



## ROZWÓJ PRODUKTÓW DLA REDAKCJI: CZYM JEST I DLACZEGO MA ZNACZENIE?

Rozwój produktów daje zespołom redakcyjnym praktyczny system przekształcania ogólnych pomysłów w formaty treści, które skutecznie trafiają do odbiorców i odpowiadają na ich potrzeby.

Słowo „produkt” może wydawać się nie na miejscu w kontekście redakcyjnym. Tradycyjnie organizacje medialne koncentrują się na materiałach, formatach i obszarach tematycznych. Jednak każdy format treści zaprojektowany z myślą o określonej grupie odbiorców i konkretnym celu jest w istocie produktem — podcast, cotygodniowy newsletter czy cykl wideo to wszystko produkty.

Rozwój produktów zapewnia uporządkowaną metodę tworzenia, testowania i wprowadzania nowych formatów, dzięki czemu zasoby inwestuje się wyłącznie w koncepcje faktycznie cenione przez odbiorców.

W tradycyjnym modelu zdarza się, że zespoły redakcyjne poświęcają pół roku na pracę nad uruchomieniem nowego formatu, a wynik okazuje się rozczarowujący. Podejście oparte na rozwoju produktu pozwala natomiast stworzyć uproszczoną wersję już w ciągu kilku tygodni, obserwować reakcję odbiorców, a następnie zdecydować czy kontynuować, dostosować czy zakończyć projekt. Proces ten się powtarza, umożliwiając ciągłe doskonalenie i wyciąganie wniosków.

## DLACZEGO MA TO DZIŚ ZNACZENIE?

Wiele małych redakcji ma do dyspozycji ograniczone budżety, zмага się z problemem rozproszenia grupy odbiorców i mierzy z rosnącą konkurencją ze strony wielkich firm technologicznych oraz platform społecznościowych. Preferencje odbiorców się zmieniają, platformy modyfikują swoje algorytmy, a formaty, które niegdyś przynosiły dobre wyniki, mogą już nie być skuteczne.

Przyjęcie podejścia opartego na rozwoju produktów sprzyja budowaniu w redakcji kultury ciągłego eksperymentowania, spójnej z jej misją i wartościami, odpowiadającej na potrzeby odbiorców i zdolnej do dostarczania w krótkim czasie i przy minimalnych nakładach jasnych, opartych na danych wyników. Redakcje, które utrzymują się na rynku, traktują eksperymentowanie jako stałą praktykę, a nie okazjonalne działanie.

Wśród przykładów skutecznego rozwoju produktów w praktyce można wymienić: niewielką redakcję, która uruchomiła oryginalny format w mediach społecznościowych i potroiła swój zasięg bez ponoszenia dodatkowych wydatków; inną, która zastąpiła kosztowne projekty specjalne cyklem treści, co przełożyło się na wzrost zaangażowania odbiorców; oraz trzecią, która wykorzystała nowy format, aby przekonać do pozostania sponsora, który zamierzał odejść. W każdym z tych przypadków postęp zaczął się dlatego, że ktoś zdecydował się przeprowadzić test, zamiast zwoływać kolejne spotkanie na ten temat.

## JAK TO DZIAŁA?

Każda redakcja, niezależnie od wielkości, może przyjąć podejście oparte na rozwoju produktów, wdrażając proste procesy i narzędzia. Nie wymaga to tyle dodatkowych szkoleń, co zmiany sposobu myślenia zespołu redakcyjnego. Do podstawowych elementów rozwoju produktów medialnych należą:



**Przekształcanie pomysłów w koncepcje.** Redakcje mają mnóstwo pomysłów. „Powinniśmy zrobić coś dla młodszych czytelników”, „Potrzebujemy podcastu”. Pozostają one niejasne, ponieważ nie odpowiadają na podstawowe pytania: kim dokładnie są odbiorcy, z jakimi problemami się mierzą, jaki format będzie odpowiedni i po czym można poznać, że się sprawdza.



**Formułowanie hipotezy.** „Wydaje nam się, że to zadziała” to nie plan. „Jeśli w każdy wtorek i czwartek będziemy publikować krótki format audio o sprawach lokalnych, w ciągu ośmiu tygodni zdobędziemy 500 stałych słuchaczy” to hipoteza, którą można zweryfikować. Ma termin realizacji. Można ją bezstronnie ocenić. Jasna i mierzalna hipoteza jest lepsza niż intuicja.



**Opracowanie minimalnej wersji produktu (MWP).** MWP to wersja nowego produktu treściowego zaprojektowana tak, aby odpowiedzieć na jedno pytanie: czy odbiorcy w ogóle tego chcą? Jeden pilotażowy materiał wideo lub odcinek podcastu. Dwa testowe wydania newslettera. Próbné uruchomienie nowej rubryki na cztery tygodnie. Jeśli nie ma reakcji, oszczędza się kilka miesięcy kosztownej produkcji.



**Planowanie, uruchomienie i odpowiednie ramy czasowe.** Dobry pomysł ze słabym planem wdrożenia kończy się porażką równie często, co zły pomysł. Każdy produkt medialny wymaga jasnej sekwencji działań: przygotowanie MWP, przetestowanie jej na małej grupie 20–100 osób przed upublicznieniem, a następnie uruchomienie i dalszy rozwój. Zespoły, które pomijają etap testów i od razu przechodzą do publicznego uruchomienia, odcinają się od informacji zwrotnej, która pozwoliłaby im zaoszczędzić miesiące pracy. Równie ważne jest to, by dać formatowi wystarczająco

dużo czasu na znalezienie grupy odbiorców. Na przykład newsletter potrzebuje 6–8 tygodni, zanim będzie można rzetelnie ocenić wyniki. Podcast potrzebuje kilku odcinków, zanim zauważą go algorytmy rekomendacyjne. Przerwanie projektu po kilku gorszych dniach to najczęstszy sposób na zniszczenie czegoś, co mogłoby zadziałać.



**Przekształcanie danych w decyzje strategiczne.** Różnica między udanymi produktami medialnymi a porzuconymi eksperymentami nie sprowadza się wyłącznie do liczb, chodzi o to, by wiedzieć, które z nich są istotne i co rzeczywiście pokazują. Wskaźniki takie jak retencja, głębokość przewijania czy liczba reakcji na newsletter nie służą pogoni za kliknięciami; sygnalizują, czy odbiorcy dostrzegają w produkcie realną wartość. Redakcje, które potrafią odczytywać te sygnały, podejmują lepsze decyzje dotyczące wykorzystania ograniczonego czasu i zasobów.



**Wiedza o tym, kiedy skalować, zmieniać kierunek lub uruchamiać ponownie.** Większość formatów treści wymaga korekt, zanim znajdzie swoją grupę odbiorców. To nie jest problem do rozwiązania, lecz część procesu. Redakcje, które iterują szybko i tanio, gromadzą więcej wiedzy niż te, które uruchamiają projekty dopiero po uzyskaniu pewności. Nieudane eksperymenty mają swój koszt; unikanie eksperymentów kosztuje więcej.

## OD CZEGO ZACZAĆ?

Zacznij od jednego formatu, czegoś, co już masz albo co chcesz przetestować, ale odkładasz na później. Odpowiedz na cztery pytania: do kogo skierowany jest format, jaki problem rozwiązuje, jak możesz go przetestować przy minimalnych nakładach i jak będzie wyglądał sukces. Zapisz odpowiedzi i wyraż je w postaci mierzalnej hipotezy. Zbierz zespół i przydziel role albo zdecyduj, co możesz zrobić samodzielnie. To jest sedno planu uruchomienia. W ciągu tygodnia uruchom jedną MWP. Nawet niewielką, nie ma to znaczenia. Nie ma znaczenia, jeśli się nie powiedzie. Znaczenie ma to, że zaczniesz.

Aby skorzystać z uporządkowanego podejścia z praktycznymi narzędziami, szablonami i rzeczywistymi przykładami z redakcji, zapoznaj się z internetowym przewodnikiem IMS (International Media Support) [Launching and Growing New Content Products](#) (w języku angielskim).

Obejmuje on cały proces, od generowania pomysłów po analizę i skalowanie w siedmiu modułach, zaprojektowanych dla małych zespołów redakcyjnych dysponujących ograniczonymi budżetami.