

Medialiiton toimialastrategia 2018

**TOIMIALA-
STRATEGIATYÖN
TARKOITUS:**

- 1) kiteyttää strategisia prioriteetteja
- 2) tuottaa yhteinen näkemys nykytilasta ja suunnasta
- 3) luoda työkaluja jäsenyritysten käyttöön

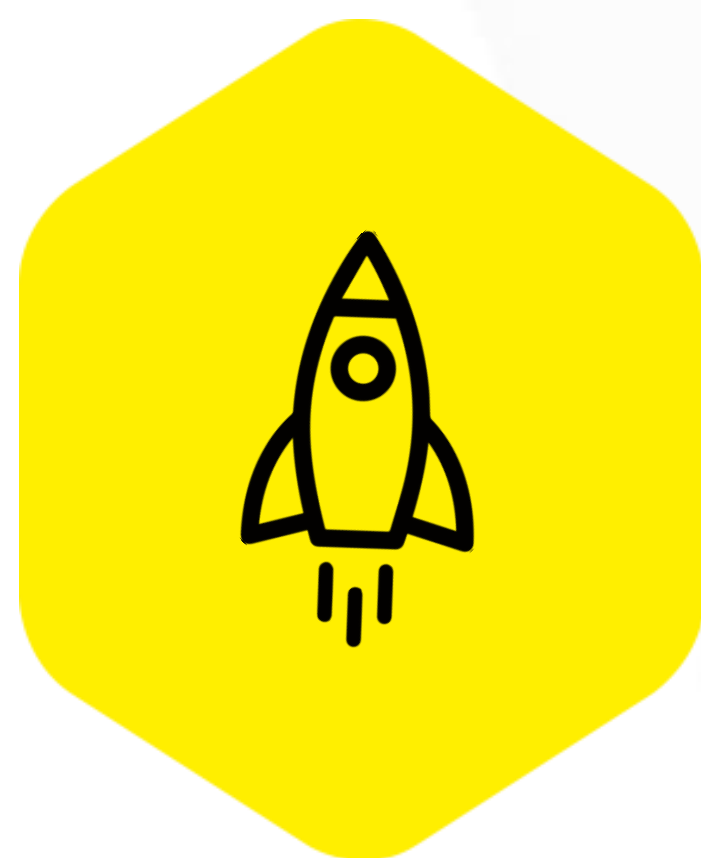
**STRATEGIATYÖN
TAVOITE:**

Media-alan kehitys ja kasvu

LÄHTÖKOHTA:

”Media-ala on jatkuvan murroksen vaiheessa”*

Strategiatyön prosessi 11/2017–05/2018



TAUSTATYÖ

1.

1. Esiselvitys
2. Median nykytila
3. Skenaariotyön taustaraportti

WORKSHOPIT

2.

1. Medialiiton johtoryhmä ja sidosryhmät
2. Uutismediapäättäjät
3. Aikakauslehdet, kirjat, graafinen teollisuus

KESKEISTEN NÄKÖKULMIEN JA TEEMOJEN VALINTA

3.



OSALLISTAVA TYÖ



TAUSTAHAASTATTELUT

20 päättäjää jäsenyrityksistä

TULOSTEN YHTEENVETO



THINK-A-THON

Teemojen analyysi ja
ratkaisujen ideointi 50
hengen monialaisessa
joukossa

OHJAUSRYHMÄ

10 hengen
asiantuntijaryhmä

SKENAARIOTYÖ



RAPORTTIEN KIRJOITTAMINEN



TYÖKALUJEN RAKENTAMINEN

8.

WWW.MEDIA2030.FI
JULKAISU

Työn tulokset:

- Toimialastrategia
- Toimialastrategian taustaraportti ja muut taustaraportit
- Visualisoitu strategia
- Visualisoidut strategiatyökalut
- Visualisoitu tulevaisuus-skenaario
- www.media2030.fi
(strategiamateriaali, haastatteluja, työkaluja)



Keskeiset teemat ja näkökulmat

1

Nykytila ja
tulevan
ennakointi

2

Ansainnan
mahdollisuudet

3

Kuluttaja-
muutosten
ymmärrys

4

Kompetenssit,
johtaminen,
yhteistyö

”Kehittyminen vaatii sitä, että ymmärrämme mitä emme vielä ymmärrä. Median tulee kehittyä ja oppia konkreettisesti jokainen päivä, sillä sitä kautta hahmotamme digitaalisen muutoksen ison kuvan.”

Kaius Niemi, Helsingin Sanomat*

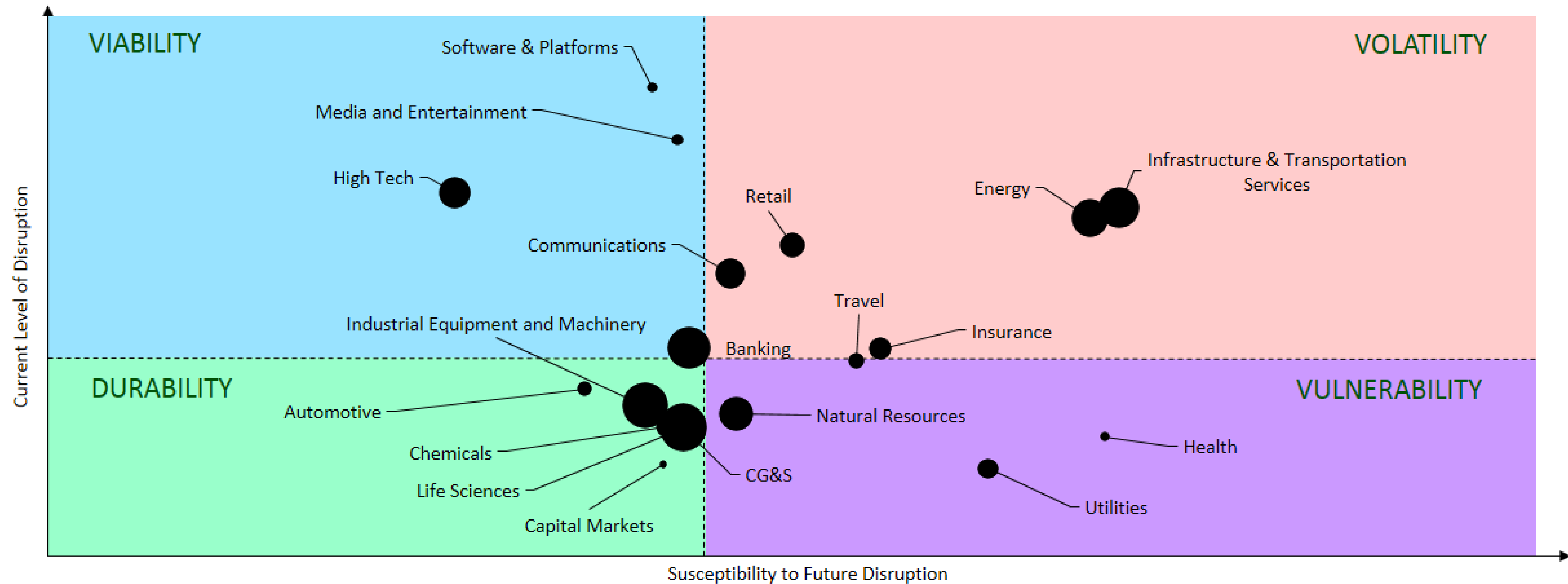


”Murros on jatkuvaa ja väistämätöntä, mutta se on myös ennustettavissa. Yritysjohdajien täytyy määrittää oman yrityksensä sijainti murroksen kentässä sekä arvioida muutoksen nopeus.”

Pekka Vanne, Accenture **

Accenturen tutkimuksen mukaan eri murrosvaiheet edellyttävät erilaista strategiaa. (04/2018) media on toimialana "vakaassa murroksen tilassa". Innovaatioiden hyöty on lyhyt, uusia kilpailijoita nousee alalle. Selvitäkseen tässä murrosvaiheessa olevien toimialojen tulee investoida "ytimen kasvuun":

Investoinnit uusiin palveluihin vanhoille asiakkaille sekä ekosysteemien rakentaminen rinnakkaisten alojen kanssa ovat strategisia prioriteetteja. *



Toimialastrategian osat



Analyysi

Nykytilan tunnustaminen
Kriittisten muutosdraivereiden
suunta ja nopeus
Vaikutus bisnekseen: lyhyt ja pitkä
tähtäin



Strategia

Ansainnan mahdollisuudet: kuluttaja
Ansainnan mahdollisuudet: b2b
Päätökset ja valinnat nykybisneksen
koosta ja uuden bisneksen
kasvupoluista
Päätökset bisneskriittisistä tekijöistä

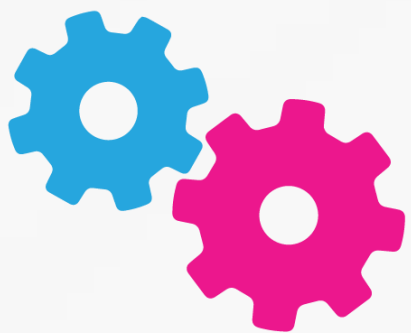


Toimeenpano

Investoinnit
Kompetenssit
Organisaatio ja johtaminen
Kumppanuudet
Kokeilut
Alan yhteistyöt

Tulevaisuudenkestävän strategian työvaiheet

- työkalu mediayritysten käyttöön

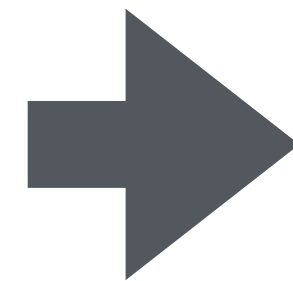


- Tämä työkalu kiteyttää ne vaiheet ja ne kysymykset, jotka jokaisen murrosalalla toimivan yrityksen tulee kysyä – ja joihin vastata.
- Murros tarkoittaa kyvykkyyttä nähdä seuraavan vaiheen seuraukset nykybisnekselle ja valmistautua tulevaan.
- Valmistautuminen tietää sekä nykybisneksen uudistamista että uusien kasvulähteiden tunnistamista.
- Nykybisneksen uudistaminen tarkoittaa kykyä kytkeytyä maksavan yleisön tai kuluttajan tarpeisiin kuluttajasta / yleisöstä käsin, ei oman sisältö- tai tuotantorakenteen näkökulmasta.
- Toisaalta se tarkoittaa ostokanavien kehittämistä datan ja palvelumuotoilun avulla.
- Jos strategiassa unohdetaan käyttöönotto, se on turha. Siksi työkalussa kuvataan myös toimeenpanon tärkeimmät kysymykset.

1. NYKYBISNEKSEN ARVIO

2. STRATEGIATYÖ

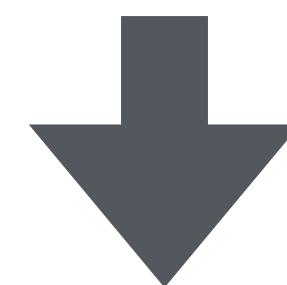
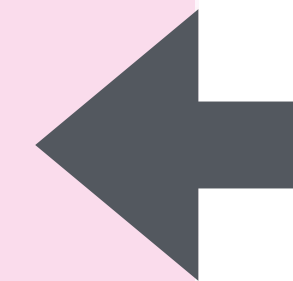
3. TOIMEENPANO



Laskelmat: nykybisneksen koko 2030 mennessä.

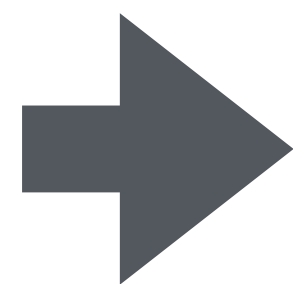
Pidä, luovu, kehitä -alueiden tunnistaminen nykybisneksessä

Uusien tulonlähteiden osuus vuoteen 2030 mennessä



Perusta strategiatyölle

1. NYKYBISNEKSEN ARVIO



 Sisältöstrategia

 Palvelumuotoilu

 Myynnin kehitys

 Uudet tulonlähteet

2. STRATEGIATYÖ

1

2

3

4



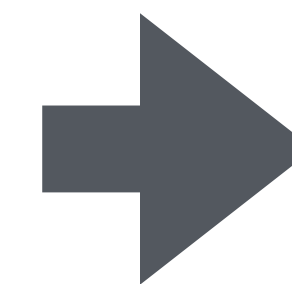
SUUNNITELMA 1

Ansainta:
Nykybisneksen
kriittiset tekijät



SUUNNITELMA 2

Uudet kasvupolut:
menestystekijät
ja tavoitteet

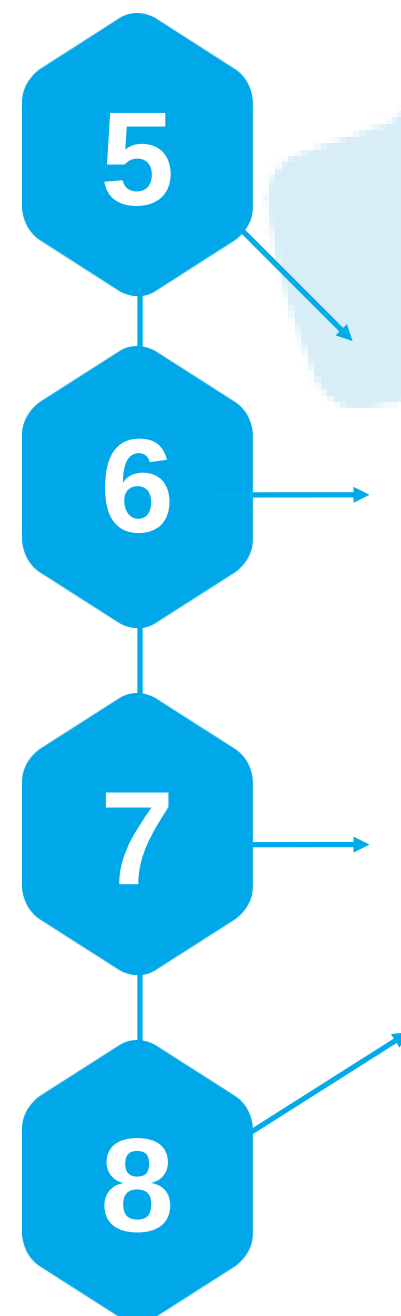
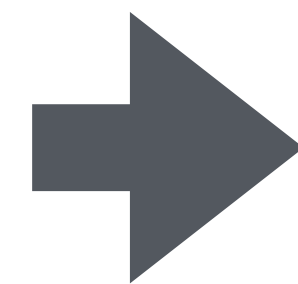


3. TOIMEENPANO

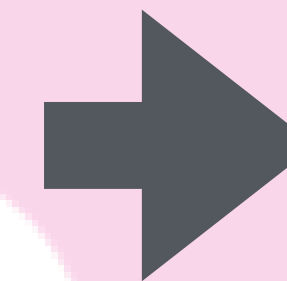
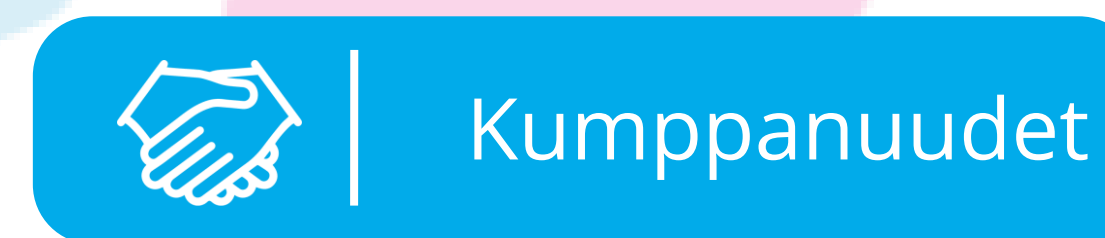
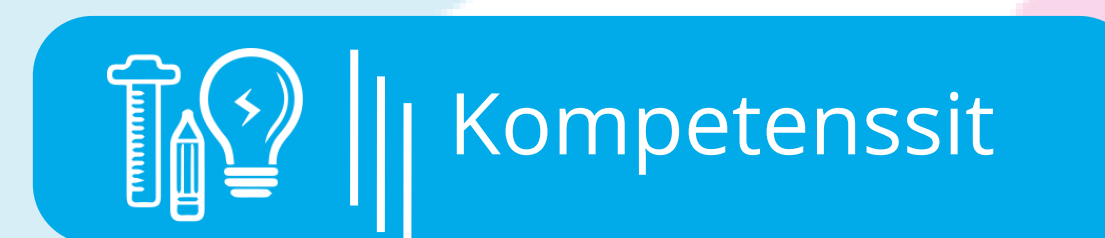
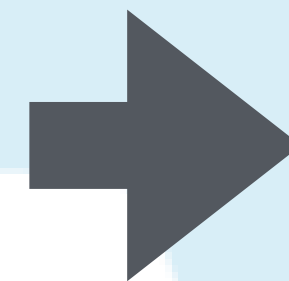
1. NYKYBISNEKSEN ARVIO

2. STRATEGIATYÖ

3. TOIMEENPANO



To do -asiat
lyhyt ja
keskipitkä
tähtäin



1

SISÄLLÖN LINJAUKSET:

Data: Miten yleisön tarpeet analysoidaan?
Sisältöstrategia: miten linjataan edellisen perusteella?
Miten toteutetaan? Muutosten vaikutustavoite
kuluttaja-ansaintaan? B2c-myyntin koko 2030?

2

ASIAKASKOKEMUS:

Data, tekoäly ja palvelumuotoilu: miten personointia
hyödynnetään palveluissa eri kanavissa, sekä sisällössä
että kuluttajamarkkinoinnissa?
Miten uudet rajapinnat hyödynnetään? Kiireellisyysaste?

3

MEDIA- JA KULUTTAJAMYYNIN KEHITTÄMINEN

Mitä uusia palveluja ja tuotteita mediamainonnan laskun
hidastaminen edellyttää? Kiireellisyysaste? B2b-myyntin koko
2030? Miten tilaajaliiketoimintaa kehitetään? Mitä uusia
palveluita ja maksamisen muotoja kehitetään?

4

UUDET TULONLÄHTEET

Mitkä ovat uuden kasvun lähteet ja mitkä tavoitteet
bisneksen kokonaisuuteen vuoteen 2030?
Millaisia investoinveja, kumppanuuksia ja kompetensseja
tavoitteet edellyttävät? Miten johdetaan?

5

KOMPETENSSIT

Miten koko henkilökunnan osaamista kehitetään?
Miten ict-osaajapulaan reagoidaan? Millaisia
yhteistyömalleja osaamiseen luodaan?

6

INVESTOINNIT

Mikä nouseva teknologia edellyttää kokeiluja nyt?
Mitä teknologia-investointeja ansainta-strategia
tarkoittaa pitkällä tähtäimellä?

7

KUMPPANUUDET

Millaisia liittoutumia ja kumppanuuksia kansallisen
median asema edellyttää?
Millaisia kumppanuuksia uudet teknologiat
edellyttävät?

8

YRITYSKULTTUURI

Miten johtamista, organisaatiota ja työskentelytapoja
muutetaan? Miten yrityksen digitaalista maturiteettia
seurataan ja kehitetään?

”En tiedä tietääkö kukaan, miten tilanne muuttuu, mutta muutos on jatkuvaa. Liiketoimintamme on 5-10 vuoden tähtäimellä väistämättä hyvin eri näköistä kuin se on tänä päivänä. Koko bisneksemme rakentuu kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamiselle.

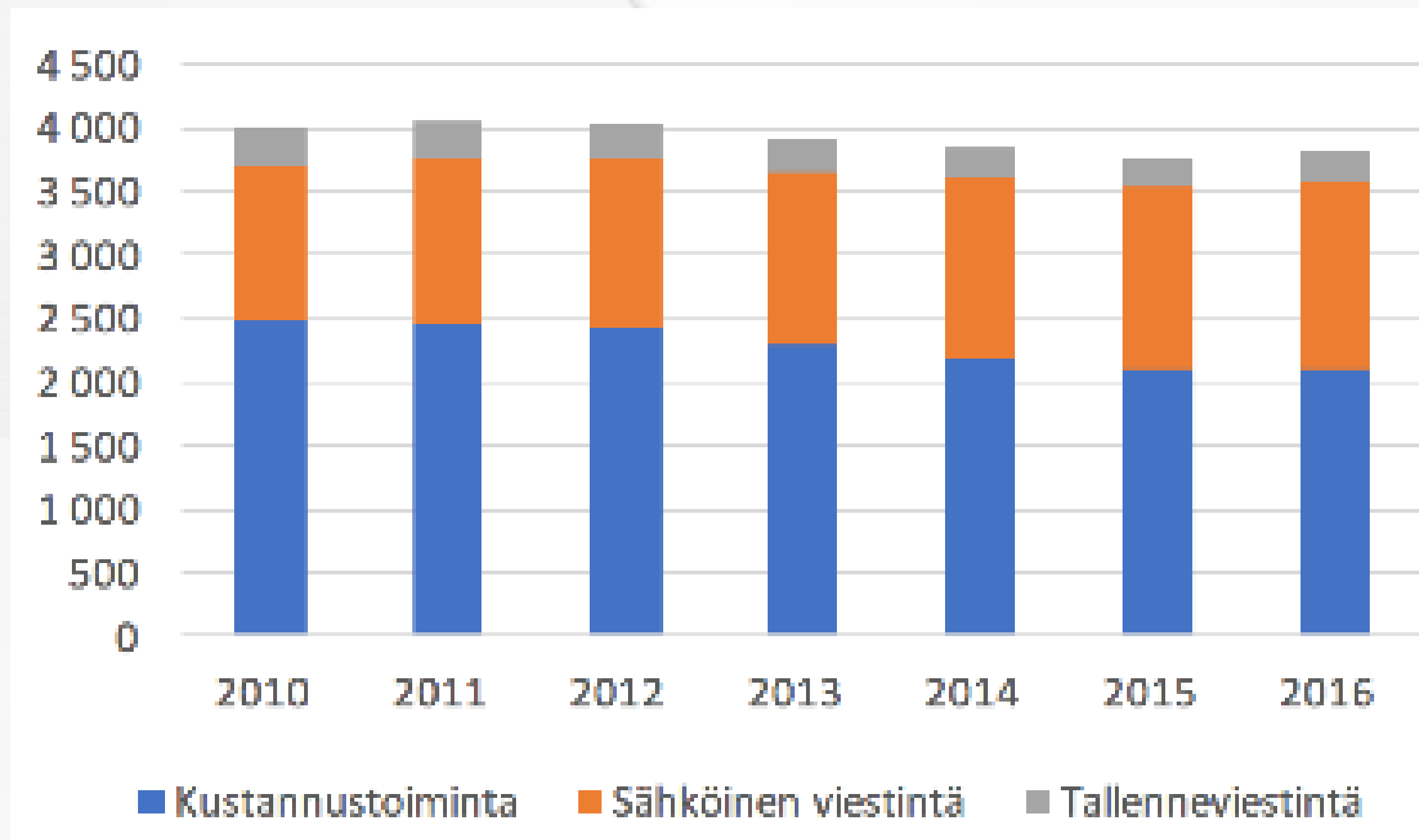
Jokaiselle almalaiselle pitää muiden tavoitteiden ohella syntyä oppimistavoite. Oppimiskyky ja –nopeus ovat keskeisimmät kilpailutekijämme.”

Kai Telanne, toimitusjohtaja, AlmaMedia



Median kehityssuunnat ja nykytila

Joukkoviestintämarkkinat Suomessa 2010–2016 (milj. €)



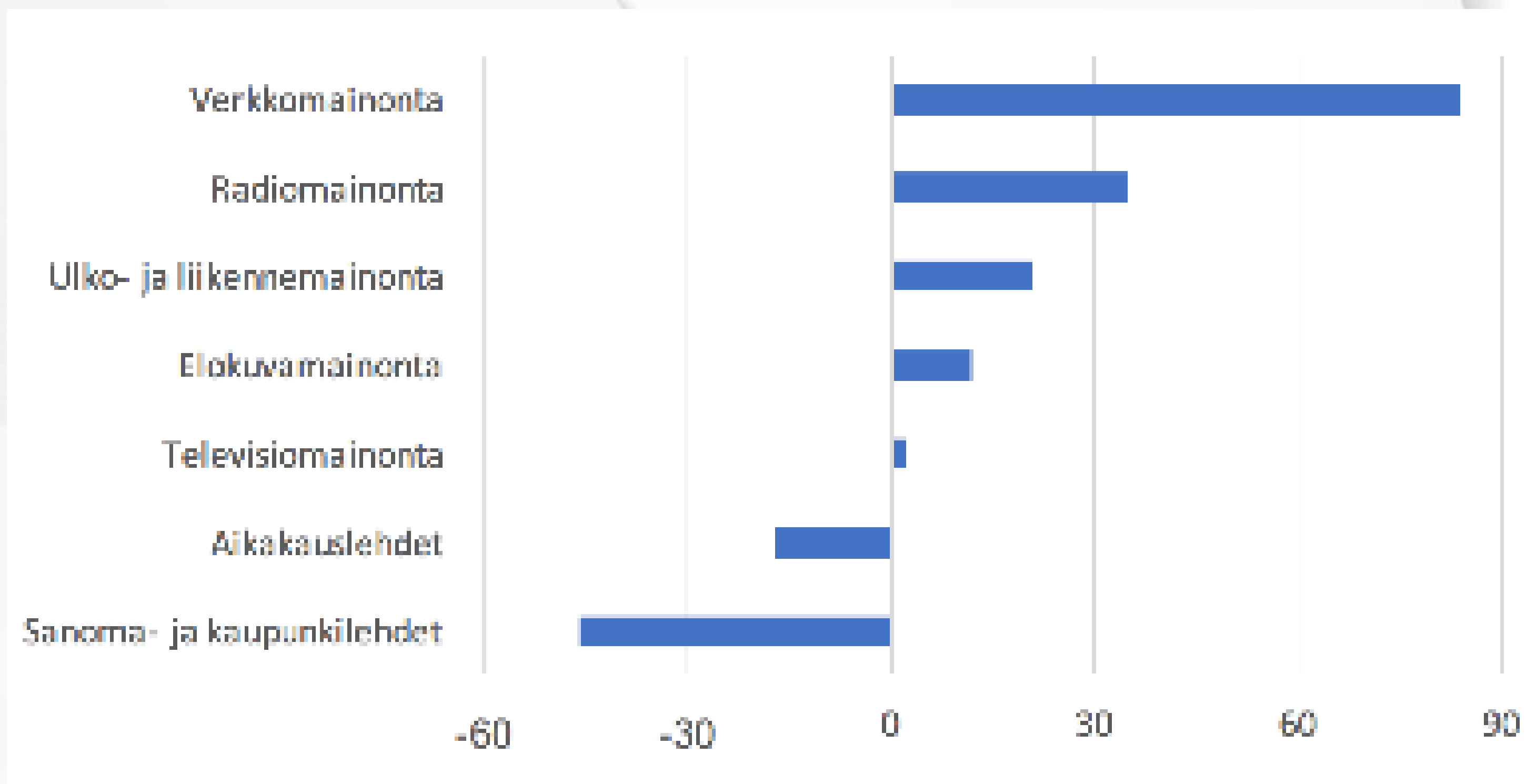
Lähtökohta: Medialiiketoiminnan vuodesta 2012 jatkunut lasku pysähtyi 2016. Kustannustoiminnan taso pysyi samana, radio ja tv kasvoivat. Loiva kasvu kääntyi laskuun 2017, jolloin media-alan liikevaihto laski 2,3 prosenttia. Vuoden 2018 medialiiketoiminnan liikevaihto jäänee edeltävän vuoden tasolle.

Vuosina 2007-2017 mediamainonnan kokonaismäärä on kuihtunut lähes 170 miljoonaa euroa.

Sanomalehtien mainoseurot ovat pudonneet yli puolella, aikakauslehdillä kahdella kolmasosalla. Viisivuotisjaksolla 2012-2017 painettu sanomalehtimainonta laski 39 prosenttia.

Vuosi 2017 päättyi nollakasvuun. Mainonnan panostukset laskivat televisiossa ja painetussa mediassa.

Ansainnan muutokset mediassa



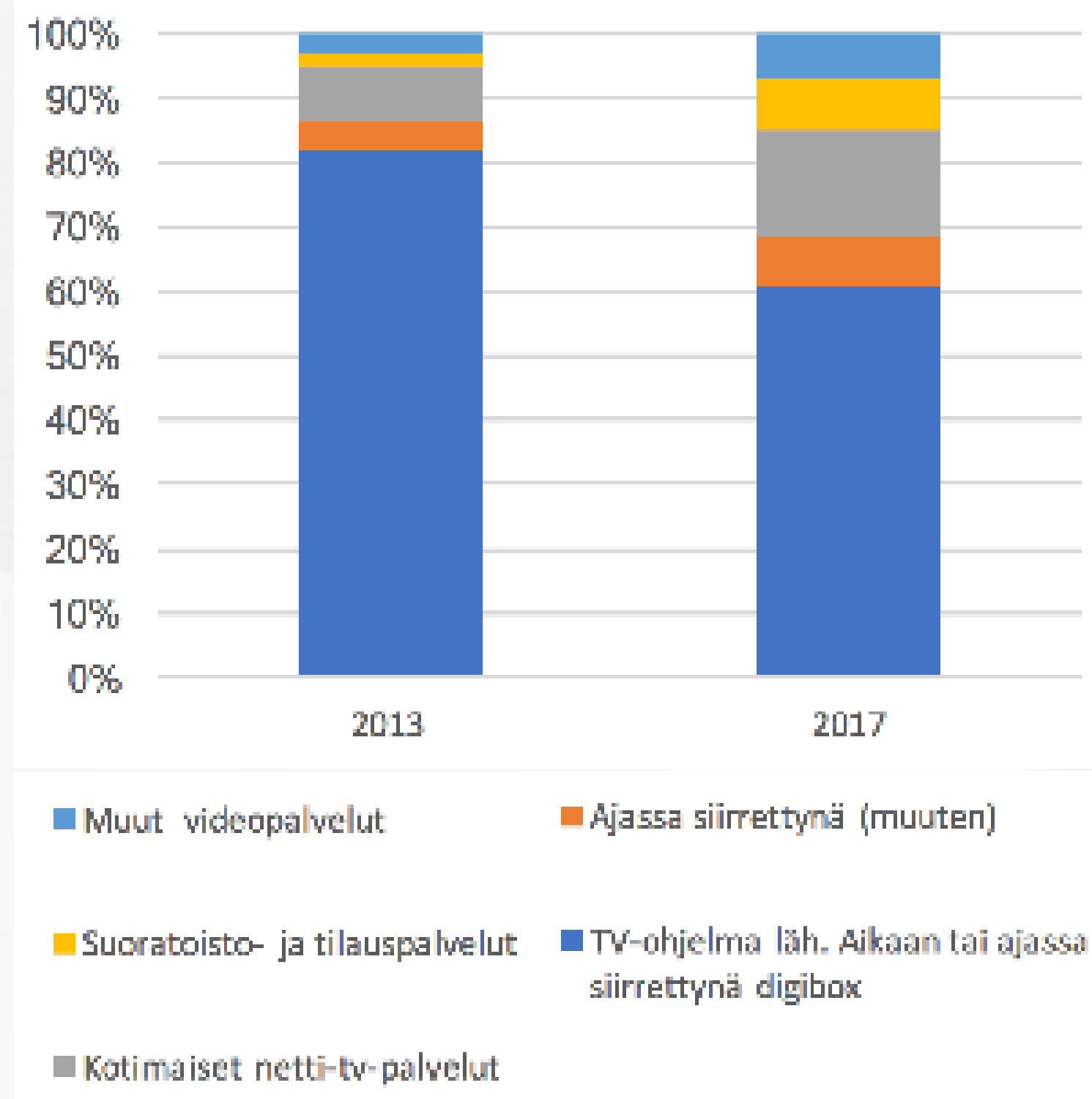
Vuoden 2018 alussa mainonnan **panostukset ovat jatkaneet laskuaan** sanoma-, kaupunki- ja aikakauslehdissä, sekä pitkän kasvu-uran jälkeen radiossa. Televisiossa mainospanostukset kasvoivat. Television mainostulot eivät ole merkittävästi pienentyneet vuoteen 2006 verrattuna, mutta markkinaa jakaa useampia toimijoita. Radiomainonta on kasvanut samassa ajassa 10 miljoonaa euroa.

Verkkomainonnan kasvu jatkuu, ja vuonna 2017 kasvua kertyi 12 %. Verkkomainonnasta noin puolet päättyy kotimaisille mediayrityksille, **toinen puoli on kansainvälisten digijättien kuten Googlen ja Facebookin hallussa**. Koko mainonnasta Googlen ja Facebookin osuus on 18 %.

Painettujen sanomalehtien levikit ovat laskeneet, mutta digitilausten määrä on loiventanut kehitystä.

Aikakauslehtien levikeistä ei ole julkista tietoa vuoden 2014 jälkeen, mutta esimerkiksi **irtonumeromyynti on laskenut merkittävästi viime vuosina**. Vuodesta 2012 irtonumeromyyntin arvo on pudonnut 71,9 miljoonasta 51,8 miljoonaan euroon. Lukijamäärien lasku myötäilee kehitystä.

Ajankäytön jakautuminen (%) tv- ja videopalveluihin



Television katselussa perinteistä lähetyksiaikaan tapahtuvaa katselua oli 60 prosenttia, kun se vuonna 2013 oli 83 prosenttia. Kotimaiset netti-televisiopalvelut, sekä suoratoisto ja tilausvideopalvelut ja videopalvelut ovat kasvattaneet suosiotaan. Kotimaisten tv-yhtiöiden palveluita katsoo viikottain 40 prosenttia suomalaisista, ja esimerkiksi YouTube-videopalvelua 42 prosenttia ja Netflix-tilauspalvelua 23 prosenttia.

Radion kuunteluun käytetty aika ja viikkotavoittavuus eivät ole muuttuneet 2010-luvulla. Kirjojen myynti kääntyi vuonna 2016 kasvuun koulujen uuden opetussuunnitelman ja uusien oppikirjojen myynnin myötä. Yleisen kirjallisuuden myynti supistui vajaalla 3 prosentilla.

Kirjamyynti on supistunut noin 10 prosenttia vuoteen 2012 verrattuna.

Painoalan liikevaihto supistui vuonna 2017, mutta kotimaan kysyntä elpyi. Vastaavasti vientimyynti on haasteellista.

Median käyttö älypuhelimilla kasvaa, etenkin sanomalehtien, television, äänikirjojen ja podcastien osalta. Uutisten kulutus älypuhelimella kasvoi vuoteen 2017 saakka, ja samalla siitä on tullut yhä useammalle verkkouutisten tärkein lähde.

Media-alan yritysten ja alalla työskentelevän henkilöstön määrä on supistunut voimakkaasti viimeisten vuosien aikana. Yritysten määrä on vähentynyt kaikilla mediatoimialoilla, yhteismäärä on laskenut alle 2 000:een ja henkilöstön usealla tuhannella noin 21 000:een.

Alalla on tehty runsaasti yrityskauppoja, ja konsolidaatiot jatkuvat todennäköisimmin myös tulevina vuosina.

1.

Perinteiset mittarit osoittavat alan supistumista pitkällä aikavälillä

2.

Digitaalisten kanavien vaikutus: yleisöt ja kilpailu kasvavat. Ansaintaan liittyy haasteita ja mahdollisuuksia.

3.

Murros ei pysähdy vaan jatkuu heijastuen alan rakenteeseen ja ansaintaan radikaalisti

Analyyysiosa:

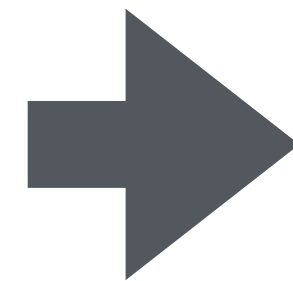
- 1) Muutosdraiverit
- 2) Skenaario
- 3) Vaikutukset



1. NYKYBISNEKSEN ARVIO

2. STRATEGIATYÖ

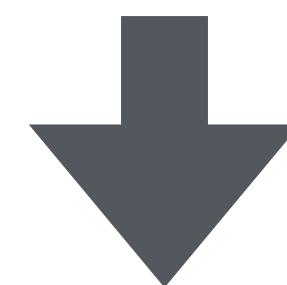
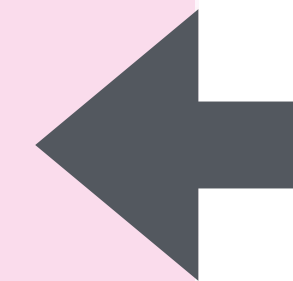
3. TOIMEENPANO



Laskelmat: nykybisneksen koko 2030 mennessä.

Pidä, luovu, kehitä -alueiden tunnistaminen nykybisneksessä

Uusien tulonlähteiden osuus vuoteen 2030 mennessä

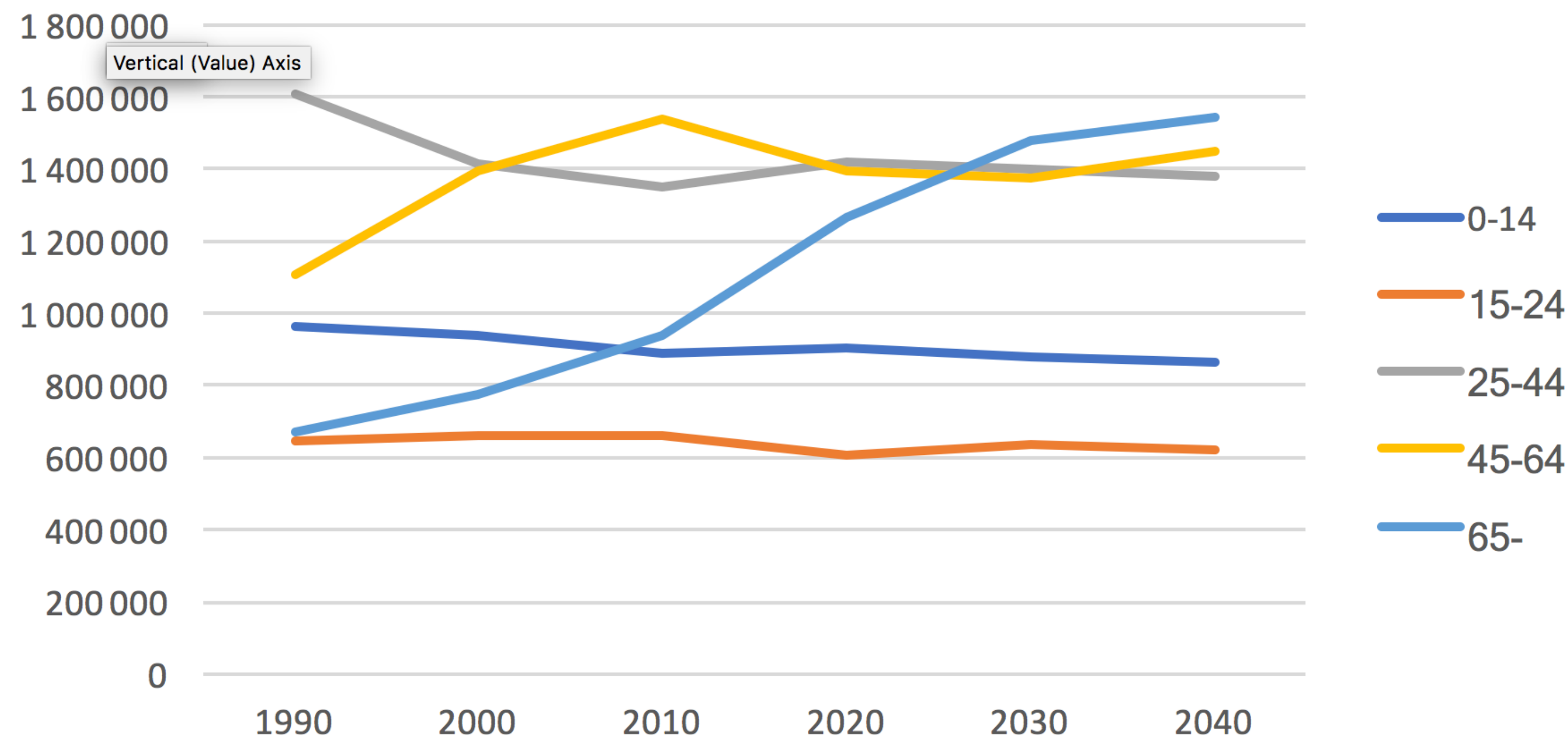


Perusta strategiatyölle



1. Demografia
2. Kapungistuminen
3. Teknologian kehitys
4. Disruptiiviset voimat
5. Sosiaaliset muutosvoimat

Väestörakenne 1990-2040

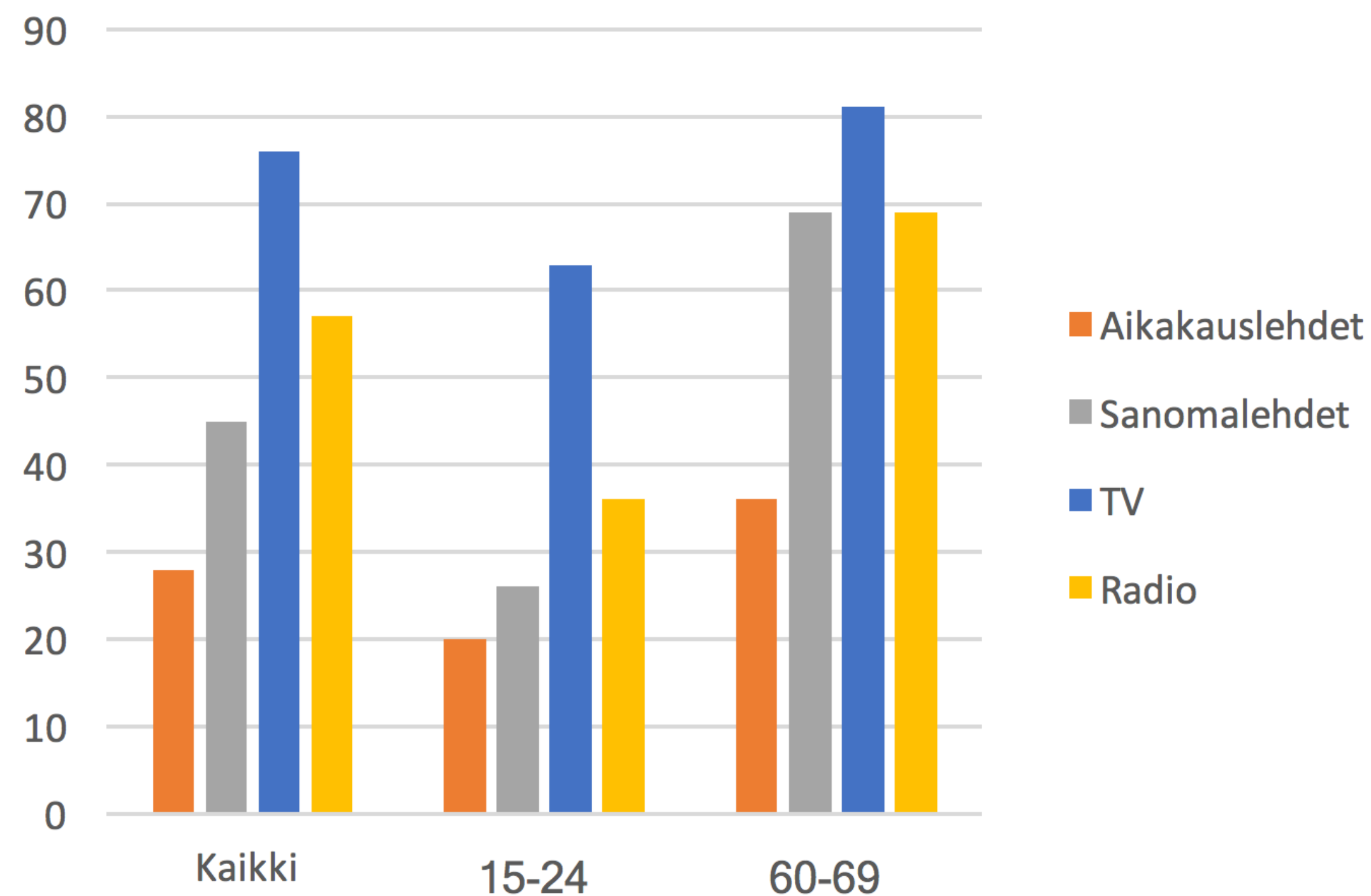


Lähde: Tilastokeskus, väestöennuste.

1

Vuoteen 2030 mennessä yli 65-vuotiaiden määrä nousee viidennekseen koko väestöstä. Työikäinen väestö supistuu. Vastaavasti alle 15-vuotiaita on vähemmän kuin sataan vuoteen. Ilman nettomaahanmuuttoa Suomen väestömäärä laskisi, mutta maahanmuuton ansiosta se kasvaa noin neljännesmiljoonalla vuoteen 2030 mennessä.

Joukkoviestinten kulutusosuudet (min/vrk) 2016



2

Perinteinen media tavoittaa parhaiten ikäryhmän 60–69, joka myös käyttää eniten aikaa siihen. Printissä ero alle 25-vuotiaisiin on huomattava. Yli 60-vuotiaat käyttävät television seuraamiseen kaksi kertaa enemmän aikaa vuorokaudessa kuin alle 25-vuotiaat.

3

Vuoteen 2030 mennessä sanomalehtien päivätavoittavuudesta katoaa 400 000 ihmistä ja vuoteen 2040 mennessä 1 000 000 ihmistä luonnollisen poistuman kautta.

4

Lähes puolet 65-74-vuotiaista lukee sanomalehtisisältöjä älypuhelimella. Senioreiden tottumus käyttää ilmaisia sisältöjä kasvaa.

1 Suomen kaupungistumisaste kasvaa 72,5 prosenttiin vuoteen 2030 mennessä

2 Väestö kasvaa 1/3:ssa kunnista. Muissa se vähenee.

3 Kasvualueita ovat Helsingin metropolialue, Helsingin ja Tampereen kasvukäytävä, suurimmat kaupunkialueet Lounais-Suomessa, Pohjanmaalla sekä osassa Lappia. Helsingin seudun väestö kasvaa 1,7 miljoonaan 2030 mennessä.

“Kaupungistumisen vauhti muuttuu. Uudet kaupungit syntyvät vuosikymmenissä, eivät vuosisadoissa. Kolmenkymmenen vuoden päästä 80 prosenttia ihmisistä asuu suurissa kaupungeissa ja nämä ovat silloin vastuussa 90 prosentista maailmantaloudesta”,
Roope Mokka, DemosHelsinki 04/2018

“Alueellisen ja paikallisen median osalta markkinat supistuvat koko ajan. Kehitys menee portaittain.”
Kai Telanne, toimitusjohtaja, AlmaMedia

”Paikallislehtien kannalta keskeisiä kysymyksiä on, kuinka kauan poismuuttajat haluavat maksaa uutislehden tilaamisesta. Toinen kysymys on sekä perusjakelun että varhaisjakelun kustannukset ja toimintavarmuus. Kustannukset nousevat ja toimintavarmuus heikkenee.”
Sirpa Kirjonen, markkinointi- ja tutkimusjohtaja, Sanomalehtien Liitto

MUUTOSDRAIVERI 1 & 2

Demografia ja kaupungistuminen

Strategiatyön vaihe 1:

Miten väestön ikääntyminen ja kaupungistuminen vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan vuoteen 2030? Mikä osa tuloista katoaa suurella varmuudella?

Vaikutuksen ennakoiminen ja nopeuden arvioiminen on strategiatyön yksi lähtökohta. Miten laskette nykybisneksen koon vuonna 2030?





MUUTOSDRAIVERI 3

Teknologian kehitys

Digitaalinen murros ei pysähdy vaan etenee

Tutkimusyhtiö Gartnerin mukaan kaikesta kuluttamisesta 54 % siirtyy digitaalisille alustoille vuoteen 2020 mennessä. Kaikesta digitaalisesta kuluttamisesta puolet tapahtuu älypuhelisten kautta vuoteen 2020 mennessä.

”Tekoäly on kaikkialla. Me ajattelemme jokaisen tuotteemme uudelleen tekoäly-integraation kannalta.”
Sundar Pichai, Googlen toimitusjohtaja.

MUUTOSDRAIVERI 3

Teknologian kehitys

ESIMERKKI

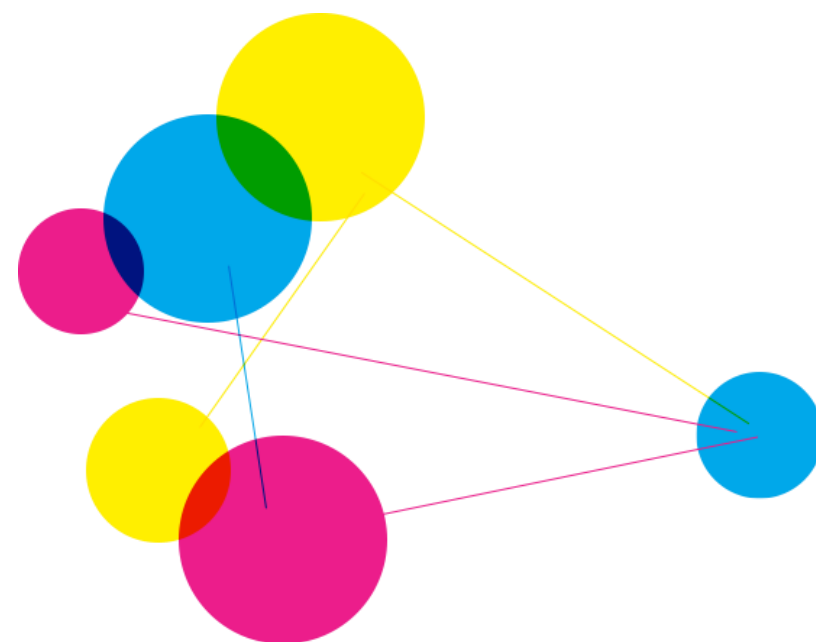


Verkkokauppajätti Alibaban ja uutistoimisto Reutersin yhteishanke Tracer analysoi joka päivä Twitterissä 12 miljoonaa twiittiä. Se pystyy havaitsemaan, luokittelemaan, kirjoittamaan ja välittämään uutisia reaaliaikaisesti Reutersin toimittajille automaattisesti. Se myös arvioi uutis-, uutuus- ja totuusarvoa sekä laatii niistä otsikolla varustetun tiivistelmän. Sovellus myös oppii koko ajan.

Uutisia tuottava tekoälysovellus Automated Insights tuottaa 2 000 uutista sekunnissa. Se on mm. uutismedia Bloombergin ja AFP:n käytössä esimerkiksi talousuutisissa. News UK:n suosittelupalvelu James muokkaa sisältöä lukijan kiinnostuksen, käytetyn ajan ja käyttökertojen perusteella. Palvelu on The Times ja The Sunday Times -lehtien kehittämä.

Netflix-palvelussa katsotusta sisällöstä 90 % valitaan palvelun algoritmisen suosittelun perusteella.

MIT:n mukaan kolme neljästä yrityksestä investoi koneoppimiseen lähivuosina tavoitteena myynnin kasvattaminen.



MUUTOSDRAIVERI 3

Teknologian kehitys

Tekoälyn ja datan hyödyntämiseen liittyvät innovaatiot ovat länsimaisiin yhteiskuntiin eniten vaikuttava muutosvoima lähitulevaisuudessa. Suomen hallitus tukee tekoäly-investointeja tuottavuutta ja kilpailukykyä lisäävinä hankkeina.

Yhden arvion mukaan lähivuosina eniten potentiaalia tekoäly- ja koneoppimisen sovelluksille on mm. verkkokaupassa.*

Markkinoilla yleistyvät tekoälysovellukset tarjoavat mediataloille sekä tehokkuutta omaan liiketoimintaan kaikissa sen vaiheissa että uusia kasvun mahdollisuuksia. Yleistymässä ovat maksamiseen, rekrytointiin ja henkilöstöhallintoon, henkilökohtaisiin virtuaali-assistentteihin, talous- ja palkkahallintoon, asiakaspalveluun, kiinteistöylläpitoon sekä tuotejakeluun liittyvät sovellukset.

Tekoälyn hyödyntäminen journalistisessa sisällöntuotannossa kasvaa, vaikka sovellukset edustavat nk. yksinkertaista tekoälyä ja sopivat taustatyöhön, tietohakuihin ja toisteisiin sisältöihin, kuten talousraportteihin ja urheilu-uutisiin. Sisällöntuotannon tukena tekoälysovelluksia on Suomessa jo käytössä

Helsingin Sanomilla, Aamulehdellä, Ylellä ja HSS-Medialla. Rutiinityön vähentäminen laskee kustannuksia ja luo tehokkuutta.

Suurin osa tekoälyn kehityshankkeista uutismedioissa on suositteluun liittyviä sovelluksia Reuters Institutin mukaan.

Alan yhteiset intressit kohtaavat teknologian kehittämishankkeissa, esimerkiksi investointien, kompetenssien ja kumppanuuksien jakamisessa ja myös kansallisten erityispiirteiden vuoksi. Esimerkiksi tekstin- ja kuvantunnistuksen algoritmien kehityksen jättäminen kansainvälisille digijäteille voi olla maan etujen vastaista.

Digitaalisen mainonnan automaatio kattaa noin 65 prosenttia digimainonnan ostoista Suomessa. Datan jalostamiseen tekoälyn avulla liittyy hyödyntämätöntä liiketoimintapotentiaalia sekä sisällöntuotannossa, markkinoinnissa että mediamyynnissä. Esimerkiksi Aller on suuntautunut sisällöntuottajayrityksestä dataa hyödyntävien palveluiden tuottajaksi.

Data-analytiikka on kehittynyt menneitä tapahtumia kokoavasta kuvailevasta (descriptive)

analytiikasta ennakoivaan (predictive) analytiikkaan ja edelleen ohjailevaan (prescriptive) analytiikkaan. Kaksi jälkimmäistä mahdollistavat sisältöjen, mainonnan ja palveluiden yhä tarkemman ja personoidumman kohdentamisen sekä brändien ja kuluttajien vuorovaikutuksen syvemmän ymmärtämisen. Liiketoimintahyödyt voivat olla merkittäviä mikrokohdennetussa vuorovaikutuksessa.

Datan määrä sekä sen heikko ja epävarma laatu haittaavat hyödynnettävyyttä.

Data-analytiikka-kompetensseja tarvitaan mediatalon kaikilla osastoilla.

MUUTOSDRAIVERI 3

Teknologian kehitys

"Me olemme segmentoineet yleisömmä ja kehittäneet kullekin mikrosegmentille kohdennettuja sisältöjä. Yksityiskohtaisen profiloinnin kautta me optimoimme sekä toimituksellista sisältöä että mainonnan viestejä. Tuloksena on 40 prosentin kävijämääräkasvu."

Chris Reynolds, varatoimitusjohtaja Conde Nast

"Dagens Nyheter kehitti SparkBeyond-tekoälystartupin kanssa mallin, joka ennakoi 86 prosentin tarkkuudella niiden tilaajien käytöksen, jotka aikovat luopua tilauksesta. Malli reagoi tilanteisiin reaaliaikaisesti. Tilaajadropit vähenivät neljänneksellä lyhyessä ajassa."

Sara Öhrvall, Senior advisor

"Tulevaisuudessa sisällöt ja mainonta pitäisi nähdä keinona kasvattaa datavarantoja, eikä päinvastoin."

Lassi Kurkijärvi, liiketoimintajohtaja, Solita

Puheohjaus ja botit

Teknologian kehitys

ESIMERKKI



Vuoteen 2030 mennessä 30 prosenttia kaikesta nettiselailusta tapahtuu ilman näyttöä. *Tutkimusyritys Gartner.*

Vuoteen 2020 mennessä puolet kaikista netin hakutoiminnoista on puheohjattuja. *comScore.*

Googlen puheentunnistus saavutti 95 prosentin tarkkuuden vuonna 2017. *Mary Meeker Internet Trends.*

Puheohjattujen älykaiuttimien markkina kasvaa 13 miljardiin dollariin ja 100 miljoonaan myytyyn älykaiuttimeen vuoteen 2024 mennessä. *GlobeNewswire.*

Puolet amerikkalaisista kodeista omistaa älykaiuttimen viiden vuoden kuluttua. *Juniper Research.*

Vuoteen 2020 mennessä 40 % kaikesta interaktiosta älypuhelimien kanssa tapahtuu tekoälyn tai bottien kautta. *Tutkimusyritys Gartner.*

Puheohjaus ja botit

Teknologian kehitys

Puheohjaus on digitaalisen talouden seuraava megatrendi. Lukemisen, näppäilyn, skrollaamisen ja katselemisen rinnalle ja ohi on nousemassa vuorovaikutus puheen ja kuuntelemisen kautta.

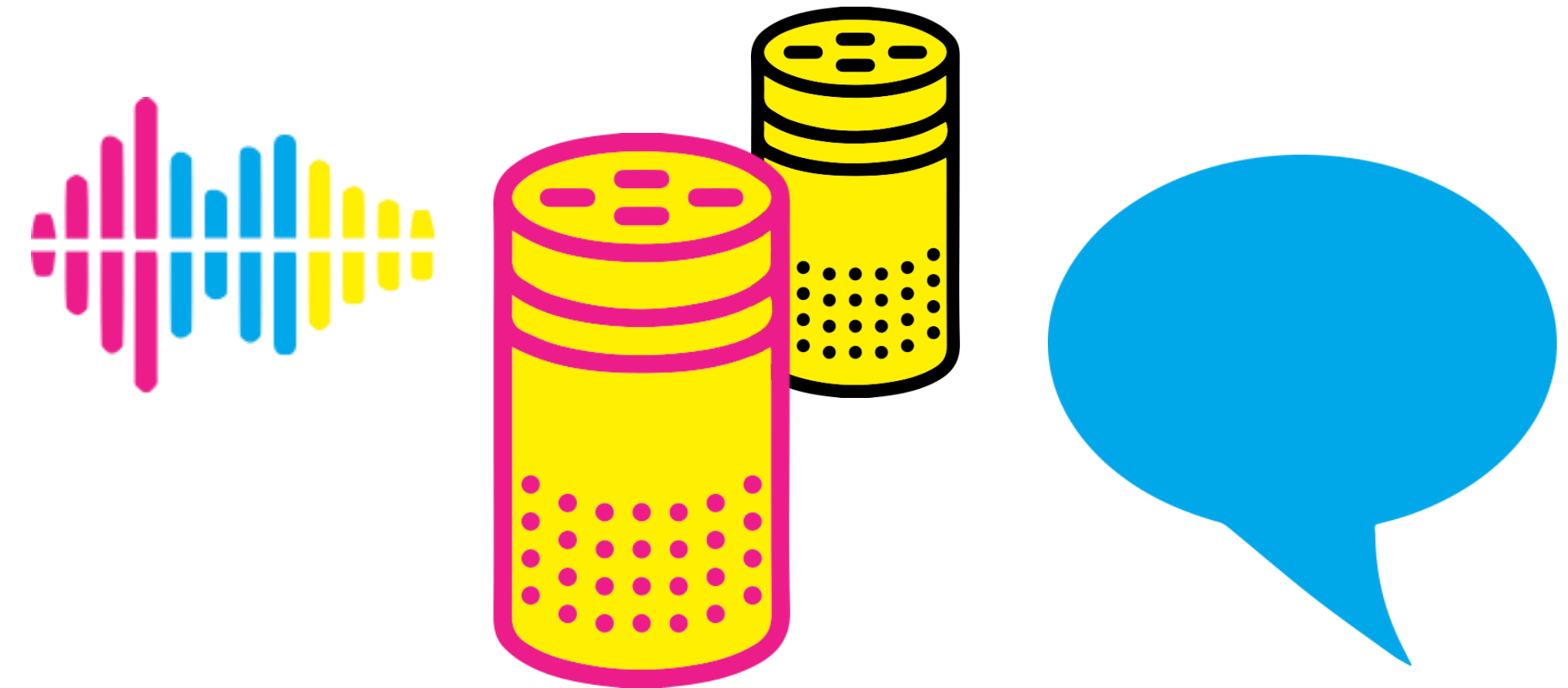
Puheohjaus yleistyy ensin älykaiuttimien käyttöliittymänä. Älykaiuttimilla, kuten Amazon Echolla ja Google Homella voi ohjata kodin lämmitystä, valoja ja muuta elektroniikkaa, kuten televisiota. Älykaiutinmarkkinan kasvuodotuksista kertoo, että laitevalmistajia ovat nyt myös Sonos, Samsung, Apple ja Microsoft.

Markkinajohtaja Amazon Echolla voi kuunnella suosituimpia twiittejä, soittaa, tehdä ostoksia ja maksaa laskuja. Eniten

älykaiuttimia käytetään musiikin kuunteluun, säähän, ”yleisiin kyselyihin” eli hakuihin ja neljänneksi eniten uutisiin. Echon rajapinta on avoin, ja merkittävimmät amerikkalaiset uutismediat tuottavat siihen päivittäin sisältöä.

Älykaiuttimen käyttö oli lisännyt käyttäjien uutisten, podcastien ja äänikirjojen eli on demand audion kulutusta.

Amazon Echon puheentunnistusohjelma Alexa on tehnyt merkittäviä yhteistyösopimuksia mm. elektroniikka-, kodinkone- ja autovalmistajien kanssa. Puheohjauksen ennustetaan yleistyvän sekä kodinkoneissa esineiden internet -ilmiön myötä ja autoissa, etenkin itseohjautuvien



ajoneuvojen myötä. Tietyt Hyundai-mallit voi avata ja lukita Alexalla jo nyt.

Amazon Echon ja muiden älykaiuttimien ansaintamallit ovat vielä kehittymättä. Tällä hetkellä niiden yleistyminen tietää ilmaisen sisällön eksponentiaalista kasvua. Uutisbrändit ja lähteet eivät myöskään nouse puheohjaus-laitteissa esiin.

Puheohjaus ja botit

Teknologian kehitys

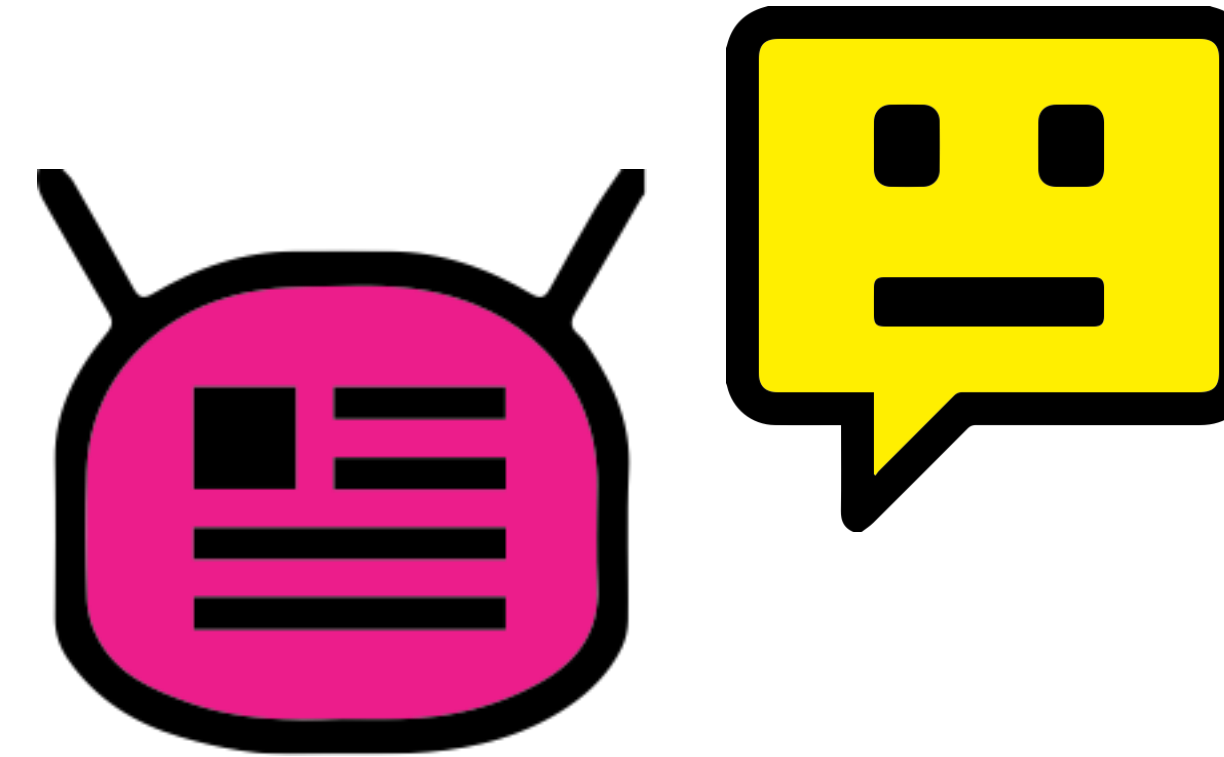
Keskustelubottien* suosio on kasvanut viestipalvelujen suosion kasvun myötä. Neljän suurimman viestipalvelun WhatsAppin, Facebook Messengerin, WeChatin ja Viberin yhteenlaskettu käyttäjämäärä ylitti neljän suurimman yhteisöpalvelun (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn) käyttäjämäärän jo vuonna 2015. Niiden kautta lähetetään 60 miljardia viestiä päivässä, kolme kertaa enemmän kuin tekstiviestejä.

Suomalaiset pitävät sukupuolesta ja iästä riippumatta WhatsAppia tärkeimpänä sosiaalisena medianä.

Uutisbotit ovat yleistyneet vuoden 2016 jälkeen, kun Facebook avasi Messenger-

viestipalvelun ulkopuolisille kehittäjille. Sen jälkeen sille on kehitetty yli 30 000 bottia. WhatsApp avasi ohjelmointirajapintansa ulkopuolisille kehittäjille vuonna 2017.

Uutismedioista The Wall Street Journal, The Guardian, The Economist ja BBC ovat avanneet uutisbottipalvelun. BBC on lisäksi testannut bottien upottamista osaksi verkon uutispalvelua. Suomessa botteja ovat kehittäneet Yle ja Sanoma. Ruotsalaisen Dagens Median Zummy-botti oppii suosittelemaan personoituja sisältöjä ilman erillisiä tilauksia. **Keskustelevien viestipalvelujen** edelläkävijä on kiinalainen 900 miljoonan käyttäjän WeChat, jonka kautta voi tilata erilaisia palveluja ja suorittaa maksuja.



Keskusteleva kaupankäynti yleistyy tulevaisuudessa viestipalveluissa myös Euroopassa.



* Keskusteluboteilla tarkoitetaan älykkäitä tietokoneohjelmia, jotka on suunniteltu keskustelemaan tai simuloimaan keskusteluja käyttäjän kanssa.

Puheohjaus ja botit

Teknologian kehitys

ESIMERKKI

AR/VR-markkinan yhteenlasketun liikevaihdon arvioidaan nousevan 108 miljardiin dollariin vuoteen 2021 mennessä. Kasvusta suurin osa menee lisätyn todellisuuden eri AR-sovellusten kasvuun.

108 000 000 000 \$

AR / VR / MR

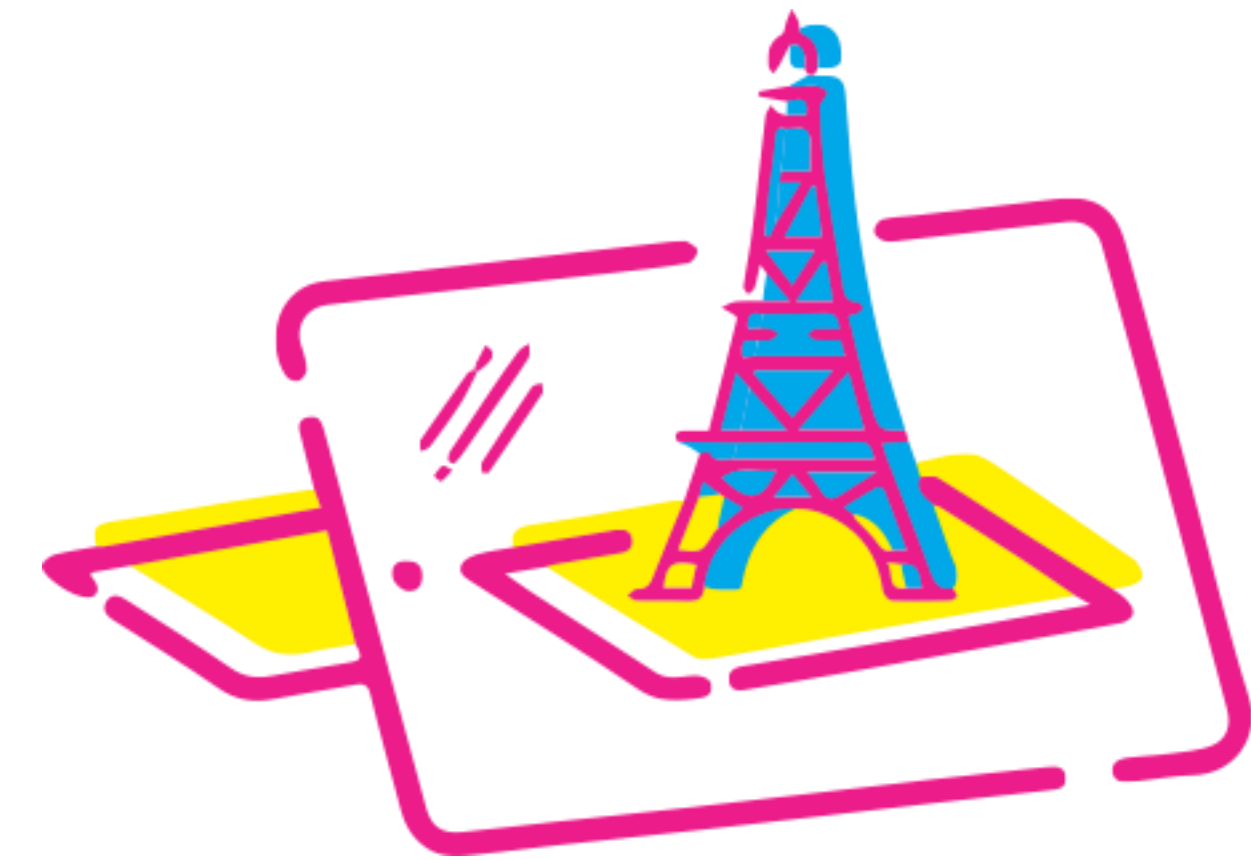
Eli lisätty todellisuus, virtuaalinen todellisuus ja mixed reality

Lisätyn todellisuuden sovellukset ovat tulleet suurelle yleisölle tutuksi älypuhelinten Pokémon Go -pelin ja sosiaalisen median kuvamanipulaatio-suodatinten myötä. AR-ominaisuuksien odotetaan lisääntyvän älypuhelinten uusien versioiden myötä. Teknologia tarjoaa mahdollisuuksia digitaalisen mainonnan ja toimituksellisen sisällön kehittämiseksi ja käyttäjien sitouttamiseksi.

Kolmiulotteisten mallien kaupallisen potentiaalin hyödyntäminen voi vielä pitkään olla rajallista, vaikka kokeiluja on tehty runsaasti sekä kansainvälisesti että Suomessa.

Lisätyn todellisuuden pitkäaikainen kehitys vähentää näyttöjen merkitystä sisältöjen kuluttamisessa.

Virtuaalisen todellisuuden sovellukset avaavat markkinaa peleille, elokuville ja viihteelle, etenkin urheilulle sekä mm. opetukseen. Uutismediassa virtuaalisen todellisuuden käyttö tuskin laajasti yleistyy. Amerikkalainen koripallon NBA-liiga ja jalkapallon NFL-liiga ovat aloittaneet VR-lähetykset peleistään vuonna 2016. Myös kansainvälinen olympiakomitea on investoinut VR-teknologiaan Intel-kumppanuuden kautta.



AR / VR / MR

Eli lisätty todellisuus, virtuaalinen todellisuus ja mixed reality

”Lisätty todellisuus tulee arkiseksi osaksi meidän jokapäiväistä elämäämme.”

Tim Cook, toimitusjohtaja, Apple.

”Viidessä vuodessa dataohjautuvuus on mukana kaikessa. Nykyään tehdään mainontapäätöksiä dataan perustuen, viidessä vuodessa tämä on päinvastoin: data tekee päätökset henkilöihin perustuen. Data esittää, miten asiat tehdään ja se hyväksytään.”

Jaakko Nordlund, toimitusjohtaja, MTV

MUUTOSDRAIVERI 3

Teknologian kehitys

Strategiatyön vaihe 2:

Mitä mahdollisuuksia teknologian innovaatioiden yleistymisen tuo liiketoiminnan kasvattamiseen tai tuottavuuden tehostamiseen?

Mitä uhkia teknologian yleistymisen sisältää?

Minkä nousevan teknologian suhteen ei ole varaa olla myöhässä?

Millaisia seurauksia tällä arviolla on investointeihin, kompetensseihin ja kumppanuuksiin? Miksi on tärkeitä liikkua heti?



MUUTOSDRAIVERI 4

Disruptiiviset voimat

- a) Digijättien valtakausi
- b) Median käytön muutos

ESIMERKKI

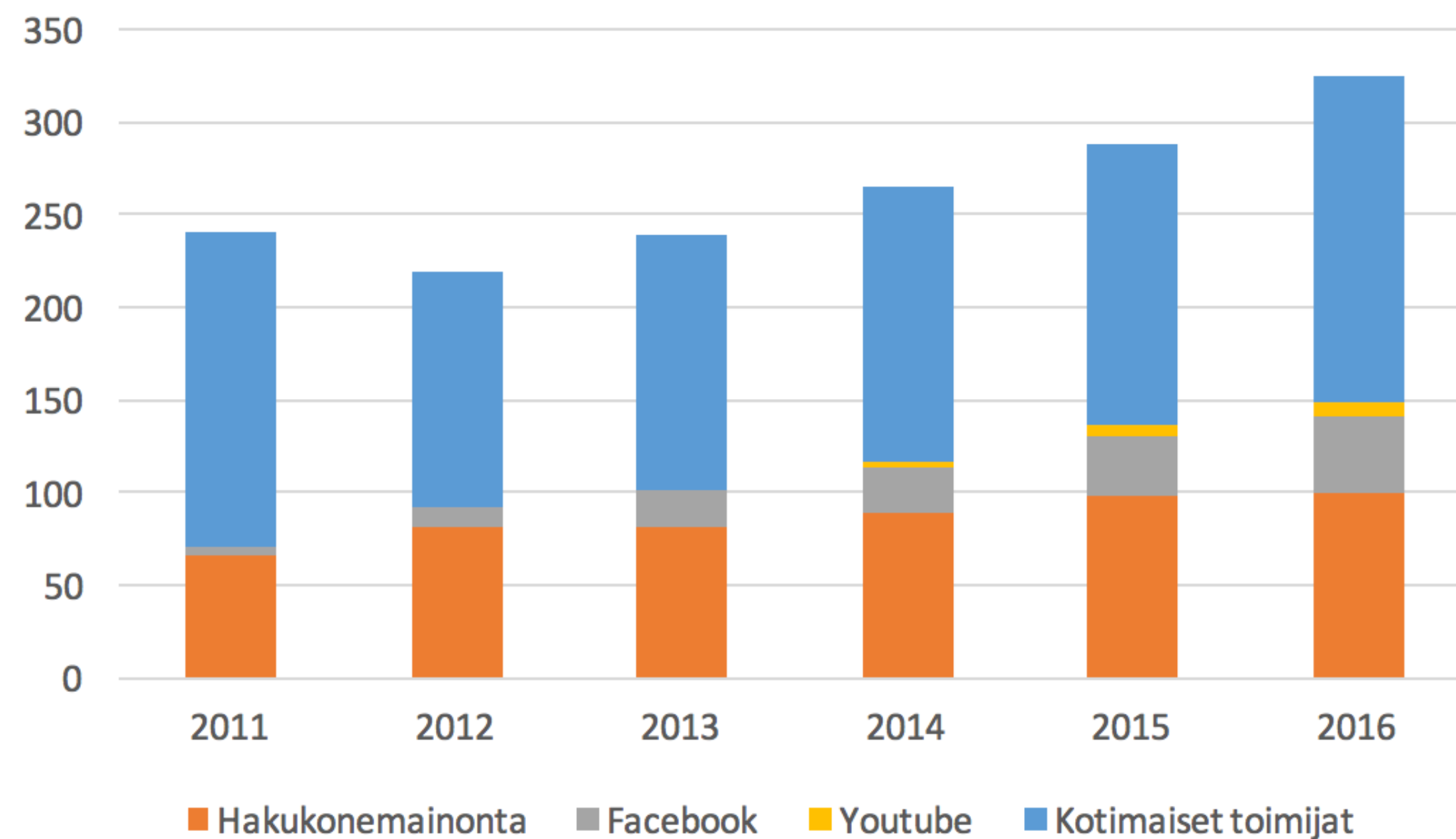
21 % uutismediatalojen johtajista pitää alan suurimpana uhkana digijättien alustojen valtaa. 44 % on enemmän huolissaan digialustoista kuin edellisenä vuonna. *Digital News Report 2018. Reuters Institute.*

Neljän suurimman digitaalista taloutta hallitsevan korporation, Googlen, Applen, Facebookin ja Amazonin yhteenlaskettu liikevaihto ylittää lähes jokaisen valtion bruttokansantuotteen. Vain neljän valtion BKT on GAFA-yrityksiä suurempi. *Scott Galloway: The Four.*

MUUTOSDRAIVERI 4

Disruptiiviset voimat

Digijättien valtakausi



Neljä suurinta digitaalisen talouden globaalia yritystä, Google, Facebook, Amazon ja Apple, hallitsevat sekä digitaalisten alusten rahavirtoja, käyttäjiä että näistä syntyvää dataa. Nelikon yhteenlaskettu markkina-arvo on 2 300 miljardia euroa ja vuosittainen liikevoitto sata miljardia euroa. Voimakkaimpien yritysten joukkoon liitetään usein myös Microsoft, ja ajoittain Alibaba ja Googlen emoyritys Alphabet.

Ne pyrkivät laajenemaan myös yritysostoilla. Apple, Alphabet, Microsoft, Facebook ja Amazon ovat 10 vuoden aikana ostaneet 436 yritystä.

MUUTOSDRAIVERI 4

Disruptiiviset voimat



Digijättien valtakausi

GAFA-yritykset tekevät liiketoimintaa teknologian, innovaation ja median risteyskohdassa. Facebookilla on 2 miljardia käyttäjää, ja sillä on hallussaan kuusi kymmenestä suosituimmasta sosiaalisen median sovelluksesta. Google hallitsee globaalisti hakumarkkinaa ja Amazon verkkokauppaa. Digijättien valtakausi heijastuu paitsi perinteisiin mediayhtiöihin, myös logistiikka-, pankki-, vähittäiskauppa- ja energiayhtiöihin, jotka ovat joutuneet uudistamaan toimintamallejaan digijättien disruptoivan eli markkinaa muuttavan vaikutuksen vuoksi.

Yrityksiä on arvosteltu sekä Yhdysvalloissa että

kansainvälisesti sekä veronkierrosta että hallitsevan markkina-aseman väärinkäytämisestä. Kesällä 2017 EU määräsi Googlelle 2,42 miljardin sakot kilpailusääntöjen vastaisesta toiminnasta.

Facebook joutui keväällä 2018 kansallisen ja kansainvälisen arvostelun kohteeksi valeuutis-ilmiön sekä yksityisyyden suojaan liittyvien rikkeiden ja puutteiden vuoksi. Arvostelu laski Facebookin kurssin arvoa, mutta ei vaikuttanut sen tulokseen.

Suurimmat yritykset ovat merkittävässä asemassa teknologian kehityksessä, esimerkiksi

Alphabet on sijoittanut huomattavasti tekoälytutkimukseen, Amazon taas robotiikan ja drone-kuljetushelikopterien kehitykseen.

Suurimmat yritykset laajenevat myös muille toimialoille, kuten mediatuotantoon. Amazon sijoittaa vuonna 2018 9 miljardia euroa draamasarjojen tuotantoon ja Facebook 1 miljardia videotuotantoon. Aiemmin Facebook on tehnyt yhteistyösopimuksia mm. Vox Median ja BuzzFeed-mediayrityksen kanssa alkuperäisestä videotuotannosta.

MUUTOSDRAIVERI 4

Disruptiiviset voimat

Yhdysvalloissa Googlen ja Facebookin osuus kaikesta digitaalisesta mainonnasta on yhteensä 63 %, eikä kasvun ennakoida hidastuvan. Ruotsissa ja Tanskassa vastaava luku on 60 %, Suomessa 49 %. Digitaalisen mainonnan globaali keskittyminen jatkuu, ja osuuksista alkavat taistella myös Amazon ja kiinalaiset alustat kuten Baidu, Tencent ja Alibaba.

Teknologiajättien poliittisen sääntelyn lisäämisestä keskustellaan runsaasti, mutta toistaiseksi teot puuttuvat.

Mediayhtiöiden suhde Googleen ja Facebookiin on muuttunut viime vuosina. Etenkin uutismedia on pettynyt Facebookin algoritmimuutoksiin ja tarjolla oleviin yhteistyömahdollisuuksiin. Uutisten osuus syötteen algoritmissä on laskettu neljään prosenttiin, ja videon osuutta on kasvatettu. Facebookin osuus amerikkalaisten uutismedioiden digiyleisöstä on laskenut, mutta edelleen 53 % amerikkalaisista lukee uutisensa sosiaalisen median alustoilta. USA:ssa on hyväksytty laki, joka sallii eri mediayhtiöiden neuvotella yhdessä yhteistyöstä Facebookin ja Googlen kanssa.

Mediatatlot pohtivat keinoja vähentää riippuvuuttaan Googlesta ja Facebookista. Saksalainen mediayritys Axel Springer on siirtänyt digimainonnan ohjauksen omaan AppNexus-järjestelmäänsä hyvin tuloksin.

Useat kuluttajatuoteyritykset, kuten Unilever ja Procter & Gamble ovat uhanneet vetää tai vetäneet mainontansa pois Googlesta ja sen omistamasta YouTube-videopalvelusta, koska mainonta oli joutunut tai oli vaarassa joutua moraalisesti arveluttavan videosisällön yhteyteen.

MUUTOSDRAIVERI 4

Disruptiiviset voimat

”Facebook ja Google ovat 100-prosenttisesti mediayrityksiä, vaikka ne väittäisivät muuta. He määrittävät mitä on olla mediayritys ja sen jälkeen kieltävät sen. Puolet amerikkalaisista saa 60 prosenttia uutisistaan Facebookista, ja Facebook on sijoittanut miljardi dollaria alkuperäiseen urheilusisältöön. Facebook on ottanut haltuun kaikki mediayritykselle tyypilliset osa-alueet paitsi vastuun sisällöstä.”

Scott Galloway, Bloomberg View 11/2017.

”Mediatalojen tulee miettiä roolinsa uudelleen maailmassa, jossa ihmiset eivät enää hakeudu median luokse, vaan media sulautuu teknologiaan ja sosiaaliseen mediaan.”

Digital News Report 2018. Reuters Institute.

MUUTOSDRAIVERI 4

Disruptiiviset voimat

"Uskon, että painettu paperinen sanomalehti on voimissaan vielä ainakin viisi vuotta. En näe, että nuoret alkaisivat tilata printtisanomalehteä samoin kuin uskolliset tilaajat ovat tähän asti tilanneet jatkuvia tilauksia ja vuoden kestopilauksia."

Riitta Monto, päätoimittaja, Turun Sanomat.

Median käytön muutos

Perinteinen media tavoittaa parhaiten 60-69-vuotiaat suomalaiset. Erityisesti alle 25-vuotiaisiin ero on huomattava.

Yli 60-vuotiaat käyttävät television katseluun yli kaksi kertaa alle 25-vuotiaita enemmän aikaa.

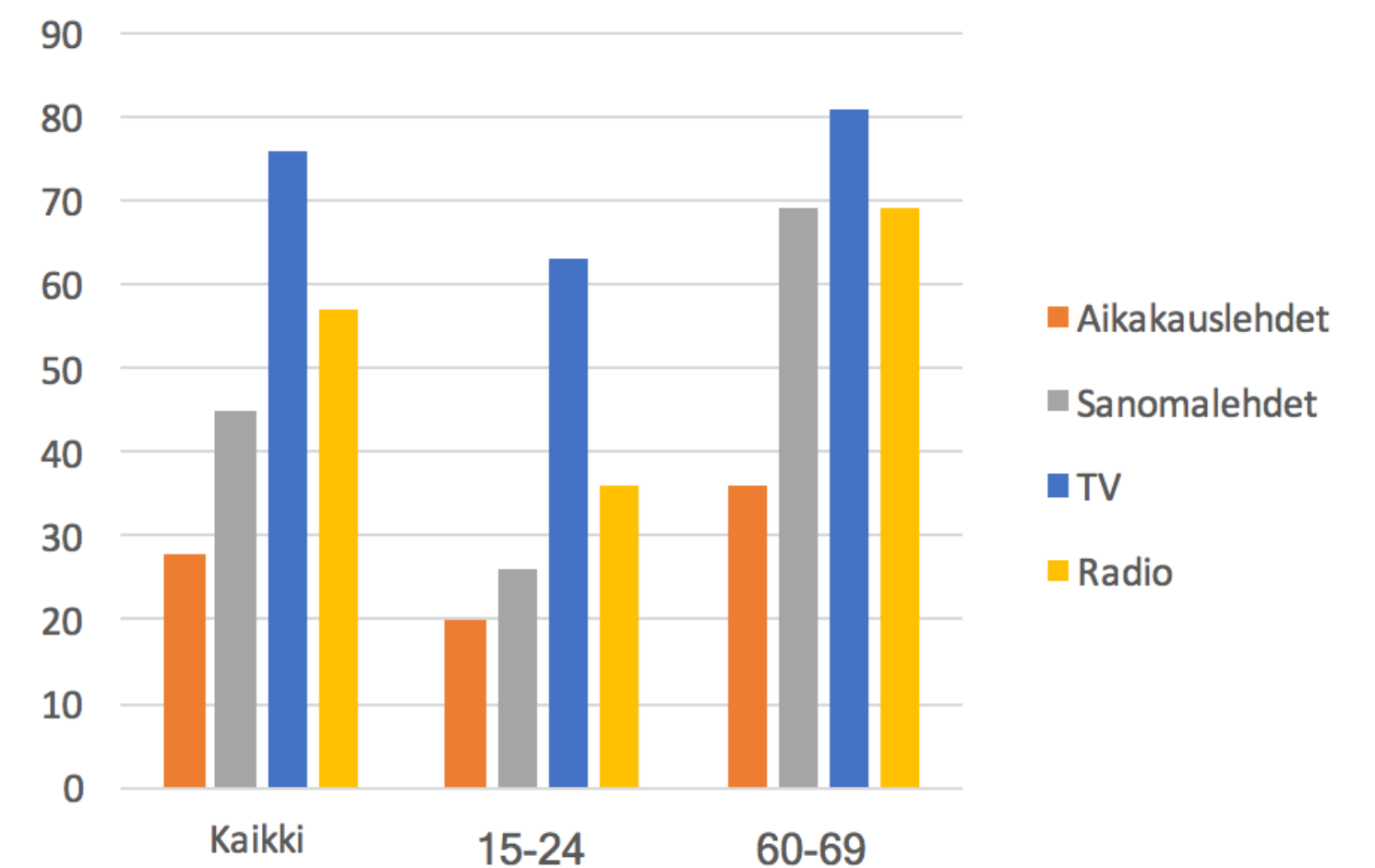
Alle 25-vuotiaat käyttävät lähes kolme kertaa enemmän aikaa verkossa kuin yli 60-vuotiaat ja kolmanneksen enemmän kuin väestö keskimäärin. Alle 45-vuotiaat käyttävät yli puolet medioiden seuraamisen ajasta verkossa.

Lineaarisen television katsominen on vähentynyt kolmessa vuodessa 23 % prosenttia. Suosiotaan ovat kasvattaneet suoratoisto- ja videopalvelut.

Vain 44 % suomalaisista piti 2016 tehdyn kyselyn mukaan itseään perinteisinä television katsojina. Ero aiempaan oli 11 prosenttia. Viidesosalla 18-24-vuotiaita ei ole televisiota tai he eivät käytä sitä. Alle kolmannes ikäryhmästä katsoo suoraa lähetyksiä televisiosta harvemmin kuin kerran viikossa.

Perinteisen radion kuuntelu-aika on vähentynyt alle 25-vuotiaiden keskuudessa 23 minuuttia

Eri medioiden seuraamiseen käytetty aika ikäryhmittäin



vuorokaudessa vuodesta 2010. Kuuntelu-aika on nyt tunti 40 minuuttia. Vastaavasti nuorten muuhun kuunteluun käyttämä aika on kasvanut. Spotifyn ja YouTube'n yhteenlaskettu aika alkaa lähestyä perinteistä radiota tässä ikäryhmässä.

MUUTOSDRAIVERI 4

Disruptiiviset voimat

"Olemme virheellisesti olettaneet, että asiat toimisivat verkossa ja lineaarisessa televisiossa samalla tavalla. Mutta uusi sukupolvi kuluttaa eri tavoin, ja se tulee tiedostaa. Televisio tarkoittaa nyt eri asiaa kuin 15 vuotta sitten. Mielestäni on mahdollista, että paperinen tiedonvälitys marginalisoituu, ja vain pieni ryhmä kuluttaa sitä tulevaisuudessa."

Mika Rahkonen, strategiajohtaja, Yle.

Median käytön muutos

Verkko on suomalaisten pääasiallinen uutislähde, mutta suurin osa uutisyleisöstä seuraa uutisia myös painetusta lehdestä. Verkossa uutisista maksavien käyttäjien osuus on 14 %, mikä on saman verran kuin 2014.

Alle 30-vuotiaat käyttävät eniten aikaa sosiaalisessa mediassa, lineaarisessa televisiossa sekä videoiden ja musiikin suoratoistopalveluissa. Erityisesti netin tilausvideopalveluiden käyttö on kasvanut nopeasti 16-34-vuotiaiden keskuudessa.

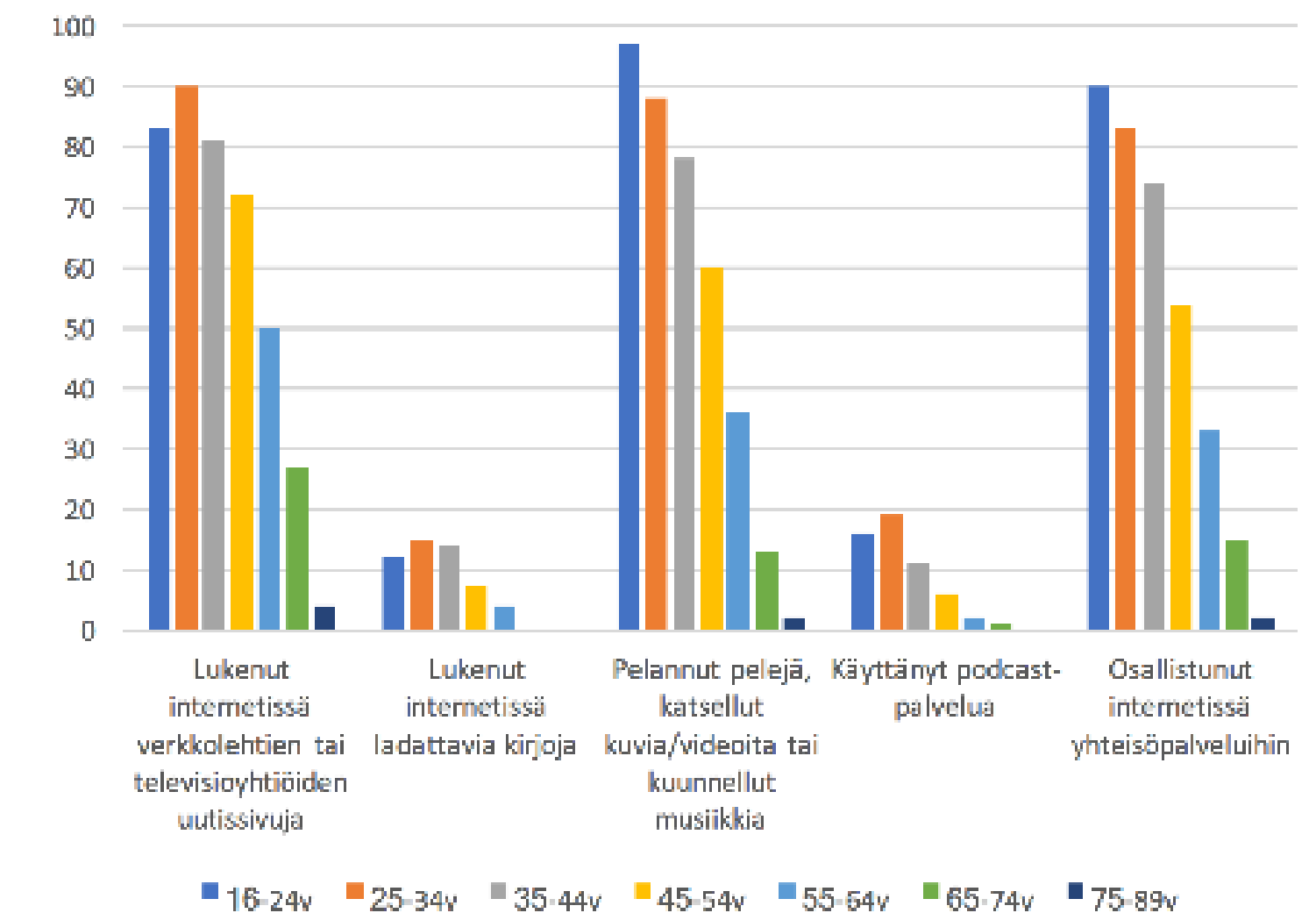
Suomalaisista 56 prosenttia käyttää viikottain jotain sosiaalista mediaa ja nuorista 90 %.

Sosiaalisen median käyttö kasvaa nyt nopeimmin 35-64-vuotiaitten ikäryhmässä. Suosituimmat palvelut ovat Facebook ja viestipalvelu WhatsApp. 34 % Facebookin käyttäjistä Suomessa hakee palvelusta uutisia, 42 % viihdettä, 82 % yhteyttä ystäviin.

Nuorista 29 % käyttää sosiaalista mediaa pääasiallisena uutislähteenä.

Yli 11-vuotiaista suomalaisista yli 90 prosentilla on älypuhelin. Älypuhelin on yleisin väline internetin käyttöön: kolme neljästä älypuhelimien omistajasta käyttää puhelimella nettiä viikottain.

Internetin käyttötavat matkapuhelimella



60 prosenttia on käyttänyt sitä viikon aikana uutissivustojen seuraamiseen, 51 prosenttia sosiaalisen median palveluihin, kahdeksan prosenttia on lukenut kirjoja ja kuunnellut podcasteja. Televisiota älypuhelimella katselee 22 %.

Älypuhelin on pääasiallinen uutislähde 34 % käyttäjistä.



Työn murros

2020-luvulla työn murros aiheuttaa merkittäviä kohtaanto-ongelmia. Työtä syntyy toimialoille ja ammatteihin, joissa ei ole kylliksi osaajia, ja vastaavasti työtä katoaa toisaalla globalisaation, automaation ja palvelullistumisen myötä.

Suomen hallituksen mukaan miljoona suomalaista tulee uudelleenkouluttaa kymmenessä vuodessa.

Osaajapula ICT-aloilla hidastaa useiden eri toimialojen yritysten kasvua. Työn murroksen oletetaan polarisoivan yhteiskuntaa pitkällä aikajaksolla.

ESIMERKIT

Kaikista työpaikoista 14 prosenttia katoaa automaation tieltä. Lisäksi 32 prosenttiin toimenkuvista automaatio vaikuttaa merkittäväällä tavalla. Rutiinityöt katoavat nopeimmin. *OECD 03/2018.*

2

Luottamus

Luottamus mediaan on merkittävästi laskenut useissa länsimaisissa yhteiskunnissa polarisoitumisen, oikeistopopulististen liikkeiden ja valeuutis-ilmion myötä.

Suomessa luottamus on edelleen korkealla. Niin ikään luottamus muihin ihmisiin on Suomessa Euroopan huippua.

Nuorten luottamus hyvinvointivaltioon on heikentynyt, toisaalta luottamus itseän on kasvanut.

ESIMERKIT

Suomalaisista 62 % on sitä mieltä, että ihmisiin voi luottaa. Osuus on EU-maiden korkein. *Eurobarometer 04/2018.*

MUUTOSDRAIVERI 5

Sosiaaliset muutosvoimat

3

Visuaalisuus

Sosiaalisen median sekä audio-, video- ja suoratoistopalvelualustojen kasvu on muokannut viestinnän ja kommunikaation kulttuuria visuaalisemmaksi ja audiitiivisemmaksi.

Perinteisen kaunokirjallisuuden myynti laskee vuosittain.

Puheohjauksen yleistymisen vähentää lukemisen kulttuuria.

ESIMERKIT

YouTube-videopalvelun sisältöä katsotaan miljardi tuntia päivässä. Amerikkalaiset katsovat online-videoita keskimäärin kaksi tuntia päivässä. *New York Times* 1/2018

”Verkon mediakulutusta määrittelee lukemisen alamäki ja videon ja kuunneltavan sisällön räjähdysmäisesti kiihtyvä kasvu.”

New York Times 2/2018.

”Kirjakieli on lapsen ensimmäinen vieras kieli koulussa.”

Helsingin Sanomat 2017.

”Milleniaalit maksavat mieluummin elämyksistä kuin omistamisesta.”

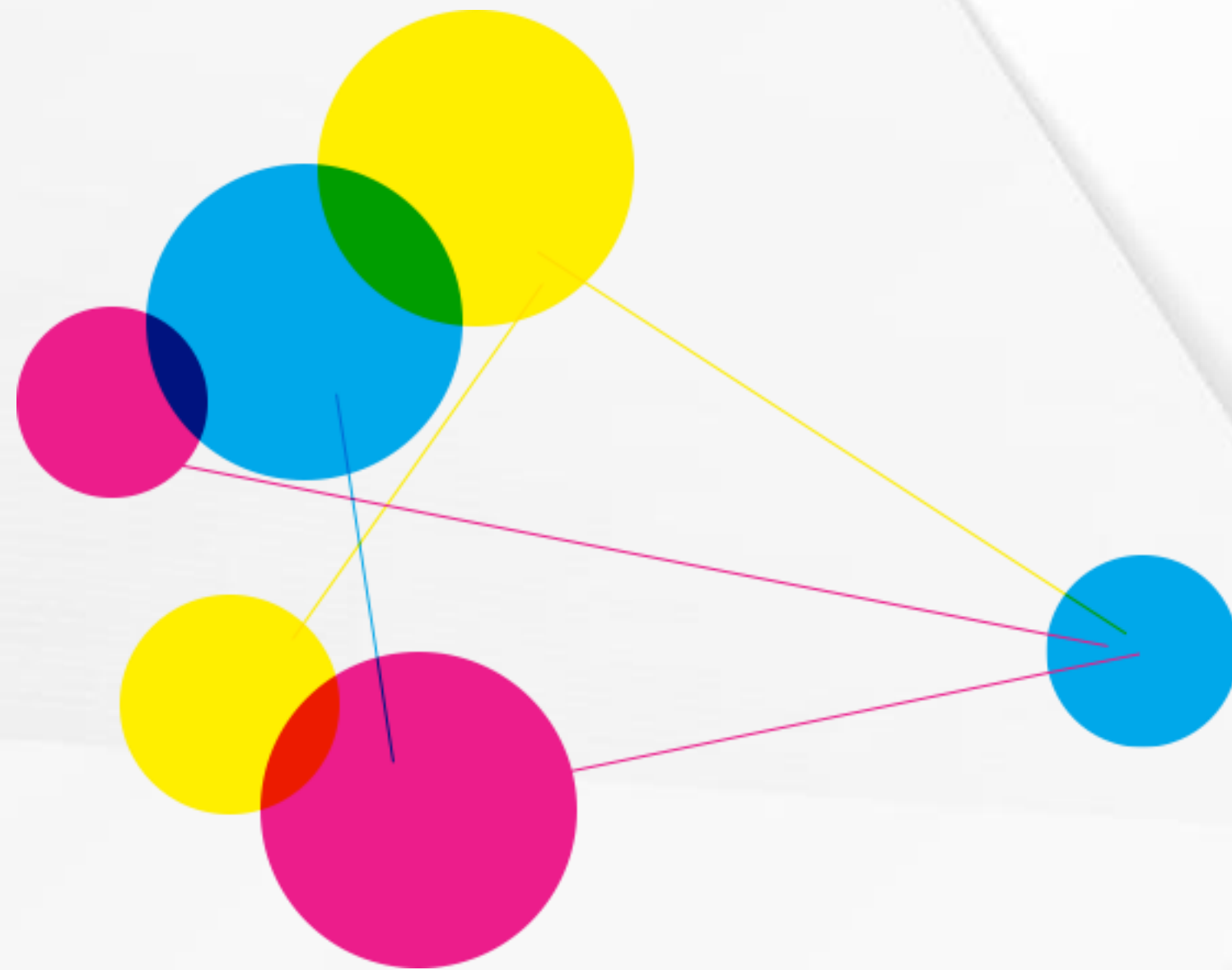
Duncan Chater, brändijohtaja, Hearst.

”Visuaalisesta tarinankerronnasta on tullut yhä tärkeämpää, ja erityisesti audiosta tänä vuonna... Emojien käyttö newslettereissä ja älypuhelimien notifikaatioissa on journalisteille uusi keino visuaalisessa lukutaidossa.”

Journalism Media and Technology Trends and Predictions, Reuters Institute for Journalism, 2018.

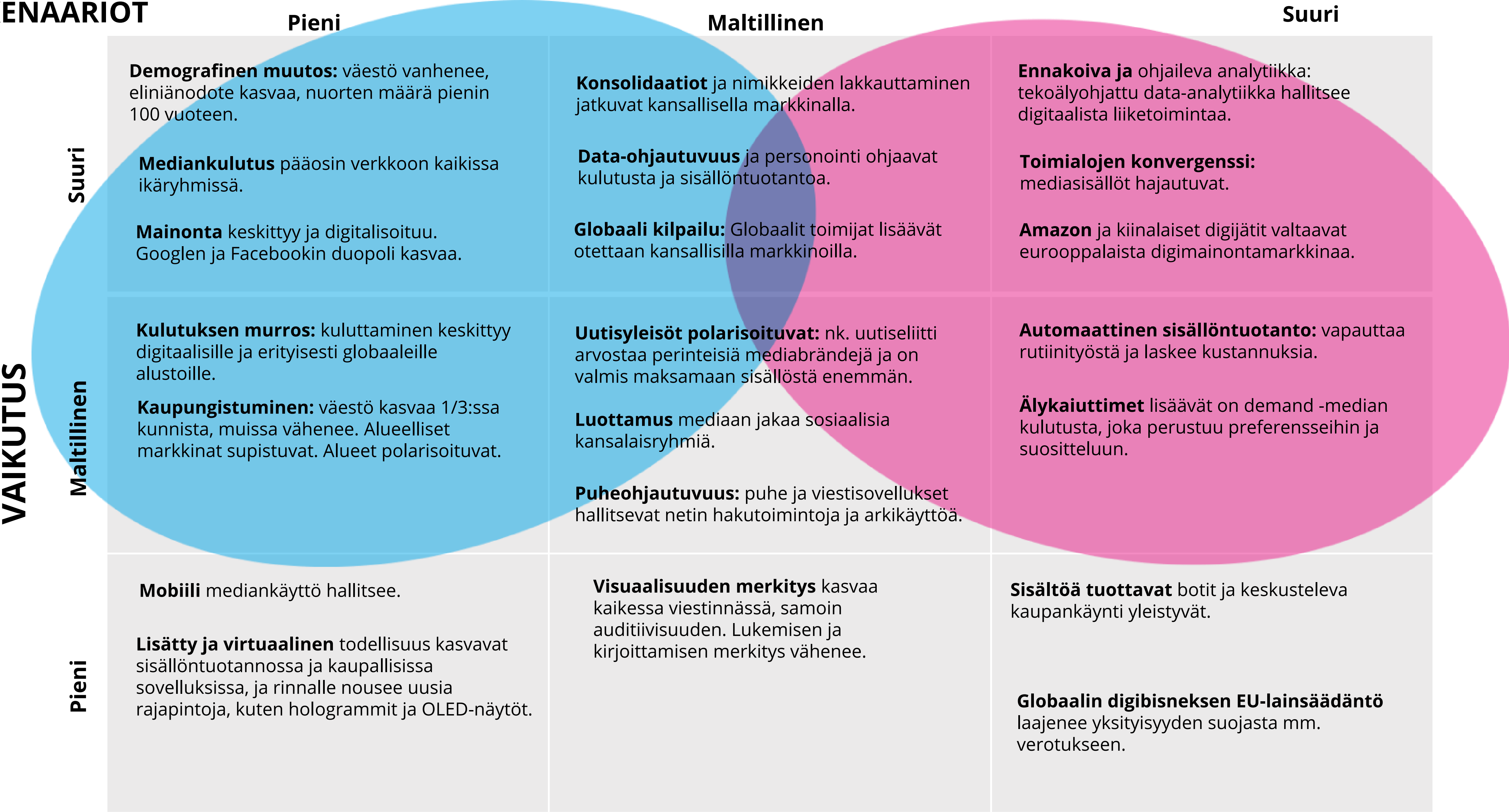


Skenaariot



Skenaariotyö on tunnistettujen muutosta aiheuttavien ilmiöiden arvioimista. Haastatteluista ja taustaraporteista nousseet tärkeät ilmiöt ja trendit on seuraavassa asetettu kenttään, jossa niiden merkitystä ja toteutumista arvioidaan trendin laajamittaisen toteutumisen todennäköisyyden ja vaikutuksen kautta. Vasempaan alalaitaan on asetettu trendit, joiden toteutumiseen liittyy vain vähän epävarmuutta, mutta joiden merkitys mediabisnekselle ei ole myöskään kovin suuri. Ajateltu aikajakso ulottuu, kuten koko raportissa, vuoteen 2030.

EPÄVARMUUS



 = Skenaario 1

 = Skenaario 2

Skenaario A (vaikutus suuri - epävarmuus pieni):

Useampi kuin joka neljäs Suomessa asuva on yli 65-vuotias. Alhaisesta syntyvyydestä johtuen alle 15-vuotiaiden määrä on historiallisen pieni. Työikäinen väestö on supistunut 75 000:lla. Nettomaahanmuuton ansiosta väkiluku on kasvanut. Kaupungistumisen seurauksena väestö keskittyy yhä harvempiin ja suurempiin kaupunkeihin. Alueiden ja sosiaaliryhmien väliset erot ovat kasvaneet ja yhteiskunta on polarisoituneempi. Työn murros vahvistaa ilmiötä.

Median kulutus on keskittynyt verkkoon ja digitaalisille alustoille. Myös vanhempien ikäryhmien mediankulutus on digitalisoitunut. Suosittelualgoritmit ohjaavat suurta osaa kaikesta median kulutuksesta ja ennakoiva sekä lopulta ennalta ohjaileva älykäs data sen kaupallisia sovelluksia.

Demografia asettaa uuden painon sisältöstrategialle kaikissa medioissa. Etenkin uutismedia ja kirjabisnes ovat suunnanneet sisältöä uudelleen. Sisältöä löytyy uusista rajapinnoista puheohjauksen

valtavirtaistumisen ja toimialojen konvergenssin myötä.

Suurin osa mainonnasta keskittyy verkkoon ja digitaalisesta mainonnasta valtaosa ostetaan automaattisesti. Kansainväliset digi- ja alustajätit ovat kasvattaneet osuuttaan digimainosmarkkinasta. Kuluttajamyynnin ja toimialan ulkopuolisten tulonlähteiden merkitys on mediataloille merkittävästi suurempi kuin b2b-mainonnan. Kansainväliset toimijat ovat voimakkaampia kotimaisella markkinalla, mikä on muokannut erityisesti televisioalaa. Uutismediassa nimikkeitä on vähemmän ja konsolidaatio pidemmällä. Aikakauslehtiala on laajentunut rinnakkaisille toimialoille.

Tekoäly, automaatio ja data-analytiikka ovat lisänneet kustannustehokkuutta ja avanneet uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Investointikyvykyys on polarisoinut media-alaa. Teknologian ja kompetenssien kehittäminen alan sisäisenä yhteistyönä on kasvattanut aluemedian elinikää.

Strategiatyön tärkeitä kysymyksiä lyhyellä aikavälillä:

- Miten väestön ikääntyminen vaikuttaa tulopohjaan vuoteen 2030 mennessä? Entä vuoteen 2040?
- Millaisia strategisia päätöksiä liittyy kuluttaja-ansainnan merkityksen kasvuun sisällön, kanavien ja kompetenssien suhteen?
- Millaisia vaikutuksia aluemedian supistumisella ja väestön sosiaalisella polarisoitumisella on mediayritykselle? Miten näihin vaikutuksiin tulisi valmistautua?
- Millaisia kumppanuuksia dataohjautuvuuden merkityksen kasvu edellyttää mediayritykseltä?

Skenaario B (vaikutus suuri - epävarmuus suuri):

Tekoälyn ja datan kokonaisvaltainen hyödyntäminen on tuonut edelläkävijöille huomattavan etulyöntiaseman ja avannut uusia liiketoimintamahdollisuuksia myös oman toimialan ulkopuolella. Datakyvykyys on hidastanut perinteisen medialiiketoiminnan supistumista, ja muuttanut perinteisen median sisältöjä radikaalisti kaikilla toimialoilla.

Rutiinityöt on automatisoitu laajasti eri puolilla organisaatiota, ja sisällötuotannon automaatio on pitkällä. Digitalisaatio on muuttanut yritysten henkilökunnan ammattiryhmiä, johtamistapoja ja organisaation toimintaa syvästi. Oikeanlaisiin kumppanuuksiin ja henkilöstön osaamiseen ajoissa panostaneet ovat selvittyneet muita paremmin. Parhaiten selviytyneet uutismediat ovat löytäneet uuden tavan toimia paikallisyhteisössä. Aikakauslehtisisällöt ovat sulautuneet uusiin rajapintoihin ja alan menestyneimmillä on tukijalka alan ulkopuolella.

Kansallisen median ja suomen kielen merkitys on supistunut kansainvälisten medioiden yleistyttyä käännössovellusten kehityksen myötä. Myös VR- ja AR-teknologioiden yleistymisen ja laitekannan kehittyminen ovat tuoneet lisää kansainvälisiä toimijoita kansalliselle markkinalle.

Median kohdentaminen ja personoiminen on normi. Ohjailevan analytiikan yleistymisen on tuonut mm. palveluihin liittyviä uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

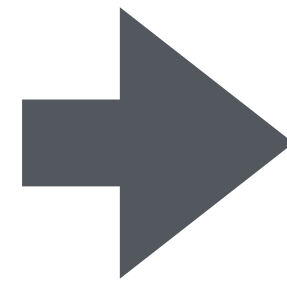
Puhe on yleisin tapa käyttää nettiä, etenkin hakuja. Ilmaisten sisältöjen määrä on kasvanut eksponentiaalisesti. Ansainnan kehittäminen ilman muiden toimialojen kumppanuuksia on haaste. Myös alan sisäiset yhteistyöt ja liittoutumat nousevat tärkeiksi. Kansallisen ja kansainvälisen sääntely-ympäristön kehittyminen on ratkaisevassa asemassa digijättien vaikutuksen vain kasvaessa.

Strategiatyön tärkeitä kysymyksiä pitkällä aikavälillä:

- Millaisia kumppanuuksia ja liittoutumia kansallisen median asema edellyttää?
- Mitä tekoälyn ja dataohjautuvuuden ratkaiseva merkitys digitaalisessa ympäristössä tarkoittaa mediayritykselle? Miten rakennetaan kompetenssit ja kumppanuudet?
- Mistä mediayritys rakentaa ansaintaa perinteisen lähteiden ulkopuolella pitkällä tähtäimellä?
- Miten digitaalisen liiketoiminnan kasvu muuttaa mediayrityksen johtamiskäytäntöjä ja yrityskulttuuria? Miten siihen valmistaudutaan?
- Miten valmistautumista seurataan?

Strategiatyö

1. NYKYBISNEKSEN ARVIO



 Sisältöstrategia

 Palvelumuotoilu

 Myynnin kehitys

 Uudet tulonlähteet

2. STRATEGIATYÖ

1

2

3

4



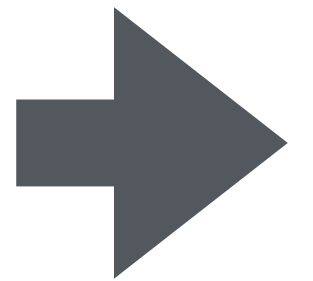
SUUNNITELMA 1

Ansainta:
Nykybisneksen
kriittiset tekijät



SUUNNITELMA 2

Uudet kasvupolut:
menestystekijät
ja tavoitteet



3. TOIMEENPANO

Lähtökohta



Tärkeimmät strategiset päätökset mediassa koskevat ansaintaa.

Digitaalisen mainonnan haasteena pysyy digijättien kasvava osuus mainospanoksesta, ja toisaalta brändien omien kanavien merkityksen kasvu. Kuluttaja-ansainnan haasteena on perinteisten tuotteiden tilaajien korkea ikä ja maksuhalun lisääminen digitaalisissa kanavissa alle 50-vuotiaissa yleisöissä. Painotuotteiden merkitys vähenee, mutta hitaammin kuin vielä hetki sitten ennakoitiin. Alan merkittävä käännekohta on 60-69-vuotiaiden poistuma asiakaskunnasta. Lukemisen ja kirjallisen kompetenssin kuihtuminen ja visuaalisuuden nousun jatkuminen saattaa olla oletettua merkittävämpi trendi perinteisen median mahdollisuuksien kannalta.

Alan muutosdraivereita ovat konsolidaatio eli perinteisten mediayritysten fuusiot ja toisaalta uudet digitaaliset haastajat. Erityisesti televisiotoiminnan ansaintaan

vaikuttavat uudet toimijat kuten suoratoistopalvelut ja teleyhtiöt. Radion haasteiksi saattavat muodostua ilmaisen puheisisällön määrän kasvu ja puheohjauksen yleistyminen. Todettakoon, että ilmaisen sisällön eksponentiaalinen kasvu koettelee lähes kaikkien mediatoimialojen ansaintaa. Graafisen teollisuuden näkymät noudattelevat printtiä, ja uusien palvelujen kehittäminen on keskeistä.

Strategiatyön lähtökohta on muutosdraivereiden ja ansainnan kehityksen perusteella tehty arvio kuluttajien käyttäytymisestä, nykybisneksen kehityssuunnasta ja osuudesta pitkällä tähtäimellä. Laskelmassa on arvioitava sekä b2b-ansainnan että kuluttajatulojen kehitys 10–15 vuodessa sekä kiinteiden kulujen osuuden kehitys samassa ajassa. Toinen painopiste on uuden kasvun määrittely ja arviointi.

Jokaiselle yritykselle vastaukset ovat erilaisia. Jokaisen yrityksen tärkein tehtävä on arvioida oma tulevaisuutensa oman kontekstinsa ja siihen vaikuttavien, edellä esiteltyjen muutosdraivereiden pohjalta. Ratkaisuja kokeillaan, muokataan ja testataan. Murrosajan strategiatyö edellyttää jatkuvaa hereilläoloa, eikä strategiaa voi lukita vuoksiksi eteenpäin.

”Perinteiset yritykset usein epäonnistuvat uuden strategian luomisessa, koska ne eivät ole laskeneet status quon riskiä. Ja ne eivät ole tehneet sitä, koska eivät ole muodostaneet käsitystä ympäröivästä maailmasta.”

Anand Barat, Content Trap.



”Me olemme tehneet laskelman siitä, minkä kokoinen nykybisneksemme on 10 ja 20 vuoden päästä. Vastaavasti olemme määritelleet uudet kasvualueet ydinbisneksen ulkopuolelta ja asettaneet tavoitteet niiden kasvulle samassa ajassa. Yrityksen jatkuvuus on omistajien prioriteetti. Kun aikakauslehtibisnes ei kasva, uudet kasvualueet ovat ainoa tapa viedä yritys tulevaisuuteen.”

Kaisa Ala-Laurila, toimitusjohtajat A-lehdet.

”Strategian tärkeimmät kysymykset ovat: missä kentällä pelataan ja miten se voitetaan. Voittavat strategiat ovat yrityskohtaisia, ja nivoutuvat siihen kontekstiin, josta yritys tulee ja jossa se toimii. Vaikka vastaukset ovat kullekin yritykselle erilaisia, prosessi on jokaiselle samanlainen.”

Anand Bharat, Content Trap (2016).

”Riippumatta teknologioista 90 prosenttia printin tekijöistä ja ostajista – tuotanto, jakelu ja tuotteiden ostajat lehdistössä ja suoramarkkinoinnissa – ovat yli 50-vuotiaita, pääosin ukkoja, jotka eivät halua muutosta, vaikka ympäristö muuttuisi miten. Sisällöntuottajatkaan eivät muutosta halua.”

Sture Udd, toimitusjohtaja, UPC



”Mediatulo Keski-suomalainen tavoittelee digitaalisen liiketoimintansa liikevaihdon nelinkertaistamista vuoteen 2022 mennessä. Tavoitteena on nostaa digitaalisen liiketoiminnan liikevaihto 20 prosenttiin yhtiön liikevaihdosta neljässä vuodessa.”

Keski-suomalainen Oyj 04/2018.



MIT Sloan -insituutin ja Deloitte-yhtiön digitaalista maturiteettia käsittelevä tutkimus löysi kolme yhdistävää tekijää yrityksille, jotka ovat digitalisoineet omaa bisnestään menestyksekkäästi.

1

Järjestelmällinen yrityskulttuurin muokkaaminen, sisältäen keinot luoda ja testata bisnesideoita. Pisimmälle bisnestään digitalisoineet yritykset työskentelivät eniten moniosaaja-tiimeissä.

2

Pitkän tähtäimen strategia ja suunnitelmat. Digitaalisen bisneksen kasvu edellytti yrityksiltä pitkäjänteistä suunnittelua sekä teknologian että ydinkompetenssien kehittämiseen.

3

Pienen mittakaavan bisnes-kriittisten innovaatioiden skaalaus. Digitaalisen bisneksen kasvattamisessa onnistuneet yritykset tekevät sekä kokeiluja että koko yritystä koskevia hankkeita.

MIT Sloan -instituutin tutkimus yritysten transformaatiosta osoitti, että säästöt auttavat yrityksen suunnanmuutoksella lyhyellä tähtäimellä, mutta **pitkän aikavälin menestyksen avain on tulojen kasvu.**

Eniten murroksessa olevilla toimialoilla **pitkän tähtäimen suunnitelma ja investoinnit tutkimukseen ja kehitykseen** auttoivat suunnanmuutoksessa. Ylimmän johdon henkilövaihdoksilla oli usein myös suotuista vaikutus.

Tutkimuksen mukaan nykybisneksen ylläpito ei yleensä vaadi johdon linjauksia. Innovaatio ja muutokset sen sijaan edellyttävät johdon **jatkuvaa huomiota**. Strategisten prioriteettien tulisi keskittyä nykybisneksen kehittämiseen ja tulevien kasvulähteiden luomiseen. Johdon tulisi myös välttää ”kilpailevia mandaatteja”, jotka sotkevat henkilökunnan fokusta. Kaikki toiminta ja kaikki päätökset tulisi kyetä yhdistämään strategian linjauksiin.

Googlen sääntö tuoteinnovaatioon: 70/20/10

Sen mukaan suurin osa kehityksen investoinneista tulee ohjata nykybisneksen kehittämiseen, 20 prosenttia nykybisnestä lähellä olevien uusien kasvulähteiden kehittämiseen ja 10 prosenttia kokonaan uusiin tulonlähteisiin. Kyseenalaista on, millainen jako toimii, jos nykybisnes kasvaa, kuten Googlen tapauksessa ja millainen, jos se kuihtuu.



”Mediayritykset on luotava uudestaan, ja yritysinnovaatioiden keskiössä on oltava työn merkitys, uusi teknologia, reaaliaikainen asiakasymmärrys ja uutta luova kulttuuri.”

Pauli Aalto-Setälä, Mediakirja 2017.



Kuluttaja-ansainta

Digitaalisen mainonnan ohjautuessa yhä enemmän Facebookille, Googlelle ja muille kansainvälisille toimijoille, useat mediatalot, etenkin uutismediayritykset ovat alkaneet suunnata investointeja kuluttaja-ansainnan kasvattamiseen. Sanomalehtien mainonnan tulot ovat laskeneet alle puoleen kokonaistulosta, ja lasku jatkunee.

Kuluttaja-ansaintaa kehitetään eniten digisisältöjen maksuilla, verkkokaupalla ja tapahtumilla.

Digital only -kuluttaja-asiakkaiden määrän kasvattaminen on uutismedian fokuksessa kansainvälisesti. Verkkokauppa ja tapahtumat

ovat tärkeitä esimerkiksi aikakauslehtien ansainnan kehittämiseen, koska maksullisten digitaalisten kuluttajatuotteiden kehittyminen on vähäistä.

Suomessa lähtökohta maksamiseen on hyvä: valtaosa lukee uutisia uutisbrändin saitilta eikä somesta. Toisaalta käytetyin uutislähde on ilmainen: iltapäivälehtien uutissivut ja Ylen verkko-uutiset. Maksumuureja on myös verrattain helppo kiertää.

Digiansainnan kasvu edellyttää erottautumista ja kykyä palvella yleisön tarpeita tarkemmin. Monet mediatalot, kuten amerikkalainen New York Times, ovat paljastaneet, että ihmisten omaan



elämään liittyvät life style -sisällöt ovat yhä tärkeämpiä uutisten kokonaistarjonnassa. Myös esimerkiksi tiede-aiheiden suosio on kasvanut. Näitä aiheita perinteisesti tarjoaviin aikakauslehtiin kiinnostuksen kasvu ei ulotu.

Hinnoittelustrategioista tunnetuin on New York Timesin bundlaus-malli, joka ei erottele erilaista sisältöä preferoivia lukijoita, eikä tue printtiversiota digitaalisen sisällön kustannuksella. NYT:n kokeilu sisältöjen pilkkomisesta tietyille kohderyhmille lopetettiin kahden vuoden jälkeen.



Kuluttaja-ansainta

Myös mikromaksaminen eli yksittäisten juttujen veloittaminen on jälleen noussut esille ja onnistuneita kokeiluja on tehty mm. Virossa ja Saksassa. Eri brändien sisältöjen yhdistäminen kuukausiveloitusten alle hollantilaisen Blendle-hankkeen tapaan on arvioiden mukaan noussut uudelleen ajankohtaiseksi Spotify- ja Netflix-käytön yleistymisen myötä. Ne saattavat myös asettaa hintakynnyksen: alle 10 euroa kuukaudessa.

Heikkoja signaaleja kuluttajien halusta maksaa digitaalisista sisällöistä on saatu mm. Helsingin Sanomilta, Alma Medialta, Suomen Kuvalehdeltä

ja New York Timesilta. Helsingin Sanomien Timantti-täkyt eli maksaville asiakkaille tarjottavien sisältöjen merkitseminen ikonilla, on osoittautunut menestyksekkääksi.

Uutismedian maksavat asiakkaat ovat amerikkalaista mediaa käsittelevän tutkimuksen mukaan usein halukkaita maksamaan enemmän. Tilaushinnat ovat Yhdysvalloissa merkittävästi Suomea alhaisempia.

Omaehtoisen sisällöntuotannon trendi, visuaalisen kulttuurin kasvu ja alle 30-vuotiaiden tarpeiden ymmärtäminen mediatalojen



kompetensseista käsin on merkittävä haaste. On esitetty arvioita, että uutismedian kuluttajat ovat tulevaisuudessa maksukykyistä eliittiä ja että median kulutus polarisoituu voimakkaasti: ”Pienen joukon kiinnostus harvoja medioita kohtaan ja suuren joukon välinpitämättömyys useita medioita kohtaan”, trendiä kuvattiin amerikkalaismediaa käsittelevässä Media-alan tutkimussäätiön rahoittamassa tutkimuksessa.

”Meidän tilattavien lehtiemme tulonmuodostuksen painopiste tulee siirtymään mainonnasta tilauspohjaiseksi. Tämä edellyttää digipalveluissa onnistumista, niiden pitää olla nykyistä parempia. Tuleva asiakassukupolvi on valmiimpi ottamaan digipalveluita käyttöönsä, kunhan palvelut vastaavat odotuksia. Journalististen sisältöjen ja kuluttajamaksullisten palveluiden rooli tulee kasvamaan ja perinteisessä mielessä mainonnan rooli tulee väistämättä vähenemään.”

Kai Telanne, toimitusjohtaja, AlmaMedia



”Maksumuurin tiukentamisen myötä olemme siirtyneet yhä kauemmaksi klikkijournalismista, sillä klikkausten määrää tärkeämpää on, luoko artikkeli aitoa maksuhalukkuutta alle 45-vuotiaissa vai ei. Jutun täytyy olla niin kiinnostava, että lukija haluaa kirjautua tai ottaa koetilauksen.”

Kaius Niemi, päätoimittaja, Helsingin Sanomat

”Televisiointi-oikeuksista maksetaan jo nyt liikaa. Kilpailu suosituista oikeuksista on niin suurta, että hinnat nousevat. Teleyhtiöillä on resursseja maksaa näistä oikeuksista. Markkinoille tulee uusia pelaajia, joiden perimmäinen tarkoituskaan ei ole tuottaa voittoa, vaan saada tilaa markkinoilta. Tämä tulee kasvamaan, ja mediayhtiöiden kannattaa ottaa se huomioon ennen vuotta 2030. Toki lainsäädännöllä on merkitystä, mutta se ei suojaa kaikkea. Isojen pelaajien toimesta kansallinenkin bisnes muuttuu globaaliksi, enkä halua olla toivoton, mutta pitää hyväksyä, että asiat saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. ”

Heikki Rotko, advisor, Mediahoneypot



Edellytyksiä kuluttaja-ansainnan kasvulle

1

Kuluttaja-ansainnan kasvu edellyttää yleisön tarpeiden syvempää ymmärrystä. Data-analyysin hyödyntäminen on keskeistä niin sisällössä kuin sen hinnoittelussa.

2

Arviota yleisön tarpeista ei pidä tehdä vain nykyisen tuotevalikoiman tai nykyisten kuluttajasegmenttien perusteella tai nykybisneksen rakenteesta käsin, vaan myös esim. trendianalyysiä ja alustatalouden murrosta ja mahdollisuuksia vasten.

3

Tarpeiden ymmärryksen jälkeen tulee määritellä uudelleen yrityksen positio ja merkitys kuluttajalle, eli sen arvolupaus. Tämä edellyttää huolellisen sisältöstrategian työstöä.

4

Kuluttajakokemuksen kehittäminen esimerkiksi palvelumuotoilun, sisällön personoinnin, maksamisen helppouden ja asiakaspalvelun sujuvuuden kannalta on keskeistä.

5

Hinnoittelustrategiassa tulee ottaa tarkemmin huomioon erilaiset kuluttajasegmentit ja sosiaaliset nimittäjät.

6

Kanavien kehittäminen, esimerkiksi kasvaviin kanaviin investoimisen (puheohjaus, ääni, striimaus) tai olemassaolevien kanavien lisäpalveluiden kautta (uudet palvelut, jakelun mahdollisuudet).

”Perinteisen median sisältöstrategia lähtee yhä usein median olemassaolevasta rakenteesta. Täytetään eri osastot jutuilla tai seurataan prosesseja sen sijaan että pohdittaisiin, mitä lukija tarvitsee ja haluaa. Tämä sisältö putoaa helposti kuolemanlaaksoon, jossa se ei ole lukijalle relevanttia eikä sieltä vaikuta yhteiskuntaankaan.”

Jussi Pullinen, vierailijaprofessori, Tampereen yliopisto



”Kotimaiset mainoseurot siirtyvät globaaleille digitaalisille toimijoille. Google, Facebook, Amazon voittavat, kaikki kotimaiset mediat häviävät. Mainonnasta tulee osa data- ja tekoälymarkkinaa, bisnestä, jolla suomalaisella medially ei ole edellytyksiä kilpailla maailman parhaiden data-osaajien ja innovaatioiden kanssa tästä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että median on saatava euronsa suoraan kuluttajilta tai suoraan yrityksiltä.”

Marco Mäkinen, VP Strategy, TWBA



”Uskon, että kuluttajat ovat vielä halukkaampia maksamaan vuonna 2030. Palvelut ovat paremmin segmentoituja, ja kuluttajat ovat oppineet mistä kannattaa maksaa ja mistä ei. Todellisuudessa mediasisältöjä ostamalla pienellä rahalla saa paljon.”

Heikki Rotko, advisor, Mediahoneypot

Kuluttaja-ansainta



ESIMERKKI:
yleisön uusien
tarpeiden
ymmärtäminen ja
sisältöstrategian
muutos

amedia &

Deseret News

Norjalaisen AMedia-utismediayrityksen

menestystarina maksullisessa paikallisuutisoinnissa liittyy sisällön radikaaliin uudelleenmäärittelyyn yleisön tarpeista käsin. Artikkelit toimivat tilausmyynnin sisäänheittäjinä: 90 prosenttia uusista tilauksista tulee sisällön kautta. Paikallislehtiyrittäjä alkoi hyödyntää käyttäjädataa sisällöntuotannossaan vuonna 2013, kun se teki arvion liiketoiminnan tulevaisuudesta. Arvion mukaan laskeva ilmoitusmyynti ja vuosittain pienenevät levikit eivät kannattele liiketoimintaa.

Strateginen painopiste siirrettiin tilausmyyntiin ja maksulliseen sisältöön verkossa. Maksumalliksi valittiin freemium, jossa osa jutuista on aina maksullisia ja osa ilmaisia. Analytiikan perusteella maksullisten juttujen osuutta tarjonnasta kasvatettiin tuntuvasti.

Kävijäryhmistä eniten huomiota kiinnitettiin palaavien tilaajien preferoimiin sisältöihin.

Sisältöstrategia linjattiin uudelleen: politiikan, kulttuurin ja urheilun juttuja vähennettiin.

Liikenteeseen, terveyteen ja kiinteistöihin liittyviä

aiheita lisättiin. Myös paikallista bisnestä käsitteleviä juttuaiheita lisättiin. Sisältöä ryhdyttiin tuottamaan verkko edellä. Se tarkoitti luopumista paperilehden osastojen tilan täytön ohjaamasta tuotannosta.

Paikalliseen politiikkaan liittyvät perusteelliset jutut, joihin lehdet olivat aiemminkin panostaneet, pysyivät tärkeinä. AMedia osti yksinoikeuden kolmannen sarjatasoisen jalkapallon lähetyksiin.

Eniten uusia tilauksia syntyi paikallisjalkapallo-otteluiden live-lähetyksistä.

Muutosta on vienyt konsernin lehdissä eteenpäin alle kymmenhenkinen tiimi.

Toinen esimerkki sisällön radikaalista karsimisesta ja suuntaamisesta lukijoiden intressien mukaiseksi on amerikkalainen, Utahin osavaltiossa ilmestynyt Deseret News. Sanomalehti onnistui yhdistämään kulujen leikkaamisen ja laadun nostamisen karsimalla aihevalikkoon ja kirkastamalla lehden arvolutausta

lukijoille. Se laittoi vähemmän resursseja valtakunnalliseen poliittiseen seurantaan ja keskittyi perhe-aiheisiin, uskontoon ja terveyteen. Prioriteetit laskettiin sisällön kulujen ja juttujen lukijamäärän kautta. Mukaan lisättiin myös muutamia yhteiskunnallisesti merkittäviä aihealueita, jotka eivät kiinnostaneet yhtä paljon.

Kuluttaja-ansainta

ESIMERKKI:
nouseva
teknologia uuden
ansainnan
lähteenä

Bonnier-konserni omistaa kansainvälisesti useita kustannusalan yrityksiä. Sillä on siten parveke-näkymä kirjamyynnin kehitykseen. Joitakin vuosia sitten Bonnierin kirjakustantamoiden tärkeäksi strategiseksi prioriteetiksi nostettiin äänikirjojen ja e-kirjojen myynti. Se tarkoitti operatiivisella tasolla investointeja teknologiaan, oman myyntikanavan kehittämiseen ja uuden alustan lanseeraamiseen, tekijänoikeuksien hankkimiseen sekä henkilökunnan orientaation ja mindsetin muuttamiseen.



WSOY

” Sähköisen kanavan myynti on jo yhtä iso kuin Akateemisen kirjakauppaketjun kirjamyynti.”

Timo Julkunen, Bonnier Booksin Suomen toimitusjohtaja

”Amazonin oletettu laajentuminen Pohjoismaihin ja Suomeen on meille valtava mahdollisuus, koska aloitimme sähköisen kanavan investoinnit jo silloin, kun sen myynti ei vielä antanut siihen aihetta.”

Timo Julkunen, Bonnier Booksin Suomen toimitusjohtaja

Kuluttaja-ansainta

ESIMERKKI:
yleisön tarpeiden
ymmärtäminen ja
poikkeuksellinen
sisältöstrategia

Tencent 腾讯

Kiinalainen alustayhtiö Tencent lanseerasi WeChat-viestipalvelun vuonna 2013. Sillä on 800 miljoonaa käyttäjää. Sen uutispalvelu on valinnut perinteisistä uutisista poikkeavan sisäältäöstrategian. Uutiset julkaistaan viestipalvelussa vain kahdesti päivässä, aamukahdeksalta ja iltakahdeksalta, paitsi jos jotain poikkeuksellisen merkittävää tapahtuu. Uutisia julkaistaan päivittäin vain neljä, eikä niitä päätetä datan perusteella. Uutisissa ei

ollut personointia eikä kommentoitia. Siitä huolimatta 54 % prosenttia sovelluksen käyttäjistä luki ne päivittäin. Uutispalvelun periaatteena on ollut ”vähemmän on enemmän”. Ajattelu on vaikuttanut sovelluksen kaikkeen kehitystyöhön.

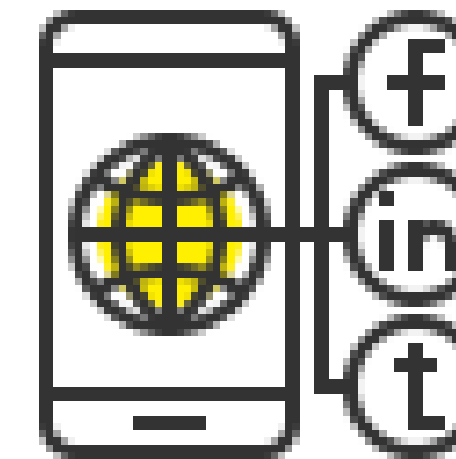
Strategiatyön vaihe 5:

Mikä osuus yrityksenne liikevaihdosta on kuluttaja-ansainnalla vuonna 2030? Entä miten se kehittyy vuoteen 2040?

Millaisia kumppanuuksia datakyvykkyyden kehittäminen edellyttää yrityksessänne?

Miten yleisön tarpeita voi sisällöntuotannossa ja palveluissa ymmärtää ja palvella tehokkaammin? Miten median sisältöstrategia muuttuu edellisen perusteella? Miten se toteutetaan? Miten konkreettisesti kehitätte asiakaskokemusta eri kanavissa?





Mediamainonta ja kaupalliset yhteistyöt

Perinteinen mediamyynti on kuihtunut kaikilla mediatoimialoilla, vaikka verkkomainonta kasvaa kaikilla mediabrändeillä. Nopeiten kutistuu sanomalehtimainonta.

Televisiomainonnan kokonaispanos on kääntynyt hienoiseen nousuun vuoden 2018 alussa.

Koko mainonnan investoinnista digitaalinen mainonta oli 56 % vuonna 2017. Puolet tästä summasta liittyy kansainvälisiin digialustoihin.

Pitkällä tähtäimellä mediamyyntin markkina on kaikilla toimialoilla murroksessa. Printissä se liittyy sekä mediamyyntin laskuun että kuluttajien käytöksen muutokseen. Televisiossa murrosta aiheuttavat eniten uudet toimijat, kuten suoratoistopalvelut ja esimerkiksi

teleyhtiöt. Radion haastavia toimijoita nousee puheohjauksen ja podcast-kuuntelun kasvun myötä.

Digitaalisen mainonnan ohjautuessa yhä enemmän Googlen ja Facebookin kaltaisille kansainvälisille toimijoille mediayrityksillä on pääasiassa kaksi keinoa ylläpitää mediamyyntiä: 1) dataan liittyvien palvelujen ja analytiikan kehittäminen, 2) uuden tarjoaman ja siihen liittyvien palvelujen luominen. Datan hyödyntämisen kehittäminen mainonnan kohdentamisessa edellyttää sekä suuria datamassoja että merkittäviä teknologia- tai kumppanuusinvestointeja, mikä polarisoi mediakenttää: isoilla toimijoilla mahdollisuuksia on enemmän.

Datan rikastaminen -termin ovat ottaneet käyttöön mm. Aller ja Sanoman Nelonen, ja sillä viitataan useimmin syvennettyyn tietoon kohderyhmistä, näiden kiinnostuksista ja kulutuskäyttäytymisestä digitaalisen mainonnan kohdentamisessa. Yleensä tämä data on kolmansilta osapuolilta hankittua. Nelonen on ottanut "datalla rikastamisen" käyttöön myös televisiomainonnassa.

B2B-Ansainta



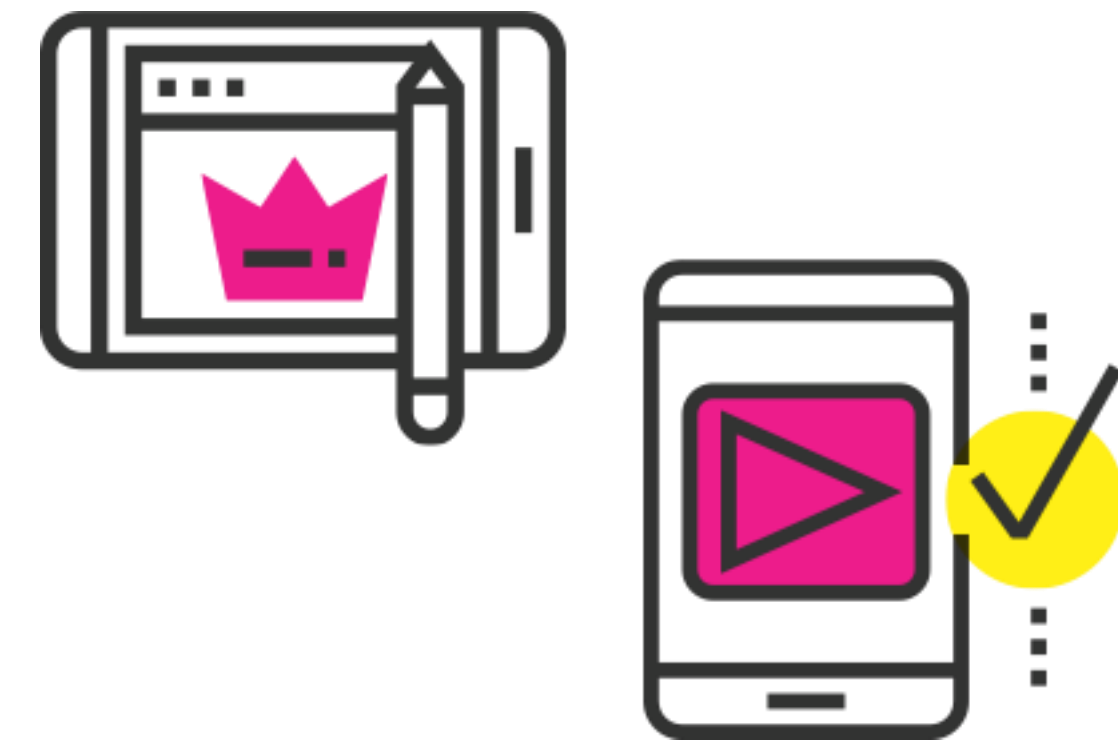
Televisiotoimijoilla teknologiainvestoinnit ja ohjelmallisen ostamisen kehittäminen lisäävät menestyksen edellytyksiä niin kauan, kun merkittävä osa yleisöstä pysyy niiden tuottamissa sisällöissä.

Kilpailuasetelma on kova, sillä digitaalisessa ostamisessa ja tulosten analysoimisessa kaikki mainosinventaarin tarjoajat rinnastuvat globaaleihin digijätteihin, hinnat ovat alhaiset ja tarjonta ”loputonta”. Toisaalta esimerkiksi Keskisuomalainen-konserni konsultoi paikallisia mainosasiakkaitaan myös sosiaalisen median

mainoskanavien hyödyntämisessä.

Merkittävä b2b-ansainnan muutosdraiveri on myös brändien oma sisällöntuotanto omiin kanaviin sekä kaupalliset yhteistyöt sosiaalisen median vaikuttajien kanssa.

Mediayrityksille sisältömarkkinointi on tarjonnut uuden liiketoiminnan mahdollisuuksia monikanavaisten sisältöjen tuottajina tai kuraattoreina b2b-kampanjoissa. Esimerkiksi A-lehdet tuotti WhatsApp-palveluun terveysalan yrityksen tunnettuutta lisäävän



draamallisen sisällön, joka keräsi yli 500 000 katsojakertaa. Kokonaisuuteen yhdistettiin myös sisältömarkkinointia videosisältöjä tuottavien sosiaalisen median vaikuttajien kanssa.

Yhden arvion mukaan 76 % pohjoismaisista yrityksistä tekee sisältömarkkinointia. Haasteeksi nousee usein vaikutuksen mitattavuus.

”Lineaaritelevisio voi 2030 olla yllättävänkin samanlainen kuin nyt, mutta kaikki sen ympärillä on muuttunut. Television mainosmarkkina ei juurikaan enää kasva, mutta kuluttaja-ansainta voi kasvaa. Tilauspuoli tulee kehittymään. Siellä voi tapahtua yhdistämisiä niin, että tilaat sisältöä esimerkiksi samanaikaisesti meiltä ja Netflixiltä tai HBO:lta. Milloin broadcasterit eli lähetystoiminta ja operaattorit yhdistyvät? Esimerkki merkittävästä arvoketjun muutoksesta Suomessa olisi MTV:n ja Elisan yhdistyminen. Pohjoismaisen kokoisessa markkinassa on pakko tehdä yhteistyötä.”

Jaakko Nordlund, toimitusjohtaja, MTV



”Ohjelmallinen ostaminen mahdollistaa asiakkuusmarkkinoinnin, mikä on positiivista. Samalla ohjelmalliseen ostamiseen on siirtynyt myös mainontaa, minkä välttämättä ei pitäisi olla ohjelmallista. Tämä on ongelmallista, koska prosessi- ja teknologiakulut vievät suuren siivun kokonaiskulusta, pienempi osa panoksesta päätyy mediatalolle. Tämä kehitys jatkuu, ja ohjelmallinen ostaminen on kohta puolet digimainonnasta.”

Timo Rinne, VP Sales, Sanoma

”Aivan keskeistä on, että uutismedia saa ilmoitusmyynnin kuntoon. Lukijalla menee hyvin. Uutismediat ovat paremmassa kunnossa sisällöllisesti kuin koskaan aiemmin. Mutta mitä on saanut mainostaja viimeisen 25 vuoden aikana? Ei mitään. Väitän että nykyisen kriisin yksi juurisyistä on, että uutismedia keskittyi liikaa lukijan palvelemiseen ja unohti mainostajan. Ellei ilmoitusmyyntiä saada kuntoon, kuluttajahinnat kasvavat merkittävästi, enkä näe siinä mitään hyvää.”

Jani Halme, luova johtaja, OMD. YlePuhe 04/2018



Uudet kasvupolut: yritysostot ja palvelut

Demografinen kehitys, verkon sisällöstä maksaminen ja mediamainonnan kuihtuminen tuottavat suurimmalle osalle mediayrityksistä tulevaisuus-skenaarion, jossa liiketoimintaa on kehitettävä uusilla kasvulähteillä.

Suurimmat yritykset luovat kasvulähteitä yritysostoilla. Media-ala konsolidoituu vahvasti seuraavina vuosina. Vahvemmat yksiköt kykenevät investoimaan uuteen kasvuun perinteisen median tuolla puolen. Parhaat yritykset tekevät laskelman nykybisneksen koosta vuonna 2030 ja asettavat uuden kasvun tavoitteet sen mukaisesti.

Selvää on, että merkittävä osa kaikkien mediayritysten ansainnasta 2030 tulee muusta kuin perinteisistä lähteistä, tilauksista tai mediamyynnistä. Uuden kasvun etsiminen alkaa nykybisnekselle rinnakkaisista ja orgaanisesti läheisistä alueista, joissa yrityksellä on menestyksen mahdollisuus.

A-lehdet on vuosia laajentanut aikakauslehtien life style -sisältöjen rinnakkaiselle alueelle verkkokauppaan. Sisällön hyödyntäminen verkkokaupan myynnissä on kiinnostava osa uuden kasvun kehitystyötä.

Alma Media on jo pitkään laajentunut digitaalisilla rekrytointipalveluilla Itä-Euroopassa. Digitaalista ansaintaa on täydennetty myös verkkokaupalla ja muilla digitaalisilla palveluilla mm. autokauppaan ja -vuokraukseen ja kiinteistövälitykseen. Aller on yhtiöittänyt datan palveluiden kaupallistamiseen keskittyvän liiketoimintayksikön Data Refineryn.

B2B-Ansainta



Uusiin kasvulähteisiin voivat kuulua myös erilaiset omien alustojen lisensoinnit ja oman osaamisen kaupallistaminen esimerkiksi koulutuspalveluilla. **Ajoituksella, osaamisella ja oikeanlaisilla liiketoimintamalleilla on suuri merkitys uusien digitaalisten kasvupolkujen menestyksellä.** Murrosaloilla uudet aluevaltaukset nouseviin teknologioihin ja liiketoimintamalleihin ovat yleistymässä, esimerkkinä OP Pohjolan sairaalat, autovuokraamot ja yrittäjäpalvelut. **Tapahtumat ovat** mediayrityksille tuttua liiketoimintaa, ja niiden merkitys kasvaa

tulevaisuudessa, vaikka skaalattavuus onkin haaste. Merkittävää ansaintaa tapahtumissa ovat luoneet ainakin Kauppalehti ja Talouselämä bisnekseen liittyvillä seminaareilla ja koulutuksilla, Keskisuomalainen autotapahtumilla ja kaupalliset radiot risteilyillä ja konserteilla.

Sopivien kumppanuuksien löytäminen on keskeistä uusien kasvupolkujen, myös tapahtumatuotannon onnistumisessa.

Sanoman Nelonen Media osti keväällä 2018 festivaali-, konsertti- ja



risreilyliiketoimintayritys N.D.C Production Oy:n. Investointi liittyy mm. Sanoman viihdetuotannon tunnettuus-, markkinointi- ja synergiaetujen kasvattamiseen.



*”Elääkö journalismi tulevaisuudessa
muiden palveluiden kylkiäisenä?
Journalismi saattaa saada lisää tilaa
muiden palvelujen saumakohdissa,
esimerkiksi matkasovelluksia
käyttäessä kuluttaja saisi
kohdennettuja uutisia.”*

Santtu Elsinen, CDO, Alma Media

*”Verkkokaupan tukipalvelut, tapahtumat (esimerkiksi rekry- ja autoilmoittelun tueksi),
kotiinkuljetuspalvelut, koulutukset, matkailun digitaaliset palvelut, b2b-tietopalvelut...”*

Thinkathon-tapahtumassa 50 media-alan ammattilaisen ja opiskelijan yhteiskehittämistapahtumassa syntyneitä median uusia ansaintalähteitä. Luettelossa esiin nousseita ideoita.

Edellytyksiä b2b-ansainnan kasvulle

1

Mediayritysten kanavien mainontapanoksen laskun jarruttaminen

edellyttää data-analytiikan palveluiden ja mainonnan ohjausjärjestelmien kehittämistä, monikanavaisia uusia tuotteita ja uusia palveluita b2b-asiakkaille.

2

Uusien tulonlähteiden merkitys

liiketoiminnan kasvulle on tärkeä, ellei ratkaiseva kaikilla median toimialoilla.

3

Uusien kasvulähteiden tunnistaminen

lähtee yrityksen markkinasta, kontekstista ja olemassaolevista tai mahdollisista kilpailueduista.

4

Sekä olemassaolevan bisneksen ylläpitäminen että uuden kasvun löytäminen

edellyttävät strategisia valintoja, jotka ottavat kantaa kompetensseihin, teknologia-investointeihin, kumppanuuksiin, tavoitteisiin ja niiden mittaamiseen.

B2B-Ansainta

ESIMERKKI:
toimintakulttuurin
muutos ja uusia
palveluja
olemassaolevilla
resursseilla

MEDIAHUB

MTV:n uutistuotanto erotettiin omaksi yritykseksi vuonna 2015. Tuolloin haluttiin pienentää uutisten suhteellista osuutta tappiota tekevän MTV:n liiketoiminnassa ja panostaa muihin kotimaisiin sisältöihin. Toimitusjohtaja Merja Ylä-Anttila, joka työskenteli myös uutisten pitkäaikaisena päätoimittajana, teki Mediahubissa merkittäviä leikkauksia henkilöstökuluissa jo ennen yhtiöittämistä. Mediahubin tärkein asiakas on MTV, joka ostaa siltä

uutistuotannon. Olennaiseksi Mediahubin käänteen kannalta muodostui sisällöntuotannon laajentaminen yrityspalveluihin. Pääosin toimittajista koostuva yritys alkoi tuottaa videosisältöjä ja esimerkiksi esiintymiskoulutusta yritysasiakkaille.

Yrityspalveluiden kysyntä kasvoi voimakkaasti heti ensimmäisinä vuosina, ja Mediahub Oy:n tulos nousi vuonna 2017 1,4 miljoonaa euroa

voitolle. Yrityksen liikevaihto oli 30,6 miljoonaa euroa.

Yrityspalveluja ja uutisia toimitetaan oman henkilökunnan sekä yrityksen alihankkijoiden toimesta, mutta tuotannot pidetään tiukasti erillään.

B2B-Ansainta



ESIMERKKI:
uudet palvelut
asiakkaille
perinteisen
bisneksen
ulkopuolelta



Vaasalainen UPC-paino on kehittänyt ja kansainvälistänyt systemaattisesti liiketoimintaansa hyödyntäen sekä teknologiaa että laajentaen palvelutarjoomaa. Se on tuonut asiakkailleen uusia ratkaisuja sekä ekologisesti kestävään painamiseen, jakeluun sekä painotuotteen arvon analyysiin. Uusiin palveluihin kuuluvat mm. vuonna 2005 lanseerattu Upcode-sovellus, joka yhdistää QR-koodin kautta minkä tahansa fyysisen esineen verkkoon. UpCodea käytetään mm. maksamisen dokumenttien verifiointin välineenä. Palvelu on laajenemassa

sensori-tunnistuksiin. UPC on myös rakentanut Vaasaan innovaatiokeskuksen, johon kootaan eri alojen toimijoita etsimään uusia teknologiaan perustuvia liiketoimintakonsepteja.

UPC kehittää jatkuvasti uusia tuoterakenneratkaisuja, jakelujärjestelmiä ja ratkaisuja UpCoden ympärille, kuten CityLife-sovelluksen ja painotuotteille suunnitellun Engagement Platformin.

"Digipainamisesta tulee maailmalta yksi menestystarina viikossa. Strategia on yksinkertaisesti seurata aikaa ja välttää niiden kymmenen yrityksen joukkoon joutumista, jotka viikottain kertovat epäonnistuvansa myös digipainamisessa." **Sture Udd**, toimitusjohtaja, UPC

B2B-Ansainta



ESIMERKKI:
verkkokauppa ja
synergia
nykytarjoomaan



A-lehdet on viime vuosina sijoittanut useisiin verkkokauppayrityksiin. Vuonna 2017 aiemmin puhtaasti aikakauslehtiyrityksenä toimineen A-lehtien liikevoitto kaksinkertaistui edellisvuoteen verrattuna. Kasvun taustalla oli digitaalinen liiketoiminta, erityisesti verkkokauppa Suomessa ja kansainvälisesti sekä digitaalinen sisältömarkkinointi.

Konsernin digitaalisia palveluita ovat muun muassa Finnish Design Shop, Hyvinvoinnin Tavaratalo ja Oma Terveys. Näiden lisäksi konserni hallinnoi noin 20 muuta verkkopalvelua.

Uudet liiketoiminnot kasvavat toimitusjohtaja Kaisa Ala-Laurilan mukaan nopeammin kuin perinteinen liiketoiminta pienenee. Hän tähtää ekosysteemimäiseen toimintatapaan, jossa kumppaneiden kanssa jaetaan sekä riskit että onnistumiset.

A-lehdet testaa tekoälyä verkkokaupan tuotesijoittelussa ja sen yhdistämisessä sisältöön. Keväällä 2018 aloitetun pilottihankkeen kumppani on verkkokauppa Viherpeukalot.fi. Sen tuotemainonnan ”koneoppiva järjestelmä” sijoittaa Meilläkotona.fi-sivuston artikkelien yhteyteen käyttäjien kiinnostuksen aiheiden perusteella.

”Media-alalla on liikaa yrityksiä, joilta puuttuu unelma, mitä halutaan tehdä. Meidän pitäisi olla kunnianhimoisempia innovaatioissamme ja tavoitteissamme”, sanoo Kaisa Ala-Laurila, toimitusjohtaja, A-lehdet.

B2B-Ansainta

ESIMERKKI:
teknologia osana
bisneksen ja
kulttuurin
muutosta

The Washington Post

Kun Amazon-digijätin perustajalta ja toimitusjohtajalta Jeff Bezosilta kysyttiin, miksi hän osti Washington Postin vuonna 2013, hän kertoi: "Haluan ratkaista hyvin kiinnostavan älyllisen ongelman: miten korjataan median bisnesmalli."

Yhdysvaltoihin on syntynyt viimeisen 6-8 vuoden aikana digitaalisia uutisbrändejä, jotka ovat luoneet uudenlaisia datan hyödyntämiseen ja itseohjautuvaan organisaatioon liittyviä toimintamalleja. Perinteiset uutisalan yritykset ovat omaksuneet samoja keinoja, mutta

Washington Postin muutos lienee radikaaleimpia. Henkilöstövaihdokset, toimintatapojen ja toimintakulttuurin muutos, joka liittyy teknologia-investointeihin, ovat muuttaneet yrityksen ydintoimintaa: oman sisällönjulkaisualustan Arcin avaaminen ja lisensoiminen muille, reaaliaikaisen, sisältöön liittyvän datan seurannan tuominen uutishuoneeseen, erilaisten sisällön verkkotestaamiseen liittyvät alustat, uudenlainen mainonnan tarjooma, uutisbotit jotka auttavat reagoimaan nopeammin isoihin uutistapahtumiin ja lisätyn todellisuuden

tuominen tarinankerrontaan ovat muutamia tekijöitä muutoksessa.

Syksyllä 2017 WP kertoi digitilausten määrän kasvaneen 300 prosenttia vuodessa. Kehitystiimeissä journalistit ja teknologia-ammattilaiset työskentelevät yhdessä. Bezos on vakuuttanut, ettei WP ole hyväntekeväisyyskohde, vaan pitää uutismedian kykyä taloudelliseen riippumattomuuteen tärkeänä.

”Voittavat strategiat syntyvät siitä kontekstista, jossa yritys operoi. Ne syntyvät siitä, että tunnistetaan tehtyjen valintojen kytkeytyvän toisiinsa. Ne syntyvät perusstrategiasta: tunne asiakkaasi ja mitä he tahtovat, yhdistä organisaatio tuottamaan se heille ainutlaatuisella tavalla. Se edellyttää, että havaitset ja ymmärrät, miten strategiset valinnat liittyvät toisiinsa.”

Anand Bharat, Content Trap (2016)



Strategiatyön vaihe 6:

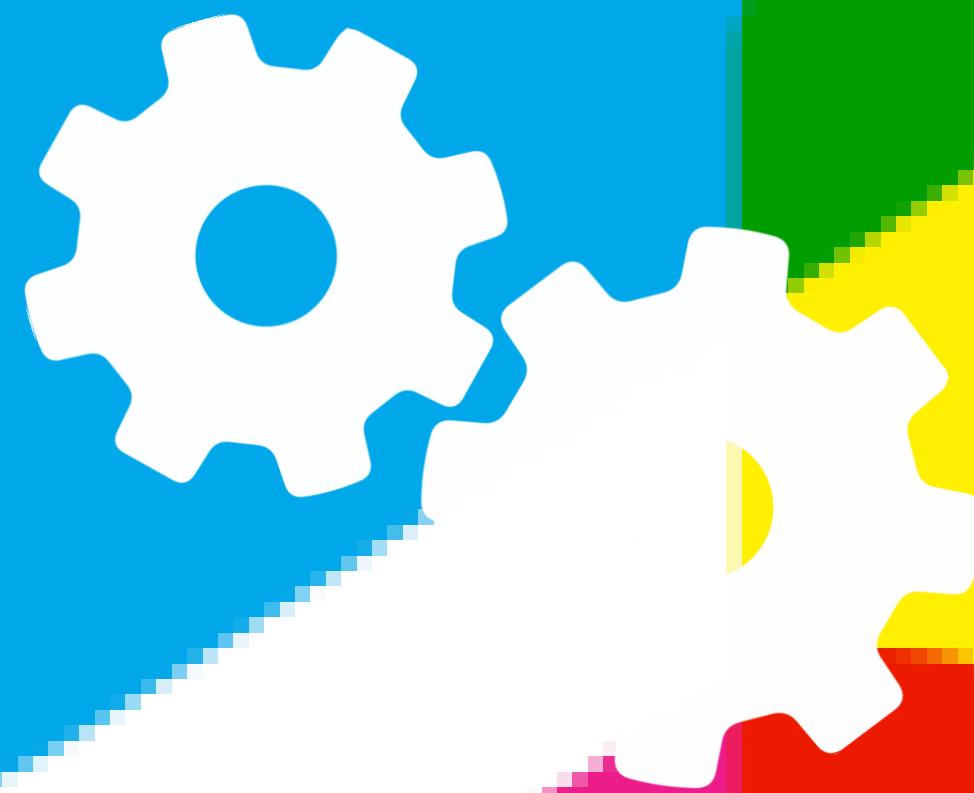
Miten yrityksenne voi kehittää mainonnan data-analytiikkaa ja siihen liittyviä palveluita?
Mitä uusia palveluita yritys kaupallistaa b2b-asiakkaille digitaalisessa ympäristössä?

Mitkä uudet kasvualueet ovat yrityksenne toimintaympäristön kannalta houkuttelevia?
Millaisia päätöksiä uusien kasvupolkujen systemaattinen kehittäminen edellyttää?

Mikä on yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelma nykybisneksen b2b-ansainnan merkittävään kasvuun?
Millaisia päätöksiä sen toteutuminen edellyttää?



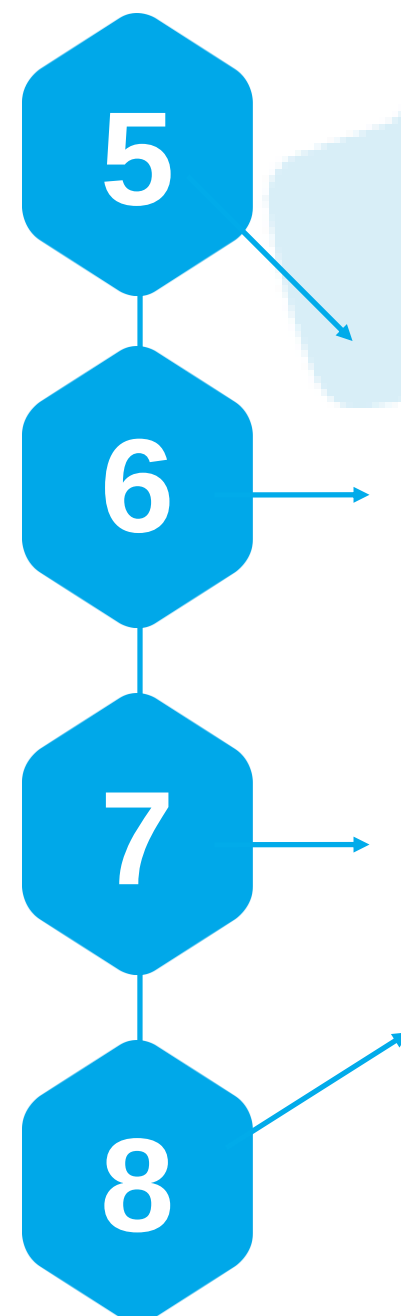
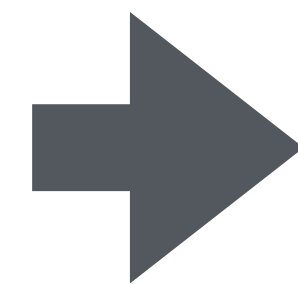
Toimeenpano



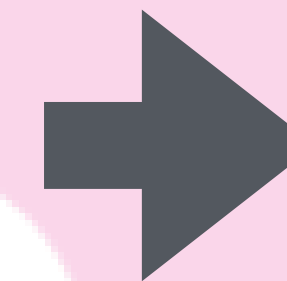
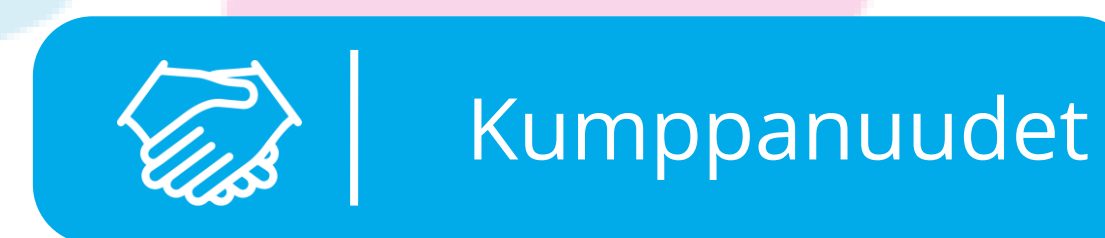
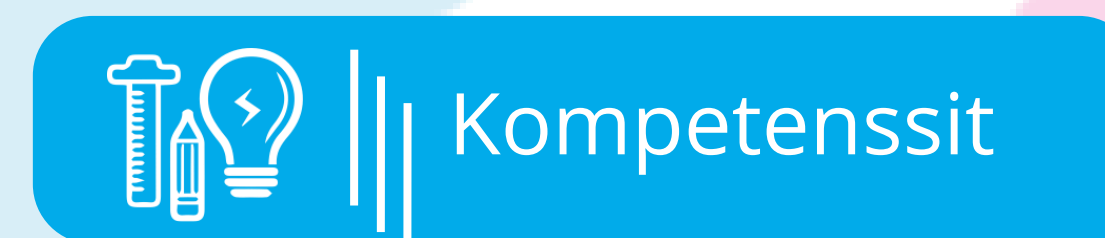
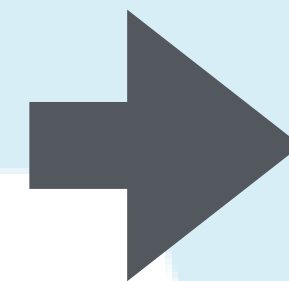
1. NYKYBISNEKSEN ARVIO

2. STRATEGIATYÖ

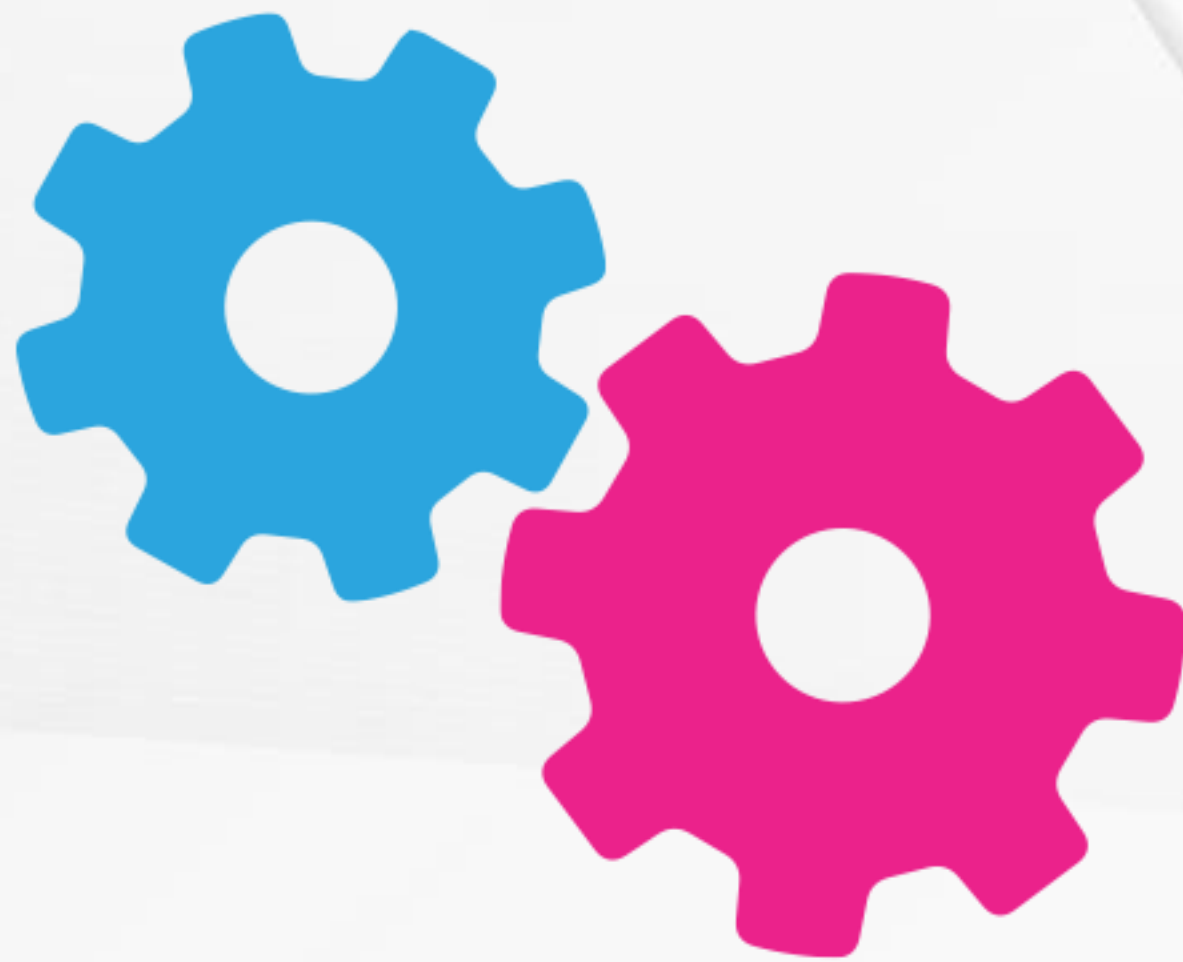
3. TOIMEENPANO



To do -asiat
lyhyt ja
keskipitkä
tähtäin



Toimeenpano murrosalalla



Strategiset valinnat, jotka muuttavat liiketoiminnan painopisteitä, vaativat toimintakulttuurin muutoksen toteutuakseen. Strategian toteuttaminen ei ole vain sen viestintää, vaikka läpinäkyvän, osallistavan ja jatkuvan viestinnän merkitys kasvaakin. Murrosalan strategia tarkoittaa johtamisen ja organisaation koko rakenteen uudelleen arvioimista. Se tarkoittaa mittavia panostuksia osaamiseen ja osaamisen jakamiseen. Muutos ei onnistu ilman yrityskulttuuria, joka tukee sitä. Sen rakentamiseen tarvitaan koko henkilökunta.

”Ei riitä että on ketterä, jos ei yhtään tiedä minne on menossa. Eikä toisaalta auta, vaikka olisi kuinka huolella laadittu strategia, jos siitä tulee arvoton heti kun se törmää todellisuuteen.”

Marco Mäkinen, VP Strategy, TWBA

”Mikään yritys ei ole selvinnyt digitaalisesta transformaatiosta nykyisellä organisaatiokaaviolla.”

MIT Sloan -instituutti.

”Yrityksistä 40 prosenttia suunnittelee liiketoiminta-kumppanuutta toimialansa ulkopuolisen yrityksen kanssa. Disruption uusi mantra on: partneroidu tai kuihdu (partner or perish).”

Accenture, How to Become Fearless in the face of Devastating Innovation 2017.

”Menestyksekkäs digitaalinen kulttuuri vaatii investointeja teknologiaan, mutta sitäkin enemmän se tarvitsee aikaa ja tukea uuden opetteluun. Suurimman muutoksen tuleekin olla, miten työntekijöitä kohdellaan muutoksessa – millaista tukea heille tarjotaan ja miten heitä johdetaan.”

Andreas Korczak, Microsoft, Marketing & Operations -yksikön johtaja



Uusi strategia tarkoittaa uutta toimintakulttuuria

Vain 20 prosenttia strategijahtajista on Accenturen vuoden 2017 kyselyn mukaan sitä mieltä, että valmistautuminen digitaaliseen murrokseen on riittävällä tasolla.

Valmistautumiseen kuuluu sekä strategia että sen toteutus. Niitä yrityksiä, jotka ovat digitaalisessa transformaatioissa pisimmällä, yhdistää Accenturen mukaan investoinnit alustamaisiin digitaalisiin ratkaisuihin, partneroituminen alan ulkopuolisten toimijoiden kanssa sekä avoimet yhteistyömallit. Kyselyyn vastasi vuonna 2017 yli 500 strategiasta vastaavaa johtajaa eri toimialoilta. Saman raportin mukaan suurimmat esteet strategian toteutumiselle ovat osaamisvaje, osastojen

väliset siilot sekä organisaation hitaus. Nämä olivat merkittävämpiä esteitä kuin resursointi ja budjetin rajat, joka merkitys oli neljänneksi suurin.

Reuters Instituten vuoden 2018 Journalism, Media and Technology -raportissa mediajohtajat nimesivät muutoksessa menestymisen suurimmiksi esteiksi kyvyttömyyden innovaatioon ja sisäisen muutosvastarinnan.

Digitaalinen talous ja uudet kasvupolut edellyttävät uudenlaisia kompetensseja ja erityistä huomiota osaamisen johtamiseen. Työn murroksen seuraava vaihe on osaamisen

vallankumous: vanhenevien taitojen päivittäminen ja uusien kyvykkyyksien kouluttaminen tulevat yrityksille tärkeiksi vuoteen 2030 mennessä.

Toisaalta riittävää osaamista ei ole ICT-aloilla tarjolla, ja osaajapula pahenee vuosi vuodelta. Alma Media ja mediatoimisto OMD ovat jo aloittaneet omat koulutusohjelmansa. Molemmat on suunnattu alan uusille tulokkaille. Yhteistyö koulutusoppilaitosten ja yliopistojen sekä koulutustarpeen mahdollisten ulkopuolisten rahoittajien kanssa nousee merkittäväksi. Tässä Medialiitolla voisi olla merkittävä rooli.

Lähtökohta

Yrityskulttuurilla on murrosalojen organisaatioissa kasvava merkitys. Merkittävät suunnanmuutokset eivät onnistu, jos vain osa yrityksen henkilökunnasta osallistuu siihen. Digitaalisessa taloudessa työnantajakokemuksen merkitys korostuu asiakaskokemuksen rinnalla. Henkilöstön osallistaminen sekä strategiavaiheeseen ja toteutusvaiheen edellyttämiin muutoksiin on osa nykyaikaista johtamista. Avoimuus ja osallistaminen ovat parhaita keinoja mahdollisen muutosvastarinnan edessä. Itseohjautuvat työtavat strategian suunnassa kehittävät oppimisen ja osallisuuden kulttuuria. Osaamiseen panostaminen hälventää murroksen aiheuttamia pelkoja ja lisää strategian onnistumisen edellytyksiä. Työtapojen ja organisaation kehittäminen vaatii myös johtajilta sekä digitaalista

kompetenssia että ymmärrystä uusien työtapojen merkityksestä strategian kannalta.

Strategian mukaiset osallistavat kokeilut, kokeilujen mittareiden määrittely uudistusta tukevalla tavalla, kokeiluista oppiminen ja opeista viestiminen luovat pohjaa strategian jatkuvalle, iteratiiviselle kehittämiselle.

Julkaisu- ja mainonnanohjauslustoat, data-analyysin ohjelmat ja tekoälyavusteiset tuotannot edellyttävät merkittäviä investointeja ja onnistuneita kumppanivalintoja. Investointitarve on merkittävä strategian valinnasta riippuen. Investointikapasiteetti polarisoi alan yrityksiä vuoteen 2030 mennessä, ja saattaa

nopeuttaa esimerkiksi paikallisen uutismedian kuihtumista. Kumppanien valinta uusilta toimialoilta voi olla pienemmille mediaorganisaatioille hankalaa. Medialiitolla voisi olla rooli teknologisen kapasiteetin kehittämisessä tai mediatalojen yhteistyöhankkeiden kuratoinnissa. Medialiitto voisi myös tuoda esiin onnistuneiden kumppanivalintojen edellytyksiä ja parhaita sopimuskäytäntöjä.

”Siirryimme jo useampi vuosi sitten rullaavaan strategiaprosessiin, kun aloimme kiihdyttää monimediakehittämistä ja erityisesti digitaalista kehittämistä. Havaitsimme, ettei vuosisuunnittelumalli ole riittävän nopea varsinkaan päätöksentekoon. Olemme siirtyneet quartal review –malliin, eli teemme strategiasuunnittelua koko ajan. Suunnitelma muuttuu ja muuntuu sen mukaan, mitä markkinoilla, asiakkaissa ja kilpailukentällä tapahtuu ja mitä tilanne vaatii. Isot linjat kuitenkin säilyvät ja pitkäjänteisessä kehittämisessä ollaan johdonmukaisia vaikka strategiassa tapahtuukin jatkuvasti muutoksia.”

Kai Telanne, toimitusjohtaja, Alma Media



”Huomasin, että johtajat laittoivat liikaa painoa korkean tason strategialle, älyllistämiselle ja filosofoinnille, eivätkä tarpeeksi korostaneet implementointia. Ihmiset saattoivat olla samaa mieltä jostain hankkeesta tai aloitteesta, ja sen jälkeen siitä ei tullut mitään.”
Larry Bossidy & Ram Charan: Execution, The Discipline of Getting Things Done (2008)

”Tavoitteeseen ei voi päästä, jos ei tiedä, mikä se on. Brutaali totuus kaipaa rinnalleen aina suunnitelman.”

Pauli Aalto-Setälä, toimitusjohtaja, Aller.

”Ensin tulee pohtia, minkä vuoksi yritys on olemassa ja selvittää ydinvisio. Toiseksi mietitään, minkä vuoksi asiakas haluaa valita juuri kyseisen yrityksen. Kolmanneksi tehdään markkina-analyysi siitä, mikä on markkinoiden tila maailmassa ja analyysi kuluttajien toiminnasta globaalisti. Sen jälkeen mietitään, mitä nämä trendit ja kuluttajakäyttäytyminen tarkoittavat yritykselle. Sen pohjalta määritellään tavoitteet, joiden tulee olle selkeitä. Sen jälkeen määritellään toimet, joilla tavoitteet saavutetaan. Viimeiseksi määritellään, mitä tämä kaikki tarkoittaa kunkin omalle työlle.”

Mika Rahkonen, strategiajohtaja, Yle



”Kilpailun sijasta kannattaisi kehittää teknologiaosaamista yhdessä, sillä resurssit ovat kaikilla liian pienet. Uskon, että yhteistyötä tehdään tulevaisuudessa enemmän, osittain myös pakon vuoksi, sillä teknologista alijäämää täytyy tulevaisuudessa kompensoida. Yhteistyö voi olla helpompaa rajojen yli toisen kansallisen mediayhtiön kanssa, jolloin kilpailuasetelmaa ei synny. Käytännön toteutus voi olla hankalampaa kuin teoria, mutta valtavat globaalit tsunamit idästä ja lännestä ajavat tähän suuntaan väijäämättä.”

Heikki Rotko, advisor, Mediahoneypot.

Yrityskulttuuri

ESIMERKKI:
teknologia osana
bisneksen ja
kulttuurin
muutosta

Aftenposten

Norjan suurin sanomalehti

Aftenposten pääsi vuoden 2017 lopulla 100 000 digitaalisen tilaajan tavoitteeseen.

Tavoitteen saavuttaminen oli pitkät perinteet omaavalle, printtimedian kulttuuriin nojaavalle uutismedialle merkittävä. Muutoksen taustalla on teknologiaan, sisältöstrategiaan, osaamiseen ja yrityskulttuuriin liittyviä tekijöitä - ja kaikki niistä liittyvät toisiinsa.

Tilausmyynnin merkityksen korostuminen ansainnassa on tuonut uudenlaiset data-analytiikka ja -seurantatyökalut osaksi jokaisen toimittajan arkea. Maksullisten juttujen konvergoitumista tilauksiksi tarkastellaan päiväkohtaisesti yksittäisten juttujen tasolla.

Yleisön tarpeiden syvempi ymmärrys uutisista kertyvän käyttödatan avulla on lisännyt sekä tilaajien määrää että muuttanut toimituksellisia painotuksia.

On käynyt ilmi, että tilaajat arvostavat laadukasta, ajankohtaisia aiheita syventävää journalismia, jota ei löydy muualta. Tilauksia generoivat sekä politiikan että ihmiskeskeisten feature-juttujen aiheet.

Lukija- ja tilaajadataan perustuva seuranta on myös muuttanut toimintakulttuuria: journalististen arvojen rinnalle on noussut yleisön palvelemiseen liittyviä käytäntöjä ja osaamista.

Toimintakulttuurin muutoksessa merkittävää on eri osastojen yhteistyön kasvu. Tilauksia tuottavia, ainutlaatuisia ja laadukkaita juttuja tuotetaan jokaisessa toimitusosastossa urheilusta paikallisuutisiin. Kommunikaatio myynnin kanssa on arkipäiväistynyt, ja onnistumisia juhliitaan yhdessä.

Digitaalisten työkalujen käyttöönotto ja sisältöstrategian muutos ovat edellyttäneet mittavia panostuksia osaamiseen ja sen jakamiseen yrityksen sisällä. Yrityksen johto on myös huomannut, että businessmallin ja toimintakulttuurin muutos vaativat enemmän jatkuvaa viestintää läpi organisaation.

Edellytykset strategian toimeenpanon onnistumiselle:

1

Strategian toteutuksen vaiheet tulee avata koko henkilökunnalle mahdollisimman konkreettisesti ja arkikielisesti.

2

Strategian jatkuva kehittäminen ja sen jatkuva, perusteellinen viestintä on keskeistä, jotta käsitys suunnasta säilyy.

3

Kattava osaamisen kehittäminen ja muutoksen näkökulmasta rakennetut uudet koulutukset tukevat strategian onnistumista.

4

Digitaalinen transformaatio edellyttää uudenlaisia käytäntöjä läpi yrityksen. Osallistaminen, vastuuhenkilöiden nimeäminen ja mittareiden asettaminen uudistusta tukevalla tavalla ovat keskeisiä. Kokeilut edellyttävät resursseja, prosessin, analyysin ja oppimista, jotta niistä olisi hyötyä.

5

Osaamisen kehittymistä ja digitaalista maturiteettia on seurattava säännöllisesti. Työkaluna voi olla esimerkiksi aiheeseen kehitetyt kyselyt, kuten VTT:n verkkotesti <https://digimaturity.vtt.fi>



Strategiatyön vaihe 7:

Millaisia valintoja kumppanuuksien ja investointien suhteen yrityksen strategia edellyttää?

Miten yrityksen osaamista systemaattisesti kehitetään, jotta strategia onnistuu?

Miten osaajapula paikataan?

Miten strategian edellyttämiä kokeiluja resursoidaan, mittaroidaan ja analysoidaan?

Miten strategiaa kehitetään jatkuvasti?

Miten siitä viestitään koko henkilökunnalle?





OIKOPOLKU:

Näihin kysymyksiin
vastaamalla
pääset jo pitkälle





- 1) **Mikä** on nykybisneksen koko 2030?
- 2) **Miten** kuluttajan tarpeita seurataan?
- 3) **Miten** sisältöstrategia muuttuu?
- 4) **Mitä** nämä edellyttävät a) teknologia-investointina
b) henkilökunnan kompetensseina?
- 5) **Mikä** on uuden kasvun lähde?
- 6) **Mitä** tämä edellyttää a) teknologia-investointina
b) henkilökunnan kompetensseina
- 7) **Miten** yrityskulttuuri, tekemisen tavat ja johtaminen
näiden seurauksena muuttuvat?



Jokaisen yrityksen on tehtävä omat strategiset linjauksensa.
Päätöksiä ohjaa:

1) Yrityksen konteksti ja mahdollisuudet

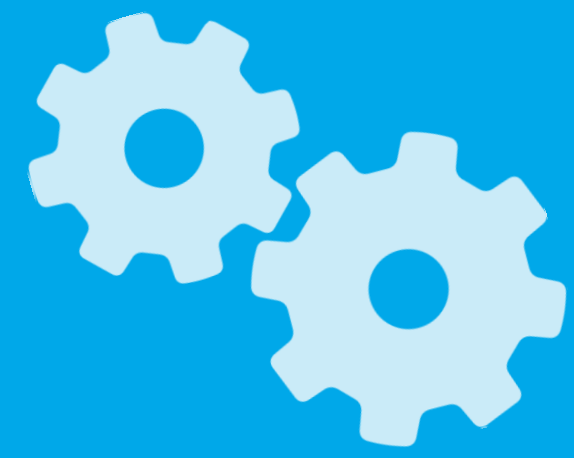
Murroksen seuraavassa vaiheessa jokaisen mediayrityksen on tehtävä valinnat liiketoiminnan painopisteistä, sisällön strategiasta ja palveluista oman yleisönsä, asiakaskuntansa ja toimintaympäristönsä muutoksen perusteella. Ratkaisut poikkeavat merkittävästi toisistaan eikä yhtä totuutta ole.

2) Muutosdraivereiden nopeus ja vaikutus

Laskelma nykybisneksen koosta ja uusien kasvupolkujen tavoitteista tulee perustaa analyysiin muutosilmiöiden nopeudesta ja vaikutuksesta esimerkiksi vuoteen 2030 mennessä.

3) Investointikyvykyys

Investoinnit teknologiaan, osaamiseen ja kumppanuuksiin tulee tehdä proaktiivisesti eikä reaktiivisesti. Investointikyvykyys tulee arvioida (1) yrityksen kontekstin ja mahdollisuuksien sekä (2) muutosdraivereiden nopeuden ja vaikutuksen mukaan.



Prioriteetit

Sanomalehdet: data-kyvykkyys digitilaajien analyysiin, sisältöstrategian linjaukset

Aikakauslehdet: kumppanuudet, uudet kasvupolut

Televisio: konsolidaatio tai yhteistyö markkinatoimijoiden kanssa

Radio: uudet kasvupolut, uudet kanavat ja rajapinnat

Kirjat: data-kyvykkyys ostajien analyysiin, uudet kanavat.

Painoala: uudet palvelut

Strategiassa päätökset koskevat sekä luopumista, lopettamista, vahvistamista, uudistamista että aloittamista. Jos päätökset luopumisesta jäävät tekemättä, strategian vaikutus jää heikoksi.

Valinnat ovat erilaisia, polku on yhteinen.