

Core >> Perspektiv

Fra sjefredaktør til produktdirektør

- 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, Produktsjef, 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 Loennecken, 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, Produktsjef, Comoyo

Bidragstere (forts.)

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

Skulle eventuelle feil fremkomme, er ansvaret hos forfatterne.

Innholdsfortegnelse:

Bidragstere	2
Introduksjon	5
Fra papir til digitalt	6
Leser- og kundeinnsikt	9
Fra markedsstrategi til ”bits and bytes”	11
Produktdirektøren for det hele	14
Gjøre de riktige tingene riktig	20
Hvorfor lykkes ikke norske mediebedrifter?	24
Innovasjon i eller utenfor bedriften?	29
Konklusjon	30

Introduksjon

”Administrerende direktørs utfordringer kan listes som en rekke doble negativer –

- ikke la opplaget synke,*
- ikke få trykkeriproblemer,*
- ikke ha forsinket distribusjon,*
- ikke la annonseomsetningen bli berørt av lavere opplag.”*

Tradisjonelle medier som papiraviser, magasiner og bøker må endre seg for å lykkes i den digitale verden. Det er ikke tilstrekkelig å kopiere eksisterende forretningsmodeller, organisering og arbeidsprosesser 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.

Vi vil gi deg et perspektiv på hvordan organisasjon, kultur og regler må endres for å skape vekst i nye kanaler og markeder.

Fra papir til digitalt

”Den store etterspørselen gjorde annonseselgerens jobb til et ordremottak, heller enn som selgere på jakt etter kontrakter.”

Papiraviser, glansede magasiner og bøker er redaksjonelle produkter. De har en tydelig redaksjonell profil, en “allmektig redaktør” som leder, celebre journalister, og noen få utvalgte lesereinnlegg.

Aviser har tradisjonelt hatt en to-ledermodell der sjefredaktør og administrerende direktør fremstår som en dynamisk duo, hvor oppgavene er tydelig fordelt mellom dem. Den ene er ansvarlig for innholdet i publikasjonen, og den andre for “alt det andre”.

“ Alt det andre ” er det nødvendige ondet som skal til for å lage avis; Inntekter representert ved abonnement, løssalg og annonser, og aktiviteter som trykking og distribusjon via varebiler og bud.



Og nå blir innholdet digitalt.

- Hvordan forandre seg fra å tilby noen få faste annonseformater til å tilby annonsering på en plattform der alt er mulig? Og hva mener annonsørene med at de vil ha målbar effekt?
- Hvordan håndtere tusener av leserinnlegg og kommentarer hver dag og som alle kan lese og kommentere?
- Hvordan få betalt for digitalt innhold som er gratis alle andre steder?
- Hvordan bevege seg fra en daglig deadline til deadline hvert sekund?

- Og hvordan ser et digitalt ”avisbud” ut?

“Alt det andre” i en digital verden viser seg å være litt av en utfordring!



I norske mediebedrifter er dagens svar på utfordringen å ansette en person som skal ivareta den digitale overgangen. Stillingskategorier som digital redaktør, utviklingsredaktør, kommersiell direktør er nye titler som florerer.

Det ansettes dyktige mennesker, men det er ikke nok med en tittel; For å utgjøre en reell forskjell er det nødvendig med myndighet og forankring i organisasjonen og tilstrekkelig med ressurser og kapital.

Produktdirektørens ansvar er:

- Systematisk kunde- og leserinnsikt – et grunnlag for digital nyskaping
- Riktig og tilstrekkelig organisering – fokus på strategi og marked
- Gode arbeidsprosesser - å gjøre de riktige tingene riktig

Leser- og kundeinnsikt

*“Dersom du hadde spurt kundene hva de ville ha, hadde de svart raskere hester.”
- ville Henry Ford sagt*

Det er essensielt å forstå hva dine lesere og kunder faktisk gjør, og forstå hvordan du kan hjelpe dem. Dette er avgjørende for å definere dine produkter og tjenester, og gir deg mulighet til å nå dine mål.

Mange tror at leser- og kundeinnsikt handler om å spørre hva de vil ha. Avishuset Dagbladet gjorde nettopp det i forkant av at de lanserte Memo som ukentlig nyhets- og aktualitetsmagasin i 2006. Gjennom spørre- og markedsundersøkelser definerte man en målgruppe av urbane kvinner og menn over 20 år med internasjonal orientering. Målet om et opplag på over 150 000 ble ikke nådd, og med et opplag på rundt 5000 ble bladet lagt ned etter seks måneder, med et tap på omtrent 25 millioner kroner. Det viste seg at hva kundene *sa* de ønsket, var ganske annerledes enn det de faktisk ønsket – eller var villige til å betale for.



“Det digitale mangfoldet utvikler seg raskt, og brukerne er ikke like lojale som før. Hvordan sikrer du at din digitale stemme blir hørt?”

Core group ser fordelene ved at du skal lytte til leseren, brukeren og kunden – men det viktigste er å eksperimentere, *vise dem noe tidlig, og observere og måle* hvordan de mottar produktet.

Vi har gode erfaringer med følgende verktøy for å samle innsikt:

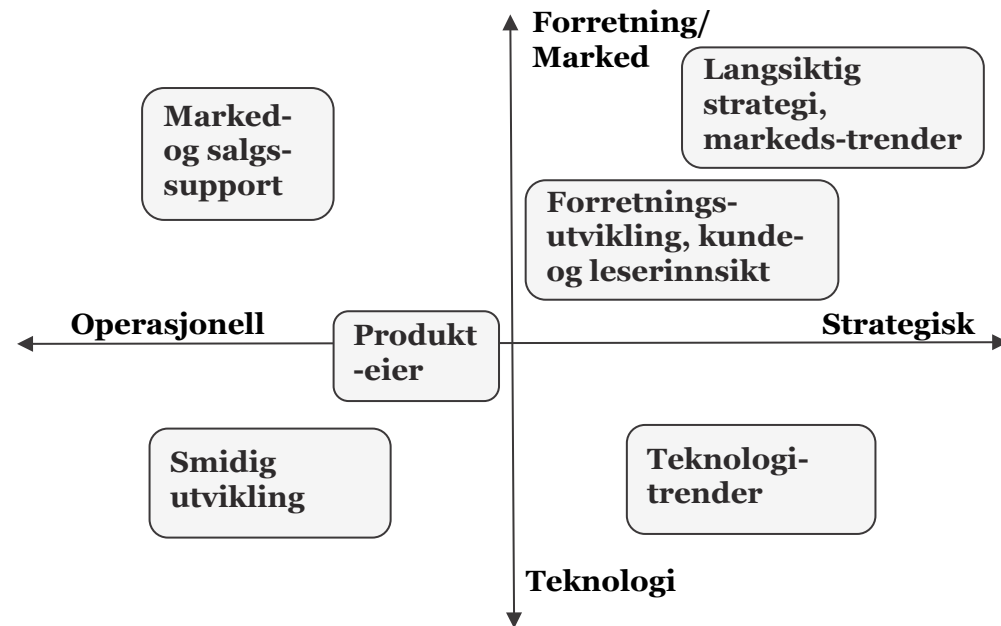
- **Trender og scenarier** – forstå nåværende forretnings- og teknologitrender, og hvordan de påvirker kunder og lesere.
- **Markedsanalyse** – analysér markedets størrelse og utvikling.
- **Brukerundersøkelser** – både kvalitative og kvantitative.
- **Brukerdialog** – beskriv planlagte funksjoner og be kunden prioritere og justere etter eget behov.
- **Testgrupper** – test tidlig mot pilotbrukere og observer atferden.
- **Eksperimentering** – lansér ulike produktversjoner, og mål respons.
- **Analysér data** – mål hvordan bruken er, og effekten av endringer.

Fra markedsstrategi til «bits and bytes»

Den som har ansvar for å utvikle lønnsomme digitale produkter, må:

- Forstå hva leserne faktisk gjør, hvor du finner dem i den digitale jungelen, og hvordan koble relevante annonsører til leserne.
- Forstå teknologiske trender, distribusjonsplattformer, nye innholdsformater og kanaler, standarder og aktører på de ulike plattformer.
- Transformere forretningsprosesser til noe utviklere forstår, og som kan designes og publiseres på en suksessfull måte.
- Måle, tilpasse og utvikle produktene slik at lesere og annonsører tiltrekkes og beholdes.
- Forstå hvordan hele organisasjonen skal få innsikt i - og bidra til - salg, markedsføring og produktutvikling.

>>



Å ha et totalansvar for digitale produkter er å ha ansvar for langsiktige strategier, samtidig som kortsiktige operasjonelle oppgaver skal løses. Man må ha forretningstefte og oversikt over de vesentlige driverne i markedet, samt innsikt i små og store teknologiske trender.

>>

Core group mener at det trengs ulike roller for å løse ulike fokusområder. En som er ansvarlig for den langsiktige strategi har - og bør ha - et annet fokus enn å sikre at utviklere retter opp i feil, eller at salgssupport løser problemer med visningen av en bannerannonse.

Teamet må utfylle to akser – fra strategi til handling, og fra prosess-, forretnings- og markedsforståelse til dyp teknologisk innsikt. Lederen av dette teamet bør ha ansvar for topplinjen og bunmlinjen, med midler og myndighet til å oppnå sine strategiske mål.

Så nå vet vi hva utfordringene er. Hvem skal ta dem?

Produktdirektøren!

Produktdirektøren for det hele

”Å skape digitale produkter er mer enn å digitalisere eksisterende innhold.”

Når ”alt det andre” er så komplekst og så viktig, må du endre virksomheten. Å skape digitale produkter er mer enn å digitalisere eksisterende innhold. For å lykkes digitalt må ledelsen vurdere å starte ny virksomhet, kannibalisere eksisterende papirprodukt, gå mot nye kundesegmenter eller flytte seg i verdikjeden.

Ledelsen må flytte makt fra sjefredaktøren til noen som eier hele produktet, og som har fokus på lønnsomhet i hele verdikjeden.

Til produktdirektøren.

Produktdirektøren har ansvar for å sikre lønnsomme produkter ved å bygge videre på redaksjonelt innhold, samt øke markedsandel og inntjening.



Produktdirektøren har et resultatansvar for de nye produktene, eier en organisasjon som kan konseptualisere, utvikle og forvalte produktene. Det krever tett dialog med - og påvirkning av - redaksjon og salg:

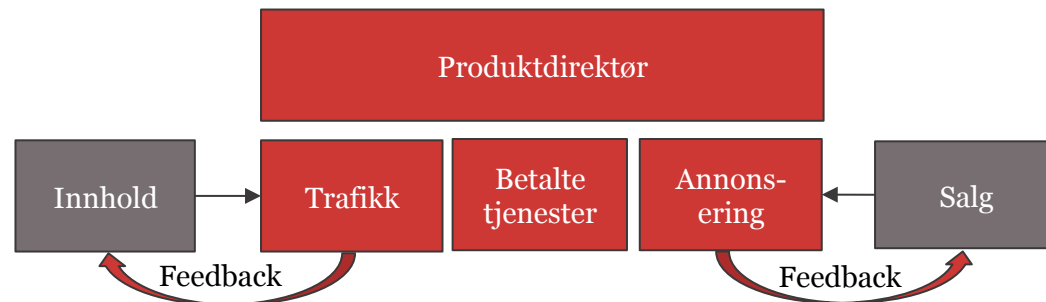
- Tett samarbeid med redaksjon for å få og gi tilbakemelding på lesermønstre og sikre distribusjon av produktene.
- Tett samarbeid med salg for å få og gi tilbakemelding på kundebehov og sikre fokus på salg av nye produkter.

Rollen hører ikke inn under avdelingene salg, marked, redaksjon, økonomi eller IT. Produkteierskapet må forankres høyest i organisasjonen, ellers vil man ikke ha myndigheten, troverdigheten eller fokus som skal til for å drive topp- og bunnlinjevekst digitalt.

>>

Produktdirektøren har tre hovedansvarsområder:

1. Skape trafikk
2. Kapitalisere på trafikken ved betalte tjenester
3. Kapitalisere på trafikken ved annonsering.





”Vi knyttet til oss brukerne i lansering av ny Escada-sommerparfyme 2011 – rosabloggerne bidro til å skape trafikk – salget økte.”
- Roin Kumar, Bootstrap Marketing

1. Skape trafikk

Dersom du har lesere, kan du tjene penger, men dersom du kjenner dine lesere og hvilke målgrupper de representerer, og hvilken kjøpsmodus de er i, kan du tjene enda mer penger. Gitt at ditt innhold er verd å lese.

Hvordan blir du attraktiv for dine lesere?

- Du kan kjøpe dem – gjennom banner eller nøkkelordannonsering.
- Du kan fortjene dem – ved å være aktiv i sosiale media som Twitter, Facebook, LinkedIn og kommentere på artikler og andre blogger.
- Du kan skape søkeord-vennlig innhold, oppmerksomhetsskapende innhold og tilrettelegge innhold som tiltrekker og beholder leserne.
- Du kan inngå partnerskap med sider som publiserer og linker til deg.
- Og til slutt, du kan kjøpe suksessfulle trafikk-generatorer som forbedrer og komplementerer ditt eget innhold.



"Focus on the user, and everything else will follow."

- Google

2. Betalte tjenester

Leser- og kundeinnsikten gir retning på hvilke tjenester som dekker et behov. Nye produkter bør være relatert og bygge videre på det redaksjonelle innholdet, og på eksisterende kunderelasjoner.

Leseres betalingsvilje kan oppnås gjennom unikt innhold, tilgjengelighet, sammenstilling, nytteverdi eller opplevelse. Kundetjenester kan være kundekataloger med oppsalgsmuligheter, rådgivning, støtte til kundens annonseproduksjon og forretningsprosesser.

Eksperimentering, prøving og feiling fører frem til produkter og tjenester som gir så mye verdi til lesere og kunder, at de er villige til å betale for det.



”Nye kombinasjoner oppstår - TV utløser digitale søk når vi ser noe vi liker.”

- Jan Grønbech, Google Norge

3. Annonsering

Kunden ønsker god effekt fra sine annonser, og det er enklere å måle effekt på en digital plattform enn på papir. En annonses effekt kan økes ved:

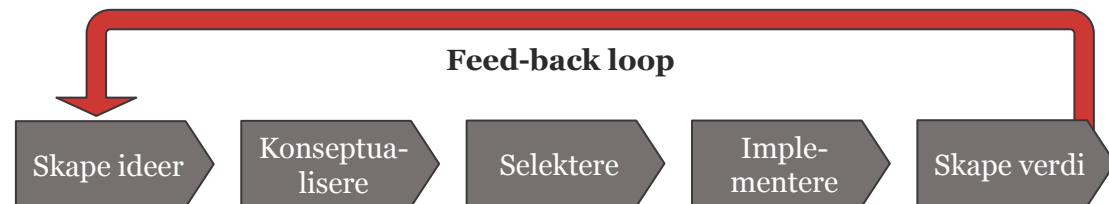
- Å tilby oppmerksomhetsskapende annonseformater
- Teste ulike annonsevarianter, og velge den med høyest klikkrate
- Relevant visning av annonsen i forhold til innholdets kontekst
- Relevant visning av annonsen i forhold til leserens modus, demografi og historikk.

Gode annonsepartnerskap og – nettverk bidrar til å øke kundens distribusjonsflate og egen markedsandel.

Gjør de riktige tingene riktig

Kreativitet er enkelt. Innovasjon er vanskelig. Innovasjon er å skape ekte kunde- og forretningsverdi – ikke bare skape mange ideer.

For å sikre varig vekst og nyskaping må det etableres en innovasjonsprosess som involverer organisasjonen, kundene og leserne.



Prosessten sikrer tilfang av gode ideer, konseptualisering av ideene til tiltak og produktkonsepter, evaluering, prioritering og implementering av nye produkter, og aller viktigst, sikre at ideen skaper verdi i markedet.



Skape ideer – Benytt lesere og kunders innsikt, sentrale forretnings- og teknologitrender, samt strategiske målsettinger som input og rammeverk for idegenereringsprosesser.

Involvér hele organisasjonen i det kreative arbeidet. Vær tydelig på hva en god idébeskrivelse bør innebære, uten å legge listen for høyt. Vurder å åpne for at kunder, lesere og partnere kan bidra med ideer.

Konseptualisere ideer– la dine idéer bli synlige for alle i organisasjonen. La de kommentere og utvikle hverandres ideer. Få relevant fagkompetanse til å vurdere lønnsomheten og realismen til ideen. La ansatte, lesere og kunder gi uttrykk for hva de liker og hvilke idéer som er relevante for dem. Støtt og utvikle lovende idéer og forretningsmodeller.



Selekttere – Definere mål og retning for en portefølje av produkter og tiltak. Definér tydelige mål produktene skal oppnå, slik som å øke antall unike brukere, øke markedsandel og sikre inntjening. Sikre riktig balanse av kortsiktighet og langsiktighet, og riktig balanse mellom leser- og kundefokus. En portefølje vil sikre riktig retning på den digitale utviklingen, og at man ikke sprer innsatsen for tynt, men gir nok ressurser til at valgte prosjekter lykkes.

Implementere – Smidig utvikling støtter en prosess der ideer og konsepter tidlig kan vises for kunder og lesere. Tilbakemeldinger fra markedet styrer videreutviklingen til produktene, og et tydelig produkteierskap sikrer balanse mellom forvaltning og justering av eksisterende produkter opp mot nyutvikling.



”Å flytte en knapp fra høyre til venstre side kan ha stor effekt!”

Skape verdi – Når et produkt er lansert, bygges det gode måle-mekanismer som følger utviklingen og måloppnåelsen. Hvis man ikke får forventet respons hos lesere eller kunden, må man investere i justering og oppfølging for å forstå hvordan produktet kan videreutvikles. ”A og B testing” for å teste respons på ulike løsningsalternativer, kvalitative brukertester og observasjoner er gode verktøy.

Det er viktig å være tålmodig i justeringsfasen etter lansering, men det er også viktig å vite når man skal legge ned. Produkter i porteføljen som ikke bidrar til å realisere strategiske mål, koster både penger og fokus.

Tilbakemelding – Å la prosessen være åpen og transparent gir troverdighet og entusiasme. Gi hyppig og tydelig tilbakemelding.

Hvorfor lykkes ikke norske mediebedrifter?

”Aftenposten og regionsavisene etablerte FINN som digitalt rubrikkemarked, selv med høy risiko for kannibalisering. I dag er Schibsted det eneste mediehuset som eier et digitalt rubrikkselskap.”

Kan tradisjonelle norske medieselskaper vise til reelle nyskaping, eller er det utelukkende nye aktører som representerer radikal innovasjon?

Store, etablerte mediehus har ofte hindringer for innovasjon og nyskaping innenfor følgende områder:

Kultur – en kultur som motarbeider nyskaping med liten toleranse for feil

Kompetanse – manglende strategisk oppbygging av riktig kompetanse

Kommunikasjon – tilrettelegger ikke for kreativitet og

kunnskapsutveksling på tvers av avdelinger og i dialog med kunder

Kapital – manglende vilje til å investere tid og penger på usikre satsninger og aller viktigst:

Ledelse – mangler mål, beslutningsprosesser og styring som støtter opp om produktutviklingen



”Culture eats strategy for breakfast”

- Peter Drucker

Kultur

For å forstå en bedriftskultur kan man starte med å identifisere heltene. I mange bedrifter er det selgerne som er heltene. I mediebedrifter er det ofte redaktørene og journalistene. Det er sjelden de som sitter på kundesenteret som får utmerkelse på julebordet. Men hvem kjenner egentlig leserne best? I en kultur som fremmer nyskaping og innovasjon er det rom for flere helter.

Kultur handler om å ta skrittet forbi festtalene, og å premiere faktisk atferd. Da FINNs julebord endret navn til til FINN Awards og hadde premier for nyskappingsinnsats i tillegg til salg, fikk man en annen dynamikk i organisasjonen og et stort engasjement rundt egne og andres idéer.



”Arianna Huffington har ingeniører som en del av det redaksjonelle teamet sitt. AOL kjøpte The Huffington Post for nesten 2 mrd i 2010.”

Kompetanse

Norske mediehus har et kompetanseproblem i forhold til å forstå og utnytte digitale trender. Laget er redaktørtungt og har ofte lite teknologikompetanse. Nye prosjekter risikerer å bli stoppet pga. usikkerhet som bunner i manglende kompetanse hos dem som tar beslutninger.

Å bevege seg fra et papirlandskap til en digital verden krever en helt annen type kompetanse. Organisasjonen må jobbe strategisk med å kartlegge den kompetansen som behøves for å være konkurransedyktige, og å gjøre de riktige organisatoriske grep for skaffe og løfte kompetansen.



” The single biggest problem in communication is the illusion that it has taken place.”
- George Bernard Shaw

Kommunikasjon

Innovasjon handler mye om kommunikasjon og arenaer for å være kreative. Det er mye mer som skjer på kurs, samlinger og konferanser enn når man sitter foran en PC eller i formelle møter.

Bedrifter som legger til rette for mobilitet og møtearenaer på tvers, vil få flere gode idéer, men et system for å samle og systematisk videreføre idéene er nødvendig for å ikke la det bli med tanken.

For å lansere et nytt konsept må man ha mange interessenter med på laget. Det hjelper ikke å la eksempelvis utviklere få en innovasjonsdag i måneden til å jobbe med sine prosjekter, hvis du ikke involverer beslutningstagere og nødvendige roller som kan realisere dem. Å få disse med handler mye om evnen til å vise frem og skape engasjement.



*”Hvis man har innovasjon som en egen prosess på siden av kjernevirksomheten, har man feilet!”
-Ingrid Oline Ødegård, Comoyo*

Ledelse

Idégenerering er enkelt og morsomt. Å skape forretningsverdi er kostbart og krevende. Å skape varig innovasjon krever langsiktig dedikasjon.

- Sett tydelige mål på hva man ønsker å oppnå med nye produkter. Hvem skal vi lage dem for, og hvorfor. Kommuniser målene tydelig til hele organisasjonen.
- Etabler korte og tydelige beslutningsprosesser. Konsensuskultur er hinder for innovasjon.
- Vær tålmodig! Vit at det er når produktet er lansert, at utviklingen starter – justér og investér til målsetning er nådd.

Innovasjon i eller utenfor bedriften?

”Kodak hadde allerede i begynnelsen av 1975 digitalteknologien klar, men lot det ligge for ikke å kannibalisere egen virksomhet med hovedinntekt fra filmruller og fremkalling.

I 2012 er Kodak under konkursbeskyttelse.”

Noen selskaper løser utfordringen med motstand og treghet i egen organisasjon ved å skille ut nye enheter.

Cisco lar idéhavere starte nye selskaper der de etablerer alt på nytt, med eget salgsteam, fritak fra byråkrati og med kun basisprosesser som HR og økonomi som støtte. Når og hvis selskapet tjener nok penger (de har en 2 års-periode å bevise livsretten på), integreres det inn i moderselskapet slik at man kan hente ut synergier og få læring begge veier.

VG Mobil er et selskap etablert på siden av VG for å sikre vekst. FINN har etablert sin ”Sandbox” der ansatte på fritiden kan bruke FINNs data til å utvikle nye applikasjoner, og beholde 70% av fortjenesten.

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 er et paradigmeskifte fra redaksjonelt innhold til et produkt/tjeneste som inkluderer lesere, annonsører, og hvor etterspørsel har innflytelse på type innhold. Det krever nye roller, ny organisering og nye forretningsprosesser.

Utvalgte referanser og til inspirasjon

Om produksjefrollen:

“The strategic role of product management”

Steve Johnson and Pragmatic Marketing

Om innovasjon:

Clayton Christensen – claytonchristensen.com

Om utfordringer i mediebransjen:

Arne Krumsvik - 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