

NHH



Internett-distribusjon i den norske tv-bransjen

En studie av strømmetjenester i det norske markedet

Sjur Årvoll og Ivar Aase

Veileder: Hans Jarle Kind

Masterutredning i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Tema for denne utredningen er hvordan overgangen fra tradisjonell tv-distribusjon til internett-distribusjon av innhold kan påvirke lønnsomheten i den norske tv-bransjen. Vi har sett hvordan strømmetjenester muliggjør at kanalene kan tilby et tv-produkt som ville vært umulig ved tradisjonell tv-distribusjon.

Ved gjennomføring av dybdeintervjuer med syv aktører i den norske tv-bransjen har vi studert hvilke utfordringer og muligheter de forskjellige aktørene står overfor. Med utgangspunkt i teori om markedssegmentering, tosidige markeder og Porters verdikjede har vi sett hvordan våre funn resonnerer med eksisterende teori, og hvilke implikasjoner dette kan ha for aktørens lønnsomhet.

Våre funn viser at anvendelse av brukerdata er et viktig fremtidig verktøy for aktørens strømmetjenester. Både for å differensiere seg fra sine konkurrenter, for å tilby tv-seerne en bedre brukeropplevelse, og for å øke reklameverdien for annonsørene. Nye teknologiske løsninger for segmentering av kundegrupper har gitt tv-aktørene mulighet til å levere tv-innhold tilpasset seerne, og mulighet til å selge reklame som er mer treffsikker og målrettet – noe vi viser kan være gunstig for både seerne og annonsørene. Vi viser også analytisk hvordan internett-distribusjon kan bidra til å øke lønnsomheten til tv-aktørene, sammenlignet med tradisjonell tv-distribusjon. Denne analysen bidrar også til å forklare hvorfor vi i dagens marked ser få reklamefinansierte strømmetjenester, men våre funn indikerer også at dette kan endre seg i årene fremover. Internett-distribusjon og endringer i etterspørselen etter tv-innhold har også medført økt konkurranse fra internasjonale aktører og stadig høyere rettighetspriser for innhold. Dette ser vi vil medføre økte kostnader for tv-aktørene, og gjennom verdikjedeanalyse av TV 2 finner vi implikasjoner av dette som også vil gjelde de øvrige aktørene i tv-bransjen.

Forord

Denne utredningen er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet innen økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen utgjør 30 studiepoeng i hovedprofilen økonomisk styring.

Valg av tema har vært et resultat av vår felles interesse for film- og tv-bransjen, samt den spennende utviklingen som tv-bransjen nå går gjennom. Bare dager før slutføringen av vår utredning ble den amerikanske strømmetjenesten Amazon Prime lansert på det norske markedet, noe som vitner om at temaet også er veldig dagsaktuelt.

Vi ønsker å takke alle aktørene i tv-bransjen som har bidratt gjennom intervju og datainnsamling. Vi vil også rette en stor takk til Jan Wiig som har motivert oss gjennom hele prosessen, og til Årvolls kjære samboer som har delfinansiert vårt høye forbruk av strømmetjenester denne høsten.

Til slutt vil vi takke vår veileder Hans Jarle Kind, for gode tilbakemeldinger.

Bergen, 20. desember 2016



Ivar Aase



Sjur Årvoll

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN	6
1.2 FORMÅL, PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	6
1.3 STRUKTUR	7
1.4 BEGREPSAVKLARING	8
DEL 1	9
2. TEORETISK RAMMEVERK	10
2.1 MARKEDSSEGMENTERING OG TARGETING.....	10
2.2 TOSIDIGE MARKEDER	13
2.3 PORTERS VERDIKJEDE	16
3. METODE	19
3.1 FORSKNINGSDESIGN	19
3.1.1 <i>Forskningshensikt</i>	19
3.1.2 <i>Forskningstilnærming</i>	20
3.1.3 <i>Metode for datainnsamling</i>	20
3.2 PRIMÆR- OG SEKUNDÆRDATA	21
3.3. DOKUMENTANALYSE.....	22
3.4 INTERVJU	23
3.4.1 <i>Utvalg av intervjuobjekter</i>	23
3.4.2 <i>Intervjuguide</i>	23
3.4.3 <i>Intervjuprosessen</i>	24
3.5 EVALUERING AV DATA	24
3.5.1 <i>Reliabilitet</i>	25
3.5.2 <i>Validitet</i>	26
3.6 ANALYSETEKNIKK	28
3.7 STUDIENS BEGRENSNINGER	28
4. PRESENTASJON AV DEN NORSKE TV-BRANSJEN	30
4.1 HISTORISK UTVIKLING I DET NORSKE TV-BRANSJEN.....	30
4.2 MARKEDSSTRUKTUR	31
4.3 STRØMMING VS. TRADISJONELL TV	32
4.4 UTVIKLING I TV-BRANSJEN	34
DEL 2	40
5. MARKEDSSEGMENTERING OG TARGETING I TV-BRANSJEN	42
5.1 DAGENS TILBUD AV ABONNEMENTSPAKKER	42
5.2 SEGMENTERING I BRUKERMARKEDET	43
5.3 SEGMENTERING FOR ANNONSEMARKEDET	47

5.3.1	Reklamefrie plattformer	47
5.3.2	Reklamefinansierte plattformer	48
5.3.3	Abonnementsbaserte plattformer (SVOD)	50
5.3.4	Fellestrekk.....	50
5.4	INDIVIDUELLE SEGMENTER OG PROGRAMMATISK ANNONSERING	51
5.4.1	Online targeting	51
5.4.2	Programmatisk annonsering	52
5.5	OPPSUMMERING	59
6.	ANALYSE AV TV-BRANSJEN SOM TOSIDIG MARKED	60
6.1	PRISING	60
6.1.1	Single- eller multihoming.....	61
6.1.2	Brukersidens prissensitivitet	64
6.1.3	Kostnadsstruktur	68
6.1.4	Holdninger til reklame	70
6.2	PRIS OG ANNONSEVOLUM – EN ANALYTISK TILNÆRMING	71
6.2.1	Modellen.....	71
6.2.2	Oppsummering av modellen	80
6.2.3	ANALYSE AV MARKEDET FOR STRØMMETJENESTER	82
6.3	OPPSUMMERING	86
7.	VERDIKJEDEANALYSE	87
7.1	INNGÅENDE LOGISTIKK	88
7.2	OPERASJONER	89
7.3	UTGÅENDE LOGISTIKK	90
7.4	MARKEDSFØRING OG SALG	92
7.5	SERVICE.....	93
7.6	INFRASTRUKTUR.....	93
7.7	HRM	95
7.8	ANSKAFFELSER.....	96
7.9	TEKNOLOGI	96
7.10	OPPSUMMERING	98
8.	KONKLUSJON.....	99
8.	REFERANSELISTE.....	101
9.	VEDLEGG	109
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	109

Figur- og tabelliste

FIGUR 2. 1: GRUNNLEGGENDE MARKEDSSEGMENTERINGSMØNSTRE	11
FIGUR 2. 2: DEN TOSIDIGE TV-BRANSJEN	14
FIGUR 2. 3: OPTIMALT SEER- OG ANNONSEVOLUM	15
FIGUR 2. 4: MULTIHOMING PÅ AT BEGGE SIDER AV MARKEDET	15
FIGUR 2. 5: PORTERS VERDIKJEDE	17
FIGUR 4. 1: VERDIKJEDEN I DEN TRADISJONELLE TV-BRANSJEN.....	31
FIGUR 4. 2: FORSKJELL MELLOM DISTRIBUSJON AV TRADISJONELL LINEÆR-TV OG STRØMMING(OTT)	33
FIGUR 4. 3: ANDEL NORDMENN SOM BENYTTET ULIKE STRØMMETJENESTER	33
FIGUR 4. 4: SEERTID I MINUTTER, PÅ ALLE PLATTFORMER.	34
FIGUR 4. 5: ANTALL TV-ABONNEMENT FORDELT PÅ TYPE AKSESSTEKNOLOGI	34
FIGUR 4. 6: CORD NEVERS? ANTALL HUSHOLDNINGER OG TV-ABONNEMENT	35
FIGUR 4. 7: BEGRUNNELSE FOR Å SI OPP TV-ABONNEMENT DE NESTE 12 MÅNEDER.....	35
FIGUR 4. 8: ULIKE TYPER TV-KONSUM, I ANDEL TID	36
FIGUR 4. 9: ANDEL HUSHOLDNINGER MED ABONNEMENT PÅ STRØMMETJENESTER.....	37
FIGUR 4. 10: BRUK AV GRATIS OG ULOVLIGE STRØMMETJENESTER	37
FIGUR 4. 11: ANDEL INTERNETT- OG TV-REKLAME AV TOTAL REKLAMEOMSETNING I NORSKE MEDIER.....	38
FIGUR 4. 12: TV-MARKEDET I NORGE	39
TABELL 5. 1: TILBUD AV SVOD/TVOD-TJENESTER I NORGE, DESEMBER 2016	42
FIGUR 5. 1: UTVIKLINGEN AV METODER FOR ONLINE TARGETING	52
FIGUR 5. 2: PROSESSEN BAK EN PROGRAMMATISK ANNONSEHANDEL	54
FIGUR 5. 3: OMSETNING PROGRAMMATISK OG VEKST I ANDEL AV DIGITAL VIDEOREKLAME I USA.....	55
FIGUR 6. 1: TOSIDIG MARKED UTEN SUBSIDIERING	65
FIGUR 6. 2: TOSIDIG MARKED MED SUBSIDIERING	65
FIGUR 6. 3: DIFFUSJON AV INNOVASJON.	66
FIGUR 6. 4: KOSTNAD VED OTT- OG SATELLITT-DISTRIBUSJON	69
FIGUR 6. 5: MARKEDSSTRUKTUR NÅR HHV. DISTRIBUTØR OG TV-KANAL SETTER SLUTTBRUKERPRIS	71
FIGUR 6. 6: SAMLET PROFITT I MARKEDSSTRUKTUR T OG D, VED FASTAVGIFTOG TODELT TARIFF.	81
FIGUR 6. 7: ANNONSEVOLUMETS AVHENGIGHET AV SUBSTITUSJONSGRAD (KIND ET AL., 2010).	83
TABELL 6. 1: PRISER FOR TRADISJONELLE TV-ABONNEMENT OG GJENNOMSNTLIG PRIS FOR STRØMMETJENESTER.....	62
TABELL 6. 2: OPPSUMMERING KIND ET AL. (2010).....	81
FIGUR 7. 1: NÅVÆRENDE OG FREMTIDIG VIDEOKONSUM.....	88
FIGUR 7. 2: SEERMINUTT I ALDERSGRUPPEN 20-29 ÅR FOR TRADISJONELL TV.....	89
FIGUR 7. 3: VERDIKJEDE TRADISJONELL ANNONSERING	94
FIGUR 7. 4: VERDIKJEDE PROGRAMMATISK ANNONSERING	94

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

I 1960 sendte Norsk Rikskringkasting (NRK) sin første offisielle fjernsynssending og markerte levende bilders inntreden i norske hjem. De første sendingene var i svart/hvitt og kun én tv-kanal var tilgjengelig. Siden den gang har det skjedd mye, og den norske tv-bransjen har utviklet seg enormt. Markedet består i dag av mange aktører og tv-seerne har tilgang til et mangfoldig utvalg av tv-innhold – til og med i farger.

De siste tiårene har tv-bransjen vært en lønnsom bransje, og har vært mindre utsatt for inntektssvikt som følge av digitalisering, sammenlignet med eksempelvis avisbransjen (Brække, 2016). Imidlertid har digitalisering og nye tv-vaner skapt utfordringer for bransjen, og stadig flere nordmenn strømmer over til nettbaserte tjenester fremfor tradisjonell lineær-tv. Særlig er det de yngre seerne som forsvinner fra tv-skjermen, noe som er utfordrende for aktørene, da dette også er et av de mest lønnsomme kundesegmentene. Samtidig har digitaliseringen ført til økt konkurranse, og de norske aktørene konkurrerer ikke lenger kun mot hverandre, men også mot store internasjonale aktører som Netflix, HBO og Amazon. Mange vil nekte for at de noen gang vil komme til å se vinter-OL på Netflix, men som vi vil vise gjennom denne utredningen har internett-distribusjon av tv-innhold større implikasjoner enn som så.

De norske tv-aktørene satser i økende grad på egne strømmetjenester, og distribusjon av tv-innhold på internett medfører både teknologiske, konkurransemessige og organisatoriske utfordringer. Samtidig åpnes nye muligheter for å utvikle et attraktivt tilbud for både seerne og annonsørene i tv-markedet – et spennende område som vi går nærmere inn på i vår utredning.

1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med denne utredningen er å utforske og identifisere hvilke muligheter og utfordringer den norske tv-bransjen står overfor, og hvordan internett-distribusjon av tv-innhold kan påvirke aktørenes lønnsomhet. Vi finner det særlig relevant å se dette i lys av tv-bransjens tradisjonelle markedsstruktur – hvor reklamefinansierte kanaler har vært dominerende, og hvordan

overgangen til internett-distribusjon kan føre til endringer i markedsstrukturen. For å undersøke konsekvensene av tv-bransjens satsing på strømmetjenester har vi formulert følgende problemstilling:

***Hvilke implikasjoner vil økende grad av internett-distribusjon
ha for lønnsomheten i den norske tv-bransjen?***

Vår problemstilling favner om et bredt spekter av områder, og følgelig har vi funnet det nyttig å avgrense vårt fokus for å gå mer i dybden på de ulike aspektene som vil være avgjørende for lønnsomheten til aktørene. Med bakgrunn i dette har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan påvirker internett-distribusjon mulighetene for effektiv segmentering i bruker- og annonsemarkedet?*
- 2. Hvilke implikasjoner har internett-distribusjon for sluttbrukerpris og annonsevolum i tv-markedet?*
- 3. Hvordan påvirkes tv-aktørenes verdikjeder av økt grad av internett-distribusjon?*

Gjennom syv grundige dybdeintervjuer med de sentrale aktørene i bransjen har vi tilegnet oss innsikt om bransjen som vil belyse de ovennevnte forskningsspørsmålene. Vår utredning har en kvalitativ tilnærming og vil således ikke belyse konkrete kvantitative implikasjoner.

1.3 Struktur

Utredningen er inndelt i 8 kapitler. I Kapittel 1 går vi igjennom utredningens tema, problemstilling, struktur og begrepsavklaring. Videre består utredningen av to deler. I del 1 presenteres det teoretiske rammeverket som utredningens analyser bygger på (kapittel 2). Videre presenteres utredningens metodiske grunnlag i kapittel 3, før vi gir en innføring i den norske tv-bransjen i kapittel 4. Del 2 består av kapitlene 5-7, hvor tv-bransjen analyseres med utgangspunkt i teorier om henholdsvis tosidige markeder, markedssegmentering og Porters verdikjede. Avslutningsvis oppsummerer vi våre funn og presenterer vår konklusjon i kapittel 8.

1.4 Begrepsavklaring

Ettersom vår utredning består av mange tekniske begreper som er spesifikk for bransjen, finner vi det hensiktsmessig å definere noen av dem allerede her. Strømming vil i denne utredningen bli definert som et system som gir brukeren mulighet til å se tv-innhold over internett, på et tidspunkt som brukeren selv velger. Dette betegnes ofte som VOD (video on demand), hvor SVOD, AVOD og TVOD står for henholdsvis subscription-, advertisement- og transactional based VOD. Strømmetjenester og strømeplattformer vil følgelig defineres som tjenester som gjør strømming mulig for brukeren, enten gjennom en pc, mobil, set-top boks eller smart-tv. En set-top boks er en boks som kobles til et tv-apparat og gir mulighet til å motta digitale tv-signaler, eksempelvis Apple TV. Slik distribusjon benevnes ofte som OTT (over the top) og refererer til direkte leveranse av tv-innhold uten å gå via en distributør. Strømmeteknologien skiller seg fra det vi betegner som tradisjonell tv, der brukeren må tilpasse seg etter tv-programmenes forhåndsprogrammerte sendetidspunkt (lineær-tv) gjennom en dekoder. Internett-distribusjon vil vi benytte som betegnelse på den nye distribusjonsmetoden som tv-aktørene anvender på sine strømmetjenester.

DEL 1

2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres det teoretiske grunnlaget for vår utredning, hvor vi redegjør for teoriene og deres relevans i vår analyse av tv-bransjen. Fordi tv-aktørene opererer i en kompleks bransje og påvirkes av utallige faktorer, har vi sett et behov for å benytte flere ulike teorier. Dette er teorier som både hver for seg, og samlet sett, vil gi et bidrag til å besvare problemstillingen vår.

Delkapittel 2.1 omhandler segmentering og targetting. Tradisjonelt har tv-aktørene operert med kanalpakker tilpasset seernes preferanser, og dette er også gjeldende for strømmetjenestene. Ny teknologi muliggjør i dag en høyere grad av målretting mot ulike brukergrupper, noe som gjør teori om markedssegmentering høyst relevant for vår utredning.

Delkapittel 2.2 tar for seg tosidige markeder. Teorien omkring tosidige markeder er viktig i vår utredning fordi tosidige markeder kan føre til helt andre konkurranse- og prisingsutfall enn i ensidige markeder. Fordi tv-bransjen tradisjonelt har vært tosidig, bestående av seere og annonsører, er det interessant å se nærmere på hvordan denne markedsstrukturen påvirkes når tv-aktørene lanserer sine strømmetjenester.

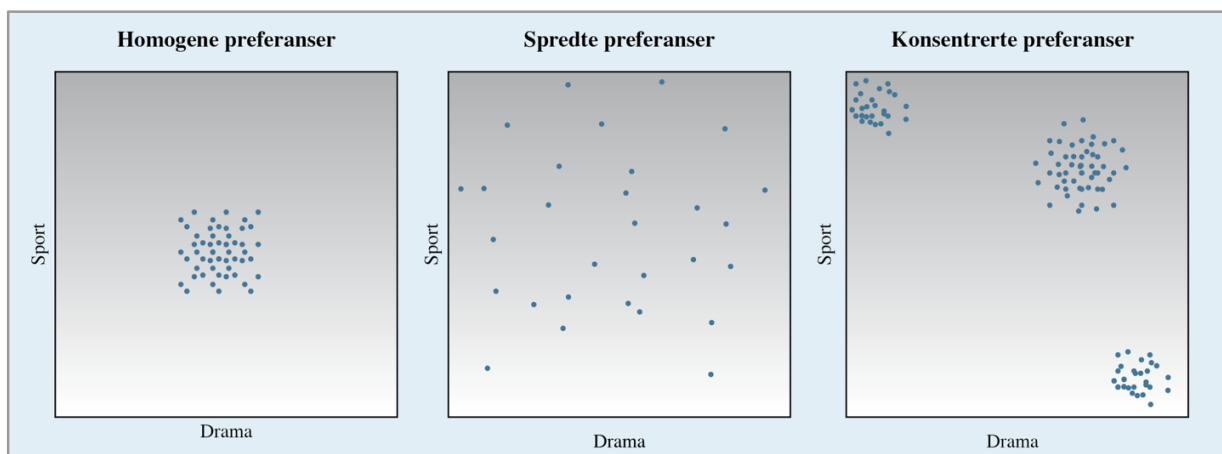
Delkapittel 2.3 omhandler Porters verdikjede. Tv-aktørene står overfor store endringer i sine verdikjeder ved økende grad av internett-distribusjon. For å analysere hvordan dette påvirker kostnader og muligheter for konkurransefortrinn, vil Porters verdikjede være relevant å anvende.

2.1 Markedssegmentering og targetting

Markedssegmentering innebærer å dele markedet inn i distinktive grupper bestående av homogene konsumenter med lignende behov og preferanser (Keller, 2008, s. 99). Dette gjør bedrifter i stand til å produsere spesialtilpassede varer eller skreddersydde tjenestetilbud, som kan prissettes etter målsegmentets betalingssevne og -vilje (Kotler, 2005, s. 226). Dermed åpnes muligheten til å utforme både produkter og markedsføring rettet mot spesifikke kunder. I tillegg til å være differensierbare bør hensiktsmessige markedssegmenter være målbare, store og tilgjengelige (Kotler, 2005, s. 231). Målbarhet innebærer at kjøpekraften og kjennetegn hos

segmentene må kunne måles og at det dermed er mulig å identifisere kundegruppene. Det samme gjelder størrelsen, som er viktig å vurdere da det ønskelige er å ha en størst mulig homogen gruppe i et segment. Dette er avgjørende for å gjøre det lønnsomt å bruke ressurser på segmentering. I tillegg må også segmentene være tilgjengelige, i den forstand at det er mulig å betjene og nå kundene på en effektiv måte (Kotler 2005, s 231). Samlet sett vil forutsetningene for effektiv segmentering være at man forstår sine ulike kundegrupper og betjener disse segmentene på en hensiktsmessig måte (Waaser, Dahneke, Pekkarinen & Wessel, 2004). Segmentering av forbrukermarkeder gjøres vanligvis basert på geografiske, demografiske, psykografiske og atferdsmessige kriterier. Kotler (2005) trekker videre fram at segmenteringen kan ta utgangspunkt i konsumentene, basert på følgende preferansemønstre:

- **Homogene preferanser:**
 - Et ytterpunkt hvor konsumentene har like preferanser, og det finnes således ingen naturlige segmenter i markedet.
- **Spredte preferanser:**
 - Motsatt ytterpunkt hvor konsumentene har svært forskjellige preferanser, og ikke er mulige å segmentere i grupper.
- **Konsentrerte preferansegrupper:**
 - Det finnes naturlige markedssegmenter, hvor klynger av konsumenter med lignende preferanser er samlet.



Figur 2. 1: Grunnleggende markedssegmenterings-mønstre (Kotler, 2005, modifisert).

Figur 2.1 illustrerer et hypotetisk tilfelle i tv-bransjen, med konsumentenes preferanser for drama og sport som eksempel. Til venstre ser vi hvordan etterspørselen klynger seg sammen når konsumentene har tilnærmet like preferanser, mens til høyre ser vi tilfellet hvor vi har flere segmenter av seere med lignende preferanser for sport og drama. En alternativ anvendelse kunne vært å se på preferanser for lokalt og internasjonalt innhold, eller noen av de andre overnevnte segmenteringskriteriene.

Kotler (2005) trekker fram tre markedsføringsstrategier for segmentering:

- **Konsentrasjon** rundt et av flere potensielle segmenter
- **Differensiering** med kunde- eller produktfokus
- **Individuelle segmenter**

Konsentrasjon innebærer at bedrifter fokuserer på kunder i ett spesifikt segment og baserer seg på deres eksogene preferanser, identifisert gjennom deres tilhørighet til kundegruppen. Dette kan eksempelvis gjelde for lokalt tv-innhold, hvor geografi brukes som segmenteringskriterie. På den ene siden vil seerne etterspørre lokalt innhold, mens den andre siden vil bestå av betalingsvillige lokale annonsører.

En differensieringsstrategi vil fokusere på ulike segmenter og tilby forskjellige versjoner av produktet. Konsumentenes betalingsvilje vil variere, og gjennom et effektivt produkt-/tjenestetilbud kan bedrifter oppnå en selvseleksjon i kundemassen, ettersom konsumentene selv avgjør hvilket segment de tilhører. Her er det nærliggende å trekke inn brukernes egne valg av kanalpakker/abonnementstyper, eller annonsørens valg av målgrupper. Eksempelvis kan en tv-kanal differensiere sine annonseprodukter ved å tilby reklameplasseringer før/under innhold som har en attraktiv seermasse for enkelte annonsører.

Fokus på individuelle segmenter innebærer markedsføring direkte mot enkeltkunder, med utgangspunkt i deres unike sett av behov og preferanser (Kotler, 2005, s. 229). Dette kan særlig være aktuelt i tilfeller med spredte preferanser, hvor effektiv gruppesegmentering er utfordrende. Dette avhenger imidlertid av detaljgraden på informasjon om kunden og hvorvidt dette er verdifullt for annonsørene. En slik brukerdatabasert tilnærming er mye brukt for digitale

displayannonser. I takt med den økende bruken av strømmetjenester har også automatisert salg av videoannonser basert på brukerdata og algoritmer blitt mer aktuelt, noe vi kommer nærmere inn på i kapittel 5.

2.2 Tosidige markeder

En bedrift som betjener to forskjellige – men gjensidig avhengige kundegrupper, opererer i et tosidig marked (OECD, 2016). Rochet & Tirole (2004) forklarer et tosidig marked som der en eller flere plattformer muliggjør interaksjoner mellom kundegrupper på ulike sider av markedet, og der man prøver å få de forskjellige sidene med på plattformen ved å kreve en passende kompensasjon fra hver part.

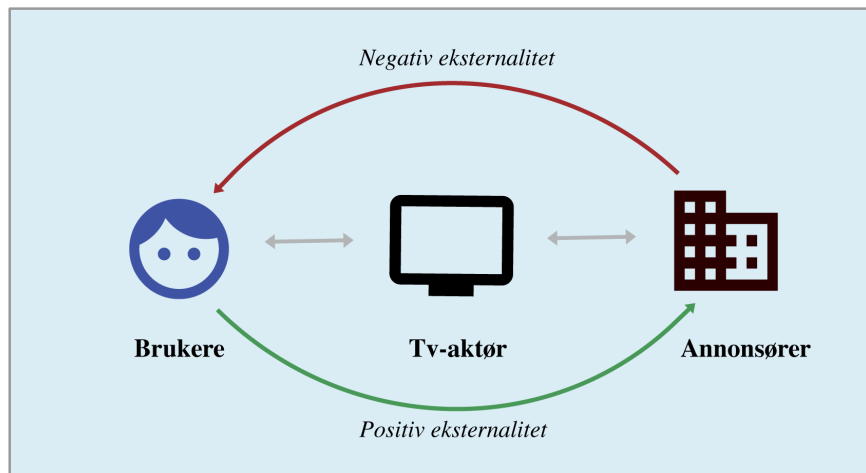
Det finnes mange kjente eksempler på tosidige markeder, deriblant kredittkort som forbinder forhandlere og kjøpere, operativsystem som forbinder utviklere og brukere, og nettmarkeder som forbinder kjøpere og selgere. Mediebransjen, med annonsører på den ene siden og tv-seere, lyttere og lesere på den andre siden, er også et tosidig marked.

Kind & Sørgeard (2013) trekker frem tre betingelser som må være oppfylte for å karakterisere et marked som tosidig:

1. En bedrift (plattform) betjener to distinkte kundegrupper, på to sider i markedet.
2. Det eksisterer nettverkseffekter (eksternalitet) på tvers av de to sidene i markedene, slik at den opplevde verdien for hver kundegruppe avhenger av størrelsen på kundegruppen på andre siden av markedet. I tillegg må nettverkseffektene være positive fra minst en av kundegruppene til den andre.
3. Plattformen internaliserer nettverkseffektene mellom de to sidene av markedet.

Som det her fremgår må det i et tosidig marked eksistere positive nettverkseffekter fra minst én av kundegruppene til den andre. Dette er tilfellet i tv-bransjen, ettersom annonsørene ønsker å nå ut til et størst mulig publikum. Desto større seermasse plattformen har, desto flere annonsører vil plattformen tiltrekke seg. Om vi har positive nettverkseffekter fra annonsører til tv-seer, avhenger av om seeren oppfatter annonser som et gode eller et onde, og konklusjonen her er ikke nødvendigvis åpenbar. I studier av tv-bransjen er det imidlertid dokumentert at annonsører

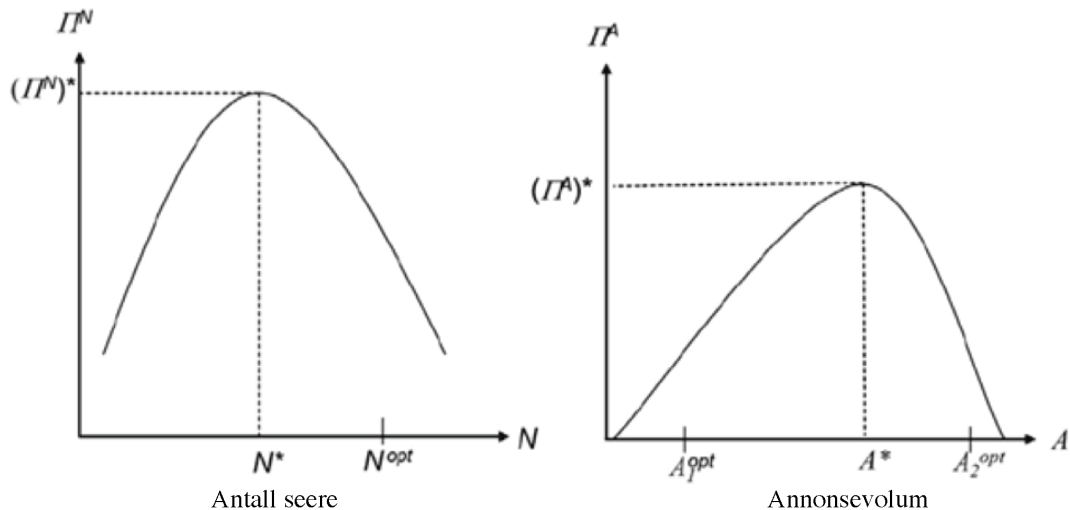
påfører seerne en negativ eksternalitet gjennom reklamepauser, blant annet i Wilbur (2008). I figur 2.2 illustreres dette forholdet mellom annonsører og brukere i tv-markedet. Tv-aktøren må altså ta hensyn til begge sidene i markedet, og forholdet dem imellom. Dette gir en ulik prisingsdynamikk enn det vi observerer i ordinære ensidige markeder.



Figur 2. 2: Det tosidige tv-markedet (egen figur)

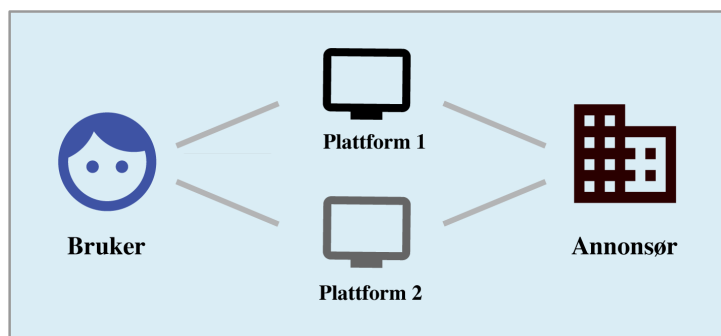
De økonomiske mekanismene i tosidige markeder kan illustreres i en enkel modell. Figur 2.3 illustrerer profittfunksjonen til kundegruppene i det tosidige tv-markedet som om de var to individuelle, ensidige markeder. Optimalt antall seere og annonsører ville vært N^* og A^* . Dersom prisen til seeren settes lik null, vil følgelig også inntektene være lik null. Dersom prisen settes svært høyt vil ingen kjøpe tv-abonnement, og inntekten vil også i dette tilfellet bli null. Tilsvarende vil veldig høy eller lav pris for annonsørene føre til at tv-aktørens reklameinntekter blir tilnærmet lik null. Dette forklarer hvorfor profittkurven har en omvendt u-form i begge markedene. Når man trekker inn eksternalitetene må man ta hensyn til at kundegruppene i et tosidig marked vil påvirke hverandre. Annonsørens betalingsvilje vil stige med antall seere, og dermed vil det ikke lenger være optimalt for en profittmaksimerende tv-aktør å sette pris slik at antall seere blir N^* . Ved å ta hensyn til at en lavere pris vil tiltrekke seg flere seere (N^{opt}), vil tv-aktøren kunne oppnå høyere annonseinntekter. Dersom seerne misliker reklame vil optimalt annonsevolum reduseres til A_1^{opt} , men om seerne liker reklame vil optimalt annonsevolum øke til A_2^{opt} . Det må påpekes at figuren er ment som en illustrasjon og at tv-aktørene ofte subsidierer tv-

seeren i større grad, det vil si at prisene til denne gruppen settes lavere, ofte lik null, mens all inntekt blir hentet fra annonsemarkedet.



Figur 2. 3: Optimalt seer- og annonsevolum (Kind & Sørgard, 2013, bearbejdet)

Tosidige markeder som består av flere konkurrerende plattformer kan kategoriseres etter hvordan brukerne slutter seg til dem. Dette beskrives i litteraturen som single- eller multihoming (Rochet & Tirole, 2004). I et tosidig marked med singlehoming bruker kundegruppene kun én plattform. I et tosidig marked med multihoming, bruker kundegruppene flere plattformer, noe som illustreres i figur 2.4. Utfallet i analyser av tosidige markeder vil ofte avhenge av hvilke type marked vi befinner oss i. For analyseformål og etter Armstrong (2006) kan man gjerne dele inn tosidige markeder i tre forskjellige varianter: alle grupper singlehomer, en gruppe singlehomer og alle grupper multihomer. Tv-bransjen tilhører som regel sistnevnte kategori der både annonsører og tv-seere forholder seg til flere tv-kanaler.



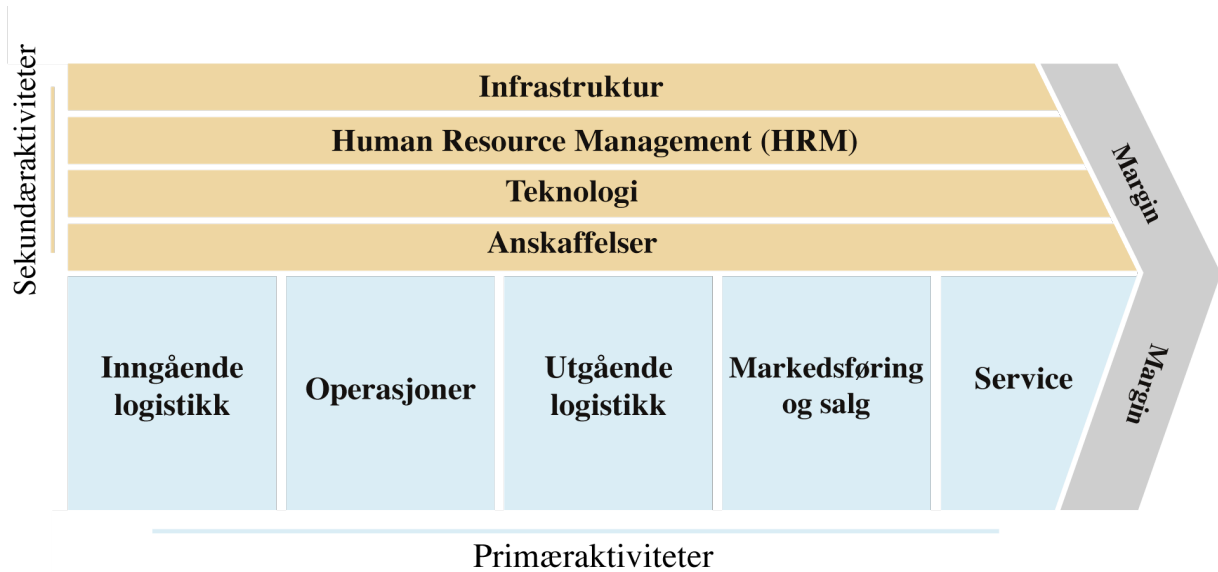
Figur 2. 4: Multihoming på begge sider av markedet (egen figur).

Den vanligste forretningsmodellen i den tradisjonelle tv-bransjen innebærer at tv-aktørene benytter en felles distributør for å nå sine seere. Et problem med denne markedsstrukturen er imidlertid at distributørene ikke tar hensyn til at markedet er tosidig, og dermed ikke setter sluttbrukerpris med hensyn til hvordan dette påvirker etterspørselen i annonsemarkedet. Når tv-kanalene lanserer egne strømmetjenester, overtar de i praksis distribusjonsleddet og kan dermed ta tosidigheten i markedet i betraktning, når de selv setter sluttbrukerpris. Mulige implikasjoner av dette går vi nærmere inn på i delkapittel 6.2.2 hvor vi benytter Kind, Nilsen & Sørgård (2010) sin modell for å studere tv-bransjen.

2.3 Porters verdikjede

Michael Porter (1985) trekker i sin bok, *Competitive Advantage*, fram at en bedrifts konkurransefortrinn ikke kan identifiseres ved å se på bedriften som helhet, men må analyseres ved å systematisk undersøke de ulike aktivitetene i bedriften. Porters verdikjede dekomponerer bedriftens bestanddeler ned til strategisk relevante komponenter. På den måten oppnår man bedre forståelse for kostnader, samt eksisterende og potensielle kilder til differensiering (Porter, 1985, s. 33).

Verdikjeden skiller mellom primær- og sekundæraktiviteter. Primæraktivitetene er bedriftens hovedaktiviteter, som direkte omhandler den fysiske utformingen av produktet og veien videre til salg og overføring til kjøper. Sekundæraktiviteter støtter opp om primæraktivitetene. Både primær- og sekundæraktiviteter kan igjen deles opp i flere underaktiviteter. Figur 2.5 illustrerer de forskjellige aktivitetene og viser hvordan aktivitetenes verdiskapning leder til bedriftens margin på høyre side, hvor marginen er differansen mellom total verdiskapning og den samlede kostnaden knyttet til å gjennomføre de verdiskapende aktivitetene.



Figur 2. 5: Porters verdikjede, basert på Porter (1985).

Primæraktivitetene består av fem forskjellige kategorier:

- **Inngående logistikk:** Dette er aktiviteter knyttet til mottak, lagring og distribusjon av produkter internt i bedriften. I en mediebedrift kan eksempler på slike aktiviteter være innkjøp av filmer og tv-serier.
- **Operasjoner:** Aktiviteter knyttet til transformeringen av innkjøpte varer/tjenester til det ferdige produktet som selges til kunden. Relevante forhold er her maskiner, pakking, montering, vedlikehold og andre operasjoner.
- **Utgående logistikk:** Aktiviteter som omhandler distribusjon av det ferdige produktet til kundene. Dette involverer blant annet innsamling og lagring av ferdige produkter, distribusjonssystem, ordrebehandling og tidsplanlegging.
- **Markedsføring og salg:** Aktiviteter knyttet til annonsering, kampanjer, organisering av salgsteam, valg av distribusjonskanaler, prising, samt ivaretagelse av kunde- og distribusjonsforhold.
- **Service:** Aktiviteter som skal ivareta eller forbedre verdien av produktet etter det er solgt til kunden. Dette innebærer blant annet installasjon, reparasjon, opplæring, produktjusteringer, garantier og reklamasjoner.

Sekundæraktivitetene kan deles inn i fire kategorier:

- **Anskaffelser:** Denne kategorien omhandler *hvordan* bedriften anskaffer ressursene som inngår i resten av verdikjeden. Ressurser innbefatter blant annet råmateriale, forsyninger, utstyr og bygninger. Aktiviteter i denne kategorien kan for eksempel være å finne de beste leverandørene og forhandle pris.
- **Teknologi:** Aktiviteter som handler om å forbedre produktet og prosesser. Eksempler er administrasjon, bearbeiding av informasjon, beskyttelse av kunnskapsbasen og teknisk utvikling.
- **HRM (Human Resource Management):** Aktiviteter knyttet til blant annet ansettelser, opplæring, motivering, kompetanseutvikling og ivaretagelse av de ansatte. Personell kan være en betydelig kilde til verdiskapning, og kan følgelig være en kilde til konkurransefortrinn.
- **Infrastruktur:** Aktiviteter knyttet til bedriftens struktur og ledelse, planlegging, finansiering, regnskap, juridiske forhold, støttesystemer og andre funksjoner som gjør at daglig drift opprettholdes.

En potensiell svakhet med Porters verdikjede er at den i stor grad er rettet mot ordinære produksjonsbedrifter, med råvarer som foredles til en sluttvare. Da modellen ble introdusert i 1985 var ikke virtuelle varer og tjenester utbredt i spesielt stor grad, noe som kan begrense modellens analytiske verdi i dagens digitaliserte bedrifter. Dekomponeringen til de ulike leddene i verdikjeden kan også kompliseres i bedrifter med digitale produkter, ettersom skillet mellom leddene ikke nødvendigvis er like tydelig (Brown, Hagel, Maar & Wooll, 2016). Imidlertid vil vi argumentere for at modellens generaliserbarhet gjør den meget anvendelig selv 30 år etter dens introduksjon. Porter viser også at han er oppmerksom på hvordan informasjonsteknologien vil påvirke verdikjeden i sin artikkel “How information gives you competitive advantage” i Harvard Business Review, samme året som han introduserte verdikjeden (Porter & Millar, 1985).

3. Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for utredningens metodiske grunnlag, herunder fremgangsmåten for innsamling, analyse og tolkning av data. I det følgende vil vi beskrive vårt forskningsdesign og datagrunnlag, etterfulgt av en dataevaluering. Avslutningsvis diskuterer vi vår analyseteknikk og utredningens begrensninger.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet utgjør planen og strukturen for hvordan man skal besvare problemstillingen, og kan beskrives ved å se på forskningshensikten, forskningstilnærmingen og metode for datainnsamling (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Metodiske forhold har innvirkning på vår forståelse av informasjon og kan derfor også være en kilde til feiltolkning. Eventuelle svakheter med forskningsdesignet vil bli belyst i det følgende.

3.1.1 Forskningshensikt

Forskningshensikten vil avhenge av problemstillingen, og man skiller mellom utforskende, beskrivende og forklarende design. Etersom det er lite forskning på den relativt nye teknologien tv-strømming, har vi valgt et utforskende og dels beskrivende design. Dette egner seg godt når man er opptatt av å få ny innsikt og økt forståelse for et område (Saunders et al., 2016, s. 174). En fordel med et utforskende design er at det er fleksibelt, og gir oss muligheten til å tilpasse forskningen etter hvert som informasjonsgrunnlaget blir større. Dette gjør oss i stand til å utvikle forklaringer og tilpasse vårt fokus, eksempelvis mot aspekter som bransjeaktører trekker frem som viktige i intervju. Fordelen med et til dels beskrivende forskningsdesign er å kunne beskrive variabler og sammenhengen mellom disse. Dette anser vi som nyttig, spesielt siden strømming er en ny form for distribusjon i en bransje som har eksistert i flere tiår. Følgelig var det hensiktsmessig å også kunne beskrive bransjen. Sammen med et eksisterende teorigrunnlag gjør dette oss i stand til å analysere våre funn. Saunders et al. (2016) trekker imidlertid fram at analysen kan være utfordrende, da det stiller krav til innhenting av informasjon og forskerens observasjons- og analyseevner. Dette fordi utforskende design ofte kan ende opp som komplekse og ustrukturerte, noe som gjør det vanskelig å avgrense studien og samtidig få inkludert alle relevante variabler. Følgelig har vi mindre kontroll over forskningsprosessen, og en viktig del av

vårt arbeid blir dermed å sikre en hensiktsmessig innhenting av informasjon, og en strukturert analyse i etterkant.

3.1.2 Forskningstilnærming

Empirisk forskning kategoriseres vanligvis under en deduktiv eller induktiv tilnærming. Induktiv forskningstilnærming etablerer teorier med bakgrunn i empiri (Jacobsen, 2005, s. 29). Dette innebærer at man etter å ha foretatt datainnsamling formulerer teorier. Noe av kritikken mot induktiv metode dreier seg om menneskets kapasitet til å prosessere informasjon, og at det er vanskelig å oppfatte all relevant data. Særlig vanskelig kan det være å ha et åpent sinn og unngå begrensninger, enten det er bevisst eller ubevisst (Jacobsen, 2005, s. 35). Ved en deduktiv tilnærming går man i motsatt retning og tester et allerede eksisterende teorigrunnlag opp mot virkeligheten. Her er utfordringen at forskeren kan tendere til å søke informasjon som samsvarer med de opprinnelige forventningene, og man står i fare for å overse betydningsfull informasjon (Jacobsen, 2005, s. 29). Det er derfor viktig at forskeren er bevisst at dette er en vanlig bias, og dermed stiller åpne, ikke-ledende spørsmål på en nøytral måte.

I vår utredning har vi hatt en ferdig formulert problemstilling i forkant av datainnsamlingen, med litteratur om tosidige markeder, verdikjeder og markedssegmentering som teoretisk utgangspunkt. Vår studie er dermed i hovedsak deduktiv. I tillegg har vi vært åpne for å tilegne oss ny kunnskap gjennom våre intervjuobjekter, og studien er i så måte også delvis induktiv. Følgelig benyttes både induktiv og deduktiv tilnærming for å besvare problemstillingen, noe som iht. Saunders et al. (2016, s. 149) kan være en fordelaktig kombinasjon for utforskende studier. Vi vurderer dette som hensiktsmessig for å kunne vurdere om teorien stemmer overens med virkeligheten og fordi utredningen tar for seg en relativ ny teknologi og bransje hvor det finnes lite eksisterende forskning.

3.1.3 Metode for datainnsamling

Ved analyse av data skiller man mellom kvantitativ metode – tall og numeriske data, og kvalitativ metode – ikke-numeriske data som ord, bilder og video (Saunders et al., 2016, s. 569). Formålet med kvantitativ analyse er å vurdere hvorvidt datagrunnlaget er i overensstemmelse med virkeligheten gjennom hypotesetesting. Kvalitativ analyse har et mer undersøkende formål, hvor

beskrivelser av menneskers opplevelser, erfaringer og meninger vektlegges. Følgelig er valget av metode avhengig av studiens art, og hvorvidt de ulike metodene er hensiktsmessige for å besvare problemstillingen.

Ettersom vårt forskningsdesign ikke er forklarende eller skal påvise kausale sammenhenger, har vi valgt en kvalitativ metode. I utforskende studier med kombinasjon av induktiv og deduktiv metode er ofte kvalitative data godt egnet til å besvare problemstillingen (Saunders et al., 2016). Vi anser dette som hensiktsmessig på grunn av problemstillingens art, hvor vi ønsker å se på overgangen til strømming i tv-bransjen, et felt hvor det per i dag foreligger lite forskning og hvor fremtiden ennå er usikker. Det kvalitative datamaterialet vil være i form av ord, meninger og fortellinger (Jacobsen, 2005, s. 40). Kvalitativ metode har sine fordeler ved at man kan tillate en interaktiv prosess, hvor det tillates å gå frem og tilbake mellom datainnsamling og problemstillingen. Dette gjør at forskeren kan oppnå høy forståelse av området som studeres og kan gjøre vedkommende i stand til å danne et godt bilde av virkeligheten ved hjelp av datainnsamlingen. Svakheterne med kvalitativ metode er at det kan være særs tidkrevende, og i likhet med induktiv metode kan datamaterialet bli uoversiktlig og vanskelig å systematisere på et hensiktsmessig vis. Med høy kompleksitet i datamaterialet står man også i fare for å overse viktige momenter, og kategorisering kan bli utfordrende. Jacobsen (2005, s. 167) trekker frem at ressursbegrensninger gjør at kvalitative studier ofte ender opp med få respondenter, som kan gi problemer med generalisering av eventuelle funn. Derfor har vi valgt å oppsøke aktører med høy kompetanse i sentrale nøkkelstillinger i den norske tv-bransjen. Det har vært utfordrende å finne ledige tidspunkt med alle vi ønsket, men til gjengjeld har vi fått mye verdifull informasjon som vi vurderer som høyst relevante for vår studie.

3.2 Primær- og sekundærdata

Vårt utgangspunkt var litteratursøk, hvor vi gikk gjennom eksisterende litteratur knyttet til vår problemstilling. Videre innhentet vi relevant informasjon fra media og offentlig tilgjengelige rapporter. Ettersom dette er data innsamlet for et annet formål, klassifiseres det som sekundærdata (Saunders et al., 2016, s. 316). Primærdata er data som samles spesifikt for studiets formål, og vår kilde til primærdata har vært intervjuer med sentrale aktører i den norske tv-bransjen. Fordelen ved å anvende sekundærdata er at det er en enklere og mindre tidkrevende

innsamlingsprosess sammenlignet med primærdata. Samtidig er det viktig å vurdere kvaliteten og relevansen til datagrunnlaget, da sekundærdata er innhentet for et annet forskningsformål og kan være presentert feilaktig (Saunders et al., 2016, s. 318). Mange av figurene i vår utredning er basert på sekundærdata, og i flere tilfeller har vi laget modifiserte versjoner av eksisterende figurer for å forenkle fremstillingen og tilpasse figurene for vårt fokus. Vi anvender sekundærdata i hovedsak for å underbygge våre primærdata fra intervjuer, som sammen kan støtte opp om hverandre og styrke våre resultater (Jacobsen, 2005, s. 137). Gjennomføringen av datainnsamlingen gjennom dokumentanalyse og intervjuer er beskrevet i de påfølgende delkapitlene.

3.3. Dokumentanalyse

Vårt arbeid startet med å undersøke dagens status i tv-bransjen, både nasjonalt og internasjonalt, med fokus på overgangen fra tradisjonell tv til digitale strømmeplassformer. Våre hovedkilder har vært eksisterende litteratur om tv- og mediebransjen, offentlig tilgjengelig statistikk og dokumenter, samt innsyn i rapporter og presentasjoner vi har fått tilgang til gjennom dialog med PWC, Kantar TNS og NRK. I tillegg har vi innhentet informasjon fra bransjekonferanser, media og artikler fra pålitelige bransjenettsteder, og opparbeidet oss et godt bilde av bransjen og dens forestående utfordringer. Dette ble brukt i vårt videre arbeid for å undersøke hvilke utfordringer aktørene i tv-bransjen står overfor, og hvordan vi selv på best mulig måte kunne gå fram for å samle inn mer data på området. I tillegg hadde vi i oppstartsfasen en interessant uformell samtale med Kristian Bruarøy, sjef i TV2 Sumo, som rettet fokus mot flere aspekter vi ikke hadde vært inne på i vår innledende dokumentanalyse.

Ettersom dette datamaterialet er å anse som sekundærdata – ikke innhentet spesifikt for studiens formål, anså vi det som nødvendig å gjøre en kritisk vurdering av dokumentene. Dette innebar at vi måtte undersøke kildenes pålitelighet og gjøre oss opp en mening om informasjonen var relevant for vår problemstilling. Følgelig var det bare deler av datagrunnlaget som var anvendelig for vårt formål, men det ga oss et helhetlig bilde av dagens status og hvordan bransjen er bygget opp. Deretter ble vår dokumentanalyse anvendt for å utforme gode spørsmål til våre planlagte intervjuer med aktører i bransjen.

3.4 Intervju

En av de vanligste metodene for å innhente kvalitative data er gjennom intervjuer. Formålet med dette er å forstå og beskrive et fenomen, og er i mange tilfeller den beste metoden for å studere felt hvor det finnes begrenset teori og eksisterende forskning (Ghauri & Grønhaug, 2010). Intervjuer kategoriseres ofte som strukturerte, ustrukturerte eller semi-strukturerte (Saunders et al., 2016). I strukturerte intervju er spørsmålene satt på forhånd, og graden av standardisering er høy. Ustrukturerte intervjuer er mer fleksible, og respondenter tillates å prate utenfor spørsmålene. Semi-strukturerte intervjuer er en kombinasjon av de overnevnte, hvor mange spørsmål er satt på forhånd med tilhørende tema, samtidig som respondenten tillates å komme med tilleggsopplysninger, og intervjueren kan stille oppfølgingsspørsmål som ikke er planlagte på forhånd.

3.4.1 Utvalg av intervjuobjekter

Vårt mål for den kvalitative datainnsamlingen var å få mest mulig innsikt i hvordan aktørene i den norske tv-bransjen ser på utfordringene og mulighetene knyttet til økende grad av internett-distribusjon av tv-innhold. Derfor ønsket vi å snakke med kunnskapsrike personer i nøkkelposisjoner hos de ulike innholdstilbyderne, og supplere dette med innsikt fra distributørsiden. Etter å nøye ha undersøkt hvilke personer som kunne være relevante for vår utredning, fikk vi avtalt intervjuer med ledere i samtlige av de norske tv-husene, med unntak av Discovery Networks som etter gjentatte forsøk på å finne ledig tidspunkt, sa at de gjerne ville hjelpe, men dessverre ikke hadde “nok timer igjen i døgnet”. Totalt ble det gjennomført syv individuelle intervjuer. Personene og deres stilling presenteres første gang de nevnes senere i utredningen.

3.4.2 Intervjuguide

I forberedelsene til datainnsamlingen laget vi en intervjuguide, for å sørge for at vi fikk oversikt over alt vi ønsket å spørre aktørene om (se vedlegg 1). Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011, s. 147) trekker fram at en intervjuguide forankrer spørsmål i temaer og teorier som er relevante for studiens problemstilling. Bruk av intervjuguide i semi-strukturerte intervjuer gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al., 2011). Følgelig brukte vi bakgrunnen fra vår dokumentanalyse til å planlegge hvilke tema vi ville undersøke, basert på vår

problemstilling, samt hvilke spørsmål som skulle stilles til hvert tema. I tillegg planla vi noen mer generelle introduksjonsspørsmål for å få aktørene til å snakke helt fritt, noe som er en av fordelene med intervju fremfor standardiserte spørreskjema. Med intervjuguiden var vi i stand til å gjennomføre intervjuet som en samtale, hvor vi sørget for å holde oss innenfor de temaene vi hadde bestemt på forhånd som viktige for vår problemstilling. Samtidig var vi åpne for innspill fra intervjuobjektene, som ikke på forhånd var forankret i intervjuguiden.

3.4.3 Intervjuprosessen

Vi vurderte semi-strukturerte intervjuer som mest hensiktsmessig for vår problemstilling, og gjennomførte disse i personlige møter og over Skype. Vi benyttet en rekke overordnede spørsmål, samt noen mer spesifikt tilpasset intervjuobjektene, som alle omhandlet flere ulike tema vi hadde bestemt på forhånd. Dette ble gjort med bakgrunn i våre forberedelser, hvor vi leste oss opp på de enkelte aktørene sin erfaring, for å kunne vektlegge deres kompetanseområder under intervjuene. En slik tilpasning var nødvendig ettersom strategi, betalingsmodeller og tidligere forretningsdrift varierte mellom de forskjellige aktørene. Rekkefølgen på spørsmålene ble også endret i noen intervju som en konsekvens av samtalens dynamikk. I noen tilfeller ble også mer spontane oppfølgingsspørsmål benyttet for å få dypere forståelse for noen av svarene som ble avgitt. Ettersom utredningen har en utforskende hensikt, var vi åpne for å la intervjuobjektet fokusere på hva som var viktigst og ikke følge intervjuguiden til punkt og prikke. I tilfeller hvor intervjuobjektene svarte noe interessant eller vanskelig, fikk vi anledning til å stille oppfølgingsspørsmål for å sikre full forståelse. I flere tilfeller ga dette oss verdifull innsikt i aspekter ved strømming som vi ikke hadde kunnskap om fra før. Vi avtalte på forhånd at vi skulle gjøre lydopptak av intervjuet for i ettertid å transkribere samtalen og sende sitatsjekk til alle intervjuobjektene. I noen tilfeller gjorde vi endringer i våre sitater etter skriftlig tilbakemelding fra intervjuobjektene under sitatsjekken. Hvert intervju hadde en varighet på mellom 45 og 60 minutter.

3.5 Evaluering av data

I kvalitative studier er en kvalitetsvurdering av innsamlede data høyst nødvendig. Dette kan være en krevende prosess, ettersom datagrunnlaget må systematiseres for å tilrettelegge for teoretisk tolkning (Repstad, 2007). I vår utredning har vi med utgangspunkt i teorigrunnlaget brukt

sekundærdata og sitater fra våre transkriberte intervjuer for å trekke frem relevante funn. Samtidig var vi åpne for å oppdage nye sammenhenger og tema i vårt arbeid i dataanalysen.

Våre intervjuobjekter har vært svært kunnskapsrike aktører i tv-bransjen, med mye på hjertet. Derfor har det vært en tidkrevende prosess å sortere og fortolke datamaterialet. Vi har fokusert på å gjengi intervjuobjektene egne synspunkter korrekt, men har også vært oppmerksomme på å ikke inkludere for mye informasjon, som ikke nødvendigvis har tilknytning til vår problemstilling. Følgelig har en vurdering av våre tolkninger og kvaliteten på datamaterialet vært viktig. Kvalitetsvurdering av en studies datamateriale gjøres vanligvis med bakgrunn i studiens validitet og reliabilitet. I det følgende vil vi vurdere vårt materiale ut fra disse kriteriene, og trekke fram eventuelle svakheter.

3.5.1 Reliabilitet

En studies reliabilitet dreier seg om hvorvidt datainnsamling og analyse vil generere konsistente funn (Saunders et al., 2016, s. 202). For å sikre at en studie har høy grad av reliabilitet må man vurdere hvorvidt datagrunnlaget er til å stole på, gjennom å se på hvilke data som brukes, hvordan de er innhentet og hvordan de er bearbeidet (Johannessen et. al, 2011 s. 44). Reliabiliteten vurderes gjerne etter om funnene kan replikeres ved andre anledninger, om eksterne observatører vil trekke samme slutninger basert på dataene og hvorvidt det er åpenhet rundt hvordan man har kommet frem til resultatene (Saunders et al., 2016, s. 203). Innenfor kvantitativ forskning er særlig replikering av funn viktig, men for kvalitativ forskning er dette mindre relevant. Jakobsen (2005) trekker fram at dette skyldes den kvalitative forskningen sin art som mer kontekstavhengig, hvor det er vanskeligere å gjenskape samme resultater over flere intervjuer. Derfor vil reliabiliteten til kvalitativ forskning heller avhenge av om eksterne observatører – gitt datagrunnlaget, vil være enige i konklusjonene som er fattet, med andre ord at resultatene er konsistente og til å stole på (Lincoln & Guba, 1985).

Gjennom våre intervjuer har vi innhentet detaljert informasjon om dagens status i tv-bransjen hos de respektive aktørene, samt deres synspunkter på temaer som har vært aktuelle for vår studie. Ved hjelp av intervjuguiden og en semi-strukturert gjennomføring har vi samlet informasjonen innenfor vårt teoretiske rammeverk. Muligheten for å svare fritt og følge opp med digresjoner

gjorde at vi ikke satte føringer for svarene som ble gitt, og vi vurderer derfor informasjonen fra intervjuene som pålitelig. Ved bruk av personlige intervjuer og videosamtaler var vi også i stand til å observere kroppsspråk og toneleie, noe som kan være viktig for fortolkningen av intervjuet (Johannessen et al., 2011, s. 152). I tillegg ga bruken av lydopptak oss muligheten til å fokusere på intervjuobjektet og samtalen, framfor å bruke tid på å ta notater underveis. Kort tid etter intervjuet ble lydopptakene transkribert av oss begge, noe som reduserer sannsynligheten for at vi har påvirket dataene. Dette styrker reliabiliteten til materialet, ved at to personer har gjort seg opp samme forståelse av intervjuobjektens utsagn, og ved muligheten til å nøye gjennomgå og tolke informasjonen flere ganger. Bruken av lydopptak kan imidlertid også ha påvirket intervjusituasjonen negativt, i form av begrensninger av hva som blir sagt av intervjuobjektet. Dette anser vi som et relativt lite problem for vår studie, ettersom vi kommuniserte tydelig at opptaket kun ville bli brukt til studiens formål og opplyste alle om muligheten for sitatsjekk av den transkriberte teksten. For øvrig virket samtlige av våre intervjuobjekter veldig komfortable i intervjusituasjonen, og det var ingen som hadde innvendinger mot at vi tok opp samtalen.

Våre primærdata fra intervjuene er støttet opp med sekundærdata fra vår dokumentanalyse, hvor store deler består av rapporter og statistikk som er deskriptive fakta. Etter vurdering av kildenes pålitelighet anser vi dette materialet som representativt for virkeligheten, med høy reliabilitet. Informasjon fra nettsteder og tidsskrifter er av mer subjektiv art, samtidig som de har en høyere kontekstavhengighet. Følgelig har disse kildene blitt kritisk vurdert opp mot relevante tallmateriale, hendelser og fakta om bransjen, for å sikre at de er relevante for vår studie før de blir anvendt sammen med våre primærdata. Med bakgrunn i denne prosessen vurderer vi studiens helhetlige datagrunnlag som reliabelt.

3.5.2 Validitet

Validitet omfatter datamaterialets gyldighet og hvorvidt man måler ønsket fenomen. Man skiller gjerne mellom intern og ekstern validitet, samt begrepsvaliditet. Sistnevnte er et typisk målingsfenomen og dreier seg om samsvaret mellom et generelt fenomen og studiens operasjonalisering (Johannessen et al., 2011, s. 75). Dette er mest relevant for kvantitative studier, hvor dataene må være valide representasjoner av det generelle fenomenet. For kvalitative studier er vurdering av intern og ekstern validitet mest hensiktsmessig (Jacobsen, 2005, s. 230).

Ekstern validitet dreier seg om hvorvidt resultatene er generaliserbare til andre kontekster og kan som tidligere nevnt være en utfordring for kvalitative studier. Høy intern validitet innebærer at man undersøker det man faktisk intenderte å undersøke (Saunders et al., 2016, s. 202). Altså en sammenheng mellom problemstillingen og datagrunnlaget som anvendes. For vårt formål vil validiteten også avhenge av hvorvidt våre funn på en riktig måte representerer virkeligheten og det intervjuobjektene faktisk mener (Johannessen et al., 2011). Vurderingen blir følgelig om våre resultater faktisk beskriver virkeligheten i tv-bransjen.

For å sikre intern validitet var vi opptatt av å inkludere flest mulig relevante aktører i tv-bransjen i våre studie. Selv om det er et relativt lite utvalg, har vi gjennomført intervjuer med personer i nøkkelstillinger de største tv-husene i Norge, og har dermed fått et nyansert bilde av tv-markedet. Ved å legge ned et grundig arbeid i utformingen av intervjuguident sikret vi at vi kom innom alle temaene vi ønsket å undersøke. Med dette utgangspunktet hadde vi et analytisk rammeverk for datainnsamlingen, noe som gjorde oss i stand til å samle informasjon vi anså som viktige for vår problemstilling. Vi vurderer også den interne validiteten som styrket ved at vi satte av god tid til selve intervjuet, og på forhånd sendte ut en overordnet utgave av intervjuguident til alle aktørene, for å gi dem anledning til å forberede seg på å besvare våre spørsmål. Merriam (2009) trekker frem at generalisering i kvalitative studier kan være problematisk, ettersom valg av utvalg er tatt for å gå i dybden på et område og ikke for å finne ut hva som generelt er gjeldene for mange. Induktive studier kan også sjeldent generaliseres til andre kontekster enn det området som studeres. Vi har valgt å gå i dybden av den norske tv-bransjen, og informasjonen vi har innhentet er spesifikk og lite overførbart til andre bransjer. For den norske tv-bransjen anser vi våre resultater som gyldige, men det vil ikke la seg gjøre å trekke mer generaliserende konklusjoner ut over dette. Norge er også et relativt lite marked, så en generalisering til andre land kan være problematisk. Når det er sagt så konkurrerer de norske tv-husene i stadig høyere grad med internasjonale aktører, og som vi snart skal vise er Norge i verdenstoppen når det gjelder gjennomsnittlig forbruk av abonnementsbaserte strømmetjenester. Våre funn kan dermed være relevante for lignende små markeder i andre land hvor strømming fortsatt er mindre utbredt. Helhetlig sett vurderer vi derfor datagrunnlaget i vår utredning som valid.

3.6 Analyseteknikk

I forkant av analysen systematiserte vi vårt datagrunnlag fra intervjuene for å utvikle ny innsikt, forbedre vår forståelse for bransjen og se etter sammenhenger. Dette ble gjort ved å summere og kategorisere uttalelser etter temaer som samsvarte med vår studie. Denne prosessen er en mye brukt metode ved kvalitativ forskning, og fremgangsmåten beskrives av Saunders et al. (2016) ved følgende steg:

1. Få et helhetsinntrykk
2. Identifiser meningsdannende enheter
3. Abstraher innholdet i de enkelte meningsdannende enhetene
4. Sammenfatt betydningen av dette

Etter å ha transkribert våre intervjuer gikk vi grundig igjennom materialet for å identifisere relevante uttalelser om våre aktuelle temaer. Prosessen førte til at vi fikk et godt helhetsinntrykk av datamaterialet, samtidig som det hjalp oss å avgjøre hvilke av våre temaer som var mest hensiktsmessige å fokusere på for vårt formål. Noen temaer ble videreutviklet, mens andre fikk etterhvert et redusert fokus. Denne dynamiske prosessen var i samsvar med våre forventninger om at intervjuene skulle tilføre nye aspekter til vår forskning, og gjorde oss i stand til å sammenligne på tvers av intervjuobjektene uttalelser. I flere tilfeller oppdaget vi sammenhenger vi ikke var klar over på forhånd, som kom fram gjennom uttalelser fra aktører med høy spesialkompetanse. I den videre analysen integrerte vi temaene i vårt teorigrunnlag, og benyttet sekundærdata for å beskrive aspekter ved bransjen som støttet opp om våre funn.

3.7 Studiens begrensninger

Ettersom vi i stor grad har fokusert på intervjuer, kan det være aspekter ved tv-bransjen som ikke blir avdekket i vår studie. Det har vist seg utfordrende å fremskaffe tallmateriale, da de fleste tv-husene/strømmetjenestene er motvillige til å gå ut med seertall og brukerstatistikk. Vi har dermed måtte basere oss på offentlig tilgjengelige data, estimert av tredjeparter. Dessverre lot det seg ikke gjøre å gjennomføre intervju med Discovery Networks, noe vi anser som en svakhet ettersom de er en viktig og stor aktør i både den norske og internasjonale tv-bransjen. Vi har også gjennomført tre intervjuer med personer fra TV 2. Delvis fordi vi ønsket å benytte TV 2 til vår

verdikjedeanalyse, og delvis fordi TV 2 er et stort konsern med mange ressurspersoner vi anså som interessante for vår utredning. Selv om disse hadde veldig forskjellige stillinger, kan dette ha påvirket validiteten til våre funn, og vi har derfor vært bevisste på dette underveis i arbeidet. Våre intervjuobjekter kan også ha hatt begrenset kunnskap om noen av temaene som ble diskutert. Dette kan påvirke våre resultater, hvis det legges for mye vekt på svarene til respondenter som ikke har høy kompetanse på det spesifikke området. Vi vurderer derimot dette som lite sannsynlig, ettersom vi har valgt personer med høy spesialkompetanse, som vi kjente til i forkant av intervjuet. I tillegg har vi ved hjelp av grundig dokumentanalyse fremskaffet sekundærdata for å støtte opp om funn fra intervjuene.

4. Presentasjon av den norske tv-bransjen

I dette kapitlet vil vi redegjøre for de viktigste aspektene ved den norske tv-bransjen, for å danne grunnlaget for den videre analysen. Utredningens hovedfokus ligger på strømmetjenester, men vi anser det likevel som nyttig å presentere hvordan tradisjonell kringkasting har fungert for å forstå hvordan endringer i distribusjonsteknologi påvirker bransjeaktørene. I det følgende vil vi presentere tv-bransjens historie, markedsstruktur, forskjellen mellom strømmetjenester og tradisjonell tv, de ulike aktørene og bransjens utvikling.

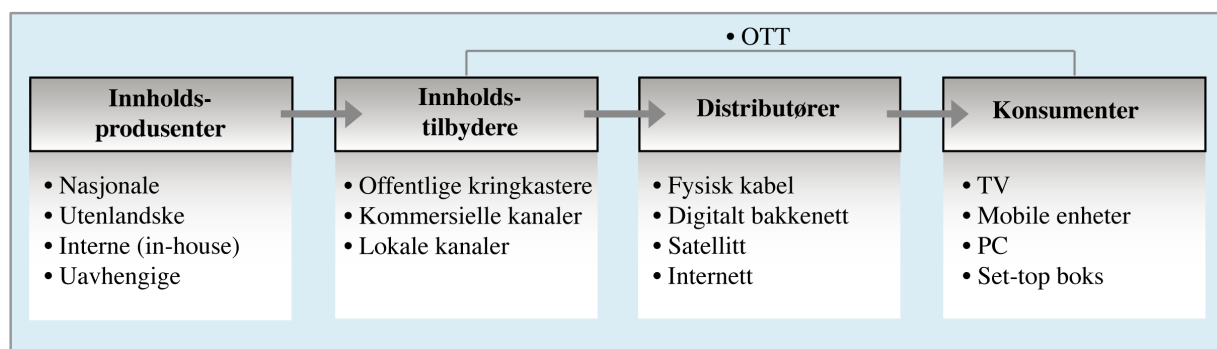
4.1 Historisk utvikling i det norske tv-bransjen

NRKs første tv-sending ble distribuert over det analoge bakkenettet, gjennom bakkemonterte tv-master. Ved hjelp av en antenne koblet til fjernsynsapparatet fikk nordmenn for første gang tilgang på levende bilder i sine hjem. I distriktene ble bakkenettet utvidet i løpet av 60- og 70-tallet, og etterhvert steg NRKs dekningsgrad til å gjelde store deler av Norge. Som i dag, var NRK lisensfinansiert og var i flere tiår monopolist i markedet. I 1981 ble det åpnet for lokal-tv mot konsesjon, og ny teknologi gjorde det mulig også for nordmenn å ta inn utenlandske tv-kanaler gjennom satellitt og kabel. Dette banet veien for TV3 og TVNorge, som i 1988 ble de første reklamefinansierte tv-kanalene i Norge. Private aktører kunne nå distribuere sine signaler via parabol og kabel. I 1990 ble det vedtatt å åpne for en ny reklamefinansiert aktør i det norske bakkenettet, og TV 2 ble tildelt konsesjon under krav om å oppfylle gitte vilkår for allmennkringkasting (TV2, 2016a). Siden den gang har tv-kanalene NRK, TV 2, TVNorge og TV3 vært dominerende i det norske tv-markedet, og internasjonalt innhold ble enten sendt via norske kanaler, eller gjennom parabolabonnement med utenlandske kanaler. I 2012 ble Netflix lansert i Norge og markerte starten på en økende konkurranse fra internasjonale aktører, som senest 14. desember 2016 ble ytterligere forsterket ved at Amazon Prime Video entret det norske markedet. TV 2 sin strømmetjeneste TV 2 Sumo har eksistert helt siden 1997, men det er først de siste årene de har møtt konkurranse fra de andre tv-kanalenes strømmetjenester. Tv-seerne ser stadig mer innhold andre steder enn på tv-skjermen, og strømmeteknologien har ført til endrede brukervaner. Med internett-distribusjon har også distributørene sett seg nødt til å se etter andre forretningsmodeller, noe vi ser gjennom Canal Digital som i desember 2016 lanserte en egen

strømmetjeneste for sine eksisterende tv-abonnenter, for å tilby et tv-produkt som er mer enn bare et lineært tv-signal.

4.2 Markedsstruktur

Verdikjeden i tv-bransjen består av fire ledd: produsenter, innholdslleverandører, distributører og konsumenter. En forenklet versjon av denne verdikjeden illustreres i figur 4.1.



Figur 4. 1: Verdikjeden i den tradisjonelle tv-bransjen (egen figur)

Innholdsprodusentene består av en stor og variert gruppe av produksjonsselskaper som selger innhold til tv-kanalene. Særlig er det store tv-serier og filmer som produseres av eksterne aktører. Produksjonsselskapene Monster, Feelgood og Rubicon står for mye av innholdet på norske tv-skjermer. I tilfeller der tv-kanalene produserer sitt eget innhold internt, overtar de i praksis mye av dette leddet i verdikjeden.

Innholdstilbydere består av de ulike tilbyderne av tv-kanaler. I Norge er det NRK, TV 2, MTG TV (TV3) og Discovery Networks (TVNorge) som er de største aktørene. I tillegg eksisterer det også en rekke lokale tv-stasjoner.

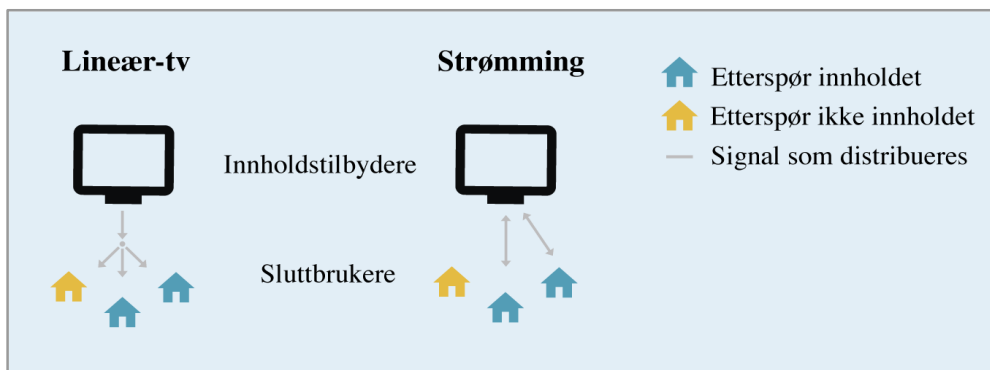
Distributørene består av aktørene som leverer innholdet til seerne. De største aktørene i dagens marked består av Canal Digital (Telenor), Get og RiksTV (NKOM, 2016a) Distributørene selger tilgang til innholdstilbyderes tv-kanaler, hovedsakelig som pakker (bundles) med flere kanaler. Aksesteknologien som benyttes for å distribuere innholdet varierer mellom kabel, satellitt, digitalt bakkenett, fiber og DSL. Tradisjonelt sett har distributøren hatt en viktig rolle i verdikjeden og stått for store deler av markedets totale omsetning (se figur 4.12). Når tv-aktørene

lanserer sine egne digitale strømmetjenester, overtar de i imidlertid distribusjonsleddet og kan levere sitt innhold direkte til konsumentene over internett (OTT). Distributørene erstattes da av leverandører av internettkapasitet, og inntektene fra brukeren går direkte til innholdstilbydere. Den siste tiden har imidlertid noen av aktørene gjort sine strømmetjenester tilgjengelig hos distributørene. Eksempelvis kan en bruker med abonnement på Netflix nå få tilgang til denne tjenesten gjennom Canal Digital sin set-top boks, T-We Box. TV 2 har foreløpig kun tilgjengeliggjort filmtjenesten CMore her, og ikke plattformen TV 2 Sumo. Canal Digital tilbyr også en egen strømmetjeneste tilknyttet T-We, hvor mye av innholdet til tv-kanalene er tilgjengelige gjennom ukesakriv, men tilbudet er begrenset sammenlignet med tv-kanalenes egne strømmetjenester.

Konsumentene består av tv-seerne som konsumerer innholdet til innholdstilbydere. I den tradisjonelle tv-bransjen har tv-skjermen vært sentral som visningsplattform, hvor innholdet har blitt levert gjennom en dekoder, antenne eller set-top boks. Strømmetjenester har ført til at tv-skjermen ikke lenger er like dominerende, ettersom konsumentene har fått mulighet til å se tv-innhold på flere plattformer, som smarttelefoner, pc-er og nettbrett. Konsumenten har fått nye muligheter når det gjelder både hvor, når og hvordan man vil se på tv-innhold. Fordi konsumenten ikke lenger spiller en like passiv rolle, og fordi strømmetjenestene tilbyr en større grad av interaksjon mellom konsument og innholdsleverandør, vil vi ofte betegne konsumenten som en bruker eller sluttbruker i resten av utredningen.

4.3 Strømming vs. tradisjonell tv

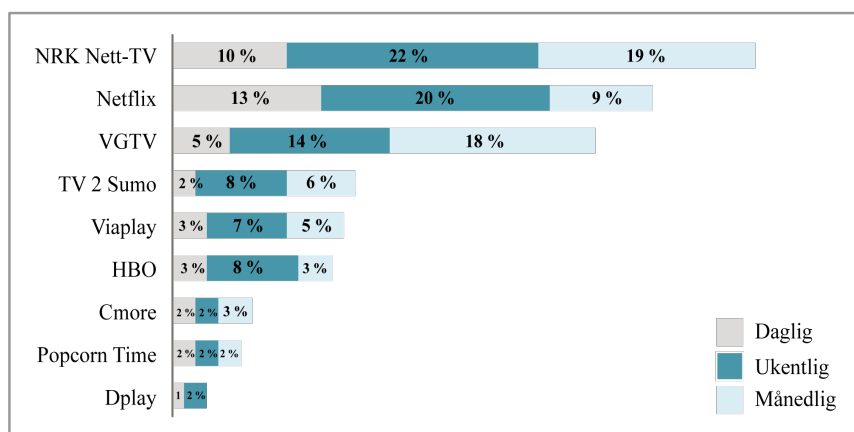
Ved kringkasting av tradisjonelle tv-signaler sendes signalet til alle sluttbrukere samtidig, uavhengig av om de etterspør innholdet eller ikke. Sluttbrukerne har ingen mulighet til å velge verken tidspunkt for sendingen eller innhold på kanalen. Slik kringkasting innebærer høye faste kostnader for tv-aktørene, men gir også mulighet for store skalafordeler. Strømmeteknologien skiller seg fra tradisjonell tv, ved at signalet sendes som pakker via internett og kun til brukerne som etterspør innholdet. Dette gir brukerne mulighet til å individuelt kunne velge sendetidspunkt og ønsket innhold, noe som forklarer strømmetjenestenes popularitet. Imidlertid innebærer slik teknologi større variable kostnader for tv-aktørene og gir følgelig mindre muligheter for skalafordeler, noe vi kommer nærmere inn på i vår analyse. Forskjellene illustreres i figur 4.2:



Figur 4. 2: Forskjell mellom distribusjon av tradisjonell lineær-tv og strømming (OTT) (egen figur)

4.4 Aktører

Formålet med denne utredningen er å finne ut hvordan digitaliseringen og økende satsing på strømmetjenester påvirker tv-aktørenes lønnsomhet. Følgelig ligger vårt hovedfokus på aktørene i den tradisjonelle lineære tv-bransjen som har lansert egne strømmetjenester. Disse utgjøres av TV 2 (TV 2 Sumo og Cmore), MTG TV (Viaplay og Viafree), NRK og Discovery Networks (Dplay). Disse aktørene kan imidlertid ikke analyseres isolert, da konkurransearenaen også består av andre medier og internasjonale aktører¹. Det vil dermed også tas hensyn til strømmetjenester som Netflix og HBO Nordic, samt plattformer som VGTV og Youtube som tilbyr henholdsvis short-form og brukergenererte videoer. I dialog med Kantar TNS² har vi fått tilgang til Interbuss-undersøkelsen om nordmenns internettvaner. Figur 4.3 presenterer resultatene som viser andelen nordmenn som benytter de mest populære strømmetjenestene.



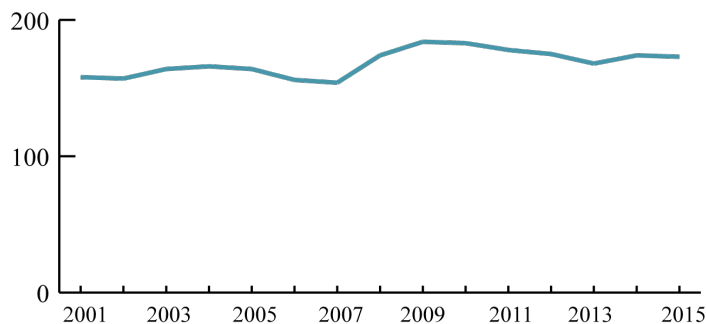
Figur 4. 3: Andel nordmenn som benytter ulike strømmetjenester (Kantar TNS 2016a, modifisert)

¹ I slutfasen av vårt arbeid ble Amazon lansert på det norske markedet, men er ikke inkludert i vår analyse.

²TNS Gallup skiftet i 2016 navn til Kantar TNS

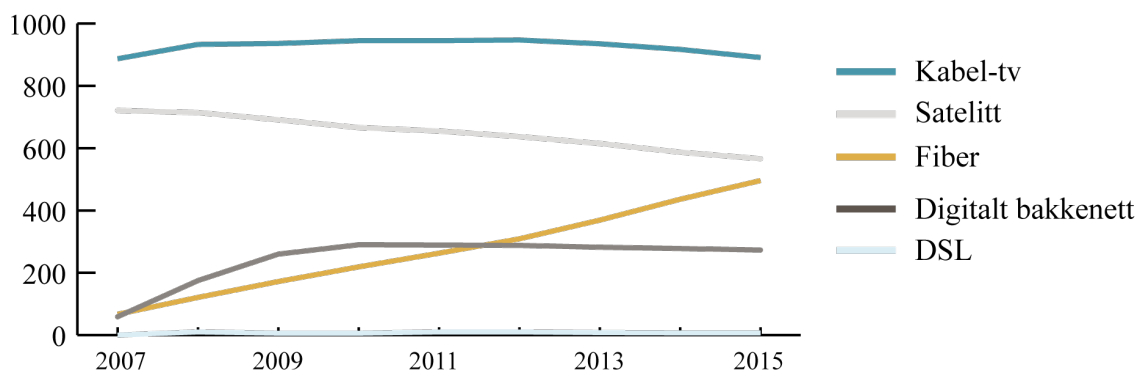
4.4 Utvikling i tv-bransjen

Gjennomsnittlig seertid på tv blant nordmenn var i 2015 på 2 timer og 53 minutter (Medienorge, 2016a). I målingen inngår seertid på tradisjonell tv og innhold som strømmes via set-top bokser som Apple TV. Dette forbruksmønsteret har holdt seg relativt stabilt de siste årene, som det fremgår av figur 4.4:



Figur 4. 4: Seertid i minutter, på alle plattformer (Medienorge, 2016a)

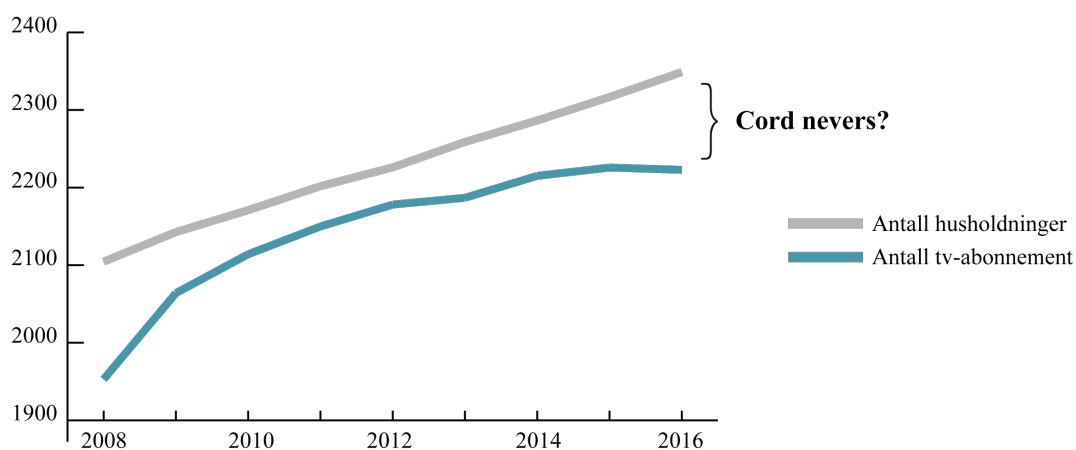
Blant tradisjonelle aksessteknologier som kabel-tv, satellitt og det digitale bakkenettet har antallet tv-abonnement vært fallende de siste årene (Medienorge, 2016b). Men som det fremgår av figur 4.5 har det vært en stor oppgang i fiber, som i tillegg til å la brukeren se på lineær tv, også gir muligheter for strømming av video over internett.



Figur 4. 5: Antall (tusen) tv-abonnement fordelt på type aksessteknologi (Medienorge, 2016b)

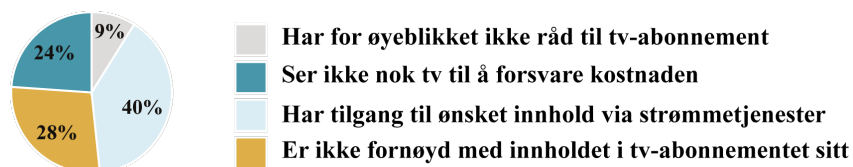
Veksten i totalt antall tv-abonnement har frem til 2015 holdt følge med veksten i husholdninger i Norge (NKOM, 2016a). Figur 4.6 viser utviklingen, hvor det i 2016 for første gang ble registrert nedgang i antall tv-abonnement. Fra samme tidspunkt i 2015 ble det registrert en nedgang på

3000 tv-abonnementer (NKOM, 2016b). Dette viser tegn på en interessant utvikling, som kan tyde på at flere og flere konsumenter blir såkalte “cord cutters” eller “cord nevers”, begreper brukt om tv-seere som velger bort tradisjonelle aksessteknologier til fordel for bruk av strømmetjenester.



Figur 4. 6: Cord nevers? Antall (tusen) husholdninger og tv-abonnement. (NKOM, 2016b og SSB, 2016).

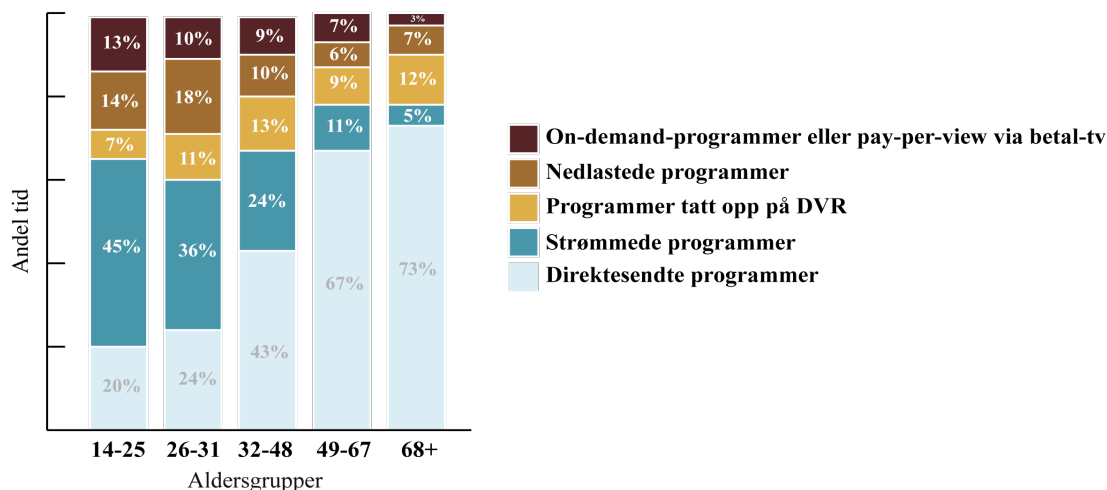
Denne trenden ser vi også i Deloitte sin Medieundersøkelse for 2016, hvor 12 % av respondentene svarte at de planla å si opp sitt tv-abonnement i løpet av det neste året. Dersom oppsigelse av tv-abonnementet ikke vil gå utover deres tilgang til bredbånd, øker andelen til over 50 % (Deloitte, 2016). Dette kan få implikasjoner for flere av tv-distributørene, som i lengre tid har bundlet salg av tv- og bredbåndspakker, og som nylig har begynt å tilby tjenestene separat (Amundsen, 2016). Figur 4.7 viser at 40 % av de som vurderer å si opp sine tv-abonnementet anser strømmetjenester som et fullverdig substitutt for tradisjonell tv.



Figur 4. 7: Begrunnelse for å si opp tv-abonnement de neste 12 måneder. (Deloitte, 2016, modifisert)

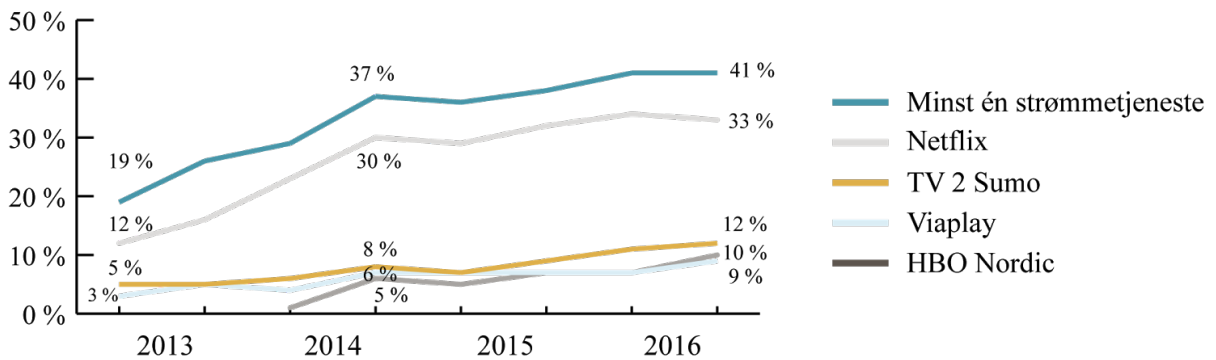
Likevel er det mange som også vurderer strømmetjenester som et supplement til tradisjonell tv og bruker begge deler. Av figur 4.8 fremgår det imidlertid at det er store forskjeller i hvordan ulike aldersgrupper konsumerer tv-innhold. Strømming er dominerende blant unge seere, og vi

ser at det er en nedadgående trend i konsum av direkte-sendte programmer jo yngre seerne er (Deloitte, 2016). Som vi senere kommer inn på viser dette at strømmetjenester er et viktig satsningsområde for tv-aktørene i konkurransen om å nå yngre seere.



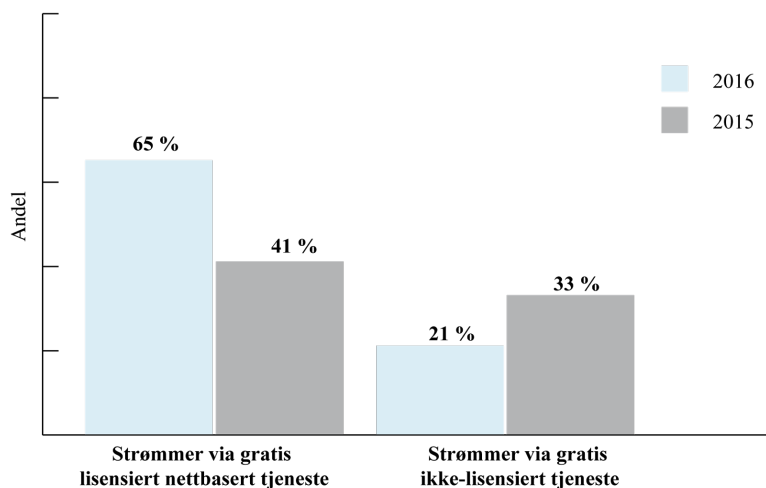
Figur 4. 8: Ulike typer tv-konsum, i andel tid (Deloitte, 2016, modifisert)

Andelen nordmenn som benytter strømmetjenester har økt kraftig de siste årene. På verdensbasis er nordmenn på topp når det gjelder forbruk av abonnementsbaserte strømmetjenester (SVOD), med et gjennomsnittlig årlig forbruk per husstand på ca. 800 kr (IHS Markit, 2016). Figur 4.9 viser abonnemeter i andel av norske husholdninger, hvor det fremgår at 41 % abonnerer på minst én strømmetjeneste (Kantar TNS 2016b). I samme undersøkelse fremgår det at blant personer i aldersgruppen 20-29 år hadde hele 74 % abonnement på Netflix. Som figuren viser har det vært en svakere vekst i bruken av strømmetjenester de siste to årene.



Figur 4. 9: Andel husholdninger med abonnement på strømmetjenester (Kantar TNS, 2016b)

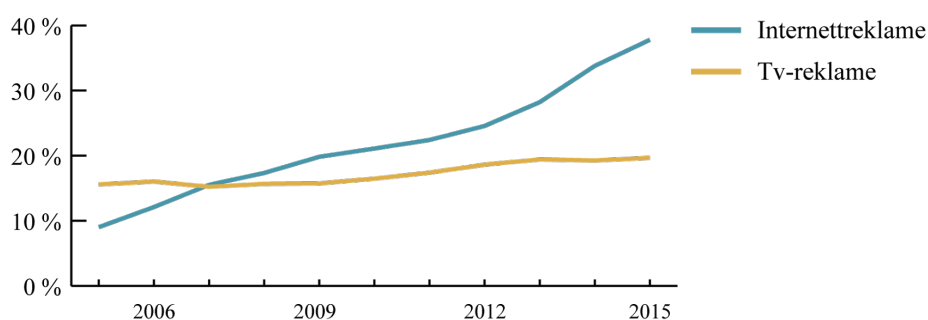
Bruken av gratis strømmetjenester som NRK Nett-tv og Viafree har også økt mye, samtidig som bruken av ulovlige strømmetjenester går ned (figur 4.10). I likhet med musikkbransjen hvor tjenester som Spotify har redusert omfanget av ulovlig nedlastning, ser vi nå en lignende tendens også i tv-bransjen. Hvorvidt denne nedgangen skyldes bedre tilbud av lovlige og gratis tjenester, eller stenging av ulovlige strømmetjenester som Popcorn Time, er imidlertid usikkert.



Figur 4. 10: Bruk av gratis og ulovlige strømmetjenester. (Deloitte, 2016, modifisert)

Annonsemarkedet i tv-bransjen har lenge stått for en stor del av den totale reklameomsetning i norske medier. I løpet av de siste ti årene har imidlertid internett blitt en stadig større reklamekanal. Fra figur 4.11 ser vi at internettreklame allerede i 2007 passerte tv-reklame i andel

av total reklameomsetning i norske medier (Medienorge, 2016c). Likevel har andelen tv-reklame holdt seg relativt stabil, til tross for at mediene stadig skriver om nedgangen i tradisjonell tv som katastrofal for tv-kanalene. Andelene representerer annonsørenes totale reklameinvesteringer, innrapportert fra de ulike mediene. Dette inkluderer både små og store annonsører, både via mediebyråer og direkte kjøp hos mediene. Økningen i tv-reklameomsetning det siste året indikerer at annonsørene fortsatt verdsetter tradisjonell tv som reklamekanal.



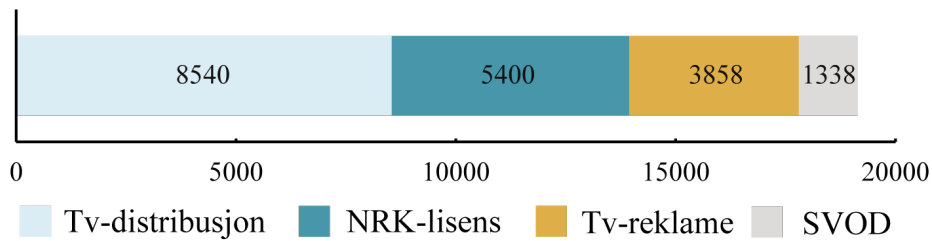
Figur 4. 11: Andel internett- og tv-reklame av total reklameomsetning i norske medier (Medienorge, 2016c)

Majoriteten av tv-reklame omsettes imidlertid gjennom mediebyråer, hvor elektroniske medier (tv, radio og internett) i 2015 omsatte reklame for totalt 6,45 milliarder³. Her er tv fortsatt størst, men tv-andelen av total reklameomsetning i elektroniske medier har siden år 2000 falt fra 80,5 % til 52,8 % i 2015. I samme periode har internett-andelen økt fra 5 % til 40,8 % (Medienorge, 2016d). Dette viser at internett også utfordrer tv-mediet i kampen om reklamekroner fra de største annonsørene (som bruker mediebyrå). I den forbindelse er det interessant at tv-bransjen – som tradisjonelt sett har vært reklamefinansiert, i liten grad omsetter reklame på sine nettbaserte tjenester. I 2016 utgjorde tv-husenes egne strømmetjenester 5 % av total tv-reklameomsetning i Norge (PWC, 2016). Denne relativt lave andelen er naturlig, ettersom det per i dag er få aktører som opererer med rene reklamefinansierte strømmetjenester (Viafree).

Basert på tall fra Medienorge (2016c) og PWC (2016) har vi estimert størrelsen på den norske tv-bransjen, og som det fremgår av figur 4.12 er fortsatt SVOD-strømmetjenester en liten del av

³ Nettotall av omsetning gjennom de største mediebyråene, inkluderer ikke kjøp av reklame direkte fra tv-husene. Salg via mediebyråer utgjør imidlertid majoriteten av tv-reklamesalg og anses derfor representative.

markedet. Vi har imidlertid sett høyere estimater hos andre kilder, men vurderte PWC (2016) sine tall som mest pålitelige.



Figur 4. 12: Tv-markedet i Norge (mill.). NRK Radio inkludert. (Medienorge, 2016c og PWC, 2016)

Som det fremgår er tv-distribusjon en stor del av totalmarkedet. Et interessant aspekt ved dette er at når tv-innhold distribueres via internett, er det tv-kanalene selv som står for distribusjonen (OTT). Følgelig kan dette ha implikasjoner for tv-kanalenes lønnsomhet, noe vi går nærmere inn på i del 2 av vår utredning.

DEL 2

Funn og analyse

I denne delen presenterer vi våre funn fra intervjuene og knytter disse opp mot vårt teorigrunnlag. Strukturen er bygget opp etter teoriene vi har redegjort for i del 1, og består av følgende tre kapitler: segmentering og targeting, tv-bransjen som tosidig marked, og verdikjedeanalyse. Vi fremlegger våre funn i form av direkte sitater og sammenfatninger av intervjuobjektens uttalelser. Sitatene anvendes for å eksemplifisere og trekke fram tendenser i tv-bransjen og suppleres med sekundærdata for å underbygge påstandene. Videre følger en diskusjon av våre funn i lys av teorigrunnlaget, for å besvare studiens problemstilling:

Hvilke implikasjoner vil økende grad av internett-distribusjon ha for lønnsomheten i den norske tv-bransjen?

5. Markedssegmentering og targeting i tv-bransjen

Med utgangspunkt i teori om markedssegmentering har vi studert segmenteringen i bruker- og annonsemarkedet hvor tv-aktørene opererer. Videre har vi utformet og stilt spørsmål til aktørene vedrørende deres anvendelse av segmentering. Både om hvordan de opererer i dag og om hvilke strategier som foreligger for fremtidens marked. Innledningsvis presenterer vi dagens tilbud i brukermarkedet og hvordan dette resonnerer med vårt teorigrunnlag, før vi ser på annonsemarkedet og går nærmere inn på individuell segmentering. Gjennom analysen i dette kapittelet ønsker vi å belyse forskningsspørsmål 1: *Hvordan påvirker internett-distribusjon mulighetene for effektiv segmentering i bruker- og annonsemarkedet?*

5.1 Dagens tilbud av abonnementspakker

I tabell 5.1 presenteres tilbudet av abonnementspakker tilgjengelige i Norge. Vi har utelatt noen mindre aktører i markedet, som Mubi og Filmarkivet, som tilbyr henholdsvis arthouse- og norsk film, da vi ikke anser disse som relevante konkurrenter i tv-bransjen. Vårt fokus ligger på tv-husene sine egne tjenester, samt deres største utenlandske konkurrenter, HBO Nordic og Netflix⁴. Sammen med gratisplattformene Viafree, VGTV og NRK TV diskuteres tilbudet i neste delkapittel.

TV 2 Sumo		Viaplay		Netflix	
Abonnement:	Pris:	Abonnement:	Pris:	Abonnement:	Pris:
Nyheter/aktualitet	99,-	Film og serier	99,-	Basis ²	79,-
Underholdning	129,-	Fighting (kampsport)	199,-	Standard ³	99,-
Film ¹ /underholdning	179,-	Viaplay Sport	299,-	Premium ⁴	129,-
Sport premium	399,-	Viaplay Total	329,-	Dplay	
Total	449,-	HBO Nordic		Dplay (serier/sport)	99,-
		HBO Nordic	79,-	Dplay Golf	69,-

¹ C More, tilbys og på separat for 99,- ² Ingen HD, kun én skjerm i bruk. ³ HD og to skjermer. ⁴ Ultra HD og fire skjermer

Tabell 5. 1: Tilbud av SVOD/TVOD-tjenester i Norge, desember 2016. Amazon Prime ikke inkludert.

⁴ I slutfasen av vårt arbeid ble Amazon lansert på det norske markedet, men er ikke inkludert i vår analyse.

5.2 Segmentering i brukermarkedet

I dagens marked ser vi at de norske aktørene tilbyr et bredt spekter av innhold, fra sport til nyheter, film, underholdning og drama – både live og on-demand. Gratisplattformene er lisens- eller reklamefinansierte (AVOD). Abonnementsbaserte (SVOD) tjenester er mest utbredt, hvor noen også supplerer med et transaksjonsbasert (TVOD) tilbud som leiefilm i tillegg til basisinnholdet. De internasjonale aktørene HBO Nordic og Netflix tilbyr først og fremst tv-drama og filmer on-demand, hvor alt innholdet er tilgjengelig for brukeren, uansett abonnementsstype. I det følgende vil vi redegjøre for de ulike aktørenes strategiske posisjonering med bakgrunn i teori om markedssegmentering.

Netflix

Netflix differensierer sine tre SVOD-pakker kun basert på produktattributtene bildekvalitet og tillatt antall skjermer i bruk samtidig. Dette skiller kundene etter grad av kvalitetsbevissthet og/eller behov for antall skjermer. En slik prisingsmodellen kan føre til en selvseleksjon i kundemassen. Med pakker som har identisk innhold og ulike produktattributter, ligner dette en differensieringsstrategi innad i film/serie-segmentet. Det må imidlertid nevnes at det kan være vanskelig å si noe om hvilke produktattributter kunden er mest opptatt av, men dette kan nok avdekkes ved analyse av brukerdata.

HBO Nordic

HBO Nordic tilbyr kun én SVOD-pakke og foretar ingen åpenbar segmentering av sin kundemasse. HBO er imidlertid kjent for å produsere høykvalitetsdrama, med serier som Game of Thrones og har flere av verdens mest populære tv-serier i sin portefølje (IMDB, 2016). I henhold til teori om markedssegmentering kan dette ligne en konsentrasjonsstrategi, hvor HBO fokuserer helt og holdent på brukere som vil se tv-serier og film.

Discovery Networks

Discovery sin strømmetjeneste Dplay tilbyr live-strømming av 13 tv-kanaler, samt underholdningsprogrammer, sport, dokumentarer og serier on-demand. Med unntak av direkte-strømming er det foreløpig ingen reklame på plattformen. Det tilbys to SVOD-pakker: Dplay og Dplay Golf, eller begge i kombinasjon. Denne segmenteringen vil i likhet med Netflix

klassifiseres som en differensieringsstrategi, men forskjellen er at Dplay differensierer basert på innhold og retter seg spesielt mot en kundegruppe med interesse for golf. Discovery har også varslet at de vil fokusere mer på sport i årene som kommer, som et ledd i sin digitale satsning (Discovery Networks, 2016a).

MTG TV

En slik nisjesatsning ser vi også hos MTG TVs plattform Viaplay. Blant sine øvrige pakker tilbyr en fighting-pakke, som retter seg mot seere av kampsport. En annen nisje er markedet for e-sport, et område som MTG satser på og ser for seg vil bli viktig i fremtiden, noe digital direktør Jørn Korbi i MTG bekrefter (intervju, november 2016). E-sport er en av de mest voksende formene for online video-underholdning og MTG-konsernet har nylig kjøpt majoritetsandelen av Turtle Entertainment, verdens største e-sport-selskap (MTG, 2015a). Viaplay tilbyr også en sportspakke, film- og underholdningspakke og en totalpakke. Viaplay kombinerer SVOD med mulighet for kjøp/leie av enkelttitler, TVOD. I likhet med Dplay differensierer Viaplay sitt tilbud basert på innhold og segmenterer kundene etter preferanser for de overnevnte innholdskategoriene. I tillegg til Viaplay har MTG også et gratistilbud, AVOD-tjenesten Viafree. Her tilbyr mye av deres eget innhold, eksempelvis dramasatsningen Aber Bergen, gratis til brukeren i bytte mot reklameeksponering. I tillegg produseres det mye spesialtilpasset innhold for Viafree rettet mot et yngre segment, noe Korbi trekker fram som et viktig satsningsområde for MTG. Dette kommer vi nærmere inn på i vår diskusjon av segmentering for annonsemarkedet.

TV2 Sumo

TV 2 Sumo tilbyr hele fem pakker og er den største norskeide SVOD-strømmetjenesten i markedet (Kantar TNS, 2016). I tillegg eier TV 2 også C More, som kan kjøpes separat som en egen strømmetjeneste. Utenom NRK er TV 2 Sumo den eneste som tilbyr en egen pakke for nyheter/aktualitet. En oppgradering til underholdningspakken gir også tilgang til TV 2s egne, norske og utenlandske programmer. Filmpakken inkluderer katalogen til C More, samt alt det ovennevnte. TV 2 Sumo differensierer i likhet med Viaplay og Dplay sine pakker basert på innhold, men i motsetning til konkurrentene har ikke TV 2 en dedikert sportspakke. I Sport Premium-pakken bundles sportsinnholdet sammen med nyheter/aktualitet og underholdning, til

en relativt høy pris. Følgelig har ikke TV 2 Sumo en like klar differensiering i sportssegmentet, men ettersom de besitter rettighetene til Premier League har de et relativt stort kundesegment som har betalingsvilje for denne pakken (Bakkehaug, Stokstad & Strøm, 2015). Future Media Strategist i TV 2, Tor Einar Eriksen (intervju, desember 2016) belyser imidlertid at det ikke bare er strategiske beslutninger som ligger til grunn for deres pakke tilbud, men også krav fra rettighetshavere om å ligge i egne pakker.

VGTV

AVOD-tjenesten VGTV er en plattform med mye redaksjonelt innhold i korte formater, såkalt short- og mid-form video. Dette er innhold under henholdsvis 5 og 20 minutter, og inkluderer korte klipp og webserier, mens long-form er lengre formater som film og serier (Jarboe, 2016). I vårt intervju med forretningsutvikler Gøril Karlsen Thu i VGTV (intervju, desember 2016), fremgår det at majoriteten av VGTVs brukere konsumerer short-form innhold. I vår analyse har vi valgt å fokusere på long-form innhold, men har inkludert VGTV da vi mener at deres posisjon i reklamemarkedet er viktig for forståelsen av hvordan strømmeteknologien kan anvendes i annonsemarkedet. Det må imidlertid understrekes at short- og mid-form er substitutter som også konkurrerer om brukernes seertid, dog med et noe annet bruksmønster sammenlignet med lengre formater. VGTV har et diversifisert tilbud fra sport og nyhet/aktualitet til egenproduserte serier. Innenfor long-form-formatet tilbyr VGTV egne programmer, samt fullengdes dokumentarfilmer. Denne satsingen karakteriserer programsjef Martin Jøndal som en forlengelse av featurejournalistikken som VG lenge har vært gode på (Nordengen, 2015). Gjennom samarbeid med Bergen Internasjonale Filmfestival og innkjøp av populære internasjonale dokumentarer, har VGTV siktet seg mot å bli best på dokumentar i det norske tv-markedet (Nordengen, 2015). Innholdet kan sees gratis i bytte mot reklameeksponering, men nylig har de også begynt å tilby titler bak betalingsmur, bundlet med deres premium nettavis VG+. Dette satsingsområdet kan karakteriseres som en konsentrasjonsstrategi, hvor VGTV retter seg mot et publikum som liker dokumentarfilm – en sjanger de andre aktørene i markedet foreløpig ikke satser like hardt på. Selv om dokumentarsatsingen har vært vellykket, poengterer Thu i vårt intervju at det er short-form innhold som er deres fremste satsning og at det er i dette formatet de finner det enklest å drive engasjement og trafikk, noe som er viktig både for brukere og annonsørene. VGTV har også en tradisjonell lineær tv-kanal, som sender mye av deres lengre innhold.

NRK

NRK TV tilbyr gjennom sin lisensfinansierte strømmetjeneste alt av kanalens innhold, både live og on-demand. NRKs rolle som offentlig allmennkringkaster gjør at deres innhold er svært diversifisert, for å nå segmenter i hele den norske befolkningen. Et segment som tradisjonelt sett har vært vanskelig å nå, er ungdom. Her har NRK tatt i bruk strømming på nye måter for å møte denne målgruppen, og to gode eksempler er ungdomsserien Skam og barneserien Jenter. Bruk av sosiale medier, samt egne nettsider uavhengige av NRK TV, har gjort at de har nådd en generasjon seere som har andre preferanser og et annerledes bruksmønster enn et mer tradisjonelt tv-publikum. Distribusjonssjef i NRK, Bjarne Andre Myklebust (intervju, desember 2016) trekker i vårt intervju fram at forståelse for segmentet og strømmeteknologien har vært avgjørende for denne suksessen:

Teknologien kan også brukes til å nå vanskelige målgrupper. Med Skam har vi tilpasset distribusjonen til målgruppens medievaner. Ungdom er vanskelige å nå, men vi har klart å levere innhold på deres premisser. Dette kunne aldri blitt en suksess uten å ha brukt strømming og forstått teknologien.

I tillegg har NRK en egen strømmetjeneste for barn og ungdom, NRK Super. De har også tatt i bruk YouTube for å nå barn som begynner å miste interessen for vanlig tv til fordel for sosiale plattformer (Skaufjord, 2016). På deres egen YouTube-kanal FlippKlipp Studio, tilbyr de spesialtilpasset innhold for denne målgruppen med fokus på gaming, eksklusivt distribuert via YouTube sitt grensesnitt. Myklebust trekker fram at segmentering av brukere i målgrupper er viktig også for NRK, som en ikke-kommersiell aktør:

Vårt oppdrag som public broadcaster innebærer å binde det litt populære med det som er litt viktig. Ved å utvikle en public service algorithm kan vi gjøre individuelle anbefalinger. Brukerdata er derfor viktig for oss, ikke i reklameøyemed, men for å programsette bedre og være relevante.

Fellestrekk

Samtlige av aktørene vi har intervjuet har trukket fram brukerdata som en viktig ressurs, som ikke kan anvendes i like høy grad på tradisjonell lineær-tv. I likhet med Myklebust poengterer de fleste at brukerdata er viktig for å skape en god brukeropplevelse – gjennom anbefalinger og personalisering, på tvers av enheter med et relevant innhold tilpasset seeren. Gode brukerdata er også av høy verdi for de kommersielle aktørene i forbindelse med reklame. Dette bringer oss over i neste delkapittel om annonsemarkedet, hvor segmentering og anvendelse av brukerdata er svært aktuelt i forbindelse med reklamesalg.

5.3 Segmentering for annonsemarkedet

I dialog med PWC har vi fått innsyn i rapporten *Global Media and Entertainment Outlook 2016-2020*, som inneholder data om det norske tv-markedet. Her anslås det en årlig vekst i nett-tv-reklame på 15,5 % fram mot 2020, men tradisjonell tv-reklame vil fortsatt utgjøre majoriteten med 75 % av total tv-reklameomsetning (PWC, 2016). Tv-reklame er attraktivt for annonsører som ønsker å nå ut til mange, spesielt med store merkevarebyggende kampanjer (Winer, 2001). Massemarkedsføring er velegnet til denne typen kommunikasjon, men er mindre effektiv for relasjonsbygging på grunn av reklamens upersonlige natur (Winer, 2001). Her har internett åpnet nye dører for én-til-én markedsføring, hvor man kan tilpasse reklame til de enkelte konsumentene ut fra deres preferanser og demografi, basert på datadrevne markedsføringsprosesser (Iriana & Buttle, 2006). Dette innebærer i praksis bruk av cookies og brukerdata fra egne plattformer eller tredjeparter. I det følgende ser vi på hvordan de ulike aktørene i bransjen anvender segmentering med fokus på annonsemarkedet.

5.3.1 Reklamefrie plattformer

NRK, Netflix og HBO opererer ikke i annonsemarkedet. Det nærmeste man kommer reklame hos disse aktørene er produktplassering og content marketing, som i noen tilfeller er en del av finansieringen av produksjoner i deres katalog. Dette gjelder imidlertid ikke for NRKs eget innhold, men for eksterne produksjoner som for eksempel den norske filmen *Børning* (Kampanje, 2014). Etersom dette har liten eller ingen påvirkning på lønnsomheten til strømmetjenestene, inngår ikke disse aktørene i vår analyse av segmentering mot annonsemarkedet.

5.3.2 Reklamefinansierte plattformer

Viafree

AVOD-plattformen Viafree har reklame i forkant av innholdet, en såkalt pre-roll, samt reklame underveis i innholdet (mid-rolls). På spørsmål om MTG har en bevisst segmenteringsstrategi for Viafree trekker Korbi fram følgende:

Svaret er både ja og nei. Akkurat nå ønsker annonsørene i utgangspunktet å treffe de fleste på Viafree, fordi de treffer en yngre målgruppe som er veldig attraktiv, og vanskelig å finne på lineær-tv. Vi samler data om demografi, geografi og interesseområder, sånn at man i fremtiden skal ha muligheten å kjøpe på de segmentene.

Katalogen til Viafree inneholder mye innhold rettet mot en yngre målgruppe, spesielt aldersgruppen 14 til 25 år, som vi tidligere har sett er gruppen som konsumerer mest tv via strømming (Deloitte, 2016). Dette er innhold som blant annet den svært populære realityserien Paradise Hotel. I tillegg produseres det eksklusivt innhold kun for Viafree, rettet mot dette segmentet. PR-sjef i MTG, Line Vee Hanum har uttalt at de jobber målrettet med å lage kvalitetsinnhold til denne målgruppen, for å nå ut til seerne på de plattformene de allerede bruker (Jerijervi, 2016a). I likhet med NRKs satsing mot det yngre publikum, har MTG brukt strømmeteknologien for å treffe et segment som lenge har vært vanskelig å nå. Som Korbi trekker fram i vårt intervju er dette et attraktivt segment for annonsører og en viktig ressurs for MTG. Dette vitner om en konsentrasjonsstrategi, hvor MTG har konsentrert seg om å nå denne målgruppen, for å kunne selge et attraktivt segment i annonsemarkedet. På spørsmål om hvor mye brukerdata som i dag anvendes til segmentering uttaler Korbi: *“Vi samler data og har mye innsikt fra tredjepartsdata, og bruker mye brukerundersøkelser. Men per i dag legger man ikke igjen så mye informasjon om seg selv på Viafree.”*

Viktigheten av brukerdata for targeting i annonsemarkedet ser vi også gjennom MTGs satsning på datadreven automatisk reklame rettet mot enkeltindivider, med lanseringen av deres programmatisk reklameplattform VideoRange (MTG, 2015b). Dette drøftes ytterligere i delkapittel 5.4.2.

VGTV

VGTV opererer med pre-rolls, samt displayannonser på noen av deres plattformer. I tillegg til sin egen plattform på web, mobil og Apple TV er VGTV også integrert med VG Nett, hvor displayannonser er dominerende. Thu trekker frem at det er høy etterspørsel etter VGTVs videoer i reklamemarkedet: *“Enorm etterspørsel. Vi har vært utsolgt hele høsten og har god inngang fremover. Vi har femten sekunders pre-, mid- og post-rolls. Det er veldig etterspurt.”*

På spørsmål om hvorvidt segmentering av brukere anvendes i reklameøyemed, poengterer Thu at særlig unge er opptatt av å konsumere nyheter gjennom levende bilder. I tillegg utdyper hun hvordan brukerdata kan anvendes for å selge målrettet reklame mot visse segmenter:

Vi har programprofiler. Vi vet at 83 prosent av de som ser på Foppall er unge menn. Hvis det er målgruppen til en annonsør, vil dette programmet være med i anbefalingen. Vi har også data om demografi og geografi per program i VGTV. Så vi har mulighet til å segmentere og legge inn ønsket frekvens.

Av dette ser vi at VGTV i dag aktivt anvender segmentering av brukere mot annonsemarkedet. Thu påpeker også at VG lenge har solgt displayannonser rettet mot enkeltindivider og er i skrivende stund også i ferd med å koble VGTV opp mot et annonsesystem som muliggjør dette for video. Det opplyses også om at er det høy etterspørsel etter mer målrettet videoreklame hos VGTV.

Youtube

Google-eide Youtube har tradisjonelt sett vært en gratis brukerstyrt plattform for short- og mid-form video, med mulighet for Youtube-brukere til å selge annonseplasser foran sine videoer, gjennom Google sitt AdWords-system (Youtube, 2016). I 2015 ble SVOD-tjenesten Youtube Red lansert i USA – en reklamefri versjon av Youtube med flere eksklusive serier og filmer under betegnelsen Youtube Red Originals. Tjenesten er foreløpig ikke lansert i Norge, men ble i februar 2016 varemerkeregistrert hos patentstyret i Oslo av Google (Husby, 2016).

5.3.3 Abonnementsbaserte plattformer (SVOD)

Viaplay og Dplay

Verken Viaplay eller Dplay har reklameinnhold, med unntak av reklamen som allerede er innbrent ved strømming av direktekanaler. Per i dag er ikke reklamepausene spesialtilpasset for strømming, men muligheten for dette kommer vi nærmere inn på i delkapittel 5.4.2 om programmatisk annonsering. Følgelig har ikke MTG og Discovery i dag noen konkrete segmenteringsstrategier rettet mot annonsemarkedet for sine SVOD-strømmetjenester.

TV 2 Sumo

TV 2 Sumo har i likhet med Viaplay og Dplay kun reklame ved strømming av direktesendinger. TV 2 tilbyr også short-form videoinnhold på sine nettsider, hvor de selger reklame i form av pre-rolls. Eriksen uttaler i vårt intervju at det jobbes med et mer effektivt reklameprodukt i TV 2 Sumo, men at det per i dag kun er reklame som følger direktesendinger (eksempelvis fotball). Dette er imidlertid ikke reklame spesielt tilpasset for strømmetjenesten. Foreløpig ser vi ingen segmenteringsstrategi rettet mot annonsemarkedet spesifikt for TV 2 Sumo, men som vi senere skal se så utelukker ikke Eriksen en fremtidig AVOD-variant av TV 2 Sumo. Han trekker i likhet med Myklebust i NRK også frem betydningen av brukerdata og tredjepartsdata for å få til et godt reklametilbud for strømmetjenester, men at teknologien foreløpig ikke er helt på plass.

5.3.4 Fellestrekk

Gjennom våre intervjuer har vi observert at brukerdata er et viktig verktøy i dagens marked, og kan bli særlig viktig i fremtiden. Både for å tilpasse brukeropplevelsen, men også for å selge enkelte segmenter til annonsører. Tradisjonell tv-reklame er ofte differensiert gjennom salg av visse aldersgrupper og sendetidspunkter, med reklameeksponering rundt innhold som når disse seerne. Fra kapittel 5.2 ser vi at tv-husene anvender ulike segmenteringsstrategier overfor sine brukere. Dette er imidlertid relativt brede segmenter, hvor det er lav grad av spesifikk informasjon om brukerne som utgjør segmentet. Forutsetningene for effektiv segmentering innebærer forståelse av sine kundegrupper (Waaser et al., 2004). Anvendelse av brukerdata gir økt innsikt i seernes preferanser og gir muligheter for mer spesifikk targeting. Satsningene til både TV 2 og MTG tyder på at targeting på individnivå er noe som blir viktigere for aktørene.

Dette tar oss over til neste delkapittel, hvor vi retter fokuset mot individuelle segmenter og hvordan disse kan anvendes i annonsemarkedet.

5.4 Individuelle segmenter og programmatisk annonsering

Som tidligere nevnt utgjorde reklameomsetning på internett 40,8 % av total reklameomsetning i elektroniske medier i 2015, hvor displayannonser fortsatt er dominerende (Medienorge, 2016d). PWC (2016) anslår en årlig vekst i internettreklame på 11,1 % fram mot 2020. Selv om total reklameomsetning i elektroniske medier har økt de siste årene, ser vi en klar tendens hvor internett etterhvert er i ferd med å utfordre tv-mediet som den største reklamekanalen for reklame gjennom mediebyråer. I det følgende vil vi kort redegjøre for hvordan data tradisjonelt sett har blitt brukt i targeting på internett, før vi går nærmere inn på prinsippene bak programmatisk annonsering. Til slutt diskuterer vi hva de ulike aktørene gjør på dette området i dag og hvilke muligheter og framtidsutsikter de ser for seg.

5.4.1 Online targeting

De tradisjonelle metodene for targeting på internett har i likhet med tradisjonell tv-reklame vært knyttet til innhold. Side-spesifikk targeting i sin enkleste form kan være annonser som leveres på nettsider innenfor en viss kategori, eksempelvis en annonse for en filmtittel på en filmblogg. Her vil man imidlertid ikke vite om brukeren er interessert i å kjøpe filmen. Mer sofistikert og atferdsbasert targeting vil anvende informasjon samlet av annonsøren og tredjeparter, for å nå brukere basert på deres tidligere online aktivitet, såkalt retargeting (BCG, 2014). Eksempelvis for å treffe brukere som har besøkt en produktside for en filmtittel. Side-spesifikk targeting kan levere høy-skala reklamekampanjer med god rekkevidde, men ofte med lav grad av relevans for brukeren. Retargeting åpner for mer spesifisitet og herunder relevans, men vil ikke alltid levere høy nok skala for en kampanje (BCG, 2014). Figur 5.1 viser utviklingen av metoder for online targeting. Avansert atferdsbasert targeting tilbyr både skala og spesifisitet, og anvender alle de ovennevnte metodene for å nå brukeren. I tillegg kan man ved hjelp av retargeting fra video rette seg mot brukere som eksempelvis allerede har sett en reklamefilm, eller deler av den. Såkalte speilpublikum brukes også, hvor man målretter seg mot brukere som har lignende atferdsmønstre og preferanser som for eksempel en eksisterende kunde (BCG, 2014).



Figur 5. 1: Utviklingen av metoder for online targeting (BCG, 2014, modifisert)⁵

5.4.2 Programmatisk annonsering

Prinsipper

I det følgende vil vi gjennomgå prinsippene bak programmatisk annonsering. Dette er en metode hvor annonsører og mediehus kan kjøpe og selge annonser rettet mot spesifikke brukere, gjennom digitale børser og algoritmer. Vi har valgt å definere *visningsmulighet* som varen som selges på annonseplattformen. Dette innebærer en bruker som besøker en nettside, hvor annonsørene byr for å få vist sin annonse til vedkommende. Videre har vi definert *annonseeksponering* som utnyttelse av visningsmuligheten, altså annonsørens eksponering av sin annonse til brukeren som utgjør visningsmuligheten.

Programmatisk annonsering er automatisk levering av annonsørinnhold på digitale flater, som leveres i sanntid basert på individuelle visningsmuligheter overfor publikum (Bardowicks & Busch, 2013). Busch (2015) poengterer at denne formen for markedsføring er relativt ny, noe som gjør det vanskelig å gi en helt konkret definisjon. En eventuell definisjon vil også fort kunne bli utdatert, da det forventes store utviklinger i fremtiden. Det finnes imidlertid flere karakteristika som er felles for prinsippene bak programmatisk annonsering (Busch, 2015, s. 8):

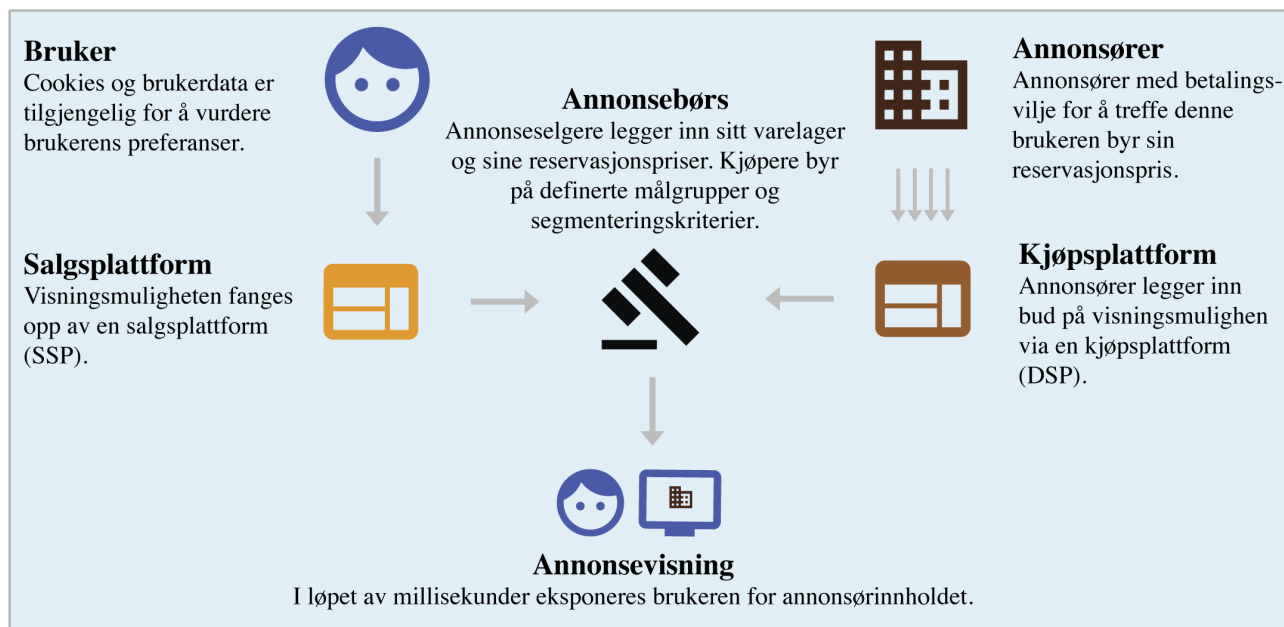
⁵ BCG har skrevet *remarketing*, et noe unøyaktig begrep ofte brukt om reklame mot eksisterende kunder. Behavioral retargeting har cookies og brukerdatabaser i fokus, og vi vurderer derfor retargeting som et mer presist begrep.

- **Detaljnivå**
 - En fullstendig vurdering av potensielle individuelle annonsevisninger foretas, basert på generelle parametere, samt spesifikke mottakere og kontekster.
- **Sanntidsinformasjon**
 - En visningsmulighet vurderes basert på spesifikke karakteristikk og relevant empirisk data som er innsamlet.
- **Sanntidshandel**
 - Utvalget av spesifikke annonsør og visningsmulighet gjøres simultant med utformingen av annonsen, basert på siste tilgjengelige data.
- **Sanntidsutforming**
 - Annonsøren leverer sitt innhold tilpasset visningsmuligheten, umiddelbart etter å ha vunnet budrunden. Annonsen optimaliseres for mottakeren, ofte gjennom dynamisk og datadrevet utforming.
- **Automatisering**
 - Annonsebestilling og levering skjer automatisk i løpet av millisekunder.

I hovedsak er det detaljnivå og automatisering som er de viktigste elementene i programmatisk annonsering. Detaljnivået gir annonsører muligheten til å optimalisere effektiviteten av sine reklamebudsjetter, ved å nå spesifikke brukere/segmenter. Individuelle visningsmuligheter kan velges, evalueres, prises og skapes med et høyt spesifikasjonsnivå ved hjelp av kompliserte prognosemetoder. Automatisering gjør det mulig å foreta en grundig beslutningsprosess for hver enkelt visningsmulighet, noe som ikke tidligere har vært mulig, selv over lengre reklamekampanjer (Busch, 2015).

I praksis innebærer dette at mediene og deres salgssavdeling med sitt varelager av annonseplasser (potensielle visningsmuligheter) utgjør tilbudssiden av markedet. Dette skjer i sanntid gjennom interne grensesnitt eller ved å koble seg opp mot en tilbudssideplattform (SSP, supply side platform). Her mottar mediene visningsmulighetene og data om annonsørene, basert på spesifikke kriterier. Visningsmulighetene som tilgjengeliggjøres, vil i samme øyeblikk som de skapes, mottas av en etterspørselsside-plattform (DSP, demand side platform), hvor de evalueres

etter forhåndsdefinerte beslutningskriterier, empiriske data og prognoser for hver av de ulike annonsørene (Busch, 2015 s. 9). Prosessen illustreres i figur 5.2:



Figur 5. 2: Prosessen bak en programmatisk annonsehandel (egen figur)

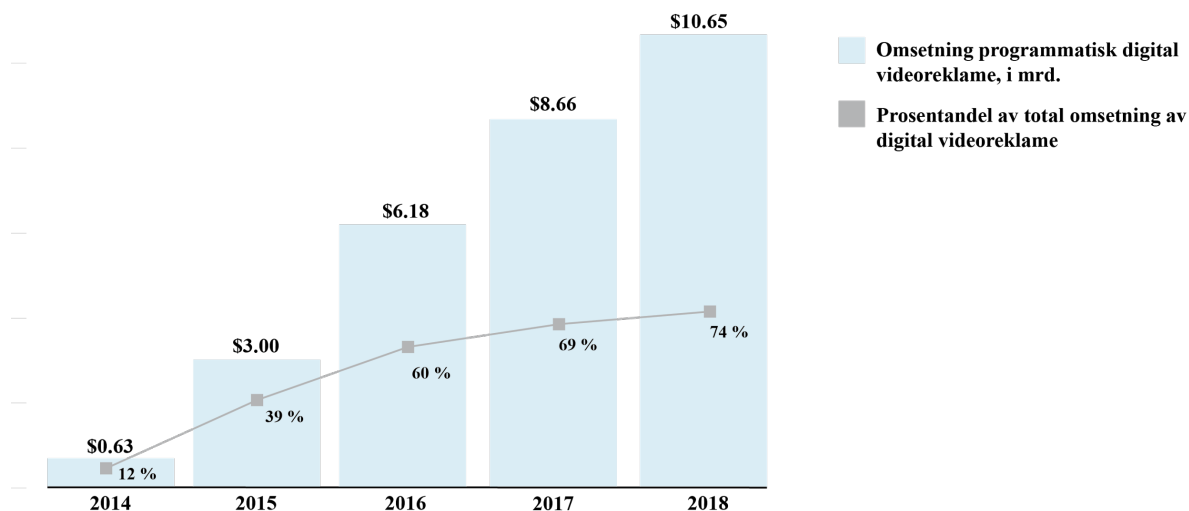
En bruker som besøker et nettsted, har visse egenskaper som fanges opp gjennom cookies eller brukerdata, og utgjør en visningsmulighet. Disse egenskapene kan eksempelvis være alder, interesser og søkehistorikk, basert på mediens egne brukerdata gjennom innlogginger eller fra tredjeparter som Google. Annonserene og mediebyråene setter sine reservasjonspriser, og en kost-nytte-analyse gjennomføres før en automatisk beslutning tas. Visningsmuligheten vil så handles på en reklamebørs, hvor annonsøren med høyest reservasjonspris for en spesifikk visningsmulighet vil vinne budrunden. Hele annonsehåndelen – fra evaluering, salg og prosessering til annonseeksposering, tar omtrent 50 millisekunder, en prosess som skjer millioner av ganger i løpet av et sekund via DSP-er og SSP-er (Busch, 2015 s.10).

I lys av teori om markedssegmentering er dette en interessant utvikling, ettersom annonsører gis muligheten til å kjøpe svært spesifikke segmenter og på tvers av ulike medier. En annonsør kjøper ikke bare reklameplass hos et spesifikt nettsted, men kjøper en visningsmulighet overfor spesifikke brukere – uavhengig av om de eksempelvis besøker et bransjetidsskrift eller en lokalavis. Følgelig er dette en effektiv metode for targeting på individnivå som er vanskelig å

oppnå i mer tradisjonell reklame. I neste avsnitt skal vi se nærmere på hvordan dette benyttes av aktørene i tv-bransjen og hvilket potensiale som ligger bak en slik tilnærming til segmentering.

Praksis

Google var tidlig ute med å utvikle automatiske data-drevne annonsekampanjer på nett. Deres teknologiselskap DoubleClick gjør det mulig for mediehus å sette opp egne reklamebørser, og er sammen med amerikanske AppNexus og Rubicon, de største tilbyderne av programmatisk løsning (Hauger, 2015a). Felles for dem alle er at de lar annonsørene lage automatiserte, data-drevne kampanjer i sanntid, med mål om å optimalisere sine annonser (Busch, 2015). Figur 5.3 viser årlig vekst og prognoser for andelen programmatisk annonsering i det amerikanske markedet for digital video (eMarketer, 2016).



Figur 5. 3: Omsetning programmatisk reklame og andel av digital videoreklame i USA (eMarketer, 2016, modifisert)

I Norge er foreløpig programmatisk handel mest utbredt innenfor displayannonser, men i likhet med det amerikanske markedet ser vi en lignende trend i Norge. I november 2016 hadde omsetningen av programmatisk reklame økt med 71,8 % fra fjoråret, mens tradisjonelle displayannonser hadde en nedgang på 22,8 % (Mediebyråforeningen, 2016). I samme periode økte online videoreklame med 24,8 %. Vi har ikke lyktes i å oppdrive data om det norske markedet for programmatisk videoreklame. Dette skyldes nok delvis at få aktører tilbyr dette og at markedet ennå ikke er helt modent, noe Myklebust bekrefter i vårt intervju. MTGs nye plattform VideoRange tilbyr programmatisk handel på sine nordiske AVOD-tjenester, men i vårt

intervju med Korbi i MTG fremkom det at programmatisk handel foreløpig utgjør en liten andel av deres reklameomsetning i Norge. Flere aktører investerer imidlertid i løsninger for å tilby programmatisk videoreklame, som Schibsted med sitt nylige samarbeid med AppNexus (Schibsted, 2016). Annonsebørsen vil kunne nå ut til 2,6 millioner unike nettbrukere, og åpner for handel av annonser på alle Schibsted-eide plattformer, både nasjonale og internasjonale (Fossbakken & Hauger, 2016). Herunder VGTV – hvor programmatisk videoreklame hittil ikke har blitt tilbudt, som i 2017 også skal kobles opp mot AppNexus. Dette forklarer VGTVs forretningsutvikler Gøril Karlsen Thu i vårt intervju, hvor hun også trekker frem satsingen på programmatisk handel som viktig i et marked med veldig høy etterspørsel etter videoreklame:

Vi selger noe programmatisk i VGTV, men ikke så mye som vi kunne gjort uten de tekniske utfordringene. Derfor skal vi over på nytt annonsesystem i 2017. Jeg tror andelen programmatisk reklame vil bli høy, så derfor kommer vi til å jobbe på salgssiden med skreddersøm til kundene.

TV 2 samarbeider med DoubleClick og selger programmatisk displayannonser blant annet på TV 2.no, hvor de også selger pre-rolls foran short-form videoinnhold. Eriksen trekker fram at targetting av seere ved bruk av data er noe TV 2 satser på for å kunne tilby et mer effektivt reklameprodukt tilpasset deres tjenester, inkludert TV 2 Sumo:

Jeg leder et prosjekt hvor vi har teamet opp med Google, og kjører deres annonseplattform på våre tjenester. På vår short-form plattform bruker vi pre-rolls. For våre premium-tjenester på TV 2 Sumo, som er en abonnements-tjeneste, så er utfordringen at vi ikke bør komme i konflikt med inntektsmodellen på tjenesten. Her er det mer naturlig å kun ha fokus på kun mid-roll. Reklamen som normalt er innbrent i direktesendinger kan på digitale plattformer erstattes med en personlig tilpasset reklame, profil-basert. For eksempel kan lokasjon, kjønn og alder og interesser knyttes mot en profil.

En slik satsning vil bidra til å gjøre tv-reklame mer spesifikt rettet, hvor to seere av samme livesending vil få servert forskjellig reklame. Dette er en helt annen tilnærming sammenlignet med hva vi ser i det tradisjonelle tv-markedet, hvor alle seerne får servert samme reklamepause.

Strømmetjenester kan bidra til å forene fordelene med tradisjonell tv-reklame (høy rekkevidde) og fordelene med internettreklame (høy relevans). Det vil imidlertid avhenge av typen innhold og segmenteringskriterier, samt hvorvidt man har gode nok data til å foreta effektiv segmentering. Myklebust trekker fram at eierskap til kunden er viktig for å lykkes med programmatisk:

For å gjøre programmatisk bra må man eie kunden og kundedataene. Derfor er kommersielle aktører veldig opptatt av å ha kontroll over hele verdikjeden, nettopp for å kunne gjøre reklameinserts “on the fly” og ha nødvendige data for å gjøre det.

Eriksen bekrefter at samarbeidet med DoubleClick er et strategisk valg for TV 2, der de selv tar steget mot mer kontroll over verdikjeden i annonsemarkedet:

TV 2 er på full fart inn i nye tjenesteområder, hvor vi som mediehus også kan fungere som et digitalt reklamebyrå. I dag er det flere av mediebyråene som håndterer slike funksjoner for sine kunder hvor det hentes informasjon fra sluttbrukere og reklametjenester defineres etter ulike segmenter. Her kan også vi ta en aktiv rolle for å møte markedet og etterspørselen.

Som tidligere nevnt påpekte Jørn Korbi i MTG at brukere per i dag ikke legger igjen mye informasjon om seg selv når de bruker Viafree. På spørsmål om dette er noe som er i endring svarer han at de jobber med å utvikle systemer som bedre kan identifisere brukeren: “Fremtiden vil være single sign-on, hvor du må fortelle hvem du er for å få se gitt innhold. Men foreløpig er det noen teknologiske barrierer og ulike restriksjoner på hvilken informasjon du får lov til å fange.”

Eriksen i TV 2 trekker også frem muligheten for å i fremtiden koble egne brukerdata mot offentlige data, og dermed eksempelvis treffe visse lønnssegmenter som er attraktive for annonsører. Dette observerer vi blant annet hos Sky UK, som i 2014 lanserte tjenesten Sky AdSmart – en tjeneste for tv-reklame rettet mot spesifikke segmenter (Sky Media, 2015). Tjenesten gjør det mulig å sende forskjellige reklamer på direktesendinger og VOD-innhold, hvor salget skjer gjennom programmatisk handel. Her tilbys targeting basert på flere hundre

parametere, som geografi, livsstil og husholdningstyper – helt ned til mer detaljerte parametere som alder på seerens kjøretøy (Sky AdSmart, 2016). I tillegg kan annonsørene anvende egne kundedata. Set-top boksen som muliggjør dette ligner på Canal Digital sin T-We Box. På spørsmål om tilsvarende løsninger for individuell targetting er under utvikling hos Canal Digital, svarer Content Manager, Marit Aarø (intervju, november 2016), at hun ikke kan kommentere hva som diskuteres med kanalene, men trekker fram følgende:

På generell basis sitter alle tv-selskapene på masse spennende kundedata, som jeg personlig synes kunne vært mulig å parre med programdata. På den måten øker man reklameverdien (...). Så lenge andre har gjort det med suksess er det naturlig at også andre i bransjen gjør det.

Teknologiske løsninger for avansert databasert targetting i tv-markedet eksisterer, men foreløpig er det få av aktørene i Norge som har systemer tilpasset dette. I likhet med Sky UK vurderte også TV 2 i 2011 å utvikle en egen set-top boks, TV 2 Sumo@tv, i samarbeid med Apple Tv-konkurrenten Roku (Helland & Sagvik, 2011). Prosjektet ble aldri gjennomført. Eriksen i TV 2 regner imidlertid med at det raskt vil dukke opp mekanismer for databasert targetting også i det norske tv-markedet. I våre intervjuer har vi sett at tv-kanalene selv har mulighet til å levere forskjellig reklame til ulike segmenter på deres strømmetjenester i fremtiden. Flere av aktørene vi har intervjuet påpeker at selv om individuell segmentering blir viktig i fremtiden, vil fortsatt mye av annonsesalget skje på tradisjonelt vis – og ikke utelukkende programmatisk. Korbi i MTG utdyper:

Det kommer alltid til å være en kombinasjon mellom programmatisk og mer tradisjonelt kjøp. For en datamaskin vil aldri kunne bidra med å prate om hvordan man skal bruke kanalene på best mulig måte. Gjennom kombinasjon av sponsorat, produktplasseringer, integrert samarbeid, AFP (Advertiser Funded Programming) og så videre.

Begrensninger

Som vi har sett er tilgang på gode brukerdata avgjørende for effektiv segmentering. Dette avhenger av aktørenes mulighet for datainnsamling, av norsk personvernlovgivning og hvilke

avtaler med tredjeparter som inngås. Strategidirektør i TV 2, Håkon Knoph (intervju, 8. november 2016), belyser blant annet at Apple har strenge restriksjoner på hvilke data man får hente ut gjennom deres operativsystem iOS, hvor veldig mange av TV 2s brukere befinner seg. Eriksen trekker i vårt intervju også frem et utfordrende aspekt med tv-reklame, nemlig at det i snitt sitter to personer og ser på – noe som også gjelder strømmetjenester. Dette gjør individuell segmentering vanskeligere, og følgelig har aktørene også fokus på personlige enheter hvor man har mer treffsikker informasjon om brukeren.

5.5 Oppsummering

Etter å ha analysert tilbudet i bruker- og annonsemarkedet kan vi nå besvare utredningens første forskningsspørsmål: *Hvordan påvirker internett-distribusjon mulighetene for effektiv segmentering i bruker- og annonsemarkedet?*

Samlet sett ser vi at internett-distribusjon av tv-innhold gir aktørene nye muligheter for segmentering og targetting av sine kunder ved hjelp av brukerdata. Dette åpner for en mer effektiv segmentering, noe som ville vært umulig å oppnå i like høy grad ved tradisjonell tv-distribusjon. PWC (2016) predikerer at omsetningen av online videoreklame vil øke med en konstant årlig vekstrate på 41 % fram mot 2020. Dette gjelder all online videoreklame. For tv-husenes egne strømmetjenester predikeres en tilsvarende vekstrate på 6,1 % (PWC, 2016). Sammen med veksten i programmatisk videoreklame vi tidligere har vist til, antyder dette at individuell segmentering vil bli viktig i fremtiden, noe våre funn fra intervjuer støtter opp om. Selv om aktørene i liten grad tilbyr programmatisk annonsehandel i dag, ser vi tendenser til at segmentering og targetting basert på brukerdata blir viktig – uavhengig av måten man selger reklamen på. Dette fordi økt presisjonsgrad på targetting kan bidra til å øke reklameverdien for annonsørene. Videre vil brukerdata kunne anvendes for å gjøre anbefalinger og tilpasninger for å skape en mer personlig brukeropplevelse. Mer målrettet reklame kan også potensielt påvirke brukeropplevelsen positivt, dersom reklamen oppfattes som mer relevant for seeren. Videre implikasjoner av dette kommer vi nærmere inn på i påfølgende kapittel.

6. Analyse av tv-bransjen som tosidig marked

Tv-bransjen har tradisjonelt sett vært et tosidig marked der tv-kanalene i høy grad har vært reklamefinansierte. Blant aktørenes strømmetjenester i dagens marked ser vi imidlertid at dette ikke er tilfellet. I delkapittel 6.1 studerer vi dette ved å trekke inn faktorer som ifølge Eisenmann, Parker & Alstyne (2006) påvirker en plattforms valg av pris, herunder grad av multihoming, brukersidens priselastisitet og kostnadsstruktur. Vi vil også trekke inn kundegruppenes holdninger til reklame i analysen.

I mange tosidige markeder er det ofte en felles distributør på den ene siden av markedet. Dette er også tilfellet i den tradisjonelle tv-bransjen, der aktørene ofte delegerer beslutningsmakten over sluttbrukerpriser til uavhengige distributører. Når aktørene lanserer sine egne strømmetjenester overtar de i praksis dette distribusjonsleddet. I delkapittel 6.2 anvender vi modellen til Kind et al. (2010) for å analysere hvordan internett-distribusjon kan påvirke lønnsomhet, prising og annonsevolum i tv-bransjen. Med bakgrunn i dette vil vi belyse forskningsspørsmål 2: *Hvilke implikasjoner har internett-distribusjon for sluttbrukerpris og annonsevolum i tv-markedet?*

6.1 Prising

I markedet for tradisjonell tv har aktørene ofte plassert alt av tap på den ene siden av markedet og gevinster på den andre siden. De sender tv-programmer gratis til sluttbrukerne og påtar seg kostnader ved å produsere og kjøpe innhold. På den andre siden av markedet får de inntekter gjennom reklameinntekter. Dette innebærer at tv-kanalene i praksis subsidierer sluttbrukerne. Som vi viste i kapittel 5 er det imidlertid få aktører som baserer strømmetjenestene sine på annonseinntekter, og Viafree er den eneste norske AVOD-strømmetjenesten i markedet. Ved internett-distribusjon av tv-innhold blir altså sluttbrukerne i mindre grad subsidiert, sammenlignet med tradisjonell tv-distribusjon. I det følgende vil vi gå gjennom momenter som kan bidra til å forklare tv-aktørenes prising av strømmetjenester.

6.1.1 Single- eller multihoming

Ifølge Armstrong (2006) kan man som nevnt dele inn tosidige markeder i tre forskjellige typer; alle grupper singlehomer, en gruppe singlehomer og alle grupper multihomer. Hvilken type tosidig marked en plattform befinner seg i, vil kunne påvirke valg av prisstruktur – altså allokeringen av pris til hver side i markedet. For analyseformål er det derfor interessant å identifisere hvilken type tosidig marked strømmetjenester inngår i, og hvordan det skiller seg fra det tradisjonelle tv-markedet.

Brukersiden

Markedet for strømmetjenester består av flere aktører, og bruken av en plattform utelukker ikke bruken av en annen. Det finnes altså ingen hindring for multihoming på sluttbrukersiden. For at strømmetjenester skal oppleves som et fullverdig substitutt til tradisjonell tv, er det dessuten nødvendig for sluttbrukeren å benytte flere plattformer. Dette kommer av at de norske strømmetjenestene foreløpig har et begrenset utvalg av innhold, og det er således usannsynlig at sluttbrukeren vil kunne tilfredsstille sine underholdningsbehov med kun én plattform. Dette tyder på at en del sluttbrukere, særlig de som har sagt opp sine tradisjonelle tv-abonnement, vil multihome. Imidlertid er det foreløpig en del sluttbrukere som oppfatter strømmetjenester som et supplement til tradisjonell tv. Dette ser vi blant annet av Kantar TNS (2016) sin undersøkelse som viser at hele 37 % av Netflix-abonentene ser like mye på tradisjonell tv som de gjorde ett år tidligere. Ettersom sluttbrukeren allerede tilfredstiller mye av underholdningsbehovet gjennom tradisjonell tv, er ikke behovet for flere strømmetjenester nødvendigvis så stort, noe som kan trekke mot at en del sluttbrukere kun benytter én strømmetjeneste, altså singlehomer.

Som vi ser i tabell 6.1 er prisene for hver enkelt strømmetjeneste gjennomgående lavere enn for grunnpakkene med tradisjonelle tv-kanaler. Gjennomsnittlig kan sluttbrukerne benytte tre strømmetjenester til samme prisen av én kanalpakke. Antar man at sluttbrukerne har omtrent samme betalingsvilje for strømmetjenester, kan dette tyde på at de vil benytte seg av flere plattformer, altså multihome. Konklusjonen her vil imidlertid avhenge av om strømmetjenester og tradisjonell tv oppfattes som substitutter, eller om sluttbrukeren ønsker å benytte begge deler.

Leverandør	Canal Digital	Get	Altibox	RiksTV	NextGenTel	Strømmetjenester (gjennomsnitt)
Pris (mnd)	439,-	838,-	399,-	449,-	329,-	150,-

Tabell 6. 1: Priser for tradisjonelle tv-abonnement og gjennomsnittlig pris for strømmetjenester⁶

Allerede i 2014 hadde Norge det høyeste forbruket av strømmetjenester i norden, med et gjennomsnitt på 1,6 abonnementer per husholdning (Jerijervi, 2014). Det er også vanlig for familiemedlemmer å dele på strømmeabonnement, og denne trenden øker. Rundt 40 % oppgir at de benytter strømmetjenestene til venner og familie, noe som er en økning på 9 prosentpoeng fra 2015 (Deloitte, 2016). Som tidligere nevnt ligger også nordmenn i verdenstoppen når det gjelder bruk av SVOD- strømmetjenester, med et gjennomsnittlig årlig forbruk på 800 kr (IHS Markit, 2016). Dette er alle momenter som trekker mot at en del sluttbrukere multihomer.

Sammenlignet med å veksle mellom tv-kanaler på en dekoder kan det være vanskeligere for sluttbrukeren å veksle mellom strømmetjenester på en pc eller set-top boks – på grunn av ulike innlogginger og flere abonnementer. Dette innebærer en høyere byttekostnad og vil kunne medføre en lavere grad av multihoming mellom strømeplattformer enn mellom tradisjonelle tv-kanaler. Videre kan det tenkes at teknologisk utvikling vil medføre endringer i brukervaner og økt multihoming i årene fremover. Produkter som Apple TV og Chromecast gir tilgang til flere strømmetjenester på samme set-top boks og reduserer dermed byttekostnaden for sluttbrukeren. I intervjuet med Canal Digital forklarer Marit Aarø at de med deres T-We Box i fremtiden ønsker å samle alt tilbudet på et sted:

Jeg tenker jo at det er det som er vårt målbilde, at vi skal være en superaggregator. Det er vi allerede i dag, ved at vi har majoriteten av alt innhold tilgjengelig hos oss. Vi har blant annet en distribusjonsavtale med Netflix, som også er tilgjengelig på plattformen vår. Vår målsetning er å være den huben hvor du kan gå inn og finne alt innholdet, så blir det ulike betalingsmodeller knyttet til innholdet og leverandørene. Man kan jo tenke

⁶Priser fra leverandørenes nettsider, desember 2016. Noen pakker kombinerer internett og tv-abonnement. Pris for strømmetjenester beregnes ut i fra gjennomsnittet hos de mest brukte tjenestene i Norge: Netflix, TV2 Sumo, Viaplay, HBO og Dplay.

seg et kjempeabonnement hvor man får alt, HBO, Viaplay, Netflix og det hele. Men det tror jeg er litt teoretisk. Tv er ikke som musikk, hvor man kan lage et "all you can eat"-tilbud fordi det finnes så mange rettighetsvinduer. Det ville jo kostet opp mot tusenlappen. Så da tror jeg det handler om å bare ha alt tilgjengelig og ha ulike betalingsmodeller knyttet til hvert innholdsprodukt.

Mens en forholdsvis stor andel av dagens konsumenter oppfatter strømmetjenestene som et supplement til tradisjonell tv, kan også dette endres i årene fremover. Som vi tidligere har vist er konsum av tradisjonell lineær-tv fallende blant unge (Deloitte, 2016). Dersom denne trenden fortsetter vil tv-kanalene bli nødt til å forbedre sine strømmetjenester for å møte etterspørselen. Dette vil kunne medføre at strømmetjenester i større grad vil bli oppfattet som substitutter for tradisjonell tv, noe som igjen kan føre til ytterligere multihoming blant sluttbrukerne.

Det kan også argumenteres for at tradisjonell lineær-tv medfører lav grad av multihoming, da innholdet er forhåndsprogrammert og sendes til et gitt tidspunkt. Dette gjør at en sluttbruker som bytter kanal risikerer å kun få sett deler av programmet som sendes på en annen kanal. Det kan dermed være rimelig å anta at en del tradisjonell tv-seere på et gitt tidspunkt vil forholde seg til én kanal, altså singlehome. Fiberteknologi gjør det imidlertid mulig med tidsforskjøvet innhold, og kan følgelig øke graden av multihoming. På strømmetjenester derimot, har sluttbrukeren full frihet til å velge både program og starttidspunkt, noe som kan tenkes å øke graden av multihoming. Dersom strømmetjenesten har et godt utvalg, vil det også være enkelt for sluttbrukeren å kun bytte mellom innholdet internt på plattformen – og ikke bytte plattform, noe som trekker mot at sluttbrukerne singlehomer. Med andre ord er det ingen entydig konklusjon på om strømmetjenester vil føre til høyere eller lavere grad av multihoming på brukersiden. Samlet sett ser vi imidlertid at sluttbrukerne i dag multihomer også mellom strømmetjenester, dog i noe lavere grad enn på tradisjonell tv.

[Annonørsiden](#)

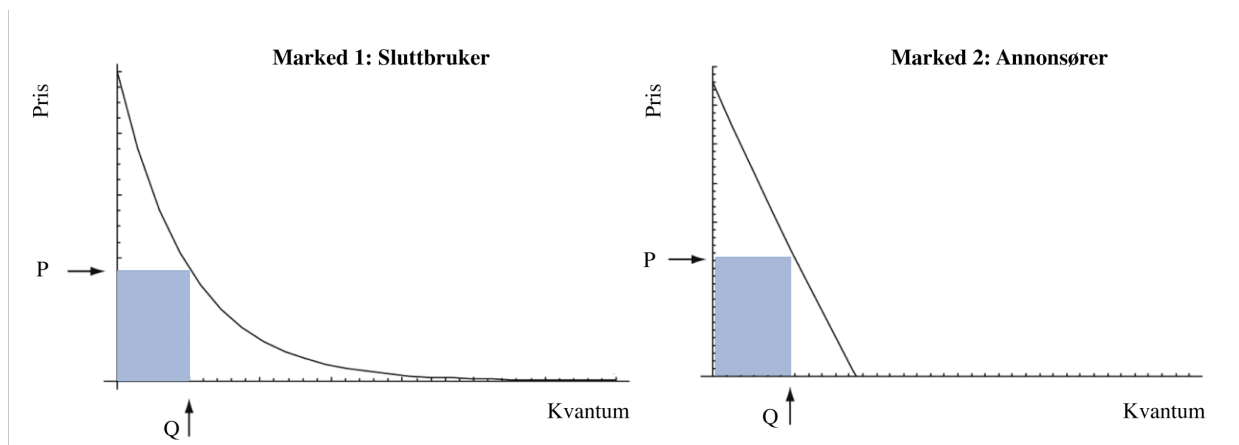
På annonsørsiden finnes det heller ingen hindring for multihoming og annonsører kan benytte seg av muligheten til å annonsere på flere plattformer. Det er imidlertid få plattformer som tilbyr annonsemuligheter i dag, noe som kan tyde på at annonsører vil trekke mot enkelte plattformer

som Viafree – eller må kjøpe tradisjonell tv-reklame som følger direktesendingene hos de andre aktørene. På den andre siden er det rimelig å anta at aktører som Youtube og VGTV kan tilby mye av den samme kundemassen som Viafree. Følgelig er det liten grunn til å anta at Viafree har monopolmakt over sitt segment i annonsemarkedet. En økning i antall aktører som tilbyr annonsemuligheter vil også kunne medføre høyere grad av multihoming på annonsørsiden. Økt bruk av programmatisk annonsering vil kunne presse ned kostnaden ved å annonsere på flere plattformer og følgelig øke graden av multihoming. Fra kapittel 5 har vi også sett at aktørene differensierer sitt tilbud, og det kan tenkes at annonsører som kun ønsker å nå spesifikke segmenter, vil trekkes mot nisjetilbudene – og dermed singlehome. Men som vi har sett vil imidlertid ny teknologi for targeting gjøre det mulig å rette seg mot målgrupper uavhengig av hvilket innhold de ser på, som gjør at annonsører kan multihome og fortsatt nå sine målgrupper. Annonsører ønsker som regel tilgang til størst mulig brukermasse, og vi vurderer det derfor som sannsynlig at de fleste annonsører vil multihome også mellom strømmetjenestene, i likhet med tradisjonell tv-annonsering.

Oppsummert anser vi det som sannsynlig at begge sidene av markedet vil multihome i fremtiden, dersom aktørene tilbyr flere AVOD-strømmetjenester og sluttbrukerne i høyere grad anser strømmetjenester som substitutter til tradisjonell tv.

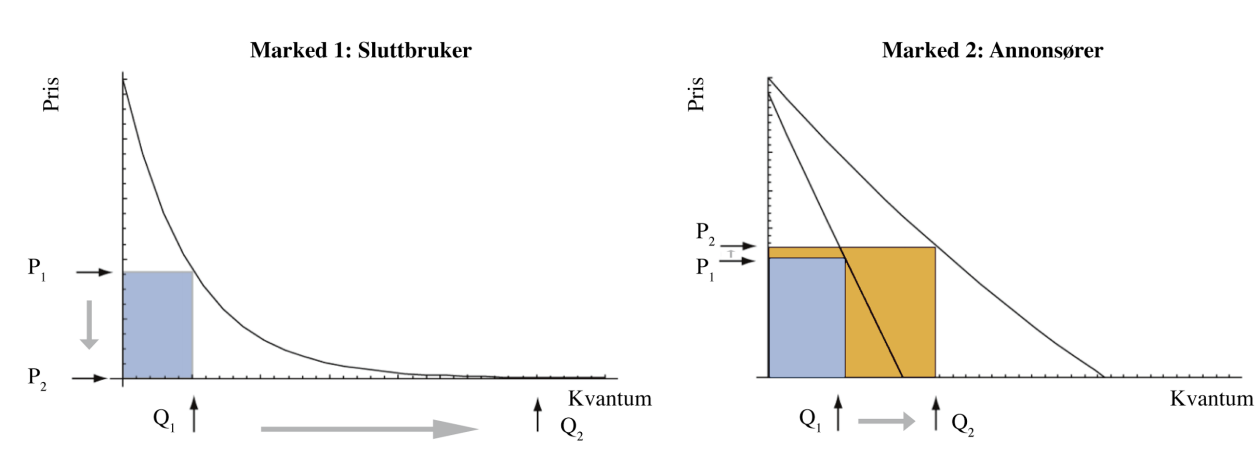
6.1.2 Brukersidens prissensitivitet

En faktor som ifølge Eisenmann et al. (2006) kan påvirke en plattforms valg av pris, er brukersidens prissensitivitet. Det vil si i hvor stor grad etterspørselen på brukersiden avhenger av sluttbrukerprisen. Det er ofte den mest prissensitive siden som subsidieres, noe som er tilfellet i det tradisjonelle tv-markedet. Figur 6.1 viser et illustrativt eksempel på det tradisjonelle tv-markedet, som to individuelle markeder. Som vi ser er det muligheter for profitt i både sluttbruker- og annonsemarkedet, representert i de blå rektanglene.



Figur 6. 1: Tosidig marked uten subsidiering (Alstynne, 2006, modifisert)

Resultatet av å subsidiere sluttbrukerne (marked 1) illustreres i figur 6.2. Ved subsidiering senkes prisen fra P_1 til P_2 som i dette eksempelet er 0. Dette fører til at etterspørselen øker fra Q_1 til Q_2 . Økt etterspørsel og dermed flere seere i marked 1, fører dermed til et skift i etterspørselskurven i marked 2 (annonserene). Annonserenes etterspørsel øker og annonseprisen går opp, fordi verdien av å annonsere har økt som følge av flere seere. Subsidiering av sluttbrukerne øker etterspørsel og profitt i marked 2 mer enn tapet i marked 1. Dette illustreres av det blå og oransje rektangelet i marked 2 (figur 6.2), som er større enn summen av de to blå rektangelene i figur 6.1. Marked 1 med høyest etterspørselastisitet subsidieres, fordi det er på denne siden at lavere pris vil ha størst påvirkning på etterspurt kvantum. Denne økningen i kvantum øker igjen profitten i det andre markedet.

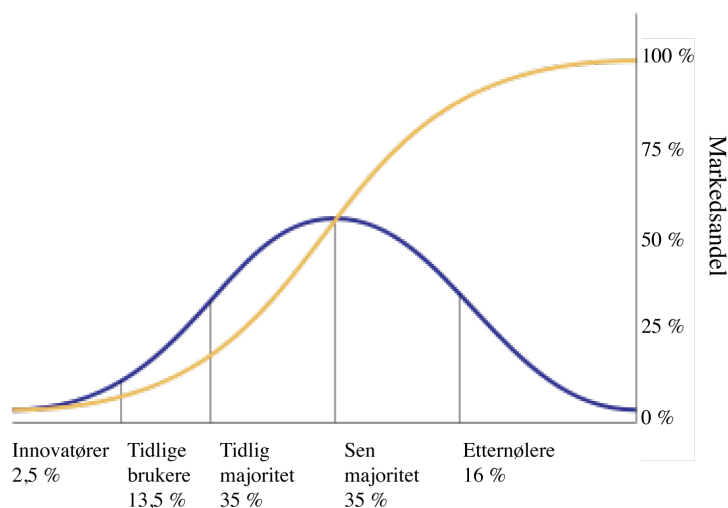


Figur 6. 2: Tosidig marked med subsidiering (Alstynne, 2006, modifisert)

Som figurene illustrerer er det tydelig at sluttbrukerens prissensitivitet kan påvirke en plattforms valg av pris. Følgelig er det relevant å vurdere hvordan prissensitiviteten overfor strømmetjenester skiller seg fra tradisjonell tv.

I delkapittel 6.1.1 viste vi at byttekostnaden knyttet til multihoming på strømmetjenester kan antas å være høyere enn for tradisjonell tv. En høy kostnad ved multihoming innebærer ifølge Rochet & Tirole (2004, s. 35) lavere prissensitivitet for en gitt plattform. Dette følger av at økt byttekostnad til en viss grad låser sluttbrukeren fast til en plattform, og følgelig vil terskelen for å bytte plattform øke. En prisøkning vil dermed ikke føre til at like mange sluttbrukere vil skifte plattform. Dette trekker mot at etterspørselskurven i markedet for strømmetjenester er mindre elastisk enn den vi observerer i markedet for tradisjonell tv.

Brukernes prissensitivitet kan også sees i sammenheng med teorien om diffusjon, som forklarer spredningen av en innovasjon i en befolkning. Figur 6.3 illustrerer dette, der deler av befolkningen (blå graf) gradvis adopterer innovasjonen inntil maksimal markedsandel er nådd (gul graf).



Figur 6. 3: Diffusjon av innovasjon. Basert på Rogers (1983)

Ifølge Rogers (1983, s. 251) har tidlige brukere en relativt høyere inntekt enn senere brukere, noe som kan tyde på at de også har en lavere prissensitivitet. Ifølge dette resonnementet kan det også være rimelig å anta at dagens forholdsvis tidlige brukere av strømmetjenester har en lav

prissensitivitet. Som vi tidligere har sett nærmer andelen av befolkningen som benytter strømmetjenester seg snart 50 %, og følgelig kan det argumenteres for at fremtidige nye brukere (sen majoritet og etternølere) vil ha en høyere prisfølsomhet enn det vi har observert fram til nå. Dette underbygges også av en lavere adopsjonsrate av strømmetjenester i Norge de siste årene, noe vi så i delkapittel 4.4 og figur 4.9.

Et argument imot dette resonnementet er imidlertid at en høy andel sluttbrukere av strømmetjenester er unge personer i alderen 14-25 år (Deloitte, 2016). I utgangspunktet kan det tenkes at denne aldersgruppen har en lavere inntekt enn den eldre befolkningen og følgelig også en høyere prissensitivitet. Imidlertid er det i denne gruppen vi finner flest “cord-cutters” og “cord-nevers”, personer som sier opp eller aldri anskaffer tv-abonnement (Deloitte, 2016). Det kan være rimelig å anta at slike sluttbrukere har en høyere betalingsvilje ettersom de sparer kostnaden knyttet til tv-abonnementet. Følgelig kan det også tenkes at de er mindre prissensitive.

Som vi ser er det flere momenter som trekker mot at sluttbrukerne i markedet for strømmetjenester er mindre prissensitive. Dette innebærer en mindre elastisk etterspørselskurve, sammenlignet med det tradisjonelle tv-markedet. Da er det ikke lenger like åpenbart at strømeplattformene burde subsidiere sluttbrukerne, da dette ikke vil føre til en like stor økning i etterspørsel som for tradisjonell tv. Dette kan bidra til å forklare hvorfor tv-aktørene i større grad velger å hente ut mesteparten av inntektene gjennom brukerbetaling.

I delkapittel 6.1.1 belyste vi at ytterligere utvikling i bransjen kan føre til at det blir enklere for sluttbrukeren å benytte flere strømmetjenester. Dette kan igjen resultere i økt prissensitivitet for en gitt plattform, ettersom sluttbrukerne ikke lenger vil være låst til en gitt plattform i like stor grad. Videre er det også mulig at fremtidige sluttbrukere vil være mer prissensitive enn dagens, jamfør diskusjonen rundt diffusjonsteori. Det er dermed rimelig å anta at flere av de norske tv-aktørene kommer til å lansere annonsebaserte plattformer, for å på den måten kunne kapre de mer prissensitive sluttbrukerne med lavere betalingsvilje. En mulig løsning er å lansere en todelt prisingsmodell, som gir de mest prissensitive kundene mulighet til å se gratis eller betale en lavere pris mot å se reklame, mens de mest reklamesensitive kundene får mulighet til å betale for

å unngå reklame. I intervjuet med Eriksen i TV 2, fremgår det at dette vurderes som en fremtidig mulighet:

Jeg tror nok etter hvert at man vil se Sumo Free og Sumo Betal. Man er nødt til å kunne tilby ulike former for innstegsmodeller. Et eksempel er «freemium» til «premium»-modeller. For eksempel kan man tilby en gratis reklamefinansiert underholdningstjeneste hvor utvalget er noe avgrenset, samt en mindre reklamefinansiert underholdningstjeneste hvor det er redusert reklametrykk, men hvor inntektsmodellen er mer basert på abonnementsinntekter. På en slik måte kan man tilby flere former for tilgang.

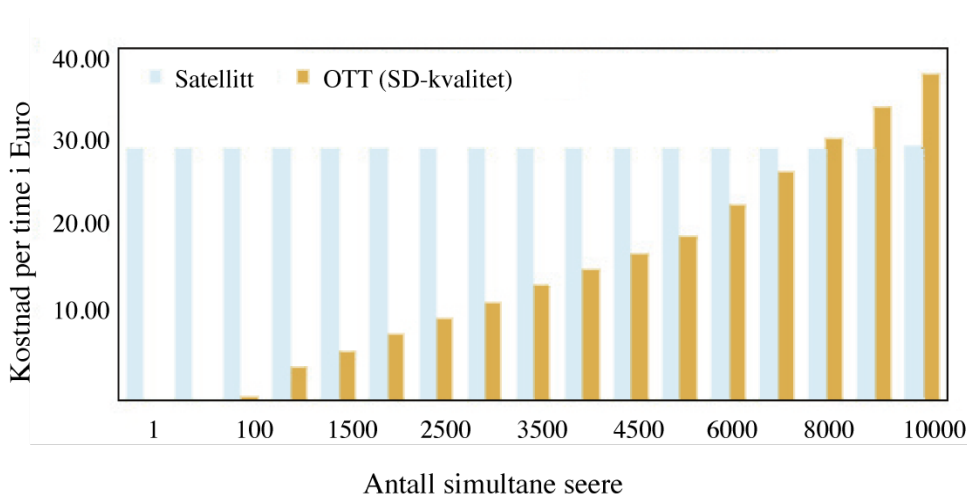
6.1.3 Kostnadsstruktur

Plattformens valg av prisstruktur kompliseres dersom en økning i antall kunder genererer økte kostnader. Årsaken er at valg av sluttbrukerpris i et tosidig marked vil avhenge av både elastisiteten til annonsørene og forskjellen mellom inntekter og kostnader ved betjening av brukersiden. Dette gjelder analogt for annonsørsiden, og følgelig vil prisene på begge sider avhenge av både bruker- og annonsørsidens etterspørselastisiteter og marginalkostnader (Rochet & Tirole, 2003, 2006).

Valg av pris blir imidlertid enklere når hver nye sluttbruker på subsidie-siden ikke genererer en økt kostnad for plattformen, noe som ofte er tilfellet ved virtuelle varer som iblant gis bort gratis. Plattformen må imidlertid være forsiktig dersom det digitale produktet faktisk medfører en kostnad. Subsidiering av den ene siden, i tilfeller med store variable kostnader, kan fort ende opp med store tap for plattformen, særlig dersom kundene har en høy betalingsvilje som ikke blir utnyttet (Eisenman et. al, 2006).

I intervjuet vårt med sjef for TV 2 Sumo, Kristian Bruarøy (intervju, september 2016), fremgår det at kostnadene ved internett-distribusjon og OTT i stor grad er variable, mens det hovedsakelig er faste kostnader knyttet til tradisjonell tv-distribusjon. Som figur 6.4 illustrerer vil de akkumulerte variable kostnadene ved strømming (OTT) overgå kostnadene knyttet til tradisjonelle tv-signaler (satellitt) ved et relativt lavt seertall på omtrent 8000. Grunnen til dette

er at datamengden som distribueres avhenger av antall seere som mottar innholdet, i motsetning til tradisjonell tv, hvor signalet går ut til alle seere uavhengig av om de etterspør innholdet (jamfør figur 4.2).



Figur 6. 4: Kostnad ved OTT- og satellitt-distribusjon (IHS, 2012, modifisert)

Dette kan ytterligere forklare hvorfor vi observerer at mange strømmeplassformer tar brukerbetalning. Dette går vi nærmere inn på i delkapittel 6.2. Myklebust i NRK påpeker imidlertid at de variable kostnadene knyttet til internett-distribusjon faller og at det arbeides med å få til løsninger basert på fastpris:

Så vi prøver å bryte det mønsteret og få datatrafikken litt over på fastpris, og bare bruke CDN⁷ på toppen av trafikken, når det skjer noe eller er store eventer slik vi kan ta en baseline av trafikken selv til en fast pris.

Lavere marginalkostnader ved distribusjon kan i henhold til Rochet & Tirole (2003, 2006) tenkes å gi tv-aktørene et bedre utgangspunkt for å tilby AVOD-strømmetjenester. Imidlertid krever brukerne av strømmetjenester stadig bedre bildekvalitet, noe som vil øke datamengden som distribueres. Dette kan presse kostnadene ytterligere oppover, noe Myklebust trekker frem:

⁷ Med CDN refererer Myklebust til såkalte Content Delivery Networks, noe vi kommer nærmere inn på i verdikjedeanalysen i kapittel 7.

Og det er ikke bare bruken, som spiller inn, det er også kvaliteten. Folk kjøper større og finere tv-er, som gjør at man må øke kvaliteten på det man streamer ut. Dermed får man også større datavolum, og en høyere kostnad hvis man bare fortsetter. Selv om man forhandler ned priser og finner mekanismer som gjør at det blir billigere, for det gjør det, kapasitet blir billigere, så har økningen i datamengde vært mye større.

6.1.4 Holdninger til reklame

Som vi tidligere har sett er det dokumentert at sluttbrukerne påføres en negativ eksternalitet fra annonsørene i tv-markedet (Wilbur, 2008). På internett har sluttbrukerne større muligheter for å unngå reklame, blant annet ved bruk av tjenester som Adblock, som fjerner reklame (Deloitte, 2016). Dette kan redusere verdien av annonseplattformen både for tv-aktørene og annonsørene. Andelen internettbrukere som benytter annonseblokkering lå i 2016 på 27 % (Deloitte, 2016). I delkapittel 5.4 siterte vi Eriksen i TV 2, som forklarte hvordan nye måter å integrere reklame i selve innholdet som sendes kan bidra å redusere dette problemet. Internett-distribusjon gjør det også mulig å tilby displayannonser på plattformen. Dette åpner for mindre forstyrrende reklame, som vi ser i bruk hos blant annet VGTV og Youtube. Hvis reklamen oppfattes som mindre forstyrrende, vil de negative eksternalitetene fra annonsør til sluttbruker bli redusert. Utvikling på dette området kan dermed tenkes å bidra til et bedre utgangspunkt for AVOD-strømmetjenester i framtiden. Online videoreklame er foreløpig mest utbredt på short-form-plattformer (PWC, 2016). Korbi utdyper imidlertid at deres long-form-plattformer blir mer og mer attraktive for annonsører:

Markedet er fortsatt i utvikling, og etterspørselen blir høyere og høyere, hvert fall i forhold til våre produkter. Og man får en veldig attraktiv eksponering for annonsørene som er bra. Så markedet er relativt nytt og fortsatt i utvikling, og kommer til å øke masse framover.

Dette bringer oss over til neste delkapittel, hvor vi går nærmere inn på hvordan overgangen til OTT-distribusjon og strømmetjenester kan påvirke sluttbrukerpriser og annonsevolum – og hvordan teknologien kan påvirke eksternalitetene i det tosidige tv-markedet.

6.2 Pris og annonsevolum – en analytisk tilnærming

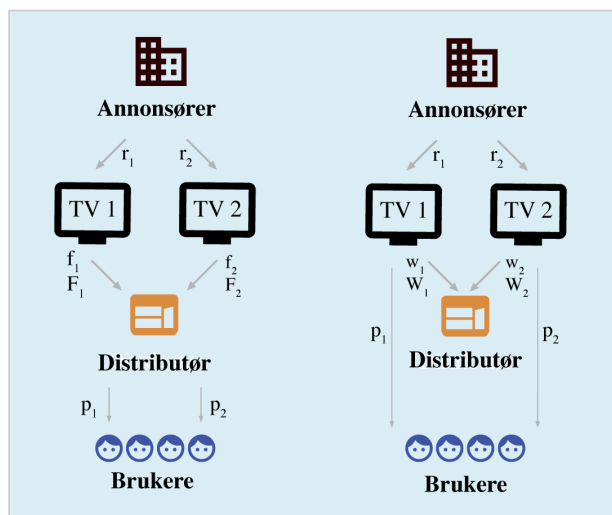
I dette delkapittelet anvender vi modellen i Kind, Nilssen & Sørgård (2010)⁸ sin artikkel om priskoordinering og konkurranse i tv-bransjen. Vi redegjør først for modellen, før vi studerer dagens tv-marked i lys av modellen, med fokus på overgangen til OTT-distribusjon og strømmetjenester.

6.2.1 Modellen

I det følgende vil vi se på et marked besående av to tv-kanaler som opererer i et tosidig marked med annonsør- og seerinntekter. Annonsevolum på tv-kanal i uttrykkes som A_i og seeratterspørselen som C_i (hvor $i = 1, 2$). Tv-kanalene sender sitt innhold gjennom en distributør, og anvendelse av modellen gjøres på to markedsstrukturer (figur 6.5):

I markedsstruktur **D** settes sluttbrukerprisen (p_i) av distributøren, hvor tv-kanal i mottar en variabel avgift f_i samt en fast avgift F_i fra distributøren. Videre setter tv-kanal i sine annonsepriser r_i . Dette reflekterer dagens struktur i tv-markedet, hvor aktører som Canal Digital distribuerer innholdet og setter sluttbrukerprisen.

I markedsstruktur **T** er det tv-kanal i som setter både sluttbrukerpris(p_i) og annonsepriser (r_i), og betaler distributøren en variabel avgift w_i og en fast avgift W_i . Dette reflekterer til en viss grad dagens struktur i strømme-markedet, hvor distributørleddet består av aktører som Akamai som leverer internettkapasitet.



Figur 6. 5: Markedsstruktur når hhv. distributør(D) og tv-kanal(T) setter sluttbrukerpris (egen figur)

⁸ En modifisert versjon av denne modellen er publisert i Kind, Nilssen & Sørgård (2015).

Først presenteres et tre-steps-spill hvor vi finner såkalt first-best løsning med optimal seerpris og annonsevolum for bransjen. Tilgangsprisene F (eller W) og f (eller w), er antatt å være de minst fleksible prisene, og disse antas å bli avtalt mellom tv-kanalene og distributørene på steg 1. Videre antas sluttbrukerprisene å være faste på kort sikt, ettersom tv-seerne vanligvis binder seg til et abonnement over tid. Annonsepriser er imidlertid fleksible, og kan styres av tv-kanalene. Derfor antas det at sluttbruker- og annonsepriser settes i hhv. steg 2 og 3.

Fra Kind et. al (2007, 2009) har vi følgende kvadratiske nyttefunksjon for seernes preferanser:

$$U = C_1 + C_2 - [(1-s)(C_1^2 + C_2^2) + s/2(C_1 + C_2)^2] \quad (1)$$

Hvor s angir graden av produktdifferensiering, eller substitusjonsgrad. En seer vurderer tv-kanalenes tilbud som totalt urelaterte når $s = 0$, og som perfekte substitutter når $s = 1$. I tillegg påvirkes konsumentoverskuddet av annonsevolumet, da det antas at seeren betaler en indirekte pris for den negative nytten Y ved annonseeksposering. Denne totale kostnaden uttrykkes som $G_i = p_i + YA_i$. Dette gir uttrykket for tv-seernes konsumentoverskudd:

$$KS = U - (G_1C_1 + G_2C_2)$$

Ved å sette $Y = 1$ kan vi finne etterspørselen til tv-kanal i ved å maksimere konsumentoverskuddet (2) med hensyn på C_i : $(\partial KS / \partial C_i = 0)$

$$C_i = 1/2 - (2-s)(A_i + p_i) / 4(1-s) + s(A_j + p_j) / 4(1-s) \quad (2)$$

hvor $i, j = 1, 2$ og $i \neq j$.

Annonserens nytte er naturligvis positivt avhengig av annonsevolum og antall seere (C_i). Annonsevolum for annonsør k på tv-kanal i uttrykkes som A_{ik} . Totalt annonsemarked for kanal i uttrykkes som $A_i = \sum_{k=1}^n A_{ik}$. Parameteren $\eta > 0$ angir graden av nytte for et gitt annonsevolum og seertall. Følgelig blir nytten for annonsør k å annonsere på tv-kanal i : $\eta A_{ik} C_i$. Netto nytte for annonsør k sine tv-annonser i markedet blir da:

$$\pi_k = : \eta(A_{1k}C_1 + A_{2k}C_2) - (r_1A_{1k} + r_2A_{2k}) \quad (3)$$

hvor r_i er annonseprisen for tv-kanal i .

Ved å maksimere (3) med hensyn til A_{1k} og A_{2k} , gitt (2), finner vi etterspørselen etter reklame for tv-kanal i :

$$A_i = n/(n+1)[(1 - p_i) - [2r_i - s(r_i - r_j)]/\eta] \quad (4)$$

Ettersom antall annonsører kun skalerer den totale etterspørselen, kan n for enkelhetens skyld settes lik 1. Samlet profitt for distributør og tv-kanalene utgjør da summen av annonse- og brukerbetaling:

$$\Pi^{D,T} = \sum_{i=1}^2 (r_i A_i + p_i C_i)$$

Ved antagelse om $\eta = 1$ (eller lavere) gir dette first-best optimal tilpasning med følgende sluttbrukerpriser og annonsevolum:

$$\mathbf{p} = \mathbf{p}^* = \frac{1}{2} \text{ og } \mathbf{A} = \mathbf{A}^* = \mathbf{0} \text{ (slik at } \mathbf{G}^* = \frac{1}{2})$$

for alle s mellom 0 og 1.

Dette viser at samlet profitt i bransjen maksimeres med reklamefrie tv-kanaler, hvor alle inntekter kommer gjennom brukerbetaling. Høyere verdier av η vil bety økt etterspørsel etter annonser, og dermed medføre $A^* > 0$ og $p^* < \frac{1}{2}$.

Distributør setter sluttbrukerprisen (D)

I markedsstruktur **D** får vi følgende profittfunksjoner for hhv. distributør og tv-kanal:

$$\Pi = \sum_{i=1}^2 (p_i - f)C_i - 2F \quad \pi_i = r_i A_i + fC_i + F \quad (5)$$

Hvor f og F er henholdsvis variabel og fast avgift som betales fra distributør til tv-kanalen, en såkalt todelt tariff. I steg 3 av spillet vil annonsøren sette sine annonsepriser som en funksjon av konkurrentens annonsepris, og vi får følgende responsfunksjon ved profittmaksimering med hensyn til r_i :

$$(\partial \pi_i / r_i = 0)$$

$$r_i(r_j) = (1 + f - p_i - sr_j) / 2(2 - s) \quad (6)$$

Gjennom positiv $\partial r_i(r_j) / \partial p_i$ ser vi at en økning i sluttbrukerpris (p_i) reduserer seerantallet og følgelig reklameetterspørselen for kanal i , som igjen nødvendiggjør lavere annonsepriser (r_i).

Videre viser positiv $\partial r_i(r_j) / \partial r_j$ at høyere annonsepriser hos konkurrerende kanal j vil gi et lavere annonsevolum, og dermed gjøre kanal j mer attraktiv for seerne. Følgelig vil kanal i relativt sett være mindre attraktiv enn kanal j , noe som tvinger frem en reduksjon i annonseprisene. Fra dette ser vi at annonseprisene er strategiske substitutter, ettersom økt pris hos en aktør medfører prisreduksjon hos rivalen (Bulow & Geanakoplos, 1985).

Ved å løse ligning (6) simultant for begge tv-kanalene, finner vi følgende annonsepriser:

$$r_i = [(4 - 3s)(1 + f) - 2(2 - s)p_i + sp_j] / (4 - s)(4 - 3s) \quad (7)$$

Dette viser at kanal i s annonsepriser er fallende med sluttbrukerprisen p_i (negativ $\partial r_i / \partial p_i$). Videre viser positiv $\partial r_i / \partial p_j$ for $s > 0$ at økt sluttbrukerpris hos kanal j medfører lavere seertall og dermed lavere annonsepriser (r_j). Dette øker kanal i s annonsepriser (r_i) ettersom annonseprisene er strategiske substitutter.

Økende variabel avgift fra distributør per seer (f) øker også annonseprisene, ($\partial r_i / \partial f > 0$), ettersom tv-kanalene tjener på høye seertall. Ved økt f vil tv-kanalene ta en høyere annonsepris (r_i) for å redusere annonsevolum ($\partial A_i / \partial f < 0$) og dermed tiltrekke seg en større seerbase (C_i).

På steg 2 setter distributøren p_1 og p_2 som maksimerer egen profitt (Π) med hensyn til (7), som gir den symmetriske løsningen for begge kanalers sluttbrukerpris:

$$p = \frac{1}{2} + [(8 - s) / 2(6 - s)]f \quad (8)$$

Dette kombineres med (2), (4), (7) og (8) for å finne følgende annonsepriser, annonsevolum og etterspørsel/seertall:

$$r = \frac{1}{2}(4-s) + \left(\frac{1}{2}[2(6-s)]\right)f \quad A = (2-s)/4(4-s) - [(10-s)/4(6-s)]f$$

$$C = (6-s)/8(4-s) - 1/8f \quad (9)$$

At annonsevolum (A) er fallende med variabel avgift fra distributøren (f), gjør det mulig for distributøren å sette sluttbrukerpris som er økende med f . Høyere f impliserer også høyere marginalkostnader for distributøren, som forsterker det positive forholdet mellom f og p . Dermed får vi et utfall med høyere total sluttbrukerkostnad enn den som maksimerer total profitt for bransjen i first-best utfallet G^* :

$$G = p + A = \frac{1}{2} + (2-s)/4(4-s) + \frac{1}{4}f > G^* = \frac{1}{2}$$

På steg 1 settes f slik at totalprofitten maksimeres for distributøren og tv-kanalene. Kind et al. (2010) påpeker imidlertid at en variabel pris ulik null kan være vanskelig å opprettholde, da distributøren har incentiver til å reforhandle sine avtaler med ulike tv-kanaler. Dette har vi observert gjentatte ganger i Norge, senest i vår da TV 2 og Canal Digital var i nye forhandlinger (NTB, 2016).

I et fastavgiftsregime mellom distributør og tv-kanalene, hvor $f = 0$, vil kun en fast avgift F overføres. Dette innebærer at annonsevolum er synkende med graden av substitusjon mellom tv-kanalene, ($\partial A / \partial s < 0$). Med andre ord, jo nærmere substitutter tv-kanalene er, jo hardere blir konkurransen om å ha få annonseplasser – som igjen vil gi høyere annonsepriser. Videre vil ikke sluttbrukerprisen påvirkes, ($\partial A / \partial s = 0$). Dette fordi distributøren internaliserer konkurransen mellom tv-kanalene, og setter sluttbrukerpriser som er uavhengige av substitusjonsgraden.

I tilfellet med en todelt tariff, altså en fast og variabel avgift ($f > 0$), kan påfølgende beslutninger for annonsevolum og sluttbrukerpriser (hhv. steg 3 og 2) påvirkes gjennom valget av f på steg 1. Valget av f innebærer en avveining mellom hvordan disse beslutningsvariablene påvirkes. En positiv f vil flytte sluttbrukerprisen i riktig retning, mens annonsevolumet vil flyttes i feil retning, sammenlignet med first-best løsningen. Dette ser vi av ligning (8) og (9), som også viser en motsatt virkning ved negativ f . Optimalt fortegn er dermed ikke gitt, selv om det intuitivt kan

forventes at f er positiv. Dette kommer av at f både har en skadelig og en gunstig effekt på distributørens profittfunksjon. Økt marginalkostnad reduserer profittmarginen, men samtidig reduseres annonsevolumet – noe som gir økt etterspørsel og flere seere for distributøren. For tv-kanalene vil en svakt positiv f ha en entydig positiv effekt. Ved maksimering av total bransjeprofit med hensyn til f finnes følgende optimale variable avgift:

$$(\partial(\Pi + \pi_1 + \pi_2)/\partial f = 0)$$

$$f = f^* = [2(6-s)(2-s)] / (4-s)[4+(8-s)^2] \quad (10)$$

Ved å sette inn ligning (10) for f i ligning (8) og (9) finner man at både sluttbrukerpris og annonsevolum er høyere enn optimal løsning for bransjen ($p > p^*$, $A > A^*$). Samtidig viser det at jo høyere substitusjonsgraden (s) er mellom kanalene, jo lavere sluttbrukerpriser og annonsevolum ender man opp med. Dette fremgår av den inkrementelle endringen i hhv. p og A ved en endring i s , uttrykt ved $\partial p / \partial s < 0$ og $\partial A / \partial s < 0$.

Følgelig vil sluttbrukerpriser og annonsevolum være nærmere first-best løsningen jo høyere substitusjonsgraden er. Dette innebærer også at høyere substitusjonsgrad gir høyere samlet profitt ($\partial \Pi^{D,T} / \partial s > 0$) og etterspørsel ($\partial C / \partial s > 0$). Økende samlet profitt ved økt substitusjonsgrad er uvanlig i ensidige markeder, men i dette tilfellet internaliseres konkurransen mellom tv-kanalene ved at distributøren setter sluttbrukerpris for begge kanaler. Annonsevolumet kontrolleres imidlertid av tv-kanalene, og vil være høyere enn first-best-løsningen, da tv-kanalene maksimerer sin egen profitt uten å ta hensyn til de negative vertikale eksternalitetene som oppstår (reduert inntekt for distributøren og rivalen). Graden av konkurranse påvirker tv-kanalenes annonsevolum, og vil i tilfeller med høy grad av konkurranse føre til at de negative vertikale eksternalitetene minker, og total profitt i bransjen øker.

Tv-kanalene setter sluttbrukerprisen (T)

I markedsstruktur **T** vil profitten til distributør og tv-kanalene uttrykkes ved:

$$\Pi = w(C_1 + C_2) + 2W \quad \pi_i = (p_i - w)C_i + r_i A_i - W \quad (11)$$

hvor w og W er hhv. variabel og fast avgift fra tv-kanalen til distributøren.

På steg 3 vil tv-kanalene velge sine annonsepriser, og ta hensyn til rivalens priser. Ved maksimering av profittfunksjonen med hensyn til annonsepris, får vi følgende responsfunksjon:

$$r_i(r_j) = (1 - w - sr_j) / 2(2 - s) \quad (12)$$

Også her er annonsepriser strategiske substitutter: $\partial r_i(r_j) / \partial r_j < 0$. Ved å løse førsteordensbetingelsene for tv-kanalene simultant får vi:

$$r_i = (1 - w) / (4 - s) \quad (13)$$

På steg 2 settes sluttbrukerprisen av tv-kanalene, som gir responsfunksjonen:

$$p_i = [2(1 - s) + (2 - s)w + sp_j] / (2(2 - s)) \quad (14)$$

Her ser vi at sluttbrukerprisene er strategiske komplementer, altså at en økning i kanal j s sluttbrukerpris gir økning i kanal i s sluttbrukerpris: $\partial p_i(p_j) / \partial p_j > 0$.

Ved å løse (14) simultant for tv-kanalene får man følgende symmetriske løsning:

$$p = [2(1 - s) / 4 - 3s] + [(2 - s) / (4 - 3s)]w \quad (15)$$

som gir følgende reklamepriser, annonsevolum og etterspørsel:

$$\begin{aligned} r &= [1 / (4 - s)](1 - w) & A &= (s^2 / [2(4 - 3s)(4 - s)])(1 - w) \\ C &= [(16 - 12s + s^2) / 4(4 - 3s)(4 - s)](1 - w) & & (16) \end{aligned}$$

Sluttbrukerprisen som settes på steg 2 av tv-kanalene, er økende med den variable avgiften w . Høyere sluttbrukerpriser gir også et lavere publikum, som medfører lavere etterspørsel fra annonsørene og følgelig lavere annonsepriser.

I et fastavgiftsregime ($w = 0$) vil kun W overføres fra tv-kanalen til distributøren. Da vil annonsevolum øke med substitusjonsgraden ($\partial A/\partial s > 0$) mens sluttbrukerprisene vil falle ($\partial p/\partial s < 0$). Med andre ord vil viktigheten av annonseinntekter øke, jo nærere substitutter seerne oppfatter kanalene som, og brukerinntekter være mindre viktige. Ved $s = 1$ (perfekte substitutter) vil konkurransen presse sluttbrukerprisen til $p = 0$, og følgelig vil alle inntektene komme fra annonsemarkedet. Grunnen for at annonsemarkedet er profitabelt for industrien selv når kanalene oppfattes som perfekte substitutter, er fordi annonseprisene er strategiske substitutter. Kind et al. (2010) trekker frem at dette minner om markedet for nettaviser, hvor brukerne oppfatter de ulike avisene som nære substitutter ($s \approx 1$), og hvor avisene i hovedsak kun oppnår inntekter fra annonsemarkedet. Når $w = 0$ og $s > 0$ gjør konkurransen mellom tv-kanalene at sluttbrukerprisene blir for lave og annonsevolumet for høye i forhold til first-best løsningen ($p < p^*$ og $A > A^*$). Siden sluttbrukerprisene avhenger positivt av endringer i variabel avgift ($\partial p/\partial w > 0$) og annonsevolum avhenger negativt ($\partial A/\partial w < 0$) er det rimelig å forvente at w må være positiv for å maksimere samlet profitt. Dette bekreftes ved å maksimere den totale profittfunksjonen for markedet ($\Pi + \pi_1 + \pi_2$), som gir:

$$w = w^* = Ms \{4[(4 - 3s)^2 + 2(2 - s)s] - s^3\} > 0, \quad \partial w^*/\partial s > 0 \quad (17)$$

hvor:

$$M = 1/2[4(2 - s)(4 - 3s)(4 - s) + s^4]$$

Ved å substituere w med ligning (17) i ligningene (15) og (16), finner vi følgende sluttbrukerpriser, annonsepriser, annonsevolum og etterspørsel:

$$p = \frac{1}{2} - 2Ms^2(4 - 3s), \quad r = M[4(4 - 3s) + s^2](4 - 3s). \quad (18)$$

$$A = \frac{1}{2} Ms^2 [4(4 - 3s) + s^2], \quad C = \frac{1}{4} M [4(4 - 3s) + s^2]^2. \quad (19)$$

Ved en todelt tariff der $w = w^*$, altså at variabel avgift settes for å maksimere den totale profitten i markedet, finner vi fra ligning (17)-(19) at sluttbrukerprisene er for lave og annonsevolumet for høyt i forhold til first-best løsningen ($p < p^*$ og $A > A^*$) ved $s > 0$. Videre ser vi at jo nærere substitutter tv-kanalene oppfattes å være, jo lavere er brukerprisene og høyere er annonsevolumet ($\partial p/\partial s < 0$ og $\partial A/\partial s > 0$).

Hvis tv-kanalene oppfattes som nære substitutter ($s \rightarrow 1$) vil hard konkurranse blant tv-kanalene presse sluttbrukerprisene ned mot marginalkostnaden ($p = w$). Men ettersom $w^* > 0$ for alle $s > 0$, vil bransjen som helhet oppnå positiv profitt gjennom brukerbetaling uansett hvor nære substitutter tv-kanalene oppfattes å være.

Av ligning (17) ser vi at $w = 0$ når $s = 0$ (perfekte komplement). I dette tilfellet er hver tv-kanal monopolist i sitt eget markedssegment, og velger sluttbrukerpriser og annonsepriser som maksimerer både individuell og total profitt ($p = p^* = 1/2$ og $A = A^* = 0$). Ved høyere verdier av s vil det bli høyere avvik fra optimal sluttbrukerpris og annonsevolum i first-best løsningen. Dette innebærer at jo nære substitutter tv-kanalene oppfattes å være, jo lavere blir både etterspørselen ($\partial C/\partial s < 0$) og total profitt i bransjen ($\partial \Pi^{D,T}/\partial s < 0$). Ved w noe høyere enn w^* vil tv-kanalene sette sluttbrukerpriser nærmere optimal løsning. Det samme vil gjelde annonsevolum, ettersom $A > A^*$ og $\partial A/\partial w < 0$.

I midlertid vil tv-kanalene ved høyere s få lavere profittmargin ($p-w$), som gir dem incentiv til å selge mer annonseplasser selv om det reduserer etterspørselen blant seerne. Ved å sette w slik at man alltid har $p=p^*$, ville det medført økning i seernes totale kostnad (G) og dermed redusert antall seere. Derfor er det optimalt å sette w slik at $p < p^*$. Dette hindrer imidlertid ikke at funksjonen for den totale kostnaden for seerne blir økende med s :

$$\partial G/\partial s = M^2 s^3 (8 - 3s)[4(4 - 3s) + s^2] > 0 \quad (20)$$

Av dette ser vi at etterspørselen vil bli lavere jo mer tv-kanalene oppfattes som substitutter, på grunn av økt G . Dette er motsatt av tilfellet hvor distributøren setter sluttbrukerprisen.

6.2.2 Oppsummering av modellen

Når distributør setter sluttbrukerpris (D):

Horisontal – ikke vertikal, priskoordinering

Sluttbrukerprisene på tvers av kanalene koordineres av distributøren, men annonseprisene koordineres ikke med sluttbrukerprisene. Følgelig tas det ikke hensyn til tosidigheten i markedet.

Konkurranse om annonsevolum

Ved fastavgift ($f = 0$) internaliserer distributøren konkurransen mellom tv-kanalene, og annonseinntekter blir viktigere jo nærmere substitutter tv-kanalene er. Ved todelt tariff ($f > 0$) vil tv-kanalene maksimere sin profitt ved valg av annonsepris. De vil da ikke ta hensyn til de negative virkningene dette har på distributørens og rivalens inntekt, altså de negative eksternalitetene. Hardere konkurranse mellom tv-kanalene (økt s) reduserer annonsevolum og øker etterspørsel og total profitt.

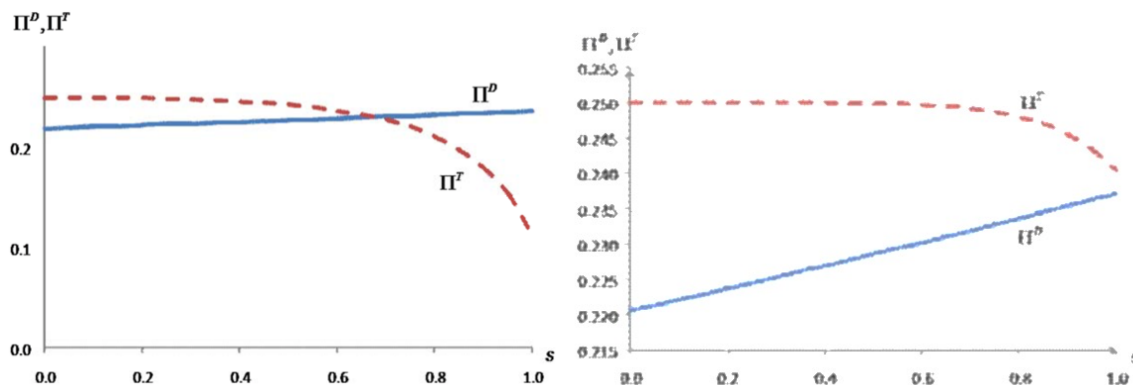
Når tv-kanalene setter sluttbrukerpris (T):

Vertikal – ikke horisontal, priskoordinering

Priser på tvers av kanalene koordineres ikke, men sluttbruker- og annonsepriser koordineres vertikalt. Dette innebærer at tv-kanalen tar hensyn til tosidigheten i markedet.

Priskonkurranse

Ved fastavgift ($w = 0$) vil konkurransen mellom tv-kanalene presse sluttbrukerpriser nedover, jo nærmere substitutter kanalene oppfattes som. I ekstremtilfellet $s = 1$ har tv-kanalene kun annonseinntekter, og lavere samlet profitt enn under **D** ($\Pi^D > \Pi^T$). I motsatt ekstremtilfelle ($s = 0$) vil individuell profittmaksimering hos kanalene gi optimal tilpasning av pris og annonsevolum, og en høyere samlet profitt enn under **D** ($\Pi^T > \Pi^D$). Ved todelt tariff ($w > 0$) vil også brukerpris presses mot marginalkostnad ved høy s , men $w = w^*$ vil gi lavere sluttbrukerpriser enn under **D**, ($p^T < p^D$). Følgelig unngås høye brukerpriser, og uavhengig av substitusjonsgraden s vil samlet profitt alltid være høyere enn under **D**, ($\Pi^T > \Pi^D$). Dette fremgår i figur 6.6:



Figur 6. 6: Samlet profitt i markedsstruktur T og D, ved fastavgift (venstre) og todelt tariff (høyre) (Kind et al. (2010))

Tabell 6.2 presenterer en sammenligning av markedsstrukturene **D** og **T** i de ulike tilfellene vi har diskutert:

	Fastavgift ($w = 0$ og $f = 0$)		Todelt tariff ($w = w^*$ og $f = f^*$)	
	D	T	D	T
Perfekte substitutter ($s = 1$)	<ul style="list-style-type: none"> - Konkurransen presser ned annonsevolum. - Distributør internaliserer konkurransen, og priser uavhengig av s. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brukerpriser presses til marginalkostnad ($p = w = 0$). - Kun annonseinntekter • $\Pi^D > \Pi^T$ 	<ul style="list-style-type: none"> - p og A nærmere optimal løsning (opt.). - Lavere pris (p) og annonsevolum (A) - Høyere Π^D og C 	<ul style="list-style-type: none"> - p lavere og A høyere enn opt. - Lavere pris (p) mot marginalkost. - Høyere annonsevolum (A) - Lavere Π^T og C • $\Pi^T > \Pi^D$
Perfekte komplement ($s = 0$)	<ul style="list-style-type: none"> - Høyere annonsevolum - Distributør internaliserer konkurransen, og priser uavhengig av s. 	<ul style="list-style-type: none"> - Individuell profittmaksimering gir optimal løsning ($p = p^*$). - Kun brukerinntekter • $\Pi^T > \Pi^D$ 	<ul style="list-style-type: none"> - p og A høyere enn opt. - Høyere pris (p) - Høyere annonsevolum (A) - Lavere Π^D og C 	<ul style="list-style-type: none"> - p og A nærmere opt. - Høyere pris (p) - Lavere annonsevolum (A) - Høyere Π^T og C • $\Pi^T > \Pi^D$

Tabell 6. 2: Oppsummering Kind et al. (2010)

Implikasjoner

En markedsstruktur hvor tv-kanalene setter sluttbrukerprisen kan være gunstig for både bransjen og seerne, sammenlignet med når distributøren setter sluttprisen. Kind et al. (2010) poengterer at dette drives av det tosidige markedet i tv-bransjen, og viser til Rochet & Tirole (2003) om at korrekte prisingstrukturer er avgjørende for effektiviteten i tosidige markeder. Dette kan ikke oppnås når agenter har beslutningsmakt over prisingen, da de ikke koordinerer prisene med hensyn til eksternalitetene som annonsørene og brukerne påfører hverandre.

Videre påpekes det at fordelene med dagens struktur i tv-bransjen er at det hindrer direkte konkurranse mellom tv-kanalene i sluttbrukermarkedet. Dette kan i tilfellet hvor tv-kanalene setter pris, delvis løses ved å ha høye variable avgifter, som tv-kanalene viderefører gjennom høyere sluttbrukerpriser. Dermed konkluderer Kind et al. (2010) med at denne markedsstrukturen gir høyere profitt i bransjen, selv i tilfeller der seerne oppfatter kanalene som nære substitutter.

6.2.3 Analyse av markedet for strømmetjenester

I det følgende vil vi anvende Kind et al. (2010) sin modell på det tosidige tv-markedet i Norge, og se hvordan endringer i markedsstruktur ved overgang til strømmetjenester ser ut i lys av modellen. Videre studerer vi hvordan eksternalitetene som de ulike sidene av markedet påfører hverandre, kan påvirkes av de tidligere diskuterte metodene for segmentering og targeting.

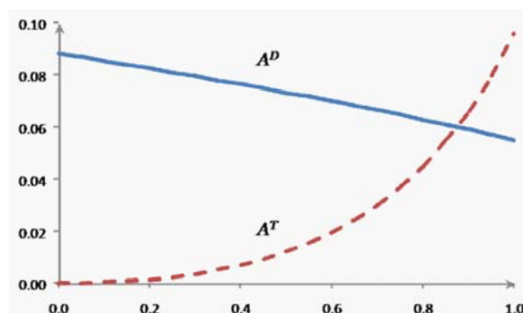
Distribusjonskostnader

I våre intervjuer fremgår det som tidligere nevnt at kostnadene knyttet til internett-distribusjon er mer variable enn ved tradisjonell distribusjon. Dette ettersom innholdet som distribueres krever en viss internettkapasitet som prises per gigabyte. Et illustrerende eksempel kan være en fotballkamp. Gjennom tradisjonell distribusjon vil tv-kanalen betale distributøren en forhåndsavtalt pris for distribusjon av signalet. Gjennom OTT-distribusjon betaler tv-kanalen en variabel pris basert på antall gigabyte som overføres. Datamengden avhenger av antall seere, og en populær kamp vil bli dyrere å sende enn en mindre populær kamp. Dette er interessant i lys av modellen ettersom tilfellet med todelt tariff i alle tilfeller medfører høyere profitt for bransjen når tv-distributørene selv setter prisen, uavhengig av substitusjonsgraden.

Markedsstruktur

Som vi har sett viser Kind et al. (2010) at beslutningsmakt over sluttbrukerpriser hos tv-kanalene kan gi et bedre utfall for bransjen. I markedet for tradisjonell tv er det distributørene som avgjør sluttbrukerprisen. I markedet for strømmetjenester er det imidlertid tv-kanalene som styrer store deler av verdikjeden. Her er innholdsdistributører som Canal Digital byttet ut med leverandører av internettkapasitet, og sluttbrukerprisen settes av kanalene selv.

Med antagelse om at tv-aktørenes strømmetjenester opererer i et marked med todelt tariff som pris for distribusjonen, fremgår det av modellen at substitusjonsgraden mellom tv-kanalene er avgjørende for utfallet. Som tidligere nevnt er annonsepriser strategiske substitutter og sluttbrukerprisene er strategiske komplementer. Dersom tv-kanalene oppfattes som urelaterte ($s=0$) tilsier modellen at man vil se høye sluttbrukerpriser og lavt annonsevolum. Jo nærrere substitutter tv-kanalene oppfattes som, jo større vil annonsevolumet bli, og brukerbetalingen vil bli lavere. Dette ser vi av figur 6.7:



Figur 6. 7: Annonsevolumets avhengighet av substitusjonsgrad (Kind et al., 2010).

Et spørsmål blir da i hvilken grad strømmetjenestene i dagens marked oppfattes av brukerne som substitutter. De fleste tjenestene tilbyr samme type innhold som sport og drama, men de har alle forskjellig innhold innenfor sine kategorier. Å anse strømmetjenestene som perfekte substitutter vil derfor være en urealistisk forutsetning. Dette ser vi fra vår beskrivelse av aktørenes tilbud i kapittel 5, og underbygges ytterligere av at norske husholdninger i snitt abonnerer på 1,6 strømmetjenester (Kampanje, 2016). Videre ser vi kun én reklamefinansiert aktør i markedet, mens majoriteten har sine inntekter gjennom brukerinntekter. Selv om våre funn indikerer at dette har mye å gjøre med kostnader knyttet til innholdsrettigheter, finner vi likevel dette

interessant i et teoretisk perspektiv. Det norske tv-markedet har tradisjonelt sett vært tosidig med annonseinntekter på den ene siden og brukerinntekter gjennom distributører på den andre. Ved overgangen til strømmetjenester observerer vi imidlertid en lavere grad av annonsevolum og høyere grad av direkte brukerbetaling fra seerne. Dette resonnerer med Kind & et al. (2010) sin modell, hvor samlet profitt er høyere når tv-kanalene selv har beslutningsmakt over prissettingen. Spesielt gjelder dette når tv-kanalene i lav grad anses som substitutter, hvor pris og annonsevolum nærmer seg den optimale first-best tilpasningen – som vi husker bestod av kun brukerbetalinger.

Eksternaliteter

Modellen gir oss også muligheten til å belyse hvordan segmentering og targeting i annonsemarkedet kan påvirke lønnsomheten i bransjen. I det tosidige tv-markedet påfører som kjent annonsørene og seerne hverandre hhv. negative og positive eksternaliteter. Det antas at seerne opplever reklame som en kostnad, mens annonsørene tjener på reklameeksponeringen.

Per i dag er det høy etterspørsel etter online videoreklame, og muligheten for å treffe spesifikke segmenter kan gi økt reklameverdi for annonsørene, noe Thu bekreftet i vårt intervju. I Kind et al. (2010) sin modell inngår graden av nytte for et gitt annonsevolum og seertall som η i netto nyttefunksjonen for annonsør k :

$$\pi_k = \eta(A_{1k}C_1 + A_{2k}C_2) - (r_1A_{1k} + r_2A_{2k})$$

Etterspørselen etter reklame for tv-kanal i er gitt ved:

$$A_i = n/(n+1)[(1 - p_1) - [2r_i - s(r_i - r_j)]/\eta]$$

Her ser vi direkte av ligningen at en økning i η vil føre til en økning i etterspørselen. Vi har tidligere vist at den økte presisjonsgraden ved databasert segmentering og targeting hjelper annonsørene til å nå sine målgrupper i høyere grad. Derfor vil det være rimelig å anta at annonsørenes nytte av annonseringen øker, altså at η blir større. Med andre ord økes effekten av den positive eksternaliteten fra seer til annonsør.

På den andre siden av det tosidige markedet finner vi seerne, som får negativ nytte ved annonseeksposering. I Kind et al. (2010) inngår Υ som en del av den totale kostnaden for seeren:

$$G_i = p_i + \Upsilon A_i$$

Med konsumentoverskuddet definert som:

$$KS = U - (G_1 C_1 + G_2 C_2)$$

Når $\Upsilon = 1$ uttrykkes seerretterspørselen til tv-kanal i som:

$$C_i = 1/2 - (2 - s) (A_i + p_i) / 4 (1 - s) + s(A_j + p_j) / 4(1 - s)$$

Seerens kostnad $G_{ij} = p_{ij} + \Upsilon A_{ij}$ inngår her som $(A_{ij} + p_{ij})$. Dersom Υ reduseres ser vi fra andre og tredje ledd at etterspørselen vil øke. Aktørene som selger reklame argumenterer for at segmentering og targeting tilbyr mer relevant reklame for brukeren, gjennom at annonsørene kan nå de som er i deres målgruppe. Hvorvidt seerne oppfatter dette som mindre irriterende enn mer generisk reklame er vanskelig å vurdere, men intuitivt kan det argumenteres for at reklame for Apple er mindre irriterende for en iPhone-bruker enn for en Android-entusiast. Hvis så er tilfelle, vil kostnaden for seeren være lavere ved reklameeksponeringen, altså at Υ vil være lavere. Med andre ord reduseres den negative eksternaliteten som annonsørene påfører seerne.

Totalt sett vil dette være gunstig for begge sidene av markedet, da seerne irriterer seg mindre over reklamen de får servert, og annonsørene får mer treffsikker reklame for sine budsjetter.

Basert på Kind et al. (2010) kan vi anta at denne reduksjonen av negative eksternaliteter i det tosidige markedet vil gjøre seerretterspørselen mindre avhengig av annonsevolumet. Videre vil økning i positive eksternaliteter øke etterspørselen etter reklame, som i sin tur impliserer økte annonsepriser. Det vil da være mulig å antyde at de nye mulighetene for segmentering og targeting som internett-distribusjon muliggjør, kan øke lønnsomheten til tv-aktørene.

6.3 Oppsummering

Etter å ha analysert tv-bransjen i med utgangspunkt i teorien om tosidige markeder kan vi nå besvare utredningens andre forskningsspørsmål: *Hvilke implikasjoner har internett-distribusjon for sluttbrukerpris og annonsevolum i tv-markedet?*

Innledningsvis så vi at høyere byttekostnader for sluttbrukeren ved å skifte mellom strømmetjenester, kan føre til lavere grad av multihoming enn det som er tilfellet på tradisjonelle tv-kanaler. Videre så vi at en del brukere av strømmetjenester er såkalte “cord-cutters” og “cord-nevers” og vil som et resultat av dette kunne oppfatte strømmetjenester som et substitutt til tradisjonell tv. Nevnte momenter i kombinasjon med teorien om diffusjon, kan trekke mot at brukernes prissensitivitet for strømmetjenester er lavere enn det som er tilfellet for tradisjonell tv. Lavere prissensitivitet kan igjen forklare hvorfor brukerne av strømmetjenester i mindre grad blir subsidiert og må betale høyere sluttbrukerpriser, noe som iht. til teorigrunnet vil føre til et lavere annonsevolum.

Videre så vi at internett-distribusjon vil føre til økte variable kostnader sammenlignet med tradisjonell tv, noe som kan bidra til å forklare aktørenes valg av SVOD-tjenester framfor AVOD. Teknologisk utvikling, lavere kostnader knyttet til å bytte mellom flere strømmeplattformer, og aktørenes ønske om å kapre mer prissensitive brukere, kan resultere i fremtidige strømmetjenester med lavere priser og høyere annonsevolum i årene fremover, noe som også resonnerer med våre funn fra intervjuer.

Avslutningsvis fant vi at ved OTT-distribusjon, hvor tv-aktørene selv setter sluttbrukerpris, vil den totale profitten kunne bli høyere enn ved en markedsstruktur lik den tradisjonelle tv-bransjen. Videre så vi at differensieringsgraden mellom aktørene er avgjørende for både profitt, sluttbrukerpris og annonsevolum i bransjen, og at en høy differensieringsgrad vil medføre lavere annonsevolum og høyere sluttbrukerpriser. Av dette ser vi at differensiering gjennom originalinnhold og nisjeproduksjoner på strømmetjenester kan være en lønnsom fremtidig strategi. Kombinert med våre funn fra kapittel 5 fant vi også at nye muligheter for segmentering og targeting kan påvirke eksternalitetene i det tosidige tv-markedet. Mer treffsikre og relevante annonser vil kunne gi økt reklameverdi for annonsørene og lavere grad av irritasjon for sluttbrukeren, noe som i sin tur kan øke aktørenes lønnsomhet.

7. Verdikjedeanalyse

Satsingen på strømmetjenester har ført til store organisatoriske endringer hos tv-aktørene, noe som påvirker alle leddene i selskapenes verdikjeder. I tillegg har internett-distribusjon av tv-innhold ført til økt konkurranse fra internasjonale aktører, noe som også påvirker de norske aktørenes verdikjeder. For å analysere implikasjonene av dette, vil vi gjennomføre en verdikjedeanalyse med utgangspunkt i Porter (1985, s. 33-62) sitt rammeverk. Gjennom anvendelse i et dynamisk perspektiv vil fokuset særlig være på hvilke nye aktiviteter som endringene i tv-bransjen medfører.

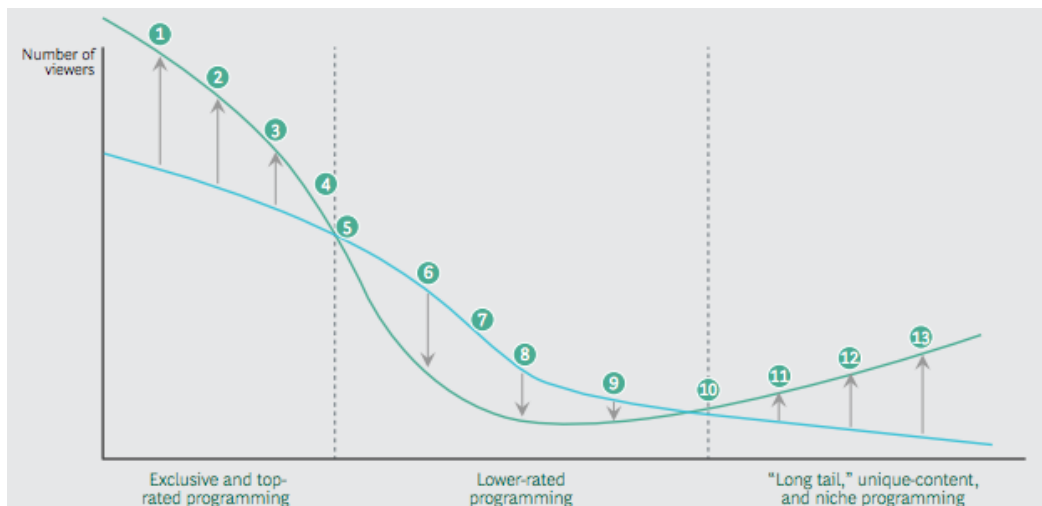
Porters verdikjede er i utgangspunktet tiltenkt analyser på selskapsnivå og ikke på bransjenivå, fordi dette kan hindre identifiseringen av viktige konkurransefortrinn (Porter, 1985, s. 36). Selv om selskap i samme bransje kan være veldig like, kan de ha meget forskjellige verdikjeder. I den videre analysen vil vi derfor ta utgangspunkt i aktøren som drifter den største av de norske strømmetjenestene, nemlig TV 2. Kanalen har uttalt at de vil satse stort på strømmetjenester og har ambisjoner om en tredobling av abonnenter på TV 2 Sumo fram mot 2020 (Jerijervi, 2016). Dette gjør selskapet særlig interessant å se nærmere på.

Ved å benytte en stor aktør i analysen, får vi inkludert elementer som i praksis vil være viktige for alle aktørene i tv-bransjen. Ved å kombinere dette med kvalitativt intervjumateriale fra andre tv-aktører og våre tidligere funn i analysen, oppnår vi et helhetlig perspektiv på endringene i hele bransjen. Samtidig kan vi ved å benytte TV 2 Sumo som eksempel også trekke inn spesifikke kilder til konkurransefortrinn. Vi ønsker å understreke at kilder til konkurransefortrinn også kan være tilsvarende for andre aktører i bransjen, og følgelig vil det være aktøren som utnytter kildene best som oppnår konkurransefortrinnet. En vurdering ut fra SVIMA-rammeverket kunne her vært aktuelt for å vurdere TV 2 sin posisjon i markedet, men ettersom vi vil belyse bransjen som helhet har vi ikke gått nærmere inn på en slik tilnærming. Vi mener at verdikjedeanalysen av TV 2 til en viss grad kan være generaliserbar for bransjen, og at den uansett vil kunne gi en dypere forståelse av dagens markedet. Med dette ønsker vi å svare på forskningsspørsmål 3: *Hvordan påvirkes tv-aktørenes verdikjeder av økt grad av internett-distribusjon?*

7.1 Inngående logistikk

Som et resultat av endringer i seernes etterspørsel har rettighetsprisene på tv-innhold økt, noe som skaper store utfordringer for bransjeaktørene (BCG, 2016). Som figur 7.1 illustrerer har etterspørselen etter både eksklusivt premiuminnhold og nisjeinnhold økt. Dette kan være henholdsvis sport og interiørprogrammer. Etterspørselen etter innhold i mellomsjiktet har falt, eksempelvis mindre komiserier. I tillegg har rettighetsprisene økt på grunn av høyere konkurranse både internasjonalt og lokalt (BCG, 2016). Som en konsekvens av dette har blant annet Netflix satset på mindre innhold, og har de siste årene faktisk redusert sin portefølje i USA (Luckerson, 2016). Knoph i TV 2, trekker også frem følgende i intervjuet vårt:

Utvalget har blitt så stort for forbrukeren, at man ikke har noe plass til mellomkvalitetsinnhold. Så når man har tid velger man høykvalitetsprodukt. Det er så stort utvalg at kunden velger kun det beste. Vi ser en økning i pris på høykvalitetsshow, da spesielt drama, og en reduksjon i pris på alt det i midten. Rettighetsprisene øker også, spesielt for sportsarrangement som fotball og OL.



Figur 7. 1: Nåværende og fremtidig videokonsum (BCG, 2016).

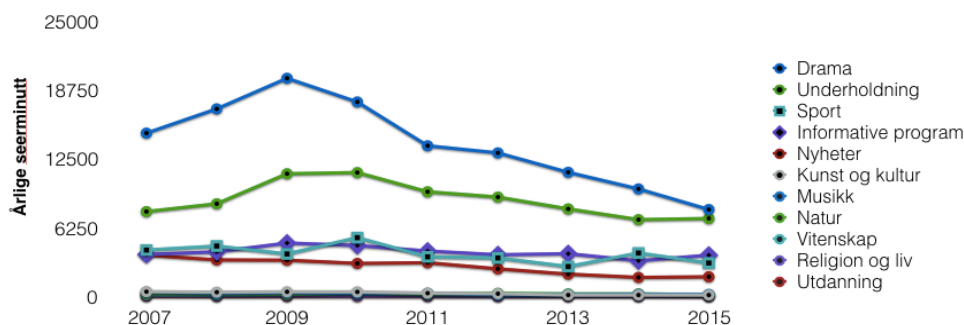
Implikasjonene er at TV 2 må følge med på endringene i etterspørsel for å kunne kjøpe inn relevant innhold og forbli en attraktiv innholdstilbyder i fremtiden. Satsingsområdene til kanalen, som dramaserier, blir stadig dyrere, noe som kan medføre et behov for kostnadsreduksjoner i andre deler av virksomheten. Stadig høyere priser på innhold gjør at TV 2, i likhet med Netflix,

må vurdere om inntektene kan forsvare kostnadene knyttet til en stor innholdskatalog. Rettighetspriser for sportsarrangement har også økt, og i 2016 betalte TV 2 1,6 milliarder kroner for rettighetene til Champions League, omtrent dobbel pris av hva de tidligere har betalt (Wikborg, 2016). På grunn av økt internasjonal konkurranse er det imidlertid ikke selvsagt at en norsk aktør som TV 2 vil være konkurransedyktig i budrunden om slike rettigheter i fremtiden. Dette opplevde TV 2 allerede i 2015, da de tapte kampen om OL-rettighevene, som til slutt gikk til Discovery Communications for 11,4 milliarder kroner (Holden, Husby, Askeland, Overvik & Øgar, 2015). “Mot den amerikanske storkapitalen var det ikke mulig”, uttalte TV 2 den gang. Amazon, som helt nylig lanserte sin strømmetjeneste i Norge, har også begynt å utforske mulighetene for å tilby live-sport, og har vært i dialog om å kjøpe rettigheter til store sportsarrangement i USA (Ramachandran, 2016). Myklebust i NRK uttaler følgende om de internasjonale aktørene:

(...) vi synes det er litt skremmende. Hva om disse nå begynner å kjøpe inn sportsrettigheter lokalt, og begynner å konkurrere med oss på det? Amazon har jo allerede startet i USA (...). Om fem seks år kan det være Netflix som har vinter-OL. Da blir det en utfordring for de andre etablerte kringkasterne.

7.2 Operasjoner

TV 2 har varslet at de skal utvide sin satsning på egenprodusert innhold, og opprettet i 2015 en egen avdeling for utvikling av drama og fiksjon (Hauger, 2015b). Som figur 7.2 viser, er det nettopp dramajangeren som mister flest unge seere på tradisjonell tv. Et godt digitalt dramatilbud kan dermed tenkes å bidra til å overføre denne kundemassen til kanalens digitale strømmeplattform.



Figur 7. 2: Seerminutt i aldersgruppen 20-29 år for tradisjonell tv (NRK Analyse, 2016).

Satsingen på egenproduksjoner kan sees på som et strategisk valg for å differensiere plattformen, blant annet på grunn av økt internasjonal konkurranse. TV 2 har med sin dramaavdeling potensiale til å erverve en unik innsikt innen norsk tv-drama, og kan på den måten stille sterkt i konkurransen med de andre strømmetjenestene. Knoph i TV 2 utdyper dette i intervjuet vårt:

Jeg er veldig optimistisk på våre vegne, fordi vi sitter med et innhold som Netflix, Amazon og HBO ikke har. Vi sitter på program som er norske og nære, og har en nisje og en unik posisjon som ikke våre internasjonale konkurrenter kommer til å matche. Ja, de kan lage nordisk drama, de kan kjøpe god underholdning, men de kommer ikke til å klare å få den temperaturen eller den feelingen med det norske markedet som vi har opparbeidet oss gjennom mange år.

Imidlertid satser også flere av de andre aktørene på egenprodusert norsk drama. Konkurransen i dette segmentet er stor, og det er ikke åpenbart at TV 2 vil klare å oppnå et konkurransefortrinn. Også i dette segmentet er de norske aktørene i ferd med å bli utfordret av internasjonale aktører, noe vi ser gjennom Netflix sin bestilling av en egen skandinavisk dramaserie med planlagt lansering i 2018 (Grinderen, 2016). Til tross for at TV 2s satsing på egenproduksjoner vil være ressurskrevende, kan den imidlertid være svært nødvendig på lengre sikt, dersom rettighetspriser fortsetter å øke.

7.3 Utgående logistikk

Distribusjon av tv-innhold over internett krever teknologi som skiller seg fra tradisjonell tv-distribusjon. Som illustrert i kapittel 4 blir tradisjonelle tv-signaler sendt ut til alle seere samtidig, mens over internett sendes signalene til én og én seer, noe som kan medføre tekniske problemer i situasjoner med mange simultane seere. Myklebust i NRK trekker blant annet frem: “I oppstarten var det store utfordringer i den norske internett-infrastrukturen knyttet til kapasitetsproblemer og flaskehals, som blant annet medførte mye hacking i avspillingen”. Eriksen i TV 2 påpeker også samme utfordring:

Det er et problem i dag også. Det er alltid en teoretisk flaskehals i aksessnettet på internett, man vet aldri når man treffer disse utfordringene. Normalt er man ikke sterkere enn det svakeste leddet på internett, og det er viktig at man tilrettelegger distribusjon av innholdstjenester gjennom flere tilbydere for optimal fremtidig distribusjon.

For å begrense problemene knyttet til internett-distribusjon kjøper TV 2 datatrafikk hos eksterne servere, gjennom såkalte content delivery networks (CDN). Dette fungerer ved at TV 2 Sumo sender sine videostrømmer til disse ulike serverne, som igjen leverer innholdet til seerne, i motsetning til direkte leveranse fra TV 2s egne servere (TV 2, 2015). Økt etterspørsel etter bedre videokvalitet (eksempelvis HD og 4K) innebærer at fremtidens strømmetjenester må takle større datamengder. Derfor er det viktig for TV 2 å være forberedt på en slik økning i datamengde og samtidig vurdere de økonomiske konsekvensene dette vil medføre. Myklebust forklarer i vårt intervju at NRK har avtaler med flere CDN for å kunne fremforhandle bedre priser. Men som vi så i kapittel 6 øker imidlertid datamengden mye raskere enn prisene for kapasitet synker, noe som skaper utfordringer for både TV 2 og de øvrige aktørene.

I 2014 gjorde TV 2 sin plattform tilgjengelig for Apple TV, som følge av stor etterspørsel blant seerne (TV 2, 2014). Discovery sin plattform Dplay var til sammenligning ikke tilgjengelig på Apple TV før to år etter TV 2 Sumo, noe som førte til misfornøyde kunder (Marthinussen, 2015). På Canal Digital sin T-We Box, er det per i dag kun Netflix og NRK sine strømmetjenester som er tilgjengelige. Hvis flere av aktørene i bransjen blir tilgjengelig på en slik plattform, vil det også bli nødvendig for TV 2 Sumo, hvis de skal nå potensielle seere på den plattformen som benyttes. Som vi tidligere har nevnt ønsker Canal Digital i fremtiden å kunne tilby en slik plattform, hvor ulike strømmetjenester samles.

Til tross for at strømmetjenester gir brukeren fleksibilitet til å velge både innhold og sendetidspunkt, er det også stor etterspørsel etter lineære sendinger på strømmetjenestene. Myklebust påpeker i vårt intervju at mye av det som strømmes på NRK sin plattform er live, og at selv om VOD er populært, vil etterspørselen etter direktesendt lineært innhold fortsatt være viktig i fremtiden:

I fremtiden kommer ikke folk til å se på film og serier på lineær-tv, men fortsatt en del sport og kanskje nyheter og underholdning som er litt mer “live-ish” på fredagskvelden. Fallet i lineær tv-seing må vi ta igjen med strømming og OTT (...) men det er jo sånn at 20-30 prosent av strømmingen vår er live, så interessen er der. Det kommer til å synke, men borte det tror jeg ikke det blir.

Implikasjonene er at også TV 2 må tilrettelegge for distribusjon av lineære sendinger gjennom OTT-distribusjon, noe vi i kapittel 6 har vist kan være utfordrende ved høye seertall på grunn av økte variable kostnader sammenlignet med tradisjonell tv-distribusjon.

7.4 Markedsføring og salg

TV 2 opererer som kjent i et tosidig marked. Dette innebærer salg og markedsføring av sine tjenester og reklameprodukter mot henholdsvis bruker- og annonsemarkedet.

Som vi tidligere har sett har tv-reklame, til tross for en stabil utvikling, de senere årene blitt utfordret av internettreklame. Reklamemarkedet er i utvikling og aktørene opplever en økende etterspørsel etter programmatisk vareutvalg (EGTA, 2016). Som vi også har sett gir strømmetjenester nye muligheter for tv-reklame på internett. Knoph bemerker i vårt intervju at programmatisk annonsering vil kunne presse annonseprisene ned, noe vi går nærmere inn på i delkapittel 7.6 om infrastruktur. Knoph poengterer imidlertid at TV 2 vil kunne bli tvunget til å tilby en slik løsning, for å møte den økte etterspørselen fra annonsørene. På lang sikt kan det tenkes at automatisert salg av annonseplasser gjennom programmatisk handel vil være nødvendig for å fortsatt fremstå attraktive for annonsørene. Dette medfører også utfordringer rundt kompetanse innad i salgsavdelinger og for organisasjonsstrukturen, som vi også går nærmere inn på i delkapittel 7.6.

I tillegg har TV 2 som nevnt ambisiøse mål for antall brukere på sin strømmetjeneste. For å nå målet sitt må kanalen sikre at TV 2 Sumo sitt tilbud blir kjent blant forbrukerne, og følgelig vil markedsføring spille en viktig rolle. I delkapittel 5.2 redegjorde vi for dagens tilbud hos de ulike strømmetjenestene, og vi så at det var forskjellige strategier for segmentering i brukermarkedet. Vi så også hvordan brukerdata kunne anvendes for å tilpasse tilbudet og skape bedre

brukeropplevelser. Alt dette vil være viktig å anvende i markedsføringen av sitt tilbud, for å tydeliggjøre overfor forbrukerne hvordan TV 2 Sumo skiller seg fra sine konkurrenter.

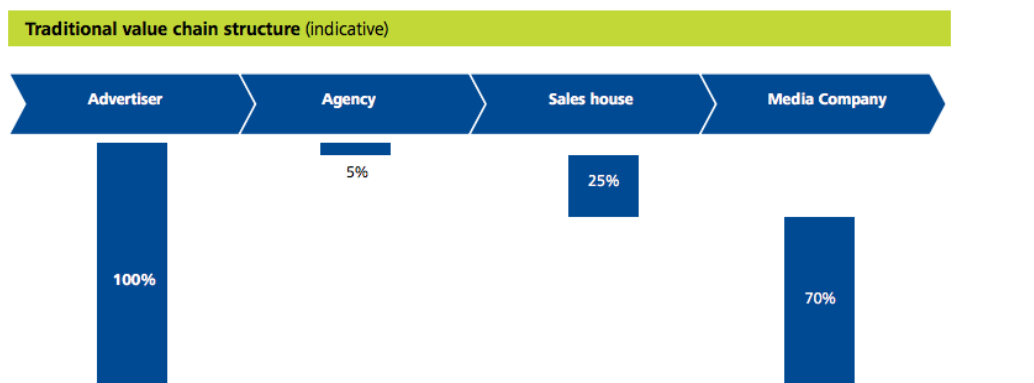
7.5 Service

Når aktørene lanserer sine egne strømmetjenester er det rimelig å anta at servicekostnader kan gå opp som følge av OTT-distribusjon. Ved tradisjonell tv-distribusjon er det distributørene som mottar klager og henvendelser fra seerne ved eventuelle problemer. For strømmetjenester er det tv-kanalene selv som må stå for dette, noe som kan medføre at serviceavdelingen legger beslag på flere ressurser. Følgelig er det viktig for TV 2 Sumo å forutse en slik økning i servicebehov og tilrettelegge for å besvare alle henvendelser på en effektiv måte.

7.6 Infrastruktur

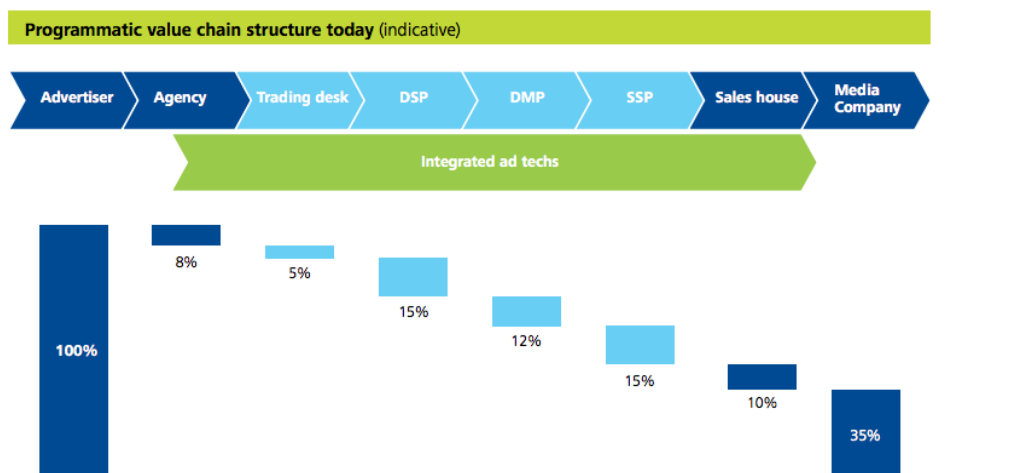
TV 2 var tidlig i gang med digitaliseringen og har driftet sin strømmetjeneste helt siden 1997. Kanalen har følgelig hatt en gradvis overgang til strømmetjenester, noe som kan ha bidratt til at strømmetjenesten i større grad er blitt inkorporert i resten av organisasjonsstrukturen. Det kan tenkes at dette har gitt TV 2 et konkurransefortrinn sammenlignet med sine konkurrenter, eksempelvis Discovery som ikke lanserte strømmetjenesten Dplay i Norge før i 2014 (Discovery Networks, 2014). At satsing på strømmetjenester medfører endringer i organisasjonsstrukturen ser vi også av at TV 2 nylig har igangsatt restrukturering av hele organisasjonen for å satse ytterligere på inntekter fra TV 2 Sumo i fremtiden. (TV 2, 2016b).

Foreløpig har TV 2 Sumo i liten grad benyttet annonser som inntektskilde, men som vi har sett i kapittel 6 kan strømmeteknologien gjøre dette mer aktuelt i fremtiden. Gjennom våre intervjuer har det også kommet frem at mange av aktørene forventer å se flere AVOD-tjenester i årene som kommer. TV 2 må i så fall ta stilling til hvordan de på best mulig måte kan samle og inkorporere brukerdata i reklameøymed. En økt satsning på programmatisk annonsering vil også endre måten tv- reklame selges på, noe som følgelig påvirker organisasjonsstrukturen. Tradisjonell handel av tv-reklame har hovedsakelig vært basert på menneskelig kontakt og manuell ordrelegging mellom byråer og tv-kanalenes interne eller eksterne salgsavdelinger (Deloitte, 2016). Figur 7.3 illustrerer den tradisjonelle verdikjeden for reklamesalg i mediebransjen, med en indikativ fremstilling av hvordan annonsørens reklamekroner fordeles.



Figur 7. 3: Verdikjede tradisjonell annonsering (Deloitte, 2016)

Som vi forklarte i kapittel 5.3 innebærer programmatisk annonsehandel blant annet egne salgs- og kjøpsplattformer (SSP og DSP). Til tross for mer automatisering og mindre behov for manuelt salg, vil programmatisk handel faktisk medføre flere ledd i verdikjeden (Deloitte, 2016). Av figur 6.4 vi at andelen reklamekroner som ender hos medieselskapene blir lavere enn ved tradisjonell annonsehandel.



Figur 7. 4: Verdikjede programmatisk annonsering (Deloitte, 2016)

Som det her fremgår, ser vi at dette skyldes en økning i de totale akkumulerte avgiftene som påløper gjennom verdikjeden. Dette kan forklare hvorfor tv-kanalene foreløpig er noe avholdende med å satse på programmatisk annonsering. Et viktig beslutningsgrunnlag blir

hvorvidt programmatisk handel kan øke den totale kaken, slik at endringene i verdikjeden ikke reduserer lønnsomhetene til tv-kanalene.

Et relativt stort selskap som TV 2 kan imidlertid kunne begrense antall ledd i kjeden, ved å selv overta noen av funksjonene i sine egne salgsavdelinger. Som vi presenterte i kapittel 5, har allerede TV 2 begynt å se på mulige løsninger for dette, som et ledd i å oppnå mer kontroll over verdikjeden i annonsemarkedet – og herunder økt lønnsomhet i forbindelse med reklamesalg.

7.7 HRM

Flere av tv-aktørene har intensivert prosessen med å ansette personell med kompetanse innenfor strømming. TV 2 har nylig ansatt ny direktør for TV 2 Sumo og har i 2016 også ansatt ny strategidirektør, som et ledd i satsingen på TV 2 Sumo (TV 2, 2016c). Personell med rett kompetanse kan være svært verdifullt for selskapet, spesielt i perioder med store og komplekse endringer. Dette ser vi også at de andre aktørene i bransjen satser på, som Discovery Networks' nylige rekruttering av Simen Østgaard, som tidligere har hatt ansvar for å bygge opp NRKs strømmetjeneste (Discovery Networks, 2016b). Anskaffelse av dyktig personell er følgelig en potensiell kilde til å skape og opprettholde konkurransefortrinn i markedet.

Nedgangen i tradisjonell tv-seing og økt digitalisering har ført til at flere aktører har iverksatt nedbemanninger og kostnadsbesparelser. Dette gjelder særlig TV 2 som skal gjennomføre en bemanningsreduksjon på 177 personer og kostnadsbesparelser på 350 millioner kroner (Graatrud & Lindblad, 2016). For å tilrettelegge for en frivillig nedbemanningsprosess har TV 2 tilbudt sluttpakker til sine ansatte. Dette er imidlertid ikke uten risiko ettersom virksomheten da risikerer å miste svært kompetente ansatte, noe som kan skade bedriften på lengre sikt. Det er også sjelden at en virksomhet klarer å gjennomføre nedbemanningen kun ved bruk av sluttpakker, noe som også har vært tilfelle i TV 2 (Graatrud & Lindblad, 2016). Gjennomføringen av nedbemanningen har blitt kritisert, og særlig har selskapets kompetansekartlegging fått negativ omtale (Ighanian & Pettersen, 2016). Dette er aspekter som kan skade TV 2s bedriftskultur – som igjen er knyttet til sekundæraktiviteten infrastruktur, og som potensielt kan ha en utstrakt innvirkning på resten av virksomheten.

7.8 Anskaffelser

Diskusjonen under inngående logistikk vil også i stor grad gjelde for anskaffelser, men i henhold til Porter (1985, s. 41) er sekundæraktivitetene knyttet til selve prosessen rundt anskaffelser og ikke produktene i seg selv. Som nevnt har rettighetsprisene for innhold økt kraftig de siste årene, og som en konsekvens av dette er det prognostisert at innholdsprodusentene vil kapre en større andel av overskuddet i tv-markedet fremover (BCG, 2016). Dette understreker viktigheten av innkjøpsrutiner, prisforhandlinger og gode avtaler med innholdsprodusenter. Dette vil følgelig kunne innebære et konkurransefortrinn som TV 2 bør utnytte, selv om vi tidligere sett at internasjonal konkurranse utgjør en stadig større trussel.

7.9 Teknologi

Teknologisk utvikling har vært en avgjørende faktor for endringene vi ser i dagens tv-marked og er fortsatt en viktig aktivitet i utviklingen av strømmetjenester. Som vi så under primæraktivitetene, er teknologiske løsninger nødvendige for å møte utfordringene knyttet til internett-distribusjon. Digitaliseringen har også medført mange nye muligheter ved bruk av data, som eksempelvis til å lansere produktendringer for en begrenset gruppe brukere. På den måten kan aktørene vurdere endringens effekt og mottakelse før de gradvis skalerer opp til resten av kundemassen. I tillegg kan aktørene, allerede tidlig i produksjonsfasen, analysere hvordan nye produksjoner blir mottatt av seerne. Myklebust i NRK utdyper:

Med dagens teknologi kan vi sørge for at programmene treffer brukerne bedre, ved bruk av data. Vi kan tidlig finne ut om innholdet er populært eller ikke, og hva som bør endres på. Vi kan se hvilke steder i innholdet seeren mister interessen og tilpasse våre produksjoner deretter.

TV 2 lanserte i 2016 et nytt brukergrensesnitt og offline-muligheter på plattformen sin, noe som viser at de er opptatt av å forbedre produktet sitt. Oppdateringen gjør det blant annet lettere for brukeren å navigere gjennom en mer oversiktlig presentasjon, og innebærer både søkeoptimalisering og produktforbedringer (TV 2, 2016d). Ved å kontinuerlig forbedre produktet sitt for å skape en sømløs digitalt distribusjon og et godt brukergrensesnitt, kan TV 2 skape fornøyde og lojale kunder. Dermed vil de også kunne stå sterkere i konkurransen med de øvrige

aktørene i markedet. Som vi så i delkapittel 5.4 kan nye teknologiske løsninger også gi aktørene flere muligheter i reklamemarkedet, gjennom targeting og programmatisk annonsering. Videre utvikling av prosesser for distribusjon av reklame vil følgelig være viktig for TV 2 dersom de øker annonsevolumet på plattformen i fremtiden.

Som et ledd i satsingen på strømming opprettet TV 2 i 2011 teknologiselskapet Vimond (Vimond, 2016a). Vimond har utviklet seg til å bli et ledende teknologiselskap og selger i dag tjenester for utvikling av medieplattformer til hele verden (Vimond, 2016b). TV 2 har gjennom sitt eierskap i Vimond en tett kobling til selskapet, og det kan tenkes at dette kan bidra til å skape et teknologisk fortrinn for TV 2. I vårt intervju påpeker Myklebust i NRK at det teknologiske aspektet stadig blir viktigere for hele bransjen:

Vi må ha en annen kompetanse enn vi hadde tidligere. Streaming og internett og de områdene der gjør at vi er avhengige av mer teknisk kompetanse. For eksempel Netflix, selv om de nå produserer mer og mer innhold så sier alltid sjefene der at de er først og fremst et teknologiselskap, de er ikke noe medieselskap. For det er teknologien som har muliggjort og muliggjør den suksessen de har.

Satsing på ny teknologi ser vi også er viktig for TV 2s konkurrenter. Dette ser vi blant annet av Discovery, som nylig annonserte at de har inngått et samarbeid med teknologiselskapet BAMTech, som er ledende leverandør av OTT-plattformer i det amerikanske markedet. (Discovery, 2016a).

7.10 Oppsummering

Gjennom verdikjedeanalysen av TV 2, kan vi nå belyse forskningsspørsmål 3: *Hvordan påvirkes tv-aktørenes verdikjeder av økt grad av internett-distribusjon?*

Vi har identifisert store logistikkmessige endringer for TV 2, særlig innen innkjøp og distribusjon av innhold. Endringer i etterspørsel blant tv-seere og økt internasjonal konkurranse har medført økte rettighetspriser, og følgelig står TV 2 overfor høyere innkjøpskostnader i tiden fremover. Strømming av innhold krever også leie av distribusjonsnettverk (CDN), og til tross for at prisene har gått ned, har datamengden som distribueres økt og medført høyere kostnader for kanalen. Videre så vi at TV 2 satser på mer norsk og egenprodusert innhold, noe som kan sees på som en differensieringsstrategi. Basert på våre funn fra kapittel 6 kan dette være en lønnsom strategi for TV 2, og vi observerer en lignende satsing også blant de øvrige aktørene i bransjen.

Endringene som TV 2 må implementere vil være ressurs- og kostnadskrevende. Høyere servicekostnader og rettighetspriser, samt markedsføring og utvikling av plattformen, vil være betydelige kostnadsdrivere framover. TV 2 har allerede identifisert behov for kostnadsutt på 350 millioner kroner de neste 4 årene, noe verdikjedeanalysen kan bidra til å forklare. Videre har vi gjennom analysen identifisert områder hvor TV 2 potensielt kan inneha kilder til konkurransefortrinn. TV 2 var den første norske aktøren til å lansere en digital strømmetjeneste og har følgelig mer erfaring enn konkurrentene. Kanalen har også tilgang på verdensledende teknologisk kompetanse gjennom sitt eierskap i selskapet Vimond. Det kan være viktig for å utvikle gode plattformer i fremtiden, og for å implementere nye muligheter for segmentering og targetting gjennom brukerdata. Videre kan det også bidra til at TV 2 kan kapre flere verdier i den programmatisk verdikjeden, ved en eventuell fremtidig omlegging.

Vi har iht. Porter (1985) anvendt verdikjedeanalysen på bedriftsnivå. Likevel mener vi at flere av momentene vi har identifisert gjennom analysen vil være aktuelle for de andre aktørene i den norske tv-bransjen. Implikasjonene av ekstern påvirkning som økt konkurranse, endringer i etterspørsel og høyere priser, vil være felles for aktørene, og følgelig vil vi se tilsvarende innvirkning på alle aktørenes verdikjeder.

8. Konklusjon

Formålet med denne utredningen har vært å utforske og identifisere hvilke muligheter og utfordringer den norske tv-bransjen står overfor, og hvordan internett-distribusjon av tv-innhold kan påvirke aktørenes lønnsomhet. I løpet av vårt arbeid har vi forsøkt å besvare problemstillingen:

Hvilke implikasjoner vil økende grad av internett-distribusjon ha for lønnsomheten i den norske tv-bransjen?

Vi har sett at internett-distribusjon av tv-innhold gir aktørene i bransjen nye muligheter for segmentering og targeting av brukere, gjennom metoder som ville vært umulige ved tradisjonell tv-distribusjon. Våre funn indikerer at anvendelse av brukerdata åpner for helt nye måter å tilby innhold på, gjennom anbefalinger og personalisering som kan skape en bedre brukeropplevelse for tv-seerne. I tillegg ser vi at anvendelse av brukerdata har implikasjoner for måten tv-innhold produseres på, og hvordan aktørene jobber for å distribuere innhold til seere i ulike segmenter. Nye teknologiske løsninger for reklamesalg gjør det også mulig å anvende brukerdata i reklameøymed, som kan bidra til økt reklameverdi for annonsørene. Selv om reklamebaserte strømmetjenester er lite representert i dagens marked, ser vi tendenser til at dette kan endre seg i fremtiden.

Dagens marked består av få reklamefinansierte strømmetjenester. Vi har studert dette ved å se hvordan OTT-distribusjon, der aktørene selv setter sluttbrukerpris, kan føre til økt lønnsomhet sammenlignet med markedsstrukturen i den tradisjonelle tv-bransjen. Her har vi sett at graden av differensiering mellom strømmetjenestene vil være avgjørende for lønnsomheten i fremtiden. I dagens marked ser vi at stadig flere aktører satser på differensiering gjennom økte investeringer i egenprodusert unikt innhold, noe som vi har sett kan være en viktig strategi fremover. Vår analyse viser at en situasjon med lavt annonsevolum og brukerbetaling på strømmetjenester, lik den vi ser i dagens marked, sammenfaller med teorien om tosidige markeder. Vi har også sett hvordan de overnevnte mulighetene for segmentering og targeting kan påvirke eksternalitetene som tradisjonelt eksisterer i tosidige markeder. Dette kan ha implikasjoner for hvordan

fremtidens tilbud av strømmetjenester vil se ut. Økt presisjonsgrad på metoder for targeting kan resultere i mer treffsikker reklame, noe vi har vist kan være fordelaktig både for annonsørene, seerne, og tv-aktørene.

Avslutningsvis så vi at økende grad av internett-distribusjon vil ha utstrakt innvirkning på tv-aktørenes verdikjeder. Dette innebærer store endringer som vil være svært ressurs- og kostnadskrevende for aktørene i årene fremover. Økt internasjonal konkurranse og endringer i brukernes etterspørsel har medført en stor prisøkning for innholdsrettigheter. Dette er momenter som følgelig kan medføre lavere lønnsomhet for tv-bransjen. For å opprettholde og forbedre lønnsomheten har vi sett at teknologisk kompetanse og utvikling vil være avgjørende. Overgangen til internett-distribusjon vil medføre økte variable kostnader sammenlignet med tradisjonell tv-distribusjon, spesielt i tilfeller med høye seertall hvor store datamengder må distribueres over internett. Dette krever investeringer i ny teknologi og systemer for effektiv digital distribusjon, noe vi har sett at flere aktører i markedet satser på. Implikasjonene av dette vil følgelig bli høyere kostnader for tv-aktørene knyttet til å levere innhold, men som tidligere nevnt kan internett-distribusjon også medføre økt lønnsomhet for aktørene.

Hvorvidt det blir Netflix som sender vinter-OL i fremtiden gjenstår å se, men at sendingene vil gå over internett er hevet over enhver tvil. Det mest spennende blir å se hvordan de norske aktørene hevder seg i konkurransen, hvordan reklamemarkedet vil utvikle seg – samt hvem som til slutt stikker av med gullmedaljen i kampen om annonsørene og tv-seerne.

8. Referanseliste

- Alstyne, M. (2006, 20. juni). Competition & Strategy in 2-Sided Networks. *MIT e-Business Annual Conference*. Hentet fra: http://ebusiness.mit.edu/sponsors/common/2006-AnnualConf/VanAlstyne_Competition_Strategy.pdf
- Amundsen, G. (2015, 14. oktober). Get gir opp koblingssalget - vil la kundene kjøpe bredbånd uten å kreve TV-pakker. *Aftenposten*. Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/digital/Get-gir-opp-koblingssalget---vil-la-kundene-kjope-bredband-uten-a-kreve-TV-pakker-7141b.html>
- Askeland, Ø. K., Holden, L. Husby, M., Overvik, J. & Øgar, S. (2015, 29. juni) TVNorge-eier får rettighetene til OL fra 2018 til 2024. *VG*. Hentet fra: <http://www.vg.no/sport/ol-2018/tvnorge-eier-faar-rettighetene-til-ol-fra-2018-til-2024/a/23479620/>
- Armstrong, M (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668-691.
- Bakkehaug, W., Stokstad, M. & Strøm, O. K. (2015, 2. oktober) TV 2 betaler 1,6 milliarder for tre nye Premier League-sesonger. *VG*. Hentet fra: <http://www.vg.no/sport/fotball/premier-league/tv-2-betaler-1-6-milliarder-for-tre-nye-premier-league-sesonger/a/23535593/>
- Bardowicks, B. & Busch, O. (2013). *Developments in realtime advertising*. Upublisert materiale. Düsseldorf: Bundesverband Digitale Wirtschaft.
- BCG. (2014, 16. september). Adding Data Boosting Impact. Hentet fra: https://www.bcgperspectives.com/Images/Adding_Data_Boosting_Impact_Sep_2014_tcm80-170124.pdf
- BCG. (2016, 20. september). The Future of Television: The impact of ott on video production around the world. Hentet fra: https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG-Future-of-Television-Sep-2016_tcm80-213956.pdf
- Brown, J., Hagel, J., Maar A. & Wooll M. (2016). Shorten the value Chain. Deloitte University Press. Hentet fra: <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/disruptive-strategy-patterns-case-studies/disruptive-strategy-value-chain-models.html>
- Brække, J. (2016, 16. oktober). Ingen pengekrise i tv. *Klassekampen*. Hentet fra: <http://www.klassekampen.no/article/20161018/ARTICLE/161019965>
- Bulow J., Geanakoplos J., Klemperer P. (1985) *Multimarket oligopoly: strategic substitutes and complements*. *Journal of Political Economics* (93), s. 488–511.
- Busch, O. (2015). *Programmatic Advertising: The Successful Transformation to Automated*,

- Data-Driven Marketing in Real-Time*. Cham, Sveits: Springer International Publishing.
- Deloitte. (2016, 28. september). Deloittes medieundersøkelse 2016 Hovedfunn. Hentet fra: <https://response.questback.com/isa/qbv.dll/ShowQuest?QuestID=4867893&sid=ZfzL35DSZ2>
- Discovery Networks. (2014, 03. juni). TVNorge og SBS Discovery lanserer ny nett-TV. Hentet fra: <http://presse.discovery.no/pressemeldinger/show/175>
- Discovery Networks. (2016a, 1. november). Discovery Communications and BAMTech Announce Wide-Ranging European Partnership. Hentet fra: <https://corporate.discovery.com/discovery-newsroom/discovery-communications-and-bamtech-announce-wide-ranging-european-partnership/>
- Discovery Networks. (2016b, 30. august). Sindre Østgaard til Discovery. Hentet fra: <http://presse.discovery.no/pressemeldinger/show/468>
- Eisenmann, T., Parker, G. & Alstynne, M. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*. 84(10), 92.
- EGTA. (2016, 19. juni). VideoRange: a new programmatic online video platform from MTGx. Hentet fra: http://www.egta.com/egta_bites/egta_bites_97_19062015/egta_bite_97_print.pdf
- eMarketer. (2016, 3. oktober). Most US digital video ads will be transacted programmatically this year. Hentet fra: <https://www.emarketer.com/Article/Most-US-Digital-Video-Ads-Will-Transacted-Programmatically-this-Year/1014545>
- Fossbakken, E. & Hauger, K. K. (2016). - En ulykke om de sier nei til Schibsted. *Kampanje*. Hentet fra: <http://kampanje.com/premium/mars-2015/kampanjerapporten/en-ulykke-om-de-sier-nei-til-schibsted/>
- Google. (2016, 4. oktober). DoubleClick for publishers - how it works. Hentet fra: <https://www.google.com/doubleclick/publishers/small-business/how-it-works.html>
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4. utg.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Graatrud, G. & Lindblad, K. (2016, 11. november). TV 2-ansatte varsler om sterke reaksjoner. *Dagbladet*. Hentet fra: <http://www.dagbladet.no/kultur/tv-2-ansatte-varsler-om-sterke-reaksjonernbsp--kan-bli-rettssaker/65079301>
- Grindern, K. (2016, 26. oktober). Netflix tar livet av hele Skandinavia i ny serie. *Dagbladet*. Hentet fra: <http://www.dagbladet.no/kultur/netflix-tar-livet-av-hele-skandinavia-i-ny-serie---ekstremt-stolte/64030392>

- Hauger, K. K. (2015a, 4. mai). Markedet drives ikke av Schibsted. *Kampanje*. Hentet fra: <http://kampanje.com/medier/2015/05/-markedet-drives-ikke-av-schibsted/>
- Hauger, K. K. (2015b, 21. april). Mer drama i TV 2. *Kampanje*. Hentet fra: <http://kampanje.com/medier/2015/04/mer-drama-i-tv-2/>
- Helland, A. & Sagvik, M. (2011). *Beslutninger i en mediehverdag: En prosjektanalyse av TV 2 Sumo@tv*. (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Husby, M. (2016, 14. mars). Youtube strømmer til Norge. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <http://www.dn.no/etterBors/2016/03/14/2151/Medier/youtube-strmmer-til-norge>
- IHS Markit. (2016, 20. september). €2 Billion Boom for Online Subscription Video on Demand Spend in Western Europe. Hentet fra: <https://technology.ihs.com/583719/2-billion-boom-for-online-subscription-video-on-demand-spend-in-western-europe-ihs-markit-says>.
- IHS Markit. (2012, 18. september). OTT Providers Must Address Delivery Network Access to Remain Competitive. Hentet fra: <https://technology.ihs.com/410342/ott-providers-must-address-delivery-network-access-to-remain-competitive>
- Ighanian, C. G. & Pettersen, J. (2016, 5. desember). Pål T. Jørgensen raser mot TV 2. *VG*. Hentet fra: <http://www.vg.no/rampelys/tv/tv-2/paal-t-joergensen-raser-mot-tv-2/a/23864484/>
- IMDB. (2016, 15. desember). Top 10 TV Shows. Hentet fra: <http://www.imdb.com/chart/toptv/>
- Iriana, R. & Buttle, F. (2006). Strategic, Operational and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. *Journal of Relationship Marketing*, 5(4), s. 23-42.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (2. utg.) Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jarboe, G. (2015, 2. mars). Long-Form Video Content Set to Increase its Market Share. Hentet fra: <http://tubularinsights.com/long-form-video-increase-market-share/>
- Jerijervi, D. R. (2014, 16. desember). Nordmenn strømmer mest i Norden. *Kampanje*. Hentet fra: <http://kampanje.com/archive/medier/2014/12/nordmenn-strommer-mest-i-norden/>
- Jerijervi, D. R. (2016a, 3. juni). Aldri har flere sett «Paradise Hotel». *Kampanje*. Hentet fra: <http://kampanje.com/medier/2016/06/aldri-har-flere-sett-paradise-hotel/>
- Jerijervi, D. R. (2016b, 2. desember). TV 2 har ganske høye ambisjoner for Sumo. *Kampanje*. Hentet fra: <http://kampanje.com/medier/2016/12/--tv-2-har-satt-ganske-hoye-ambisjoner-for-sumo/>

- Jerijervi, D. R. & Fossbakken, E. (2016, 3. mai). TV 2 varsler ny kamp med distributører. *Kampanje*. Hentet fra: www.kampanje.com/medier/2016/05/tv-2-varsler-ny-kamp-med-distributorene/
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaiser, U., & Wright, J. (2006). Price structure in two-sided markets: Evidence from the magazine industry. *International Journal of Industrial Organization*, 24(1), 1-28.
- Kind, H.J., T. Nilssen, and L. Sørgard (2007), Competition for Viewers and Advertisers in a TV Oligopoly, *Journal of Media Economics* (20), s. 211-233.
- Kind, H.J., T. Nilssen, and L. Sørgard (2009), Business Models for Media Firms: Does Competition Matter for How They Raise Revenue?, *Marketing Science* (28), s. 1112-1128.
- Kantar TNS. (2016a). Interbuss: Norges største undersøkelse om internettvaner, Kapittel om streaming, 2. kvartal. Tilgjengelig fra: <http://www.tns-gallup.no/medier/internett/interbuss>
- Kantar TNS (2016b) TNS Gallup TV-utstyrsundersøkelsen 2016. Hentet fra: <http://www.tns-gallup.no/contentassets/4adb5f64a9dd49e8aa775821f7ae1994/brukerforum-06-04-16futsaeter---off.pdf>
- Kind, H. J., Nilssen, T. & Sørgard, L. (2010). Price Coordination in Two-Sided Markets: Competition in the TV Industry. Working paper No 20/10.
- Kind H. J. & Sørgard L. (2013). Fusjon i tosidige markeder. *Magma*. 13(8), 51-62. Hentet fra: <https://www.magma.no/fusjon-i-tosidige-markeder>
- Kind, H. J., Nilssen, T. & Sørgard, L. (2015). Inter-Firm Price Coordination in a Two sided Market. *International Journal of Industrial Organization*, 44, 101-112.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity* (4. utg.). Upper Saddle River, N.J: Pearson/Prentice Hall
- Konkurransetilsynet. (2011). Konkurranseloven: Det relevante marked. Hentet fra: http://www.konkurransetilsynet.no/globalassets/filer/faktaark/relevant_marked.pdf
- Kotler, P. (2005). *Markedsføringsledelse* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kampanje. (2014, 8. august). Får millionreklame i Børning. Hentet fra: <http://kampanje.com/archive/markedsforing/2014/08/--far-millionreklame-i-borning/>

- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Luckerson, V. (2016, 25. mars). The Number of Movies on Netflix Is Dropping Fast. *Time*. Hentet fra: <http://time.com/4272360/the-number-of-movies-on-netflix-is-dropping-fast/>
- Logan, K. (2012). And now a word from our sponsor: Do consumers perceive advertising on traditional television and online streaming video differently? *Journal of Marketing Communications*, 19(4), 258-276. Hentet fra: <http://dx.doi.org/10.1080/13527266.2011.631568>
- Marthinussen, L. (2015, 16. november). Etter snart to år mangler fremdeles TVNorge-kanalene på Apple TV - nå krever kundene svar. *Dagbladet*. Hentet fra: http://www.dagbladet.no/2015/11/16/kultur/dplay/stromme-tv/discovery/apple_tv/41982381/
- Mediebyråforeningen. (2016, 15. november). Mediebarometer Oktober. Hentet fra: <http://mediebyraaforeningen.no/barometer-oktober/>
- Medienorge. (2016a, 1. desember). Samlet TV-seing per år. Hentet fra: <http://www.medienorge.uib.no/statistikk/medium/tv/339>
- Medienorge. (2016b, 15. oktober). Antall TV-abonnement fordelt på type. Hentet fra: <http://www.medienorge.uib.no/statistikk/medium/tv/375>
- Medienorge. (2016c, 15. oktober). Netto reklameomsetning i norske medier Hentet fra: <http://medienorge.uib.no/statistikk/medium/tv/362>
- Medienorge. (2016d, 15. oktober). Netto reklameomsetning for ulike medier. Hentet fra: <http://medienorge.uib.no/statistikk/medium/avis/170>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (2. utg). San Francisco: Jossey-Bass.
- MTG. (2015a, 1. juli). MTG invests in ESL. Hentet fra: <https://www.mtg.com/press-releases/mtg-invests-in-esl/>
- MTG. (2015b, 28. april). MTG launches programmatic platform. Hentet fra: <https://www.mtg.com/press-releases/mtg-launches-programmatic-platform-2/>
- NKOM. (2016a). Det norske markedet for elektroniske kommunikasjonstjenester. Hentet fra: http://www.nkom.no/marked/ekomtjenester/statistikk/det-norske-ekomarkedet-rapporter/_attachment/23817?_ts=154c3d72b6d
- NKOM. (2016b). Ekomstatistikken. Hentet fra:

- <http://ekomstatistikken.nkom.no/#/statistics/details?servicearea=Fast%20bredb%C3%A5nd&label=Fast%20bredb%C3%A5nd%20-%20abonnement>
- Nordengen, S. (2015). Programsjef i VGTV: - Målet er å bli best på dokumentar. *VG*. Hentet fra: <http://www.vg.no/rampelys/film/programsjef-i-vgtv-maalet-er-aa-bli-best-paa-dokumentar/a/23531630/>
- NTB (2016). TV 2 og Canal Digital enige om ny avtale. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra: <http://www.dn.no/etterBors/2016/05/25/1735/tv-2-og-canal-digital-enige-om-ny-avtale>
- NRK. (2016). NRKs Historie. Hentet fra: <https://www.nrk.no/organisasjon/nrks-historie-1.6589747>
- NRK Analyse. (2016). Distributørmarkedet 1. halvår 2016 (Presentasjon). Tilsendt av Distribusjonssjef i NRK, Myklebust, B. A.
- OECD. (2009). *Two-Sided Markets*. Directorate for Financial and Enterprise Affairs, Competition Committee. Hentet fra: <https://www.oecd.org/daf/competition/44445730.pdf>
- Pedersen, B. E. (2016, 31. august). Kritiserer TV 2-strømming. *Dagsavisen*. Hentet fra: <http://www.dagsavisen.no/kultur/kritiserer-tv-2-stromming-1.772267>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. & Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. Hentet fra: <http://www.rudycet.com/ebooks/information/Harvard%20Business%20Review%20-%20How%20information%20gives%20you%20competitive%20advantage%20-%20Michael%20Porter-2001.pdf>
- PWC. (2016). Global entertainment and media outlook 2016-2020. Tilgjengelig fra: <http://www.pwc.com/gx/en/industries/entertainment-media/outlook.html>
- Ramachandran, S. (2016, 22. november). Amazon Explores Possible Premium Sports Package With Prime Membership. *Wall Street Journal*. Hentet fra: <http://www.wsj.com/articles/amazon-explores-possible-premium-sports-package-with-prime-membership-1479757001>
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations* (3. utgave), New York, N.Y: The Free Press.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.

- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2004). Two-sided markets: an overview. *Institut d'Economie Industrielle working paper*.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2006). Two-sided markets: a progress report. *The RAND journal of economics*, 37(3), 645-667.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (7. utg.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Schibsted. (2016, 26. april). Positioning ourselves for a programmatic future. Hentet fra: <http://www.schibsted.com/en/Press-Room/News-archive/2016/Positioning-ourselves-for-a-programmatic-future/>
- Skaufjord, D. (2016, 25. november). TV og web med Stian Presthus NRK [Podcast]. Hentet fra: <http://podtail.com/en/podcast/david-skaufjord-forklarer-alt/tv-og-web-med-stian-presthus/>
- Sky Media. (2015, 6. november). Sky AdSmart boosts viewing in ad breaks. Hentet fra: <https://www.skymedia.co.uk/news/sky-adsmart-boosts-viewing-in-ad-breaks/>
- Sky AdSmart. (2016, 10. november). Audience Selection. Hentet fra: <https://www.skyadsmart.co.uk/audience-selection/>
- SSB. (2016). Familier og Husholdninger. Hentet fra: <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=HushTypRegion&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=befolkning&KortNavnWeb=familie&StatVariant=&checked=true>
- TV 2. (2014, 29. juli). TV 2 Sumo er på Apple TV. Hentet fra: <http://blogg.tv2.no/sumo/apple-tv/>
- TV 2. (2015, 10. september). Videoleveranse fra TV 2 Sumo. Hentet fra: <http://blogg.tv2.no/sumo/videoleveranse/>
- TV 2. (2016a). I *Store norske leksikon*. Hentet fra: https://snl.no/TV_2
- TV 2. (2016b, 29. september). TV 2 restrukturerer for å satse på TV 2 Sumo. Hentet fra: <http://presseweb.tv2.no/pressreleases/tv-2-restrukturerer-for-aa-satse-paa-tv-2-sumo-1581709>
- TV 2. (2016c, 2. desember). Christian Birkeland blir ny direktør for TV 2 Sumo. Hentet fra: http://presseweb.tv2.no/pressreleases/christian-birkeland-blir-ny-direktoer-for-tv-2-sumo-16780_69
- TV 2. (2016d, 29. juni). Ny og forbedret TV 2 Sumo med offlinetilbud lanseres. Hentet fra:

- http://blogg.tv2.no/sumo/ny_sumo/
- Vimond. (2016a). About. Hentet fra: <http://www.vimond.com/about/>
- Vimond. (2016b). Clients. Hentet fra: <http://www.vimond.com/clients/>
- Waaser, E., Dahneke, M., Pekkarinen M. & Weissel, M. (2004). How you slice it: Smarter segmentation for your sales force. *Harvard Business Review*, 82(7). 105-109.
- Winer, R. S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Reviews*, vol. 43(4), 89-104.
- Wikborg, J. (2016, 8. august). Hundrevis truer med å si opp abonnementet - TV 2 merker ingen effekt. *VG*. Hentet fra: <http://www.vg.no/sport/fotball/engelsk-fotball/hundrevis-truer-med-aa-si-opp-abonnementet-tv-2-merker-ingen-effekt/a/23760227/>
- Wilbur, K. C. (2008). A Two-Sided, Empirical Model of Television Advertising and Viewing Markets. *Marketing Science*, 27(3), 356-378.
- Youtube. (2016). Lesson: Ads on YouTube. Hentet fra: <https://creatoracademy.youtube.com/page/lesson/ad-types#yt-creators-strategies-1>

9. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Tema	Spørsmål	Formål
Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er din bakgrunn fra TV-bransjen? 	Få bakgrunnsinfo for ev. videre bruk i intervjuet.
Generelt	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er hovedutfordringen knyttet til satsning på streaming? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hva har vært de største utfordringene? ○ Hva kommer til å bli de største framtidige utfordringene? ○ Budsjetallokering? ○ Tap av annonseinntekter på tradisjonell tv? ○ Har annonsører samme betalingsvilje på nett? ○ Overtar distribusjonsleddet? ○ Hvilke er <u>definitivt</u> viktigst? • Hvilke fordeler har streaming i forhold til tradisjonell tv? <ul style="list-style-type: none"> ○ Selektive annonser/reklamefilmer? ○ Identifisering av kundene? ○ Prisdiskriminering? ○ Høyere eller lavere lønnsomhetspotensiale på kort/lang sikt? 	La intervjuobjektet “snakke litt fritt” med et innslag av ustrukturert intervju. Mer uformell åpning, for å bli kjent og få høre respondentens egne tanker om temaet.
Tosidig marked	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplever du dagens annonsemarked for streaming? • Spørsmål knyttet til anvendelse av tosidig marked-modellen <ul style="list-style-type: none"> ○ Tradisjonell tv: Reklamerer annonsører på en eller flere kanaler? ○ Streaming: Reklamerer annonsører på en eller flere strømmetjenester? ○ Streaming: Benytter seerne en eller 	Få innsyn i hvorvidt kanalen(e) opptre i henhold til tosidig markedsteori. <i>Teori:</i> <i>Tosidig marked</i>

	flere strømmetjenester?	
Programmatisk annonsering	<ul style="list-style-type: none"> ● Hvordan er deres erfaring med programmatisk videoannonser? ● Hvordan er dette i forhold til tradisjonell annonsering på tradisjonell tv? <ul style="list-style-type: none"> ○ Reklameaversjon ○ Eksklusive avtaler ○ Holdninger blant annonsører ○ Vil dere benytte programmatisk annonsering? (hvorfor/hvorfor ikke?) ● Hvordan ser du for deg at annonsemarkedet vil endre seg? 	<p>Hensikten er her å få høre aktørene i streamingbransjen sin egen vurdering av programmatisk annonsering, og hvordan de ser for seg at dette kan være en del av streamingbransjen.</p> <p><i>Teori:</i> <i>Segmentering</i></p>
Segmentering/targeting	<ul style="list-style-type: none"> ● I hvor høy grad benytter dere brukerdata til segmentering av kunder? ● Har dere konkrete grupper/segmenter som målgruppe? Hva gjøres for å nå dem. ● Hvordan anvendes eventuelt disse ifm. annonsesalg? 	<p>Kartlegge hvorvidt aktørene bruker data til å segmentere kundegrupper, og hvorvidt dette gjøres ifm. Annonsesalg.</p> <p><i>Teori:</i> <i>Segmentering</i></p>
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> ● Hvorfor har dere valgt en hybridløsning med betaling- og annonseinntekter? ● Hvorfor har dere ikke satset mer på annonseinntekter (som f.eks. Viafree?) ● Kommer dere til å ha annonseinntekter som en større inntektskilde i fremtiden? 	<p>Kartlegge valg av betalingsmodeller, og potensielle fremtidige scenarier med reklamefinansierte plattformer</p> <p><i>Teori:</i> <i>Tosidig marked</i></p>
Økonomi/kostnader	<ul style="list-style-type: none"> ● Hvordan er kostnadene knyttet til streaming, sammenlignet med tradisjonell tv? ● Hvordan er innteksstrømmene fra streaming, sammenlignet med tradisjonell tv? ● Hvordan påvirker streamingsatsingen organisasjonsstrukturen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Teknologi ○ Markedsføring ○ Infrastruktur 	<p>Formålet er her å få et innblikk i hvordan streamingsatsningen påvirker kostnadene og inntektene i organisasjonen.</p> <p><i>Teori:</i> <i>Verdikjeden</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange brukere har strømmetjenesten deres? 	
Konkurranse	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vurderer dere konkurransesituasjonen i streamingmarkedet? <ul style="list-style-type: none"> ○ Økt global konkurranse • Hvordan differensierer dere strømmetjenesten deres fra de andre konkurrentene? • Hvorfor tror du at mange av strømmetjenestene satser på betalingsinntekter og ikke annonseinntekter? 	<p>Gi et bilde av hvordan aktøren(e) vurderer konkurranse- situasjonen i markedet, og hvordan dette påvirker strategier og valg av forretningsmodell.</p> <p><i>Teori:</i> <i>Segmentering</i> <i>Differensiering</i> <i>Tosidig marked</i></p>
Fremtiden	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan tror du utviklingen innen tradisjonell tv vil se ut i årene framover? <ul style="list-style-type: none"> ○ Vil tradisjonell tv fases helt ut eller eksistere side om side med streaming? ○ Hvilke tanker har du om grep som kan gjøres for å øke lønnsomheten i bransjen? • Hvordan tror du utviklingen innen streaming se ut i årene framover? <ul style="list-style-type: none"> ○ Flere brukere? ○ Flere aktører? ○ Konsolidering (Sammenslåing)? ○ Større annonsemarked? ○ Nye inntektskilder/ betalingsmodeller? • Hva tror du blir viktig for å lykkes som en aktør i streamingbransjen? 	<p>Få innsikt i hva aktøren(e) selv tror om bransjens fremtid, og hvordan utfordringene skal takles. Videre vil det være interessant å se om det er fellesfaktorer som går igjen.</p>