



American Press Institute

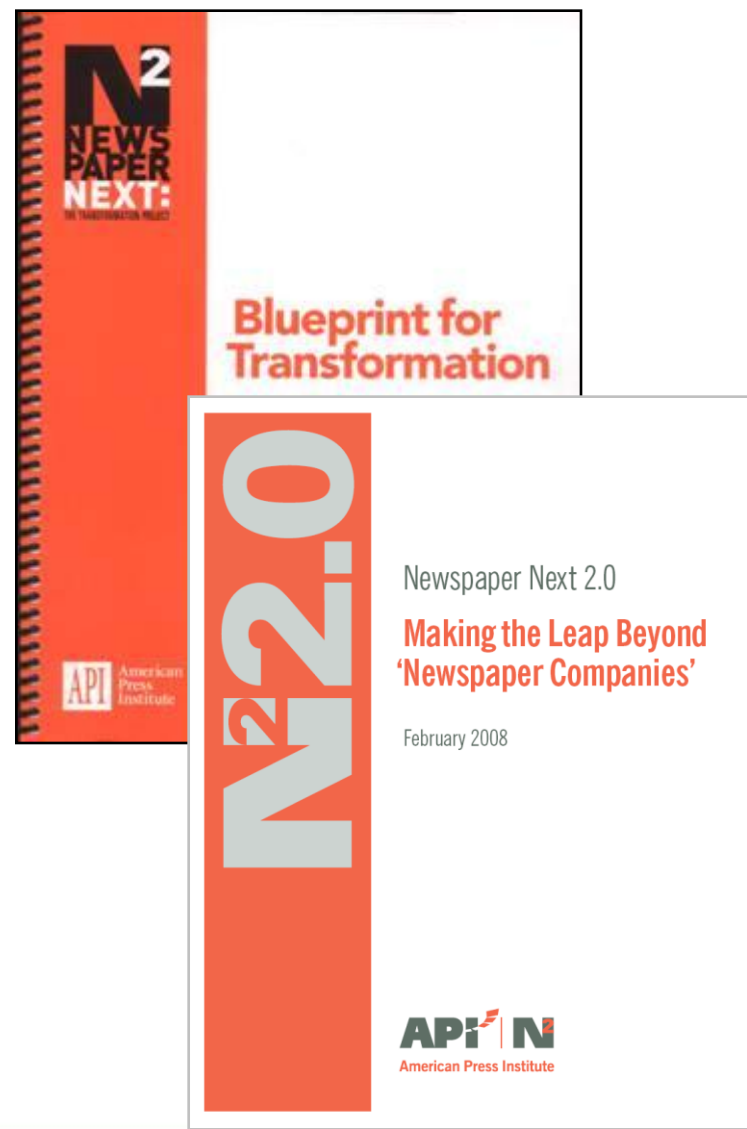
Newspaper Next: Ferramentas para transformação

SIP-IAPA | São Paulo | 10-11 de setembro de 2008

N²NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT

Sobre a ‘Newspaper Next’

- Projeto de \$3 milhões, com 3 anos de duração, do American Press Institute
- Lançado em setembro de 2005
- Esforço inicial de 1 ano com Dr. Clayton Christensen da Harvard
- Publicado em setembro de 2006: “Projeto de Transformação”
 - Ferramentas, conceitos, processos
- 4.500 gerentes e executivos norte-americanos do setor jornalístico treinados
- Publicado em fevereiro de 2008: “Dando um Salto Além das Empresas Jornalísticas”
 - Visão, exemplos, estratégias de venda para maximizar a receita





Objetivos do Projeto

Desenvolver uma forma prática de as empresas jornalísticas mudarem do modelo comercial tradicional em declínio para um modelo diverso e emergente.

- Desenvolver uma compreensão compartilhada sobre o que está desestabilizando os jornais - modelos e suas implicações
- Desenvolver um processo de inovação passo a passo que as empresas jornalísticas podem usar e buscar oportunidades de crescimento
- Desenvolver uma estrutura estratégica para guiar a transição para um negócio expandido e um modelo de atendimento ao consumidor.
- Oferecer exemplos práticos para demonstrar o processo da N2 e ilustrar oportunidades de crescimento



- **Oferecer uma explicação mais clara de como a desestabilização funciona e como está afetando nossa indústria**
- **Apresentar-lhe a abordagem prática da N2 aplicada à transformação da indústria – visão, estratégias, processo de desenvolvimento de produtos e ferramentas de ambos os relatórios**
- **Permitir que você estimule e acelere a transformação de sua empresa**

Agenda



HOJE

- 1:00** Como a indústria jornalística está se desestabilizando
- 14:15** Intervalo
- 2:30** Visão: Em que as empresas jornalísticas podem se transformar
- 15:00** O processo de desenvolvimento de produtos da Newspaper Next
- 16:00** Fim

AMANHÃ

- 9:00** Grupos – praticando o desenvolvimento de produtos da N2
- 12:00** **Almoço**
- 13:00** O Plano de Jogos da Newspaper – Áreas 1 e 2
- 14:15** Intervalo
- 14:30** Plano de Jogos – Áreas 3 e 4
- 15:45** Maximizando a Receita Online
- 16:00** Fim



American Press Institute

NEWSPAPER NEXT 1.0:

**De que forma as empresas
jornalísticas estão se
desestabilizando?**

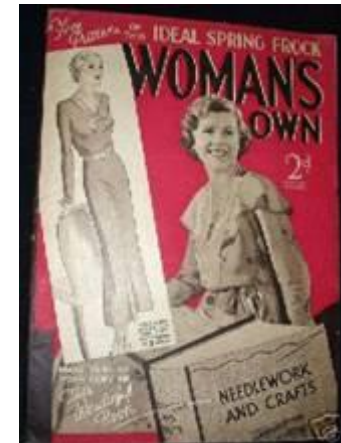
N² NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT

Quando os jornais estavam no auge



Havekost School – Monroe County, MI
Início da década de 1930

Por quê? Por que as escolhas eram limitadas



O fim dos direitos – infinitas escolhas

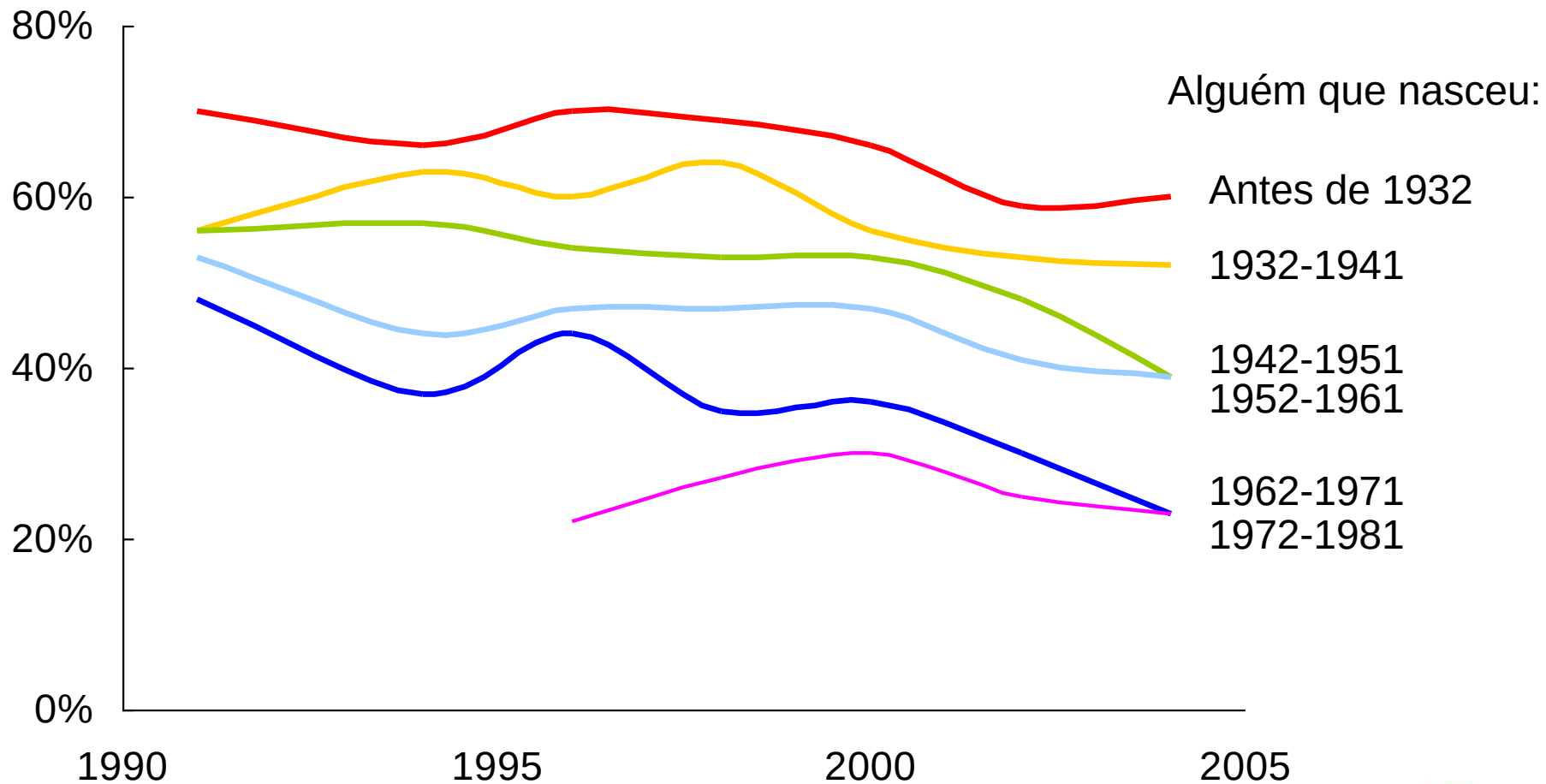




Mais escolhas, menos leitores de jornal

Leitura de jornais nos EUA por geração

Porcentagem dos entrevistados que 'leu jornal ontem'



A Desestabilização está mudando nosso mundo



Velho Mundo

Notícias são escassas e difíceis de obter. Os editores as selecionam e fornecem

Comunidades definidas geograficamente

Uma fonte diária de informação

Publicidade unilateral

Consumidores consultam listas para obter informação



Novo Mundo

As notícias saturam o meio. Os clientes as selecionam e alguns as criam

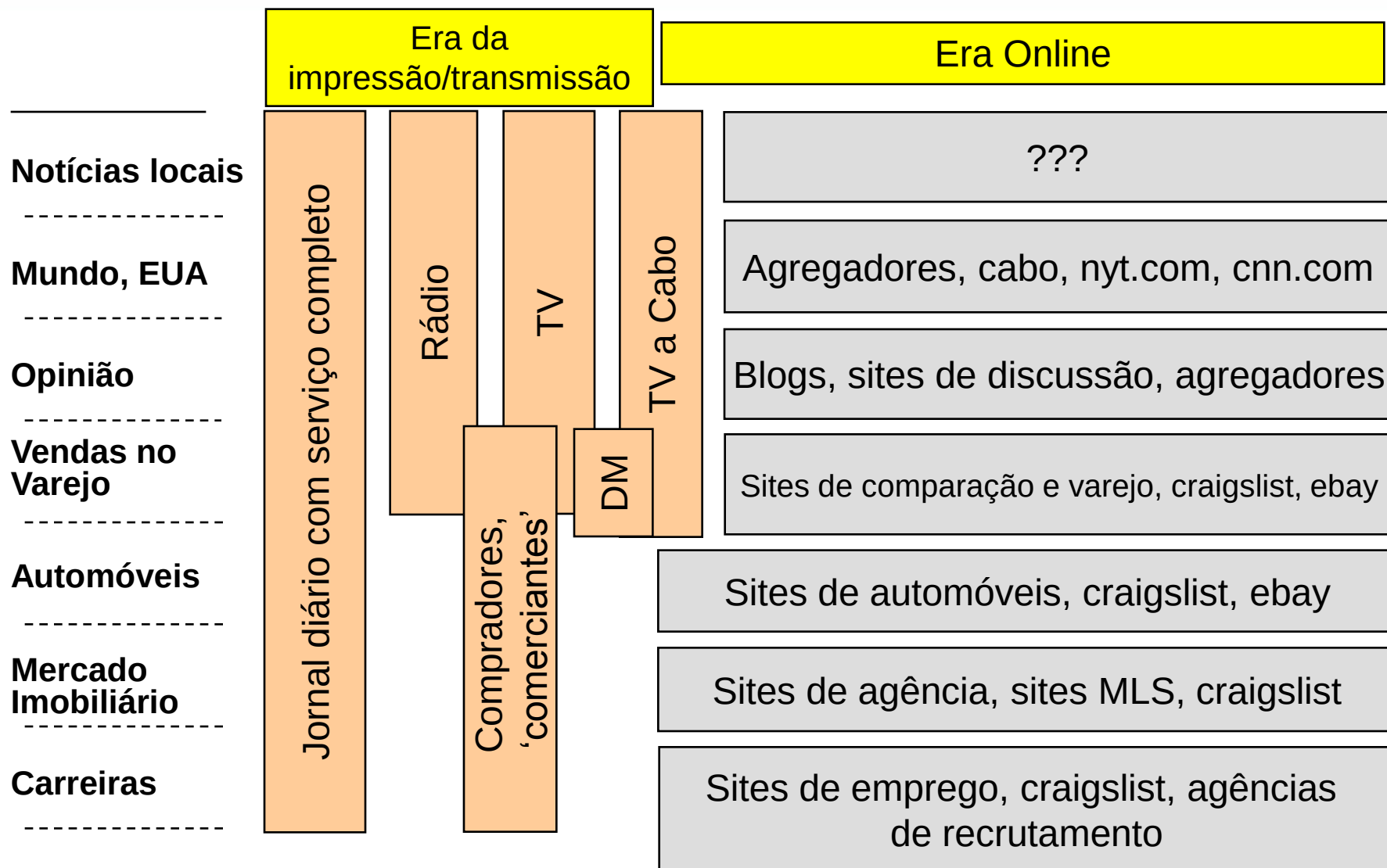
Comunidades definidas virtualmente

Múltiplas fontes diárias de informação oriundas de múltiplos canais

Sistema bilateral para combinar desejos de consumidores com ofertas de vendedores

Consumidores esperam resultados precisos de seus critérios de busca

Quem está desestabilizando os jornais diários?



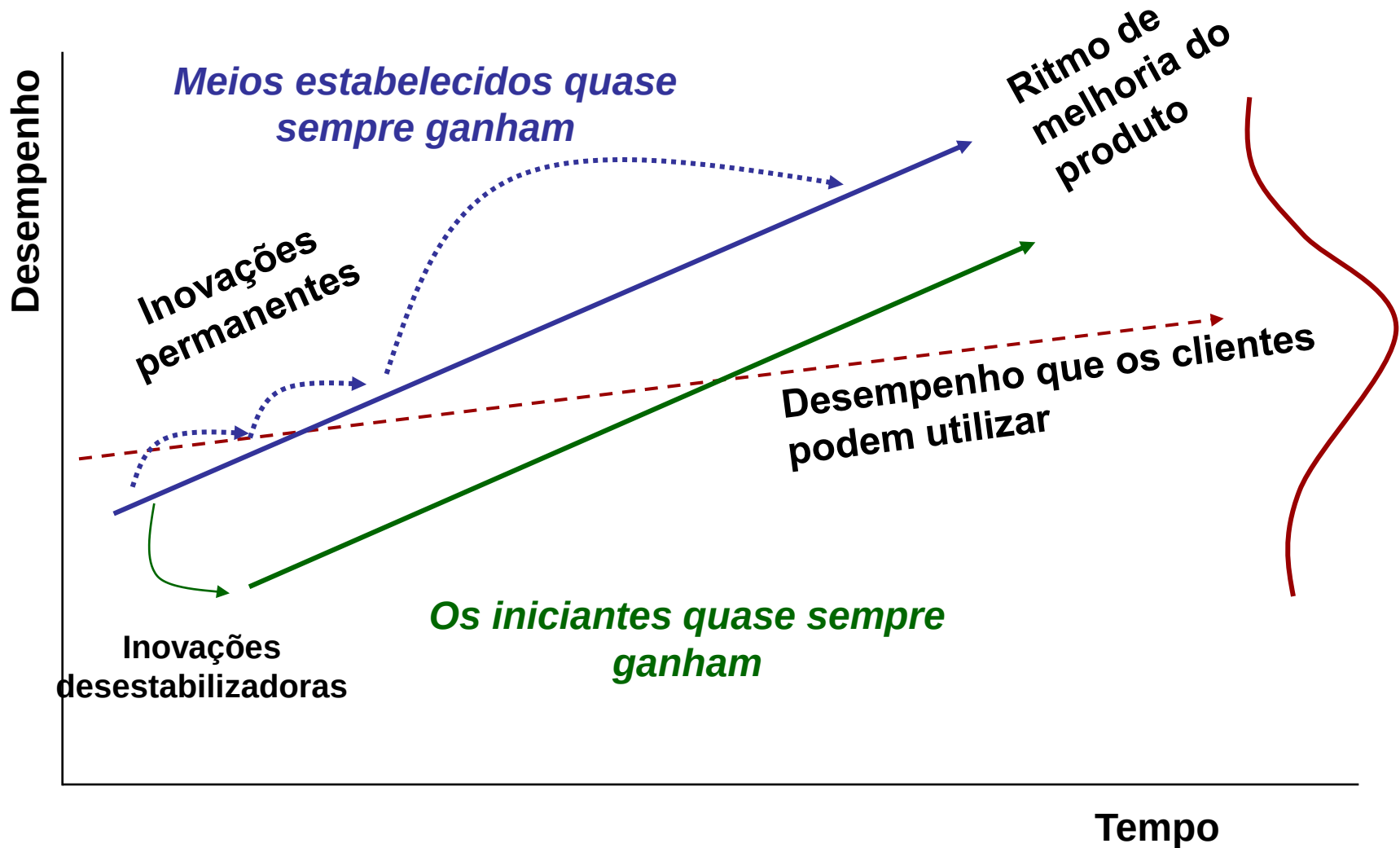
Elucidando o dilema da desestabilização



- A inovação pode parecer aleatória e imprevisível, mas há **modelos** que conectam inovações de sucesso
- Por trás desses modelos há **princípios** que podem ser aplicados para criar novo crescimento através da inovação
- As empresas podem utilizar princípios para ver **oportunidades** que antes eram **invisíveis** ou consideradas **ameaças**
- Mas isso exigem que **barreiras internas** sejam superadas e **mentalidades organizacionais** sejam renovadas

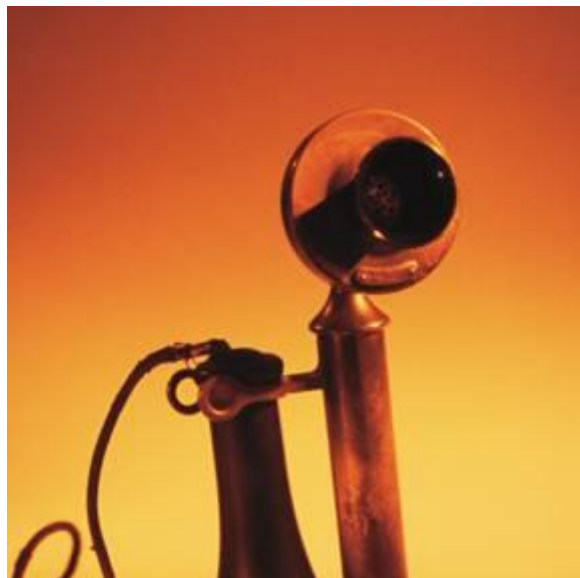
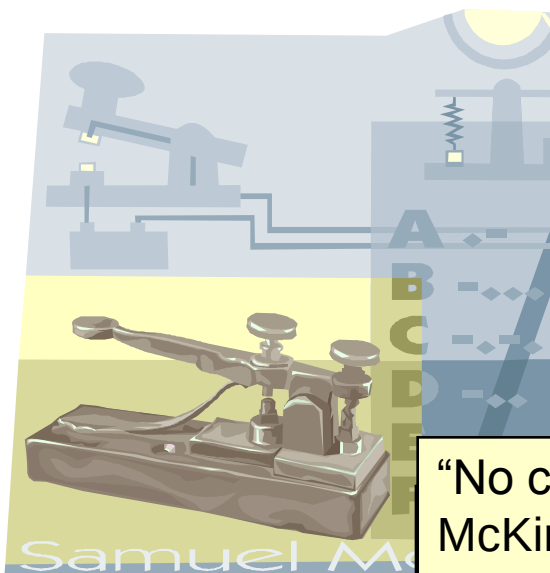
Inovação Desestabilizadora

Como empresas de sucesso perdem novas ondas de oportunidade



© 2006 Innosight LLC

Desestabilização nas telecomunicações



“No começo da década de 1980, a AT&T pediu a McKinsey para prever quantos celulares estariam sendo usados no mundo na virada do século. A consultoria ... concluiu que o total no mercado seria aproximadamente 900.000. Na época isso convenceu a AT&T abandonar o mercado”

— *The Economist*, 1999

Décadas de desestabilização



O que conecta essas inovações?

- ... começar com desempenho "suficientemente bom" em dimensões tradicionais
- ... novos benefícios como simplicidade, conveniência ou preços baixos
- ... agradar a clientes "com expectativas superadas" ou a "não-clientes"
- ... usar frequentemente modelos comerciais de "baixo custo" ou "com começo modesto"
- ... aproveitar os pontos fracos e desconhecidos dos concorrentes

Exemplo da indústria Nº1: jornais diários gratuitos



Desestabilização

**Não-consumidor / consumidor
com expectativa superada**

18-34, trabalhador que viaja,
estudante

**Onde a solução é
“suficientemente boa”**

Profundidade e variedade de
conteúdo

**Onde a solução é
melhor**

Fácil de carregar, lido em 15
minutos, grátis, conteúdo
focado

**Modelo comercial de
baixo custo/com
começo modesto**

Mínimo de funcionários,
cópia jornalística, impressão
terceirizada, distribuição
centralizada

**Ponto desconhecido do
meio estabelecido**

Circulação = 17-29% da
receita da indústria



Exemplo da indústria N°2: classificados grátis



Desestabilização

Não-consumidor / consumidor com expectativa superada

Onde a solução é “suficientemente boa”

Onde a solução é melhor

Modelo comercial de baixo custo/com começo modesto

Ponto desconhecido do meio estabelecido

Itens que normalmente seriam listados

Ausência de atendimento ao cliente, modelo rudimentar, categorias amplas

Fácil de divulgar, grátis, fotos, fácil de pesquisar

Mínimo número de funcionários, gastos gerais baixos

Classificados = 18-31% da receita da indústria

Recursos que ajudam as empresas a sustentarem ...



“R”

“P”

“V”

Fontes

- Pessoas
- Tecnologia
- Produtos
- Equipamentos
- Informações
- Dinheiro
- Marca
- Distribuição

Processos

- Produção
- Contratação & Treinamento
- Desenvolvimento de produtos
- Fabricação
- Planejamento & orçamentos
- Pesquisa de mercado
- Alocação de recursos

Valores (prioridades)

Critérios nos quais as decisões sobre prioridade se baseiam

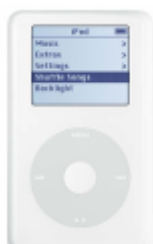
- Estrutura de custos/modelo comercial
- Margens de lucro
- Tamanho da oportunidade
- Tipos de clientes
- Cultura

- O que a empresa saber fazer bem determina o que ela faz mal
- Recursos, processos e valores precisam mudar para a busca de novos negócios

... levam as empresas a duas 'armadilhas desestabilizadoras'



Não fazer nada e ignorar a tendência



“Não gosto desses discos rígidos -- não são tecnologia Sony. Como engenheiro, não acho que são interessantes”.

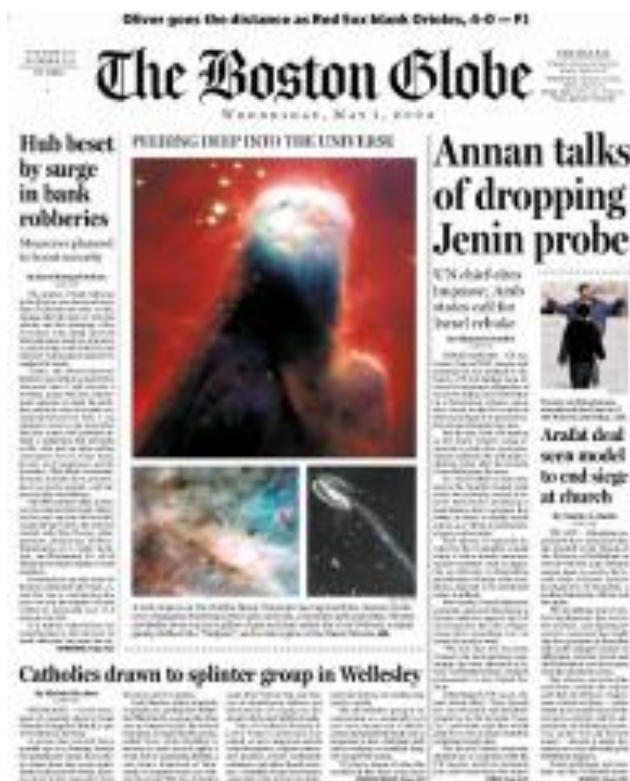
— *Engenheiro da Sony* Wall Street Journal, 2004

Forçar modelos familiares no novo espaço



DCS-100 da Kodak, 1990
Etiqueta de preço: \$30,000

Todas as notícias adequadas ao pixel



Vendas com circulação
Publicidade com imagens
Classificados



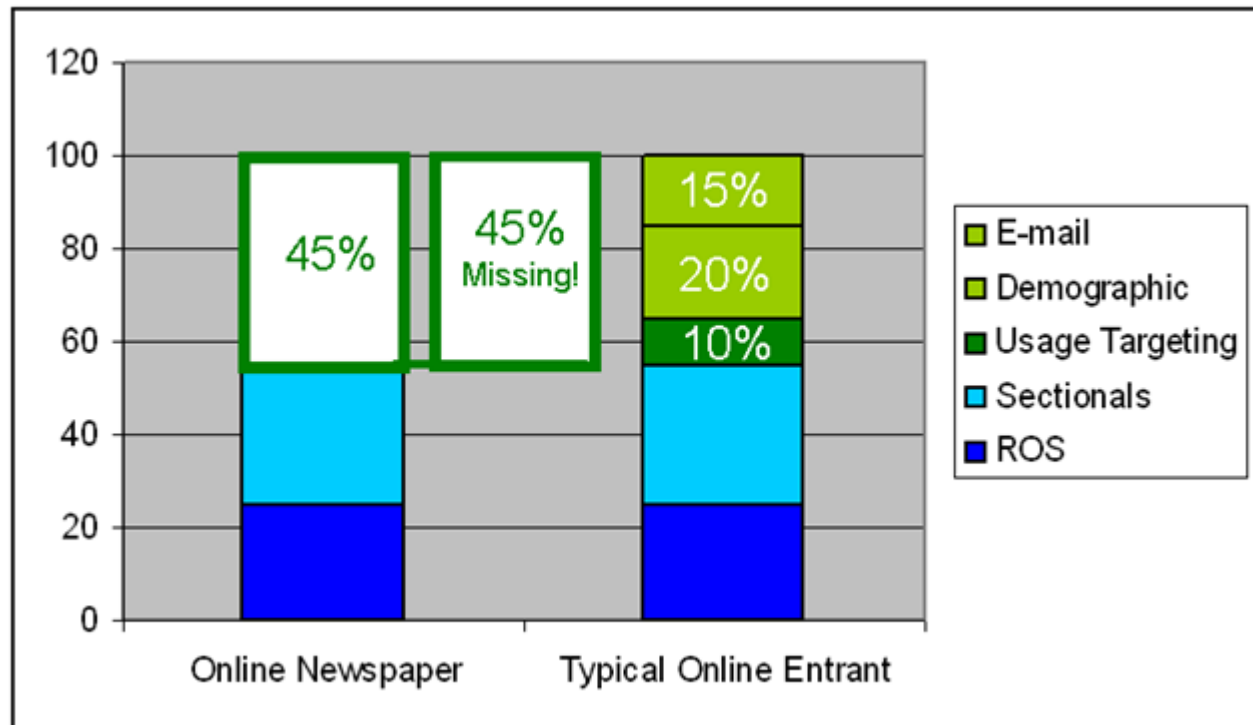
Publicidades com imagens
Classificados

Os jornais perdem oportunidades de receita online

Categorias de receita online de jornais

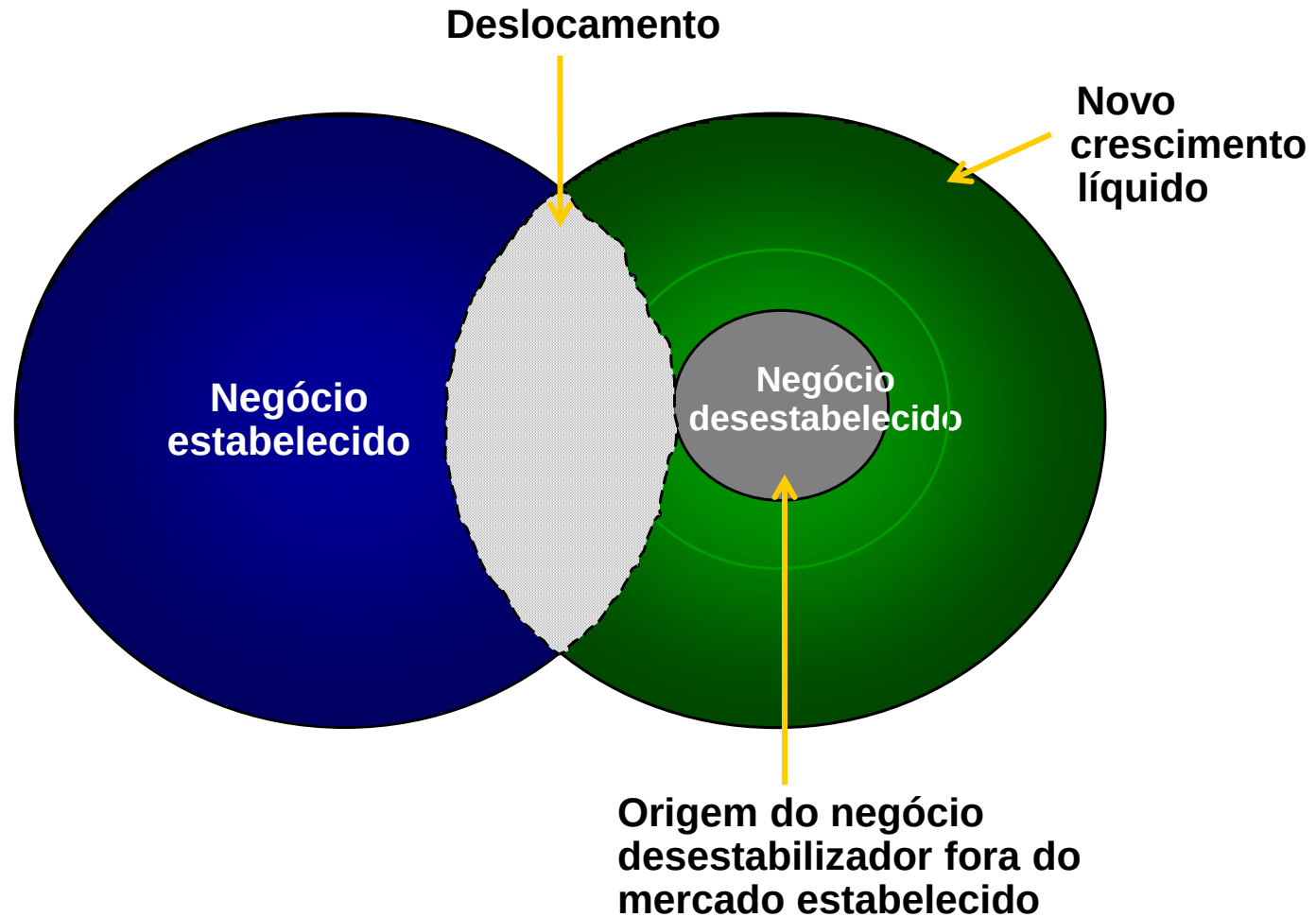
- Banners online
- Anúncios de automóveis
- Anúncios de emprego
- Anúncios do mercado Imobiliário
- Taxa de assinatura para acesso
- Assinaturas pagas
- Anúncios por e-mail

Receita 'Faltante'



Fonte: NAA; Harvard Business School Professor Clark Gilbert

A desestabilização é uma ameaça ou oportunidade?



© 2006 Innosight LLC

O importante é contar as bolas



Histórias de sucesso de meios estabelecidos



Lançado o chip simples Celeron para bloquear avanços, pela AMD; agora o programa de maior volume da Intel



Desestabilizações notáveis: Quicken, QuickBooks, TurboTax, Scott Cook: “Todos os nossos sucessos de crescimento gerados internamente foram desestabilizadores”

DOW CORNING

Lançado o Xiameter e a linha de soluções customizadas; Executivo: “A inovação desestabilizadora mudou completamente a paisagem interna na Dow Corning”



Produtos desestabilizadores de sucesso gerados/adquiridos (WhiteStrips, Swiffer, Febreze)

Barômetro da Inovação Desestabilizadora



- Sua organização está pronta para a desestabilização? Este formulário o ajudará a descobrir.

<i>Instructions: Answer the following 20 questions to assess your organization's ability to create disruptive growth</i>	Strongly Disagree	Somewhat Disagree	Neutral	Somewhat Agree	Strongly Agree
1. There is an urgency felt throughout the organization - from front line to senior leadership - that our business is being disrupted					
2. We allocate significant time and money to developing new products and services that aim outside our traditional customer base and products					
3. We consciously manage "Sustaining" innovations differently from "Disruptive" innovations, including how such projects are identified, approved, funded and staffed					
4. We are willing to develop and commercialize new products and services even if they are likely to cannibalize our core business					
5. A significant cross-section of our people are trained in the core concepts of Disruptive Innovation, such as 'jobs to be done'					
6. Our product development efforts are shaped much more by our awareness of what customers are trying to do in their lives than by what we already have the resources or know-how to do					



Intervalo



American Press Institute

NEWSPAPER NEXT 2.0, Seção 1:

**Em que as empresas
jornalísticas podem se
transformar?**

N2 NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT



“Comece com o fim em mente”.

– Stephen Covey

“Você precisa ter cuidado se não souber onde está indo, pois pode não chegar lá”.

– Yogi Berra

A situação – U.S.



Externa

- A audiência em massa está se dissipando
- Os clientes estão descobrindo muitas soluções e fontes novas - e se distanciando dos jornais
- As empresas estão seguindo os clientes, buscando novas formas de atingir clientes

Interna

- O modelo comercial jornalístico central é baseado em capacidade
- Perda de capacidade = negócio reduzido
- A leitura, a publicidade, a receita e os lucros estão diminuindo
- Resultado desagradável: Nossas empresas estão ficando menores

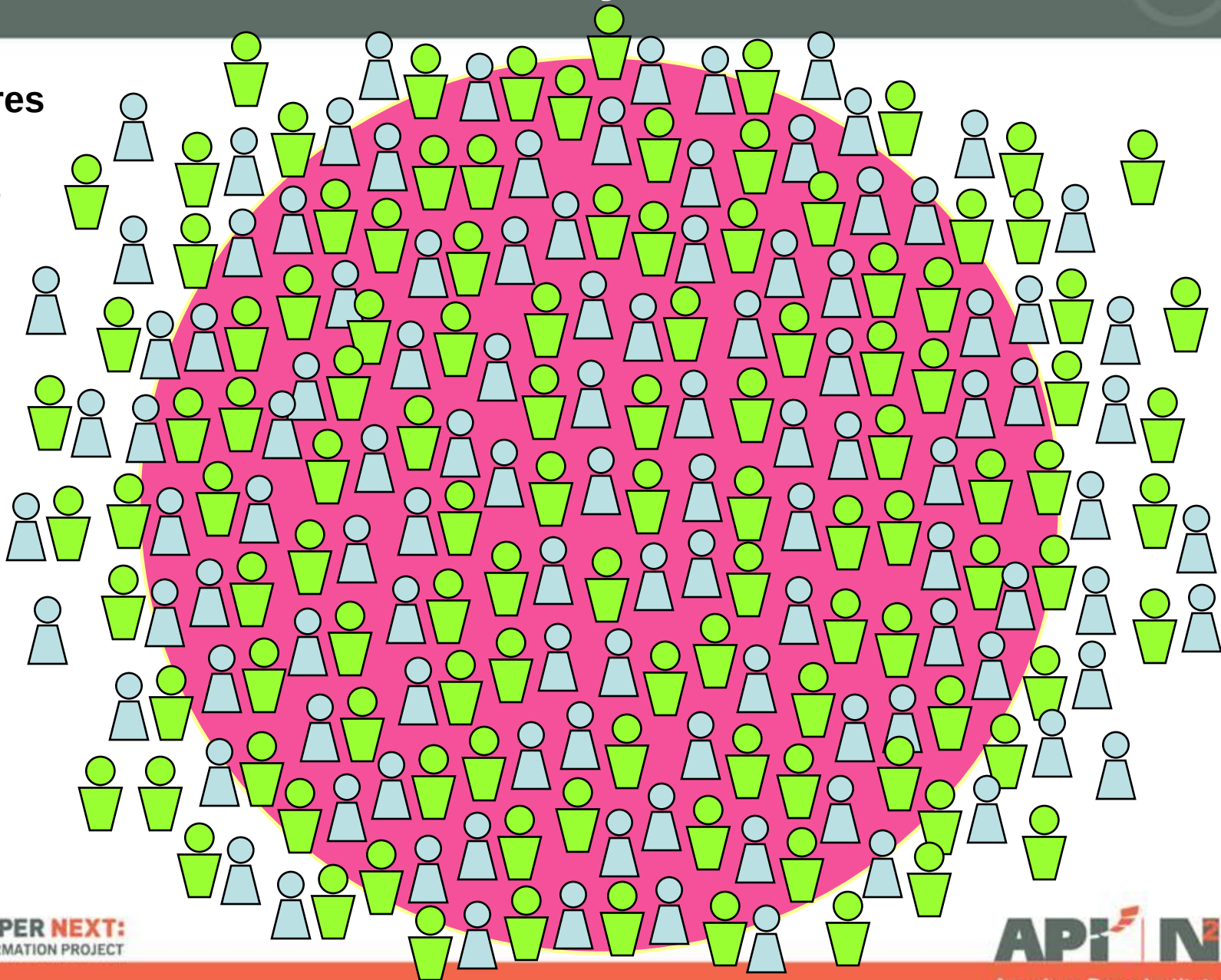
Resultado final

- Encontrar um modelo maior ou enfrentar declínios

Uma comunidade cresce, um jornal acontece

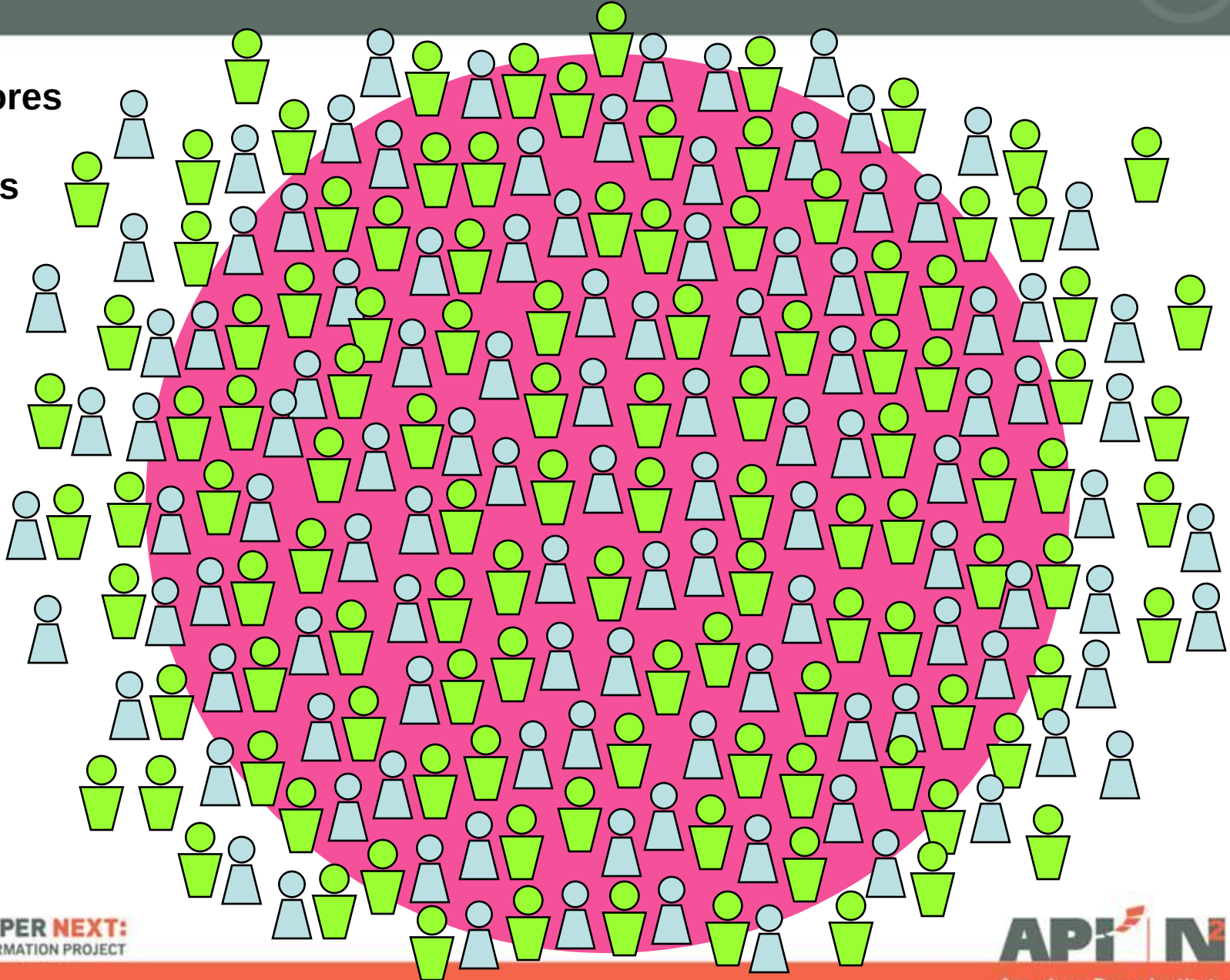


Consumidores
e
empresas



Então acontece a concorrência....

Consumidores
e
empresas



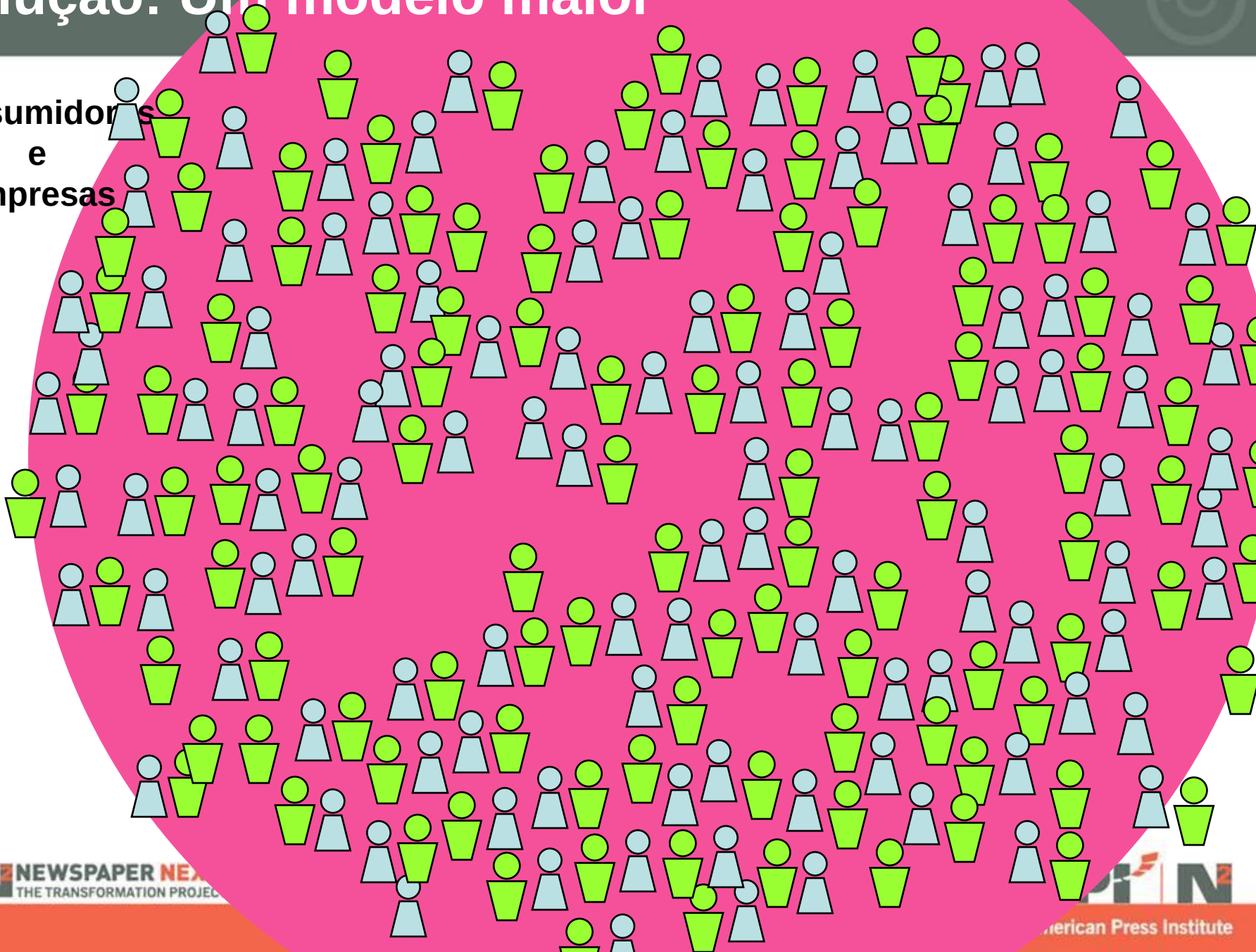
Para onde estão indo?

Consumidores
e
empresas



Solução: Um modelo maior

Consumidores
e
empresas



A visão: O que é & o que precisa ser

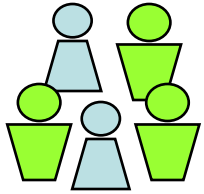
Nova visão: TODO MERCADO:

- Tocar e conectar todo cliente
- Atende a toda empresa

Produtos adicionais
vendidos a vários
nichos

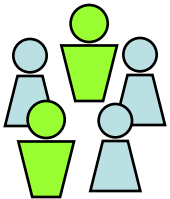
Recursos adicionais
dependendo da
anunciação e
fatores externos

O que estão tentando fazer?



Consumidores

ganhar dinheiro encontrar alguém
ficar em forma
estar com familiares ver amigos
comprar algo
se divertir pagar contas conseguir notícias
trabalhar
comer
ser saudável aprender achar coisas para fazer
limpar seguir em frente crescer
conseguir/realizar consertos achar um lugar para viver



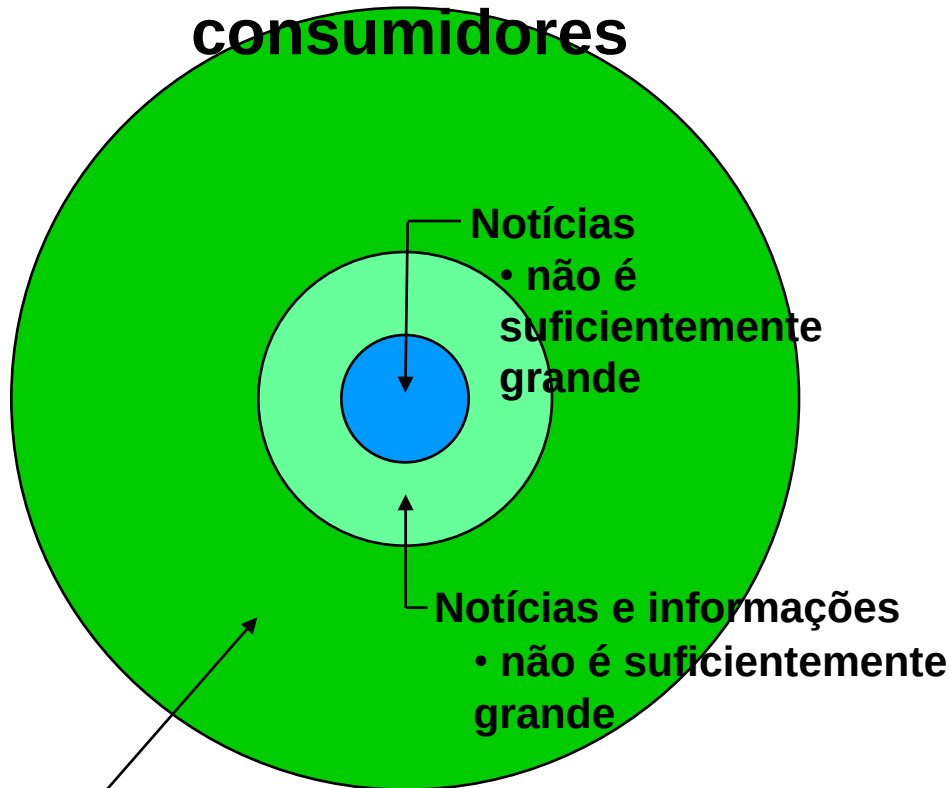
Empresas

Encontrar/mudar de emprego
cumprir a folha de pagamento
mostrar quão bons somos
gerar confiança controlar custos
gerenciar estoque pagar as contas
manter clientes
atingir muitas pessoas aumentar margem
reviver antigos clientes contratar e despedir
ampliar meu negócio manter registros
manter instalação gerar fidelidade do cliente
atingir pessoas chave escolher fornecedores

Nova visão: As "tarefas" que queremos deter



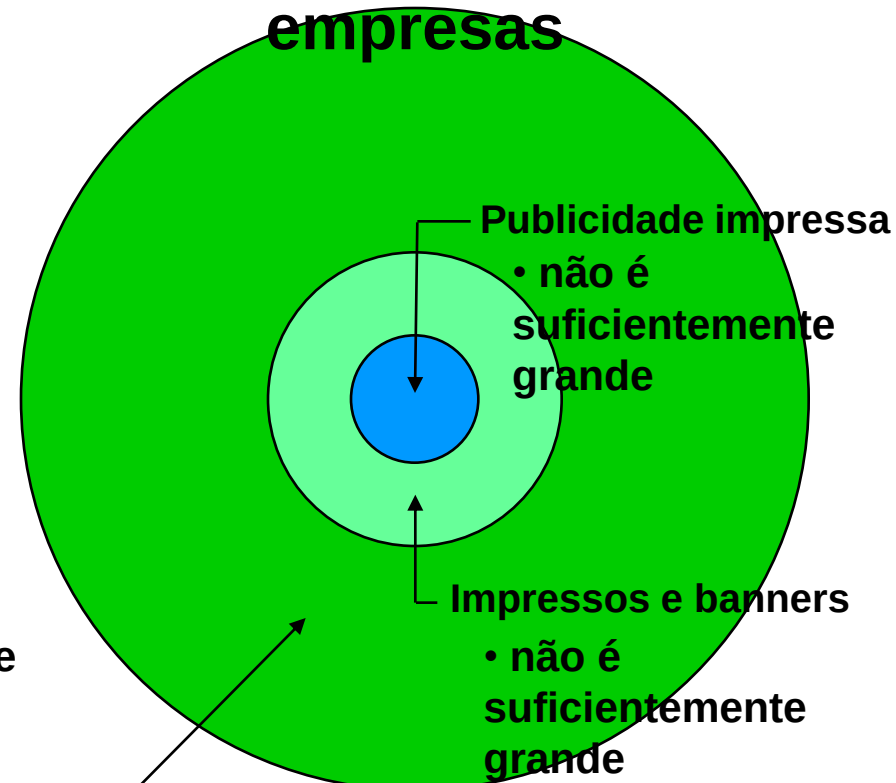
Para todos os consumidores



Nova visão:

“Ajude-me a saber/fazer o que for preciso para viver aqui”

Para todas as empresas



Nova visão:

“Ajude-me a me conectar com alguém que vive aqui”

Como fazer isso???



Para clientes

- Usar o processo de pesquisas da N2 para aprender quais tarefas de clientes são mais freqüentes e frustrantes – além da tarefa de "ir além da notícia"
- Sistemáticamente gerar uma série de produtos e serviços para desempenhar essas muitas tarefas

Para as empresas

- Usar o processo de pesquisas da N2 para conhecer as necessidades não atendidas com uma ampla gama de tipos comerciais, tamanhos e setores
- Sistemáticamente, criamos uma série crescente de novas ofertas para atendê-las

Daqui a cinco anos...



... como está sua empresa?

Para os consumidores, ela oferece uma série ampla e crescente de serviços de informação, que incluem mas não se limitam a:

- Múltiplos produtos impressos diários, semanais e mensais (pagos e gratuitos)
- Vários veículos de Internet para muitos tipos de informação, inclusive notícias
- Várias redes sociais, diálogo na comunidade e plataformas de auto-publicação de usuários
- Uma ampla gama de bancos de dados de empresas e consumidores, wikipedias locais e outros repositórios com conhecimentos de usuários pesquisáveis
- Um grupo de serviços de compra e venda
- Uma gama de serviços via e-mail, celular e outros canais, utilizando vários textos, áudios e mídia em vídeo
- Qualquer outra coisa que descobrimos que preencha "tarefas a realizar" por clientes que não foram realizadas.

Daqui a cinco anos...



... como está sua empresa?

Para os negócios, ela oferece uma série ampla e crescente de soluções para muitos fins, atendendo a clientes de todos os tipos e portes. As ofertas incluem:

- Uma série de veículos impressos que atinge a diversos públicos
- Uma grande e crescente série de soluções de marketing online e digital
- Ofertas líderes no mercado nos formatos digitais que mais crescem hoje: buscas pagas, e-mail, vídeos e promoções
- Outras soluções digitais como direcionamento, lead generation, diretórios, marketing por mecanismos de busca, otimização por mecanismos de busca, móveis e apetrechos
- Serviços de clientes como programas de fidelidade, serviços transacionais, soluções de suporte administrativo e entrega de produtos
- Muitas opções de pagamento e preços, mesmo para as menores empresas
- Muitos canais de vendas: representantes tradicionais, especialistas online/digitais, especialistas em produtos, telemarketing e e-mail, com múltiplos planos de compensação

É um tipo diferente de empresa



- Muito mais do que um jornal
- Muito mais do que notícias
- Produtos múltiplos, tipos de conteúdo, plataformas, formatos, tecnologias, sistemas de entrega, canais de vendas
- Desempenhando muito mais tarefas para muito mais clientes
- Mais fontes novas de receita

Que tipo de empresa é essa?

Um “serviço de conexões e informações”

Dar o salto mental



- Parar de nos definirmos como uma: “empresa jornalística de tecnologia”
- Em vez disso, focar propósitos centrais prestigiados:
 - Ajudar pessoas e comunidades a ter vidas melhores através de informações
 - Atender a necessidades humanas sobre notícias, informações, conhecimentos, comunidade, realização de escolhas, compras e vendas que surgem em nossos mercado
 - Ajudar as empresas e consumidores a se conectar com os outros
- Apreender as tecnologias e ferramentas digitais de hoje para atender a esses fins principais
- Reconhecer que se trata de uma reviravolta de 3 a 5 anos
- Perceber que concorrentes não tradicionais estão avançando



O que os concorrentes estão fazendo?

- Focando os clientes – e os gastos com publicidade – em nossos mercados
- Criando públicos e soluções publicitárias que não temos – pelo menos não ainda
- Desenvolvendo novas soluções digitais para mercados locais – uma nova fronteira
- Nenhuma garantia de que um único player vencerá a corrida nos mercados locais
- Temos vantagens – mas vencer exigirá velocidade, foco e uma clara visão estratégica





Que tipo de empresa pretendemos nos tornar?

- **O serviço líder de conexões e informações**

Qual é nosso mercado?

- **Todo consumidor e todo negócio (defina seu mercado)**

Que tarefas queremos “possuir”?

- **“Ajude-me a saber e a fazer o que for preciso para viver aqui”**
- **“Ajude-me a entrar em contato com alguém que viva aqui”**

Quais são as estratégias de nossos produtos?

- **Ofertas e produtos em massa que tenham amplo alcance entre consumidores e empresas**
- **Ofertas e produtos específicos que podem atrair os públicos-alvo mais importantes e pilares comerciais**



Usar a visão para:

- Guiar e inspirar mudanças
- Estabelecer estratégias e prioridades
- Moldar escolhas táticas diárias
- Orientar o desenvolvimento do produto
- Estabelecer metas e referências
- Planejar investimento de longo alcance

Como podemos alcançar a visão:

- Processos e ferramentas da N2– o restante do programa de hoje



Que tipo de empresa pretendemos nos tornar?

- Um serviço crescente de conexões e informações

Qual é nosso mercado?

- Todo consumidor e todo negócio

Que tarefas queremos “fazer”?

- “Ajude-me a saber”
- “Ajude-me a entender”

Discussão

preciso para viver aqui”
alguém que viva aqui”

Quais são as estratégias de nossos produtos?

- Soluções de mega-jobs que tenham amplo alcance entre consumidores e empresas
- Soluções de nicho que podem atrair os públicos-alvo mais importantes e segmentos comerciais



American Press Institute

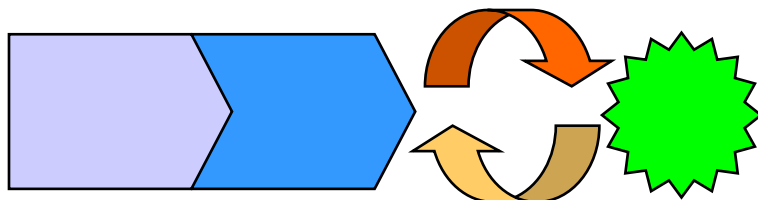
NEWSPAPER NEXT 1.0:

Processos e ferramentas da N2

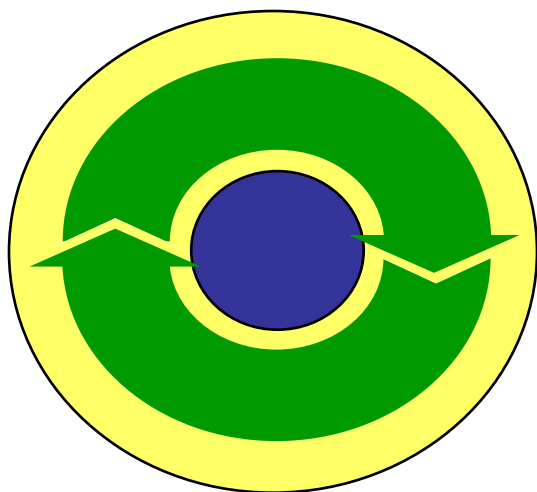
N2 NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT

10.30

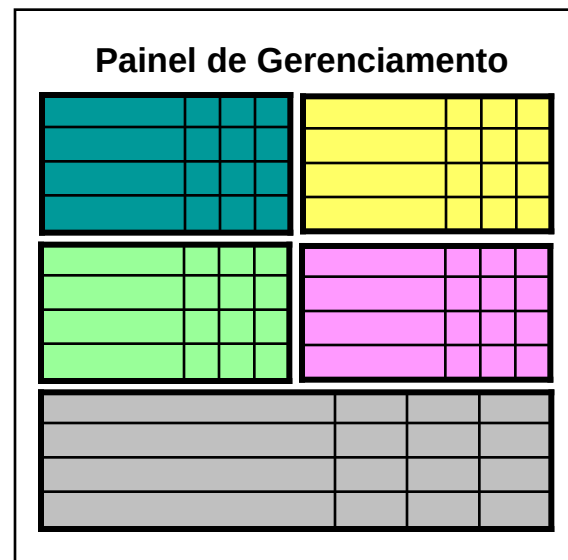
Três aspectos visuais chave



1. Método de Inovação da N^2 :
Como desenvolver produtos

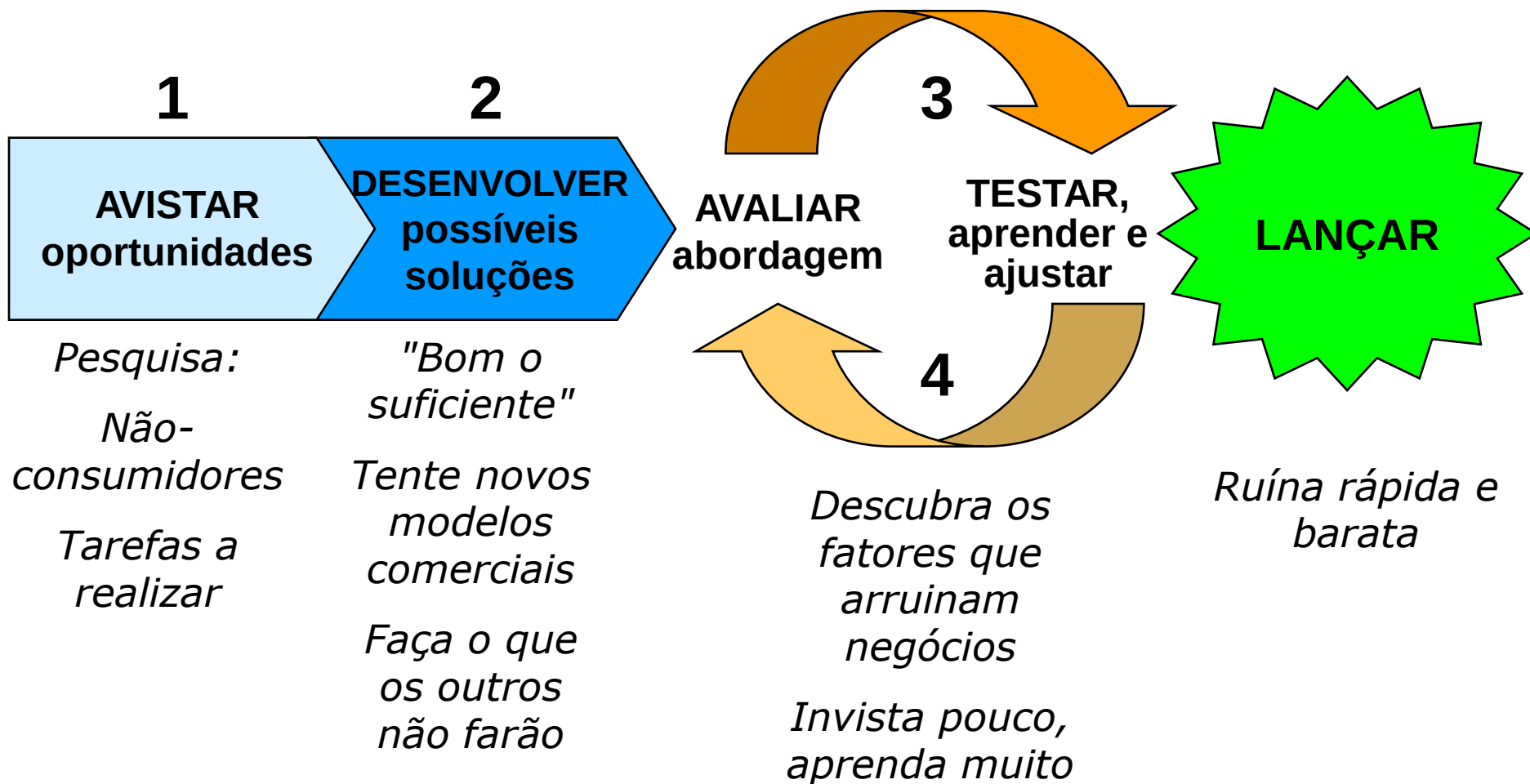


2. Plano de Jogos da N^2 :
Onde aplicá-lo



3. Painel da N^2 :
Como avaliar o progresso

O Método de Inovação da N2



Conceito chave N°1: 'Tarefas a Realizar'



Comprar produtos —————> **Contratar soluções**

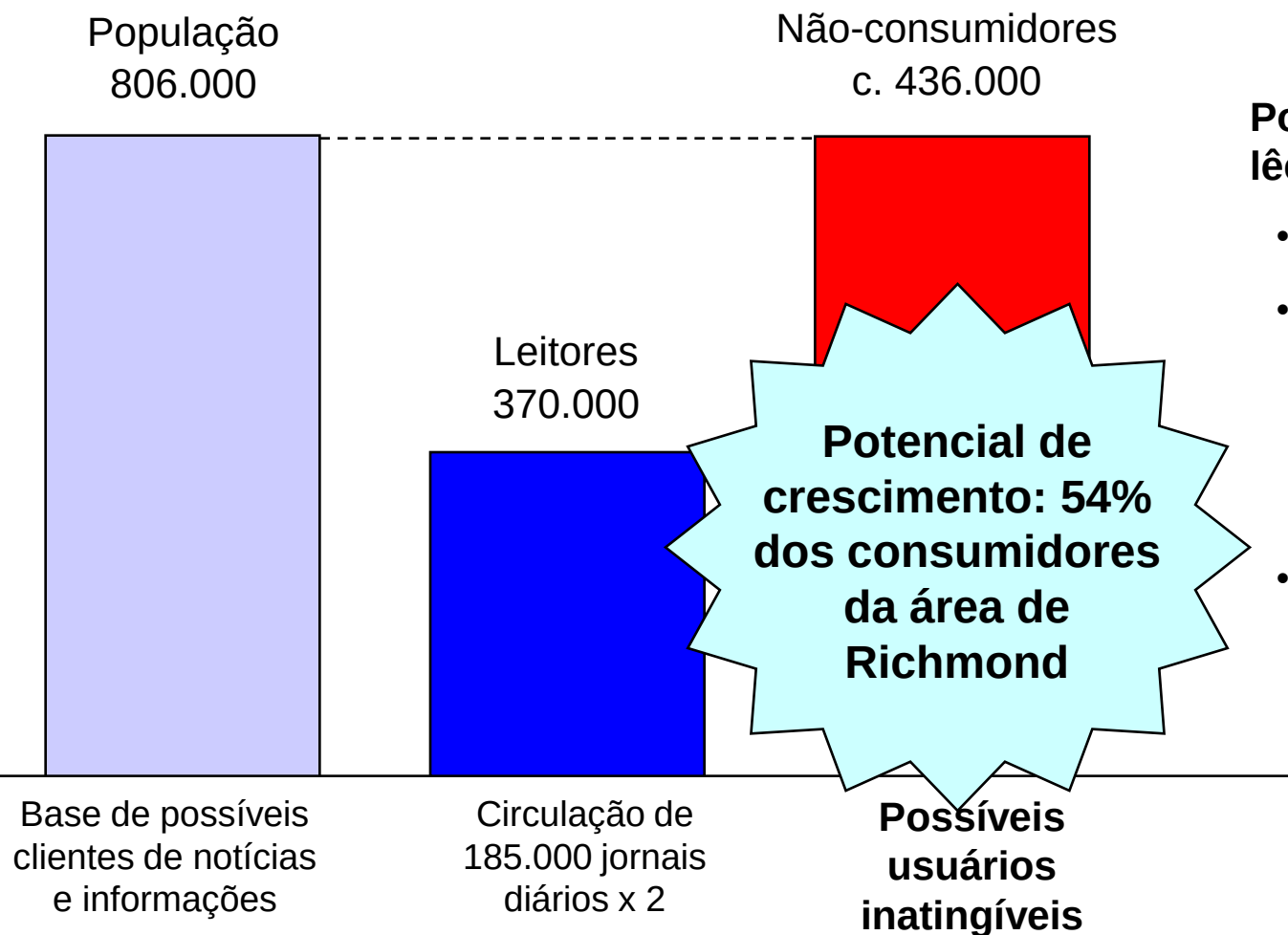
Solução —————> **Problema**

Demografia —————> **Circunstâncias**

Os produtos têm mais sucesso quando ajudam os clientes a desempenharem tarefas que estão tentando

Conceito chave N°2: Não-consumidores...

Exemplo: Possível público em Richmond, Virginia



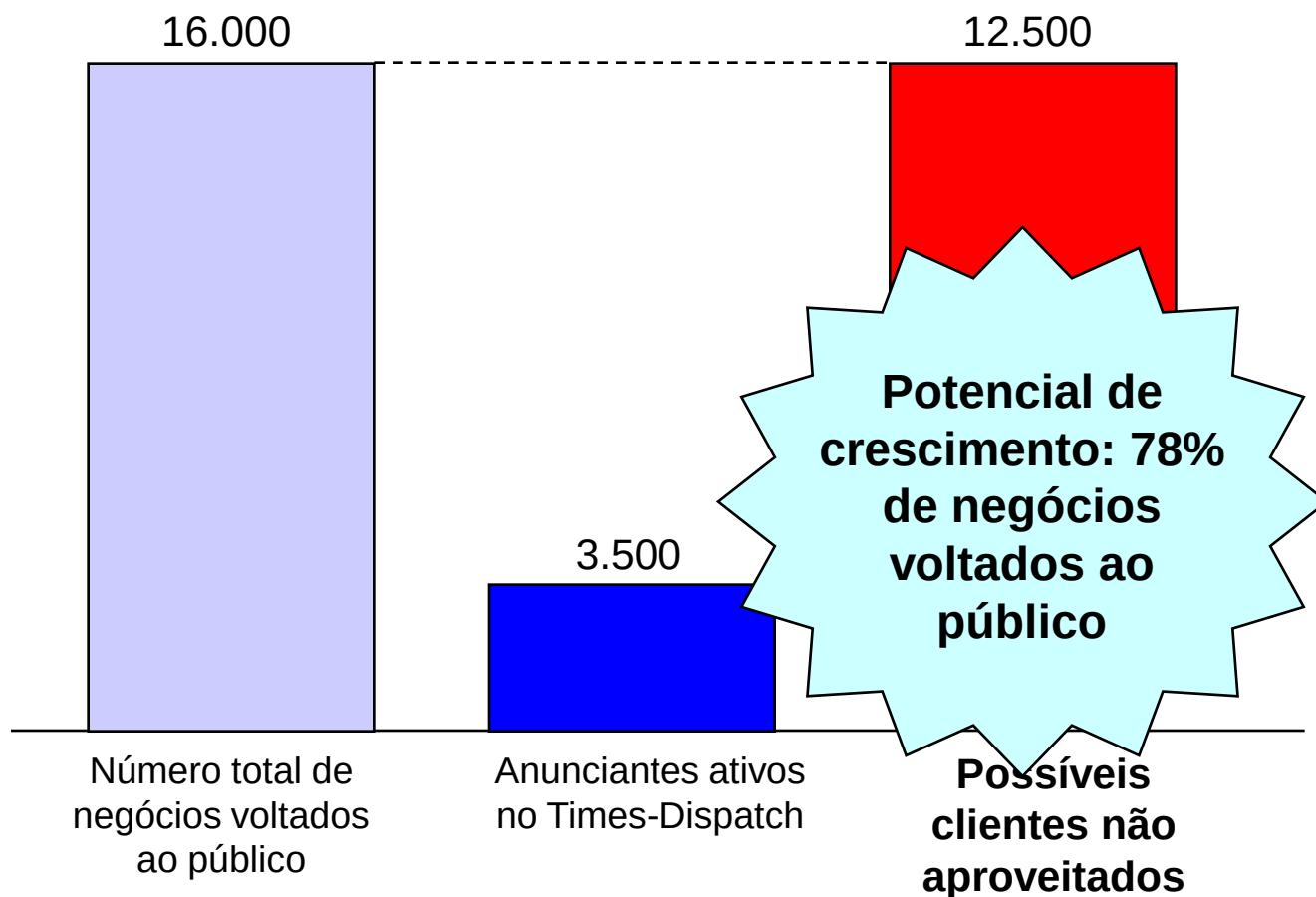
Por que as pessoas não lêem o jornal?

- Não têm tempo
- Obtêm notícias suficientes de fontes mais rápidas, mais simples e mais baratas (TV, rádio, online)
- Pouco interesse em notícias tradicionais

Fonte: Media General

... e negócios referentes ao não-consumo

Exemplo: mercado publicitário em Richmond, Virginia



Por que essas empresas não fazem publicidade?

- Muito caro (referente ao retorno esperado)
- Muito desperdício, por exemplo, pagar para públicos não-alvo
- Não sabem como anunciar de forma eficiente

Fonte: Media General

Etapa 1: Avistar oportunidades do mercado



Objetivo: Detectar tarefas a realizar importantes e ainda não realizadas

Perguntas principais

- Onde há não clientes (consumidores ou empresas) ou ocasiões de não-consumo em nossos mercados?
- Quais são as tarefas que as pessoas estão tentando, mas não conseguem, desempenhar, hoje?

Etapas de ação:

- Sessões internas de idéias
- Entrevistas aprofundadas com consumidores e empresas
- Entrevistas com funcionários voltados ao mercado

Ferramenta da N²

Guia de entrevista (relatório da N² original, P31)

Resultado

Espaços de oportunidades de elevado potencial

Muitos não-consumidores para investigar

Públicos não consumidores



Mães ou famílias



Profissionais urbanos



Torcedores



Jovens adultos

Rendas mais baixas



Ocasões de não consumo



Ocasões de vida / consumo



Viagens a trabalho

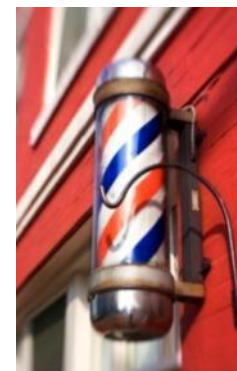


No trabalho

Empresas não-consumidoras



Empresas de serviços



Negócios locais

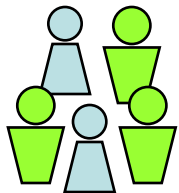


Pequenas empresas



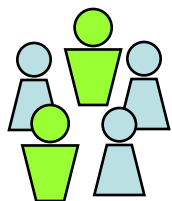
Indivíduos

Tarefas que as pessoas tentam desempenhar



Consumidores

ganhar dinheiro
encontrar alguém
ficar em forma
estar com familiares
ver amigos
comprar algo
trabalhar
se divertir
pagar contas
conseguir notícias
comprar
comer
descobrir coisas para fazer
ser saudável
limpar
aprender
crescer
seguir em frente
conseguir/realizar consertos
encontrar um emprego
encontrar um lugar para viver



Empresas

gerar confiança
cumprir a folha de pagamento
mostrar quão bons somos
gerenciar estoque
pagar as contas
controlar custos
atingir muitas pessoas
manter clientes
aumentar margem
reviver antigos clientes
contratar e despedir
manter registros
ampliar meu negócio
manter instalação
gerar fidelidade do cliente
atingir pessoas chave
escolher fornecedores

Consumidores

- Quais são algumas coisas que tem tentado fazer agora ou que fez recentemente?
- O que é frustrante com relação a isso?
- Como você lida com essa questão?
- Como descreveria uma solução ideal?
- O que tem tirado seu sono?
- Há lacunas ou deficiências nas informações que precisa para isso ou outras coisas em sua vida?
- Há lacunas ou deficiências nas informações que precisa sobre os acontecimentos do bairro, das escolas, da comunidade, do país e do mundo?
- Qual seria a forma ideal de obter esses tipos de informações?

Empresas

- Como ganham dinheiro?
- Quais são algumas coisas (“tarefas”) que você tem problemas para desempenhar?
- O que tem tirado seu sono?
- Em que circunstâncias você normalmente tenta realizar essas tarefas?
- O que você geralmente utiliza para ajudá-lo?
- Que outras opções foram consideradas? Por que usaram ou recusaram essas opções?
- Como descreveriam a "solução perfeita"?
- Quais são as características mais importantes dessa solução?

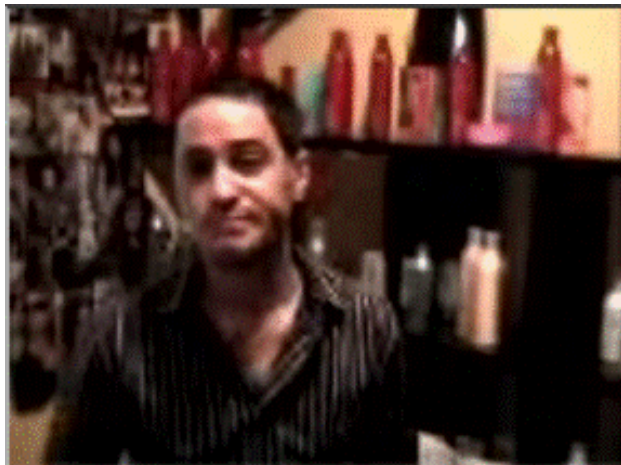
Não-consumidor: Anna



Geração de idéias em grupo:

- Que tarefas Anna está se esforçando para desempenhar?
 - Quais circunstâncias?
 - O que a frustra?
 - Como ela descreveria uma solução ideal?
- Mãe de 40 anos, com dois filhos
 - Trabalha o dia todo
 - Às vezes lê o jornal domingo, mas nos outros dias "Tenho muitos afazeres de manhã e nunca tenho tempo após o trabalho"
 - “Quero ajuda e idéias para muitas coisas: os problemas e necessidades das crianças, aumentar o orçamento, questões sobre saúde, refeições, como passar o tempo em família, como economizar e coisas que acontecem em nossa comunidade que teriam importância para mim ”
 - “Sou tão ocupada que não tenho muito tempo para fazer amigos ou entrar em contato com outras mães”.

Não-consumidor: William



Geração de idéias em grupo:

- Que tarefas Willian está tentando desempenhar?
 - Ele deseja pagar pelo quê?
 - Como ele descreveria uma solução ideal?
- Opera um salão de beleza com quatro cadeiras
 - Atende a uma clientela mais jovem e estilosa, tanto homens como mulheres
 - Não faz propaganda em jornal local
 - “Trabalhamos com uma empresa que envia jovens a universidades para entregar folhetos. Pagamos a eles \$40 para cada folheto compensado. É o preço de um corte de cabelo, mas esperamos que essas pessoas se tornem clientes para toda a vida”
 - “Não fazemos propaganda em jornais – é muito caro pagar por anúncios todas as semanas e não temos clientes garantidos com isso”



“Ajude-me a ...”

Tarefa importante



Tarefa freqüente

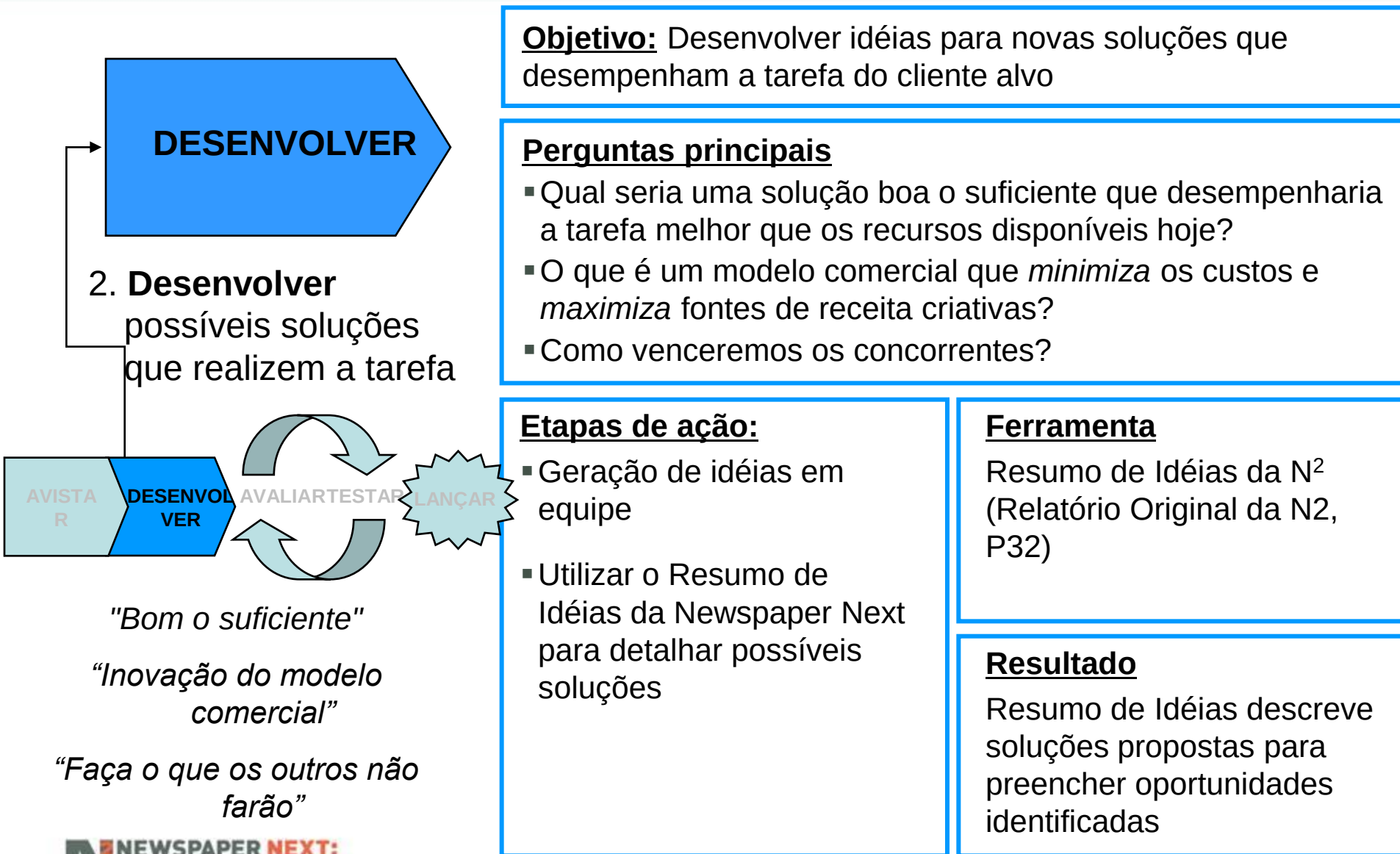


Empresa ou consumidor
frustrado



**Oportunidade baseada em
tarefa**

Etapa 2: Conceber um produto para realizar a tarefa

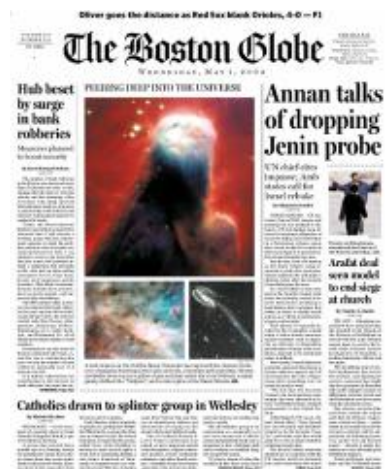


Faça ser 'bom o suficiente' onde é necessário

TAREFA: Ajude-me a ser completamente informado sobre questões e eventos atuais



VS.

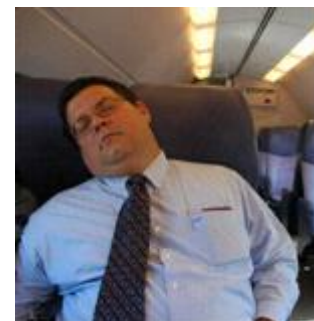


Jornal diário não é bom o suficiente

TAREFA: Distrair a meu durante meu percurso de 20 minutos



VS.



Jornal diário é uma ótima solução



Reúna os elementos certos para as 'tarefas'

Conteúdo

Notícias

- Quais tópicos?
- Que profundidade?
- Jornal semanal hiperlocal?
- Como apresentar?

Não notícias

- Dinheiro?
- Tendências, estilos?
- Dicas, conselhos?
- Trabalho/carreira?
- O que mais???

Experiências

- Conseguir notícias
- Se divertir
- Estar por dentro
- Ser entretido
- Melhorar de vida
- Conseguir barganhas
- O que mais???

Canais

- Jornais diários mais baratos
- Jornais diários gratuitos
- Jornais não-diários
- Publicações hiperlocais
- Publicações específicas
- Sites por tópico
- E-mail
- Serviços móveis
- O que mais???

Freqüências

- Diariamente
- Certos dias
- Semanalmente
- Mensalmente
- 24/7
- Quando eu quero
- Quando estoura
- Anualmente

Explorar possíveis fluxos novos de receita



Apenas algumas das possibilidades

Online: Alguns possíveis fluxos novos de receita

- Custo por ação (por clique/por oportunidade de negócios/por telefonema)
- Publicidade em vídeo/áudio
- Marketing por e-mail
- Busca paga
- Diretórios
- Upselling (Vendas incrementadas)/publicidade própria
- Patrocínios
- Lead generation (identificação de oportunidades comerciais)

Offline: Alguns possíveis fluxos novos de receita

- Upselling (Vendas incrementadas)/publicidade própria
- Custo por ação (telefonema)
- Tarifas para obtenção de licenças
- Patrocínios
- Eventos/promoções
- Mala direta
- Tarifa por serviço (por exemplo, pesquisa de mercado, web design)

Soluções para Anna e William



O que faria com que suas tarefas fossem desempenhadas?

- Conteúdo sobre mães, publicações sobre mães
- Fóruns de discussão na web
- Bancos de dados web/diretórios
- Calendário web
- E-mails sobre os tópicos: refeições, assistência médica, eventos, etc.



O que faria com que suas tarefas fossem desempenhadas?

- Soluções de baixo custo
- Soluções hiperlocais
- Preços de custo por ação
- Direcionamento: sites e publicações para jovens adultos
- Lealdade: ofertas e boletins informativos por e-mail
- Branding: fotos & vídeo

‘Resumo de Idéias’: Moldar possíveis soluções

N2 IDEA RESUME

The N² Idea Resume

The N² Idea Resume is a simple way to summarize an idea to create a new growth business. The “resume” hardwires many of the core disruptive concepts, such as “jobs to be done,” “good-enough solutions,” and starting simple and cheap. It is designed to be completed in 30 minutes or less, and does not require complex financial models or detailed market sizing. Exploratory analysis is almost always useful, but seeking precision too soon is almost always a mistake.

The Newspaper Next Idea Resume

Our idea is ...

Our first target customers will be ...

The jobs these customers need to get done are ...

Customers currently get these jobs done by ...

Relative to competitive offerings, consumers will “get” ...

They will “give up” ...

We’ll make money by ...

We’ll keep costs initially low by ...

We’ll need to partner with ...

We’ll beat competitors because ...

Critical assumptions

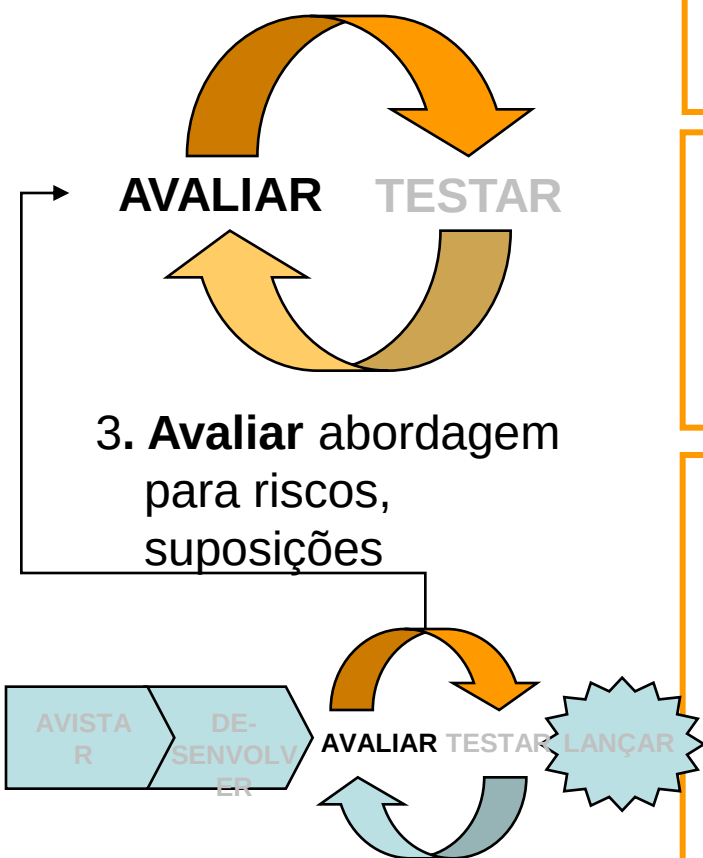
Our plan to test assumptions

32 NEWSPAPER NEXT: BLUEPRINT FOR TRANSFORMATION © 2006 AMERICAN PRESS INSTITUTE

- Elaborado para ser preenchido em 30 minutos ou menos
- Não requer modelos financeiros complexos ou tamanho detalhado do mercado
- “Integra” princípios desestabilizadores importantes
 - “Soluções suficientemente boas” de primeira geração
 - Desenvolver modelos comerciais criativos e flexíveis
 - Fazer o que os concorrentes não farão

Relatório Original N2, Página 32

Etapa 3: Identificar os principais riscos e suposições



Objetivo: Avaliar a abordagem para identificar suposições e riscos críticos

Perguntas principais

- Essa idéia se encaixa bem no sucesso desestabilizador?
- Quais são as suposições e riscos estratégicos e financeiros?
- Quais suposições e riscos precisam ser abordados primeiro?

Etapas de ação:

- Pensar sobre as suposições inerentes ao produto/estratégia
- Use o N²-OASYS para identificar “fatores que arruinam os negócios” em potencial que poderiam levar o produto a fracassar
- Faça uma engenharia reversa nos números financeiros para identificar suposições financeiras críticas – veja relatório original, P27

Ferramenta

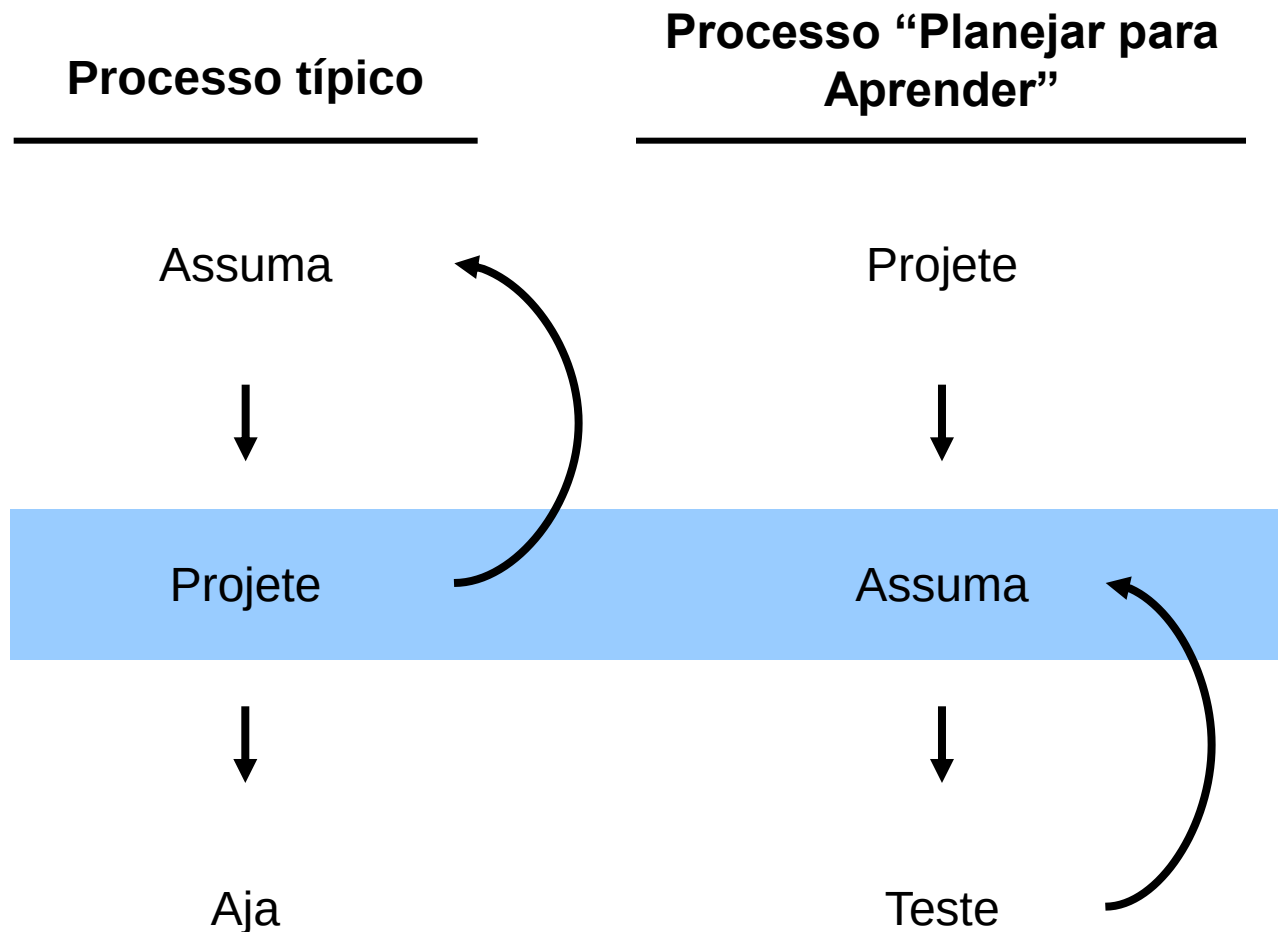
14 perguntas do N²-OASYS (relatório original, P33)

Resultado

Listas de suposições e riscos com prioridades estabelecidas

"Descubra os fatores que arruinam negócios"
"Invista pouco, aprenda muito"

Vire o processo típico de ponta-cabeça



© 2006 Innosight LLC

Verifique – e liste – suas suposições



Algumas suposições típicas

Usuário Final

- Usuário precisa/quer
- Usuário está disposto a pagar
- Usuários mudarão o comportamento para adotar

Solução

- Podemos lidar com barreiras técnicas
- Atende às necessidades do usuário
- Performance é “boa o suficiente” para usuários

Modelo Comercial

- Preços
- Equipe
- COGS
- Investimento inicial
- Custos de marketing

Canal de vendas

- Disposição em focar
- Conhecimento suficiente
- Os incentivos certos
- Irá buscar consumidores-alvo

Resposta dos concorrentes

- Quem irá responder
- O que farão
- Que impact terá

Nossa organização

- Aprovará
- Tem ou irá adquirir as capacidades necessárias
- Irá alocar recursos

Descubra os fatores que arruinam negócios

Relatório Original N2, Página 33

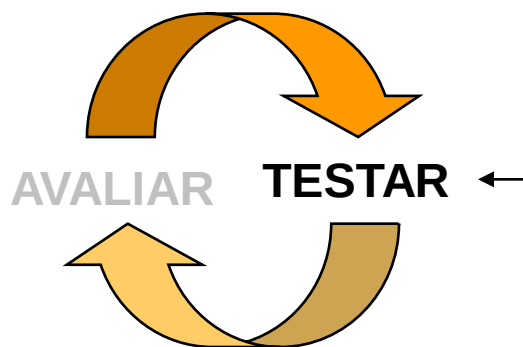
THE N² OPPORTUNITY ASSESSMENT SYSTEM

#	Category	Success factors	Certainty: How sure are we that our product meets this standard? 4 - Solid evidence (bet a week's pay) 3 - Some evidence (bet a day's pay) 2 - Educated guess (no bets) 1 - Hunch (don't even ask!)	Risk: What if we're wrong? 4 - Little or no impact 3 - Reduced success 2 - Success doubtful 1 - Failure likely	Ideas for testing these assumptions FATOR DE FRACASSO EM POTENCIAL!
1.	Consumer/Advertiser	Targets a frequent job that is important to the target consumer/advertiser			
2.	Consumer/Advertiser	The consumer/advertiser is frustrated over the inability to get the job done because existing solutions are expensive, difficult to use, inconvenient or not customized			
		The consumer is willing			

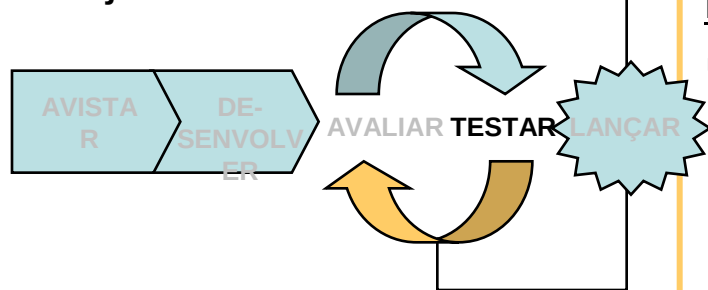
Estrategicamente

- A idéia se encaixa nos 14 padrões de sucesso desestabilizador?
- Quão fortes são suas evidências?
- E se você estiver errado? A idéia ainda funciona ou fracassa logo de cara?
- Procure os fatores de fracasso
- Faça “Engenharia reversa” nos dados financeiros: P27

Etapa 4: Testar, aprender e ajustar



4. Testar, aprender e ajustar



"Invista pouco, aprenda muito"

"Ruína rápida e barata"

Objetivo: Tome conhecimento logo sobre os riscos e suposições mais críticos

Perguntas principais

- Quais testes ou experimentos simples, rápidos e acessíveis podem nos mostrar o que está certo e errado com o produto ou estratégia?
- Com base no que aprendemos, o que devemos mudar?

Etapas de ação:

- Crie testes “bons o suficiente” para reduzir riscos e descobrir suposições erradas
- Ajuste o produto e/ou estratégia

Ferramenta

Série de métodos para testar suposições críticas

Resultado

Decisão sobre as próximas etapas

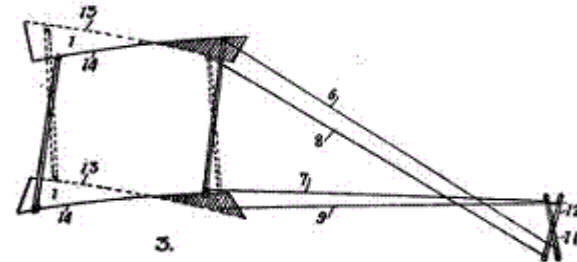
Alguns meios de testar suposições críticas

- Entrevistas
- Testes de protótipos/conceitos
- Grupos de opinião
- Dramatizações (clients, concorrentes)
- Mesas-redondas com consumidores
- Elaboração/simulação do modelo comercial
- Pesquisa de mercado quantitativa
- Mercados de teste

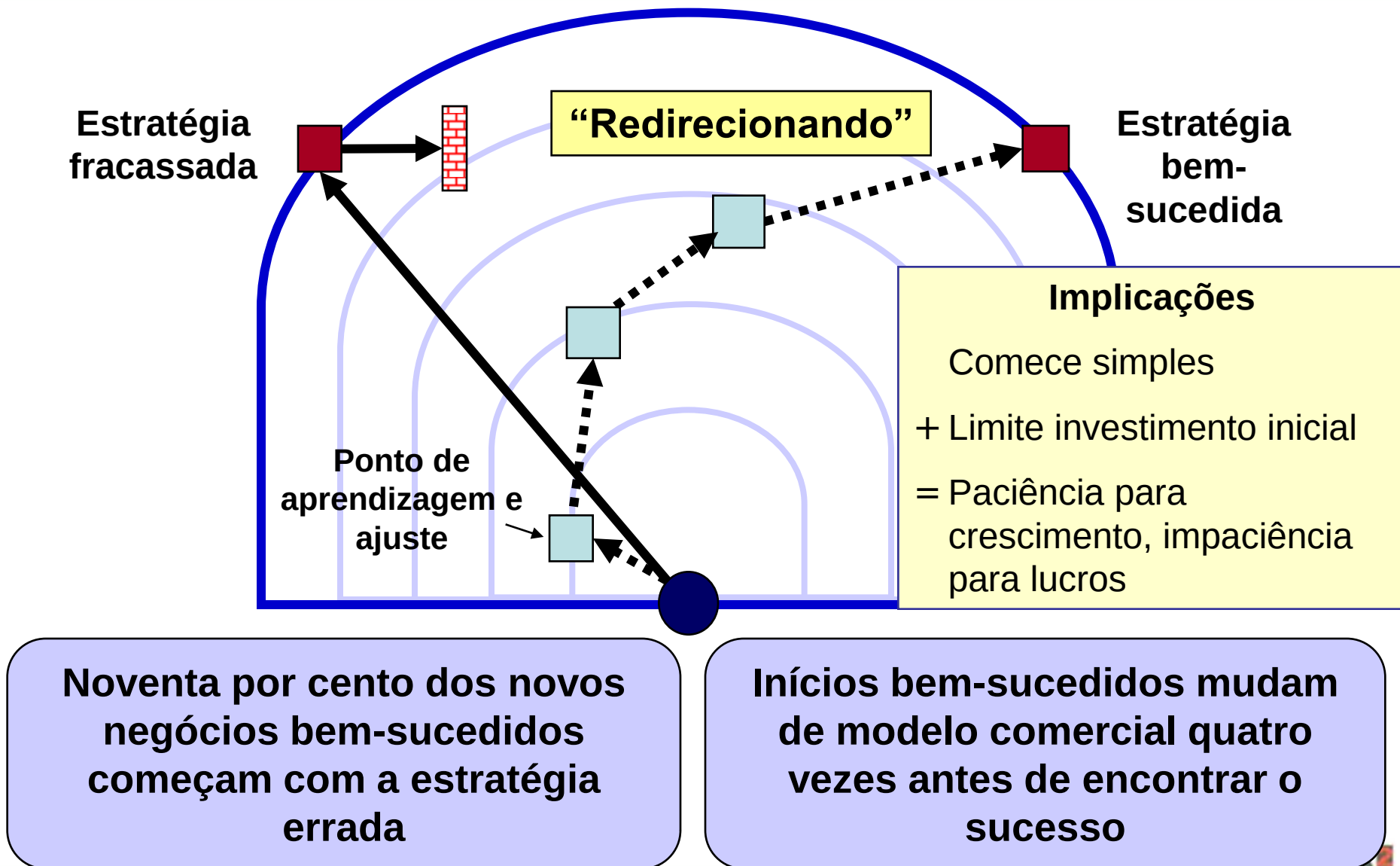
Procure exemplos existentes que possam ser apresentados aos usuários



Se não houver bons exemplos, crie protótipos simples e baratos que sejam “bons o suficiente” para demonstrar o conceito



Conceito chave: 'Invista pouco, aprenda muito'



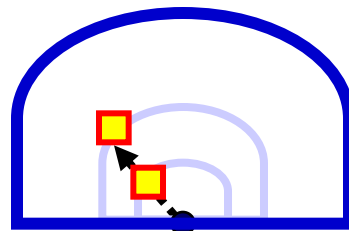
Após cada rodada de testes



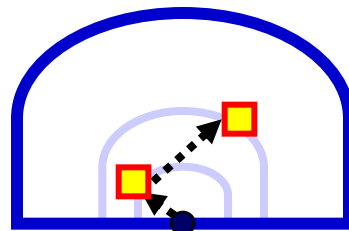
Considerações

- Ainda incerto?
- Resultados promissores?
- Mais a aprender?
- Custo da próxima fase?

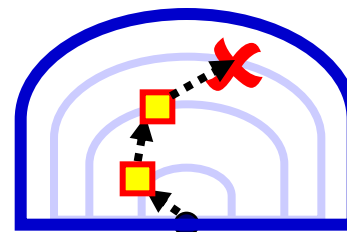
Opções



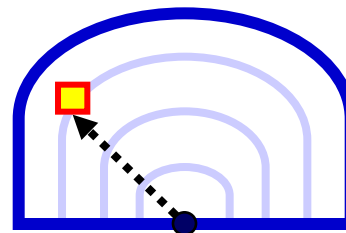
Continue testando



Redirecione



Engavete



Vá atrás



Pensamentos a se considerar

“Os clientes não compram produtos, alugam soluções para ajudar a realizar tarefas importantes”



Veja o mundo pelos olhos do cliente, busque opiniões externas em todas as fases

“Mercados que não existem não podem ser medidos”



Não abandone projetos simplesmente porque não são respaldados por análises detalhadas e números grandes

"Invista pouco, aprenda muito"



Mantenha o produto da primeira geração simples e teste-o com experimentos rápidos

"A perfeição é inimiga do conceito 'bom o suficiente'"



Procure lançar rapidamente produtos “bons o suficiente” para que possa aprender e redirecionar, se necessário

“Para cada fracasso, temos uma planilha excelente”



Concentre a atenção em coisas que farão a diferença para o sucesso



Detalhes e ferramentas para o processo de quatro etapas:

- Relatório N2 original, “Projeto de Transformação,” Págs. 18-34 (disponível em português, espanhol e inglês)

31 estudos de caso mostrando o processo de quatro etapas em uso:

- Novo relatório N2, “Dando um Salto Além das 'Empresas Jornalísticas',” Págs. 27-91 (apenas em inglês)

Perguntas



Perguntas



American Press Institute

EXERCÍCIOS EM GRUPO

Desenvolvendo novos produtos com a Newspaper Next

N2 NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT



Um exercício – puramente hipotético! – para dar uma noção do processo de desenvolvimento do produto

PREPARAÇÃO:

- **Forme grupos de 6 a 8 pessoas**
- **Metade das mesas irá se concentrar em empresas não consumidoras ou mega-jobs comerciais**
- **Metade das mesas irá se concentrar em empresas que não consomem ou mega-jobs de consumo**

Primeira série de trabalhos



ATIVIDADE 1: Relacionar o maior número possível de grupos não-consumidores (nichos) e ocasiões de não-consumo (mega-jobs). Tente 20!

- 15 minutos

ATIVIDADE 2: Chegar a um consenso sobre o nicho ou mega-job mais promissor da lista.

- 10 minutos

ATIVIDADE 3: Pensar nas tarefas a realizar que frustram seu grupo de consumo alvo. Tente 20!

- 15 minutos

ATIVIDADE 4: Escolher 1 ou 2 trabalhos mais importantes, freqüentes e frustrantes – os melhores alvos para um novo produto

- 10 minutos

RELATO: 35 minutos



Intervalo



ATIVIDADE 1: Pensar no melhor produto para atender ao trabalho a ser feito (JTBD) identificado. Decidir sobre um produto/serviço e preencher um Resumo de Idéias.

- 30 minutos (conteúdo, experiência, canais, frequências)

ATIVIDADE 2: Discutir os riscos e suposições – o que precisa acontecer para esse produto ter sucesso? Escolher 2 ou 3 que possam ser fatores de fracasso – como testar?

- 15 minutos

RELATO

- 45 minutos

CONSIDERAÇÕES FINAIS



Almoço



American Press Institute

NEWSPAPER NEXT 1.0:

O Plano de Jogo N2

N2 NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT

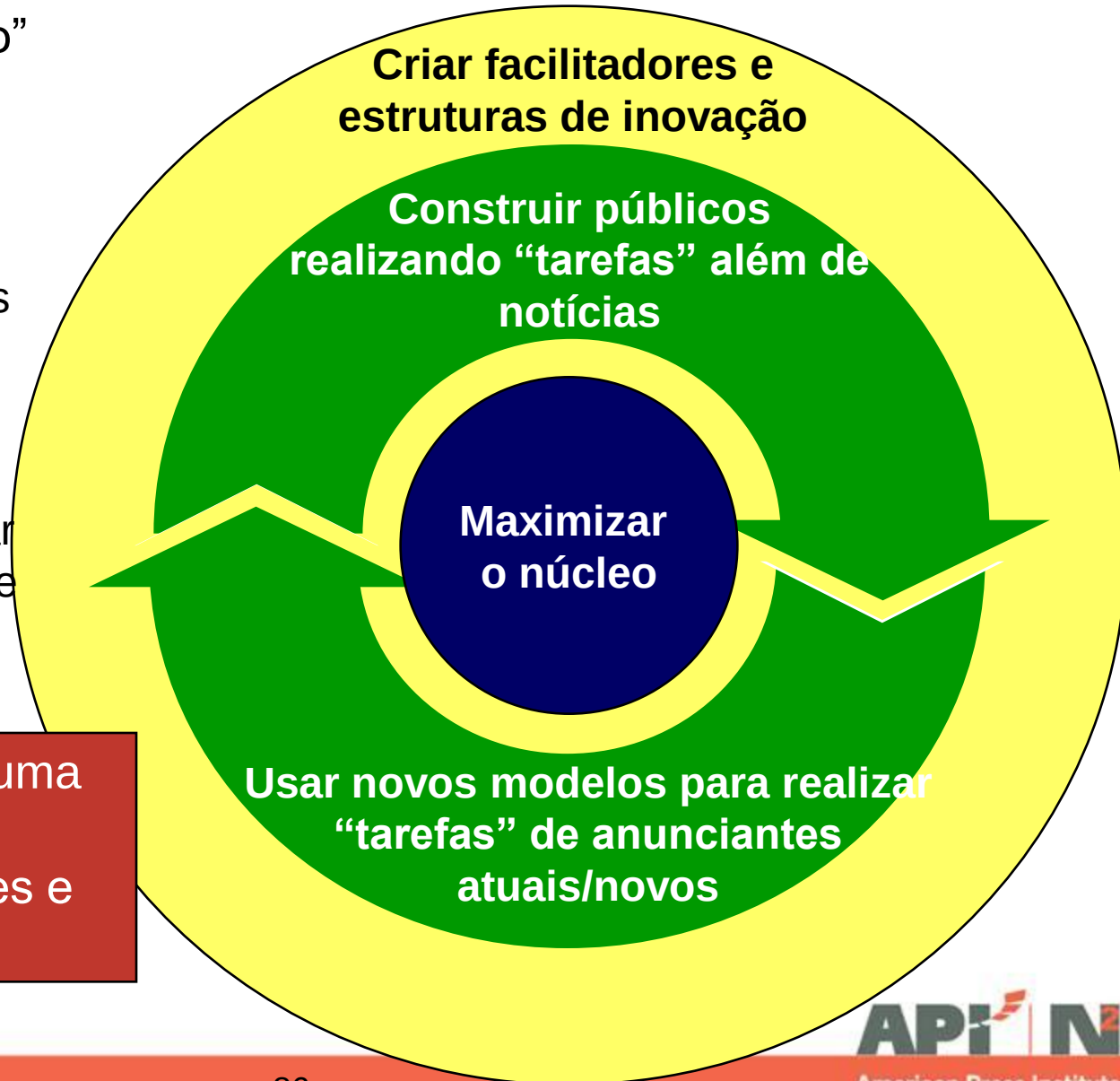


‘Plano de Jogo’ Newspaper Next

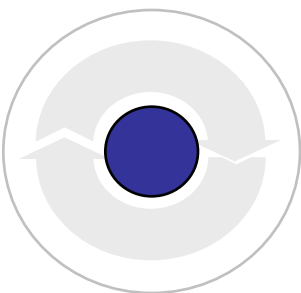
N2 1.0: O “Plano de Jogo”

- Fornecer uma estrutura visual para diversificar a empresa jornalística
- Identificar as quatro áreas com as maiores necessidades e oportunidades
- Dentro de cada, identificar algumas possibilidades de alto potencial: “bons lugares para começar”

N2 2.0: Enquadra-o em uma meta maior: Tornar-se o “serviço líder de conexões e informações”



Quatro áreas de foco



1. Maximizar o núcleo

- A. Fortalecer o núcleo mediante a análise das "tarefas a realizar"
- B. Desenvolver o núcleo criando produtos especializados baseados nas tarefas e adequados a seu mercado



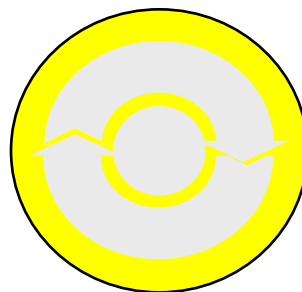
2. Construir públicos realizando tarefas além das notícias

- A. Identificar JTBDs importantes, não realizados entre não-consumidores
- B. Criar soluções utilizando os fundamentos principais:
 - Montar bancos de dados relevantes
 - Revelar a "sabedoria coletiva" local
 - Proporcionar plataformas para a formação de comunidades



3. Usar novos modelos para realizar tarefas de anunciantes atuais/novos

- A. Identificar JTBDs importantes, não realizados de anunciante/empresas
- B. Oferecer novos modelos que desempenhem as tarefas identificadas melhor do que as soluções tradicionais.



4. Criar facilitadores e estruturas de inovação

- A. Criar uma "linguagem comum"
- B. Dedicar recursos à inovação
- C. Desenvolver um processo de inovação
- D. Criar canais de feedback de "tarefas a realizar"

Área 1: Maximizar o núcleo



Objetivo

Garantir um forte core business a fim de continuar saudável e financiar iniciativas para crescimento futuro

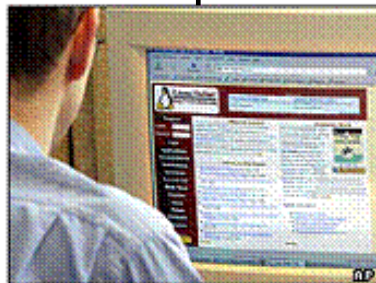
Ações específicas

- A. Fortalecer o núcleo mediante pesquisa das "tarefas a realizar"
- B. Desenvolver o núcleo criando novos produtos baseados em tarefas e adequados a seu mercado

A. Fortalecer os produtos principais com abordagem de 'tarefas'

Diários, semanários, websites, publicações publicitárias e de nicho

- Usar **entrevistas de tarefas por realizar** para entender para quais tarefas seus usuários – leitores e anunciantes – atuais usam seus produtos atualmente
- Explorar quais outras necessidades eles têm que não estão sendo atendidas por seu(s) produto(s) atual(is)
- Determinar se seus produtos atuais podem atender a essas necessidades



Estudo de caso: The Pocono Record

The Pocono Record Stroudsburg, PA Tiragem: 19.350





B. Criar novos produtos ‘principais’



- Quais **tarefas** importantes os não-consumidores estão tentando realizar?
- O que os **frustra** mais enquanto tentam cumprir suas tarefas específicas?
- Como seria uma solução “**boa o suficiente**”?

Exemplos comuns no setor

- Diários grátis para públicos diferentes (pagos ou gratuitos)
- Publicações de entretenimento distribuídas em balcões e estantes
- Publicações especializadas para turistas, jovens adultos, pais, pessoas mais velhas; sobre hobbies, etc.
- Publicações para pessoas que não falam inglês
- Publicações de "grande alcance" sobre moda, casa, investimentos
- Publicações hiperlocais atendendo a pequenas comunidades ou bairros
- Publicações especializadas de aunciantes; p. ex., automóveis, casa, certificados
- **Mais exemplos na Compilação 2.0**



Determinando o que é ‘bom o suficiente’

“Aumentando/reduzindo” a performance

Conteúdo



Conteúdo do usuário, cópia freelance, serviços de notícias



Pequena reorganização do conteúdo existente, ex. adição de itens de conteúdo curto



Busca por fontes de baixo custo de conteúdo original, p. ex., blogs, freelancers



Contratação de profissionais para criar novo conteúdo

Vendas de Anúncios



Lançamento de um modelo publicitário self-service



Contratação de equipe de vendas “boa o suficiente” e de baixo custo, (estagiários, meio período, tlmkt



Contratação de uma equipe de vendas profissional em período integral

Qualidade de Produção



Papel de jornal em formato tablóide, cores mínimas



Folhas grandes, cores intensas, várias seções



Totalmente colorido, heat-set, encadernação

Distribuição



Usar caixas centralizadas, balcões de mesa



Contratação de vendedores ambulantes para promover o produto em lugares-chave



Entrega a domicílio

Qual tarefa eles estão tentando realizar?

O que é “bom o suficiente”?

Painel para Área 1: Medindo progresso



Painel da alta gerência

Maximizar o núcleo				Facilitadores da Inovação			
				Agora	Ano 1	Ano 3	
Público atingido pelos produtos principais				% de tempo que alta gerência dedicou à inovação			
Número de usu principal pesquis aprender sobre							
Nº de produtos							
Construção							
Público atingido pelos produtos principais				Agora	Ano 1	Ano 3	
Número de usuários de produto principal pesquisados para aprender sobre JTBD							
Nº de produtos especializados e almejados							
% EBITDA de c							
% de receita de produtos lançados nos últimos 3 anos							
% de funcionários com experiência fora da indústria							
Público atingido por todos os produtos							



Conselhos e sugestões

- ❑ Pense junto com sua equipe de gerência para identificar alguns públicos consumidores ou tipos de negócios – ou ocasiões – importantes que você não está atingindo bem
- ❑ Ensine os conceitos N² para sua equipe editorial e sua equipe de venda de anúncios – e não apenas para a gerência. Procure suas idéias baseadas em “tarefas”.
- ❑ Examine seus produtos atuais sob a perspectiva de “tarefas a realizar” de usuários e não-usuários
- ❑ Faça entrevistas de “tarefas a realizar” com:
 - Leitores e não-leitores atuais
 - Anunciantes e não-anunciantes atuais

Área 2: Construa públicos além das notícias



Objetivo

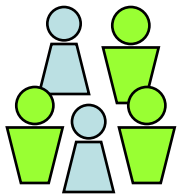
Atraia novos públicos trazendo novas e importantes tarefas de informação e conexão na vida das pessoas

Ações específicas

- A. Usar a abordagem “tarefas a realizar” para descobrir tarefas não realizadas para os consumidores
- B. Dominar as principais peças para criar soluções:
 - Montar bancos de dados relevantes
 - Revelar a “sabedoria coletiva”
 - Proporcionar plataformas para a formação de comunidades

A. Usar pesquisa JTBD para descobrir tarefas não realizadas

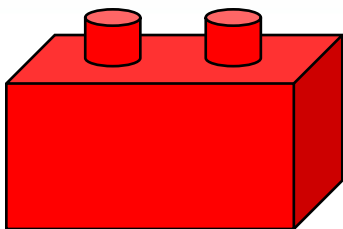
- Entrar nas fronteiras da oportunidade além das notícias
- Mirar nas várias necessidades não atendidas por um jornal
- Tornar-se seu serviço de conexão e informação



Consumidores

ganhar dinheiro encontrar alguém
ficar em forma
estar com familiares ver amigos
comprar algo
se divertir pagar contas conseguir notícias
trabalhar comprar comer
ser saudável limpar aprender crescer
consequir/realizar consertos seguir em frente
encontrar um lugar para viver

B. Criar produtos utilizando as peças principais



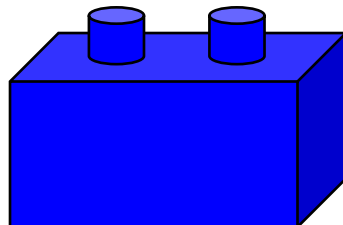
Montar bancos de dados locais chave

Por que isto é importante

- Inúmeras tarefas na vida das pessoas exigem informações locais básicas; os atuantes nacionais têm dificuldade em concorrer com isso

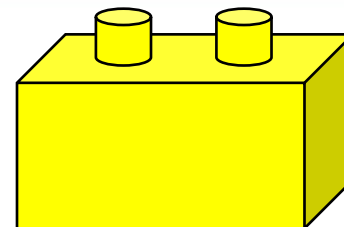
O que isso irá exigir

- Outras habilidades além de coleta de notícias: criação, manutenção de arquivos pesquisáveis de vários tipos de dados
- Sair da mentalidade de “proprietário”



Revelar “conhecimento de usuário” local

- O que as outras pessoas sabem normalmente é o elemento mais essencial para resolver várias tarefas frustrantes na vida das pessoas
- Outras habilidades além de coleta de notícias: empregar ferramentas amigáveis para coletar conhecimento do usuário
- Ficar confortável com “perder o controle” em relação a conteúdos publicados



Proporcionar plataformas comunitárias

- Continuar no jogo à medida que mais comunidades adquirem a capacidade e a tendência de se auto-formarem
- Outras habilidades além de coleta de notícias: empregar a gama certa de ferramentas comunitárias para os grupos de usuários alvos
- Mudar a mentalidade de criador de conteúdo para fornecedor e facilitador de plataforma



Exemplos de bancos de dados para um website de restaurantes (Tarefa: “Ajude-me a encontrar bons lugares para comer”):

PLACES

Back Room BBQ

Address: 100 N. Central Street, Knoxville, TN 37902

Phone: 865-637-4255

Smoking: Smoking

Outdoor Seating: Outdoor Seating Available

For ages/age limit (if any): 21+ bar/ All ages restaurant

Live entertainment: Yes

Dance Floor or not: No

Verificar a precisão das informações retiradas do banco de dados real Axiom

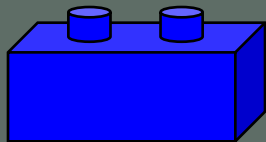
Coletar informações complementares que ajudam o público a realizar suas tarefas

Fornecer links para ferramentas relevantes

Veja
APP.com/datauniverse
(Asbury Park Press)

Alguns bancos de dados úteis:

- Entretenimento local (restaurantes, eventos e atrações, etc.)
- Empresas
- Compras
- Serviços (empreiteiras, encanadores, jardim/piscina, controle de pragas, etc.)
- Serviços relacionados a crianças (creches, escolas, atrações para crianças, etc.)
- Esportes de escolas/universidades locais
- Informações sobre animais de estimação



Revelar a "sabedoria coletiva"



Exemplos de empresas bem-sucedidas:

Amazon

Avg. Customer Review:



TripAdvisor



Rotten Tomatoes



craigslist

nfk [virginia beach public schools](#) < movingwithkids > 07/31 11:06
... [What is your criteria for "the best"?](#) < dependsonwhoyouask > 07/31 11:23
lvq [Information for Students](#) < sandy55 > 07/31 10:31 [link](#)
sfo [Creative Writing at SF State](#) < creativewriting > 07/31 09:16
sfo [Educational Therapist - Please Help](#) < crazyteacher > 07/31 07:10
gsp [kinesthetic math game](#) < archman > 07/31 07:04

Netflix



iTunes



Wikipedia

Your [continued donations](#) keep Wikipedia running!

Yahoo Groups

Inside Yahoo! Groups

Find out what millions of others are doing on Yahoo! Groups



Dog Obedience
Get that naughty pooch into shape.



Babies
Feeling overwhelmed? Find solace in parents.



Stress Management
Seek serenity for that heart-healthy you.



Roadside Fun
Find that unique location and take a road trip!

Angies List

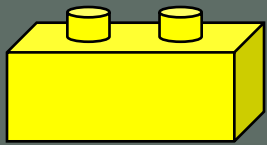
These Companies are Highly Rated

Company Name	Total Grade	Total Reports	Miles to Home	Coupons	Honors
Sahara Roofing, Inc. Centerville (555) 317-6812	A	13	7.2	\$	

NEWSPAPER NEXT:
THE TRANSFORMATION PROJECT

Veja
kudzu.com
(Cox Search)

API N²
American Press Institute



Fornecer plataformas comunitárias



Exemplos de plataformas

Quadros de avisos



Mesas redondas virtuais



Fóruns de discussão



Grupos de correio eletrônico



Classificações e resenhas



Sites de networking social



Blogs



Homepages customizáveis



Bancos de dados informativos



Diretórios para compartilhar conteúdo



Veja
monroetalks.com,
indymoms.com

Exemplos: Compilação do relatório N2 2.0

24 estudos de caso de produtos desenvolvidos com o processo N2 – Pg. 20-76

- » O que é
- » Quem eram os targets
- » Como fizeram a pesquisa JTBD
- » Como foi o financiamento, funcionários, vendas, mkt
- » Como está indo
- » Comentários



N2 2.0: Além de nichos para ‘mega-jobs’

Entre consumidores:

- “Ajude-me a tomar boas decisões de gastos”
- “Ajude-me a conectar, falar e compartilhar com os outros”
- “Ajude-me a descobrir/escolher coisas para fazer”
- “Ajude-me a ter respostas sobre esse lugar”
- “Proporcione-me uma fonte única de respostas”

Veja relatório 2.0,
págs. 10-14

Protótipo do portal não lançado





Painel para Área 2: Medindo progresso

Painel da alta gerência

Maximizar o núcleo	Agora	Ano 1	Ano 3	Facilitadores da Inovação		Agora	Ano 1	Ano 3
Público atingido pelos produtos principais				% de tempo que alta gerência dedicou à inovação				
Número de usuários principais pesquisados para aprender sobre JTBD	Construção de públicos			Agora	Ano 1	Ano 3		
Nº de produtos principais e não-principais								
Público atingido pelos produtos principais e não-principais							Ano 1	Ano 3
Número de não-consumidores pesquisados para aprender sobre JTBD								
Número de produtos do portfólio que não enfocam notícias.							Ano 1	Ano 3
% EBITDA de produtos lançados nos últimos 3 anos								
% de funcionários com experiência fora da indústria								
Público atingido por todos os produtos								



Conselhos e sugestões

- ☐ Siga o processo de desenvolvimento de produto de quatro etapas N2
- ☐ Crie uma equipe e atribua a ela a tarefa de conversar com seus amigos e familiares locais sobre tarefas frustrantes
- ☐ Pense em soluções “boas o suficiente”
- ☐ Use opções de mão-de-obra flexíveis e de baixo custo, p. ex., estagiários, freelancers
- ☐ Emule ou licencie soluções existentes em outros mercados
- ☐ Considere equipes de conteúdo distintas quando focar em nichos diferentes ou necessidades de informação além de notícias



Intervalo

Área 3: Usar novos modelos para realizar ‘tarefas’ comerciais



Objetivo

Estabeleça novos e crescentes fluxos de receita online, fornecendo soluções melhores para tarefas que as empresas estão tentando realizar

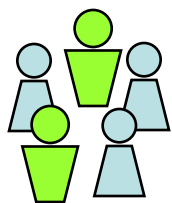
Ações específicas

- A. Identificar "tarefas" importantes de empresas/anunciantes que não são desempenhadas
- B. Oferecer novos modelos que desempenhem as tarefas identificadas melhor do que as soluções

N2 2.0: O progresso deve ser mais rápido aqui – muita dependência de modelos antigos

A. Usar pesquisa JTBD para descobrir tarefas não realizadas

- Focar em necessidades comerciais e tipos de empresas que um jornal não atende de forma eficaz
- Ir além das fronteiras de impressão e formatos CPM
- Tornar-se a solução local líder para atingir todos os públicos através de canais digitais e também impressos



Empresas

cumprir a folha de pagamento mostrar quanto bons somos
gerar confiança controlar custos
gerenciar estoque pagar contas
atingir muitas pessoas manter clientes
reviver antigos clientes aumentar margem
ampliar meu negócio contratar e despedir manter registros
manter instalação gerar fidelidade do cliente
atingir pessoas chave escolher fornecedores

Pesquisas irão revelar tarefas importantes, não realizadas



Pet shop

“Ajude-me a divulgar meus serviços para donos de animais de estimação”



Empreiteiro de construção

“Ajude-me a encontrar pessoal qualificado em cima da hora”

Quais “tarefas” estão realmente tentando realizar?

Onde estão frustrados com suas escolhas?

Onde estão as oportunidades?



Varejista de alta categoria

“Ajude-me a passar a experiência de comprar aqui”



Novo dono de empresa

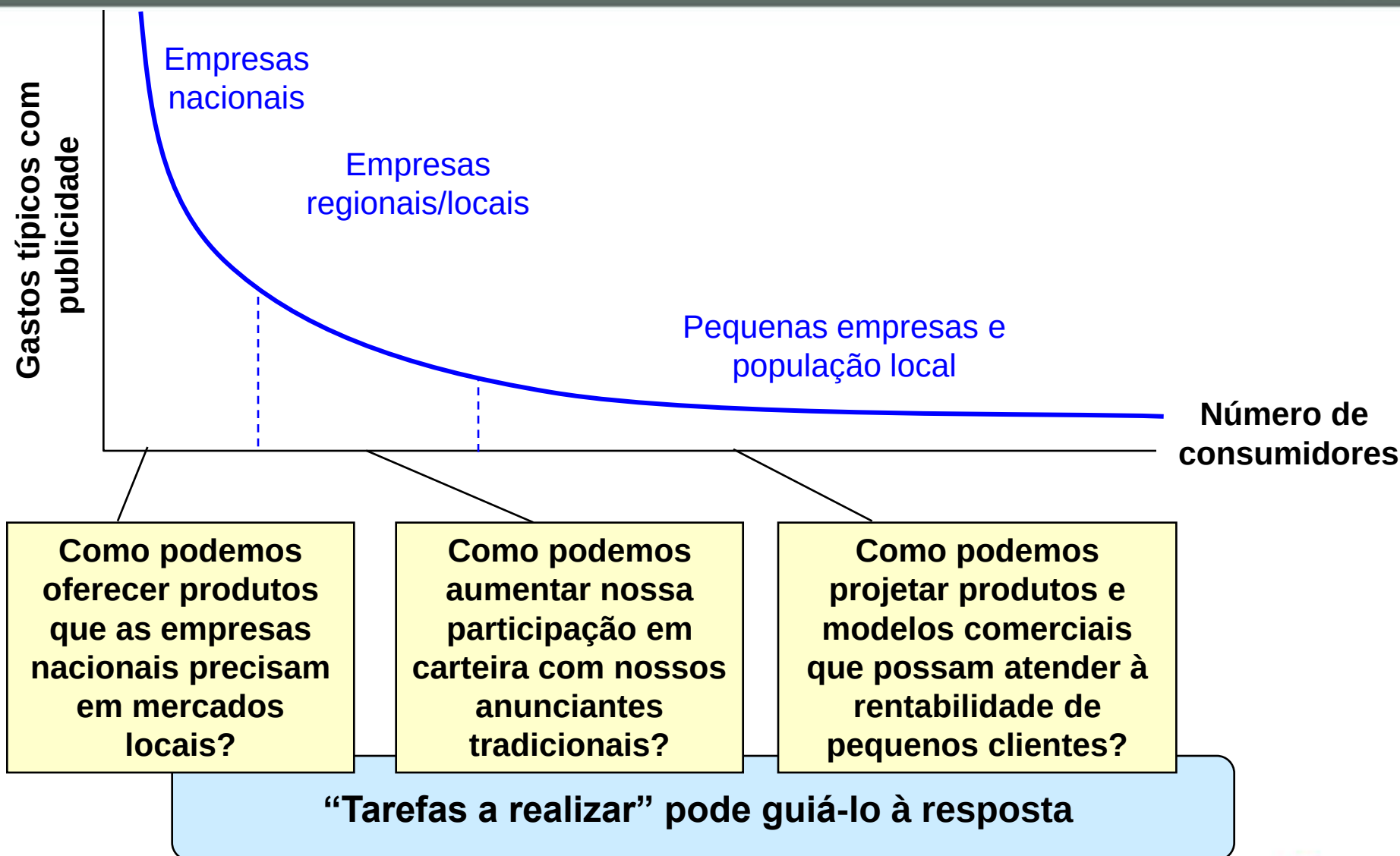
“Ajude-me a simplificar tarefas administrativas para que eu possa me concentrar no que gosto de fazer”



Agente imobiliário

“Ajude-me a encontrar pessoas que queiram comprar ou vender”

Expandir base de clientes e participação em carteira



Novos modelos para realizar as tarefas dos anunciantes

Tarefas locais comuns

“Ajude-me a atingir um público específico (por geografia, demografia, interesses, etc.)”

“Ajude-me a atrair clientes de forma mais fácil ou acessível”

“Ajude-me a desenvolver conexões e relacionamentos um-a-um com meus clientes”

“Ajude-me a comunicar minha marca e imagem”

“Novas” soluções digitais

- Websites e áreas de conteúdo focados
- Determinação do perfil/público

- Busca paga
- Custo por clique/ação/dica
- Diretórios
- Criação de self-services
- SEO, SEM

- Marketing direto consumidor
 - Newsletters/marketing por email
 - Marketing de base de dados

- Anúncios em vídeos online
- Marketing viral

Nos EUA

Progresso lento demais

Explodindo:

- Buscas
- E-mail
- Vídeos

Combinando Áreas 2 e 3: Kudzu.com

- 16 categorias principais com análises e informações
- 100 sub-categorias

Casa virtual – várias oportunidades de anúncio

Acordos e descontos – mais oportunidades de anúncios

Vídeos – mais oportunidades de anúncios

Mega-job do consumidor: Tomando uma decisão de compra

The screenshot displays the KUDZU.com website interface. At the top, there is a search bar with the text "Keyword or Business Name" and "Enter Your Location". Below the search bar, the website's navigation menu includes links for "Home", "Top-Rated", "Guides", "Deals", and "Maps". The main content area shows the profile of "American Brake Services", which includes a star rating, address, phone number, and email. A red circle highlights the business name and address. A blue callout box points to the "Map" button, indicating that users can view the business location on a map. Another blue callout box points to the "Reviews (23)" section, highlighting user opinions. The reviews section displays several user reviews with star ratings and text. A third blue callout box points to the "Details" button, indicating that users can view more information about the business. On the right side of the page, there is a "KUDZU Features" section with a "Virtual House" feature, which offers remodeling ideas and tips for landscaping.

Veja uma lista de serviços e fabricantes

Veja no mapa

Opinião dos usuários

Mega-job da empresa: Visibilidade acessível

Vendas premium adicionais

Páginas self-service de anunciante

Opções de anúncios self-service

Introducing the easy way to get more sales
Kudzu.com, the new online service directory from Cox, puts your business in front of consumers who are actively shopping for your service.

Features	Basic	Premium	Preferred
Key Contact Information	✓	✓	✓
Specialties & Services	✓	✓	✓
Website Address	✓	✓	✓
Special Offers (coupons)	✓	✓	✓
Stand out among your competitors			
Company Logo		✓	✓
Marketing Description		✓	✓
Your Video		✓	✓
Add Attachments		✓ (2)	✓ (5)
Photo Album		✓ (10)	✓ (20)
Show up better in results			
Higher Search Placement		✓ (Higher)	✓ (Highest)
Additional Categories		✓ (2)	✓ (4)
Customer support		✓ (Email)	✓ (Phone)
Package Price	Free	\$75 per month	\$2000 per year

Items básicos são gratuitos

Pacote "premium" – apenas \$75/mês

Pacote "preferencial" – \$2.000 ano

N2 2.0: Além de banners para ‘mega-jobs’ de empresas



Sem banners e botões!

- **“Ajude-me a atingir exatamente o tipo de consumidor que preciso.”**
 - » ex., produtos e websites específicos, buscas pagas, ferramentas de "targeting", geração de "lead"
- **“Ajude-me a ser considerado quando um consumidor está fazendo sua opção.”**
 - » ex., busca paga, diretórios
- **“Ajude-me a mostrar a qualidade de meu produto/serviço/experiência de usuário.”**
 - » ex., vídeo, rich media, eventos
- **“Ajude-me a criar e manter fidelidade dos clientes.”**
- **“Ajude-me a criar relações um-a-um com clientes.”**
- **“Ajude-me a rentabilizar minha lista de clientes.”**
 - » ex., email marketing, email newsletters, programas de fidelidade, eventos

Mega-jobs entre empresas (cont.)

- **“Deixe a publicidade simples e barata, para que eu possa fazer.”**
 - » ex., criação de anúncios self-service, pay-per-action, alternativas para pagamento em dinheiro
- **“Ajude-me com a transação de clientes.”**
 - » ex., fornecer serviços de e-comércio para empresários locais (Amazon)
- **“Ajude-me a usar a Internet de forma eficaz para aumentar meus negócios.”**
 - » ex., marketing de mecanismos de busca, otimização de mecanismos de busca, design de websites, busca paga, mais todas as outras soluções online. Torne-se a agência de publicidade local líder em Internet!
- **“Ajude-me a lidar com todas as dores de cabeça do meu negócio.”**
 - » ex., gestão de relação com cliente, distribuição, serviços de recrutamento, pessoal, contabilidade, produtos B2B, fóruns de discussão de negócios

Painel para Área 3: Medindo progresso



Painel da alta gerência

Maximizar o núcleo	Agora	Ano 1	Ano 3	Facilitadores da Inovação	Agora	Ano 1	Ano 3
Público atingido pelos produtos principais				% de tempo que alta gerência dedicou à inovação			
Número de usuários principal pesquisados sobre JTBD	Cumprimento de tarefas dos anunciantes Agora Ano 1 Ano 3 % de receita com modelos não-tradicionais de receitas % de receita de anunciantes adicionados nos últimos 2 anos % de crescimento no número total de anunciantes atendidos						
Nº de produtos							
Construção de						Ano 1	Ano 3
Público atingido por principais e não-principais							
Número de não-candidatos pesquisados para JTBD							
Número de produtos							
% EBITDA de						Ano 1	Ano 3
% de receita de produtos lançados nos últimos 3 anos							
% de funcionários com experiência fora da indústria							
Público atingido por todos os produtos							



Conselhos e sugestões

- ☐ Siga as etapas e use as ferramentas do Método de Inovação N²
- ☐ Comece com formas simples de aprender sobre tarefas a realizar, como convidar empresas locais não anunciantes para almoçar.
- ☐ Procure formas de começar com tecnologias “boas o suficiente” que existem atualmente
- ☐ Considere equipes de vendas separadas para dar aos novos modelos sua melhor chance de crescimento

Área 4: Criar facilitadores e estruturas de inovação

Criar facilitadores e estruturas de inovação

Construir públicos realizando “tarefas” além de notícias

Maximizar o núcleo

Usar novos modelos para realizar “tarefas” de anunciantes atuais/novos

Objetivo

Implementar estruturas e facilitadores que transformem a inovação em um aspecto que seja regular e possa ser repetido durante as operações diárias

Ações específicas

- A. Criar uma “linguagem comum”
- B. Dedicar recursos à inovação
- C. Desenvolver um processo de inovação
- D. Criar canais de feedback de “tarefas a realizar”

A. Criar uma “linguagem comum”

“Tarefas por realizar”

“Superação”

“Inovação desestabilizadora”

“Bom o suficiente”

Mecanismos de ensino

- Treinar pessoas em **workshops**
- Estimular funcionários a usarem esses termos em **reuniões, apresentações e conversas de corredor**
- Incorporar termos em **documentos importantes** – orçamentos, planos estratégicos
- Fazer com que líderes sênior usem os termos repetidamente em **conversas e discursos**

“Inovação do modelo comercial”

“Invista pouco, aprenda muito”

“Não-consumidores”

Abordagens de treinamento

“Saturar”

- Realizar workshops pela organização
- Requer supervisão cuidadosa
- Impulsiona a mudança mais rapidamente

“Mergulhar”

- Treine alguns gerentes focados
- Investimento limitado
- Deixa organização central intocada

B. Dedicar recursos à inovação



Campeões de inovação devem avistar e liderar novas oportunidades de crescimento



Recursos financeiros dedicados (“só o suficiente”) aplicados em fases chave do desenvolvimento de produto



Forte comprometimento da **alta gerência** em se **adiantar** e participar ativamente da inovação

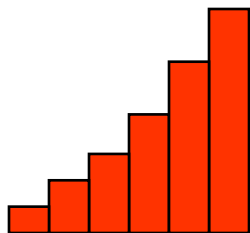


Equipe SWAT interna para ajudar a eliminar obstáculos e resolver problemas durante o desenvolvimento do produto

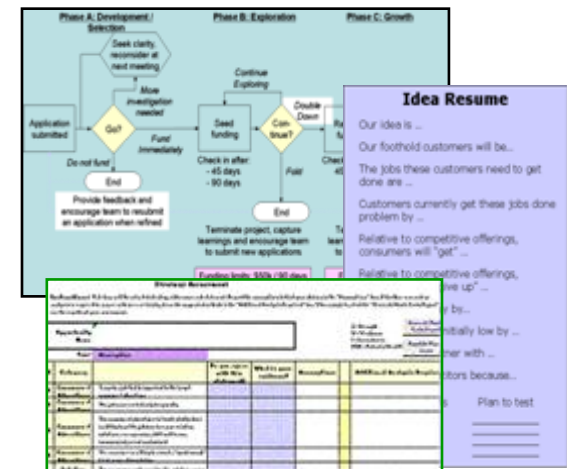
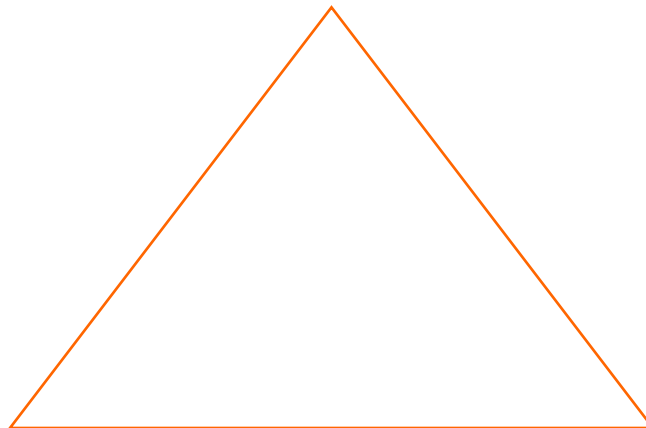
C. Desenvolver um processo de inovação



Um mecanismo de supervisão



Distribuição de recursos por etapas



Ferramentas adequadas

D. Criar mecanismos de feedback de 'tarefas a realizar'



Interações ocasionais, casuais

- Convidar empresas para um almoço casual
- Fazer entrevistas casuais com amigos e familiares
- Interagir com consumidores em áreas de alto tráfego, como shoppings e playgrounds
- Encontrar entrevistadores habilidosos

Estruturas simples

- Criar e gerenciar um processo JTBD contínuo
- Recrutar painéis JTBD de consumidores e anunciantes para feedback ocasional

Etapas adicionais

- Criar canais internos de idéias que incitem e recompensem as boas idéias
- Recrutar um painel externo de empreendedores para fornecer perspectivas atuais sobre idéias e financiamento de produtos



- Como ligar isso a nossa organização?
- Quão rápido podemos ir?
- Quais são nossas metas de inovação N²?
- Quais recursos – dinheiro e pessoal – são necessários?
- Quais são nossos primeiros grupos-alvo de não-consumidores (tanto empresas como pessoas físicas)
- Como conduziremos nossa pesquisa JTBD?



Empresa

Destaques

Blethen Maine Newspapers

- Equipe dedicada de 10 semanas

Cape Cod Media Group

- Bem organizada, dinâmica

Chicago Tribune

- Ação ad-hoc, improvisação

Cox Ohio Publishing

- Processo orientado para equipe

Ottaway Newspapers, Inc.

- Fundo de inovação de \$1 milhão

Seacoast Media Group

- Envolvimento de toda a empresa

The Seattle Times

- Equipe de portfólio integrada

Relatório 2.0: Págs. 78-90

Painel para Área 4: Medindo progresso



Painel da alta gerência

Maximizar o núcleo	Agora	Ano 1	Ano 3	Facilitadores da Inovação	Agora	Ano 1	Ano 3
Público atingido pelos produtos principais				% de tempo que alta gerência dedicou à inovação			
Número de usuários principais pesquisados sobre JTBD				% de funcionários treinados em inovação desestabilizadora			
Nº de produtos e serviços lançados				Total gasto com inovação			
Construção							
Público atingido principais e não-principais							
Número de não-pesquisados para JTBD							
Número de produtos e serviços lançados							
% EBITDA de online							
% de receita de produtos lançados nos últimos 3 anos							
% de funcionários com experiência fora da indústria							
Público atingido por todos os produtos							



Conselhos e sugestões

- ☐ Deve começar com forte comprometimento da alta gerência
- ☐ Dedicar recursos em período integral ou quase integral
- ☐ Mudar as tarefas para mudar a cultura
- ☐ Os itens nesta Área estão intimamente inter-relacionados; trabalhar com todos em conjunto
- ☐ Não aceitar “não temos tempo” como desculpa; fazer uma análise criteriosa para identificar o tempo que está sendo gasto em itens que “ultrapassam” as necessidades do mercado
- ☐ Ter cuidado com o poder magnético do núcleo

Empresa em geral: Medindo progresso



Painel da alta gerência

Maximizar o núcleo	Agora	Ano 1	Ano 3	Facilitadores da Inovação	Agora	Ano 1	Ano 3
Público atingido pelos produtos principais				% de tempo que alta gerência dedicou à inovação			
Número de usuários de produto principal pesquisando e aprender sozinho				% de funcionários treinados em inovação desestabilizadora			
Nº de produtos	Progresso geral			Agora	Ano 1	Ano 3	
Construção de produtos	% de lucros de online						Ano 3
Público atingido pelos produtos principais e novos	% de receita de produtos lançados nos últimos 3 anos						
Número de pesquisadores com experiência fora da indústria	% de funcionários com experiência fora da indústria						
Número de produtos	Público atingido por todos os produtos						Ano 3
% EBITDA de online							
% de receita de produtos lançados nos últimos 3 anos							
% de funcionários com experiência fora da indústria							
Público atingido por todos os produtos							



Usando o Painel N²

Maximizar o núcleo	Agora	Ano 1	Ano 3	Facilitadores da Inovação	Agora	Ano 1	Ano 3
Público atingido principais				% de tempo que alta gerência			
Nº de usuários principal pesquisados para aprender sobre							
Nº de produtos							
Construção							Ano 3
Público atingido principais e não-principais				tradicionais de receitas			
Nº de não-consumidores pesquisados para aprender sobre JTBD				% de receita de anunciantes adicionados nos últimos 2 anos			
Número de produtos do portfólio				% de crescimento no número total de anunciantes atendidos			
Geral					Agora	Ano 1	Ano 3
% EBITDA de online							
% de receita de produtos lançados nos últimos 3 anos							
% de funcionários com experiência fora da indústria							
Público atingido por todos os produtos							

- Mude-o a seu critério – descubra a métrica certa para sua organização
- Use-o para decidir “quão longe, quão rápido”
- Chegue a um acordo sobre prioridades: “devemos fazer” vs. “quando podemos”



Perguntas