

Core >> Perspektiv

Fra papir til digital

- hvordan skape forretningsverdi av innhold i en digital verden?

Core Perspektiv er en serie av e-bøker fra Core Group og Core Venture. Målsettingen er å introdusere nye forretnings- og teknologitrender, samt gi bedre innsikt i - og nye perspektiver på - interessante forretningsområder innen teknologi-, media- og telekomsektoren.

Bidragstere



Denne e-boken er et resultat av innspill og bidrag fra sentrale aktører innen mediebransjen. Følgende personer har bidratt med verdifull innsikt og konstruktive innlegg til denne e-boken:

Randi-Lise Almås, Produksjef, VG Mobil

Christian Backe, COO, Stavanger Aftenblad

Geir Arne Bore, Sjefsredaktør, Drammens Tidende

Kristine Hellesland, Forretningutvikler, Media Norge Digital

Anders Krokfoss, Leder for magasiner Norden, Egmont

Fredrik Loenneken, Leder Kontinuerlig Forbedring og HR, Aftenposten

Jan M. Moberg, Adm. dir. og utgiver, Teknisk Ukeblad Media

Arne Fredrik Nilsen, Senior Redaktør, Aschehoug

Even Nordstrøm, Assosiert Partner, Media First House

Jørgen Schyberg, Digital Prosjektleder, Aschehoug

Ingrid Oline Ødegaard, Produksjef, Comoyo

Bidragstere (forts.)

Verken personene nevnt ovenfor eller selskaper de representerer, er ansvarlig for innhold eller konklusjoner i denne e-boken. Ansaret ligger utelukkende på forfatterne.

Skulle eventuelle feil fremkomme, er ansaret hos forfatterne.

Innholdsfortegnelse:

Bidragstere	2
Introduksjon	5
Inntektsdrivere for digitale medieprodukter	6
Digitale forretningsmodeller	12
Ta betalt fra leseren	15
Ta betalt fra annonsøren	18
Skap nye stjerner!	19
Konklusjon	21

Introduksjon

Forretningsmodellen til tradisjonelle medier som papiraviser, magasiner og bøker gjelder ikke i den digitale verden – i den forstand at man ikke kan kopiere eksisterende modell og forvente samme inntjening som før.

Denne e-boken utdyper utfordringer som tradisjonelle printmedier står overfor i forsøket på å tjene penger på digitalt innhold. Ingen har til nå funnet en god forretningsmodell som gir samme inntjening som papirproduktene har hatt, og tildels har ennå.

Vi vil gi et perspektiv på hvilke faktorer mediebedriftene må hensynta, samtidig som hovedinntektsstrømmen eroderer.

Inntektsdrivere for digitale mediaprodukter

“Search is the new newsstand. Social is the new search.”

- Tim Hanlon, Fonder and CEO at The Vertere Group

Den tradisjonelle inntektsdriveren for redaksjonelle produkter har vært antall lesere, som har gitt opplags- og annonseinntekter.

Nye inntektsdrivere i den digitale verden er:

- 1. Brukergenerert innhold** – hvordan bruke leseren som korrektiv og innholdsprodusent?
- 2. Aggregering og syndikering** – hvordan tilby spesialtilpasset innhold til den enkelte leser?
- 3. Digital distribusjon** – hvordan nå lesere og få trafikk?
- 4. Banner- og søkeordsannonsering** – hvordan utnytte muligheter og utfordringer som digital annonsering gir?
- 5. Databaser og datamassasje** – hvordan tilgjengeliggjøre store datamengder på brukervennlige og innovative måter for leserne?



”Hvis du søker etter ”Mickey Mouse” på Google, er ikke de fire første forslagene en kobling mot Disney Corporation, men lenker til brukergenerert innhold som Wikipedia og YouTube. ”

1. Brukergenerert innhold

Andelen av brukergenerert innhold vs. redaksjonelt innhold øker eksponensielt. Fra få utvalgte kommentarer og leserbrev, har teknologien gjort det mulig for lesere å kommentere på både redaksjonelle og brukergenererte artikler. Det er enkelt når det ikke er side- eller kolonnebegrensinger, men bare er ett klikk unna.

Redaktørene må ta stilling til hva som skal tillates av ytringer. Om de kan være anonyme eller om det kreves fullt navn. Det vil også være en utfordring å skille mellom brukergenerert og redaksjonelt innhold.

En redaktør kan velge å ignorere leserenes stemme, men dersom leserne ikke tas på alvor, vil de finne relevante alternativer et annet sted.



”Bloggere som VamPus viser at hvis du skriver godt og er relevant, er du ikke lenger avhengig av et medies merkevare for å nå ut til leserne.

Den individuelle forfatteren får en større merkevareverdi enn det redaksjonelle produktet.”

2. Aggregering og syndikering

Tradisjonelle nyhetsaviser og forlag har sterke merkenavn. Leserne har tillit til - og identifiserer seg med - merkevaren.

Søketjenester, rss-feeds og apps som eksempelvis Flipboard og Zite gjør det mulig for leseren å selv filtrere og velge artikler basert på egne interesser. Redaktørene blir erstattet av lesernes egne valg eller venners anbefalinger, og sidenes popularitet som for eksempel digg.com.

Innhold kan i dag være syndikert og aggregert, satt sammen basert på ekspertens og ikke minst venners anbefalinger, og presentert tilpasset leseren uberørt av redaktører. Da kan navnet på journalisten, skribenten eller forfatteren erstatte merkevaren til et redaksjonelt produkt.



”Selv om distribusjon i sosiale medier ikke koster penger, er det ikke gratis.

Det krever mye arbeid å etablere troverdighet, nettverk og vedlikeholde interessen.”

3. Distribusjon

Tradisjonell distribusjon av papirpublikasjoner gir leseren produktet hjem i postkassen, det samme gjør et medlemskap i en bokklubb. Avisen kan også kjøpes i kiosken eller boka i bokhandelen.

Også i den digital verden må du tiltrekke deg leserne. Få dem til å benytte seg av din web-side, laste ned en app, kjøpe e-bøker eller re-tweete en artikkel.

Web-trafikk genereres av søkemotorer, linker fra annet innhold, og ved anbefalinger fra sosiale media. Noe av dette kan kjøpes, men oftere må de bli fortjent. Det er et viralt spill, jo mer du har, desto mer får du. Sidene må alltid være oppdaterte og relevante, ellers mister du trafikk.



” Google nærmer seg milliarder i Norge. ”

- E24 i 2010, kommentar til Googles anslåtte medieomsetning i Norge

4. Annonsering

Annonser er ikke lenger hva de var. Før hadde en annonsør valget mellom halv eller hel side, sort eller fire farger. Digitale annonser kan være interaktive, kontekst-sensitive, modus-avhengige og personlige. De kan måle hvor mange som har sett på dem, har klikket på dem, og om de førte til salg.

Som innholdsleverandør vil din digitale annonsering kunne få enorm verdi, dersom du generer nok trafikk. Den dårlige nyheten er at annonsører kun betaler for effekten. De beveger seg fra faste plasseringer til å betale per klikk eller transaksjon. For å oppnå høy effekt må annonsen være relevant, og vi vil se en utvikling mot mer brukertilpasset annonsering.



”Mediebyråer beveger seg fra å være meglere til å bli rådgivere.”

Rollen til mediebyråene er i ferd med å forandre seg dramatisk. Fra å booke plass i definerte publikasjoner og bestemte plasseringer i et lite antall mediekkanaler, trenger de å forstå et spenn av nye digitale kanaler og hvordan man kan bruke dem.

Digitale annonser kan gi mye kunnskap om hvilket budskap som fungerer hos ulike målgrupper, for den som kan samle dataene og bruke dem riktig. Fra å gi råd om ulike plasseringer i papirmedier med komplisert måling av effekt, kan digitale annonser gi umiddelbar respons direkte til annonsør.

Googles AdWords og AdSense, og norske selskaper som MyAd, AdPower og Duplo, er eksempler på forenklinger og på hvordan digital annonsering kan gjøres utenom mediebyrået som mellomledd.

Digitale forretningsmodeller

”VG Mobil har en vekst i antall unike brukere på 450% fra januar 2010 til i dag. Årets mobil-omsetning på 25 MNOK forventes å ha en vesentlig økning som følge av dette.”
- Dagens Næringsliv 29.9.2011

Ledere av mediehus over hele verden spør seg selv det samme spørsmålet:

“Hvordan tjene penger når papirproduktet er borte?”

Den dårlige nyheten er at dagens papirprodukter ikke vil ha den samme inntjeningen i den digitale verden. Det er også en lav terskel for å opprette ny virksomhet på digital plattform, og konkurransen blir tøffere.

Den gode nyheten er at den digitale plattformen har mange flere muligheter for å tilpasse og presentere innholdet, raskere innovasjonssykluser, dramatisk lavere trykk og distribusjonskostnader og tilgang til globale markeder.



”VGs høye innovasjonstakt har gitt høy digital inntjening, et eksempel på det er VG-TV. Høy trafikk har gitt høye annonseinntekter.”

Neste spørsmål er: “Hvordan ser den nye forretningsmodellen ut?”

Det fins ingen ny forretningsmodell. Prinsippene er de samme - å ta betalt fra leserne eller fra annonsøren. Men det er mange flere nyanser i hvordan man kan ta seg betalt.

Utfordringen er at det ikke er én ny digital forretningsmodell som kan erstatte inntektene på papir, det må utvikles mange, mindre, digitale inntektstrømmer for å overleve.



*“Leseren vil ha noe unikt.
Annonseren vil ha effekt.*

Kunsten er å få til en god match!”

Hvordan kan man i den digitale verden fortsette å ta betalt fra leseren og ta betalt fra annonsøren:

Ta betalt fra leseren

Leseren er villig til å betale for noe som er unikt – men det behøver ikke nødvendigvis å være innholdet som er det unike. Å vokse i verdikjeden og ta betalt for tjenester relatert til innholdet, er en måte å skaffe nye inntektskilder på.

Ta betalt fra annonsøren

Annonserer får tilgang til en målgruppe, og betaler pr. plassering, visning eller klikk på et banner, eller visning/klikk på søkeord. Annonserer kan også kjøpe tjenester som rådgivning og produksjon.

Ta betalt fra leseren

”Spotify tar betalt dersom du vil slippe annonser og få mobil tilgang til tjenesten – de har en svært høy konverteringsrate fra gratis til betalt abonnement.”

Når redaksjonelle produkter ble trykket, pakket og distribuert, var det meningsfylt å betale for innhold, men hvorfor betale når det er gratis på internett? Innholdet må være unikt, eller rettere sagt, leserne må oppfatte det som relevant og unikt. Med utgangspunkt i BetaTales.com ser vi fire dimensjoner i tillegg til innhold som leseren kan være villig til å betale for:

Unik tilgjengelighet – betyr å gjøre det enkelt å få tilgang på innhold. Musikkstreaming som Spotify er gratis, men 15% (ca. én million brukere) er villig til å betale for også å ha den tilgjengelig på smarttelefoner.

Unik nytteverdi – innhold som er individuelt og nyttig. Vektklubben.no lar brukerne abonnere på diett -og treningstips, kommunisere med eksperter og andre slankere og følger egen fremgang.



Unik sammenstilling – vil si å selektere, aggregere og presentere innhold som er skreddersydd brukernes behov. Zino lar brukerne definere sine preferanser og lærer på sikt hva brukeren satt pris på av innhold, for å bli enda mer treffsikker. Last.fm lar brukerne følge andres valg av musikk, og anbefaler nye låter basert på venner med samme smak som de selv har.

Unik opplevelse – betyr å presentere og være interaktiv med leseren på nye måter, ved å utnytte mulighetene på digital plattform. Livefotball.no, som viser fotballkamper i sanntid der brukeren kan chatte eller kommentere mens man konsumerer innholdet, er et eksempel.



” Funcom ønsket å utfordre “World of Warcraft” med deres online-spill “Age of Conan”, men lykkes ikke. Ved å gjøre spillet gratis tilgjengelig, doblet de inntjeningen.”

- e24

Leserne kan betale som abonnenter eller kjøpe utgaver. Disse kan distribueres via Apples AppStore, men med høy salgsavgift opp til 30%. Store merkenavn kan tillate seg å bygge egne, digitale kiosker, og forlagene samarbeider om BokSkya. Mindre aktører blir avhengige av de globale aktørene for å distribuere sine digitale produkter.

Et godt alternativ er å gjøre produktene gratis tilgjengelig i en såkalt «freemium»-modell. Viktige prinsipper for å lykkes med en slik modell er å gi tilstrekkelig verdi i det innholdet som er gratis, og gi brukerne mulighet til å kjøpe ytterligere verdi. Det krever et høyt volum siden konverteringsraten erfaringsmessig ligger på 1-3%, (de beste opp mot 10-15%), men for slike modeller fungerer distribusjon via sosiale medier godt, og selskapene har selv kontroll på brukerne og betalingsmåten.

Ta betalt fra annonsøren

”Segmenttenkning blir mindre viktig enn å vite hvor leserne din har vært og hvilken modus de er i.”

De mest kjente annonsemodellene er bannerannonsering og søkeordsannonsering. Tilleggsdimensjoner for å øke effekten er:

- **Kontekstsensitivitet** (flyreiser tilbys sammen med reise-innhold)
- **Modus-avhengighet** (vi skal kjøpe bil, vi skal pusse opp)
- **Personalisering** (du er jente på 28 år fra Bøler)
- **Historikk** (du har tidligere sett etter enebolig på Røa)

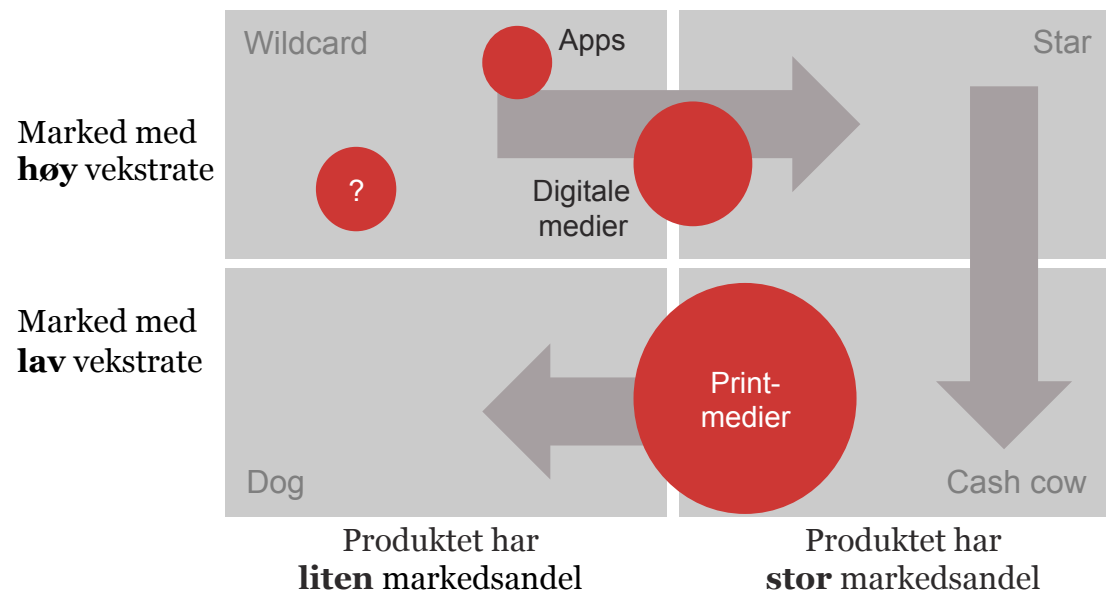
Andre inntektskilder fra annonsører kan være:

- **Annonsenettverk** mellom egne og andres digital produkter
- **Kundekataloger** med oppsalgsmuligheter og avansert presentasjon
- **Rådgivning** i hvor og hvordan man bør annonsere, støtte til annonseproduksjon.

Skap nye stjerner!

*Papirmedier er fremdeles en melkeku i det norske mediemarkedet.
Hvem er dine fremtidige "stjerner"?*

BCGs modell for evaluering av markedsinitiativ viser at man aktivt må søke nye kandidater i en produktportefølje sikrer fremtidig vekst





Hvorfor skal man risikere å kannibalisere papirproduktene som fremdeles genererer høy inntjening?

- Et produkts livssyklus vil typisk være å etablere seg i et marked med høy vekst (wildcard), ta markedsandeler i dette markedet (star) og generere inntjening helt til markedet stagnerer (cash cow)
- Det må være balanse mellom nye initiativ som har potensialet til å bli stjerner, og bedriften må ha rom for å finansiere nye initiativ med eksisterende lønnsomme produkter
- Markedet for papirmedier stagnerer, og digitale medier vokser kraftig
- Norske mediebedrifter bør i tillegg til å ivareta sin "cash cow" skape nye vekstområder systematisk og kontinuerlig

Konklusjon

Mediehus har hatt en lang og gylden periode med en meget profitabel forretningsmodell. Å ta tradisjonelt innhold fra papir til digital vil ikke generere de samme økonomiske resultatene.

Samtidig gir en digital plattform mange muligheter – med lavere og mer variable kostnader, lavere oppstartsinvesteringer, muligheter for personalisering, måling av effekt og nye innholds- og annonseformater.

For å skape vekst må man søke flere og nye inntektsstrømmer. Det krever høy innovasjonstakt, som igjen krever nye roller og arbeidsprosesser. Dette er omtalt i vår e-bok «Fra sjefsredaktør til produktdirektør».

Utvalgte referanser og til inspirasjon

John Einar Sandvands Beta Tales:

betatales.com/2010/01/17/five-ways-to-build-unique-value-for-paid-digital-content/

Freemium-modeller og innovasjon:

en.wikipedia.org/wiki/Freemium

Clayton Christensen – claytonchristensen.com

Arne Krumsvik om utfordringer i mediebransjen:

krumsvik.com

Om forfatterne



Trude Husjord – trude@coregroup.no

Innovasjon og forretningsutvikling, organisasjonsutvikling og endringsledelse i mediebedrifter.



Hanne Sorteberg – hanne@coregroup.no

Strategirådgivning og organisasjonsutvikling av mediebedrifter. Ekspert på innovasjonsprosesser.



Truls Unholt – truls@coregroup.no

Innovasjon og forretningsutvikling, kommersialisering og vekst i IT-bedrifter.

Om Core group

Core group leverer tjenester til bedrifter med utgangspunkt i vår bransjekompetanse innenfor teknologi, media og telekom. Dette gjør oss i stand til å utnytte synergier som oppstår på grunn av bransjeglieningen og konvergensen mellom disse bransjene. Videre tar vi hensyn til hvilken sammenheng bedriftene inngår i, og hvilken fase de er i sin livssyklus.

Vi bistår i hele prosessen, fra strategi til implementering. Vår forretningsmodell er verdibasert, og vi deler både risiko og fortjeneste med våre klienter.

Core group er lokalisert i Oslo, Norge.

Få mer informasjon på nettsiden: www.coregroup.no