de siste årene viser at etterspørselen etter papiravisen er avtakende. Opplagsnedgangen er størst for løssalgsavisene VG og Dagbladet, men nedgangen er synlig for de fleste avisene. Den økonomiske situasjonen i Norge har vært preget av høykonjunktur de siste årene. Det betyr at det har vært mye penger å hente i reklamemarkedet, og annonseinntekter utgjør i dag halvparten av mange avisers driftsinntekter. Dersom næringslivet opplever trangere tider vil dette merkes godt i regnskapene til avisene. De gode tidene gir også folk flest mer penger mellom hendene, og det er derfor spesielt bekymringsfullt at man allikevel ser opplagsnedgang. Samtidig er det økende fokuset på miljø en utfordring for papiravisen, som er en stor kilde til papirforbruk.

Substitutter for papiravisen er i dag mange. Nettaviser gir kunden oppdaterte nyheter, nyhetskanaler i både TV og Radio tilbyr kontinuerlige nyhetsoppdateringer, mobiltelefoner i kombinasjon med Internet gir stadig nye muligheter, og produsenter av digitalt papir lover at vi snart kan lese avisen også på denne måten. Papiravisen har her en enorm utfordring. For å holde på kundene, må produktet tilby noe annet enn det de kan få fra substituttene. Nyhetsartikler som går mer i dybden, eller flere lokale saker kan være en mulighet, men spørsmålet er da om dette blir kun for de spesielt interesserte. I tillegg viser undersøkelser at spesielt de unge svikter avisene. Denne gruppen har lettere for å ta i bruk ny teknologi, og samtidig har det skjedd samfunnsmessige endringer som gjør at unge etablerer seg senere. Dersom man ikke klarer å fange ungdommens interesse viser kohort effekten at kunden kan være tapt også i fremtiden. Dette gir dårlige prognoser for papiravisen.

De dystre spådommene for papiravisens fremtidsutsikter er etter min mening begrunnede. Jeg tror vi vil ha papiraviser i mange år fremover, men det er ikke her bedriftene vil tjene penger på lang sikt. Allerede i dag er det lite superprofitt i bransjen. Gjennom utvidelse til mediehus og satsning på andre medier er dette noe mange avisbedrifter har tatt innover seg.

Når det gjelder Bergens Tidende har avisen en solid posisjon i sitt marked og god økonomi. Fremtidsutsikter forbundet med lavere annonseinntekter og synkende opplagstall tilsier allikevel at mediehuset kan gjøre lurt i å være godt forberedt. Dersom bedriften skulle møte hardere økonomiske tider, vil innsparinger være nødvendig. Selv om Bergens Tidende til nå har klart å holde opplagstallene forholdsvis jevne, har andelen aviser solgt i løssalg vært stadig synkende. Dette viser at kunder som kjøper avisen i løssalg er mindre lojale enn abonnenter. Dette mener jeg er et godt argument for å se nærmere på lønnsomheten knyttet til løssalg. I den forbindelse er distribusjon den klart største kostnaden, og kostnadene er høyere jo lenger vekk avisene distribueres. I det videre vil jeg derfor se nærmere på Bergens Tidenes løssalg utenfor kjernemarkedet.

## 6) Bergens Tidendes løssalg utenfor kjernemarkedet

Hver natt når trykkingen av den ferske Bergens Tidende er ferdig blir biler lastet opp med aviser. Av et opplag på 87 668 aviser i 2007 gikk 77 519 til faste abonnenter og 10 149 til løssalgshandlere.<sup>42</sup> 5 % av driftsinntektene kommer fra løssalg. Til sammenligning utgjør avisannonser 45 % og abonnement 19 %. Dette viser at løssalg utgjør er en forholdsvis liten del av BTs inntekter, og mye tyder på at det vil utgjøre enda mindre i fremtiden. For avisene som er tilsluttet Mediebedriftenes Landsforening utgjorde løssalg tre fjerdedeler av opplagsnedgangen i 2007.<sup>43</sup> BT har hatt forholdsvis stabile opplagstall sammenlignet med de fleste andre aviser, men også her kan man se svikt i løssalget. I 2001 utgjorde løssalget 14,5 % av opplaget på hverdager. I 2004 var andelen sunket til 12,6 %, og i 2007 var denne andelen nede på 11,5 %.<sup>44</sup> I det videre vil jeg ta for meg inntekter og kostnader forbundet med løssalg utenfor kjernemarkedet. På bakgrunn av dette vil jeg også gjøre avgrensninger for analysene videre i oppgaven.

### 6.1) Inntektssiden

Bergens Tidende har over 1300 løssalgshandlere. Ca. 800 av disse er i Hordaland og i overkant av 1000 befinner seg innenfor kjerneområdet Hordaland og Sogn og Fjordane. De resterende 300 er spredt over hele Norge, og noen er også lokalisert på populære feriesteder i utlandet. De sistnevnte vil ikke bli diskutert i denne oppgaven. I Norge fordeler løssalgshandlerne utenfor kjernemarkedet seg som følger:

Østlandet	95 forhandlere
Vestlandet for øvrig	77 forhandlere

---

<sup>42</sup> <http://www.mediebedriftene.no/novus/upload/Helge/Pressekonf%2014.02.08/Netto%20opplag%202007.xls>

<sup>43</sup> <http://www.mediebedriftene.no/index.asp?id=76944#76944>

<sup>44</sup> <http://www.bt.no/kundesenter/ombt/article341477.ece>

Nord-Norge	14 forhandlere
Sørlandet	9 forhandlere
Trøndelag	5 forhandlere

\* Forhandlere som har hatt aviser hele 2007. Sesongforhandlere som kun har aviser enkelte måneder i året er ikke tatt med.

I løpet av 2007 ble det distribuert 426 618 aviser til disse forhandlerne. Av utsendte aviser ble 198 108 solgt, mens 228 510 ble returnert og bidro dermed ikke til verken inntekter eller opplagstall. Totale nettoinntekter fra de 200 helårsforhandlerne utenfor kjernemarkedet ble i 2007 kr 2 288 986. Dette utgjør under 5 prosent av den totale løssalgsinntekten på kr 47 078 000 (årsrapport 2007)

Av de 200 helårsforhandlerne utenfor kjernemarkedet er hele 124 Narvesen kiosker. Fordi denne kjeden er så stor har den forhandlet seg frem til egne provisjonsavtaler på nasjonal basis. Narvesen får 17,5 % provisjon av alle aviser de selger, andre forhandlere får 15 % (samtale). Prisen var i 2007 den samme over hele landet. Bergens Tidende kostet 15 kr uansett om man kjøpte den på Rimi i Bergen eller på Narvesen i Bodø. Praksisen knyttet til prising har vært endret flere ganger fra lik til differensiert pris. Fra 2008 har bedriften igjen valgt å differensiere og ta 20 kr utenfor kjernemarkedet (samtale). Uansett pris og provisjon får Bergens Tidende minimum 12,375 kr ( $15 - (15 * 0,175)$ ) for hver avis som selges. Dette er i følge opplagssjef Sturle Rasmussen lett-tjente penger for bedriften.

## 6.2) Kostnadssiden

### 6.2.1) Varekostnad, trykking og pakking

Som nevnt tidligere er de største kostnadene ved avisproduksjon knyttet til å lage den første kopien. Dette er ikke-volumvariable kostnader, og antall aviser som produseres spiller ikke inn på disse. Men etter at avisen er ferdig utformet kommer det kostnader for råvarer, trykking og pakking av aviser. Disse varierer i større grad med antall aviser produsert, men de to sistnevnte er ikke fullstendig variable. Bergens Tidende har to presser i sitt trykkeri i Drotningstveit. Begge pressene har en kapasitet på 35 000 eksemplarer per time, og det er per i dag ledig kapasitet i trykkeriet (årsrapport 2006). Den marginale kostnaden ved trykking og pakking er derfor veldig liten. Men dersom kapasiteten skulle bli utnyttet fullt ut i fremtiden, vil den marginale kostnaden være langt høyere. Disse kostnadene kan derfor sies å være semi-variable.

Varekostnaden omfatter papirforbruk, fargeforbruk, platekostnader og pakkemateriell. Dette er såkalte særkostnader, som oppstår eller forsvinner som følge av en beslutning om antall aviser som skal trykkes. For å finne et kostnadsestimat må man også ta hensyn til alternativkostnaden, det vil si det dekningsbidraget man går glipp av ved å ikke benytte kapasiteten til det beste alternativet. Særkostnad pluss alternativkostnad utgjør til sammen den relevante kostnaden. I dette tilfelle vil alternativkostnaden være svært liten. Dersom man tenker seg at Bergens Tidende valgte å ikke produsere løssalgaviser til forhandlere utenfor kjernemarkedet, ville dette utgjøre få aviser per dag ( $426\,618 / 356 = 1198$ ). Den ledige kapasiteten som følge av en slik beslutning ville antagelig ikke kunne blitt brukt til noe annet. Beslutningen ville heller ikke ført til reduksjon i lønnskostnader. Derfor er det først og fremst den marginale kostnaden som er interessant, det vil si hvor mye det koster å trykke en ekstra avis. Trykkerisjef Arne Hansen sier at for en gjennomsnittsaviser er et estimat på kr 1,07 i varekostnad per avis riktig med dagens kostnadsnivå. Ettersom jeg ikke har noen forutsetning for å lage egne estimat, vil jeg benytte dette tallet i mine analyser.

## 6.2.2) Distribusjon

Norge er et vidstrakt land med mye fjell og spredt beboelse. Dette gjør distribusjon kostbart. De siste årene har BT satset mer på egen distribusjon, og ca. 100 000 egne aviser og 35 000 eksemplarer av Bergensavisen distribueres daglig til abonnenter og løssalgsforhandlere over hele Norge.<sup>45</sup> I tillegg distribueres en rekke lokalaviser, samt Dagens Næringsliv, Vårt Land, Finansavisen og Klassekampen. Større satsing på egen distribusjon har ført til at bedriften har unngått økte kostnader som følge av at Posten har hevet sine satser for avisporto. Antall postleverte eksemplarer er halvert de siste tre årene, fra 100 000 til 50 000 daglige eksemplarer (årsrapport 2006).

Når det gjelder distribusjon til løssalgsforhandlere utenfor kjernemarkedet er distribusjonsnettet komplekst. Med hjelp fra logistikkansvarlig Kåre Natås har jeg laget en oversikt over distribusjonsmetode for de ulike forhandlerne (vedlegg 2). Her ser man at hovedparten av avisene til resten av Vestlandet og til Østlandet blir distribuert med egne distributører. Dette knytter det seg også inntekter og ulike synergieffekter til. Bilen som kjører til Østlandet starter i Bergen og leverer hele veien over fjellet. Sjåføren har med seg Bergensavisen som blir fakturert et beløp per forhandler per dag (samtale). I tillegg faktureres det ekstra for levering i Hallingdal. Bilen har også med seg alle abonnementsaviser og løssalgsaviser som skal sendes med post til andre steder på Østlandet, slik at disse kan bli postlagt med regional porto. Leveringen sikrer også at abonnenter sentralt i Oslo får avisen med posten samme dag, noe som øker abonnementsinntektene. Halvveis møter distributøren en bil som kommer fra Oslo med Aftenposten, og sjåførene bytter aviser. Aftenposten og Bergens Tidende deler på denne måten kostnaden med distribusjon over fjellet.

---

<sup>45</sup> <http://www.bt.no/kundesenter/ombt/article270592.ece>

Det er også knyttet store inntekter til distribusjonen av løssalgsaviser til resten av Vestlandet. Ved siden av at BT trykker vestlandsopplaget til Dagens Næringsliv, Finansavisen, Vårt Land og Klassekampen, distribueres også disse sammen med Bergensavisen til forhandlere her (samtale). Også i dette området blir det fakturert et beløp per forhandler per dag. Fra Bergen blir avisene kjørt i bil og levert til løssalgforhandlere på veien helt til Egersund i sør og Ålesund i nord. Unntaket er avisene til Vigra flyplass som blir sendt med fly. Også disse sjåførene har med seg abonnementsaviser for å oppnå billigere porto. I tillegg sikrer leveringen med egen distributør at kunder i Stavanger kan være abonnent og få avisen utlevert med posten samme dag.

Med utgangspunkt i fakturerte beløp i oktober 2007 viser et grovt regnestykke følgende:

#### **Kostnader**

Distribusjon sørover	kr	140 000,00	per mnd
Distribusjon østover	kr	90 000,00	per mnd
Distribusjon nordover	kr	200 000,00	per mnd

**Totale kostnader til egne løssalgsdistributører i 2007**      **kr 5 160 000,00**

#### **Inntekter**

Fakturert BA	kr	311 000,00	per mnd
Fakturert DN	kr	105 000,00	per mnd
Fakturert FIA	kr	105 000,00	per mnd
Fakturert VL	kr	5 400,00	per mnd
Fakturert KLK	kr	2 000,00	per mnd

**Totale inntekter løssalgsdistribusjon 2007**      **kr 6 340 800,00**

**Tabell 5:** Kostnader og inntekter knyttet til egen løssalgsdistribusjon

Regnestykket viser at distribusjonsinntektene fra de andre avisene overstiger kostnaden knyttet til distribusjon i kjernemarkedet, nabofylkene og sentralt på Østlandet. Da har man heller ikke tatt hensyn til inntekter fra lokalaviser som blir tatt med til enkelte forhandlere, portobesparelsene på postsendte abonnements- og løssalgsaviser, eller de høyere abonnementsinntektene som følge av at kunder får avisen samme dag. Det er også ganske utenkelig at Bergens Tidene ikke skulle være

tilgjengelig i nabofylkene og i hovedstaden. Selv om det helt sikkert vil være ulik lønnsomhet blant løssalgshandlerne i disse områdene, mener jeg inntektene og de ulike synergieffektene gjør det mindre aktuelt å se på lønnsomheten til forhandlerne her.

Da står man igjen med 54 forhandlere, hvorav 21 daglig får tilsendt sine aviser med post og 33 mottar sine aviser med fly. Disse vil jeg videre i oppgaven analysere nærmere. For avisene som går med fly har Bergens Tidende en avtale med SAS der prisen varierer fra kr 5,20 til 12,40 per kilo avhengig av destinasjonen. I tillegg kommer drivstoffgebyr som utgjør kr 4,75 per kilo, et sikkerhetstillegg som er på kr 1,20 per kilo og et fraktbrev gebyr på kr 30 per sending. Dersom sendingene er små har SAS satt et minimumsbeløp per sending som er kr 85 til Sør-Norge og kr 115 til Nord-Norge. Når avisene er kommet til flyplassene, blir de distribuert videre til forhandlere andre steder i området med lokale distributører. Her har BT individuelle avtaler.

Flyfrakt	kr	5,20 - 12,40	per kg	(minimumsbeløp)
Drivstoffgebyr	kr	4,75	per kg	
Sikkerhetstillegg	kr	1,20	per kg	
Fraktbrev gebyr	kr	30,00	per sending	
Minimumsbeløp				
Sør-Norge	kr	85,00	per sending	
Nord-Norge	kr	115,00	per sending	

**Tabell 6:** Priser for forsendelse med fly

På Gardermoen har Bergens Tidende, sammen med Fædrelandsvennen og Stavanger Aftenblad, en avtale med Inflight Media om videre utlevering av aviser til de tre forhandlerne på flyplassen. Denne avtalen sikrer at avisene er på plass i avisstativene rundt kl 8.00. I 2007 betalte hver avis kr 400 per dag. Fra 2008 er prisen forhandlet ned til kr 275 per bedrift.



Postsende aviser blir sendt etter Postens satser for Postabonnement Pluss. Avisene til Østlandet blir sendt med regional porto fra Oslo og prisen er da 15,99 per kilo, pluss 2,13 per sending. For rikssendte aviser til Sørlandet og Nord-Norge er prisen kr 32,07 per kilo, pluss kr 4,23 per sending. Avisene kommer med en dags forsinkelse, og det er ingen utsending på søndager.

	Pris per sending	Pris per kg
Rikspris	kr 4,23	kr 32,07
Regionalpris	kr 2,13	kr 15,99

**Tabell 7:** Postens satser for Postabonnement Pluss

### 6.2.3) Avisretur

Bergens Tidende har avtale med selskapet Avisretur AS som henter, kontrollerer og selger videre usolgte aviser fra løssalgshandlere. Dette selskapet eies av VG (50,1 %) og Dagbladet (49,9 %) og dekker over 90 % av løssalgsmarkedet i Norge.<sup>46</sup> Hver uke blir 1,5 millioner usolgte aviser hentet og videresolgt til selskapet Veolia Miljø. Gjennom disse blir avispapiret solgt til det internasjonale markedet, og brukt til ny papirproduksjon. BT får returtallene kun et par dager etter salgsdato, og kan benytte tallene direkte i sitt løssalgssystem som grunnlag for fakturering og til opplagsregulering. Tjenesten koster 13, 5 kr per forhandler per uke. Bergens Tidende har fastsatt at alle forhandlere skal ha 30 prosent retur for å unngå en utsolgt situasjon (samtale).

### 6.2.4) Kundepleie/kundebehandling

Bergens Tidende hadde i 2007 tre løssalgskonsulenter ansatt i full stilling for å ta seg av løssalgshandlere. I tillegg har kundekonsulentene på BTs kundesenter nok opplæring i

---

<sup>46</sup>[http://www.schibsted.no/eway/default.aspx?pid=269&trg=MAIN\\_5512&MAIN\\_5512=5594:17734::0:5581:11:::0:0](http://www.schibsted.no/eway/default.aspx?pid=269&trg=MAIN_5512&MAIN_5512=5594:17734::0:5581:11:::0:0)

løssalgssystemet til å ta seg av antallsregulering, returkorreksjon og godschrift for manglende aviser. Det blir ikke loggført hvor ofte en forhandler henvender seg. I løssalgssystemet kan man kun spore transaksjoner knyttet til antallsregulering og godschrift. Returkorreksjoner kan man i ettertid ikke se. Andre typer henvendelser som ikke fører til at konsulenten legger inn noe i systemet, for eksempel oppklarende spørsmål rundt faktura, blir heller ikke registrert. For å estimere hvor mye tid den enkelte forhandler krever har jeg brukt løssalgssystemet og hatt samtaler med løssalgsansvarlig Anne Liljegren. Hun sier at de fleste forhandlerne er i kontakt med en konsulent for å rette opp retur eller stille spørsmål angående faktura hver måned. Jeg benytter derfor et estimat på 10 henvendelser per forhandler angående retur i 2007.

Liljegren forteller at det blir lagt mye vekt på kundepleie, men mest for forhandlere innenfor kjernemarkedet. Her er konsulentene ofte på besøk og har med seg ulike effekter, det blir arrangert konkurranser og Brannbilletter blir delt ut på omgang. På denne måten sikres en god relasjon. Når det gjelder kundebesøk utenfor kjernemarkedet blir det ikke brukt like mye ressurser. Besøk hos forhandlere i Trøndelag og Nord-Norge er ikke aktuelt på grunn av høye reisekostnader. Forhandlere i Sør-Norge blir besøkt annethvert år før sommersesongen, men først og fremst sesongforhandlerne. Dette er campingplasser og lignende som kun har Bergens Tidende i sommermånedene. Helårsforhandlerne blir da gjerne tatt med på runden, men det er ikke på grunn av disse at reisen foretas. Heller ikke forhandlere på Østlandet utenfor Oslo, eller forhandlere i Møre og Romsdal blir besøkt regelmessig. Gardermoens utsalgssteder blir kun besøkt i forbindelse med andre reiser. Jeg har derfor valgt å se bort fra kostnader knyttet til kundebesøk i mine analyser.

På påskeaften selges Bergens Tidende kun i løssalg, og dette krever en del forarbeid. Kun forhandlere som får aviser distribuert med egne sjåførere får aviser denne dagen. Alle disse blir i forkant analysert på bakgrunn av tidligere salg for å se om antallet bør justeres. I tillegg blir det sendt ut et brev der forhandleren opplyses om salget på påskeaften, og effekter som vimpel, vippetass og plakater for åpningstider blir pakket og sendt med. Dette er i følge Liljegren

tidkrevende arbeid. Forhandlerne på Gardermoen får denne dagen kjørt aviser med distributør, og er dermed de eneste av kundene i mine analyser som omfattes av dette. Men før sommersesongen gjentas samme prosedyre for forhandlere som har økt trafikk om sommeren, og da får også flere forhandlere utenfor kjernemarkedet justert antallet og tilsendt brev.

Selv om kundesenteret tar seg av mange henvendelser er de vanligste aktivitetene som blir utført av løssalgskonsulentene også returkorreksjon, antallsregulering og godskrift for manglende aviser. Mye tid går også med til å bytte ut stativer og etterlevere aviser til forhandlere i Bergensområdet som ikke har fått, eller er gått tom for aviser. Sammen med kundebesøk og kundepleie betyr dette at forhandlere i kjerneområdet krever mye større ressurser enn forhandlere andre steder i landet. Jeg har allikevel valgt å ta med kostnadene knyttet til kundebehandling i mine analyser. Kostnadene er små, men det kan være hensiktsmessig å se hvordan de ulike aktivitetene driver kostnader. Som nevnt er mitt mål å vise et teoretisk rammeverk for slike beregninger. Vedlegg 3 viser hvilke aktiviteter de ulike forhandlerne benyttet seg av i 2007.

#### **6.2.5) Betaling/purring**

Faktura, som spesifiserer antall leverte aviser og registrert retur, blir sendt til løssalgforhandlerne hver måned. Dersom fakturaen ikke blir betalt innen betalingsfristen blir det sendt purring med gebyr. Dersom heller ikke denne blir betalt går saken til inkasso. Alle Narvesen kioskene har et felles system der fakturaene blir sendt samlet som en elektronisk fil. Betalingen skjer også samlet, og kostnadene knyttet til dette er dermed veldig små. Det store flertallet av forhandlerne i min analyse er Narvesen kiosker, og Liljegren har også bekreftet at ingen av de 54 forhandlerne er dårlige betalere. Jeg mener derfor at kostnadene knyttet til fakturering og betaling ikke er vesentlige.

## **7) Fordeling av kostnader**

Jeg har allerede gjort en geografisk avgrensning ved at jeg velger å se på forhandlerne Bergens Tidende har utenfor kjernemarkedet. I forrige avsnitt argumenterte jeg også for at mine analyser vil være av forhandlerne som får sendt aviser med fly og post. Dette er en kostbar distribusjonsmetode, og målet er å benytte et teoretisk rammeverk til å se på den enkeltes kundes lønnsomhet, og til slutt finne et estimat for hvor mye det koster Bergens Tidende å være tilgjengelig utenfor kjernemarkedet. Ved hjelp av en tidsdrevet aktivitetsbasert kalkulasjon vil jeg nå fordele kostnader knyttet til kundebehandling til de ulike forhandlerne. Deretter vil jeg forklare min fordeling av de direkte kostnadene. Distribusjonen er her delt i forsendelse med post/fly og utkjøring fra flyplass. Det vil bli vist eksempler fra utregningene. Retur og varekostnad har en svært enkel fordeling, men vil også bli forklart.

### **7.1) Kundebehandling**

Med utgangspunkt i Kaplan and Andersons (2004) tidsdrevet aktivitetsbaserte kalkulasjon kan kostnader knyttet til kundebehandling fordeles. Dette er indirekte kostnader som må fordeles på bakgrunn av en kostnadsdriverrate. Jeg vil følge fremgangsmåten til Everaert og Bruggeman (2007) vist i figur 4 under avsnitt 3.4.

#### *Trinn 1: Definere ressurser*

For kundepleie vil det kun være en type ressurs og det er ansatte. Som nevnt var det i 2007 tre løssalgskonsulenter ansatt hos Bergens Tidende og den totale kostnaden forbundet med dette er 1 000 000 kr årlig før sosiale kostnader og reisekostnader.

### *Trinn 2: Estimere praktisk kapasitet*

Som forklart i avsnitt 3.4 bør man benytte praktisk kapasitet som nevnevolum. Dette er i denne sammenhengen tiden ansatte er tilgjengelig til å utføre aktivitetene. Den uproduktive tiden knyttet til pauser, møter, opplæring og lignende må da tas bort. Kaplan og Anderson (2007) foreslår at den praktiske kapasiteten kan settes til 80 prosent av den teoretiske kapasiteten dersom man ikke har bedre estimer. I tabell 8 har jeg beregnet praktisk kapasitet for løssalgskonsulentene. Beregningen bygger på en forutsetning om at hver konsulent arbeider 1 800 timer i året. Total praktisk kapasitet blir da 4 320 timer, eller 259 200 minutter.

Antall årsverk	3	
	Timer	Minutter
Kapasitet per ansatt	1 800	108 000
Praktisk kapasitet per ansatt	1 440	86 400
<b>Total praktisk kapasitet</b>	<b>4 320</b>	<b>259 200</b>

**Tabell 8:** Beregning av praktisk kapasitet

### *Trinn 3: Beregne kapasitetskostnad per minutt*

Får å finne kapasitetskostnad per minutt deles ressurskostnaden på praktisk kapasitet i minutter. Dette gir en kapasitetskostnad på kr 3,86 per minutt.

$$1\,000\,000 / 259\,200 = \text{kr } 3,86 \text{ per minutt}$$

### *Trinn 4: Estimere enhetstider*

Det å estimere hvor lang tid det tar å utføre ulike aktiviteter er svært vanskelig. Hver kunde og hver situasjon er unik, og dermed tar den samme aktiviteten ulik tid fra gang til gang. Med hjelp

fra løssalgansvarlig har jeg allikevel kommet frem til en gjennomsnittstid. Jeg har i tabell 9 kun tatt med aktiviteter som de aktuelle forhandlerne benytter seg av.

<b>Aktivitet</b>	<b>Tid per transaksjon</b>
Behandle godschrift	2 min
Foreta antallsregulering	3 min
Utføre returkorreksjon	4 min
Forberede påskeaften	20 min
Forberede sommersesong	20 min

**Tabell 9:** Tidsestimater

*Trinn 5: Beregne kostnad per transaksjon og fordele kostnader til kostnadsobjekt*

Tabell 10 viser kostnad per transaksjon som er beregnet ved å multiplisere enhetstiden med kapasitetskostnaden per minutt.

<b>Kapasitetskostnad per minutt</b>	<b>3,86</b>		
<b>Aktivitet</b>	<b>Tid per transaksjon (min)</b>	<b>Kostnad per transaksjon</b>	
Behandle godschrift	2	kr	7,72
Foreta antallsregulering	3	kr	11,58
Utføre returkorreksjon	4	kr	15,44
Forberede påskeaften	20	kr	77,20
Forberede sommersesong	20	kr	77,20

**Tabell 10:** Beregning av kostnadsdriversats

Videre kan kostnader fordeles til kundene ved å multiplisere antall transaksjoner med kostnad per transaksjon. Tabell 11 viser fordelingen for to forhandlere.

Kostn. per trans.	7,72	11,58	15,44	77,2	77,2	
<b>Forh.nr.</b>	<b>Retur</b>	<b>Godskrift</b>	<b>Antallsreg.</b>	<b>Påske</b>	<b>Sommer</b>	<b>Sum</b>
252492	10	7	1	1	1	kr 328,10
256153	10	2				kr 100,36

**Tabell 11:** Fordeling av kundebehandlingskostnader

I det videre vil jeg forklare min fremgangsmåte for fordeling av de direkte kostnadene. Disse kan henføres direkte til kunden. Jeg benytter her en bottom-up fremgangsmåte ved at kostnader per kg/sending eller dag/måned aggregeres opp til årlig kostnad.

## 7.2) Distribusjon post/fly

En normal avis veier i underkant av 300 gram, mens avisen onsdag, fredag og lørdag veier ca. 700 gram grunnet eiendomsmagasiner og helgemagasin. Jeg benytter derfor 400 gram som vekt på en gjennomsnittsaviser. Forhandlerne har aviser 5, 6 eller 7 dager i uken. Dette utgjør henholdsvis 295, 306 og 356 dager i året (basert på kalenderåret 2007). De fleste forhandlerne har det samme antallet aviser sendt hver dag. Vekt sendt til hver forhandler per dag er derfor estimert ved å ta antall aviser sendt i året 2007 multiplisert med gjennomsnittsvekt, og delt på antall dager forhandleren har avis. Denne daglige vekten vil, sammen med antall dager forhandleren får sendt avis, være kostnadsdriveren.

For postsendte aviser er kostnadsdriverrate kr 32,07 per kilo og kr 4,23 per sending. Distribusjonskostnaden finnes da enkelt ved å multiplisere kostnadsdriveren med sammenfølgende kostnadsdriverrate og legge de to kostnadene sammen. Selv om forhandleren har avis hver dag vil antall sendinger uansett ikke bli flere enn 306 ettersom Posten ikke har utsendelser på søndager. Tabell 12 viser utregning for 2 ulike forhandlere.

Postnr.	Levert	Distr.	Gj.sn. vekt	Vekt 2007	Dagl. vekt	Pris pr kg	Pris pr send.	Send. 2007	Kostnad
1531	1241	Post regional	0,4	496,4	1,62 kr	15,99 kr	2,13	306 kr	8 589,22
4790	1301	Post riks	0,4	520,4	1,70 kr	32,07 kr	4,23	306 kr	17 983,61

**Tabell 12:** Fordeling av distribusjonskostnader for postsendte aviser

For aviser sendt med fly er beregningene noe mer komplisert. Avisene som skal til samme flyplass blir her sendt samlet, og SAS har satt en minstepris som det må tas hensyn til.

Ved å legge sammen daglig vekt sendt til en flyplass og multiplisere med kostnadsdriverraten som varierer fra kr 5,20 til kr 12,40 per kilo avhengig av destinasjon, har jeg kontrollert om kostnaden overstiger minimumsprisen på kr 85. Hvis ja, blir kostnaden for vekten sendt til hver forhandler brukt. Hvis nei, blir minimumsprisen på kr 85 delt på antall forhandlere som får aviser til en gitt flyplass. I tillegg blir hver forhandler belastet med drivstoffgebyr på kr 4,75 per kilo og sikkerhetsgebyr på kr 1,20 per kilo som multipliseres med kostnadsdriveren. Til slutt må også fraktbrev gebyret på kr 30 fordeles. Dette faktureres per sending, og jeg har derfor fordelt dette på antall forhandlere som får aviser til den aktuelle flyplassen. Tabell 13 viser utregningen av distribusjonskostnaden for forhandlerne som får aviser sendt med fly til Kristiansand og Bodø. På begge disse flyplassene er den daglige vekten sendt så lav at minsteprisen slår inn. Dette er tilfelle for åtte av ti flyplasser Bergens Tidende sender aviser til, noe som øker kostnadene betraktelig.

Levert	Distr.	Gj.vekt	Vekt 2007	Dagl.vekt	Pris pr kg	Pris pr s.	S. 2007	Min.pr	Avgif.	Kostnad
1192	Fly til Kr.sand	0,4	476,8	1,56 kr	5,20 kr	30,00	306 kr	85,00 kr	5,95 kr	8 701,96
1015	Fly til Kr.sand	0,4	406	1,33 kr	5,20 kr	30,00	306 kr	85,00 kr	5,95 kr	8 280,70
1213	Fly til Kr.sand	0,4	485,2	1,59 kr	5,20 kr	30,00	306 kr	85,00 kr	5,95 kr	8 751,94
1014	Fly til Kr.sand	0,4	405,6	1,33 kr	5,20 kr	30,00	306 kr	85,00 kr	5,95 kr	8 278,32
1777	Fly til Kr.sand	0,4	710,8	2,32 kr	5,20 kr	30,00	306 kr	85,00 kr	5,95 kr	10 094,26
1502	Fly til Kr.sand	0,4	600,8	1,96 kr	5,20 kr	30,00	306 kr	85,00 kr	5,95 kr	9 439,76
1456	Fly til Bodø	0,4	582,4	1,90 kr	10,35 kr	30,00	306 kr	115,00 kr	5,95 kr	18 255,28
2146	Fly til Bodø	0,4	858,4	2,81 kr	10,35 kr	30,00	306 kr	115,00 kr	5,95 kr	19 897,48
1735	Fly til Bodø	0,4	694	2,27 kr	10,35 kr	30,00	306 kr	115,00 kr	5,95 kr	18 919,30

**Tabell 13:** Fordeling av distribusjonskostnader for aviser sendt med fly



### 7.3) Utkjøring fra flyplass

På flyplassen i Kristiansand, Molde, Kristiansund, Trondheim, Tromsø og Bodø kommer det en distributør og henter aviser og kjører de til forhandlere som ligger andre steder i byene. Den korrekte kostnadsdriveren her er avstand i km fra flyplass. Dette er tidkrevende å undersøke, og jeg har derfor valgt å forenkle dette ved å fordele kostnaden knyttet til distributør likt på det antallet forhandlere som får avis utkjørt i den aktuelle byen. Dette gjør analysen noe svakere, men i et nøyaktighet-kostnads perspektiv mener jeg det kan forsvares.

Kostnaden er beregnet ut i fra fakturert beløp i oktober 2007 da denne kostnaden er forholdsvis lik per måned (samtale). Månedlig fakturert beløp fra hver distributør er multiplisert med tolv for å finne kostnaden for hele året. For Gardermoen er beløpet på kr 400 per dag, i henhold til avtalen med Inflight Media i 2007 (se avsnitt 6.2.2), multiplisert med 356 avisdager. Tabell 14 viser utregning av totale kostnader ved utkjøring, og tabell 15 viser kostnadsfordeling til forhandlere i Bodø. Her blir utkjøringskostnaden fordelt på de to forhandlerne som ligger andre steder enn på flyplassen.

<b>Utkjøring</b>	<b>Fakturert per mnd</b>	<b>Antall mnd</b>	<b>Totalt</b>
Kristiansand	kr 10 194,75	12 kr	122 337,00
Molde	kr 2 875,00	12 kr	34 500,00
Kristiansund	kr 8 585,00	12 kr	103 020,00
Bodø	kr 4 590,00	12 kr	55 080,00
Trondheim	kr 6 500,00	12 kr	78 000,00
Tromsø	kr 6 597,00	12 kr	79 164,00
Gardermoen		kr	142 400,00
<b>Totalt</b>		<b>kr</b>	<b>614 501,00</b>

**Tabell 14:** Kostnader ved utkjøring av aviser fra flyplass

<b>Forh. nr</b>	<b>Distribusjon</b>	<b>Lvert</b>	<b>Kostnad post/fly</b>	<b>Utkjøring</b>
256269	Fly til Bodø	1456 kr	18 255,28 kr	27 540,00
256291	Fly til Bodø	2146 kr	19 897,48 kr	27 540,00
257289	Fly til Bodø	1735 kr	18 919,30 kr	-

**Tabell 15:** Fordeling av utkjøringskostnader til forhandlere

#### 7.4) Varekostnad og retur

Varekostnaden per forhandler er funnet ved å benytte estimatet fra trykkerisjefen på kr 1,07 per avis. Antall aviser produsert til hver forhandler er multiplisert med denne kostnaden. Når det gjelder retur vil denne kostnaden være lik for alle forhandlere. Dersom jeg kun ønsket å sammenligne lønnsomheten til de ulike forhandlerne ville denne derfor vært urelevant. Men ettersom mitt mål også er å finne en total kostnad for hva det koster Bergens Tidende å betjene disse forhandlerne må den være med. Totalt for året blir kostnaden kr 13,5 per uke multiplisert med 52 uker.

#### 7.5) Totale kostnader

Tabell 16 viser totale kostnader knyttet til de 54 løssalgforhandlerne i 2007. Som ventet er distribusjon med post og fly den største kostnaden, men utkjøring fra flyplasser utgjør også en stor del av den totale kostnaden. Sistnevnte skal også bare fordeles til 25 forhandlere, ettersom det er disse som får avisene tilkjørt.

Distribusjon post/fly	Utkjøring	Retur	Varekostnad	Kundebeh.	Total kostnad
kr 841 701	kr 614 501	kr 37 908	kr 105 673	kr 8 125	kr 1 607 908

Tabell 16: Totale kostnader

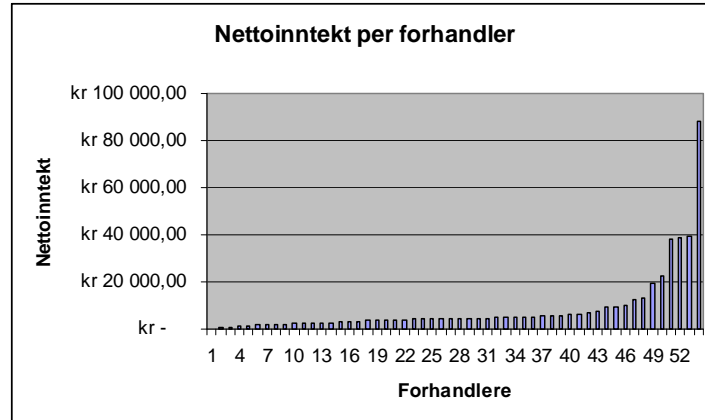
For å finne ut hva det koster Bergens Tidende å betjene de 54 forhandlerne må inntekter og kostnader sammenstilles. Det vil jeg i det videre gjøre ved å analysere kundebasen.

## 8) Analyse av kundebasen

Jeg vil da begynne på selve kundelønnsomhetsanalysen. Først blir inntektene analysert ved hjelp av en Lorentz-kurve og medfølgende nøkkeltall. Deretter blir kostnadene tatt med, og spredning i lønnsomhet vil bli diskutert. Videre vil jeg benytte Helgesens (2002) markedshierarki til å lage et kunderegnskap. Til slutt vil den totale kostnaden ved å sende Bergens Tidende til forhandlere med post og fly bli diskutert.

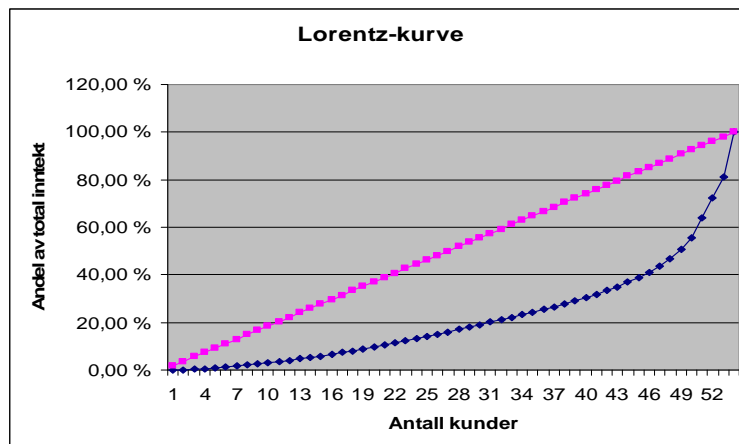
### 8.1) Spredning i inntekt

I vedlegg 4 er de 54 forhandlerne sortert etter stigende nettoinntekt. Dette er totaltall for 2007. Solgt antall varierer fra 91 aviser til 6 904 aviser. Nettoinntekten varierer fra kr 68 til kr 88 039, som utgjør en forskjell på kr 87 971. Figur 12 viser absolutt nettoinntekt per forhandler.



Figur 14: Nettoinntekt per forhandler

Ved å akkumulere nettoinntekten, og deretter finne akkumulert andel av nettoinntekt og akkumulert andel av antall kunder får man fram Lorentz-kurven. Figur 13 viser kurven for de 54 forhandlerne.



Figur 15: Lorentz-kurve

Lorentz-kurven viser altså spredning i inntekt. Dersom alle kundene hadde generert den samme inntekten ville kurven fulgt diagonalen, men ettersom det er store forskjeller blir kurven konveks. Med utgangspunkt i kurven og tallmaterialet kan man se at:

- De 6 største kundene ga 49,1 % av inntekten
- De 12 største kundene ga 65,1 % av inntekten
- De 6 minste kundene sto bare for 1,2 % av inntekten
- Halvparten av kundene sto bare for 16,1 % av inntekten

Formelen for Gini-koeffisienten<sup>47</sup> gir:

$$G = 2A = 2 * 0,25 = 0,5$$

<sup>47</sup> Jeg mener det er tilstrekkelig å benytte formelen for arealet av en trekant for å finne størrelsen på arealet B.

$B = (1 * 0,5) / 2 = 0,25$ . Formelen for arealet A gir:  $A = \frac{1}{2} - B = \frac{1}{2} - 0,25 = 0,25$

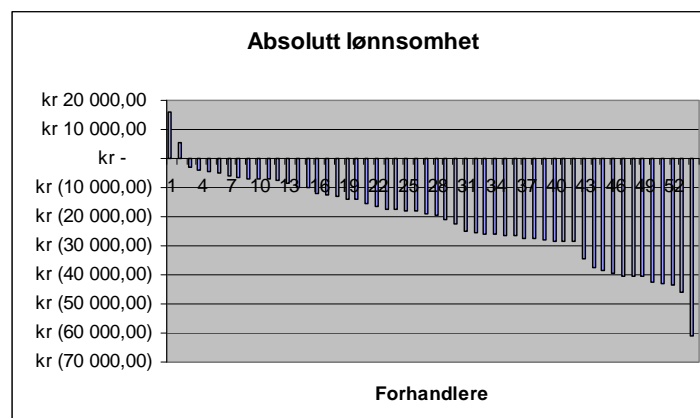
En Gini-koeffisient på 0,5 understreker at inntektsfordelingen er skjev. Bergens Tidende har noen enkeltforhandlere som generer en mye høyere inntekt enn andre. For å finne ut hvor sårbar bedriften er i forhold til enkeltforhandlere kan SI-faktoren regnes ut. Denne sårbarhetsfaktoren viser hvor stor andel av kundene som har mindre inntekt enn gjennomsnittet.

$$SI = (n - n^*) / n = (54 - 11) / 54 = 0,8$$

En sårbarhetsfaktor på 0,8 forteller at 80 prosent av forhandlerne genererer en nettoinntekt som er mindre enn gjennomsnittet. Konklusjonen av inntektsanalysen er dermed at inntektsfordelingen er svært skjev.

## 8.2) Spredning i lønnsomhet

Vedlegg 5 viser forhandlerne sortert etter synkende lønnsomhet. Kun to forhandlere hadde positiv inntjening i 2007, og inntjeningen varierte fra kr 15 847 til kr – 60 940. Figur 14 viser et diagram over den absolutte lønnsomheten.



**Figur 16:** Absolutt lønnsomhet

En Stobachoff-kurve vil her ikke gi noen mening da så stor andel av tallene er negative. I stedet har jeg valgt å vise en rangering av forhandlerne ut fra både nettoinntekt og lønnsomhet. Listen ligger som vedlegg 6. Resultatet viser at det er store forskjeller på hvilke forhandlere som genererer mest inntekt og hvilke som er mest lønnsomme. Eksempelvis kan man se at de tre forhandlerne på Gardermoen er rangert som nummer 1, 4 og 9 ut fra nettoinntekt, mens ut fra lønnsomhet blir plasseringen 15, 46 og 54. Dette viser hvor dyrt det er å betjene disse kundene. Et annet eksempel er de fem forhandlerne i Kristiansund. Ut fra nettoinntekt blir rangeringen 2, 3, 8, 19 og 23. De samme forhandlerne blir ut fra lønnsomhet rangert som nummer 43, 1, 3, 47 og 49. Forhandleren med nest størst nettoinntekt er altså en av de minst lønnsomme. Generelt viser oversikten at forhandlere på flyplasser som ikke krever utkjøringskostnader er de mest lønnsomme. Samtidig reduserer forhandlere som får aviser sendt med post, og dermed selger avisen en dag senere, lønnsomheten mindre enn forhandlere som får avis med fly og deretter distributør. Forhandlerne som får avis samme dag selger altså ikke tilstrekkelig med aviser til at denne kostbare distribusjonsmetoden blir lønnsom.

### **8.3) Kunderegnskap**

Et kunderegnskap er laget på bakgrunn av Helgesens markedshierarki vist i figur 6. Kunderegnskapene vil bestå av aggregeringer av aktuelle ordregnskap med fratrukk av direkte og indirekte kundekostnader (Helgesen 2002). Tabell 15 viser kunderegnskap for fire forhandlere. Vedlegg 7 viser kunderegnskap for alle de 54 forhandlerne.

<b>Kundenr</b>	<b>256204</b>	<b>256135</b>	<b>256289</b>	<b>256215</b>
Antall ordrer	306	306	306	306
Antall aviser	1241	909	996	1376
Antall retur	882	697	837	1111
Kundeinntekt	kr 5 385,00	kr 3 180,00	kr 2 385,00	kr 3 975,00
Salgsinntektsreduksjoner kunde	kr 942,38	kr 556,50	kr 417,38	kr 695,63
Netto kundeinntekt	kr 4 442,63	kr 2 623,50	kr 1 967,63	kr 3 279,38
Produktkostnader kunde	kr 1 327,87	kr 972,63	kr 1 065,72	kr 1 472,32
Kundeproduktmargin	kr 3 114,76	kr 1 650,87	kr 901,91	kr 1 807,06
Dir. markedskostn. ordrel.	kr 9 706,84	kr 7 596,24	kr 8 363,82	kr 10 880,05
Dir. markedskostn. kunderel.	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00
Kundedriftsmargin	kr (7 294,08)	kr (6 647,37)	kr (8 163,91)	kr (9 774,99)
Direkte finanskostnader kunde	kr -	kr -	kr -	kr -
Kundemargin	kr (7 294,08)	kr (6 647,37)	kr (8 163,91)	kr (9 774,99)
Indir. kostnad. ordrel.	kr 111,94	kr 111,94	kr 100,36	kr 88,78
Indir. kostn. kunderel.	kr -	kr -	kr 15,44	kr 15,44
<b>Kunderesultat</b>	<b>kr (7 406,02)</b>	<b>kr (6 759,31)</b>	<b>kr (8 279,71)</b>	<b>kr (9 879,21)</b>

**Tabell 17:** Kunderegnskap

Forhandlerens provisjon blir trukket fra brutto kundeinntekt for å finne netto kundeinntekt. Denne vil variere noe i forhold til nettoinntekt brukt i inntektsanalysen, fordi godskrifter her ikke er tatt med. Deretter blir varekostnad trukket fra, og man får kundeproduktmargin. Direkte markedskostnader ordrelatert er summen av distribusjonskostnadene, i tillegg til godskrifter. Direkte markedskostnader kunderelatert er kostnader knyttet til retur. Disse kostnadene vil påløpe uavhengig av om kunden bestiller aviser hver dag eller ikke. Kundedriftsmargin vil da fremkomme. Ettersom jeg ikke har tatt hensyn til finanskostnader, vil kundedriftsmargin og kundemargin være den samme. Til slutt blir indirekte kostnader trukket fra. Her har jeg fordelt kostnader knyttet til kundebehandling. Ordrelaterte er behandling av retur og godskrift, kunderelaterte er behandling av antallsregulering og forberedelse av påske og sommer. Kunderesultatet er negativt for alle de fire forhandlerne.

#### **8.4) Total kostnad ved å være tilgjengelig utenfor kjernemarkedet**

Etter å ha analysert kundebasen er det på tide å svare på det konkrete spørsmålet i problemstillingen; Hva koster det Bergens Tidende å være tilgjengelig utenfor kjernemarkedet? Med mine avgrensninger er spørsmålet blitt hva det koster å være tilgjengelig hos forhandlere på andre kanter av landet, som får aviser tilsendt med post og fly. Summen av kundersultatene til alle kundene som er analysert vil gi svaret. Ettersom 52 av 54 forhandlere har negativt kundersultat er det ingen overraskelse at kostnaden er betydelig. Mine analyser viser at det koster Bergens Tidende kr 1 145 600 å betjene de 54 forhandlerne. For et konsern med en omsetning på over en milliard er dette ikke en stor kostnad, men spørsmålet er om det er vel anvendte penger.

En evaluering av nøyaktigheten i kalkylen er på sin plass. Som diskutert tidligere er det strenge forutsetninger for at en ABC-kalkyle skal gi et korrekt bildet. I forbindelse med kundebehandling er spesielt en av forutsetningene vanskelig å oppfylle. Når en kunde tar kontakt med løssalgskonsulentene vil den ofte kunne be om å få utført flere aktiviteter samtidig. Det vil derfor være gjensidig avhengighet og synergier mellom aktivitetene, og forutsetningen om separabilitet er dermed ikke oppfylt. Kostnadene knyttet til kundebehandling er i min kalkyle svært små, og dette vil derfor ikke ha stor betydning i en helhetsvurdering. En større svakhet ved kalkylen er min forutsetning om at forhandlerne har like mange aviser sendt per dag. Dette er ikke tilfelle for alle kundene, og i tilfeller der forhandleren eksempelvis har dobbelt så mange aviser i helgene som på hverdager vil kostnaden knyttet til distribusjon bli unøyaktig. Samtidig er det ikke tatt hensyn til samdriftseffekter. Kan hende vil sjåførene som kjører aviser videre fra flyplasser ta samme pris om aviser kun kjøres til en forhandler som ligger 30 km unna, eller om det samtidig leveres til fire andre forhandlere på veien. Mine kalkyler forutsetter linearitet ved at kostnader faller bort dersom kundeforholdet til en forhandler avsluttes. Dette er en svakhet.

I det videre vil diskutere om det finnes strategiske grunner for å være tilgjengelig utenfor kjernemarkedet



## 9) Finnes det strategiske grunner for å være tilgjengelig?

Mine analyser viser at distribusjonskostnadene per solgte avis knyttet til løssalg utenfor kjernemarkedet er betydelige. Når inntektene hos forhandlerne som er analysert i tillegg er små, utgjør dette en relativt stor kostnad for bedriften. Med unntak av to forhandlere viser analysene at alle har negativt kundersultat. Ettersom distribusjon til disse forhandlerne kjøpes utenfra gir den heller ingen synergieffekter i form av inntekter fra andre aviser eller sparte kostnader på abonnementsporto. Spørsmålet blir da om det finnes strategiske årsaker til å fortsette som i dag. Som nevnt tidligere er det viktig også å gjøre ikke-økonomiske analyser.

Bergens Tidenes generiske strategi kan sies å være fokusert differensiering. Avisen søker å tilfredsstille kundens behov for nyheter og underholdning ved å ha fokus på kvalitet, innovasjon og kundeorientering. ”Å engasjere og gi ny innsikt – hver dag!” er bedriftens visjon (Årsrapport 2006). Med sin regionale forankring er det kunder i markedssegmentet Vestlandet som blir prioritert i markedsførings- og opplagsarbeid. Sterk regional tilknytning blir i årsrapporten (2006) nevnt som en av de viktigste konkurransefordelene. Man kan derfor spørre seg hvilken betydning avisen ønsker å ha utenfor kjernemarkedet.

Bergens Tidende har valgt å ha en redaksjonell blanding av lokale og riksdekkende nyheter. I forbindelse med opplagssvikten blant yngre avislesere er det gjort undersøkelser som viser at lokalstoff er en viktig driver for avisene (Kristiansen 2007).<sup>48</sup> Avisen kan på denne måten fungere som et møtested i lokalsamfunnet. Kristiansen sier at dette funnet også kan forklare hvorfor opplagssvikten har vært størst blant de to stor løssalgsavisene VG og Dagbladet. Her er det ingen lokal tilknytning som differensierer papirutgaven fra nettavisene. Når det gjelder annonser satser

---

<sup>48</sup> [http://www.tns-gallup.no/arch/\\_img/219041.pdf](http://www.tns-gallup.no/arch/_img/219041.pdf)

Bergens Tidene på lokale aktører. Reklamen gjelder lokale arrangementer, butikktilbud og stillingsannonser. Dette er mindre interessant for kunder utenfor kjernemarkedet.

BT har sterkt fokus på kundeservice. BT abonnenter kan omadressere avisen sin gratis i hele Norden når de skal på ferie.<sup>49</sup> Et annet alternativ er å endre abonnementet til e-avis dersom man har tilgang til Internet. Allikevel forklares alle løssalgstedene utenfor kjernemarkedet med at BT skal være tilgjengelig for bergensere på reise (samtale). Dersom man ikke har noen postadresse der man er på ferie, er dette selvsagt et flott tilbud. Spørsmålet er om det gir tilstrekkelig økt verdi for kunden i forhold til hva det koster bedriften.

Journalister er naturligvis opptatt av å få sin tekst publisert, og mange lesere gir økt prestisje. Logistikkansvarlig Kåre Natås sier det ofte er redaksjonen som ønsker at avisen skal være tilgjengelig. "Journalister har vært på ferie og kommer tilbake og spør: "Hvorfor var ikke BT der?". I mediebransjen er det også prestisje dersom avisen blir sitert i andre medier. For å oppnå dette må avisen være synlig og tilgjengelig. Det siste, men minst like viktige, argumentet som blir brukt i denne forbindelse er opplagstall. 14. februar er en merkedag i avisbransjen. Denne dagen blir opplagstallene for det avsluttede året offentliggjort. Det knytter seg stor spenning til hvilke aviser som har gått frem og hvilke aviser som har gått tilbake. Uansett kostnader knyttet til løssalg utenfor kjernemarkedet, bidrar dette salget til høyere opplagstall.

I følge opplagsledelsen i avisen veier altså synlighet og tilgjengelighet tyngre enn lønnsomhet på dette området. Dette er selvsagt en fullverdig strategi, men det avhenger av at det er gjort bevisste valg. Det er aldri tidligere gjort analyser som kvantifiserer hvor mye det koster bedriften å sende aviser til løssalgshandlere på andre kanter av landet (samtale). Mitt håp er at denne oppgaven vil være et utgangspunkt for videre analyser, som igjen vil gi et grunnlag for gode beslutninger.

---

<sup>49</sup> <http://www.bt.no/kundesenter/article269693.ece>

Bransjeanalysen viser at papiravisen går en usikker tid i møte, og kan hende vil også Bergens Tidende ha behov for innsparinger i fremtiden. I det videre vil jeg komme med noen forslag til kostnadseffektiverende tiltak.

## **10) Kostnadseffektiverende tiltak**

Kundelønnsomhetsanalysen av de 54 forhandlerne utenfor kjernemarkedet viser at dersom Bergens Tidende kun skulle tenke på lønnsomhet er det mange av forhandlerne som ikke burde forbli kunder. Men ettersom bedriften har en strategi om å være tilgjengelig over hele Norge, vil jeg her forsøke å komme med noen mindre dramatiske tiltak som kan redusere kostnadene. Tiltakene bygger på de ulike områdene en kundelønnsomhetsanalyse kan gi informasjon om, tatt opp i avsnitt 3.3.

### **10.1) Kundemiks og distribusjon**

Hos Bergens Tidende får alle forhandlere som ønsker å selge avisen starte med salg. Kun i helt spesielle tilfeller blir noen nektet (samtale). Narvesen er en kjede som satser stort på aviser og blader, og ettersom de ikke har noen kostnader ved salg av BT utover ekstra arbeid med plassering i stativer og retur, vil mange melde sin interesse. Her mener jeg bedriften burde være mer kritisk. Undersøkelser knyttet til avstanden til nærmeste forhandler som allerede selger Bergens Tidende, og den generelle omsetningen til kiosken vil fortelle noe om salgspotensialet. Og ikke minst bør det undersøkes hva det vil koste å distribuere avisen til forhandleren.

Når det gjelder forhandlere som får aviser med fly bør hver flyplass sees under ett. Per i dag blir bedriften fakturert minstepris for aviser sendt med SAS til åtte av ti flyplasser. Dersom bedriften ønsker å opprettholde salget i disse byene kan det synes lurt å se på muligheter til å komme seg bort fra minsteprisen, enten ved forhandlinger med SAS eller ved flere forhandlere for å få opp volumet. Sistnevnte avhenger selvsagt av at videre distribusjon med sjåfør ikke blir dyrere. På to av disse stedene, Kristiansand og Tromsø, selges det ikke BT på selve flyplassen. Inntektsanalysen viser at forhandlere som er plassert på steder der folk er på reise selger flest aviser, og jeg mener derfor at bedriften bør forsøke å få en avtale med en forhandler på disse flyplassene.

Ettersom den videre distribusjonen fra flyplassen til forhandlere andre steder i byene utgjør en stor kostnad, kan det være på sin plass å undersøke hvor mye salg man hadde mistet om avisen kom dagen etter også her. Analysene viser at flere av forhandlerne i Nord-Norge, Sørlandet og Østlandet som får aviser postsendt med en dag forsinkelse kommer bedre ut enn mange av dem som selger dagens avis. Posten vil da mange steder være et billigere alternativ, og dette bør undersøkes nærmere.

## **10.2) Prispolitikk**

I 2007 var prisen på Bergens Tidende 15 kr uansett hvor den ble solgt. Fra nyttår ble prisen endret til 20 kr utenfor Hordaland og Sogn og Fjordane. Dette mener jeg var en riktig beslutning. Analysene viser at nettoinntekten fra mange forhandlere er veldig lav. Hvordan en prisøkning slår ut avhenger av etterspørselens priselastisitet. Priselastisiteten er den prosentvise endringen i etterspørsel som følge av 1 prosent endring i pris (Pindyck and Rubinfeld 2001). For potensielle kjøpere av Bergens Tidende utenfor kjernemarkedet mener jeg denne er veldig liten. Dersom en person er i Tromsø og vil lese Bergens Tidende kjøper personen mest sannsynlig avisen uavhengig av om den koster 15 eller 20 kr. Det er helt riktig at kunder her må være med på å betale for den høye distribusjonskostnaden.

## **10.3) Kundebetingelser/service-nivå**

Ved å gjøre kundelønnsomhetsanalyser ser man tydelig at noen kunder er mer verdifulle for bedriften enn andre. Dette bør brukes i det daglige arbeidet med forhandlerne. I dag er utsalgsstendene delt i to når det gjelder provisjon. Narvesen har 17,5 prosent og alle andre har 12,5 prosent. Kan hende vil det være hensiktsmessig å differensiere provisjonen noe mer, og aktivt bruke dette i samtaler med kundene. Fra analysen kan man se at flere Narvesen kiosker er svært ulønnsomme. Dette er fakta som bør være med når nye avtaler med kjeden skal forhandles. Samtidig ser man at de tre mest lønnsomme kundene ikke er Narvesen kiosker. Ved å tilby disse en noe høyere provisjon kan man sikre fornøyde forhandlere som forblir kunder, og stimulere til økt salg. Også kundebesøk og kundepleie bør planlegges ut fra hvor verdifull kunden er for bedriften.

#### **10.4) Kostnadskontroll/endre kundens atferd.**

Bergens Tidende har retningslinjer som sier at forhandlerne skal ha 30 prosent retur for å unngå en utsolgt situasjon. Allikevel er det i stor grad forhandleren selv som bestiller antall aviser, og dermed bestemmer hvor mange aviser som skal leveres, og mitt inntrykk er at retningslinjene i forhold til retur bare i liten grad blir fulgt opp. Dette vises også ved at de fleste forhandlerne i mine analyser har en langt høyere prosent retur. Av 98 760 aviser sendt til disse 54 forhandlerne i 2007 ble 41 812 aviser solgt og 56 948 aviser returnert, altså mer enn 50 prosent. Ettersom distribusjonen med post og fly avhenger av vekt, driver disse avisene kostnader også utenom varekostnaden. Av de 54 forhandlerne er det også to forhandlere som ikke har hatt noe retur gjennom året. Her er det antagelig muligheter for å selge flere aviser. Jeg mener derfor at det bør legges større vekt på å sende rett antall aviser til forhandlerne. Ved å studere salgstall over en periode er det mulig å justere antallet slik at returprosenten går ned, samtidig som utsolgt situasjoner ikke oppstår. Bergens Tidende bør selv ta kontroll over dette.

Avtalen Bergens Tidende er med på vedrørende utlevering av aviser til forhandlerne på Gardermoen utgjorde en voldsom kostnad i 2007. Prisen er i 2008 forhandlet ned til 275 kr per dag. Ved å bruke denne prisen i mine analyser kommer forhandlerne høyere opp på listen, men de er fremdeles ikke lønnsomme. Ettersom alle de tre forhandlerne på Gardermoen er blant de 9 med høyest nettoinntekt, viser dette hvor dyr distribusjonen er. At prisen her kunne forhandles ned med kr 125 per dag viser at det kan være verdt å bruke tid på å forhandle pris også andre steder. Fokus på kostnadskontroll er avgjørende.

## 11) Avslutning

Analysen av avisbransjen viser at papiravisen vil møte utfordringer i fremtiden. Allerede i dag ser vi en klar negativ trend når det gjelder nyhetslesing på papir, og ungdommen er de som svikter i størst grad. Undersøkelser viser at lesevaner som etableres i ungdommen tas med senere i livet, og vi får dermed en kohort effekt som ikke er positiv for avishusene. Samfunnsmessige endringer der unge flytter mye rundt i forbindelse med studier, og etablerer seg senere, bidrar til denne utviklingen. Samtidig er det mange substitutter på markedet. TV og radio har vært tilgjengelig i mange år, men tilbudet av ulike kanaler har økt betraktelig de senere årene. Rene nyhetskanaler, og frokost-tv konkurrerer direkte med avisene. De siste årene har i tillegg internett blitt vanlig i de fleste norske hjem. Nettavisene blir kontinuerlig oppdatert, og her er det ingen kostnad for kunden utover den faste kostnaden for internetttilgang. Kombinasjonen av mobil og internett blir stadig mer brukt, og også elektronisk papir er på vei inn på markedet. Dette er produkter som er tilpasset vår hektiske hverdag. Dyptgående journalistikk vil ikke like enkelt kunne bli erstattet, men slik samfunnet har utviklet seg er det mange som ikke har tid til å sitte ned å lese lange artikler.

Flere av de store avishusene har endret navn til mediehus og utvidet driften til også å omfatte lokalfjernsyn, lokalradio og internett-tjenester. Papiravisen er allikevel fremdeles kjernen i virksomheten, og utviklingen vil derfor påvirke lønnsomheten i stor grad. Det er store faste kostnader knyttet til å lage den første kopien av en avis, og marginene blir presset når opplagstallene synker. Samtidig er avisene svært avhengig av reklameinntekter. 50 prosent av inntektene til papiravisene kommer i dag fra reklamemarkedet. De siste fem årene har vært preget av høykonjunktur og høy aktivitet i eiendomsmarked og næringsliv. Avisene må forventet lavere reklameinntekter når tidene forandrer seg. I tillegg vil annonsører annonsere der de når ut til flest, og dersom opplagsnedgangen fortsetter vil mange velge å bruke pengene sine i andre medier. Det er altså store utfordringer knyttet til lønnsom drift.

Bergens Tidende har i dag solid økonomi. På bakgrunn av bransjeanalysen kan allikevel også denne bedriften møte hardere tider. Jeg har i denne oppgaven brukt dette som et argument for å se på en enkelt del av driften. Bergens Tidende er en regionsavis, men selger allikevel aviser i

løssalg over hele Norge. En del av disse avisene blir sendt med post og fly til 54 forhandlere i nord, sør og øst- Norge. Dette er en svært kostbar distribusjonsform, og jeg har utført ulike analyser for å se på lønnsomheten til disse forhandlerne. Ved å fordele kostnader etter hva de ulike forhandlerne koster å betjene, viser analysene at kun 2 av de 54 forhandlerne er lønnsomme. Totalt koster det Bergens Tidene i overkant av 1,1 millioner kroner å være tilgjengelig på disse stedene. Ved å foreta slike analyser kan bedriften gjøre et bevisst valg i forhold til hvor viktig det er å være tilgjengelig.



## Litteraturliste

### Utgivelser

Barne- og likestillingsdepartementet (2007-2008): "Om lov om kontroll med markedsføring og avtalevilkår mv. (markedsføringsloven)"

<<http://www.regjeringen.no/nn/dep/bld/Dokument/Proposisjonar-og-meldingar/Odelstingsproposisjonar/2007-2008/otprp-nr-55-2007-2008-/9/2/3.html?id=510309>>

(15.mai 2008)

Basteviken, Marius (2004): "Aktivitetsbasert kundelønnsomhet – veien til økt innsikt i kundebasen". Utredning i regnskap og økonomisk styring. Norges Handelshøyskole.

Bergstrand, Jan (2003): "Økonomisk styring", Lund: Studentlitteratur.

Besanko, David et al. (2003): "Economics of Strategy". 3<sup>rd</sup> edition. Wiley, New York.

Bjørnenak, Trond (2003): "Strategisk økonomistyring – en oversikt", Magma

Bjørtuft, Jon (2005): "Eierkonsentrasjon i avismarkedene", SNF prosjekt 1303, Arbeidsnotat nr. 63/05.

Brandenburger, Adam M., Nalebuff, Barry J.(1996) "Coopetition", Doubleday, New York

Cooper, Robin, Kaplan, Robert S. (1999): "The Design of Cost Management Systems", 2<sup>nd</sup> edition. Prentice Hall.

Everaert, Patricia, Bruggeman, Werner (2007): "Time-Driven Activity-Based Costing: Exploring the underlying model". (Cost Management, Mars/April 2007).

Futsæter Knut-Arne (2005): "Internettavisene spiser stadig større biter av papiravisene", Gallup magasinet juni 2005, <[http://www.tns-gallup.no/arch/\\_img/207585.pdf](http://www.tns-gallup.no/arch/_img/207585.pdf)> (27.februar 2008)

- Futsæter Knut-Arne(2006): ”Mediebruk blant tenåringer”, TNS Gallup,  
<[http://www.ungelesere.no/mbl/images/stories/Documents/Futsater-Mediebruk\\_bl\\_tenaaringer-06.ppt](http://www.ungelesere.no/mbl/images/stories/Documents/Futsater-Mediebruk_bl_tenaaringer-06.ppt)> (27.februar 2008)
- Helgesen, Øyvind (2002): ”Markedsorienterte regnskaper og lønnsomhetsanalyser”. Notat Høgskolen i Ålesund.
- Hill, Charles W.L., Jones, Gareth R.(2004): “Strategic Management – an integrated approach”, 6<sup>th</sup> edition, Boston
- Høst, Sigurd (2005): ”Hvorfor går avisene tilbake?”, Den 17. nordiske medieforskerkonferanse, <<http://www.ij.no/ansatte/aalborg.PDF>> (5.januar 2008)
- Høst, Sigurd (2007): ”Avisåret 2006”, Institutt for journalistikk, rapport 1/2007 <<http://www.ij.no/bokhandelen/b154.pdf>> (5.januar 2008)
- Jacobsen, Dag Ivar (2005): ”Hvordan gjennomføre undersøkelser?”, 2.utgave, HøyskoleForlaget.
- Kaplan, Robert S., Anderson, Steven R.(2004): ”Time-Driven Activity-Based Costing”, Harvard Business Review.
- Kaplan, Robert S., Anderson, Steven R.(2007): “The Spead-Reading Organization, (Business Finance, June 2007)
- Kristiansen, Bjarne (2007): ”Unge lesere: Kilde til bekymring eller til håp?”, TNS Gallup, <[http://www.tns-gallup.no/arch/\\_img/219041.pdf](http://www.tns-gallup.no/arch/_img/219041.pdf)> (5.januar 2008)
- Kultur og kirke departementet (2000): NOU 2000: 15 ”Pressepolitikk ved et tusenårsskifte”, <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kkd/dok/NOUer/2000/NOU-2000-15/5.html?id=376270>> (5.januar 2008)
- Larsen, Ann Kristin (2007): ”En enklere metode”, Fagbokforlaget.

Mediebedriftenes Landsforening (2007): "Avisfakta om marked og medier 2007",  
<<http://www.mediebedriftene.no/novus/upload/file/avis/avisfakta%202006.pdf>> (5.januar  
2008)

Picard, R.G (2004): "The economics of the daily newspaper industry", Media Economics.  
Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.

Pindyck, Robert S., Rubinfeld, Daniel L. (2001): "Microeconomics", 5<sup>th</sup> edition. Prentice Hall  
International, Inc., New Jersey.

Post og teletilsynet (2007): "Det norske ekomarkedet 1.halvår 2007, tallgrunnlaget",  
<[http://www.npt.no/iKnowBase/Content/105175/tallgrunnlag\\_PT\\_s\\_ekomstat07H\\_rev1107.xls](http://www.npt.no/iKnowBase/Content/105175/tallgrunnlag_PT_s_ekomstat07H_rev1107.xls)>  
(12.januar, 2008)

Roppen, Johann (2005): "Frå avis til multimediebedrift: Diversifisering i Bergens Tidende", SNF  
Arbeidsnotat nr. 4/05, < [http://bora.nhh.no/bitstream/2330/124/1/A04\\_05.pdf](http://bora.nhh.no/bitstream/2330/124/1/A04_05.pdf) > (10. mars 2008)

Vaage, Odd Frank (2007): "Norsk Mediebarometer 2006", Statistisk Sentralbyrå,  
<[http://www.ssb.no/emner/07/02/30/medie/sa86/sa\\_86.pdf](http://www.ssb.no/emner/07/02/30/medie/sa86/sa_86.pdf)> (12. januar 2008)

Wilberg, Erik (2007): "Mediaprospekt 08: En analyse og noe tankegods foran budsjettåret 2008".  
På oppdrag fra Mediebedriftenes Landsforening, Wilberg Management

### **Avisartikler**

"Avisleserne får helgesjokk". Kampanje 29.05.07.  
<<http://www.kampanje.com/medier/article106279.ece>> (27.februar 2008)

"Av papir er du kommet...". Aftenbladet 03.05.08.  
<<http://www.aftenbladet.no/debatt/medieblikk/article634417.ece> > (5. mai 2008)

"Dansk avisopplag stuper". Kampanje 21.02.08.  
<<http://www.kampanje.com/medier/article208044.ece> >(10. mars 2008)

”Drukner i reklameinnstikk”. Nettavisen 26.10.07.

<<http://www.nettavisen.no/miljo/article1408101.ece>> (15.mai 2008)

”Elektronisk papir kommer”. Hardware 21.10.05.

<[http://www.hardware.no/artikler/elektronisk\\_papir\\_kommer/20238](http://www.hardware.no/artikler/elektronisk_papir_kommer/20238)> (12.februar 2008)

”Nå kommer e-avisene”. Teknisk Ukeblad 26.04.06.

<<http://www.tu.no/nyheter/ikt/article52533.ece>> (12. februar 2008)

”Norge og Japan på avistoppen”. Kampanje 10.06.03.

<<http://www.kampanje.com/medier/article91971.ece>>(10. mars 2008)

### **Forelesningsnotater**

Nyland, Kari (2007): Forelesningsnotater i BUS 401 - Strategiske lønnsomhetsanalyser og prising, våren 2007. Norges Handelshøyskole.

Østergren, Katarina (2007): Forelesningsnotater i BUS 420 - Strategisk Økonomistyring, høsten 2007. Norges Handelshøyskole.

### **Hjemmesider**

Avisenes nyhetsbyrå, <<http://www.anb.no/organisasjon/index.shtml>> (28.februar 2008)

Bergen Byavis, < [http://www.bergen-byavis.no/info/Info\\_Byavisen\\_110907.pdf](http://www.bergen-byavis.no/info/Info_Byavisen_110907.pdf) >, (4.februar 2008)

Bergens Tidende, <<http://www.bt.no/kundesenter/article267740.ece> > (28.februar 2008)

Forbrukerombudet, <<http://www.forbrukerombudet.no/index.gan?id=11035178> >

(15.mai 2008)

Mediebedriftenes Landsforening, nyhetsarkiv 2005,

<<http://www.mediebedriftene.no/index.asp?id=48431#48431>> (28.februar 2008)

Norsk Telegrambyrå, <<http://www.ntb.no>> (28.februar 2008)

Posten Norge, nyhetsarkiv 2005,

<<http://www.posten.no/Portal/NyheterPresse/Nyhetsarkiv/2005/Oktober/121010avisportopm.htm>

> (28.februar 2008)

Schibsted trykk, <<http://www.strykk.no/portal/>> (28.februar 2008)

### **Årsrapporter**

Årsrapport Aftenposten, 2002-2006

Årsrapport Bergens Tidende, 2002-2007

Årsrapport Dagbladet, 2002-2006

Årsrapport Schibsted, 2001

Årsrapport VG, 2002-2006

## Vedlegg 1

### Oversikt over norske aviser.

Kilde: MBL

<b>Riksspredte nyhetsaviser</b>	Budstikka	Lofotposten
Dagbladet	Drammens Tidende	Laagendalsposten
VG-Verdens Gang	Eidsvold Blad	Moss Avis
<b>Storby Dagsaviser</b>	Farsunds Avis	Namdalsavisa
Adresseavisen	Finnmark Dagblad	Nordlys
Aftenposten, Aftenutgaven	Finnmarken	Norge IDAG
Aftenposten, Morgenuitgaven	Firda	Oppland Arbeiderblad
Bergens Tidende	Fredriksstad Blad	Porsgrunns Dagblad
Bergensavisen	Fremover	Rana Blad
Dagsavisen	Fædrelandsvennen	Ringerikes Blad
Rogalands Avis	Gjengangeren	Rjukan Arbeiderblad
Stavanger Aftenblad	Glåmdalen	Romerikes Blad
<b>Lokale dagsaviser</b>	Gudbrandsdølen Dagningen	Romsdals Budstikke
Agderposten	Hadeland	Sandefjords Blad
Akershus Amtstidende	Halden Arbeiderblad	Sarpsborg Arbeiderblad
Altaposten	Hamar Arbeiderblad	Smaalenenes Avis
Aura Avis	Harstad Tidende	Sunnhordland
Avisa Nordland	Haugesunds Avis	Sunnmørsposten
Bladet Vesterålen	Helgeland Arbeiderblad	Sør-Trøndelag
Brønnøysunds Avis	Lindesnes	Telemarksavisa

Telen	Fanaposten	Levanger-Avisa
Tidens Krav	Finnmarksposten	Lierposten
Troms Folkeblad	Firda Tidend	Lillesands-Posten
Tromsø	Firdaposten	Lokalavisa Sør-Østerdal
Trønder-Avisa	Fjordabladet	Lofot-Tidende
Tønsbergs Blad	Fjordenes Tidende	Malvik-Bladet
Valdres	Fjordingen	Moss Dagblad
Varden	Fosna-Folket	Møre-Nytt
Østlandets Blad	Framtid i Nord	Norddalen
Østlands-Posten	Gjesdalbuen	Nordhordland
Østlendingen	Grimstad Adressetidende	Nordstrands Blad
<b>Andre lokalaviser</b>	Hallingdølen	Nye Troms
Agder (Flekkefjords Tidende)	Haramsnytt	Opdalingen
Andøyposten	Hardanger Folkeblad	Rakkestad Avis
Arbeidets Rett	Helgelands Blad	Raumnes
Askøyværingen	Hitra-Frøya	Ringsaker Blad
Aust Agder Blad	Hordaland	Røyken og Hurums Avis
Bygdanytt	Hordaland Folkeblad	Saltenposten
Bygdebladet	Indre Akershus Blad	Sandnesposten
Bygdeposten	Innherreds Folkeblad og	Setesdølen
Bømlo-Nytt	Verdalingen	Solabladet
Dalane Tidende	Jarlsberg Avis	Stjørdalens Blad
Demokraten	Jærbladet	Strandbuen
Driva	Kragerø Blad Vestmar	Strilen
Eiker Bladet	Kvinnheringen	Søgne og Songdalen Budstikke

Sør-Varanger Avis	Åndalsnes Avis	Min Aigi
Trønderbladet	Åsane Tidende	Morgenbladet
Tvedestrandsposten	<b>Nisjeaviser</b>	Nationen
Varingen	Ássu	Ny Tid
Vennesla Tidende	Computerworld	Sogn Avis
Vesteraalens Avis	Dag og Tid	Stall-Skriket
Vestlandsnytt	Dagen	Tips
VestNytt	Dagens Næringsliv	Ukeavisen Ledelse
Vest-Telemark Blad	Finansavisen	Utrop
Vigga	Fiskaren	Vårt Land
Vikebladet Vestposten	Fiskeribladet	
Ytre Sogn Avis	Klassekampen	
Ytringen Avis	Korsets Seier	
Øyene	Magazinet	



## Vedlegg 2

### Oversikt over distribusjonsmetode til forhandlere utenfor Hordaland og Sogn og Fjordane.

*Hvit – kjørt med bil*

*Rød – fly (SAS)*

*Gul – sendt med post*

*Leverantør antall er for hele 2007*

<b>Forh.nr.</b>	<b>Postnr.</b>	<b>Område</b>	<b>Leverantør antall</b>
256850	50	ØSTLANDET	2991
256834	115	ØSTLANDET	935
256845	154	ØSTLANDET	912
256876	154	ØSTLANDET	1846
256448	154	ØSTLANDET	1380
256835	154	ØSTLANDET	1774
256599	154	ØSTLANDET	2059
256417	154	ØSTLANDET	2079
256872	154	ØSTLANDET	2404
256830	154	ØSTLANDET	7124
256852	155	ØSTLANDET	1232
256844	155	ØSTLANDET	2399
256855	157	ØSTLANDET	1209
256809	159	ØSTLANDET	1119
256838	159	ØSTLANDET	4363
256833	160	ØSTLANDET	859
256800	160	ØSTLANDET	1708
257120	161	ØSTLANDET	1444
256804	161	ØSTLANDET	2538
256824	162	ØSTLANDET	1910
256801	166	ØSTLANDET	3350
256841	175	ØSTLANDET	1140
256882	180	ØSTLANDET	1217
252552	180	ØSTLANDET	1520
256868	181	ØSTLANDET	915
256837	201	ØSTLANDET	1185
256570	250	ØSTLANDET	1390
256815	251	ØSTLANDET	1222
256880	255	ØSTLANDET	1222
256828	257	ØSTLANDET	1533

256862	265	ØSTLANDET	1064
256851	278	ØSTLANDET	2123
256836	302	ØSTLANDET	1539
256812	352	ØSTLANDET	1443
256803	366	ØSTLANDET	916
256813	366	ØSTLANDET	1979
256829	473	ØSTLANDET	917
256593	476	ØSTLANDET	922
256508	555	ØSTLANDET	1413
256505	568	ØSTLANDET	1222
256503	580	ØSTLANDET	1382
256500	653	ØSTLANDET	889
256516	671	ØSTLANDET	1514
256530	985	ØSTLANDET	1701
256575	1357	ØSTLANDET	2000
256404	1383	ØSTLANDET	1329
256204	1531	ØSTLANDET	1241
256135	1601	ØSTLANDET	909
256289	1777	ØSTLANDET	996
256215	1850	ØSTLANDET	1376
256287	2000	ØSTLANDET	1230
256191	2000	ØSTLANDET	1345
256108	2050	ØSTLANDET	1232
256201	2060	ØSTLANDET	3355
252066	2060	ØSTLANDET	8329
252492	2061	ØSTLANDET	4686
256153	2300	ØSTLANDET	2283
256188	2600	ØSTLANDET	688
256190	2600	ØSTLANDET	1123
256189	2600	ØSTLANDET	2228
256169	2800	ØSTLANDET	1018
257651	2900	ØSTLANDET	1002
255587	2985	ØSTLANDET	814
255509	2985	ØSTLANDET	6064
256353	3044	ØSTLANDET	1034
256474	3101	ØSTLANDET	2270
256136	3233	ØSTLANDET	1466
256162	3510	ØSTLANDET	1403
257143	3540	ØSTLANDET	2138
257576	3550	ØSTLANDET	2509
257538	3550	ØSTLANDET	2122
256111	3550	ØSTLANDET	3006
257522	3560	ØSTLANDET	1233
257521	3560	ØSTLANDET	2589

252623	3560	ØSTLANDET	2944
252224	3560	ØSTLANDET	1618
252493	3570	ØSTLANDET	1197
257484	3570	ØSTLANDET	4419
257328	3576	ØSTLANDET	2362
257348	3577	ØSTLANDET	1372
252519	3580	ØSTLANDET	2495
257436	3580	ØSTLANDET	3380
257688	3580	ØSTLANDET	3466
252507	3580	ØSTLANDET	4966
257093	3580	ØSTLANDET	7696
257595	3580	ØSTLANDET	7023
257469	3580	ØSTLANDET	8560
257070	3580	ØSTLANDET	10819
257597	3593	ØSTLANDET	5077
257031	3593	ØSTLANDET	7286
257162	3595	ØSTLANDET	1091
256369	3717	ØSTLANDET	604
256327	3730	ØSTLANDET	953
256463	3800	ØSTLANDET	1495
256453	3916	ØSTLANDET	1421
257065	4005	VESTLANDET-FORØVRIG	1644
256380	4005	VESTLANDET-FORØVRIG	1911
256385	4005	VESTLANDET-FORØVRIG	2972
256379	4006	VESTLANDET-FORØVRIG	1047
256381	4006	VESTLANDET-FORØVRIG	3437
257081	4013	VESTLANDET-FORØVRIG	1510
256402	4013	VESTLANDET-FORØVRIG	2542
256376	4016	VESTLANDET-FORØVRIG	1127
257064	4017	VESTLANDET-FORØVRIG	2083
257151	4019	VESTLANDET-FORØVRIG	1592
257028	4021	VESTLANDET-FORØVRIG	1104
257476	4033	VESTLANDET-FORØVRIG	1894
257399	4042	VESTLANDET-FORØVRIG	3349
256383	4050	VESTLANDET-FORØVRIG	1773
257433	4050	VESTLANDET-FORØVRIG	16852
252212	4056	VESTLANDET-FORØVRIG	1058
252570	4068	VESTLANDET-FORØVRIG	1518
256489	4200	VESTLANDET-FORØVRIG	3390
256443	4250	VESTLANDET-FORØVRIG	2980
257128	4280	VESTLANDET-FORØVRIG	1704
256480	4300	VESTLANDET-FORØVRIG	1868
256432	4306	VESTLANDET-FORØVRIG	1776
257479	4313	VESTLANDET-FORØVRIG	2171
256409	4340	VESTLANDET-FORØVRIG	937

256471	4352	VESTLANDET-FORØVRIG	1241
256452	4365	VESTLANDET-FORØVRIG	972
257602	4365	VESTLANDET-FORØVRIG	1080
256411	4379	VESTLANDET-FORØVRIG	1330
257015	4379	VESTLANDET-FORØVRIG	1037
256446	4610	SØRLANDET	1192
256465	4611	SØRLANDET	1213
256438	4611	SØRLANDET	1015
257456	4611	SØRLANDET	1014
256421	4612	SØRLANDET	1777
256433	4636	SØRLANDET	1502
256456	4790	SØRLANDET	1301
256498	4836	SØRLANDET	1165
256457	4898	SØRLANDET	1099
257158	5508	VESTLANDET-FORØVRIG	1509
257419	5515	VESTLANDET-FORØVRIG	1697
256395	5522	VESTLANDET-FORØVRIG	4510
252134	5525	VESTLANDET-FORØVRIG	1543
252278	5525	VESTLANDET-FORØVRIG	1936
257169	5525	VESTLANDET-FORØVRIG	2318
257480	5527	VESTLANDET-FORØVRIG	1087
257072	5527	VESTLANDET-FORØVRIG	1727
256355	5527	VESTLANDET-FORØVRIG	2136
252353	5527	VESTLANDET-FORØVRIG	1625
257017	5527	VESTLANDET-FORØVRIG	2816
256440	5528	VESTLANDET-FORØVRIG	1738
256401	5528	VESTLANDET-FORØVRIG	2606
252030	5528	VESTLANDET-FORØVRIG	1903
257475	5528	VESTLANDET-FORØVRIG	2593
257601	5531	VESTLANDET-FORØVRIG	2052
252610	5536	SØRLANDET	2207
256487	5536	VESTLANDET-FORØVRIG	3214
257140	5538	VESTLANDET-FORØVRIG	914
252310	5542	VESTLANDET-FORØVRIG	1091
257534	5542	VESTLANDET-FORØVRIG	1806
256228	6002	VESTLANDET-FORØVRIG	1359
256271	6002	VESTLANDET-FORØVRIG	1525
256316	6002	VESTLANDET-FORØVRIG	1478
256420	6002	VESTLANDET-FORØVRIG	2398
257485	6002	VESTLANDET-FORØVRIG	2289
257585	6004	VESTLANDET-FORØVRIG	890
256424	6010	VESTLANDET-FORØVRIG	1501
257218	6010	VESTLANDET-FORØVRIG	1597
256294	6018	VESTLANDET-FORØVRIG	1781

252460	6018	VESTLANDET-FORØVRIG	1807
257427	6040	VESTLANDET-FORØVRIG	1797
256623	6067	VESTLANDET-FORØVRIG	2430
255176	6099	VESTLANDET-FORØVRIG	1211
256631	6100	VESTLANDET-FORØVRIG	3186
256630	6150	VESTLANDET-FORØVRIG	2710
257598	6200	VESTLANDET-FORØVRIG	1107
256208	6413	VESTLANDET-FORØVRIG	2572
256493	6415	VESTLANDET-FORØVRIG	899
256229	6415	VESTLANDET-FORØVRIG	1276
256222	6415	VESTLANDET-FORØVRIG	1773
252350	6480	VESTLANDET-FORØVRIG	2669
252380	6509	VESTLANDET-FORØVRIG	1540
256187	6509	VESTLANDET-FORØVRIG	1539
256183	6509	VESTLANDET-FORØVRIG	6628
256694	6517	VESTLANDET-FORØVRIG	2319
257608	6517	VESTLANDET-FORØVRIG	3625
252612	6704	VESTLANDET-FORØVRIG	2329
256312	7011	TRØNDELAG	930
256347	7011	TRØNDELAG	2327
256330	7030	TRØNDELAG	1270
256263	7042	TRØNDELAG	2539
256326	7500	TRØNDELAG	1778
256269	8001	NORD-NORGE	1456
256291	8001	NORD-NORGE	2146
257289	8004	NORD-NORGE	1735
256689	8300	NORD-NORGE	1208
256687	8300	NORD-NORGE	1836
252247	8651	NORD-NORGE	912
256282	8801	NORD-NORGE	1525
252080	8900	NORD-NORGE	1544
257590	9008	NORD-NORGE	1234
256602	9008	NORD-NORGE	1215
257426	9171	NORD-NORGE	1016
256717	9251	NORD-NORGE	1018
256611	9600	NORD-NORGE	1505
256658	9811	NORD-NORGE	1719

### Vedlegg 3

#### Oversikt over aktiviteter og estimert antall henvendelser fra forhandlere

Forh.nr.	Retur	Godskrift	Antallsreg.	Påske	Sommer
256204	10	3			
256135	10	3			
256289	10	2	1		
256215	10	1	1		
256108	10				
256201	10	1	2	1	1
252066	10	9	1	1	1
252492	10	7	1	1	1
256153	10	2			
256188	10	2	2		
256190	10	1			
256189	10	1			
56169	10				
257651	10	7	1		1
256136	10	9			
256446	10	4			
256465	10	2			
256438	10	1			
257456	10	1			
256421	10				
256433	10	4			
256456	10	2			1
256498	10	2	1		1
256457	10	2	1		1
257427	10				
256208	10	8	1		1
256493	10	2	3		
256229	10	6			1
256222	10	7	1		1
252350	10	1	4		1
252380	10				
256187	10	3			
256183	10	3	2		
256694	10	1			1
257608			3		
256312	10	7	1		1
256347	10	11			
256330	10	6			

256263	10	2	1	
256326	10	6	1	
256269	10	11	2	
256291	10	9	1	
257289	10	2		
256689	10	2		
256687	10	4	1	
252247	10			
256282	10			
252080			7	
257590	10	3		1
256602	10	4		1
257426	10	6		
256717	10	1		1
256611	10	3		
256658	10	1	1	

## Vedlegg 4

### Forhandlere sortert etter stigende nettoinntekt

Forh.nr.	Levert antall	Solgt antall		Bruttoinntekt		Provisjon		Nettoinntekt
256493	899	91	kr	1 365,00	kr	239,00	kr	68,00
256658	1719	174	kr	2 610,00	kr	458,00	kr	577,00
256289	996	159	kr	2 385,00	kr	418,00	kr	626,00
256689	1208	203	kr	3 045,00	kr	534,00	kr	1 157,00
256135	909	212	kr	3 180,00	kr	558,00	kr	1 493,00
256188	688	257	kr	3 855,00	kr	676,00	kr	1 820,00
256215	1376	265	kr	3 975,00	kr	697,00	kr	1 852,00
256169	1018	278	kr	4 170,00	kr	731,00	kr	2 075,00
252247	912	164	kr	2 460,00	kr	369,00	kr	2 091,00
256282	1525	291	kr	4 365,00	kr	765,00	kr	2 232,00
256465	1213	312	kr	4 680,00	kr	821,00	kr	2 500,00
256456	1301	318	kr	4 770,00	kr	836,00	kr	2 575,00
256446	1192	319	kr	4 785,00	kr	839,00	kr	2 610,00
256687	1836	340	kr	5 100,00	kr	894,00	kr	2 770,00
256190	1123	340	kr	5 100,00	kr	894,00	kr	2 946,00
256204	1241	359	kr	5 385,00	kr	944,00	kr	3 325,00
256229	1276	364	kr	5 460,00	kr	957,00	kr	3 346,00
256136	1466	390	kr	5 850,00	kr	1 026,00	kr	3 443,00
257590	1234	271	kr	4 065,00	kr	610,00	kr	3 455,00
256611	1505	421	kr	6 315,00	kr	1 107,00	kr	3 858,00
256438	1015	424	kr	6 360,00	kr	1 115,00	kr	3 877,00
256602	1215	428	kr	6 420,00	kr	1 126,00	kr	3 944,00
256433	1502	438	kr	6 570,00	kr	1 152,00	kr	4 073,00
256312	930	444	kr	6 660,00	kr	1 168,00	kr	4 201,00
256108	1232	462	kr	6 930,00	kr	1 215,00	kr	4 342,00
256457	1099	478	kr	7 170,00	kr	1 257,00	kr	4 527,00
256498	1165	476	kr	7 140,00	kr	1 252,00	kr	4 534,00
256269	1456	476	kr	7 140,00	kr	1 252,00	kr	4 597,00
257456	1014	364	kr	5 460,00	kr	819,00	kr	4 641,00
256291	2146	482	kr	7 230,00	kr	1 268,00	kr	4 644,00
256153	2283	487	kr	7 305,00	kr	1 281,00	kr	4 661,00
252380	1540	376	kr	5 640,00	kr	846,00	kr	4 794,00
257426	1016	383	kr	5 745,00	kr	862,00	kr	4 883,00
256717	1018	509	kr	7 635,00	kr	1 339,00	kr	4 933,00
257651	1002	390	kr	5 855,00	kr	878,00	kr	4 977,00
256187	1539	519	kr	7 785,00	kr	1 365,00	kr	5 057,00
256330	1270	581	kr	8 715,00	kr	1 528,00	kr	5 603,00
256222	1773	558	kr	8 370,00	kr	1 468,00	kr	5 723,00
256421	1777	584	kr	8 760,00	kr	1 536,00	kr	5 861,00



256189	2228	612	kr	9 180,00	kr	1 610,00	kr	5 986,00
257289	1735	485	kr	7 275,00	kr	1 091,00	kr	6 184,00
256347	2327	680	kr	10 200,00	kr	1 788,00	kr	7 152,00
256208	2572	692	kr	10 380,00	kr	1 820,00	kr	7 435,00
257427	1797	728	kr	10 920,00	kr	1 638,00	kr	9 282,00
256326	1778	884	kr	13 260,00	kr	2 325,00	kr	9 459,00
256201	3355	911	kr	13 680,00	kr	2 399,00	kr	9 693,00
256694	2319	1107	kr	16 605,00	kr	2 911,00	kr	12 330,00
256263	2539	1196	kr	17 940,00	kr	3 145,00	kr	13 431,00
252080	1544	1544	kr	23 160,00	kr	3 474,00	kr	19 686,00
252350	2669	1767	kr	26 505,00	kr	3 976,00	kr	22 529,00
252492	4686	3004	kr	45 110,00	kr	6 767,00	kr	38 344,00
257608	3625	3625	kr	54 375,00	kr	15 597,00	kr	38 778,00
256183	6628	3286	kr	49 290,00	kr	8 642,00	kr	39 289,00
252066	8329	6904	kr	103 575,00	kr	15 536,00	kr	88 039,00
	431492	41812	kr	627 265,00	kr	109 819,00	kr	462 308,00

## Vedlegg 5

### Forhandlere sortert etter synkende lønnsomhet.

Forh.nr.		Nettoinntekt		Totale kostnader		Lønnsomhet
257608	kr	38 778,00	kr	22 930,57	kr	15 847,43
252350	kr	22 529,00	kr	16 899,79	kr	5 629,21
256694	kr	12 330,00	kr	15 528,05	kr	(3 198,05)
257651	kr	4 977,00	kr	9 085,61	kr	(4 108,61)
256326	kr	9 459,00	kr	14 036,22	kr	(4 577,22)
256188	kr	1 820,00	kr	6 621,63	kr	(4 801,63)
257426	kr	4 883,00	kr	10 667,30	kr	(5 784,30)
256108	kr	4 342,00	kr	10 629,09	kr	(6 287,09)
256135	kr	1 493,00	kr	8 252,31	kr	(6 759,31)
256190	kr	2 946,00	kr	9 826,88	kr	(6 880,88)
256169	kr	2 075,00	kr	9 031,37	kr	(6 956,37)
256204	kr	3 325,00	kr	10 731,03	kr	(7 406,03)
256289	kr	626,00	kr	8 905,72	kr	(8 279,72)
256215	kr	1 852,00	kr	11 731,22	kr	(9 879,22)
252066	kr	88 039,00	kr	98 062,10	kr	(10 023,10)
256189	kr	5 986,00	kr	18 076,81	kr	(12 090,81)
252247	kr	2 091,00	kr	14 748,56	kr	(12 657,56)
256457	kr	4 527,00	kr	17 463,28	kr	(12 936,28)
256153	kr	4 661,00	kr	18 499,02	kr	(13 838,02)
256498	kr	4 534,00	kr	18 380,55	kr	(13 846,55)
257289	kr	6 184,00	kr	21 578,11	kr	(15 394,11)
256222	kr	5 723,00	kr	22 352,53	kr	(16 629,53)
256229	kr	3 346,00	kr	20 715,08	kr	(17 369,08)
256456	kr	2 575,00	kr	20 255,24	kr	(17 680,24)
256689	kr	1 157,00	kr	18 924,12	kr	(17 767,12)
256208	kr	7 435,00	kr	25 224,88	kr	(17 789,88)
256611	kr	3 858,00	kr	23 024,81	kr	(19 166,81)
256493	kr	68,00	kr	19 441,45	kr	(19 373,45)
256282	kr	2 232,00	kr	23 268,03	kr	(21 036,03)
256263	kr	13 431,00	kr	36 115,35	kr	(22 684,35)
256687	kr	2 770,00	kr	27 562,71	kr	(24 792,71)
256658	kr	577,00	kr	25 991,26	kr	(25 414,26)
257456	kr	4 641,00	kr	30 543,58	kr	(25 902,58)
256330	kr	5 603,00	kr	31 768,18	kr	(26 165,18)
256312	kr	4 201,00	kr	30 699,40	kr	(26 498,40)
256438	kr	3 877,00	kr	30 558,61	kr	(26 681,61)
256421	kr	5 861,00	kr	33 164,35	kr	(27 303,35)
252080	kr	19 686,00	kr	47 076,88	kr	(27 390,88)
256433	kr	4 073,00	kr	32 261,92	kr	(28 188,92)

256347	kr	7 152,00	kr	35 472,73	kr	(28 320,73)
256446	kr	2 610,00	kr	31 192,42	kr	(28 582,42)
256465	kr	2 500,00	kr	31 230,13	kr	(28 730,13)
256183	kr	39 289,00	kr	73 642,78	kr	(34 353,78)
256136	kr	3 443,00	kr	41 131,12	kr	(37 688,12)
257427	kr	9 282,00	kr	47 918,85	kr	(38 636,85)
252492	kr	38 344,00	kr	77 970,35	kr	(39 626,35)
256187	kr	5 057,00	kr	45 531,49	kr	(40 474,49)
256717	kr	4 933,00	kr	45 558,08	kr	(40 625,08)
252380	kr	4 794,00	kr	45 471,40	kr	(40 677,40)
256602	kr	3 944,00	kr	46 260,89	kr	(42 316,89)
257590	kr	3 455,00	kr	46 338,02	kr	(42 883,02)
256269	kr	4 597,00	kr	48 290,66	kr	(43 693,66)
256291	kr	4 644,00	kr	50 632,56	kr	(45 988,56)
256201	kr	9 693,00	kr	70 633,08	kr	(60 940,08)
	kr	462 308,00	kr	1 607 908,14	kr	(1 145 600,14)

## Vedlegg 6

### Forhandlere rangert ut fra nettoinntekt og lønnsomhet.

Forh.nr	Område	Distribusjon	Nettoinntekt	Lønnsomhet
252066	ØSTLANDET	Fly til Oslo	1	15
256183	VESTLANDET-FORØVRIG	Fly til Kristiansund	2	43
257608	VESTLANDET-FORØVRIG	Fly til Kristiansund	3	1
252492	ØSTLANDET	Fly til Oslo	4	46
252350	VESTLANDET-FORØVRIG	Fly til Molde	5	2
252080	NORD-NORGE	Fly til Brønnøysund	6	38
256263	TRØNDELAG	Fly til Trondheim	7	30
256694	VESTLANDET-FORØVRIG	Fly til Kristiansund	8	3
256201	ØSTLANDET	Fly til Oslo	9	54
256326	TRØNDELAG	Fly til Trondheim	10	5
257427	VESTLANDET-FORØVRIG	Fly til Ålesund	11	45
256208	VESTLANDET-FORØVRIG	Fly til Molde	12	26
256347	TRØNDELAG	Fly til Trondheim	13	40
257289	NORD-NORGE	Fly til Bodø	14	21
256189	ØSTLANDET	Post regional	15	16
256421	SØRLANDET	Fly til Kristiansand	16	37
256222	VESTLANDET-FORØVRIG	Fly til Molde	17	22
256330	TRØNDELAG	Fly til Trondheim	18	34
256187	VESTLANDET-FORØVRIG	Fly til Kristiansund	19	47
257651	ØSTLANDET	Post regional	20	4
256717	NORD-NORGE	Fly til Tromsø	21	48
257426	NORD-NORGE	Post riks	22	7
252380	VESTLANDET-FORØVRIG	Fly til Kristiansund	23	49
256153	ØSTLANDET	Post regional	24	19
256291	NORD-NORGE	Fly til Bodø	25	53
257456	SØRLANDET	Fly til Kristiansand	26	33
256269	NORD-NORGE	Fly til Bodø	27	52
256498	SØRLANDET	Post riks	28	20
256457	SØRLANDET	Post riks	29	18
256108	ØSTLANDET	Post regional	30	8
256312	TRØNDELAG	Fly til Trondheim	31	35
256433	SØRLANDET	Fly til Kristiansand	32	39
256602	NORD-NORGE	Fly til Tromsø	33	50
256438	SØRLANDET	Fly til Kristiansand	34	36
256611	NORD-NORGE	Post riks	35	27
257590	NORD-NORGE	Fly til Tromsø	36	51
256136	ØSTLANDET	Fly til Sandefjord	37	44
256229	VESTLANDET-FORØVRIG	Fly til Molde	38	23
256204	ØSTLANDET	Post regional	39	12

256190	ØSTLANDET	Post regional	40	10
256687	NORD-NORGE	Post riks	41	31
256446	SØRLANDET	Fly til Kristiansand	42	41
256456	SØRLANDET	Post riks	43	24
256465	SØRLANDET	Fly til Kristiansand	44	42
256282	NORD-NORGE	Post riks	45	29
252247	NORD-NORGE	Post riks	46	17
256169	ØSTLANDET	Post regional	47	11
256215	ØSTLANDET	Post regional	48	14
256188	ØSTLANDET	Post regional	49	6
256135	ØSTLANDET	Post regional	50	9
256689	NORD-NORGE	Post riks	51	25
256289	ØSTLANDET	Post regional	52	13
256658	NORD-NORGE	Post riks	53	32
256493	VESTLANDET-FORØVRIG	Fly til Molde	54	28

## Vedlegg 7

### Kunderegnskap

Kundenr	256204	256135	256289	256215	256108	256201
Antall ordrer	306	306	306	306	306	356
Antall aviser	1241	909	996	1376	1232	3355
Antall retur	882	697	837	1111	770	2444
Kundeinntekt	kr 5 385,00	kr 3 180,00	kr 2 385,00	kr 3 975,00	kr 6 930,00	kr 13 680,00
Salgsinntektsred. kunde	kr 942,38	kr 556,50	kr 417,38	kr 695,63	kr 1 212,75	kr 2 394,00
Netto kundeinntekt	kr 4 442,63	kr 2 623,50	kr 1 967,63	kr 3 279,38	kr 5 717,25	kr 11 286,00
Produktkostnader kunde	kr 1 327,87	kr 972,63	kr 1 065,72	kr 1 472,32	kr 1 318,24	kr 3 589,85
Kundeproduktmargin	kr 3 114,76	kr 1 650,87	kr 901,91	kr 1 807,06	kr 4 399,01	kr 7 696,15
Dir. markedskostn. ordrel.	kr 9 706,84	kr 7 596,24	kr 8 363,82	kr 10 880,05	kr 9 906,90	kr 67 582,97
Dir. markedskostn. kunderel.	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00
Kundedriftsmargin	kr (7 294,09)	kr (6 647,37)	kr (8 163,92)	kr (9 775,00)	kr (6 209,89)	kr (60 588,82)
Direkte finanskostn. kunde	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -
Kundemargin	kr (7 294,09)	kr (6 647,37)	kr (8 163,92)	kr (9 775,00)	kr (6 209,89)	kr (60 588,82)
Indir. kostnad. ordrel.	kr 111,94	kr 111,94	kr 100,36	kr 88,78	kr 77,20	kr 88,78
Indir. kostn. kunderel.	kr -	kr -	kr 15,44	kr 15,44	kr -	kr 185,28
Kunderesultat	kr (7 406,03)	kr (6 759,31)	kr (8 279,72)	kr (9 879,22)	kr (6 287,09)	kr (60 862,88)

252066	252492	256153	256188	256190	256189	256169	257651
356	356	306	306	306	306	306	306
8329	4686	2283	688	1123	2228	1018	1002
1425	1682	1796	431	783	1616	740	612
kr 103 575,00	kr 45 110,00	kr 7 305,00	kr 3 855,00	kr 5 100,00	kr 9 180,00	kr 4 170,00	kr 5 855,00
kr 12 946,88	kr 5 638,75	kr 1 278,38	kr 674,63	kr 892,50	kr 1 606,50	kr 729,75	kr 1 024,63
kr 90 628,13	kr 39 471,25	kr 6 026,63	kr 3 180,38	kr 4 207,50	kr 7 573,50	kr 3 440,25	kr 4 830,38
kr 8 912,03	kr 5 014,02	kr 2 442,81	kr 736,16	kr 1 201,61	kr 2 383,96	kr 1 089,26	kr 1 072,14
kr 81 716,10	kr 34 457,23	kr 3 583,82	kr 2 444,22	kr 3 005,89	kr 5 189,54	kr 2 350,99	kr 3 758,24
kr 90 763,13	kr 73 053,48	kr 16 619,47	kr 6 412,60	kr 9 095,99	kr 16 489,57	kr 8 528,16	kr 6 913,95
kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00
kr (9 749,04)	kr (39 298,25)	kr (13 737,66)	kr (4 670,39)	kr (6 792,10)	kr (12 002,03)	kr (6 879,17)	kr (3 857,71)
kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -
kr (9 749,04)	kr (39 298,25)	kr (13 737,66)	kr (4 670,39)	kr (6 792,10)	kr (12 002,03)	kr (6 879,17)	kr (3 857,71)
kr 181,42	kr 158,26	kr 100,36	kr 100,36	kr 88,78	kr 88,78	kr 77,20	kr 158,26
kr 169,84	kr 169,84	kr -	kr 30,88	kr -	kr -	kr -	kr 92,64
kr (10 100,30)	kr (39 626,35)	kr (13 838,02)	kr (4 801,63)	kr (6 880,88)	kr (12 090,81)	kr (6 956,37)	kr (4 108,61)

256136		256446		256465		256438		257456		256421		256433		256456	
	306		306		306		306		306		306		306		306
	1466		1192		1213		1015		1014		1777		1502		1301
	1076		873		901		591		650		1193		1064		983
kr	5 850,00	kr	4 785,00	kr	4 680,00	kr	6 360,00	kr	5 460,00	kr	8 760,00	kr	6 570,00	kr	4 770,00
kr	1 023,75	kr	837,38	kr	819,00	kr	1 113,00	kr	682,50	kr	1 533,00	kr	1 149,75	kr	834,75
kr	4 826,25	kr	3 947,63	kr	3 861,00	kr	5 247,00	kr	4 777,50	kr	7 227,00	kr	5 420,25	kr	3 935,25
kr	1 568,62	kr	1 275,44	kr	1 297,91	kr	1 086,05	kr	1 084,98	kr	1 901,39	kr	1 607,14	kr	1 392,07
kr	3 257,63	kr	2 672,19	kr	2 563,09	kr	4 160,95	kr	3 692,52	kr	5 325,61	kr	3 813,11	kr	2 543,18
kr	40 062,33	kr	30 429,09	kr	30 502,44	kr	30 040,20	kr	28 804,32	kr	31 849,76	kr	31 176,51	kr	19 343,86
kr	702,00	kr	702,00	kr	702,00	kr	702,00	kr	702,00	kr	702,00	kr	702,00	kr	702,00
kr	(37 506,70)	kr	(28 458,90)	kr	(28 641,35)	kr	(26 581,25)	kr	(25 813,80)	kr	(27 226,15)	kr	(28 065,40)	kr	(17 502,68)
kr	-	kr	-	kr	-	kr	-	kr	-	kr	-	kr	-	kr	-
kr	(37 506,70)	kr	(28 458,90)	kr	(28 641,35)	kr	(26 581,25)	kr	(25 813,80)	kr	(27 226,15)	kr	(28 065,40)	kr	(17 502,68)
kr	181,42	kr	123,52	kr	100,36	kr	88,78	kr	88,78	kr	77,20	kr	123,52	kr	100,36
kr	-	kr	-	kr	-	kr	-	kr	-	kr	-	kr	-	kr	77,20
kr	(37 688,12)	kr	(28 582,42)	kr	(28 741,71)	kr	(26 670,03)	kr	(25 902,58)	kr	(27 303,35)	kr	(28 188,92)	kr	(17 680,24)

256498		256457		257427		256208		256493		256229		256222		252350	
	306		306		356		294		294		294		294		294
	1165		1099		1797		2572		899		1276		1773		2669
	689		621		1069		1880		808		912		1215		902
kr	7 140,00	kr	7 170,00	kr	10 920,00	kr	10 380,00	kr	1 365,00	kr	5 460,00	kr	8 370,00	kr	26 505,00
kr	1 249,50	kr	1 254,75	kr	1 365,00	kr	1 816,50	kr	238,88	kr	955,50	kr	1 464,75	kr	3 313,13
kr	5 890,50	kr	5 915,25	kr	9 555,00	kr	8 563,50	kr	1 126,13	kr	4 504,50	kr	6 905,25	kr	23 191,88
kr	1 246,55	kr	1 175,93	kr	1 922,79	kr	2 752,04	kr	961,93	kr	1 365,32	kr	1 897,11	kr	2 855,83
kr	4 643,95	kr	4 739,32	kr	7 632,21	kr	5 811,46	kr	164,20	kr	3 139,18	kr	5 008,14	kr	20 336,05
kr	17 595,50	kr	16 780,60	kr	45 489,86	kr	22 636,86	kr	18 584,75	kr	19 582,38	kr	20 788,99	kr	13 777,10
kr	702,00	kr	702,00	kr	702,00	kr	702,00	kr	702,00	kr	702,00	kr	702,00	kr	702,00
kr	(13 653,55)	kr	(12 743,28)	kr	(38 559,65)	kr	(17 527,40)	kr	(19 122,55)	kr	(17 145,20)	kr	(16 482,85)	kr	5 856,95
kr	-	kr	-	kr	-	kr	-	kr	-	kr	-	kr	-	kr	-
kr	(13 653,55)	kr	(12 743,28)	kr	(38 559,65)	kr	(17 527,40)	kr	(19 122,55)	kr	(17 145,20)	kr	(16 482,85)	kr	5 856,95
kr	100,36	kr	100,36	kr	77,20	kr	169,84	kr	100,36	kr	146,68	kr	158,26	kr	88,78
kr	92,64	kr	92,64	kr	-	kr	92,64	kr	46,32	kr	77,20	kr	92,64	kr	138,96
kr	(13 846,55)	kr	(12 936,28)	kr	(38 636,85)	kr	(17 789,88)	kr	(19 269,23)	kr	(17 369,08)	kr	(16 733,75)	kr	5 629,21

252380	256187	256183	256694	257608	256312	256347	256330
306	306	306	306	356	306	306	306
1540	1539	6628	2319	3625	930	2327	1270
1164	1020	3342	1212	0	486	1647	689
kr 5 640,00	kr 7 785,00	kr 49 290,00	kr 16 605,00	kr 54 375,00	kr 6 660,00	kr 10 200,00	kr 8 715,00
kr 705,00	kr 1 362,38	kr 8 625,75	kr 2 905,88	kr 6 796,88	kr 1 165,50	kr 1 785,00	kr 1 525,13
kr 4 935,00	kr 6 422,63	kr 40 664,25	kr 13 699,13	kr 47 578,13	kr 5 494,50	kr 8 415,00	kr 7 189,88
kr 1 647,80	kr 1 646,73	kr 7 091,96	kr 2 481,33	kr 3 878,75	kr 995,10	kr 2 489,89	kr 1 358,90
kr 3 287,20	kr 4 775,90	kr 33 572,29	kr 11 217,80	kr 43 699,38	kr 4 499,40	kr 5 925,11	kr 5 830,98
kr 43 180,94	kr 44 405,57	kr 67 112,13	kr 13 547,87	kr 27 103,63	kr 30 044,90	kr 33 339,26	kr 31 147,48
kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00
kr (40 595,74)	kr (40 331,67)	kr (34 241,84)	kr (3 032,07)	kr 15 893,75	kr (26 247,50)	kr (28 116,15)	kr (26 018,50)
kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -
kr (40 595,74)	kr (40 331,67)	kr (34 241,84)	kr (3 032,07)	kr 15 893,75	kr (26 247,50)	kr (28 116,15)	kr (26 018,50)
kr 77,20	kr 111,94	kr 111,94	kr 88,78	kr -	kr 158,26	kr 204,58	kr 146,68
kr -	kr -	kr 30,88	kr 77,20	kr 46,32	kr 92,64	kr -	kr -
kr (40 672,94)	kr (40 443,61)	kr (34 384,66)	kr (3 198,05)	kr 15 847,43	kr (26 498,40)	kr (28 320,73)	kr (26 165,18)

256263	256326	256269	256291	257289	256689	256687	252247
306	306	306	306	306	294	306	306
2539	1778	1456	2146	1735	1208	1836	912
1343	894	980	1664	1250	1005	1496	748
kr 17 940,00	kr 13 260,00	kr 7 140,00	kr 7 230,00	kr 7 275,00	kr 3 045,00	kr 5 100,00	kr 2 460,00
kr 3 139,50	kr 2 320,50	kr 1 249,50	kr 1 265,25	kr 909,38	kr 532,88	kr 892,50	kr 307,50
kr 14 800,50	kr 10 939,50	kr 5 890,50	kr 5 964,75	kr 6 365,63	kr 2 512,13	kr 4 207,50	kr 2 152,50
kr 2 716,73	kr 1 902,46	kr 1 557,92	kr 2 296,22	kr 1 856,45	kr 1 292,56	kr 1 964,52	kr 975,84
kr 12 083,77	kr 9 037,04	kr 4 332,58	kr 3 668,53	kr 4 509,18	kr 1 219,57	kr 2 242,98	kr 1 176,66
kr 33 950,32	kr 12 750,14	kr 47 088,78	kr 48 758,23	kr 19 100,93	kr 18 145,73	kr 26 233,33	kr 13 055,02
kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00
kr (22 568,55)	kr (4 415,10)	kr (43 458,20)	kr (45 791,70)	kr (15 293,75)	kr (17 628,16)	kr (24 692,35)	kr (12 580,36)
kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -
kr (22 568,55)	kr (4 415,10)	kr (43 458,20)	kr (45 791,70)	kr (15 293,75)	kr (17 628,16)	kr (24 692,35)	kr (12 580,36)
kr 100,36	kr 146,68	kr 204,58	kr 181,42	kr 100,36	kr 100,36	kr 123,52	kr 77,20
kr 15,44	kr 15,44	kr 30,88	kr 15,44	kr -	kr -	kr 15,44	kr -
kr (22 684,35)	kr (4 577,22)	kr (43 693,66)	kr (45 988,56)	kr (15 394,11)	kr (17 728,52)	kr (24 831,31)	kr (12 657,56)



	256282	252080	257590	256602	257426	256717	256611	256658
	306	356	306	306	306	306	306	306
	1525	1544	1234	1215	1016	1018	1505	1719
	1234	0	963	787	633	509	1084	1545
kr	4 365,00	kr 23 160,00	kr 4 065,00	kr 6 420,00	kr 5 745,00	kr 7 635,00	kr 6 315,00	kr 2 610,00
kr	763,88	kr 2 895,00	kr 508,13	kr 1 123,50	kr 718,13	kr 1 336,13	kr 1 105,13	kr 456,75
kr	3 601,13	kr 20 265,00	kr 3 556,88	kr 5 296,50	kr 5 026,88	kr 6 298,88	kr 5 209,88	kr 2 153,25
kr	1 631,75	kr 1 652,08	kr 1 320,38	kr 1 300,05	kr 1 087,12	kr 1 089,26	kr 1 610,35	kr 1 839,33
kr	1 969,38	kr 18 612,92	kr 2 236,50	kr 3 996,45	kr 3 939,76	kr 5 209,62	kr 3 599,53	kr 313,92
kr	22 226,21	kr 45 193,72	kr 44 216,80	kr 45 422,20	kr 8 875,38	kr 44 966,72	kr 21 952,40	kr 24 921,96
kr	702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00	kr 702,00
kr	(20 958,83)	kr (27 282,80)	kr (42 682,30)	kr (42 127,75)	kr (5 637,62)	kr (40 459,10)	kr (19 054,87)	kr (25 310,04)
kr	-	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -	kr -
kr	(20 958,83)	kr (27 282,80)	kr (42 682,30)	kr (42 127,75)	kr (5 637,62)	kr (40 459,10)	kr (19 054,87)	kr (25 310,04)
kr	77,20	kr -	kr 111,94	kr 123,52	kr 146,68	kr 88,78	kr 111,94	kr 88,78
kr	-	kr 108,08	kr 77,20	kr 77,20	kr -	kr 77,20	kr -	kr 15,44
kr	(21 036,03)	kr (27 390,88)	kr (42 871,44)	kr (42 328,47)	kr (5 784,30)	kr (40 625,08)	kr (19 166,81)	kr (25 414,26)