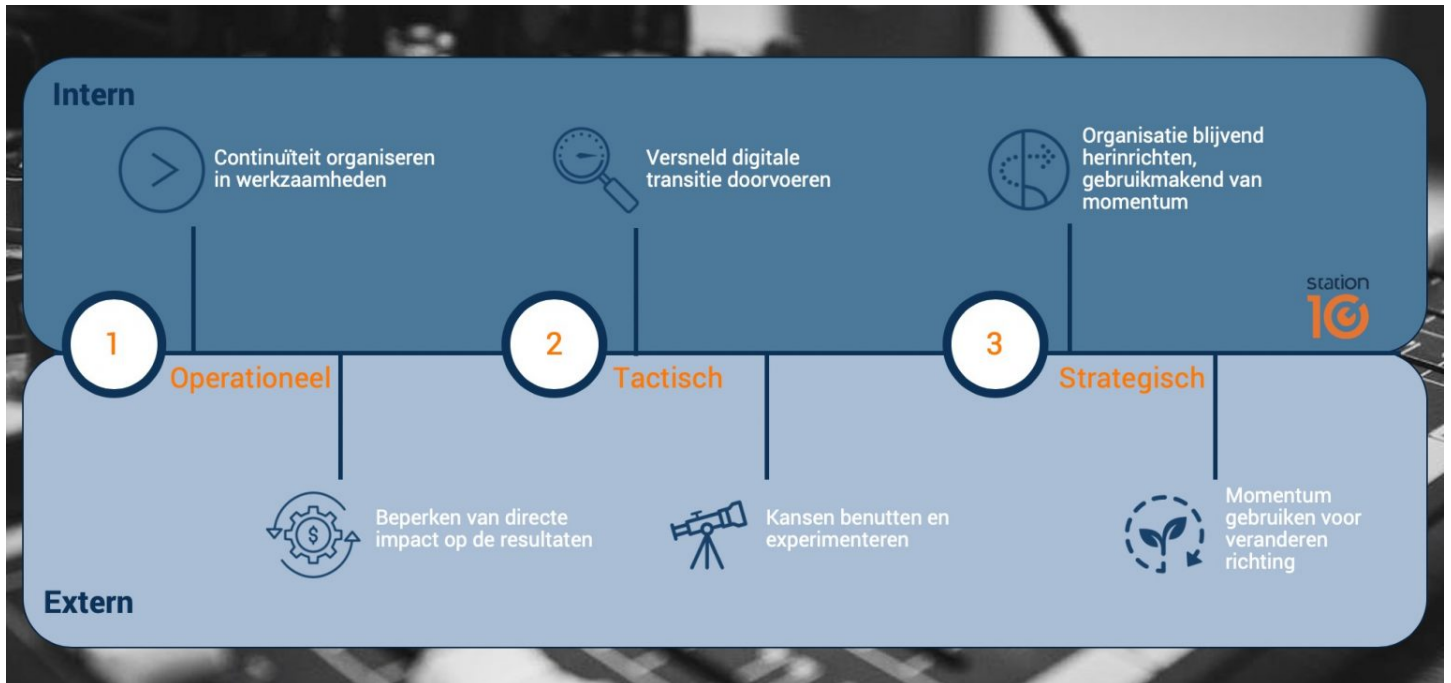


Versnelde digitale transitie door de coronacrisis

01-04-2020 13:04



Hoe gaan mediabedrijven om met de coronacrisis? Op basis van gesprekken die wij vanuit Station10 de afgelopen weken voerden met directeuren en managers van een aantal mediabedrijven, hebben wij de indruk dat elk bedrijf door een vergelijkbaar proces gaat. In dit artikel delen wij onze analyse hiervan. Naast dat het geruststellend herkenbaar kan zijn, hopen we te helpen om vooruit te kijken naar de stappen die komen.

1. Operationeel

"Mag de bureaustoel mee naar huis?" (intern)

Begin maart begint langzaam door te dringen dat het coronavirus een crisis kan veroorzaken. De eerste prioriteit is het beschermen van medewerkers tegen het virus en zoveel mogelijk het dagelijkse werk (her)organiseren. Aan het begin van de crisis werden coronateams opgezet die zorgden voor beleid, maatregelen en de communicatie hierover. Wat hierna volgt, is het praktische aspect. Hoe krijgen we de dagelijkse operatie gaande vanuit huis? Redacteuren, presentatoren, productiemedewerkers, sales en velen anderen moeten vanuit huis werken. Eenmaal thuis geïnstalleerd komt het volgende obstakel. Hoe communiceren we met elkaar? Hoe krijg je iedereen mee in de online communicatietools? Er is al veel over gepubliceerd maar wil je onze tips hierover lezen, kijk dan naar het artikel "Hoe haal je het meeste uit een online meeting?"

"Dit heb ik nog niet meegemaakt" (extern)

Parallel aan het praktisch organiseren van de werkzaamheden wordt de impact op omzet geanalyseerd. De impact is heel bedrijfsspecifiek en hangt grotendeels af van het verdienmodel. Voor de korte termijn geldt:

De advertentie-inkomsten zijn gekelderde, met groot effect op de mediabedrijven die hiervan zeer afhankelijk zijn zoals televisie, radio en huis-aan-huis-bladen.

De abonnee-inkomsten lijken voorlopig stabiel en zelfs licht stijgend, vooral voor streaming diensten en

digitaal nieuws.

de losse verkoop hangt samen met het open zijn van de verkooppunten (distributie bij supermarkten verloopt goed).

evenementen zijn niet mogelijk en zorgen voor inkomstenderving.

Gelukkig zijn de meeste mediabedrijven door deze fase heen en inmiddels bij de volgende stap beland.

2. Tactisch

"Efficiënt! Maar ook effectief?" (intern)

Het nieuwe wordt vanzelf het dagelijkse. We zien de eerste bedrijven die beginnen met het optimaliseren van het werkproces op basis van nieuwe ervaringen. We horen met regelmaat dat het werken vanuit huis voor efficiëntie zorgt. Het gebrek aan afwisseling van locatie en sociale contacten met daarbij de toegenomen tijd achter een scherm zorgt echter ook dat het zowel mentaal als fysiek belastend kan zijn. We zien al veel creatieve oplossingen ontstaan om het werk meer dynamisch te maken en met elkaar verbonden te blijven en verwachten dat er de komende tijd nog veel meer slimme toepassingen bij gaan komen.

Daarnaast ontstaat in deze nieuwe situatie een andere besturing die kan leiden tot een andere cultuur. Vooral door directie en management wordt veel de vraag gesteld: "hoe weet ik dat iemand niet de hele dag de hond uitlaat in plaats van te werken?" Dat weet je inderdaad niet, en hiervoor moet de stap gezet worden van sturen op basis van controle naar sturen op basis van vertrouwen en output. We zien dit ook terug in de methoden die we de afgelopen jaren hebben gehanteerd als OKR's, agile/scrum, lean startup, Google design sprints, design thinking, etc. Dit soort niet-hiërarchische methoden zijn noodzakelijk om de digitale transitie versneld te maken.

"Welke kansen ontstaan er?" (extern)

In het Chinees bestaat het woord 'crisis' uit twee karakters. De ene staat voor 'gevaar', de ander voor 'kans'. Consumentengedrag, mediaconsumptie en interne processen veranderen in korte tijd sterk. Hoewel sommige veranderingen tijdelijk van aard zijn, komt de digitalisering in een stroomversnelling. Deze nieuwe realiteit blijft en zorgt direct voor kansen. Denk aan:

- Hoe kunnen we profiteren van meer digitaal verkeer op dit moment?
- Welke activiteiten kunnen we schrappen en wat is daarvan de impact?
- Zijn er kansen om overnames te doen?

Om de tactische kansen af te wegen is een helder kader nodig met financiële en strategische criteria.

Ook in markten die het lastig hebben zijn kansen te ontdekken. Luister bijvoorbeeld naar [de podcast met Frank Volmer](#) waarin de mogelijkheden in de huidige advertentiemarkt werden verkend.

3. Strategisch

"Onder druk wordt dus inderdaad alles vloeibaar" (intern)

Al vaak gebruikt als cliché, maar het blijkt dat onder de druk die er nu is inderdaad een belangrijke randvoorwaarde voor verandering ontstaat. Door de crisis ontstaat de benodigde sense of urgency die voor een ongeëvenaard momentum zorgt. Precies conform de eerste voorwaarde in Kotter's verandermodel. Wij verwachten dat de huidige manier van werken grote impact heeft op de toekomstige inrichting van organisatie

en processen. Vragen die hierbij horen zijn:

- Hoe kunnen we de besparing/efficiëntie die we nu ervaren door vertalen naar de toekomst?
- Hoe pas ik mijn organisatie aan aan de nieuwe werkelijkheid?

"Het zal nooit meer hetzelfde zijn" (extern)

"De wereld is nu veranderd". We horen dit terug in de gesprekken met onze klanten. In elk geval is het duidelijk dat afhankelijkheid van een enkel verdienmodel grote risico's met zich meebrengt. Het spreiden van risico's en focussen op nieuwe inkomstenbronnen moet worden meegenomen in de transitieplannen. Voor de langere termijn stellen mediabedrijven vragen als:

- Welke van mijn markten en verdienmodellen zijn duurzaam?
- Moet ik versneld nieuwe verdienmodellen ontdekken om voorbereid te zijn op de toekomst?
- Welke kansen liggen er nu voor samenwerking in de branche?

Welke vraagstukken spelen momenteel binnen jouw organisatie? Je bent altijd welkom voor een (voorlopig virtueel) kopje koffie om samen te sparren.



Auteur: Heiko Bleeker. Heiko is Partner Strategie en Business Development bij Station10 en heeft op dit vlak zo'n veertig mediabedrijven geadviseerd.

Je kunt hem bereiken via heiko.bleeker@station10.nl of kijk voor meer informatie op www.station10.nl

David Huijzer