

Analys/Sören Karlsson

Tre sätt att organisera
för digital utveckling

The Economist, Verdens Gang, och Rock Media. Hur digital produktutveckling tvingar mediehusen att riva silorna, och tänka om sina organisationer och strategier. Sören Karlsson rapporterar från Digital Media Strategies i London.



» Digitaliseringen och den tekniska utvecklingen driver på förändringsbehoven hos medierna, gamla som nya. Men de digitala utvecklarnas, teknikernas och dataanalytikernas ökande antal och tyngd i mediehusen sätter också press på strategier och organisationsmodeller som tjänat tidningarna väl i många år.

Kort sagt: den gamla funktionsorganisationen är på väg ut, eller åtminstone på väg att luckras upp betydligt. Produktutveckling i den digitala tidsåldern kräver samarbete över alla traditionella gränser.

På konferensen Digital Media Strategies 2015 i London i början av mars berättade utvecklingscheferna hos några gamla och nya medieaktörer hur de valt att tackla den här utmaningen. Genomgående är att kravet på ökat samarbete mellan olika funktioner, och behovet att snabba på produktutvecklingen, har tvingat fram förändringar av organisationerna. Hur de tagit sig an uppgiften och vilken modell de landat i beror främst på de olika mediernas historia, framför allt det kulturella bagage man har med sig.

SÖREN KARLSSON



Chef för HD nya medier och ansvarig utgivare för HD.se 2003 – 2014.
Nu konsult i egen regi.

**Medie
världen**
Premium

Just den förhärskande kulturen pekas återkommande ut som det stora hindret för förändring. När omvärlden förändras måste mediernas strategier uppdateras, men för att strategierna ska kunna få genomslag måste den förhärskande

kulturen i organisationerna brytas ned. Markus Pettersson skriver talande i sin rapport från september 2014 om hur entreprenörer i Europa och USA uppfattar mediebranschen: sluten, trög och hierarkisk. Vad som "sitter i väggarna" spelar roll.



Traditionellt har produktionen av en tidning eller en tv-kanal organisatoriskt delats upp på olika avdelningar – redaktion, annonsavdelning, marknadsavdelning, privatmarknad, IT-avdelning – som alla har sitt specifika ansvar i produktionskedjan. Det är en modell som fungerar utmärkt i en statisk och förutsägbar miljö, där det i tayloristisk anda handlar om att dela upp arbetsuppgifterna på ett sådant sätt att man kan göra dem så effektiva som möjligt.

Studier har också visat att organisationsstrukturer i stabila miljöer ofta är hierarkiska och regelstyrda. För att överleva i en instabil och föränderlig miljö däremot experimenterar organisationer med strukturer som uppmuntrar flexibilitet, deltagande och kvalitet.



Tidningarna kommer från en printmiljö som varit i stort sett stabil i många år. Online är det annorlunda. Teknikens möjligheter och publikens beteende och snabbt stegrande förväntningar, driver fram ständiga förändringar av produkterna och av sättet att arbeta. VG:s Chief Product and Technology Officer (ungefär teknik- och utvecklingschef) **Espen Sundve** pekade på hur snabbt och dramatiskt förutsättningarna för medierna ändrats på ganska kort tid:

- ✳ Det finns nu ett överflöd av innehåll; förr var innehåll en bristvara. Det gör att vi måste kunna prickskjuta rätt innehåll till rätt publik och vara relevanta.
- ✳ Media konsumeras nu i olika flöden; förr var media en destination (tidning, sajt, etc). Det gör att vi måste behärska "push" och delningsekonomin.
- ✳ Publiken förväntar sig att rätt innehåll ska finnas på vilken skärm som helst; förr levererade vi till samma skärm för alla. Det gör att vi måste ta hänsyn till vilken kontext vårt material presenteras och konsumeras i.
- ✳ Media konsumeras nu när som helst; förr bara vid några få tillfällen per dygn. Det gör att vi behöver rapportera i realtid, men kunna ta hänsyn till vad den enskilde läsaren/tittaren redan sett.
- ✳ Vi har nu att göra med identifierade användare; förr vände vi oss till en anonym webb. Det gör att vi måste kunna personalisera innehållet, och hantera integritetsfrågan.
- ✳ Publiken förväntar sig nu en snygg, fantastisk och problemfri användarupplevelse; förr var ok bra nog. Det gör att vi måste designa användarupplevelsen med data om användaren i grunden.

För att klara att leverera högkvalitativ och relevant journalistik till rätt publik vid rätt tillfälle behövs data – så mycket data som möjligt – smarta algoritmer,



Taylorism

Har fått sitt namn efter ingenjören Frederick Winslow Taylor som i slutet av 1800-talet utvecklade det han kallade scientific management.

Hans teorier bygger på fyra principer:

- Utveckla arbete till vetenskap
- Man kan beräkna optimalt tillvägagångssätt för vissa sysslor
- Eliminering av tumregler till förmån för vetenskap
- Utesluta onödiga rörelser och aktiviteter för att öka effektivitet
- Vetenskapligt urval av arbetare
- Välja rätt person till rätt jobb
- Maximal specialisering, gör endast det man är bäst lämpad för
- En planeringsutbildning med välutbildade ingenjörer
- Sätta mål för produktionen
- Bestämma belöningssystem för att uppnå målen
- Utveckla vetenskapliga metoder för att utföra arbetet
- Utbilda personalen i metoderna
- Vetenskaplig träning och utveckling av arbetare
- Vänskapligt samarbete mellan ledning och arbetare
- Distinkt uppdelning av arbetsuppgifter mellan ledning och arbetare enligt deras respektive förutsättningar
- Hög produktivitet från arbetarna ger dem högre lön, det vill säga ackordlön som löneform är att föredra.
- Noggrann övervakning att arbetet sköts på rätt sätt.

flexibel teknik och en redaktion som är helt digital. Espen Sundve tar sig själv som exempel på när VG inte lyckades leva upp till dessa krav, vid terrordåden i Köpenhamn i februari:

”Jag hade varit upptagen hela dagen och kom in mitt i rapporteringen framåt kvällen. Det var som att bli inkastad på nivå 43 i Angry Birds. Det borde VG ha vetat, att jag inte varit med från början, och anpassat rapporteringen till mig.”

Men redaktionerna kan inte längre själva svara för produktutvecklingen. Data och teknik är nu integrerade delar av den journalistiska produkten, som Espen Sundve påpekade. Liksom affärsaspekten, skulle man kunna tillägga. Redaktionens makt över produkterna minskar därmed och nya kraftcentrum uppstår när organisationerna skakas om. Sådant går inte smärtfritt i gamla organisationer.

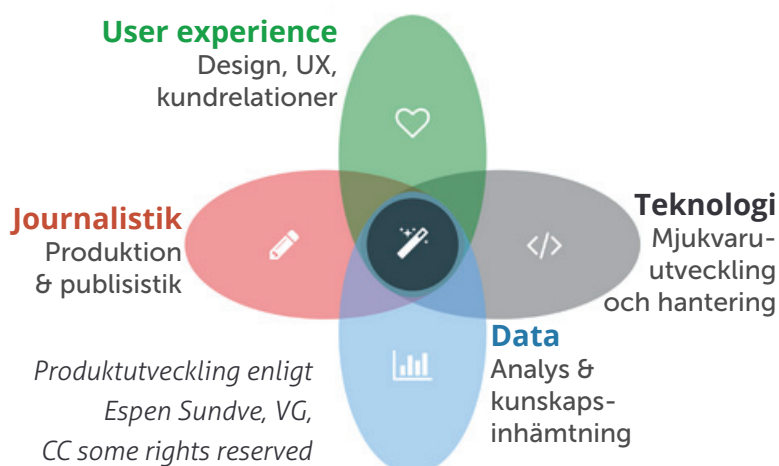
Reflektera till exempel över hur provocerade journalister blir när nya helt digitala publicister pratar om det redaktionella innehållet som ”content”. Men det beror ju på att det redaktionella innehållet i den digitala världen måste kompletteras med data, teknik och en användarupplevelse som gör att journalistiken förmår att engagera.

VG: PRODUKTERNA I CENTRUM

» Schibsteds kvällstidningssyster norska VG och svenska Aftonbladet har gått igenom ungefär samma faser sedan internets intåg: bakgrund i print, bröt ut de digitala delarna och lät dem växa till sig innan de åter slog ihop organisationerna. Nu driver de på mot att bli renodlade onlinebolag, men med en stark publicistisk bas.

Hur organiserar då VG sin produktutveckling? Enligt Espen Sundve gäller det att komplettera redaktionell kompetens med utvecklingsprocesser hämtade från teknikbranschen. Gammelmedia möter teknikbranschen, om man så vill. En konsekvens är att man inte längre pratar om projekt på VG.

”Jag vill inte höra talas om projekt! Vi har produkter och funktionsövergripande produktteam som tar fram, utvecklar och vårdar produkterna.”



”JAG HADE VARIT UPPTAGEN HELA DAGEN OCH KOM IN MITT I RAPPORTERINGEN FRAMÅT KVÄLLEN. DET VAR SOM ATT BLI INKASTAD PÅ NIVÅ 43 I ANGRY BIRDS. DET BORDE VG HA VETAT”

Ett sådant produktteam består av mellan fyra och åtta personer: en produktansvarig samt kompetenser inom design, utveckling, analys, redaktion och marknad. Meningen är att gruppen inom sig ska kunna hantera hela utvecklingen. Systematisk uppföljning och lärande baserat på data är centralt. De produktansvariga träffas varje fredag för att dela med sig av vad som hänt senaste veckan och hjälpa varandra att hålla kursen. Var tredje månad måste produktteamets existens motiveras.

Det sättet att arbeta leder också till att mer kraft läggs på att optimera befintliga produkter i stället för att hitta på nya. Den som kan sin strategiteori vet att nyckeln till en god strategi är att prioritera, framför allt bestämma vad man inte ska göra. Sundves råd är att lägga tid på att formulera en riktig produktportfölj och att fokusera på kärnan i verksamheten.

ECONOMIST: REDAKTIONEN I CENTRUM

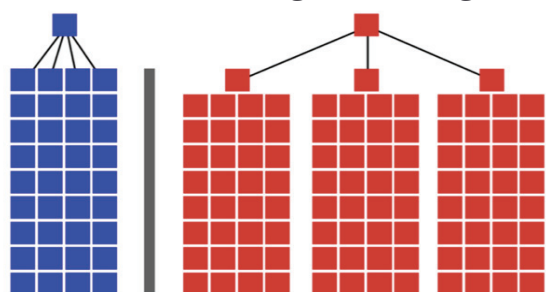
» Finns det någon publikation där rågången mellan de redaktionella och övriga avdelningar hållits klar så är det Londonbaserade The Economist, förmodligen världens bästa tidskrift. Men det är en redaktionellt driven och konservativ miljö med mycket höga kvalitets- och integritetskrav. The Economist landade därför i en modell där redaktionen har makten över produktutvecklingen.

”Vi har den högsta muren i branschen”, säger **Tom Standage**, Digital Editor och chefredaktör för economist.com.



Faktum är att tidningens redaktion och dess övriga avdelningar inte ens delar fastighet i London – de sitter i olika delar av staden. Inget ska få äventyra den redaktionella integriteten. Standage visade den här mycket schematiska organisationsskissen, som vi som varit i branschen ett tag säkert kan relatera till. (En och annan redaktör vill förmodligen vrida bilden ett kvarts varv åt höger för att tydligare illustrera hur maktförhållandena ser ut på en tidning...)

Redaktionen Övriga avdelningar



Till att börja med fanns ingen redaktionell inblandning alls när The Economist skulle hitta på nya produkter. De digitala utvecklarna satt på marknads sidan och den hade redaktionen ingen kontakt med alls.

”Men vi insåg ju att om vi ska kunna utveckla digitala produkter måste redaktionen vara med. Så vi skapade ett redaktionellt utvecklingsteam. Men det ledde så klart till att vi tvingades samarbeta med annons och marknad...”

Utan att det var meningen hade man skapat en grupp som gick på tvärs genom silorna i organisationen. ”Det blev ett hål i muren!” När man sedan skulle ta

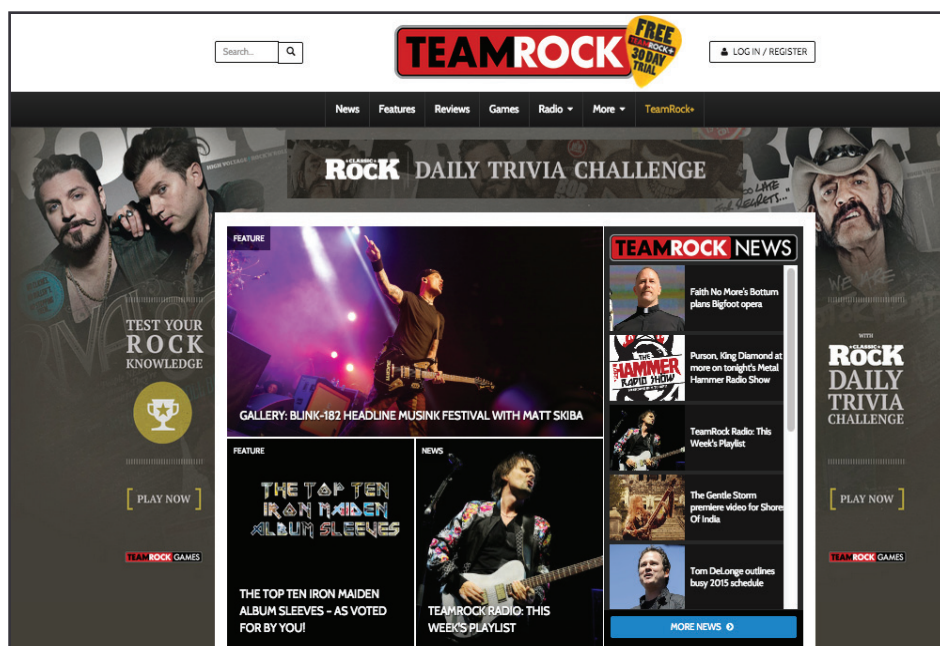
”VI INSÅG JU ATT OM VI SKA KUNNA UTVECKLA DIGITALA PRODUKTER MÅSTE REDAKTIONEN VARA MED. SÅ VI SKAPADE ETT REDAKTIONELLT UTVECKLINGSTEAM. MEN DET LEDDE SÅ KLART TILL ATT VI TVINGADES SAMARBETA MED ANNONS OCH MARKNAD...”

fram det som i dag är den dagliga mobila morgonuppdateringen Economist Espresso satte man på redaktionen ihop en grupp som Standage beskriver som "en intern start-up".

Economist Espresso har haft ca 600 000 nedladdningar. Idén är att på en daglig basis erbjuda det som magasinet The Economist erbjuder en gång i veckan.

"Vi tänjde verkligen på reglerna. Utvecklare togs in på redaktionen och det ledde till en ny organisation där redaktionen är ansvarig för produktutveckling. Muren har kanske inte fallit, men den är full med håll!"

Och ja, The Economist planerar att flytta redaktion och övriga avdelningar till gemensamma lokaler i London.



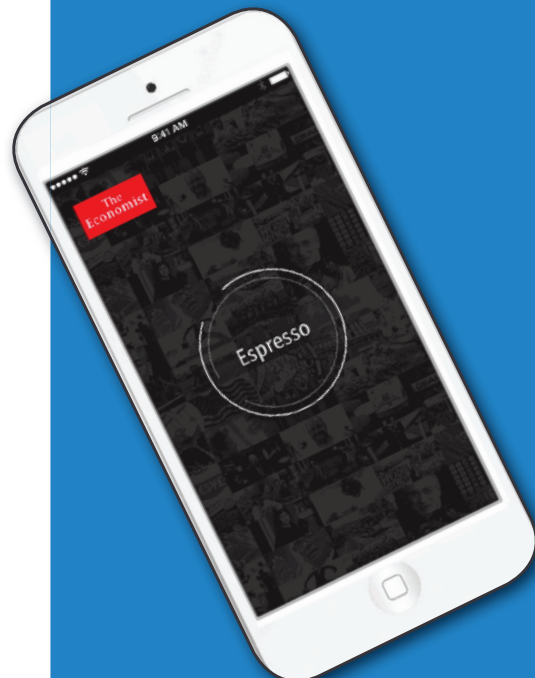
TEAM ROCK: PLATTFORMEN I CENTRUM

» Team Rock är ett metal- och rock-imperium som 2013 togs över av nya ägare, som satsat stenhårt på att förvandla en traditionell printverksamhet till en modern onlinebaserad affär, med start-up-attityd. Team Rock ger ut magasin i print och driver sajter online, arrangerar konserter, hanterar rättigheter, och så vidare. Företaget har cirka 100 anställda.



"Ungefär hälften av de anställda är moderna och är med oss på den här resan", säger Team Rocks **Ciaran O'Toole**, grundare och vd: "Vi har sett fruktansvärda krockar och fantastiska grejer..."

För Team Rock har det handlat väldigt mycket om att försöka påverka kulturen i bolaget, en aspekt av digitaliseringen som återkommer gång efter gång på konferensen. "Print är en mycket traditionell miljö. Att ändra kulturen är det viktigaste och det svåraste. Vi har från början varit helt öppna med att vi måste ändra på saker och att det kommer att ske."



VI TÄNJD E VERKLIGEN PÅ
REGLERNA. UTVECKLARE
TOGS IN PÅ REDAKTIONEN"

Plattformen teamrock.com står i centrum när verksamheten stöps om och utvecklas. En gemensam plattform för alla verksamheter gör att man kan samla in data om användarna på samma sätt för alla kanaler och varumärken.

“Data är centralt för att modernisera en medieverksamhet”, menar Ciaran O’Toole. Men då måste den datan vara samlad och användbar. Team Rock slängde 550 000 e-postadresser som låg i det gamla systemet och började om från början. Genom att systematiskt driva inloggning och medlemskap ökar kvaliteten betydligt, nu mäts allt överallt. På samma sätt byggde de ett eget publiceringssystem för print, för att kunna integrera all data från online. “Vi kan ge dig rätt innehåll innan du själv vet att du vill ha det!”

Kontroll över sin egen teknik är A och O här. Flera aktörer på konferensen återkom till hur viktigt det är att äga sin egen tekniska plattform och utveckla den till en konkurrensfördel. Zachary Kaplan på riskkapitalbolaget General Atlantic, som investerat i media, pekade ut teknisk kompetens och infrastruktur som ett av fem viktiga områden han tittar extra på när ett mediebolag ska värderas.

Team Rock vill jobba som ett teknikbolag. Det innebär en del skillnader mot hur många traditionella medier tänker. Ciaran O’Tooles råd till en publicist i den digitala omställningen liknar Espen Sundves ovan: jobba med agila metoder, gör business case, prioritera och gör få saker bra, fokusera på din kärnaffär.

“Om man inte är villig att experimentera så går det inte. Transformationen är ett experiment.”

SLUTSATSER:

» Data och teknik är nu en integrerad del av den redaktionella produkten. Du måste ha full kontroll över din tekniska plattform.

» Rören måste bort, väggen mellan redaktion och övriga avdelningar rivas. Det finns en tydlig logik att i stället organisera sig runt produkter. Här erbjuder publisher-modellen klara fördelar.

» Prioritera! Gör få saker bra hellre än många saker mindre bra. Välj och välj bort!

» Satsa på att utveckla dina kärnprodukter! Tom Standage, The Economist: “Vi är bra på att lansera saker, men dåliga på att vårda dem.”

» “Culture eats strategy for breakfast!” Den gamla företagskulturen – det som sitter i väggarna – är ofta det största hindret för att förändringar ska få genomslag.

» Rekramera de bästa! Som Meredith Kopit Levien på New York Times uttryckte det: “Du kan inte ta dig an dagens utmaningar med gårdagens förutsättningar.”

» Satsa på innehållet! I takt med att utbudet online bara ökar blir kvalitet en unik konkurrensfördel.



Digital Media Strategies:

Konferensen arrangeras av Briefing Media, en brittisk mediekonsult och den fokuserar på de strategiska frågor som beslutsfattare i branschen har att hantera i samband med transformationen från en printbaserad affärsmodell till en digital. Just blandningen av traditionell media och helt nya digitala medier gör konferensen särskilt intressant. <http://www.digital-media-strategies.co.uk>

Fördjupning och länkar:

■ Espen Sundve, VG, utvecklar sin syn på produktutveckling och produktägarskap i mediehus: <https://medium.com/@sundve/the-need-for-product-management-in-media-fe02cddf5ec3>

■ Titta närmare på The Economist Espresso: <http://www.economist.com/blogs/news-book/2014/11/economist-espresso>

**Medie
världen**
Premium