

Analys/Gunnar Springfeldt

Strategier för att öka läsarnas lojalitet

Går det att förvandla passiva prenumerationer till aktiva medlemskap? Inkluderande medlemskap som tillväxtstrategi handlar om något djupare än svenska tidningars lojalitetsprogram, de innebär en övergång från produktföretag till serviceorganisationer.



» I London, i området strax norr om King´s Cross-stationen, är snart ett jättelikt byggprojekt slutfört. Midland Goods Shed, en lagerlokal för gods som kom på järnväg norrifrån till King´s Cross, är byggnadsminnesförklarad och har byggts om till en samlingsplats eller upplevelsecentrum. Beställare är stiftelseägda Guardian Media Group som har sina kontor i kvarteret bredvid. Det man beställt var tänkt att tjäna som en av hörnpelarna i en ambitiös strategi för att fördjupa relationen med sina läsare/kunder. En strategi som bygger på medlemskap. Just nu är projektet fryst efter att The Guardians digitala annonserstrategi fungerar dåligt. Tidningen ser över sina kostnader och i väntan på att detta är utrett stoppas bygget. Men hur det än går med byggplanerna har The Guardian kommit i gång med en tydlig medlemsstrategi som visar att man vill något mer än att ha en passiv prenumerantrelation med sina läsare.

The Guardian är ett i raden av medieföretag som inte kan förlita sig på ett ständigt växande inflöde av digitala annonsintäkter. Produktion, tryckning och distribution av en papperstidning i en industriell process känns här långt borta, även om man gör också det. När The Guardian skall möta sina medlemmar blir man ett tjänsteföretag som levererar service.

GUNNAR SPRINGFELDT



Tidigare utvecklingschef, först i Göteborgs-Posten och sedan i Stampen Media Group. Driver nu den egna firman Springfeldt Media AB.

**Medie
världen**
Premium

En som hävdar att medie-företagen redan är tjänste-företag, men som jobbar och är organiserade som produkt-företag, är forskaren **Anna Viljakainen** från forskningsinstitutet VTT i Finland, som också varit knuten till Cambridge. Hon har nyligen doktorerat i ämnet med en avhandling om medieindustrins transformation ur ett serviceperspektiv.



”Min forskning visar att förflyttningen mot ett tjänsteproducerande företag är viktig eftersom processerna och principerna inom tjänstesektorn skiljer sig fundamentalt från traditionell medieproduktion”, säger Anna Viljakainen. Hela organisationen behöver förändras, menar hon. Processerna, strategierna, ”mind set” och företagskulturer. Det som försvårar förändringen är att merparten av intäkterna kommer från produktsidan. Dessutom visar forskningen att det kan ta upp till fem år att tjäna pengar på en nystartad tjänsteaffär. Därför krävs risktagande och uthållighet.

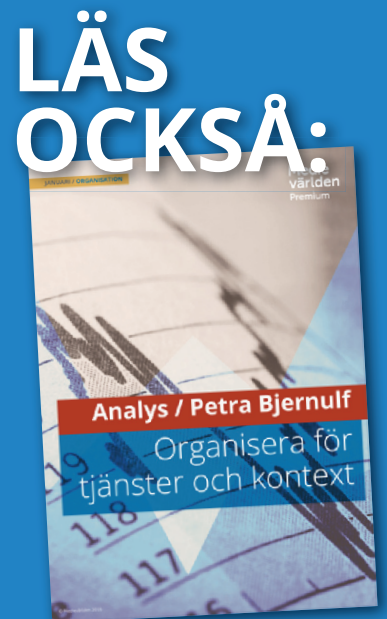
Anna Viljakainen menar att det som utmärker ett tjänsteföretag är positioneringen gentemot kunder och partners. De nya medieföretagen verkar i ett ekosystem där samarbete med affärspartners och, framför allt, med kunderna är en avgörande framgångsfaktor, eller som hon uttrycker det, ”det enda sättet att verka på marknaden”. Det är detta som är servicetänkande, säger Anna Viljakainen, och det skiljer sig från den gamla föreställningen att företag skapar värde genom en produktleverans till en passiv publik för att nå hög räckvidd.

Fokus ska i stället flyttas från att mäta hur många man når (upplaga eller klick) till mätning av hur medierna används, användarupplevelsen. På så sätt kan man tjäna pengar, säger Anna Viljakainen. Arbetet går från att mäta effektivitet i de interna processerna till att mäta effektivitet i användarupplevelsen. Hon menar att mediehusen har stora möjligheter inom tre områden:

- ▲ **att utveckla produktorienterade tjänster**, det vill säga tjänster som ska gynna produktförsäljningen.
- ▲ **att utveckla användarorienterade tjänster**, det vill säga tjäna pengar på tjänster beroende på hur lång tid användaren spenderar och med vilket engagemang.
- ▲ **att utveckla resultatorienterade tjänster**, det vill säga tjänster som underlättar för kunden och som prissätts utifrån kundnytta.

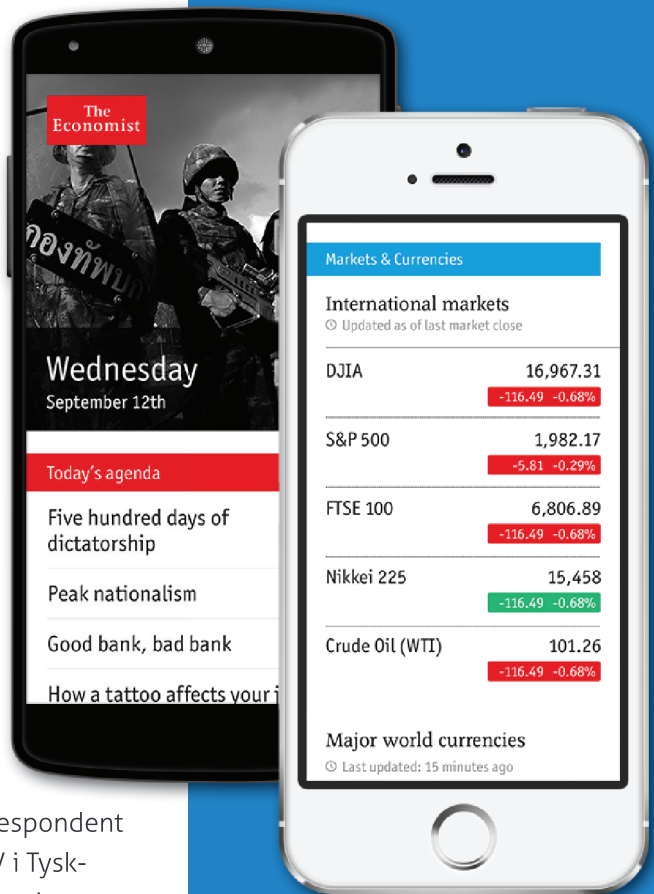
Ett exempel är Pearson, den brittiske bokförläggaren som nyligen sålde Financial Times (FT) och sin andel i The Economist. Köpeskillningarna var stora och för förlaget har förflyttningen till att bli ett utbildningsföretag pågått

"FÖRFLYTTNINGEN MOT ETT TJÄNSTEPRODUCERANDE FÖRETAG ÄR VIKTIG EFTERSOM PROCESSERNA OCH PRINCIPERNA INOM TJÄNSTESEKTORN SKILJER SIG FUNDAMENTALT FRÅN TRADITIONELL MEDIEPRODUKTION"



länge. Båda dessa mediehus har utmärkt sig genom att ha ett större servicetänkande. FT har varit pionjär när det gäller att mäta användarengagemang i stället för bara "klick" och The Economist har en tilläggstjänst, mobilappen Espresso, som varje vardagsmorgon levererar nyttig information för affärsmän som vill ha koll. Syftet är, enligt Robin Raven, chef för The Economists digitala lösningar, att driva nya prenumeranter till tidningen eller dess digitala tjänster.

Det finns fler exempel på nytänkande, att våga lämna annonsberoende och minska kopplingen till nyheter till förmån för nya intäktsströmmar från medlemmar, konverterade prenumeranter, och event kopplade till den publicistiska inriktningen. För dessa företag är inrättande av medlemskap en mer eller mindre grundläggande strategi. För andra, inte minst i Europa, har man finansierat nya medieprojekt genom crowdfunding eller donationer och som arbetar mot någon form av medlemskap.



Några exempel är De Correspondent i Nederländerna, Correct!V i Tyskland, flera public service-stationer i USA (NPR), och världens största medieprojekt som är finansierat på detta sätt, El Español, som erbjuder medlemskap i form av deläggande.

Alla bygger sin relation med sina användare på att dessa erbjuds delta i något större. Det kan vara en publicistisk idé som man står bakom (NPR, De Correspondent), att man vill satsa på undersökande journalistik (Correct!V) eller som i det spanska fallet att man tillsammans med en starkt profilerad publicist, Pedro Ramirez, vill vara med och förändra ett helt land. Det bästa svenska exemplet är Blank Spot Project som inte använder begreppet medlemskap, men erbjuder en inkluderande relation med dem som betalar och inblick i det journalistiska arbetet.

"ALLA BYGGER SIN RELATION MED SINA ANVÄNDARE PÅ ATT DESSA ERBJUDS DELTA I NÅGOT STÖRRE. DET KAN VARA EN PUBLICISTISK IDÉ (...) ATT MAN VILL SATSA PÅ UNDERSÖKANDE JOURNALISTIK (...) ELLER (...) ATT MAN (...) VILL VARA MED OCH FÖRÄNDRA ETT HELT LAND"



Andra svenska mediehus har egna kundklubbar eller lojalitetsprogram som kan vara mer eller mindre aktiva. Men de medlemsprogram som tas upp här är betydligt djupare och närmare. I många fall bjuds medlemmarna in att delta i redaktionens arbete, i varje fall genom möten, kanske stå bakom en större idé (politisk, miljömässig) eller att delta i intressanta lokala event. Den högsta medlemskategorin hos Voice of San Diego (VOSD) bjuds in till studieresor eller studiebesök med VOSD:s medarbetare.

Medie
världen
Premium



Wall Street Journal har nyligen infört ett mer exklusivt medlemsprogram för sina prenumeranter, WSJ Pro. Genom att erbjuda ett personligt medlemskap får man en direkt relation med läsarna vars prenumeration ofta betalas av deras arbetsgivare. Programmet kan vara exklusivt, nyligen bjöd WSJ Pro in till möte med USA:s riksbanks förre chef, **Ben Bernanke** i Central Park.

“Vi har bjudit in en mindre grupp som jobbar med finansiella tjänster. Meningen är att de ska känna att de hör till en grupp som får unikt innehåll med data och analyser”, sade Will Wilkinson, WSJ Pro i London vid Mediabriefings konferens nyligen. Noterbart är att WSJ även delar innehåll från externa källor med sina medlemmar.

I USA har omvandlingen mot medlemskap blivit en ganska uppmärksam strategi och i slutet av augusti anordnade CUNY, City University of New York, ett seminarium om medlemsstrategi. Där framträdde Melody Kramer och Josh Stearns som försöker få struktur på begreppet medlemskap inom media. Melody Kramer har nyligen författat en studie om hur medlemskap och frivilliga krafter kan stödja NPR, USA:s nät av icke reklamfinansierade radiostationer.

Dessa radiostationer skiljer sig från reklamfinansierade etermedier eller tidningar vad gäller själva finansieringstraditionen, men publicistiskt finns många beröringspunkter. Även med svenska medier. Melody Kramer konstaterar att medlemskap inte måste handla om pengar, utan om allt som kan skapa värde. Det kan vara att medlemmarna ställer upp frivilligt och hjälper till med byggnadsarbete eller som volontärer vid idrottstävlingar. Men också, fast det är mindre vanligt skriver Melody Kramer, bidra till det redaktionella arbetet som journalistpraktikanter, medborgarjournalister eller till och med IT-utvecklare.

“VI HAR BJUDIT IN EN MINDRE GRUPP SOM JOBBAR MED FINANSIELLA TJÄNSTER. MENINGEN ÄR ATT DE SKA KÄNNA ATT DE HÖR TILL EN GRUPP SOM FÅR UNIKT INNEHÅLL MED DATA OCH ANALYSER”

Medie
världen
Premium

Journalistprofessorn Jeff Jarvis tankar har länge upptagits av svårigheten att finna vägar att finansiera kvalificerad journalistik. Medlemskap är en av dessa vägar, en förskjutning från mediernas benägenhet att se sig som innehållsproducenter mot att erbjuda tjänster som löser människors problem, är en annan. Inför medlemsseminariet försökte Jarvis själv strukturera upp frågan på sin blogg. Han är kritisk mot att medieföretagen ofta ser medlemskap som en prenumeration och efterlyser något djupare och djärvare. "Vem uppfinner tidningarnas motsvarighet till flygbolagens bonusresor", skriver Jeff Jarvis. Han ser att utveckling mot starkare kundrelation skulle kunna ske inom tre områden:

▲ **Samling för en god sak.** Detta kanske kan fungera för The Guardian eller public service-radion NPR, men hur är det för en lokaltidning? Ingen läsare kan skryta med att ha en nära relation med den stora lokaltidningen, i varje fall är det inte lockande nog. Men om publicisten kan ansluta sig till grupper som verkar för bättre miljö, smartare trafiklösningar eller till föräldrar som engagerar sig i en bättre skola? Jeff Jarvis poäng är att en samhällsgrupp samlas kring någon fråga och inte kan byggas upp av något som definieras utanför gruppen. Medlemskap byggs från botten.

▲ **Det handlar inte bara om pengar.** Läsarna/användarna måste kunna leverera värde till medieföretaget på andra sätt än att bara skicka pengar eller ett klick i en CPM-affär. Bara om man ser användaren som en individ, inte en anonym del i en grupp, kan en värdefull relation byggas, anser Jeff Jarvis. Här kan läsarnas kompetens tas tillvara, som expertkrönikörer, i sportpaneler, marknadsförare i sociala medier, deltagare i event eller som köpare i medieföretagets e-handelssajt.

▲ **Inför ett belöningsystem.** Överge tanken på att läsaren läser passivt. Belöna med deltagande i egna event, besök hos medieföretaget eller bjud in till möten med journalisterna för att diskutera aktuella frågor. Här kan det också handla om sådant som redan sker i stor skala, att förmedla rabatter eller andra erbjudanden från annonsörerna.

Melody Kramer pekar i sin studie på några viktiga fördelar med medlemsmodellen. Dessa går ut på att medlemmarna känner sig delaktiga och därmed blir mer lojala:

- **De känner att** de investerar i medieorganisationens resultat
- **De tillåts** bidra med expertis som medieorganisationen inte har
- **De kan peka på fel** eller dela med sig med nya idéer eller nya perspektiv
- **De litat mer** på medieorganisationen och identifierar sig mer med den

Medierna kan lära sig av andra organisationer eller institutioner vad gäller att få stöd från volontärer, menar hon. I Sverige handlar det om kyrkor, sportklubbar och välgörenhetsorganisationer. I USA också bibliotek, universitet och museer. Flera institutioner anlitar frivilliga utanför organisationen för att uppdatera Wikipedia, inte bara i avsnitt som gäller egna organisationen utan också i angränsande ämnen.

"VEM UPPFINNER
TIDNINGARNAS
MOTSVARIGHET TILL FLYG-
BOLAGENS BONUSRESOR"

CASE 1: Viktigt vad som händer i godsskjulet

» The Guardians medlemskapsprogram är på väg att bli något spektakulärt och definitivt världens mest ambitiösa om det genomförs. The Guardian utmärker sig strategiskt genom att ha en öppen attityd till sitt innehåll. Det ska leva genom, och förmodligen också "i" när plattformarna Facebook och Apple fått ordning på sina nyhetstjänster, sociala medier och på en öppen webbplats. Innehållet ska vara gratis. Men även The Guardian har anledning att känna besvikelse över de digitala annonsintäkterna och därför har satsningen på medlemskap och event stor betydelse för The Guardians framtid. Med eller utan ett färdigbyggt gammalt godsskjul vid King's Cross.

Projektet är fryst och lokalen är inte inflyttningsklar ännu. Det går inte att så här tidigt utvärdera ekonomin i The Guardians medlemsstrategi, men programmet är ambitiöst upplagt. I en informationsvideo berättar man hur viktigt medlemskap är för företaget och här presenteras också vad som är på gång. Det handlar om möten med författaren **Frederick Forsyth**, **Patti Smith**, **Michael Palin** och Greklands förre finansminister **Yanis Varoufakis**. Därtill kommer ett antal andra events i London, men även ute i landet. Man anordnar också kurser, i synnerhet inom ämnesområden som ligger nära mediehusets verksamhet.

Medlemmarna stödjer också de globala samhällsfrågor som mediehuset driver, kändast är kanske publiceringen av Edward Snowdens avslöjande om NSA:s övervakning, och klimatkampanjen "Keep it on the ground" om att fossila bränslen inte ska tas upp ur jorden. The Guardian lyfter också fram stöd för ett program mot kvinnlig könsstympning och bevakning av antalet polismord i USA.

CASE 2: IT-stöd på frivillig basis i Kalifornien

» Voice of San Diego, VOSD, en non-profit-sajt, och kommersiellt drivna San Francisco Chronicle är två medieorganisationer i Kalifornien som förra året startade en medlemskapsmodell. Grundligast har man gjort det i San Diego. VOSD startade för tio år sedan med syftet att bedriva undersökande journalistik i San Diego-området på gränsen till Mexiko. Finansieringen sker genom donationer och andra bidrag, men även medlemskap i fyra nivåer.

Mary Brown, publisher vid VOSD, berättade på ONA15-konferensen i Los Angeles nyligen om VOSD:s intäktsmodell. Hon ägnar hälften av sin arbetstid åt medlemsfrågor. Hon sade att medlemskap handlar om att medlemmarna värderar nyhetsorganisationens arbete högt. Om man gör så är det naturligt att betala för sig, enligt Mary Brown och berättade om läsaren som först betalade 50 dollar och blev så engagerad att han nästa gång betalade 5 000 dollar. Nu är denne läsare en viktig IT-rådgivare till VOSD på frivillig basis.



The Guardians tre nivåer:

- **Supporter**, 50 pund/år: tillgång till information om kommande event inklusive live-video för den som inte kan delta själv.
- **Partnet**, 135 pund/år: sex gratisbiljetter per år ingår till event eller fyra böcker som publicerats på The Guardians förlag, prioritets och 20 procents rabatt till övriga event eller kurser.
- **Patron**, 540 pund/år: inbjudan till några "behind-the-scenes-mottagningar".

Voice of San Diego's fyra nivåer:

- **Conversation starter** (35 – 100 dollar per år): Här ingår ett månatligt medlemscaféet, samt rätt att delta i ett antal VOSD-events och få VOSD:s medlemsrapport.
- **Inside Voice** (101 – 500 dollar): Allt ovan plus VOSD:s magasin som kommer med två nummer per år
- **Speaking up** (501 – 1000 dollar): Här ingår även medlemskap för make/maka eller vän och gratis inträde för två till ett antal event.
- **Loud and clear** (1001 – 5000 dollar): Medlemmarna bjuds även in till "exklusiva resor" för att studera aktuella frågor, kulturer eller lokala samhällen.

**Medie
världen
Premium**

För VOSD är det viktigt att vara inkluderande gentemot läsarna. "Vi skriver om andra människors berättelser, men glömmer bort att skriva vår egen. Det kan vi göra gentemot våra medlemmar", sade Mary Brown på ONA 15. Hur det går ekonomiskt har inte Mary Brown redovisat, men VOSD har 1,5 miljoner unika besökare per år och av dessa är 2 000 medlemmar på högre nivå och 15 000 betalar mindre och kan kanske kallas prenumeranter. Målet är att öka medlemskapsdelen mycket. Vid sidan av medlemsintäkterna är intäktsmodellen ganska normal för en amerikansk non profit, donationer, tillfälliga bidrag och intäkter från partnerskap och events.

CASE 3: Aktier skapar engagemang och ansvar

» El Español i Spanien är det medieprojekt i världen som dragit in mest pengar genom att få läsarna att ställa upp. Här talar man inte så mycket om medlemskap utan erbjuder man sina finansierare att bli aktieägare i El Español och därmed känna ett starkare ansvar för projektets utveckling. El Español handlar om att sluta upp bakom ett politiskt reningsbad i Spanien bakom **Pedro Ramirez**, en av landets mest kända journalister.



El Espanol har funnits på nätet ganska länge, men den officiella starten var i mitten av oktober vilket uppmärksammades utanför Spaniens gränser. Ingen kan ännu säga något om hur det går för El Espanol, men de har fått en bra start. Utöver pengar från crowdfunding har grundaren Pedro Ramirez satsat sitt avgångsvederlag från El Mundo på fem miljoner euro.

San Francisco Chronicles medlemsprogram påminner mycket om svenska tidningars lojalitetsprogram i kombination med en digital prenumeration. Men i ett avseende skiljer sig Chronicle, de bjuder in fullt betalande medlemmar till möten med mediehusets journalister och i bland även till ordinarie nyhetsmöten på redaktionen. Ett liknande grepp har Helsingin Sanomat tagit. Medievärlden Premium berättade nyligen om en serie inträdesbelagda "teaterföreställningar" i Helsingfors där tidningens journalister ska berätta från en scen om reportage som berört dem mycket.



Det finns andra vanliga tidningar som också har medlemskap. I ett fall, Salt Lake Tribune, erbjuder man ett stödjande medlemskap (supporting membership), som sannolikt är ett tecken på tidningens döds kamp. Fördelen för läsarna är att man genom medlemskapet kan välja bort att se annonser på webbplatsen, en slags egen annonsblockering. Salt Lake Tribune, sltrib.com, är ute till försäljning.

"INGEN KAN ÄNNU SÄGA NÅGOT OM HUR DET GÅR FÖR EL ESPANOL, MEN DE HAR FÅTT EN BRA START. UTÖVER PENGAR FRÅN CROWDFUNDING HAR GRUNDAREN PEDRO RAMIREZ SATSAT SITT AVGÅNGS-VEDERLAG FRÅN EL MUNDO PÅ FEM MILJONER EURO"

SLUTSATSER:

- » Medlemskap kan vara en väg framåt för nya intäkter för svenska mediehus. Det handlar då om att gå mycket längre än en vanlig kundklubb.
- » Till skillnad från en prenumeration innebär medlemskap en inbjudan till delaktighet i mediehusets arbete och kanske också lokalpolitiska ambitioner.
- » Medlemskap innebär ett nytt synsätt för mediehuset, att man gör något tillsammans med sina kunder och att erbjuda något större än henne/honom själv.
- » Detta leder till att mediehusen bör ställa om sina processer från produktinriktning till tjänsteproduktion. Anna Viljakainens forskning visar vad detta innebär och hon pekar på att både mod och uthållighet krävs.

KÄLLOR OCH LÄNKAR:

- Presentation av Anna Viljakainen om mediehusen som serviceföretag www.youtube.com/watch?v=pa9frR_Vu3U
- Anna Viljakainens doktorsavhandling www.vtt.fi/inf/pdf/science/2015/S79.pdf <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016328714001657>
- The Guardians storsatsning vid King's Cross: membership.theguardian.com/ <http://www.niemanlab.org/2014/09/ken-doctor-guardian-space-guardian-membership-playing-the-physical-digital-continuum/?relatedstory> <http://www.theguardian.com/membership/midland-goods-shed-progress>
- Blank Spot Projects webbplats: www.blankspotproject.se/
- Jeff Jarvis, CUNY: bra sammanfattning om medlemskap buzzmachine.com/2015/07/15/exploding-ideas-membership-cuny-summit/
- El Españols lansering: www.politico.eu/article/news-of-the-future-spain-madrid-ramirez/?utm_source=API%27s+Need+to+Know+newsletter&utm_campaign=de1e263864-Need_to_Know_October_12_201510_12_2015&utm_medium=email&utm_term=0_e3bf78af04-de1e263864-31702581
- Melody Kramer: NPR:s modell för medlemskap: current.org/2015/07/new-models-for-public-media-membership-melody-kramers-nieman-report/
- Melody Kramers rapport om medlemskap: www.niemanlab.org/2015/07/putting-the-public-into-public-media-membership/
- Mer från Nieman Labs om medlemskap: www.niemanlab.org/tag/membership-model/6-reasons-to-adopt-a-membership-program/
- Hur SF Chronicle förvandlar prenumarer till medlemmar www.sfchronicle.com/membership/faq/
- Lokala lojalitetsprogram i Storbritannien: www.themediabriefing.com/article/what-loyalty-schemes-mean-for-the-uk-newspaper-market www.themediabriefing.com/article/what-loyalty-schemes-mean-for-the-uk-newspaper-market-part-2
- Om Voice of San Diegos medlemsprogram: www.voiceofsandiego.org/about-us/members/membership-levels/ www.niemanlab.org/2014/03/a-club-that-will-have-me-as-a-member-voice-of-san-diego-and-minnpost-are-building-out-their-membership-models/ www.cjr.org/analysis/the_new_models_new_models_for_news.php
- Tre sätt att tjäna pengar (från ONA15 om bland annat VOSD) www.cjr.org/analysis/the_new_models_new_models_for_news.php