

Verkkoyhteisöt muuttavat media-alaa: *yhteisluominen kehittää mediasisältöjä ja journalistisia käytäntöjä*

Tutkimusraportti/osatutkimus

Creative leadership in media management -tutkimushanke

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, johtamisen laitos

Nando Malmelin

16.12.2005



Creative leadership in media management -tutkimus:

Verkkoyhteisöt muuttavat media-alaa: yhteisluominen kehittää mediasisältöjä ja journalistisia käytäntöjä

Median yleisöistä ja käyttäjistä on tullut on yhä itsenäisempiä toimijoita, joilla on aiempaa enemmän vaikutusvaltaa mediasisältöihin sekä niiden ideoimiseen, luomiseen, tuotantoon ja jakeluun. Mediayritykset luovat ja kehittävät sisältöjä yhä enemmän yhdessä aktiivisten yleisöjen, yhteisöjen ja kumppanien kanssa.

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun ”*Creative leadership in media management*” - tutkimushankkeen aiheena oli luovuuden johtaminen media-alan organisaatioissa ja verkostoissa. Tutkimushankkeen rahoitti Helsingin Sanomain Säätiö ja hankkeen johtajan toimi valtiotieteiden tohtori Nando Malmelin kauppakorkeakoulun johtamisen laitokselta. Tässä raportissa kuvataan yhteisluomista (co-creation) erityisesti aikakauslehtialalla tarkastelleen osatutkimuksen keskeiset tulokset.

Aikakauslehtiala on erityisen kiinnostava sektori median muutoksia analysoitaessa, sillä vahvojen perinteiden kyllästämä toimiala muuttuu poikkeuksellisen nopeasti. Alan yritykset ovat siirtyneet painettujen julkaisujen tuottajista laajemmin monimediasisältöjen tuottajiksi. Tämä edellyttää uusien toimintatapojen, konseptien ja liiketoimintamallien luomista. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaisten perinteisiä kanavia, mediaratkaisuja ja palveluja yhdistävien alustojen, mediabrändien laajennusten ja sisällöllisten kumppanuuksien kehittäminen.

Tutkimus kohdistui erityisesti mediabrändin toimitusten ja organisaation ulkopuolisen käyttäjäyhteisön väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen sisältöjen tuottamisessa, jakelussa ja kehittämisessä. Tutkimuksessa tarkasteltiin, minkälainen strateginen voimavara yhteisö on mediayritykselle, mitä yhteisluominen ja -kehittäminen käytännössä tarkoittavat ja mikä on toimituksen rooli tämän toiminnan ohjaamisessa ja johtamisessa. Tutkimuksen tulokset on julkaistu Nando Malmelinin ja Mikko Villin yhteisartikkeleissa, jotka ovat ilmestyneet tieteellisissä aikakauslehdissä *Convergence* ja *Journalism Practice*. Tulokset voi jäsentää kolmeen johtopäätökseen:

1. Verkkoyhteisö mahdollistaa yleisön tuntemisen, ymmärtämisen ja sitouttamisen.
2. Mediabrändejä kehitetään yhdessä verkkoyhteisön kanssa.
3. Verkkoyhteisöt muuttavat journalistisia käytäntöjä ja rooleja.

Verkkoyhteisö mahdollistaa yleisön tuntemisen, ymmärtämisen ja sitouttamisen

Mediatoimialan koveneva ja laajeneva kilpailu on johtanut siihen, että monien media-alan yritysten liiketoiminnan tuottavuus on pienentynyt ja yritykset joutuvat uudistamaan ja kehittämään toimintaansa yhä pienenevillä taloudellisilla resursseilla. Tämä kehitys korostaa mediaorganisaatioissa jo olemassa olevien strategisten resurssien ja inhimillisen pääoman merkitystä. Mediayritysten strategiatyössä on siksi arvioitava yhä tarkemmin, minkälaisia erilaisia aineettomia voimavaroja niiden hallussa on, ja miten niitä voi paremmin hyödyntää ja kehittää.

Tutkimuksessa tarkasteltiin mediabrändien verkkoyhteisöjä mediatyön strategisena resurssina. Asetelma tarjosi uudenlaisen näkökulman ajankohtaiseen ja harvoin tutkittuun ilmiöön. Media-alan verkkoyhteisöistä on vain vähän systemaattisesti tuotettua tutkimustietoa ja ammattialalla niitä koskevat käytännöt ovat vasta kehitymässä.

Empiirisen tutkimuksen tuloksena oli, että aktiivinen verkkoyhteisö voi olla merkittävä strateginen resurssi mediayritysten ja mediabrändien kehittämisessä, koska se mahdollistaa yleisön syvällisen ymmärtämisen, kuluttajien tarpeiden ja toimintaympäristön tuntemisen sekä käyttäjien voimakkaan sitoutumisen. Mediayrityksen strategiset resurssit ovat sellaisia, jotka tarjoavat mahdollisuuden erilaistumiselle ja menestykselliselle liiketoiminnalle, ovat harvinaisia, eivätkä ole helposti korvattavissa tai hankittavissa.

Verkkopalvelussa käytävä yhteisöllinen vuorovaikutus on tärkeä osa mediabrändin kiinnostavuutta ja sitouttavuutta. Lisäksi aktiivinen verkkoyhteisö tarjoaa toimitukselle välineitä ymmärtää kuluttajia, tuottaa sisältöä sekä kehittää tuotteita ja palveluja. Tämän resurssin kehittämisessä media-ammattilaisten on erityisesti pohdittava, miten he voivat luoda yhteisöön aktiivisuutta, sitoutuneisuutta ja omistajuuden tunnetta.

Mediabrändejä kehitetään yhdessä verkkoyhteisön kanssa

Media-alalla yhteisluominen on yleistynyt toimintamalli, joka tarjoaa mediayrityksille erilaisia mahdollisuuksia kehittää toimintaansa. Tutkimuksen perusteella on eroteltavissa kuusi toimintaa, jossa mediayrityksen toimitus voi olla hyödyntää käyttäjäyhteisöä toiminnan ja mediabrändin kehittämisessä. Ne ovat uudistaminen, ideointi, suunnittelu, tuotanto, markkinointi ja jakelu.

Uudistaminen tarkoittaa käyttäjäyhteisön osallistumista mediabrändin, palvelukokonaisuuden tai tuotteiden kehittämiseen. Käytännössä käyttäjäyhteisöt osallistuvat aktiivisesti esimerkiksi verkkopalvelun ja sen käyttöliittymän kehittämiseen. *Ideointi* tarkoittaa käyttäjäyhteisön osallistumista erityisesti mediabrändin sisältöjä koskevaan ideointiin. Käyttäjät osallistuvat sisältöjen

ideointiin sekä siten, että he ovat aktiivisesti yhteydessä toimitukseen erilaisista aiheista, että siten, että toimitus analysoi verkkoyhteisössä käytäviä keskusteluja ja poimii sieltä ideoita sisältöihin. Lukijat ja käyttäjät voivat pyrkiä aktiivisesti kehittämään mediabrändiä antamalla palautetta erityisesti lehden sisällöistä ja palvelun käytettävyydestä.

Suunnittelu tarkoittaa toimituksen ja käyttäjäyhteisön välistä yhteistyötä sisältöjen suunnittelussa ja *tuotanto* niiden toteuttamisessa. Käyttäjäyhteisö osallistuu sisältöjen suunnitteluun esimerkiksi siten, että toimitus voi tehdä kyselyjä yhteisössä ideoiden jalostamiseksi, esimerkiksi mistä näkökulmista aiheutta tulisi lähestyä tai mitä asioita haastateltavilta tulisi kysyä. Käyttäjäyhteisö osallistuu sisällön tuotantoon lähettämällä sisältöjä ja materiaalia toimituksen jalostettavaksi. Lisäksi verkkoyhteisössä käytävät keskustelut ovat toimitukselle monipuolinen ja ajankohtainen aineisto uusien sisältöjen ideoinnissa ja juttujen suunnittelussa. Verkkosivulla käytävistä keskusteluista voi havainnoida ja päätellä, minkälaisia tarpeita ja toiveita yhteisön jäsenillä on sekä mitkä asiat ovat ajankohtaisia yhteisön keskuudessa.

Markkinointi tarkoittaa erilaisia tapoja edistää mediabrändin ja palvelun kiinnostavuutta ja menestystä. *Jakelu* puolestaan tarkoittaa pyrkimystä yhdessä käyttäjäyhteisön kanssa jakaa sisältöjä sosiaalisessa mediassa ja pyrkiä näin samalla levittämään tietoa palvelusta. Käytännössä sisältöjen jakelulla ja markkinoinnilla ei usein ole toiminnallisesti eroa, sillä sisältöjen jakelu on samalla myös palvelun markkinointia.

Laadukkaan sisällön tuottaminen on hyödyllistä brändin ja markkinoinnin kannalta, sillä tyytyväiset käyttäjät mielellään kertovat sisällöistä ja palveluista muille mahdollisille käyttäjille. Yksi verkkopalvelun sisällön markkinoitavuutta ohjaavista tekijöistä on, että sisällöt ovat kiinnostavia ja jaettavia. Kun lehden ja verkkopalvelun sisältöjä jaetaan sosiaalisessa mediassa, se samalla markkinoi tuotteita ja brändiä.

Käyttäjien halukkuus jakaa ajatuksiaan palvelusta voi aiheuttaa myös ongelmia brändille. Käyttäjät ovat brändin tai palvelun suosittelun näkökulmasta ”kaksiteräinen miekka”, sillä yhtä lailla kuin he mielellään kertovat onnistuneista asioista verkostolleen, he ovat myös kärkkäitä ja aktiivisia kritisoimaan asioita. Käyttäjät voivat näin aiheuttaa myös maineriskin: palvelun kannalta kielteinen keskustelu voi levitä nopeasti ja johtaa brändin kannalta epäedulliseen julkisuuteen.

Verkkoyhteisöt muuttavat journalistisia käytäntöjä ja rooleja

Median digitalisoituminen on lähentänyt toimituksia ja yleisöjä. Yhteistyö lukijoiden, katsojien ja käyttäjien kanssa luo toimituksille ja journalistille mahdollisuuksia kehittää sisältöjä ja palveluja uusilla tavoilla. Tutkimuksessa

selvitettiin, mitä yhteisluominen verkkoyhteisön kanssa tarkoittaa journalistien ja journalistisen työn muuttumisen kannalta, koska verkkoyhteisöjen kanssa toimittaessa toimituksen tehtävät ovat monella tavoin erilaisia kuin perinteisessä toimitustyössä. Toimituksen roolia voi tarkastella seuraavien kuuden tehtävän kautta.

Ensinnäkin, toimittajien tehtävänä on konseptoida ja kehittää verkkopalvelua. Toimittajien tehtävänä on luoda ja ylläpitää olosuhteet, joissa verkkoyhteisön ja mediabrändin kannalta elintärkeä sisältö ja vuorovaikutus voi syntyä. Toimituksen erityistä ammattitaitoa on kyky analysoida kohderyhmän tarpeet palvelua kohtaan sekä niiden pohjalta kehittää palvelun konseptia. Toimituksen tehtävänä verkkoyhteisössä on myös valvoa, että palvelu toimii sisällöllisesti suunnitella tavalla.

Toiseksi, toimituksen tehtävänä on havainnoida ja tulkita käyttäjäyhteisöä. Toimituksen jäsenten työssä on tärkeää kyky aistia ja valikoida yhteisöstä sellaisia aiheita ja näkökulmia, jotka kannattaa ottaa ideoinnissa ja kehitystyössä huomioon. Toimituksen jäsenet esimerkiksi voivat esimerkiksi seurata yhteisössä käytävää keskustelua ja pyrkiä tulkitsemaan ja ymmärtämään kohderyhmän kiinnostuksen kohteita, tarpeita ja huolia.

Kolmantena toimituksen tehtävänä on fasilitoida verkkoyhteisön viestintää, jotta sisällöllisesti kiinnostavia keskusteluja syntyy. Toimitus ohjaa ja tukee sisällön tuotantoa verkkoyhteisössä toimimalla esimerkkinä, kuten aloittamalla uusia keskusteluja ja sparraamalla bloggaajien sisällön tuotantoa. *Neljäntenä* toimituksen tehtävänä on kuratoida olemassa olevista sisällöistä uusia sisältökokonaisuuksia ja nostoja, joissa verkkosivuston sisältöjä pyritään tuomaan kiinnostavalla tavalla esiin.

Viidenneksi, toimitus markkinoi verkkopalvelua luomalla kiinnostavia sisältöjä, joita kuluttajat ja käyttäjät haluavat jakaa sosiaalisessa mediassa. Markkinoinnin kannalta on tärkeää, että sisällöt ovat helposti jaettavia ja että ne houkuttelevat käyttäjiä suosittelemaan niitä verkostoilleen. *Kuudenneksi*, toimittajat rakentavat palvelun brändiä sekä vaalivat ja kehittävät sitä. Yhteisöjen kanssa toimittaessa journalistin toimenkuvaan kuuluvat myös tällaiset mediabrändin menestymistä edistävät kaupalliset ja viestinnälliset tehtävät.

Tutkimuksen taustatiedot

Tutkimuksen empiirinen analyysi perustuu kahteen tapaustutkimukseen aikakauslehtien kustantamiseen erikoistuneen yrityksen toimituksissa. A-lehtiin kuuluvat Demin ja Lilyn toimitukset valittiin tapaustutkimusten kohteiksi siksi, että ne ovat tunnettuja kehittyneistä ja menestyneistä käytännöistä yhteistyöstä verkkoyhteisöjen kanssa. Toimitukset työskentelevät erityisen aktiivisten ja osallistuvien kohderyhmien kanssa (12–19-vuotiaat tytöt ja 20–39-vuotiaat naiset),

joiden kautta voi kiinnostavasti tarkastella mediakäytön ajankohtaisia kehityspiirteitä. Tapaukset täydentävät toisiaan siten, että toisessa painopiste on erityisesti lukijayhteisössä ja toisessa blogiyhteisössä. Yhdessä tarkasteltuna ne muodostivat kokonaisuuden, jonka avulla voitiin analysoida toimitusten ja käyttäjyhteisön välisen yhteistyön erilaisia ilmenemismuotoja.

Empiirisen tutkimusaineiston kokoamisen menetelminä olivat analyttiset haastattelut (analytical interview) ja ryhmäkeskustelut (group discussion). Ne mahdollistivat vuorovaikutuksellisen tutkimusprosessin, jossa uutta ja ajankohtaista tietoa tuotettiin yhdessä media-alan asiantuntijoiden kanssa. Tutkimuksen aineisto koostui kymmenestä haastattelusta ja kahdesta kolmetuntisesta ohjatusta ryhmäkeskustelusta. Haastateltavat olivat toimitustyön esimiehiä ja päälliköitä, joiden työnkuvaan sisältyy vastuu sisällön tuotannon prosessien ohjaamisesta, johtamisesta ja kehittämisestä. Tutkimuksen aineisto ja menetelmät on esitelty yksityiskohtaisesti tutkimuksesta kansainvälisissä journaaleissa julkaistuissa artikkeleissa. Tutkimus toteutettiin Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksen organisaatioviestinnän yksikössä, yhteistyössä Helsingin yliopiston dosentti Mikko Villin kanssa. Tutkimushankkeesta on julkaistu myös muita tutkimusartikkeleita, konferenssipapereita sekä Nando Malmelinin ja Mikko Villin toimittama kirja ”Mediajohtaminen – Näkökulmia uudistuvaan media-alaan” (Gaudeamus, 2015).

Tutkimuksen tulokset on julkaistu seuraavissa artikkeleissa:

1. Malmelin, Nando & Villi, Mikko (2015): Co-creation of what? Modes of audience community collaboration in media work. *Converge: The International Journal of Research into New Media Technologies*, DOI: 10.1177/1354856515592511
con.sagepub.com/content/early/2015/06/30/1354856515592511.abstract
2. Malmelin, Nando & Villi, Mikko (2015): Audience community as a strategic resource: Emerging practices. *Journalism Practice*, DOI: 10.1080/17512786.2015.1036903
www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17512786.2015.1036903

Yhteydenotot ja lisätiedot

Nando Malmelin, Professor of Practice
nando.malmelin@aalto.fi
+358405248094

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Johtamisen laitos, organisaatioviestinnän yksikkö
PL 21210 (Runeberginkatu 14-16, 00100 Helsinki)
00076 AALTO