

15 november 2019:

## Fredagsintervjun:

### Nicklas Norrby, vd Discovery Networks Sweden

Efter knappt två år som försäljningsdirektör på Discovery Networks Sweden trädde Nicklas Norrby i somras in i rollen som vd, just som det globalt lokala tv-huset är mitt i planerna för nästa OS och nyinköpta Allsvenska rättigheterna. TV-Nyhetererna fick en pratstund om de digitala satsningarna, om Discoverys roll på den svenska marknaden, om Stockholm som en av fyra globala tech-hubar och en expanderande arbetsplats.

Men vi inleder långt tillbaka i tiden, till den person som inspirerat Nicklas Norrby i hans ledarskap. Hans pappa.

– Min pappa var entreprenör och startade flera bolag och han inkluderade mig väldigt mycket i sin värld. Jag var ofta med på kontoret och på konferenser. Han la mycket tid på detta och det var ett sätt för honom att umgås. Jag förstod tidigt var företagande var. Han präglade mig och min karriär. Jag uppfattade det då som att han var inkluderande med sina medarbetare och byggde en värderingsdriven kultur. Det har haft betydelse för mig, vikten av att alla ska känna sig trygga och att det finns en tydlighet kring vad som förväntas av alla.

Första karriärstegringen skedde dock i ett annat tv-hus och annan mediefamilj. Tolv år på Bonnier som präglat hans karriär.

– Jag kom in på TV4 i början av 2006 och det var rätt tajming. Det var fantastiska år, de hade precis lanserat TV4 Plus och hela den linjära flerkanalstrategin som rullades ut, och sedan lanseringen av TV4 Play då jag satt i affärsområdet Digitala medi-ers ledningsgrupp. Jag var med och drev transformationsarbetet att få ihop DI, DN, Expressen TV4 i en kommersiell paketering. Jag lärde mig enormt mycket och det var givande och berikande.



Nicklas Norrby  
vd Discovery Networks Sweden

”Hans starka digitala transformations- och tillväxtfokus och väldokumenterade skicklighet att utveckla TV-affären på alla plattformar, kommer bli mycket värdefull när vi nu bygger storlek och fortsätter utveckla relation och relevans för både affärspartners och tittare.” så skrev dåvarande vd för Discovery, Henriette Zeuchner, när Norrby rekryterades som försäljningsdirektör hösten 2017. Två år senare har han alltså tagit över som vd.

– Det var stort att acceptera och få rollen som vd för Discovery såklart och jag tvekade aldrig. Det är första gången jag fick frågan att bli ytterst ansvarig.

## Vad var mest angeläget för dig i inledningsfasen?

– Jag hade hunnit lära känna bolaget och verksamheten under min tid som försäljningsdirektör och det första jag tog tag i, ett arbete som involverade hela bolaget, handlade om att skapa gemensamma värderingar. Ett arbete som var påbörjat, men jag intensifierade det. Hur ska vår arbetsplats vara? Hur ska vi vara mot varandra? Det utvecklades sedan till ett visionsarbete för Discovery framåt, att koppla den lokala visionen med den övergripande globala. Att vara enade om idén att skapa den bästa möjliga arbetsplatsen. Speciellt i den värld vi lever idag är det viktigare än någonsin att inse att det är vi människor som gör hela skillnaden.

## Hur ser Discoverys moderskepp på er i Sverige och er verksamhet?

– Discovery är ju verksamma på över 150 marknader, det är enormt stort. Och jag är ytterst ansvarig för svenska bolaget. Jag hade tidigare ingen större uppfattning om hur Discovery arbetare med kultur och värderingar men jag kan säga att det är ett väldigt stort fokus på guiding principles över hela bolaget. Där är vi helt i linje.

## Hur mycket är ni självbestämmande?

– Naturligtvis ser det olika ut på alla marknader. Vi har väldigt stora kanaler i hela Norden, med bred underhållning. I Sverige är vårt kanalhus linjärt näst störst kommersiellt. Och så ser det inte ut på de flesta andra marknaderna. Oftast är Discovery-kanal-portföljen, med sina fans och tittarskara, i fokus. Men det är en annan typ av verksamhet. Jag rapporterar till är JB, Jean Briac Perrette, och han är President and CEO Discovery Networks International vilket innebär att han är ansvarig för samt-

liga marknader utanför USA. Och vi har en väldigt nära dialog. Många andra marknader har regionchefer, men så är det inte i Norden. Jag och mina vd-kollegor i de nordiska länderna rapporterar direkt till JB. Och det är en enorm fördel för oss och för mig att ha den direktdialogen.

## En tydlig trend det senaste året är att Discovery i Sverige tagit andelar såväl linjärt som online. I senaste undersökningen från MMS går alla kanalhus ner vad gäller tittartid, förutom Discovery som fortsätter öka. Så vilken position ser Norrby att Discovery har på svenska marknaden?

– En av anledningarna till att det var attraktivt att komma till Discovery var att jobba för en aktör som är en utmanare. Speciellt då jag kom från en aktör som inom vissa områden var marknadsledande. Och jag hade också jobbat mycket med digital transformation. Den position och möjlighet som vi har, som en lokal utmanare med globala muskler i ryggen, är fantastisk. Jag ser med tillförsikt på de möjligheter vi har att framåt ta en bättre och starkare position på alla plan. Vi är väldigt välpositionerade.

## När Svenskt kvalitetsindex nyligen kom med sin rapport om kundnöjdhet för streamingtjänsterna hamnar Netflix i topp, följt av Viaplay. I botten ligger Dplay. Varför ligger Dplay så lågt i kundnöjdhet?

– För det första ligger de flesta i ett relativt tätt spann och vi är inte så långt efter marknadsledare som Netflix. Dessutom ser vi att kundnöjdheten i exempelvis App Store ökar markant just nu. Idag får Dplay 4,3 i betyg av kunderna i App Store medan C More ligger på 2,9.

– Med det sagt - det är ingen hemlighet att det finns en historisk digital skuld här och det visste jag också när jag började här. Kanal 5 Play var ändå mycket tidiga som digital tjänst, efter SVT Play, men jag såg från sidan att med Dplay fanns väldigt mycket att göra. Dplay har haft sina problem. Men sedan OS i februari förra året är stabiliteten i vår plattform i stort sett perfekt. Det tänker man inte på. Det är fullt naturligt att man lyfter fram problem när de uppstår men vi har fokuserat extremt mycket de senaste åren på att komma ikapp övriga digitala aktörer. Och vi har kommit långt på vägen. Nu handlar det om att ta mer marknadsandelar. Vi har väldigt aggressiva planer. Sedan handlar det också om att utveckla Dplay så att produkten i sig är en konkurrensfördel. Vi är inte där – men det är vår ambition.

Vårt att notera är att Discovery Networks Sweden har investerat enormt mycket redan – och mer blir det kommande åren – digitalt.

– När det gäller utvecklingen av plattformen som Dplay ligger på, och som vi också migrerat över Eurosport Player på över alla marknader, är det vår egenutvecklade digitala motor. Vi har rekryterat ca 25 mjukvaruutvecklare bara de senaste månaderna och den gruppen är över 50 personer nu. Under nästa år kommer den siffran att dubblas och det är ett styrkebesked att vi kan satsa så mycket på teknik och innovation.

– Deras uppdrag är dock inte bara lokalt. Stockholm är numera en av de fyra tech-hubbarna (Stockholm, London, New York och Seattle) inom hela den globala Discovery-sfären som arbetar med utvecklingen av våra digitala produkter. Det betyder att vi har en gemensam och stabil plattform för alla produkter. Och jag är stolt över att vi har det förtroendet här i Sverige och att vi

kan bidra med svenska investeringar, talang och arbetskraft som hela den globala verksamheten kan dra nytta av.

### **Globala hot, annonsmarknaden – vilka är största hindren för framgång?**

– Det handlar uteslutande om att konkurrera om konsumenternas tid. Sedan har det hänt enormt mycket i vår bransch de senaste åren, allt från etableringen av globala tech-jättar till påverkan och förändring av konsumtionsbeteendet, som driver transformation även för oss och våra verksamheter. Men det landar alltid i att konkurrensen om konsumentens uppmärksamhet hela tiden ökar. Valen är oändligt många fler än för bara några år sedan.

– Vår bransch har verkligen varit i epicentrum för den digitala transformationen. Och det är något av det svåraste för alla bolag, inklusive Discovery: att kunna behålla farten och hänga med i den snabba förändringstakten.

Nästa år är det sommar-OS på Discovery. Samtidigt ska de förvalta rättigheterna för Allsvenskan och Superettan för första gången.

– 2020 är ju onekligen ett stort år för oss. När det gäller Allsvenskan, Superettan och svensk elitfotboll – de kommer att vara jätteviktiga för oss så klart. Vi har jobbat internt med det ett bra tag nu och förberett oss. Och det blir intensivt. Hela sportsatsningen är ju en del av att vi är välpositionerade för att ta stora kliv. Sporträttigheter är väldigt viktigt, det är uppenbart för de flesta, och kan agera som viktig indragare för konsumenter och få in dem i vårt ekosystem. Vår plan är att attrahera så många konsumenter som möjligt.

**Vad gäller Allsvenskan och Superettan är det extra intressant då det är rättigheter som legat många år hos samma aktör. 22 år hos TV4 och C More. Så hur ska Discovery göra dessa till sina egna, förutom att erbjuda fler fria visningar på Kanal 5?**

– Det är med stor respekt vi tar oss an detta med ambitionen att göra det precis lika bra, samt fokusera än mer på bevakningen av matcherna, att bredda och berätta fler historier. Vi vill visa vilken påverkan svensk fotboll ändå har på otroligt många, hur supporterar lägger timmar på att förbereda sig inför matcherna och vilken påverkan fotbollen har i förorterna, exempelvis. Vilken roll spelar fotbollsidoler för kidsen idag? Vår ambition är att berätta de historierna också och på så sätt bredda intresset ytterligare.

**Hur mycket behöver ni bygga ut organisationen?**

– OS är speciellt, där har vi rättigheterna över 50 marknader och den enorma fördelen av att kunna sätta upp en stor produktion på plats som jobbar gemensamt med alla marknader. Men i Sverige blir det naturligtvis en enorm satsning med mycket fler människor under den perioden. Allsvenskan är något annat, där vi kommer att ha matcher vecka ut och vecka in. Vi har rättigheterna i så många år, har rekryterat stort, och är inne i ett intensivt förarbete. Vi har ambitionen att vara väldigt nära fotbollen i den produktionen, att ha så mycket studio på plats på arenorna som möjligt.

**Har ni byggt nya studior för ändamålet?**

– Ja, vi håller på att bygga en ny högteknologisk studio här i huset. En av dem är en verkligt högteknologisk studio och det

är spännande att ha det här, på plats. Med känslan av att: det är här det händer. Tidigare hade vi studior i Sundbyberg, men det finns inte kvar.

**Internationellt är Discovery mycket dokumentärer, i Sverige handlar det mycket om enklare underhållning, reality-serier. Hur kommer de stora sporträttigheterna att påverka identiteten?**

– Kollar du på till exempel innehållsfundamentet i Dplay, det som varit fram till nu, är det byggt mycket på underhållning och scripted comedy. Sporten blir nu en nyckel för att kunna bredda oss, till att bli mer ett household brand, som attraherar hela familjen.

– Sedan har vi mycket spännande innehåll på Dplay idag, innehåll som vi behöver bli bättre på att berätta om. Till exempel hela katalogen av Discovery-dokumentärer samt det BBC-innehåll som vi kommer att kunna lansera i december där bland annat Planet Earth och Blue Planet ingår efter det avtal med BBC som presenterades tidigare i år. Men med sporten kan vi ta en bredare position och fajtas om toppositionerna inom SVOD de närmaste åren.

**Telia har fått godkänt av EU att köpa Bonnier. Vad innebär detta för medielandskapet?**

– Telias köp av Bonnier Broadcasting visar än en gång på värdet av att äga relevant innehåll, i synnerhet i en medievärld i ständig förändring. Vi gratulerar dem till en godkänd affär och vi ser fram emot att jobba med den nya konstellationen även i framtiden.

– Det här är ytterligare ett tecken på att det händer otroligt mycket i vår bransch, i värdekedjan. Det konsolideras, inte bara i Sverige, och alla försöker givetvis positionera sig på bästa sätt. Och förändringstakten kommer inte att avta.

### Vad ser du på tv just nu?

– Jag är extremt sportintresserad, men har mindre tid nu med familj, små barn. Arsenal följer jag. Och allt i Allsvenskan. Det var ju ett otroligt slut, med spänning i såväl topp som botten. Och det hoppas jag på även nästa år. Arsenal-fan blev jag på grund av min pappa, att han hette Gunnar – vilket vissa uttalar Gunner på engelska – och han fick en halsduk där det stod The Gunners (Arsenals smeknamn) på. Vad gäller serier kollar jag just nu på Succession. Det handlar ju om mediebranschen, vilket blir extra underhållande eftersom storyn utspelar sig i vår bransch... ■