



Mellomledd i den norske mediebransjen

En kvalitativ eksplorerende studie gjennomført i den norske mediebransjen

Camilla Bjørnstad og Sara Andrea Hammer

Veileder: Torstein Nesheim

Masterutredning i hovedprofilen Strategi og Ledelse

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

Denne masterutredningen studerer nye koblinger av trepartsrelasjoner eller mellomledd i den norske mediebransjen. Mellomledd opererer som tredjepart mellom oppdragsgiver og utfører, med ulik rolle i kobling mellom de sistnevnte. Studien er en utvidelse og justering av begrepsskjemaet utarbeidet i (Roverud, Kjølvik, Nesheim, & Jesnes, 2017) og bidrar til å systematisere kunnskapen om mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen.

En kvalitativ eksplorerende casestudie er utført for å besvare studiens problemstilling. Studiens empiriske grunnlag baserer seg på ni dybdeintervjuer, med henholdsvis syv mellomleddsaktører og to mediehus. De har gitt oss god innsikt i mellomleddaktørens rolle, forklaring på hvorfor markedet har oppstått og motiver for bruk av mellomleddsaktørene.

Denne studien finner at mellomleddaktørens rolle i mediebransjen kan inndeles i typer ut fra likheter i mellomleddsfunksjonene *formidler*, *arbeidsgiveransvar* og *organisering og ledelse* av arbeidet. Det avdekkes kombinasjoner av funksjonene som ikke tidligere er blitt beskrevet utdypende i litteraturen, slik som *frilansbyrå med ansvar for leveranse* og *passiv formidlet oppdragstaker*. I denne studien skiller vi mellom omfanget og intensiteten av formidlingsfunksjonen og deler tilknytningsformen *formidlet oppdragstaker* i to typer; *aktiv formidlet oppdragstaker* og *passiv formidlet oppdragstaker*. Videre avdekkes det mellomleddsaktører som kombinerer ulike tilknytningsformer, slik som *aktiv formidlet oppdragstaker og utleie*, og *entreprise og frilansbyrå med ansvar for leveranse*.

Studien avdekker at mellomleddsaktørene kan kombinere flere tjenesteområder samt tilby gjenbruk av innhold. Videre avdekkes det at mellomleddsaktørene i større grad satser på innholdsmarkedsføring og kommersielle kunder, relativt til redaksjonelt innhold.

Følgelig avdekkes ulike faktorer både på tilbud- og etterspørselssiden som har bidratt til utviklingen av mellomleddsmarkedet og motivene for bruk av mellomleddsaktørene i den norske mediebransjen. Spesielt *Innovasjon uten investering*, *tidsbesparelse i relasjon til frittstående frilansere* samt *salgskanal for frilansere* er nye bidrag til litteraturen tilknyttet motiver for bruk av atypiske tilknytningsformer og mellomledd.

Forord

Denne masterutredningen er utført som del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er skrevet innenfor hovedprofilen strategi og ledelse og tilsvarer 30 studiepoeng.

Vi ønsker å benytte anledningen til å rette vår takknemlighet til intervjuobjektene og de tilhørende casebedriftene for deltakelse i studien. Alle bidro til verdifull datainnsamling og innsikt i den norske mediebransjens mellomleddsmarked.

Videre vil vi rette en spesiell takk til vår veileder Torstein Nesheim, seniorforsker ved stiftelsen for Samfunns- og Næringslivsforskning, for konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele semesteret.

Til slutt vil vi takke våre tålmodige og støttende venner og familie, spesielt Line Klevmo og Jens Berner for korrekturlesning, i opprettholdelsen av god motivasjon gjennom hele prosessen. En takk rettes også til hverandre for et trivelig og godt samarbeid.

Bergen, 6. juni 2017

C. Bjørnstad

Camilla Bjørnstad

Sara Hammer

Sara Andrea Hammer

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 DEN NORSKE MEDIEBRANSJEN	2
1.3 PROBLEMSTILLING	3
1.4 AVGRENSNINGER.....	4
1.5 STRUKTUR.....	5
2. TEORETISK RAMMEVERK OG TIDLIGERE FORSKNING	6
2.1 TILKNYTNINGSFORMER FOR ARBEID	6
2.1.1 <i>Fast ansettelse</i>	6
2.1.2 <i>Atypiske tilknytningsformer</i>	7
2.1.3 <i>Oppsummering</i>	12
2.2 MOTIVER FOR BRUK AV ATYPISKE TILKNYTNINGSFORMER	13
2.2.1 <i>Konvensjonell visdom: kjerne og periferi</i>	13
2.2.2 <i>Konvensjonell visdom utfordres</i>	17
2.2.3 <i>Motiver for bruk av mellomledd</i>	18
2.3 TILKNYTNINGSFORMER OG FLEKSIBILITET I MEDIEBRANSJEN	19
2.4 OPPSUMMERING OG FORSKNINGSMODELL	20
3. METODE	22
3.1 FORSKNINGSDSIGN.....	22
3.1.1 <i>Forskningstilnærming</i>	22
3.1.2 <i>Casestudie</i>	23
3.1.3 <i>Forskningsmetode</i>	23
3.2 VALG AV AKTØRER OG INTERVJUOBJEKTER	24
3.2.1 <i>Forarbeid og datagrunnlag</i>	24
3.2.2 <i>Studiens utvalg</i>	25
3.2.3 <i>Kjennetegn ved aktørene</i>	25
3.2.4 <i>Kjennetegn ved intervjuobjektene</i>	26
3.3 INTERVJUENE	28
3.3.1 <i>Datainnsamling</i>	28
3.3.2 <i>Utarbeidelse av intervjuguide</i>	29
3.3.3 <i>Intervjuprosessen</i>	30

3.4	DATAANALYSE	32
3.4.1	<i>Transkribering og klassifisering av data</i>	32
3.4.2	<i>Presentasjon av funn</i>	33
3.5	EVALUERING AV METODE.....	33
3.5.1	<i>Reliabilitet</i>	33
3.5.2	<i>Validitet</i>	34
3.6	ETISKE HENSYN	35
4.	EMPIRISK KONTEKST	37
4.1	KJENNETEGN VED BRANSJEN.....	38
4.2	INSTITUSJONELLE FORHOLD	39
4.2.1	<i>Fagforeninger</i>	39
4.2.2	<i>Lovbestemmelser</i>	39
5.	PRESENTASJON AV FUNN	41
5.1	INTRODUKSJON	41
5.2	DELSPØRSMÅL 1	41
5.2.1	<i>Presentasjon av mellomleddsaktørene</i>	41
5.2.2	<i>Inndeling av mellomleddsaktørene</i>	44
5.2.3	<i>Innholdsbyrå</i>	46
5.2.4	<i>Utleie og aktiv formidlet oppdragstaker</i>	51
5.2.5	<i>Passiv formidlet oppdragstaker</i>	54
5.2.6	<i>Oppsummering av mellomleddsaktørens rolle i den norske mediebransjen</i>	59
5.3	DELSPØRSMÅL 2	60
5.3.1	<i>Etterspørselsfaktorer</i>	60
5.3.2	<i>Tilbudsfaktorer</i>	65
5.3.3	<i>Oppsummering delspørsmål 2</i>	66
6.	DISKUSJON.....	67
6.1	INNLEDNING	67
6.2	DELSPØRSMÅL 1	67
6.2.1	<i>Nye trepartsrelasjoner</i>	67
6.2.2	<i>Oppsummering delspørsmål 1</i>	73
6.3	DELSPØRSMÅL 2	74
7.	KONKLUSJON	76
7.1	HOVEDFUNN	76

7.2	IMPLIKASJONER.....	79
7.3	BEGRENSNINGER VED STUDIEN	80
7.4	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	80
8.	LITTERATURLISTE.....	82
9.	VEDLEGG.....	88
9.1	VEDLEGG 1: HENVENDELSE TIL INTERVJUOBJEKTENE	88
9.2	VEDLEGG 2: INFORMASJON GITT I HVERT INTERVJU	89
9.3	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE MEDIEHUS.....	90
9.4	VEDLEGG 4: INTERVJUGUIDE INNHOLDSBYRÅ	93
9.5	VEDLEGG 5: INTERVJUGUIDE UMLEIE OG FORMIDLET OPPDRAGSTAKER.....	96

FIGURER

Figur 1: HR-arkitektur (Lepak & Snell, 1999).....	16
Figur 2: Studiens forskningsmodell	20

TABELLER

Tabell 1: Begrepsskjema mellomleddsfunksjoner og tilknytningsformer for arbeid (Roverud et al., 2017).....	12
Tabell 2: Presentasjon av mellomleddaktørens funksjoner på bakgrunn av rammeverket presentert i Roverud et al. (2017).....	44
Tabell 3: Skjematisk inndeling av mellomleddsaktørene	45
Tabell 4: Oppsummering av mellomleddaktørens rolle	60
Tabell 5: Utvidet begrepsskjema av mellomleddsfunksjoner og tilknytningsformer for arbeid basert på Roverud et al. (2017).	73

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Arbeidsmarkedet er i stadig endring og i de seneste årene har mange av disse endringene vært forbundet med økende bruk av fleksible tilknytningsformer. Det vil si at bedrifter i økende grad benytter alternativer til fast ansettelse slik at de ansatte får en løsere tilknytning til bedriften (Worren, 2012). Tradisjonelt har den gjeldende normen vært at de som jobber i en bedrift har hatt fast ansettelse. I dag vil imidlertid mange som jobber for en bedrift ikke være fast ansatt, men heller ansatt et annet sted og tilknyttet bedriften gjennom en trepartsrelasjon (Marchington, Cooke, & Hebson, 2009).

Det er økende bruk av arbeidskraft som ikke er ansatt, men som benyttes gjennom eksterne kontrakter eller er selvstendig oppdragstakere (Capelli & Keller, 2013). Mest vanlig er det å tilknytte seg midlertidig ansatte for å kunne skalere opp og ned ved behov. De siste årene har det derimot blitt mer utbredt å benytte mellomledd eller trepartsrelasjoner. Mellomledd er bedrifter som knytter sammen bedrifter som trenger arbeid utført eller innhold på den ene siden, og personer som kan utføre arbeidet på den annen side (Roverud, Kjølvik, Nesheim, & Jesnes, 2017). Det kan eksempelvis være formidlet oppdragstaker, innholdsbyrå eller bedrifter som driver med utleie av arbeidskraft. *Formidlet oppdragstaker* kobler sammen bedrifter som trenger arbeid utført med frilansere som har kompetanse og kapasitet til å utføre arbeidet. Innholdsbyrå bidrar også til å skaffe personer jobb, men det fremkommer gjennom innholdsløseleveranse.

Det er imidlertid lite forskning på bruken av mellomleddsaktører. Denne studien vil ta for seg mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen, en bransje hvor bruk av mellomledd og trepartsrelasjoner gjør seg gjeldende. Da mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen ikke er forsket på tidligere vil studien således bidra til å tillegge litteratur om temaet.

1.2 Den norske mediebransjen

Den norske mediebransjen står overfor en krise som er unik i historisk perspektiv og som stiller mediehusene overfor store utfordringer i kampen om å finne nye og bærekraftige forretningsmodeller (Spence, 2017). Mediehusene har gjennomgått store endringer siden begynnelsen av 2000-tallet, noe som har ført til nedbemanning og omorganisering i bransjen (Barland & Vaagan, 2015). Spence (2017) peker på at driveren bak endringene i bransjen er den sviktende inntekten. Den digitale utviklingen har revolusjonert dagens medier og utfordret mediernes etablerte inntektskilder, som har basert seg på abonnenter og annonsører (Barland & Vaagan, 2015). Finanskrisen og den digitale transformasjonen av plattformer, slik som Google og Facebook, har dermed utfordret de tradisjonelle inntektskildene i mediebransjen (Spence, 2017).

Både i 2008-2009 og 2015 gjennomgikk mange av bedriftene i den norske mediebransjen store nedbemanningsprosesser (Berg, 2017). Dette førte igjen til store omorganiseringsprosesser og et økende behov for å kutte kostnader. Spence (2017) viser til at den økonomiske krisen i bransjen ikke er kommet som et resultat av et konjunkturfal, men av de teknologiske endringene. Dermed kan ikke dette sees som en krise som vil avta, men som en overgangsfase som vil kreve store strukturelle endringer hos bedriftene i bransjen (Nesheim, Rathke, & Nygaard, 2017).

I lys av digitaliseringen og omstillingene som skjer i den norske mediebransjen har det vokst frem et økende behov for alternativer til fast ansettelse (Nesheim et al., 2017). Som følge av endringene ser det ut til at mediehusene i større grad benytter ekstern arbeidskraft i form av frilansere og mellomleddsaktører. For bedriftene i bransjen er det interessant å se nærmere på den økende bruken av ekstern arbeidskraft som et virkemiddel for å sikre økt fleksibilitet og reduserte kostnader.

Bruk av ekstern arbeidskraft utfordrer den tradisjonelle velferdsmodellen og grunnsteinen i den norske mediebransjen med fast ansettelse. I følge (Spence, 2017) går retningen mot en forverring av det organiserte arbeidsliv. For å stå imot kostnadspresset og omstillingene i bransjen har det vært fokus på å finne nye og effektive måter å produsere innhold på, ofte i form av atypiske tilknytningsformer slik som frilansere og mellomleddsaktører. Dette danner utgangspunktet for studien.

1.3 Problemstilling

Formålet med studien er å skape innsikt i, gi ny informasjon og systematisere kunnskapen om mellomledd eller trepartsrelasjoner i den norske mediebransjen. Mellomledd i arbeidsmarkedet er et forskningsområde hvor kunnskapen er mangelfull og hvor det har skjedd store endringer de siste årene. Det fremgår av tidligere forskning at bruken av alternativer til fast ansettelse er økende i mediebransjen (Rørvik & Nesheim, 2010). På bakgrunn av at det til stadighet vokser frem nye mellomleddsaktører med ulike mellomleddsfunksjoner og at mellomleddsmarkedet er et voksende marked, vil studien ha til hensikt å strukturere kunnskapen om dette.

For å oppnå ytterligere innsikt i disse sentrale aspektene vil vår problemstilling bestå av to delspørsmål. Samlet vil de gi et helhetlig bilde av mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen.

Problemstilling:

1. Hva kjennetegner rollen til mellomleddsaktørene i den norske mediebransjen?
2. Hva er bakgrunnen for utviklingen av mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen og motivene for bruk av mellomleddsaktørene?

For å besvare delspørsmål 1 vil studien benytte syv sentrale aktører som fungerer som mellomledd i den norske mediebransjen. Vi vil forklare mellomleddaktørens rolle ut fra mellomleddsfunksjonene *formidler*, *arbeidsgiveransvar* og *organisering og ledelse av arbeidet*. Mellomleddsfunksjonene bygger på begrepsrammeverket til Roverud et al., (2017) og vår studie vil således bidra i utvidelsen av dette rammeverket. For å besvare delspørsmål 2 benyttes i tillegg to sentrale mediehus i bransjen for å få et helhetlig perspektiv på drivkreftene for at markedet har oppstått og motivene for bruk av mellomleddsaktører.

1.4 Avgrensninger

Denne studien har startet på et nytt forskningsområde som har til hensikt å systematisere et uoversiktlig og lite strukturert mellomleddsmarked i den norske mediebransjen. Vi har valgt å fokusere på den norske mediebransjen da utviklingen av mellomledd gjør seg spesielt gjeldende her. Noen av aktørene vi har tatt utgangspunkt i opererer også i andre land, i tillegg til Norge. Vi har imidlertid valgt å fokusere på det norske mellomleddsmarkedet og den norske mediebransjen da dette er et marked som er i begynnelsesfasen og dermed et mer interessant marked å få innsikt i, samtidig som mellomleddsmerkene i ulike landene kan variere.

Vi har valgt å fokusere på mellomleddsaktører som leverer redaksjonelt innhold til den norske mediebransjen og dermed har vi tatt avstand fra de som kun driver med innholdsmarkedsføring. Noen av aktørene i studien vil derimot levere både redaksjonelt innhold og innholdsmarkedsføring. Selv om det til dels er en begrepsforvirring rundt hva innholdsmarkedsføring er (Hegtun & Omdal, 2016), og ansvaret for å skille annonsene fra journalistikken til dels ligger hos leseren, har vi prøvd å skille ut den delen av bedriftene som kun driver med dette.

Studiens empiriske data er innhentet i tidsrommet januar til april 2017. Aktørene som er benyttet i studien er valgt ut på bakgrunn av informasjon innhentet fra internett samt bakgrunnsintervju med ulike aktører. Vi opplevde det som utfordrende å få tak i de rette intervjuobjektene, da dette er et lite strukturert marked og hvor de ulike aktørene selv ikke er klar over hvilke konkurrenter de har å forholde seg til. Samtidig er ikke alle mellomleddsaktørene i den norske mediebransjen inkludert i studien. Således er vi bevisst på at flere aktører kunne bidratt til større variasjon blant trepartsrelasjoner i mediebransjen og andre synspunkter på driverne for utviklingen av mellomleddsmarkedet.

1.5 Struktur

Studiens andre kapittel vil redegjøre for relevant teori og tidligere forskning. Kapitlet har til hensikt å belyse studiens tema og eksisterende forskning på området. Videre vil det bli benyttet som et utgangspunkt for studiens diskusjon. På bakgrunn av litteraturen og studiens problemstilling har vi utarbeidet en forskningsmodell. Denne vil presenteres avslutningsvis i teorikapitlet og har til hensikt å definere studiens retning, samtidig som den vil være med å forme studiens analyse. I kapittel tre vil studiens metodiske tilnærming bli presentert hvor vi vil forklare studiens forskningsdesign, valg av aktører og intervjuobjekter, intervjuene, analyse av data og evaluering av metoden. Studiens fjerde kapittel vil beskrive den empiriske konteksten som danner grunnlaget for studiens relevans. Her vil vi beskrive kjennetegn ved den norske mediebransjen som gjør seg gjeldende for å forstå studiens kontekst. Deretter vil relevante institusjonelle forhold bli presentert. Kapittel fem presenterer studiens empiriske funn. Dette gjøres separat for de to ulike delspørsmålene og er strukturert basert på eksisterende litteratur. Deretter vil vi i kapittel seks drøfte disse funnene i lys av eksisterende teori. Her vil vi presentere hvilke funn som danner grunnlaget for ny teori. Avslutningsvis vil studiens syvende kapittel oppsummere hovedfunnene og svare på studiens problemstilling. Her vil vi også presentere studiens begrensninger og implikasjoner samt forslag til videre forskning.

2. Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

Det følgende kapitlet presenterer studiens teoretiske rammeverk og tidligere forskning, som har til hensikt å belyse tilknytningsformer for arbeid og motiver for bruk av atypiske tilknytningsformer. Relatert til studiens første delspørsmål vil litteratur om tilknytningsformer for arbeid bli introdusert. Først vil fast ansettelse presenteres da dette blir sett på som den tradisjonelle tilknytningsformen. Deretter vil atypiske tilknytningsformer beskrives. Herunder vil vi legge størst vekt på mellomledd da disse er mest relevante for studien. Videre vil midlertidige ansatte presenteres kort da det er en tilknytningsform som er mindre gjeldende for denne studien. Relatert til delspørsmål to vil litteratur tilknyttet motiver for atypiske tilknytningsformer bli introdusert. Dette har til hensikt å belyse motivene for bruk av mellomleddsaktører og forklare utviklingen av mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen. Avslutningsvis vil teorien oppsummeres i en forskningsmodell.

2.1 Tilknytningsformer for arbeid

Arbeidsgivere har, ut i fra ønsker og behov, selv mulighet til å bestemme hvem som skal utføre ulike arbeidsoppgaver og hvordan denne personen skal være tilknyttet bedriften. Det har lenge vært vanlig at bedrifter tilknytter seg faste ansettelser i topartsforhold, men endringer i arbeids- og organisasjonsformer fører til nye tilknytningsformer. Bedrifter endres i takt med endringer i markedet, noe som fører til endringer i hvordan bedriften tilknytter seg arbeidskraft. Videre vil ulike tilknytningsformer for arbeid presenteres med hovedvekt på atypiske tilknytningsformer.

2.1.1 Fast ansettelse

Fast ansettelse har i mange år vært den ledende tilknytningsformen i Norge (Olsen, 2006). En av årsakene til dette stammer fra arbeidsmiljøloven som fremmer fast ansettelse i topartsforhold (Nesheim, 2014). Fast ansettelse kan defineres som et kontraktsforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker med langsiktig varighet for arbeid utført under arbeidsgivers kontroll (Kalleberg, 2000; Nesheim, 2014). Fast ansettelse benyttes når bedrifter ønsker å beholde kunnskap internt (Atkinson, 1984). Bedrifter som vil dra fordel av dette er bedrifter med stor grad av bedriftsspesifikk kompetanse (Davis-Blake & Uzzi, 1993). Videre peker Kalleberg (2000) på fast ansettelse som den mest forutsigbare ansettelsesformen for begge parter på bakgrunn av dens langsiktige varighet. Den vil bidra til å skape sikkerhet hva gjelder inntekt og sosial tilhørighet for arbeidstaker, mens for arbeidsgiver vil den bidra til

forutsigbarhet og utvikling av lojale ansatte. Colbjørnsen (2003) viser til at fast ansettelse vil redusere bedriftens fleksibilitet ved å begrense muligheten til å regulere arbeidsmengden etter behov.

2.1.2 Atypiske tilknytningsformer

En trend som har vært fremtredende de siste årene er utviklingen av løsere tilknytningsformer for arbeid eller alternativer til fast ansettelse (Nesheim, 2014; Olsen, 2006). Disse tilknytningsformene omtales i litteraturen som atypiske tilknytningsformer (Olsen, 2006). (Kalleberg, et al., 1997) definerer atypiske tilknytningsformer som alle ansettelsesrelasjoner som ikke er standard ansettelsesrelasjoner i topartsforhold. Noen av disse atypiske tilknytningsformene er nye, mens mange har vært til stede lenge (Kalleberg, 2000). Løse tilknytningsformer blir i større grad benyttet for å erstatte fast ansatte og for å tilpasse seg markedet. Colbjørnsen presenterte allerede i (1995) markedsmatrisen som forklarer hvordan bedrifter kan danne markeder innenfor eget hierarki og dermed produsere alt internt. Exit-mekanismen i markedsmatrisen åpner derimot opp for bruk av eksterne leverandører ved å legge press på det interne markedet. Som følge av dette finner vi eksterne eller atypiske tilknytningsformer.

2.1.2.1 Selvstendig oppdragstakere og frilansere

Selvstendig oppdragstakere er personer som selger sine tjenester til en oppdragsgiver på fast eller prosjektbasis hvor lengden og omfanget på oppdraget vil kunne variere (Connelly & Gallagher, 2004). Folketrygdloven definerer selvstendig næringsdrivende som personer som for egen regning og risiko arbeider for egen nettoinntekt (Folketrygdloven, 1997, § 1-9).

Selvstendig oppdragstakere har ingen fast ansettelseskontrakt, men det vil være direkte kontakt mellom arbeidsgiver og den selvstendige oppdragstakeren (Capelli & Keller, 2013). Disse arbeidstakerne blir derfor ikke klassifisert som ansatte og går således inn under atypiske tilknytningsformer. Selvstendig oppdragstakere vil ofte være tilknyttet flere oppdragsgivere samtidig. Resultatet som skal fremkomme etter endt oppdrag skal spesifiseres av oppdragsgiver, men oppdragsgiver har hverken arbeidsgiveransvar eller ansvar for utbetaling av pensjon (Capelli & Keller, 2013).

Den mest fremtredende formen for selvstendige oppdragstakere i mediebransjen er frilansere (Spence, 2017). Folketrygdloven definerer frilansere som personer som ikke er selvstendig

næringsdrivende, men som utøver arbeid eller oppdrag for lønn eller annen godtgjørelse (Folketrygdloven, 1997, § 1-9). Norsk journalistlag (2008) utvider denne definisjonen til å inkludere personer som er selvstendig næringsdrivende og driver sitt eget AS.

Frilansere benyttes i økende grad som substitutt for fast ansatte både på grunn av kostnadsreduksjon samt økt fleksibilitet (Standworth & Standworth, 1997). Lazerson (1988) referert i Davis-Blake & Uzzi (1993) viser at ved å benytte selvstendig oppdragstakere unngår bedrifter å betale for arbeid i perioder med lav etterspørsel og således reduseres de faste kostnadene. Videre sparer bedrifter faste kostnader ved at selvstendig arbeidstakere selv planlegger og administrerer arbeidet sitt (Davis-Blake & Uzzi, 1993). Peel og Boxall (2005) argumenterer for at det ofte tar lang tid å planlegge bruken av selvstendig oppdragstakere, og at bedriften således må vurdere den egentlige kostnadsbesparelsen den vil få ved å benytte en slik tilknytningsform. Nesheim (2014) peker også på at en bedrift kan bli tvunget til å benytte atypiske tilknytningsformer hvis personer med rett kompetanse ønsker å arbeide selvstendig, og gjerne for flere bedrifter samtidig.

2.1.2.2 Midlertidig ansatte

Midlertidig ansettelse skiller seg fra fast ansettelse ved at de kun har en tidsbegrenset arbeidskontrakt. Arbeidsgiveren har ansvar for kontroll av arbeidet, samt utbetaling av lønn og hele rekrutteringsprosessen (Capelli & Keller, 2013). Nesheim (2003) viser til at midlertidig ansatte benyttes for å raskt kunne øke kapasiteten, spesielt for å dekke fraværet av fast ansatte ved blant annet sykdom eller ferie.

2.1.2.3 Mellomledd

De tidligere avsnittene har vist tilknytningsformer i topartsforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Det finnes imidlertid tilknytningsformer i trepartsrelasjoner hvor det vil være et ledd mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, heretter kalt mellomledd eller mellomleddsaktør. Mellomledd er, som nevnt innledningsvis, bedrifter som knytter sammen bedrifter som trenger arbeid utført på den ene siden og personer som kan utføre arbeidet på den annen side. Mellomleddsaktørene kan endre og overta HR-funksjonen som bedriften tidligere har utført selv. De deles inn i tre ulike typer; medlemsbaserte mellomledd, mellomledd i offentlig sektor og mellomledd som jobber for profitt (Bonet, Cappelli, & Harmoni, 2013). Medlemsbaserte mellomledd er fagforeninger og andre arbeidsbedrifter. Mellomledd i offentlig sektor vil i Norge bestå av blant annet NAV, mens mellomledd som jobber mot profitt vil bidra med

informasjonsutveksling og har som formål å koble sammen kandidater og bedrifter. Mellomledd refererer i denne studien til mellomledd som jobber mot profitt. Bonet et al. (2013) peker videre på at mellomleddene vil ha en av tre hovedfunksjoner: *informasjon*, *matchmaker* eller *administrator*.

I *informasjon* vil mellomleddet gjøre bedrifter som trenger arbeid utført og personer som kan utføre dette arbeidet oppmerksom på hverandre og knytte dem sammen. Dette skjer ved at de gir informasjon om uavhengige oppdragstakere til bedrifter eller om ledige stillinger til arbeidstakere, gjerne gjennom digitale plattformer.

Matchmaker som mellomledd knytter sammen arbeidsgiver og arbeidstaker. Tredjepartens funksjon ender først når ansettelsesforholdet til arbeidsgiver er startet og vil i mange tilfeller garantere kvalitet. Rekrutteringsbedrifter er et eksempel på en *matchmaker*.

I *administrator* vil arbeidstakeren være ansatt i mellomleddet og mellomleddet leier så ut den ansatte til bedrifter som trenger arbeid utført. Mellomleddet opererer som en tredjepart gjennom hele ansettelsesforholdet. Den ansatte er i dette tilfellet forpliktet både til mellomleddet og bedriften den er utleid til. Utleiebedrifter går inn under denne kategorien.

Hovedformålet med *informasjon* og *matchmaker* er et fast ansettelsesforhold. Med dette utgangspunktet peker Roverud et al. (2017) på en viktig begrensning av denne klassifiseringen. Det er mangelen på mellomledd som kun formidler oppdrag hvor frilanserne har en fordel av å være tilknyttet mellomleddet, men hvor hovedformålet ikke er en fast ansettelseskontrakt.

Basert på de teoretiske rammeverkene til Bonet et al. (2013) og Capelli og Keller (2013) har Roverud et al. (2017) utarbeidet et begrepsapparat hvor en ser på mellomleddet ut fra tre ulike mellomleddsfunksjoner: *formidler*, *arbeidsgiveransvar* og *organisering og ledelse av arbeidet*.

1. *Formidler* handler om hvorvidt mellomleddet opptrer som formidler og bidrar til å knytte sammen bedrifter som trenger arbeid utført med personer som har kompetanse og kapasitet til å utføre arbeidet.

2. *Arbeidsgiveransvar* handler om kontraktene mellomleddet har med den som utøver arbeidet, og således om de har arbeidsgiveransvar for personen. Det vil si hvorvidt mellomleddet har en fast ansettelseskontrakt eller frilanskontrakt med den som utfører arbeidet for kundebedriften.
3. *Organisering og ledelse av arbeid* handler om hvorvidt mellomleddet bidrar til organisering og ledelse av arbeid og innhold, og om mellomleddet har oppgaveansvar.

Utleie

Nesheim (2014) viser til at bedrifter i økende grad benytter seg av ansatte innleid fra en annen bedrift. Dette er også eksempler på en trepartsrelasjon eller mellomledd. Utleie forbindes ofte med bemanningsbyrå, men inkluderer også utleie fra konsulent- og produksjonsbedrifter. Arbeidstakeren blir ansatt i mellomleddet som videre leier ut personen til bedrifter som trenger arbeid utført, enten fast eller midlertidig. Dette skjer gjennom et kontraktsforhold og den ansatte har således forpliktelser både til mellomleddet den er utleid fra og bedriften den er utleid til Bonet et al., (2013). Utleiebedriftene utfører ansettelsesprosessen, samt tar seg av lønn og oppfølging av ansatte, mens arbeidet utføres på oppdragsgiverens premisser (Kalleberg, 2000). Bonet et al. (2013) viser videre til at utleiebedrifter opererer som tredjepart gjennom hele ansettelsesforholdet. Følgelig er det forståelse blant alle parter at ansettelsen er tidsavgrenset. Her finnes det som regel lover som regulerer hvor lenge en ansatt kan være innleid hos bedriften på denne måten (Connelly & Gallagher, 2004).

Utleiebedriften kan overta HR-funksjonene til bedrifter og slik vil faste kostnader tilknyttet administrasjon og HR kunne reduseres (Capelli & Keller, 2013). Kalleberg (2000) peker på at bemanningsbyråer øker bedriftens fleksibilitet, samt hjelper dem å unngå dyre overbemanninger. Videre vises det til at bedrifter kan få tilgang til spesialkunnskap ved bruk av bemanningsbyråer.

Entreprise

Entreprise er en atypisk tilknytningsform hvor tjenester selges fra en tredjepart som mellomledd (Nesheim, 2014). Tredjepart er arbeidsgiver og ansvarlig for arbeidsledelse og kvaliteten på leveransen (Roverud et al., 2017). Noen ganger blir arbeidet utført helt eller delvis i kundebedriftens lokaler. Det er tredjepartens eller mellomleddets ansvar for å sikre kvaliteten på leveransen og arbeidsledelsen som skiller entreprise fra utleie (Nesheim, 2014).

Formidlet oppdragstaker

Roverud et al. (2017) viser til en tilknytningsform som tidligere har vært lite studert, men som i senere tid benyttes i økende grad. Denne nye formen har sitt utspring i formidlingsøkonomien og åpner for å koble sammen en bedrift som “skal ha utført et stykke arbeid” og en person som har kapasitet og kompetanse til å utføre arbeidet. Koblingen skjer gjerne gjennom applikasjoner eller digitale plattformer (Roverud et al., 2017).

Roverud et al. (2017) presenterte et begrepsskjema hvor det fremkommer at det typisk vil være mellomledet og ikke den enkelte ansatte som har hovedrollen i å skaffe oppdrag. Ut fra begrepsskjemaet presenterte de en ny tilknytningsform; *formidlet oppdragstaker*. Formidlet oppdragstaker skiller seg fra andre tilknytningsformer ved at det er formidlingen som er den sentrale funksjonen og det ikke er et ansettelsesforhold mellom tredjepart og den som utfører arbeidet. En formidlet oppdragstaker vil heller ikke ha ansvar for organisering og ledelse av arbeidet. Inntektene til formidlet oppdragstaker blir generert ut ifra hvor mye arbeid de klarer å formidle (Felstiner, 2011). Følgelig viser Wexler (2011) og Roverud et al., (2017) at formidlingsprosessen kan foregå på ulike måter.

Formidlingsøkonomien blir sett på som en ny form for outsourcing hvor bedrifter kan sende ut en forespørsel på et oppdrag eller en jobb de ønsker utført til flere personer via internett (Bergvall-Kåreborn & Howcroft, 2014). De Stefano (2015) deler formidlingsbedriftene, formidlet oppdragstaker, inn i to kategorier: *Crowdwork* og *Work in-demand via app*.

I *Crowdwork* vil formidlingsbedriften fungere som et mellomledd som setter bedrifter som trenger personer med en type kompetanse i kontakt med personer med den rette kompetansen. *Crowdwork* blir formidlet digitalt og kan utføres online. Ved *Work in-demand via app* vil enkle arbeidsoppgaver som bedrifter trenger utført bli formidlet til potensielle oppdragstakere gjennom applikasjoner.

Formidlingsbedriftene vil således være mellomledet mellom oppdragsgiver og oppdragstaker. Samtidig viser De Stefano (2015) at de også i mange tilfeller vil ferdigstille og videreformidle det ferdige produktet. Det vil si at formidlingsbedriftene vil kunne ha både *informasjons-* og *matchmaker* rolle. *Informasjon* skjer gjennom digitale plattformer, mens *matchmaker* har en aktiv rolle i å koble sammen oppdragsgiver og oppdragstaker (Roverud et al., 2017). Målet her vil derimot ikke være fast ansettelse ved kobling.

2.1.3 Oppsummering

Nedenfor oppsummeres de atypiske tilknytningsformene i relasjon til mellomleddsfunksjonene formidler, arbeidsgiveransvar, og organisering og ledelse av arbeidet (Roverud et al., 2017). Tabell 1 er basert på begrepsapparatet presentert i Roverud et al. (2017) og inkluderer de nye tilknytningsformene funnet i deres studie. Da Roverud et al. (2017) kun presenterte de nye tilknytningsformene med navn på bedriften har vi i denne oppsummeringen satt navn på disse tilknytningsformene. Tilknytningsformen *ren arbeidsgiver* refererer til bedriften Employ, *formidlet oppdragstaker* er basert på MB Flex, og *frilansbyrå med ansvar for leveranse* beskriver tilknytningsformen funnet i Konsus.

Tilknytningsform	Mellomleddsfunksjoner		
	Formidling	Arbeidsgiveransvar	Organisering og ledelse av arbeidet
	Bidrar til å knytte sammen bedrift og arbeidskraft? - Nei - Ja, formidler informasjon - Ja, aktiv mot begge parter	Kontrakt med den som utøver arbeidet - Ja, ansettelse - Ja, frilanser - Nei, ingen kontrakt	- Ja - Nei
Selvstendig oppdragstaker	Nei	Nei	Nei
Ren arbeidsgiver - Employ	I liten grad	Ja, ansettelse	Nei
Formidlet oppdragstaker – MB Flex	Ja, aktiv mot begge parter	Frilanser eller ingen kontrakt	Nei
Utleie	Ja, aktiv mot begge parter	Ja, ansettelse	Nei
Entreprise	Ja, aktiv mot begge parter	Ja, ansettelse	Ja
Frilansbyrå med ansvar for leveranse – Konsus	Ja, aktiv mot begge parter	Ja, frilanser	Ja
Andre.....			

Tabell 1: Begrepskjema mellomleddsfunksjoner og tilknytningsformer for arbeid (Roverud et al., 2017)

2.2 Motiver for bruk av atypiske tilknytningsformer

I dette delkapitlet vil vi presentere motiver for bruk av atypiske tilknytningsformer for arbeid med fokus på bedrifter i dynamiske omgivelser da dette karakteriserer den norske mediebransjen i dag.

2.2.1 Konvensjonell visdom: kjerne og periferi

2.2.1.1. *Den fleksible bedrift*

Colbjørnsen (2003) viser til at økt omstilling og endring i dynamiske markeder har medført at bedrifter i økende grad benytter atypiske tilknytningsformer som et supplement til eller som et substitutt for fast ansatte. Et av hovedmotivene for utbredelsen av atypiske tilknytningsformer kan sies å være bedrifters økende behov for fleksibilitet (Atkinson, 1984). Økt differensiering av tilknytningsformer ses på som et viktig virkemiddel for å sikre fleksibel organisering (Nesheim, 2014). Det skilles i hovedsak mellom funksjonell- og numerisk fleksibilitet (Atkinson, 1984). Disse to begrepene knyttes til den konvensjonelle visdommen med kjerne- og perifergrupper av ansatte som er basert på Atkinsons deskriptive modell. Bedriftens kjernegruppe består av fast ansatte med bedriftsspesifikk kompetanse som utfører oppgaver tilknyttet bedriftens kjerneoppgaver. Den bedriftsspesifikke kunnskapen anses ofte for å være kilden til konkurransefortrinn. Bedriftens perifere gruppe anses, i hovedsak, å utføre arbeidsoppgaver av generell art.

Funksjonell fleksibilitet

Funksjonell fleksibilitet omhandler muligheten til å finne rett ansatt til rett oppgave (Nesheim, 2004). Ved å kunne flytte de ansatte mellom avdelinger og arbeidsoppgaver innad i bedriften vil en således kunne tilpasse seg markedet og oppnå en mer effektiv arbeidsfordeling. Funksjonell fleksibilitet vil i hovedsak finne sted i bedriftens kjernegruppe (Atkinson, 1984). Ved stabile omgivelser vil en unngå å benytte atypiske tilknytningsformer for å verne kjernekunnskapen og dermed sikre bedriftens konkurransefortrinn (Matusik & Hill, 1998).

Numerisk fleksibilitet

Numerisk fleksibilitet vil si muligheten til å variere mengden arbeidskraft i takt med endringer i etterspørselen etter arbeidskraft (Nesheim, 2014). Nesheim et al. (2003) viser til at numerisk fleksibilitet er avgjørende i bedriftens perifere gruppe hvor det er størst behov for rutineoppgaver og generell kompetanse. I den perifere gruppen er den ansattes betydning liten og den ansatte vil ha en løsere kobling til bedriften, noe som gjør det enklere å avslutte

kontrakter, skape en buffer og beskyttelse for kjernegruppen i dynamiske tider (Nesheim, 2014). Nesheim (2004) utdyper således Atkinson (1984) sin modell ved å forklare at det er mest hensiktsmessig å benytte atypiske tilknytningsformer i bedriftens perifere gruppe. Fast ansatte kan kun i begrenset grad håndtere svingninger i etterspørsel, mens bruken av atypiske tilknytningsformer gjør det enklere å balansere et slikt varierende arbeidskraftbehov (Lepak & Snell, 1999).

Finansiell fleksibilitet

Finansiell fleksibilitet eller kostnadsreduksjon kan også ses på som et motiv for bruk av atypiske tilknytningsformer (Nesheim, 2014). Bruk av atypiske tilknytningsformer gjør det mulig for en bedrift å tilby et bredt spekter av tjenester og produkter uten å måtte investere i store faste administrative kostnader (Lepak & Snell, 1999). Ved bruk av løsere koblinger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker kan bedrifter styre kostnader ut fra behov og slik spare i perioder med lav etterspørsel etter arbeidskraft.

Likevel argumenterer Uzzi og Barsness (1998) for at det kan oppstå skjulte kostnader ved bruk av eksterne arbeidstakere. Peel & Boxall (2005) setter også spørsmålsteget rundt hvorvidt bedrifter eventuelt undervurderer kostnaden tilknyttet bruken av frilansere. Skjulte kostnader ved bruk av eksterne innebærer at bedrifter har ulike egenskaper, og disse egenskapene vil være avgjørende for om bedriften klarer å integrere eksterne arbeidstakere på en god måte. Bedriftens evne til å integrere arbeidstakere i bedriften vil påvirke arbeidsflyten. En videre implikasjon av dette er bedriftens mulighet til å oppnå ønsket fleksibilitet og kostnadsreduksjon (Baron, 1984).

2.2.1.2 HR-arkitektur

Lepak og Snell (1999) prøvde ved hjelp av deres HR-arkitektur, å forklare bedrifters organisering av menneskelige ressurser. Teorien kombinerer og bygger på de veletablerte teoriene transaksjonskostnadsteori, ressursbasert teori og humankapitalteori. De peker på at hver teori ikke alene kan forklare den mest gunstige måten å organisere menneskelige ressurser, men at det kun er ved å kombinere disse teoriene en vil finne den mest gunstige løsningen (Lepak & Snell, 1999).

Transaksjonskostnadsteori

Transaksjonskostnader defineres som kostnadene tilknyttet bruk av det eksterne markedet istedenfor bedriftens interne marked (Williamson, 1979). Denne definisjonen bygger på Ronald Coase sin teori om hvorfor bedrifter benytter seg av vertikal integrasjon. Williamson (1985) utviklet transaksjonskostnadsteorien for å beskrive i hvilke tilfeller bedrifter drar nytte av å benytte eksterne ressurser. Det eksterne markedet blir benyttet i de tilfeller hvor transaksjonskostnadene er lave. Når partene er avhengige av hverandre, oppgaven er langsiktig og det er høye transaksjonskostnader vil bedrifter få mest ut av å benytte det interne markedet (Williamson, 1979).

Ressursbasertteori

Peteraf (1993) beskriver en bedrift bestående av ulike ressurser som kan bidra til å skape konkurransefortrinn ved at ressursene kombineres og brukes på en god måte. Dette beskrives av Barney (1991) som ressursbasert teori. For at en ressurs skal kunne bidra til å skape konkurransefortrinn må den være verdifull, sjelden, ikke imiterbar og realiserbar. En ressurs som besitter disse egenskapene vil kun finnes internt i bedriften (Barney, 1991). Om alle bedrifter i et marked hadde like ressurser og ferdigheter ville ingen bedrifter klare å skape unik verdi (Besanko, Dandrove, Shanley, & Schaefer, 2013). Om en bedrift er bedre på en aktivitet enn andre bør den foreta aktiviteten internt. På den annen side om en aktivitet ikke vil bidra til å skape verdi eller konkurransefortrinn bør den utføres av det eksterne markedet. Det samme gjelder for ressurser (McIvor, 2009).

Humankapitalteori

Humankapitalteorien ble utviklet av Gary Becker i (1964). Han pekte på at arbeidere er villige til å godta lav lønn tidlig i sin karriere i bytte mot at bedriften investerer i deres utvikling. Dette vil således øke deres produktivitet og jobbmuligheter i fremtiden (Besanko et al., 2013, s. 504). Tsang, Rumberger og Levin (1991) argumenterer for at en må se på arbeidskostnader relativt til avkastningen på investeringen i utviklingen av ansattes kunnskap og ferdigheter og den ansattes egen humankapital. Bedrifter streber etter å unngå overføring av deres egen humankapital til andre bedrifter. Investeringer i utviklingen av generiske ferdigheter blir gjort av den ansatte, mens bedriften investerer i utviklingen av bedriftsspesifikke ferdigheter (Becker, 1964). Oppsummert peker humankapitalteori på utviklingen av humankapital internt og investering i utvikling av ansatte om dette fører til fremtidig produktivitet (Tsang et al., 1991).

HR-arkitektur

Som nevnt bygger HR-arkitekturen utviklet av Lepak & Snell (1999) på de tre overnevnte teoriene. Teorien har to dimensjoner; verdien av humankapital og unikheten av humankapital. Modellen under presenterer fire ulike strategier for tilknytning av humankapital.

Unikheten av humankapital	HØY	Kvadrant 4 Tilknytningsform: Allianse <ul style="list-style-type: none">- Samarbeid- Partnerskap	Kvadrant 1 Tilknytningsform: Intern utvikling <ul style="list-style-type: none">- Organisasjonsfokusert- Forpliktelse
	LAV	Kvadrant 3 Tilknytningsform: Ekstern kontrakt <ul style="list-style-type: none">- Transaksjon- "Compliance"	Kvadrant 2 Tilknytningsform: Ansettelse (kjøp av arbeidskraft) <ul style="list-style-type: none">- Symbolsk relasjon- Markedsbasert
		LAV	HØY

Verdien av humankapital

Figur 1: HR-arkitektur (Lepak & Snell, 1999).

Humankapital kan både være unik og ha høy verdi. Som sett i kvadrant 1 vil bedriften i dette tilfellet dra nytte av å utvikle humankapital internt (Lepak & Snell, 1999). Bedriftsspesifikke ferdigheter er ikke tilgjengelig i det eksterne markedet og den vil derfor måtte utvikles internt. Videre vil disse ferdighetene være verdifulle for bedriften. Det vil si at deres strategiske nytte overskrider kostnadene knyttet til deres utvikling og bruk. Intern utvikling av humankapital hjelper bedriften å realisere fordelene disse ansatte har i relasjon til deres verdiskapingspotensiale (Becker, 1976). Dette er også vist av Barney (1991) som peker på at bedrifter bør benytte faste ansettelsesforhold for humankapital som utgjør en strategisk ressurs i bedriftens kjerne.

Kvadranten 2 viser til humankapital som er av høy verdi, men som ikke er unik. I dette tilfellet vil det være gunstig å kjøpe arbeidskraften i det eksterne markedet. Kompetansen til humankapital er ikke bedriftsspesifikk, således kan den utvikles av og er lett tilgjengelig i det eksterne markedet (Lepak & Snell, 1999). Barney (1991) argumenterer for at ressurser som er verdifulle for bedriften bør beholdes internt. Bedriften bør derfor benytte faste ansettelseskontrakter, men unngå å investere i og utvikle kompetanse internt (Lepak & Snell, 1999).

I kvadrant 3 vil en finne ressurser som hverken er unike eller er av verdi for bedriften (Lepak & Snell, 1999). Williamson (1979) peker på at slike ressurser har lav transaksjonskostnad, samtidig som Barney (1991) viser til at slike ressurser ikke vil bidra til å skape konkurransefortrinn. Det vil derfor være gunstig for bedriften å kjøpe kompetansen i det eksterne markedet gjennom eksterne kontrakter.

I kvadrant 4 vil humankapitalen være unik, men ikke ha verdi for bedriften (Lepak & Snell, 1999). I utgangspunktet viser Barney (1991) til at ressurser som ikke skaper verdi bør kjøpes i det eksterne markedet. På den annen side vil ressurser som er unike og sjeldne være dyre i det eksterne markedet. Det vil derfor være fordelaktig å ansette humankapitalen for å påse at kompetansen beholdes internt, og spare kostnader på å unngå å kjøpe den i det eksterne markedet. Da denne humankapitalen ikke selv har høy verdi, vil den kun skape verdi ved å kombineres med fast ansatte da denne forbindelsen vil føre til kompetanseoverføring mellom de to (Lepak & Snell, 1999).

2.2.2 Konvensjonell visdom utfordres

Foss (2001) finner at i markeder hvor det er viktig å tilpasse seg endrede konkurransebetingelser er det nødvendig å innhente spesialisert kunnskap fra eksterne kunnskapsnettverk. Nesheim, Fahle & Tobiassen (2014) viser videre til at innleide konsulenter, frilansere og annen kompetent eksternt arbeidskraft med spisskompetanse benyttes som eksperter også på bedriftens kjernevirksomhet. Dersom bedriften ikke besitter kompetansen internt, kan atypiske tilknytningsformer benyttes for å innhente spisskompetanse i det eksterne markedet. Dette fører ytterligere til organisatorisk fleksibilitet (Davis-Blake & Uzzi, 1993). Nesheim (2003) viser også til at kjernekompetanse kan tilføres eksternt og at beskyttelsen av kjernevirksomheten ikke er like stor ved dynamiske omgivelser. Således utfordres tesen om at bedrifters bruk av atypiske tilknytningsformer er forbeholdt perifere oppgaver.

Atypiske tilknytningsformer og kombinasjoner av ulike tilknytningsformer kan forventes å benyttes av bedrifter som er i oppstartsfasen, opplever store sesongsvingninger eller som generelt opplever kontinuerlig endring, stort kostnadspress og usikkerhet (Nesheim et al., 2017). Atypiske tilknytningsformer vil kunne øke både den funksjonelle og numeriske fleksibiliteten i perioder hvor dynamiske omgivelser medfører endringsbehov i bedriften. Ved bruk av eksternt arbeidskraft med spisskompetanse kan ny kunnskap tilføres for å sikre at

kunnskap ikke utdateres og for å øke bedriftens konkurranseevne (Matusik & Hill, 1998). Således er ikke funksjonell fleksibilitet forbeholdt fast ansatte og den numeriske fleksibiliteten forbeholdt kun den perifere gruppen. Dyer og Singh (1998) mener at bedrifter som klarer å kombinere ressurser på ulike måter vil oppnå en konkurransefordel fremfor de som ikke kan eller har vilje til det. Det argumenteres for at fast ansatte heller skaper rigiditet og dårligere omstillingsevne i tilfeller med dynamiske omgivelser (Argyres & Liebeskin, 2000 referert i (Nesheim, 2003)).

2.2.3 Motiver for bruk av mellomledd

Motivene for bruk av atypiske tilknytningsformer beskrevet over gjør seg også gjeldende for bruk av mellomledd, da dette også ses på som en atypisk tilknytningsform. Det finnes derimot motiver som gjør seg mer gjeldende for atypiske tilknytningsformer i trepartsrelasjoner. Disse vil bli beskrevet i dette delkapittelet.

Mellomleddsaktører vil i mange tilfeller overta mange av HR-funksjonene tidligere utført av bedriftene selv (Bonet et al., 2013). HR-funksjonene mellomleddene utfører vil variere i relasjon til om det fungerer som en utleiebedrift, entrepris eller formidlet oppdragstaker, men mellomleddene vil i alle tilfeller bidra med rekruttering og valg av riktig arbeidstaker. I tilfellene hvor mellomleddsaktørene er utleier eller entrepris vil disse ta over HR-funksjoner som lønn og pensjon ved at personen er ansatt i mellomleddet og ikke i bedriften selv. Da mellomleddet har som hovedfokus å koble sammen bedrifter og arbeidskraft vil de besitte mer kunnskap om denne prosessen. Videre vil de ha utvidet kapasitet til å samle inn informasjon om ulike kandidater. Dette vil føre til at mellomleddet mer sannsynlig vil kunne finne den optimale kandidaten (Bonet et al., 2013; Bagues & Sylos Labini, 2009; Freeman, 2002; Lee, 2009).

Bergvall-Kåreborn og Howcroft (2014) viser at formidlingsøkonomien skaper fleksibilitet og skalerbarhet, samt tilgang til en større variasjon av ferdigheter og erfaringer til en lavere kostnad. Oppdragstakere blir benyttet for å gjøre en spesiell oppgave i en begrenset tid, således fører den til fleksibilitet (Friedman, 2014). Videre peker De Stefano (2015) og Bergvall-Kåreborn og Howcroft (2014) referert i Roverud et al. (2017) på at mellomleddsaktører med digitale plattformer spesielt har potensial til å redusere søkekostnader for tilbyder og etterspørre av arbeidskraft. Mellomledd vil også muliggjøre vurdering av tidligere oppdrag

og redusere administrasjonskostnader. Således fremstiller Roverud et al. (2017) at mellomledd har potensiale til å redusere transaksjonskostnader.

Formidlingsøkonomien kan også gi muligheter for økt produktivitet, sosial mobilitet og en global økonomi. Dette på bakgrunn av at frilanserne får en arbeidsplass med oppdrag digitalt samtidig som kundebedriften kan få inn ulike bidrag til en oppgave de ønsker utført (Kittur, et al., 2013). Felstiner (2011) argumenterer for at formidlingsbedrifter, i tillegg til å opptre som formidler av oppdrag, kan bidra til å legge til rette for gode arbeidsbetingelser for frilansere som utfører dette arbeidet. Likevel er det viktig å presisere at det er gjort liten forskning spesifikt på motiver for bruk av mellomledd.

2.3 Tilknytningsformer og fleksibilitet i mediebransjen

Mediebransjen er en bransje hvor det i lang tid har vært vanlig å benytte midlertidig ansatte og frilansere for å supplere fast ansatte (Deuze, 2007). De strukturelle endringene som har foregått i bransjen har i stor grad vært forårsaket av den teknologiske utviklingen og ført til økt bruk av atypiske tilknytningsformer. Videre har det også oppstått nye tilknytningsformer som bedrifter i mediebransjen benytter seg av. For mange journalister vil det ikke lenger bli sett på som en mulighet å være fast ansatt (Nesheim et al., 2017).

Nesheim et al., (2017) fant i sin studie at to store mediehus i Norge har økt sin andel atypiske tilknytningsformer i relasjon til fast ansatte etter den store omstillings- og nedbemanningsprosessen i 2008 og 2009. Den ene bedriften benytter frilansere til å få innhold som de ikke selv har kompetanse eller kapasitet til å produsere internt, i tillegg til å få tilgang til geografiske lokasjoner. Den andre bedriften benytter både frilansere og innholdsbyrå til å få tilgang på spisskompetanse og innhold av god kvalitet. Disse innholdsbyråene er byråer som kobler sammen kjøper og selger av innhold. Denne utviklingen er tilknyttet at bedriftene i mediebransjen er blitt tvunget til å ha en lavere andel av faste kostnader i relasjon til variable kostnader.

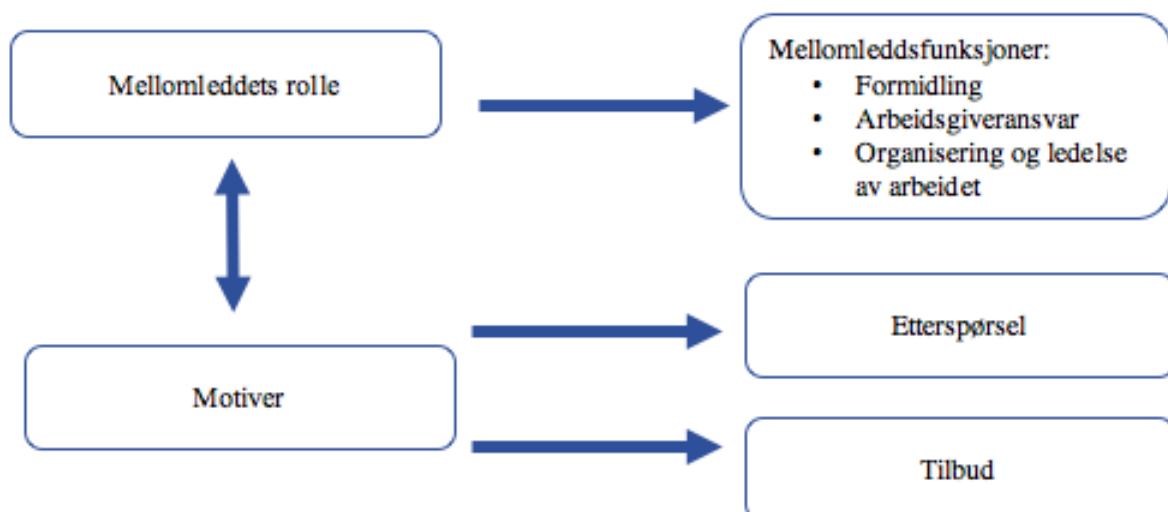
Roverud et al. (2017) fant i sin studie om formidlingsøkonomi en bedrift, MB Flex, som leverer en ny type tilknytningsform, kalt formidlet oppdragstaker, til mediebransjen. MB Flex fant at bedrifter i mediebransjen hadde behov for å få formidlet frilansere til spesielle oppdrag. De ble derfor etablert for å fylle dette behovet og opptre som et mellomledd mellom frilanser og mediehus.

2.4 Oppsummering og forskningsmodell

Studiens andre kapittel avdekker ulike trepartsrelasjoner eller mellomledd som alle bidrar til å skaffe personer arbeid på ulike måter. Noen av trepartsrelasjonene har vært fremtredende i mange år, mens det stadig dukker opp mellomleddsaktører som ønsker å ta på seg tredjepartsrollen på en ny måte. En av de nye trepartsrelasjonene som har vokst frem blir betegnet som formidlet oppdragstaker. Disse arbeider med å knytte sammen personer med kompetanse med bedrifter som har behov for kompetanse. Mediebransjen har vært en av bransjene hvor bruken av trepartsrelasjoner og atypiske tilknytningsformer har vært mest fremtredende. Her har det i lang tid vært vanlig å supplere fast ansatte med mer fleksibel bemanning.

Det har vært omfattende forskning på motiver for bruk av atypiske tilknytningsformer. Det fremkommer av tidligere litteratur at atypiske tilknytningsformer typisk blir benyttet for å øke bedriftens fleksibilitet, enten i form av numerisk, funksjonell eller finansiell fleksibilitet. Videre fremkommer det at fleksibel bemanning kun bør benyttes til aktiviteter som ikke er med på å skape konkurransefortrinn og at dette er aktiviteter i den perifere gruppen. Det har derimot i senere tid vært studier som peker på at fleksibel bemanning også benyttes i bedriftens kjernevirksomhet og av andre motiver enn for å øke bedriftens fleksibilitet. Teori tilknyttet motiver for bruk av atypiske tilknytningsformer og mellomleddsaktører vil bli benyttet for å forklare studiens andre delspørsmål.

På bakgrunn av studiens teoretiske rammeverk, tidligere forskning og problemstilling er det utarbeidet en forskningsmodell. Modellen vil bli benyttet i studiens femte og sjette kapittel for å presentere studiens funn og diskusjon.



Figur 2: Studiens forskningsmodell

Den øverste delen av modellen forklarer studiens første delspørsmål og ser på mellomleddsaktører i henhold til tre mellomleddsfunksjoner; formidler, arbeidsgiveransvar og organisering og ledelse av arbeidet. Nederste del av modellen blir benyttet for å forklare studiens andre delspørsmål. Her vil bakgrunnen for utviklingen av mellomleddsmarkedet og motiver for bruk av mellomleddsaktører bli presentert med utgangspunkt i ulike etterspørsels- og tilbuds faktorer.

3. Metode

Dette kapitlet vil ha til hensikt å begrunne valg av studiens metodiske tilnærming. Innledningsvis vil forskningsdesignet bli presentert med videre begrunnelse for valg av forskningstilnærming, casestudie og forskningsmetode. Følgelig vil vi utdype studiens utvalg og metoden for innsamling og analysing av data. Avslutningsvis vil reliabilitet, validitet og etiske hensyn tilknyttet studiens metode redegjøres.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den generelle planen for hvordan en skal svare på studiens problemstilling (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2015). Designet skal ha utspring i studiens formål og belyse de grunnleggende metodene for datainnsamling. Omfanget av tidligere forskning på studiens tema, i tillegg til temaet studien har til hensikt å belyse, har betydning for valg av forskningsdesign.

Det finnes lite systematisk forskning og kunnskap rundt organiseringen av aktører som fungerer som mellomledd i den norske mediebransjen, og drivere for at mellomleddsmarkedet i denne bransjen har oppstått. På bakgrunn av dette vil denne studien benytte et eksplorerende design. Et slikt design er hensiktsmessig da det tilrettelegger for videreutvikling av problemstillingen underveis etterhvert som ny kunnskap på området avdekkes (Ghauri & Grønhaug, 2010). På bakgrunn av at mellomleddsmarkedet i mediebransjen er komplekst, ustrukturert og det foreligger lite kunnskap på området muliggjør et eksplorerende design avdekking av ny innsikt gjennom, til dels, fleksible undersøkelsesmetoder Saunders et al., (2015).

3.1.1 Forskningstilnærming

Forskingstilnærmingen beskriver hvordan en har til hensikt å samle inn data, og det er vanlig å skille mellom en deduktiv og induktiv tilnærming (Saunders et al., 2015). Saunders et al. (2015) definerer induktiv tilnærming som en metode hvor en ønsker å utforske et emne og utvikle teoretiske forklaringer underveis i innsamlingen og analysen av data. De definerer videre en deduktiv tilnærming som en metode hvor en ønsker å teste eksisterende teori gjennom datainnsamling.

Denne studien har som formål å gi ny innsikt i og systematisere kunnskapen om mediebransjens mellomleddsmarked. Videre har studien til hensikt å studere et nytt fenomen av atypiske tilknytningsformer hvor det er mangelfull teori. Dette argumenterer for en induktiv forskningstilnærming. Det vil derimot være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i eksisterende teori om tilknytningsformer og motiver for av atypiske tilknytningsformer å besvare studiens problemstilling. Teoretisk forankring gjør at studien får et holdepunkt og et godt fundament. Derfor anses også en deduktiv tilnærming som relevant.

Følgelig, vil det i studien være hensiktsmessig å benytte en kombinasjon av de to tilnærmingene, som omtales som en abduktiv tilnærming. I en abduktiv tilnærming er en på utkikk etter å generere ny eller modifisere eksisterende teori gjennom datainnsamling (Saunders et al., 2015). Denne studien ønsker å generere ny teori om mellomleddsmarkedet, samtidig som den vil sammenligne funn med eksisterende teori.

3.1.2 Casestudie

En casestudie innebærer å undersøke et fenomen i en reell setting hvor en vil samle inn informasjon fra flere kilder og blir ofte benyttet i studier med eksplorerende design (Saunders et al., 2015). På bakgrunn av at studien har som formål å skape dybdeinnsikt om mellomleddsaktører, studiens variasjon og driverne for utviklingen av mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen, er en casestudie best egnet. Formålet med studiet er ikke å generalisere, men å skape innsikt i temaet. Dette underbygger casestudie som forskningsstrategi. For å oppnå god oversikt og innsikt i temaet vil det være hensiktsmessig å innhente data fra ulike kilder (Yin, 2014). Således vil en multippel casestudie bli benyttet i denne studien.

3.1.3 Forskningsmetode

Saunders et al. (2015) viser til at det finnes to ulike forskningsmetoder, henholdsvis kvalitativ og kvantitativ metode. Forskningsmetoden skal være tilpasset det studien har til hensikt å studere. Kvalitativ metode benyttes ofte når det finnes lite kunnskap om studiens tema og blir derfor ofte benyttet i eksplorerende studier (Ghauri & Grønhaug, 2010). Denne studien vil benytte en kvalitativ forskningsmetode da den gjør at kjennetegn, resonnementer og detaljert kunnskap kommer tydeligere frem. Dette vil være hensiktsmessig da studien ønsker å analysere et fåtall case i dybden. Videre vil en kvalitativ metode føre til at en kan benytte fleksible metoder og justere underveis. Kvalitativ forskningsmetode vil også tilrettelegge for

detaljerte beskrivelser fra intervjuobjektene slik at en kan oppnå et systematisk og oversiktlig bilde av mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen (Saunders et al., 2015).

3.2 Valg av aktører og intervjuobjekter

Dette delkapitlet vil begrunne datainnsamlingsmetode og redegjøre for innhenting av bakgrunnsdata. Videre vil studiens aktører og kjennetegn ved intervjuobjektene bli beskrevet for å redegjøre studiens empiriske kontekst.

3.2.1 Forarbeid og datagrunnlag

For å danne et bilde av den norske mediebransjen og få bedre forståelse for hvordan bransjen fungerer leste vi aktuelle artikler, nyhetsoppslag, tidligere intervjuer og masterutredninger forbundet med mediebransjens endringer og omstillinger. Deretter opprettet vi et skjema over aktuelle aktører det var fornuftig å kontakte. Dette inkluderte ulike mediehus, Norsk Journalistlag, selvstendige aviser og ulike mellomleddsaktører som har kunnskap om endringene i bransjen.

Innledningsvis ble aktørene kontaktet med en skriftlig henvendelse på e-post hvor vi presenterte oss selv og hensikten med studien. Videre understreket vi at studien ikke var ment å bedømme, men at en innledende telefonsamtale kunne gi oss dypere innsikt rundt hvilke mellomleddsaktører som kunne være interessante å inkludere i studien. Flere av disse aktørene var villige til å stille opp til et uforpliktende telefonintervju for å hjelpe oss å kartlegge mediebransjens mellomleddsmarked. Som følge av bakgrunnsintervjuer med Bergensavisen, Adresseavisen og Norsk Journalistlag kunne vi fastslå at bruken av ekstern arbeidskraft og mellomleddsaktører i hovedsak er mest fremtredende i mediebransjen ukepresse.

Vi utførte bakgrunnsintervjuer med mediehusene Egmont og Aller Media for å få innsikt i deres bruk av ekstern arbeidskraft, samt for å innhente relevant informasjon om mellomleddsmarkedet. I tillegg oppga avisen Kampanje en rekke aktuelle mellomleddsaktører på e-post. Disse mellomleddsaktørene ble kontaktet for et kort bakgrunnsintervju. På bakgrunn av disse intervjuene dannet vi oss en oversikt over de ulike aktørene i den norske mediebransjens mellomleddsmarked og en oversikt over hvilke aktører som var mest relevante å inkludere i studien. Da de relevante aktørene var identifisert ble det satt opp intervjutidspunkt for de ulike aktørene. Videre sendte vi ut detaljert bakgrunnsinformasjon og intervjuguide i forkant av intervjuet.

3.2.2 Studiens utvalg

Denne studien har til hensikt å skape en dypere innsikt om mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen og bakgrunnen for at dette markedet eksisterer. Således er det viktig at studiens utvalg består av mellomleddsaktører samt aktører som benytter disse, da dette vil gi den mest helhetlige oversikten.

En selektiv utvalgsteknikk ble benyttet for å identifisere utvalget bestående av syv mellomleddsaktører samt to mediehus som benytter seg av mellomledd. Subjektiv dømmekraft ble benyttet på bakgrunn av de utførte bakgrunnsintervjuene for å finne de mest relevante aktørene. Da utvalgsteknikken bidro til å øke studiens variasjon og verdi anser vi derfor ikke utvalgsteknikken som svekkende for studiens validitet.

For å fremheve variasjonen i mellomleddsmarkedet og mellomleddaktørenes rolle består studiens utvalg av flere ulike aktører. Med et utvalg bestående av tre innholdsbyråer, to bedrifter som kombinerer utleie og aktiv formidlet oppdragstaker og to passiv formidlet oppdragstakere får vi belyst variasjonen blant aktørene i mellomleddsmarkedet på en hensiktsmessig måte. Vårt utvalg består videre av to mediehus da disse vil bidra til å belyse bakgrunnen for at mellomleddsmarkedet har oppstått og motiver for bruk av mellomleddsaktører, fra kundens ståsted.

3.2.3 Kjennetegn ved aktørene

NTB

NTB ble etablert i 1867, og er et selvstendig og uavhengig nyhetsbyrå eid av norske medier. Bedriften leverer redaksjonelt innhold til mediehus og er en tradisjonell aktør i den norske mediebransjen.

Cloud Media

Cloud Media er et innholds- og SEO-byrå, etablert i 2011. De leverer både redaksjonelt innhold og innholdsmarkedsføring.

Content House

Content House er et rendyrket redaksjonelt innholdsbyrå som ble etablert i 2015. Bedriften har kontor i Oslo og leverer redaksjonelt kvalitetsinnhold til kunder i medie- og forlagsbransjen.

MB Flex

MB Flex er en utleie- og formidlingsbedrift som ble etablert i 2015, og som er datterselskap av bemanningsbedriften Media Bemanning. Bedriften formidler frilansere og midlertidig ansatte til bedrifter i mediebransjen.

Medievikar

Medievikar er et bemanningsbyrå som formidler ansatte og frilansere til kunder i den norske mediebransjen. Bedriften ble etablert i 2004.

PressWorks

PressWorks ble etablert i 2008, men tjenesten ble først lansert i 2016. Tjenesten er en teknologisk plattform som eies av kommunikasjonsbedriften Kommunikator AS. Plattformen har til hensikt å gjøre det enklere for dyktige frilansere å selge sitt arbeid, og enklere for redaksjoner å kjøpe godt innhold.

Medialounge

Medialounge ble etablert i 2013, med den hensikt å støtte kvalitetsjournalistikk. Bedriften er en teknologisk plattform hvor frilansere kan levere redaksjonelt og kommersielt innhold til medie og kommersielle aktører.

Aller Media

Aller Media AS er et bladforlag eid av Aller Media Holding, som ble stiftet i 1873 og som leverer både ukemagasiner og blader i hele Norden.

Egmont Publishing

Egmont Publishing er et norsk forlag som gir ut ukeblader og magasiner. Egmont er blant de tre største mediehusene i Norge, og i en ledende posisjon i det norske markedet innenfor TV, film, kino, magasin, nettavis og forlag.

3.2.4 Kjennetegn ved intervjuobjektene

For å få et lederspesspektiv, mest mulig informasjon og best mulig oversikt over utviklingen av mellomleddsmarkedet ble personer på ledelsesnivå i alle de aktuelle bedriftene intervjuet. I alle mellomleddsaktørene ble daglig leder i bedriften intervjuet da disse også i alle tilfeller, med unntak av NTB og Medievikar, var med på å etablere bedriften. Dette ble gjort for å få et overordnet bilde av mellomleddaktørens rolle og få en oversikt over driverne som førte til

etableringen av bedriften. I mediehusene ble personer i ledelsesstillinger med relevant oversikt over bruken av ekstern arbeidskraft intervjuet.

NTB

Nyhetsredaktør

Ole Kristian Bjellaanes har jobbet som journalist siden 1983 og jobbet i NTB siden 1993. Han ble redaksjonell leder i 2001 og har vært nyhetsredaktør siden 2005.

Cloud Media

Styreleder og partner

Ragnar Bø er styreleder og partner i Cloud Media og har de siste 20 årene jobbet med forretningsutvikling og oppstart av nye bedrifter. Han har tidligere jobbet 12 år innenfor økonomi og finans og var med å starte Cloud Media i 2011.

Content House

Daglig leder og co-founder

Elisabeth Halmø er daglig leder i Content House og er en av de fem partnerne som har vært med å etablere bedriften. Hun er utdannet journalist og har jobbet som det og redaksjonell leder i mange år i mange bedrifter som blant annet Aftenposten, NTB, Egmont og Microsoft.

MB Flex

Daglig leder

Ole Janzso er daglig leder og rådgiver i MB Flex. Han har i tillegg vært partner i Mediebemanning og jobbet med rekruttering og bemanning siden 2004. De siste 15 årene har han jobbet i mediebransjen.

Medievikar

Daglig leder

Willy Jordet har siden 2013 vært daglig leder i Medievikar og opplæringscenteret for visuell kommunikasjon. Han er utdannet siviløkonom med tilleggsutdanning i samfunnskunnskap. De siste årene har han jobbet med rekruttering, og har før det jobbet mange år med grafisk design.

PressWorks

Daglig leder og gründer

Christian Enger er utdannet journalist, men har i mange år jobbet som gründer. Han begynte å jobbe i TV2 i 1990, og har jobbet i ulike redaksjoner frem til 2007 da han sluttet i redaksjonen for å bli gründer. Han etablerte bedriften PressWorks, og er i dag en av to fast ansatte som driver bedriften.

Medialounge

Co-founder

Jorunn Flydal er den ene co-founderen av bedriften Medialounge. Hun er utdannet lingvist, og har jobbet i kommunikasjonsbransjen siden 90-tallet. I 2013 sluttet hun, og den andre co-founderen Henriette Hedløv i Geelmuyden Kiese, for å starte Medialounge.

Aller Media

Produksjonsredaktør

Geir Lilleberg er produksjonsredaktør i Aller Media og leder for Aller produksjon. Herunder har han ansvaret for Aller design, annonser, republisering og reise. Han jobber på tvers av bedriften og leverer til alle merkevarene under Aller Media.

Egmont Publishing

Redaksjonssjef og innholdsansvarlig

Cathrine Jensen er redaksjonssjef for avdelingene foreldre og barn, og babydrøm. I tillegg er hun innholdsansvarlig i Egmont Publishing. Hun sitter videre i Egmont-styret og er tillitsvalgt i Norsk Journalistlag. Hun har vært ansatt i Egmont i ni år, og har tidligere vært ansatt som journalist og jobbet i ulike blader på huset før hun ble redaksjonssjef.

3.3 Intervjuene

Det følgende delkapittelet vil ta for seg datainnsamling, utarbeidelse av intervjuguiden og intervjuprosessen.

3.3.1 Datainnsamling

Studien benytter semistrukturerte dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode da en slik metode gir god forståelse for studiens kontekst og gir et utdypende svar på studiens problemstilling (Saunders et al., 2015). Ved bruk av dybdeintervjuer vil en ha mulighet til å

gå dypere inn på studiens tema og problemstilling, noe som er hensiktsmessig i en eksplorerende studie. Det vil videre gi oss mulighet til å få frem nye vinklinger og nyanser.

Ved semistrukturert dybdeintervju vil intervjuguiden, med tema og spørsmål, være utarbeidet på forhånd. Studiens problemstilling vil være utgangspunktet for intervjuguiden (Ghauri & Grønhaug, 2010). I semistrukturerte dybdeintervjuer kan spørsmål og rekkefølge endres underveis der det er hensiktsmessig. Fordelen med dette er fleksibiliteten intervjueren får ved å spørre utdypende spørsmål underveis samt muligheten til å oppklare eventuelle misforståelser (Saunders et al., 2015). Således får intervjuobjektene muligheten til å svare fritt, men samtidig innenfor ønskede dimensjoner på bakgrunn av studiens problemstilling og relevant litteratur.

En utfordring ved semistrukturerte dybdeintervjuer er at forskeren vil være nødt til å bruke mye tid på å sette seg inn i tema og litteratur (Saunders et al. 2015). Videre er det viktig å bruke tid på å undersøke hvilken informasjon en ønsker å få dypere innsikt i. Semistrukturerte intervju er en samtale mellom forsker og intervjuobjekt, kontrollert av forskeren. Følgelig vil det derfor være viktig at forskeren er forberedt og konsentrert (Saunders et al. 2015). Uavhengig av disse utfordringene, har denne tilnærmingen gitt oss en god forståelse av studiens tema og svar på studiens problemstilling.

3.3.2 Utarbeidelse av intervjuguide

Studiens to delspørsmål dannet utgangspunktet for utarbeidelsen av intervjuguiden og den ble utarbeidet med den hensikt å være en mal i intervjuene. Da studiens aktører har ulike roller som mellomledd i den norske mediebransjen var det nødvendig å utarbeide ulike intervjuguider tilpasset typetilfellene av mellomleddsaktører. Det var hensiktsmessig å utarbeide intervjuguider slik at relevante temaer og spørsmål som reflekterte det vi var ute etter å innhente i intervjuet kom frem (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Intervjuguiden benyttet i intervjuene med mediehusene Aller Media og Egmont ble utarbeidet slik at disse i størst mulig grad kunne belyse driverne for utviklingen av mellomleddsmarkedet og motivene for bruk av mellomleddsaktører. Aller Media og Egmont spiller begge en ulik rolle i mediebransjen sammenlignet med mellomleddsaktørene og således vil de ha behov for en alternativ intervjuguide. Videre ble mediebransjens mellomleddsaktører delt i to som følge av de utførte bakgrunnsintervjuene, og intervjuet med ulike intervjuguider. NTB, Cloud Media og Content House ble definert som innholdsbyrå. Til mellomleddsaktørene PressWorks,

Medialounge, MB Flex og Medievikar benyttet vi en intervjuguide tilpasset formidlet oppdragstaker og utleie.

Ved å tilpasse intervjuguiden til de ulike aktørene fikk vi et helhetlig bilde av studiens problemstilling ved å kunne kartlegge de ulike aspektene ved studiens aktører mer nøyaktig. I hovedsak ble intervjuguiden til mellomleddsaktørene utarbeidet med det formål å svare på studiens første delspørsmål. Alle studiens aktører ble derimot også stilt spørsmål med hensikt å belyse studiens andre delspørsmål.

Mellomleddaktørenes intervjuguide starter med spørsmål tilknyttet deres kjennetegn som mellomledd. Dette inkluderer spørsmål rettet mot deres etablering og utvikling, bedriftens størrelse og bedriftens rolle som mellomleddsaktør. Videre ble spørsmål ment å besvare problemstillingens andre delspørsmål stilt, altså bakgrunnen for markedets eksistens og bruk av mellomleddsaktører. Avslutningsvis gikk vi mer i dybden på mellomleddaktørens rolle som var ment å svare på problemstillingens første delspørsmål.

Intervjuguiden til mediehusene ble først utarbeidet med innledende spørsmål angående intervjuobjektens kjennetegn, driverne for nedbemanning og bruken av ekstern arbeidskraft. Videre ble det tillagt mer detaljerte spørsmål tilknyttet motivene for bruk av de ulike atypiske tilknytningsformene mediehusene benytter. Påfølgende ble spørsmål tilknyttet utfordringer ved bruk av atypiske tilknytningsformer stilt, før vi avslutningsvis gikk mer i dybden på spørsmål tilknyttet delspørsmål to.

3.3.3 Intervjuprosessen

I forkant av intervjuprosessen forberedte vi oss ved å lese oss opp på den norske mediebransjen, samt studiens aktører og intervjuobjekter. Denne informasjonen ble innhentet fra tidligere forskning på området, nyhetsartikler og bakgrunnsintervjuene vi foretok. En god forberedelse er viktig for å skape troverdighet i intervjusettingen (Saunders et al., 2015).

Intervjuene var avsatt til å vare i en time og ble avholdt våren 2017, henholdsvis på datoene 8., 13., 14., 15. og 22. mars, samt 28. april. Grunnen til at det siste intervjuet ble gjennomført fem uker etter de første var at intervjuobjektet måtte utsette intervjuet av personlige årsaker. Da intervjuobjektet var sentral for å få en helhetlig forståelse av studiens problemstilling valgte vi å utsette intervjuet slik at det passet for intervjuobjektet. Videre tilpasset vi

intervjutidspunktene til intervjuobjektene timeplan slik at de skulle være mindre stresset, bedre forberedt og mer til stede under intervjuet.

Vi tok begge del i intervjuene slik at vi best mulig kunne observere kroppsspråk og skape en bedre forståelse av intervjuobjektene svar. Dette styrker studiens validitet da vi kan ha hatt ulike observasjoner og ulik forståelse av intervjuobjektets svar. Intervjuene ble utført på Skype, da dette var mest økonomisk og minst tidkrevende for intervjuobjektene. Saunders et al. (2015) argumenterer derimot for at intervjuet bør avholdes på intervjuobjektene lokaler for at de skal føle seg mer komfortable. Vi mener derimot at siden intervjuobjektene selv hadde mulighet til å velge hvor de skulle sitte da intervjuet ble utført, vil ikke gjennomføringen på Skype svekke studiens validitet. En svakhet er derimot at vi ikke hadde full kontroll over andre faktorer som kan ha påvirket intervjuobjektene svar. Intervjuobjektene fikk tilsendt en oversikt over temaene vi ville stille spørsmål om dagen i forveien. De ble ikke tilsendt den fulle intervjuguiden da dette kan føre til at intervjuobjektene ikke svarer fritt (Saunders et al., 2015).

Den første delen av intervjuet har stor betydning for utfallet (Saunders et al., 2015). Da vi allerede hadde vært i kontakt med intervjuobjektene forkant av intervjuet hadde de kjennskap til oss og studiens hensikt. For å legge et godt grunnlag og skape troverdighet begynte vi intervjuet med å presentere oss, studiens tema og problemstilling. Vi takket for at de var villige til å stille opp til intervju og opplyste om at intervjuet ville ta om lag en time. Deretter informerte vi om at studien ikke er konfidensiell, og forhørte oss med intervjuobjektene om de ønsket å være anonyme. Følgelig informerte vi om at intervjuet ville bli tatt opp og at det var frivillig å svare på de ulike spørsmålene, før vi til slutt spurte om vi fikk lov å stille oppfølgingsspørsmål. Grunnen til at vi informerte om dette var for å skape tillit og vise tilpasningsdyktighet til intervjuobjektene ønsker. Intervjuene ble tatt opp med lydopptaker for at vi som intervjuere bedre kunne fokusere på å lytte, tolke kroppsspråk og stille gode oppfølgingsspørsmål.

Intervjuet ble startet ved å stille innledningsspørsmål tilknyttet intervjuobjektene bakgrunn og stilling i bedriften. For å øke studiens reliabilitet og redusere eventuelle bias som måtte oppstå underveis i intervjuet fokuserte vi på å stille tydelige og åpne spørsmål. Åpne spørsmål legger i følge Saunders et al. (2015) til rette for at intervjuobjektet svarer slik det selv ønsker. På bakgrunn av dette formulerte vi flere spørsmål med “hva,” hvilke” og “hvordan” for å tilrettelegge for åpne og ikke ledende svar.

Som beskrevet under utarbeidelse av intervjuguiden utformet vi spørsmål tilknyttet forskjellige tema. For hvert nytt tema startet vi med overordnede spørsmål, før vi etter hvert gikk mer i dybden. Eksempelvis stilte vi mediehusene overordnede spørsmål tilknyttet deres bruk av ekstern arbeidskraft først, før vi spisset oss mer inn på de atypiske tilknytningsformene og motiv for disse. Angående spørsmål intervjuobjektet ikke forsto, omformulerte vi oss slik at intervjuobjektet tydelig skjønnte spørsmålet. Slik unngikk vi misforståelser og sikret forståelse av intervjuobjektets svar. I henhold til Saunders et al. (2015) vil oppfølgingsspørsmål også bidra til at vi som forskere kan få en dypere innsikt i informasjonen slik at studiens kvalitet øker.

Avslutningsvis i hvert intervju spurte vi intervjuobjektene om de hadde noe mer å tilføye. Deretter takket vi for at de tok seg tid til å stille opp og spurte om de ønsket det transkriberte intervjuet tilsendt for godkjenning. Dette førte til at intervjuobjektene ble mer bevisste på hva de hadde sagt og hvorvidt de ønsket å være anonyme.

3.4 Dataanalyse

Det følgende delkapittelet vil ta for seg hvordan dataene innhentet i intervjuprosessen ble analysert.

3.4.1 Transkribering og klassifisering av data

Da studien benytter kvalitativ data innhentet gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer var det nødvendig å transkribere alle intervjuene for å danne et grunnlag for videre analyse. En transkribering innebærer å skrive ned det intervjuobjektene svarer under intervjuet og er således en god måte å få oversikt over informasjonen som blir innhentet under intervjuet (Saunders et al., 2015). Transkribering som analyseprosess er svært tidkrevende og krever fullt fokus av forskeren. Vi transkriberte hvert intervju like etter intervjuet ble avholdt og således hadde vi informasjonen friskt i minne. Fordelen med å transkribere alle intervju er at en får bedre oversikt og det er enklere å reflektere over det som kom frem under intervjuet. Spesifikke utsagn fra transkriberingen av stor betydning benyttes i analysen og er markert med kursiv.

Saunders et al. (2015) peker på at det kan være fordelaktig å analysere kvalitative data gjennom en template analyse. En template analyse gjør det mulig å systematisere data funnet gjennom intervjuer. Dette er spesielt hensiktsmessig ved bruk av en abduktiv

forskningstilnærming. Etter at intervjuene var transkribert ble de skrevet ut før vi leste gjennom. Deretter ble intervjuobjektens svar sortert og kategorisert under ulike tema. Ulike kategoriseringer, koder og grupper var bestemt på forhånd, selv om vi måtte tilpasse disse underveis da dataene ble analysert og ny informasjon ble avdekket. Template analyse kan derfor ses på som en fleksibel analysemetode hvor en har mulighet til å revidere og legge fokus på de temaene som er viktigst for å besvare studiens problemstilling.

3.4.2 Presentasjon av funn

Studiens funn, innhentet gjennom intervjuer med studiens intervjuobjekter, vil bli presentert i kapittel 5. Sentrale funn vil bli presentert gjennom sitater fra intervjuobjektene og fremhevet i kursiv.

3.5 Evaluering av metode

Følgende delkapittel vil vurdere og presentere ulike aspekter ved studien som kan true dens reliabilitet og validitet.

3.5.1 Reliabilitet

For å forsikre oss om at innsamlingen av data var pålitelig, det vil si gjeldende, konsistent og målesikkert, har vi i denne studien tatt hensyn til kjente trusler mot pålitelighet slik som ulike feil og bias (Robson, 2002). Reliabiliteten har til hensikt å si hvorvidt de samme funnene ville blitt avdekket dersom studien ble repetert og eventuelt utført av en annen forsker (Saunders et al., 2015).

Ettersom mediebransjen er dynamisk og svært kompleks vil det være vanskelig å utføre nøyaktig lik undersøkelse på nytt og dermed opprettholde høy reliabilitet. Grunnen til dette er at funnene i denne studien benyttes for å kartlegge og strukturere den norske mediebransjens mellomleddsmarked på et gitt tidspunkt. Det vil si at markedet kan endre seg fra tidspunktet data ble innhentet, noe som indikerer at en ikke nødvendigvis ville fått samme resultat om informasjonen hadde blitt innhentet på et senere tidspunkt.

Videre vil Hawthorne-effekten være en trussel mot studiens reliabilitet da intervjuobjektene vil kunne svare og oppføre seg annerledes i intervjusettingen enn de ville gjort til vanlig (Landsberger, 1958). Dette kan føre til at intervjuobjektene ikke gir redelige og ærlige svar, noe som kan omtales som respons bias (Saunders et al., 2015). Respons bias kan komme av at

intervjuobjektene ikke har tillit til oss som intervjuere. Det kan tenkes at intervjuobjektene har forsøkt å sette seg og sin bedrift i et bedre, eventuelt verre lys, enn det som er reelt av konkurransesensitive årsaker. Et annet alternativ er at respondentene svarer det de tror vi ønsker høre eller at de ikke ønsker å snakke om enkelte temaer. For å redusere respons bias informerte vi intervjuobjektene om muligheten til å være anonym og holdt intervjuet over Skype slik at de følte seg trygge i sine egne lokaler.

Intervjuer bias vil også kunne fremstå som en trussel mot studiens reliabilitet da vi som intervjuere kan påvirke intervjuobjektens svar uten å være klar over det (Saunders et al., 2015). Under intervjuene kan vår oppførsel som intervjuere eller vår måte å stille spørsmål påvirke intervjuobjektets svar. Det er en sannsynlighet for at vi som intervjuere kan ha feiltolket og eventuelt gitt enkelte svar for stor vekt for å øke vår forutinntatthet og egne oppfatninger. Likevel har vi vært bevisste på å redusere slike trusler ved å stille åpne spørsmål, i tillegg til gode oppfølgingsspørsmål der det har vært nødvendig for å unngå misforståelser og feiloppfatninger. Lydopptakene og transkriberingen av intervjuene vil også være med på å styrke studiens reliabilitet da det har bidratt til å redusere informasjonstap og subjektive tolkninger. Følgelig anser vi studiens reliabilitet som god på bakgrunn av hvordan de ulike truslene ble håndtert.

3.5.2 Validitet

Studiens validitet beskriver dens gyldighet og relevans (Saunders et al., 2015). Det er et behov og ønske fra ulike aktører i mediebransjen om å strukturere kunnskapen om den norske mediebransjens mellomleddsmarked da det ikke finnes strukturert litteratur på dette området. Det er også implikasjoner for forskningen på atypiske tilknytningsformer, trepartsrelasjoner og et tomrom i forskningen på mellomledd som har fokus på formidlingsfunksjonen. Vi kan derfor si at studien har relevans da den bidrar til oppklaring på disse områdene, selv om det er flere faktorer som kan true studiens validitet.

Høy begrepsvaliditet vil være viktig for studiens gyldighet da den sier noe hvorvidt studien undersøker det den er ment å undersøke (Saunders et al., 2015). I casestudier der en benytter intervjuer er det vanskelig å utvikle og operasjonalisere begreper som studien har til hensikt å studere. For å styrke studiens begrepsvaliditet definerte vi klare og gode spørsmål i henhold til teori, slik at begrepene og måleenhetene ble mer operasjonalisert. Under intervjuene ble

ord, uttrykk og begreper forklart tydelig med mulighet til å stille spørsmål for å forsikre oss om at intervjuobjektene hadde forstått betydningen av spørsmålene vi stilte.

Intern validitet i kvalitative studier omhandler hvorvidt forskerne har fått tilgang til respondentenes synspunkter, erfaringer og kunnskap innenfor temaet samtidig som dette blir tolket slik respondentene faktisk hadde til hensikt (Saunders et al., 2015). For å styrke den interne validiteten tok vi hensyn til intervju bias og respons bias ved å stille åpne spørsmål og oppfølgingsspørsmål, i tillegg til at vi sendte transkriberingen til intervjuobjektene slik at de kunne godkjenne at vi hadde tolket deres svar på riktig måte. Slik forsikret vi oss om at det de sa og det vi skrev ned var korrekt ut i fra intervjuobjektene synspunkter og erfaringer.

Den eksterne validiteten har til hensikt å si noe om hvorvidt våre resultater kan generaliseres og overføres til andre sammenhenger (Saunders et al., 2015). Det faktum at mediebransjen er i kontinuerlig endring og at vår eksplorerende studie har til hensikt å gi innsikt om aktørene som leverer innhold i stedet for å generalisere, medfører at vår studie i liten grad kan overføres til andre sammenhenger. Selv om studien ikke kan si noe om andre bransjer eller alle mellomleddsaktørene i mediebransjen, har vi likevel styrket den eksterne validiteten ved å ha mange intervjuobjekter. Det faktum at vi har studert syv mellomleddsaktører i tillegg til to mediehus, gjør at en kan trekke empiriske slutninger i den norske mediebransjen.

3.6 Etiske hensyn

Forskningsetikk omhandler spørsmål tilknyttet forskerens valg og oppførsel spesielt med hensyn til forskningsobjektene og andre som blir påvirket av forskningen. Slik vil forskningsetikken speile de moralske verdiene og prinsippene som påvirker hvordan forskeren utfører alle aspektene ved studien sin (Ghauri & Grønhaug, 2010). Gjennom vår studie har vi tatt hensyn for å sikre at vår studie er i tråd med hva som er etisk riktig. Disse hensynene vil bli presentert under.

For å finne relevant bakgrunnsinformasjon og data sendte vi e-post til aktuelle aktører med forespørsel om en innledende telefonsamtale. Vi opplyste om at vår studie ikke var ment å bedømme, men heller ment å gi en innsikt om mediebransjens mellomleddsaktører og drivere for at mellomleddsmarkedet har oppstått. På denne måten fikk respondenten selv avgjøre hvorvidt ens deltakelse var relevant for vår studie og dermed ga vi informantene en mulighet til å trekke seg allerede i starten. I de innledende telefonsamtalene og de semistrukturerte dybdeintervjuene opplyste vi om bruk av lydopptak og avklarte anonymitet. På en slik måte

ivaretok og beskyttet vi intervjuobjektene rettigheter. Det faktum at vi sendte transkriberingen til godkjenning til alle intervjuobjektene i tillegg til å sende de et utkast av våre funn før levering, indikerer at vi har tatt sterkt hensyn til respondentenes svar og informasjon.

Videre har vi i hele vår studie benyttet relevante kildehenvisninger slik at vi hele tiden har hatt et referansegrunnlag som er i tråd med hva som er etisk forsvarlig. Vi har vært ærlig og redelig på hva vi kan tilføre av ny forskning på området, hvilke begrensninger vår forskning har og hvordan vi har innhentet informasjon. Således er kildehenvisningene, teoridelen, gjennomføring, funn og analysedel i tråd med etiske retningslinjer for en masterutredning.

Oppsummert har vi ikke skadet noen ved vår forskning, intervjuobjektene har blitt behandlet etisk korrekt og med respekt, i tillegg til at vi står inne for funnene beskrevet i studien. Det faktum at vi også har meldt oss inn til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) om at vi har utført en studie hvor opplysninger blir lagret automatisk om personer som kan identifiseres, viser at studien er i tråd med personvernreglene.

4. Empirisk kontekst

Dette kapitlet redegjør studiens empiriske kontekst. Innledningsvis vil den norske mediebransjen og dagens situasjon presenteres. Dette vil forklare bakgrunnen for omstruktureringene og endringene i bransjen som har ført til at bedriftene har måttet ta i bruk nye tilknytningsformer. Deretter gis en fremstilling av institusjonelle forhold, slik som fagforeninger og sentrale punkter i arbeidsmiljøloven, som påvirker studien.

Studien tar for seg ni aktører i den norske mediebransjen. Dette er henholdsvis to mediehus og syv mellomleddsaktører. Mediebransjen er spennende å studere da den står overfor store endringer og omstruktureringer. Det er i hovedsak to store endringer i bransjen som har ført til omfattende nedbemanninger og omstruktureringer (Spence, 2017). Den første er digitaliseringen, som igjen har ført til reduserte inntekter i løssalgssavisene. Den andre er fremveksten av nye plattformer som Facebook og Google, som bidrar til større konkurranse i annonsemarkedet og reduserte annonseinntekter for de norske mediene. Som følge av disse endringene ser det ut til at bedriftene i mediebransjen benytter seg av atypiske tilknytningsformer i trepartsforhold for å tilpasse seg markedet (Berg, 2017; Roverud et al, 2017). Utviklingen av bransjen, for å tilpasse seg endringene de står overfor, vil således være et spennende aspekt å studere nærmere.

Nies og Pedersini (2003) viser at nye organisasjonsformer kan øke bedriftens reaksjonsevne og gjøre den mer tilpasningsdyktig, noe som er viktig for en bransje i endring. Omstruktureringer, i form av nye ansettelsesformer i bedrifter i mediebransjen, vil videre kunne føre til kostnadsbesparelser. Disse ansettelsesformene vil ofte komme i form av korte og atypiske tilknytningsformer (Nies & Pedersini, 2003).

Våre bakgrunnsintervju, som ble utført som forarbeid til denne studien, viser at et sentralt aspekt ved tilpasningene bedriftene i mediebransjen har gjort for å bli mer kostnadseffektive og fleksible er å benytte seg mer av frilansere, innholdsbyrå og formidlingsbedrifter. Berg (2017) påpeker at en rekke mediehus i den norske mediebransjens ukepresse har nedbemannet betraktelig og kjøper mer innhold eksternt. Bakgrunnsintervjuene viser at mediebransjen i lang tid har benyttet seg av frilansere og midlertidig ansatte som alternativer til fast ansettelse. Vi fant også at bruken av frilansere både i to- og trepartsforhold er økende. Da bruken av frilansere i trepartsforhold er et marked som har oppstått de siste årene vil dette være det mest aktuelle aspektet å undersøke i denne studien.

4.1 Kjennetegn ved bransjen

Den norske mediebransjen står i en situasjon som krever utvikling, endring og nyskaping (Barland & Vaagan, 2015). De tradisjonelle inntektskildene som mediene har hatt gjennom annonser og abonnenter synker betraktelig, noe som har ført til at mediene må omstille seg og finne nye, bærekraftige forretningsmodeller. Dette viser at mediebransjen er spesiell fordi den opererer i et todelt marked. På den ene siden opererer den i et publikumsmarked hvor publikum etterspør mediens tjenester, mens den også opererer i annonsemarkedet hvor bedrifter etterspør steder å reklamere seg (Bech-Karlsen, 2008).

Raske endringer innenfor teknologi, endrede mediemarkeder, nye medievaner og digitale plattformer har endret konkurranseforholdene, opphevet landegrensener og medført at tradisjonelle inntektskilder har blitt redusert (Spence, 2017). Ny teknologi har ført til omstilling, nye innovasjoner, entreprenørskap samt nye måter å innhente innhold på (Barland & Vaagan, 2015). Digitaliseringen, som har foregått over mange år, har brakt med seg utfordringer tilknyttet mediens mulighet til å produsere innhold av god kvalitet i et marked hvor betalingsviljen for godt innhold er synkende. Kundene stiller stadig høyere krav til kreativitet, interessant og godt innhold. Med endringene i markedet må mediene produsere dette innholdet stadig billigere og vi ser at bransjen er i en økonomisk krise som ikke er skapt av et forbigående konjunkturfall, men hvor bedriftene må endre seg i takt med endringene i bransjen (Spence, 2017). Digitaliseringen har dermed snudd den tradisjonelle mediebedriften på hodet og bidratt til at aktørene i bransjen må tenke nytt og kreativt for å overleve og levere godt innhold (Barland & Vaagan, 2015).

Mediehusenes nedbemanning ser ut til å bidra til utviklingen av et interessant mellomleddsmarked og således til økt bruk av mellomledd eller trepartsrelasjoner for å kunne levere godt innhold. Mediebransjen er en av bransjene i Norge hvor utviklingen av bruken av frilansere i trepartsforhold har vært av størst relevans. Videre er kunnskapen og forskningen på området svært mangelfull. Derfor vil den norske mediebransjen danne utgangspunktet for denne studien.

4.2 Institusjonelle forhold

Dette delkapittelet vil presentere de institusjonelle forholdene som er av betydning for hvordan organiseringen av atypiske tilknytningsformer reguleres og bør foregå.

4.2.1 Fagforeninger

Fagforeninger er sentrale aktører som, i stor grad, kan påvirke beslutninger angående bruk av atypiske tilknytningsformer for arbeid. En fagforening er ment å ivareta de ansattes interesse (Nesheim, 2014). De store mediehusene omtaler sine ulike fagforeninger som *klubber* og disse har sterk innflytelse og påvirkningskraft på enhvers ansettelsesforhold (Spence, 2017). Fagforeningene tilstreber at fast ansettelse skal være standard tilknytningsform og dermed den mest gjeldende formen for ansettelse (Olsen, 2006).

Vår studie vil fokusere på mellomledd og tilknytningsformer og i den norske mediebransjen hvor de fleste har journalistikk som hovedyrke. I hovedsak vil vi ta for oss ansatte og frilansere som leverer innhold til mediehusene, og disse kan ikke sies å være beskyttet av mediehusenes klubber selv om de på et tidligere tidspunkt kan ha vært ansatt der.

Norsk Journalistlag er en frittstående fagorganisasjon som ivaretar sine medlemmers tariffavtaler, fremforhandler lønn, arbeidsvilkår, sluttpakker, turnus, bistår i nedbemanningsperioder, ved oppsigelse og alt som angår journalister som arbeidstakere (Spence, 2017). Ved utgangen av 2016 hadde Norsk Journalistlag 8379 medlemmer, noe som indikerer høy organisasjonsgrad i mediebransjens fagforeninger (Norsk Journalistlag, 2017). Slik kan Norsk Journalistlag som fagforening anses som en sentral part som aktivt har innflytelse for organiseringen av ulike tilknytningsformer i mediebransjen.

4.2.2 Lovbestemmelser

I denne delen vil vi presentere arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven, 2005). Arbeidsmiljøloven er preceptorisk, jf. § 1-9, og kan ikke fravikes til ugunst for arbeidstaker uten særskilt hjemmel. Lovbestemmelsene utgjør dermed en minstestandard hva gjelder arbeidstakeres rettigheter. Følgelig vil loven legge føringer for valg av tilknytningsformer som gjør seg gjeldende i mediebransjen, en bransje hvor det er utstrakt bruk av frilansere og midlertidig ansatte. Den vil derfor ses på som et svært relevant institusjonelt forhold som søker å beskytte fast ansatte i topartsforhold og redusere bruken av atypiske tilknytningsformer for arbeid (Nesheim, 2014).

Arbeidsmiljølovens § 14-9 omhandler bruk av midlertidig ansettelse og gir en oversikt over når det er lov å leie inn og ansette på midlertidig basis. Utgangspunktet er, slik det følger av første ledd, at arbeidstakeren skal tilsettes i fast stilling. Bestemmelsen åpner imidlertid for visse vilkårsbetingede unntak. Deriblant § 14-9 første ledd litra a *når arbeidet er av midlertidig karakter* eller § 14-9 første ledd litra b *når arbeidet er i stedet for en annen i form av et vikariat*. Et annet unntak er § 14-9 sjette ledd som tar for seg en fireårsregel. Denne regelen går ut på at midlertidig ansatte som har vært ansatt sammenhengende i mer enn fire år skal ansettes fast. En slik regel kan således stimulere til at en arbeidsgiver vil ønske å avslutte arbeidsforholdet før grensen på fire år er nådd for å spare kostnader i form av pensjon og frynsegoder som kommer arbeidstaker til gode.

Videre kan arbeidsmiljøloven § 14-12 litra a være med å legge føringer for valg av tilknytningsform. Bestemmelsen har til hensikt å likestille lønns- og arbeidsvilkår for vikarer og fast ansatte. Da paragrafen gir mer fleksibilitet og unngår problemene tilknyttet avslutning av arbeidsforholdet, slik det ville ha gjort i form av fast ansettelse, kan en si at en slik lovbestemmelse stimulerer til bruk av midlertidig ansatte og utfordrer hovedregelen med fast ansettelse (Regjeringen, 2017).

Et annet aspekt ved arbeidsmiljøloven som kan bidra til avgjørelsen rundt atypiske tilknytningsformer er reguleringen omhandlet nedbemanning, heriblant lovens § 15-7 tredje ledd som gir arbeidstaker vern mot usaklig oppsigelse. Lovens forarbeid taler for at regelen ikke får anvendelse der en bedrift skiller ut en del av driften og kjøper inn samme type tjeneste fra andre bedrifter med egne ansatte eller leier inn. Begrensninger i arbeidsmiljøloven gjør derfor at man ikke kan hente inn de samme ressursene fra nedbemannede frilansere direkte. Unntaket er dersom leverandøren er et mellomledd slik som innholdsbyrå og formidlingsbedrifter. Siden nedbemannede frilansere således ikke kan levere tjenester direkte tilbake til aktører de har vært nedbemannet fra, stimulerer til at frilansere tilknytter seg mellomledd som de derimot har lov å levere tjenester gjennom.

5. Presentasjon av funn

5.1 Introduksjon

I følgende kapittel vil studiens empiriske funn redegjøres. Først vil vi presentere funn tilknyttet delspørsmål 1 av studiens problemstilling, før funnene fra delspørsmål 2 presenteres. Problemstillingene studien vil besvare er:

1. Hva kjennetegner rollen til mellomleddsaktørene i den norske mediebransjen?
2. Hva er bakgrunnen for utviklingen av mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen og motivene for bruk av mellomleddsaktørene?

5.2 Delspørsmål 1

Hva kjennetegner rollen til mellomleddsaktørene i den norske mediebransjen?

For å besvare studiens første delspørsmål har vi tatt utgangspunkt i begrepsrammeverket presentert i Roverud et al. (2017). Vi vil begynne med å presentere hver mellomleddsaktør i korthet før vi deretter inndeler de ut fra likheter i mellomleddsfunksjoner. Ved hjelp av begrepsrammeverket vil vi forklare rollen hver mellomleddsaktør har som tredjepart ut fra mellomleddsfunksjonene formidler, arbeidsgiveransvar og organisering og ledelse av arbeidet.

5.2.1 Presentasjon av mellomleddsaktørene

5.2.1.1 NTB

NTB er et selvstendig og uavhengig nyhetsbyrå eid av norske medier som ble etablert i 1867. Bedriften leverer redaksjonelle artikler i nesten hele Norge og har kontor i Oslo, Stavanger, Tromsø og Brussel. De leverer mest innhold til mediehus, men også noe til ukepresse i tillegg til bilder internasjonalt. Bedriften har en omsetning på 200 millioner kroner og har 125 fast ansatte. Kundenes avtaler er på abonnementsbasis og NTB sitt innhold blir ofte brukt som et supplement til medienes eget innhold. Abonnementene gir tilgang til alt eller tilpasset innhold fra NTB, avhengig av hva kunden ønsker.

5.2.1.2 Cloud Media

Cloud Media er et innholds- og søkemotoroptimaliseringsbyrå (SEO-byrå) som ble etablert i 2011 og har en omsetning på om lag 12 millioner kroner. Bedriften leverer i hovedsak innholdsmarkedsføring selv om de også leverer en liten andel redaksjonelt innhold til kunder

som etterspør dette. Fordeling mellom disse innholdstypene er derimot ikke kjent. Cloud Media presiserer at de trapper ned leveringingen av redaksjonelt innhold i fremtiden, da det er innenfor innholdsmarkedsføring etterspørselen er størst. De leverer innhold til store medie og kommersielle aktører i form av webshop, utvikling av strategi samt innholdsproduksjon, utvikling av webplattformer og løpende avtale med videreutvikling av redaksjonelt innhold. Oppdragene til store kunder vil ofte leveres av et team av oppdragstakere, mens mindre oppdrag, som enkeltartikler, vil leveres av enkeltstående frilansere. Deres inntektsmodell går ut på at Cloud Media får betalt per oppdrag og deretter betaler oppdragstakere basert på inntekten fra oppdraget. Bedriften består av 12 fast ansatte i tillegg til at de har et nettverk med 40 frilansere med eget AS.

5.2.1.3 Content House

Content House er et rendyrket redaksjonelt innholdsbyrå som ble etablert i 2015. Bedriften har kunder i den norske medie- og forlagsbransjen og leverer kun til kunder som følger vær varsom- og redaktørplakaten. Videre mener de det er svært viktig å ivareta presseetikken. Bransjen er i rask utvikling og Content House vil ikke kategorisk utelukke å levere kommersielt innhold på sikt. Skulle dette bli aktuelt i fremtiden vil bedriften uansett opprettholde klare skiller mellom kommersiell og redaksjonell avdeling. Content House har kontor i Oslo og ingen fast ansatte, men en database på om lag 100 frilansere. Bedriften opererer på lik linje som en redaksjon, med det unntaket at de benytter seg av frilansere med eget AS for å levere redaksjonelt kvalitetsinnhold i stedet for fast ansatte. I 2016 hadde Content House en omsetning på seks millioner kroner.

5.2.1.4 MB Flex

MB Flex er en norsk utleie- og formidlingsbedrift som ble etablert i 2015 og som er datterselskap av bemanningsbedriften Mediabemanning. Bedriften har kontor i Oslo og leverer flest oppdrag på Østlandet, men har også kunder i Stockholm. Siden bedriftens etablering har det opparbeidet seg en omsetning på 8,5 - 9 millioner kroner fordelt 70 prosent på utleie av ansatte og 30 prosent på formidling av frilanstjenester. MB Flex består av 20 ansatte hvor de har to og et halvt årsverk fast ansatt på kontoret og resten utleid til kunder. De består også av en database med 2500 frilansere med eget AS, der om lag $\frac{2}{3}$ er aktive. Inntektsmodellen går ut på å ta 10 prosent på hver side av transaksjonen. Det vil si at de tar 10 prosent av frilanserens pris, samt legger på 10 prosent på frilanserens ønskede pris når de fakturerer kunden.

5.2.1.5 Medievikar

Medievikar er et bemanningsbyrå som driver med utleie av personell i den norske mediebransjen. Bedriften ble etablert i 2004 og har kontor i Oslo. De består av tre fast ansatte og 15-25 utleide ansatte. De vil i noen tilfeller også være tilknyttet frilansere med eget AS eller enkeltmannsforetak som de formidler til sine kunder. Medievikars kunder er i hovedsak bedrifter i reklame-, kommunikasjons- og mediebransjen i Oslo. De har også noen kunder i Akershus, Østfold og Vestfold. Medievikar har en omsetning på 11 millioner kroner og anser seg selv som et bemanningsbyrå med nisjekunnskap i den norske mediebransjen.

5.2.1.6 PressWorks

PressWorks er en teknologisk plattform som eies av Kommunikator. PressWorks ble etablert i 2008, men tjenesten ble først lansert i 2016 med den hensikt å koble sammen frilansere og bedrifter. PressWorks' visjon er å gjøre det enklere for dyktige frilansere å selge sitt arbeid og enklere for redaksjoner å kjøpe godt innhold. Plattformen leverer oppdrag til 70 prosent kommersielle aktører og 30 prosent redaksjonelle aktører, og har en omsetning på opptil 15 millioner kroner. Bedriften består av to fast ansatte og 70 frilansere med eget AS tilknyttet plattformen. Innholdet som leveres til disse aktørene er ikke ferske nyheter, men av lang varighet enten i form av innholdsmarkedsføring eller redaksjonelle artikler. Fordelingen mellom disse er ikke kjent. PressWorks' inntektsmodell går ut på at de tar 15 prosent av alle oppdrag- og innholdskjøp.

5.2.1.7 Medialounge

Medialounge ble etablert i 2013 for å støtte kvalitetsjournalistikk. Bedriften er en teknologisk plattform hvor hensikten er å koble sammen personer med kompetanse og bedrifter som trenger kompetanse eller arbeid utført. De leverer redaksjonelt og kommersielt innhold til medie og kommersielle aktører, selv om fordelingen mellom disse ikke er kjent. Redaksjonelt innhold som leveres på plattformen kommer enten i form av syndikert innhold, altså publikasjoner som har vært på trykk andre steder, eller artikler skrevet av frilansere med eget AS. Bedriften vil ikke lenger fokusere på den norske mediebransjen fordi de mener disse aktørene mangler modenhet og betalingsvilje. Medialounge kommer derimot til å satse mer mot innholdsmarkedsføring da de mener det her er størst inntekspotensial. Bedriften består av to fast ansatte og 1500 underleverandører. Deres inntektsmodell består av en 30/70 modell hvor leverandørene av innhold får 70 prosent av salgspris, mens Medialounge tar 30 prosent.

Deres omsetning i 2015 lå på 1,7 millioner, men det forventes at omsetningen øker etter lanseringen av den selvbetjente plattformen i april 2017.

5.2.2 Inndeling av mellomleddsaktørene

Mellomleddsaktørene i denne studien har ulike roller som tredjepart i mediebransjen. Vi har inndelt de ut i fra deres kombinasjoner av mellomleddsfunksjoner og etter hvor mye funksjonene ligner en tradisjonell organisering med fast ansettelse. Tabell 2 presenterer mellomleddsaktørene med bakgrunn i rammeverket til Roverud et al. (2017) og ble benyttet som begrunnelse for inndelingen. Ytterligere forklaring av kryssene i tabellen vil bli utdypet under hver mellomleddsaktør senere i kapitlet.

Mellomleddsaktør	Formidler	Arbeidsgiveransvar	Organisering og ledelse av arbeidet
NTB	x	x	x
Cloud Media	x	x	x
Content House	x	x	x
MB Flex	x	x	
Medievikar	x	x	
PressWorks	x		
Medialounge	x		

Tabell 2: Presentasjon av mellomleddsaktørenes funksjoner på bakgrunn av rammeverket presentert i Roverud et al. (2017).

Innledningsvis vil innholdsbyråene bli presentert da disse har flest likhetstrekk med hvordan en redaksjon tradisjonelt er organisert. Blant innholdsbyråene er NTB den mest etablerte aktøren og den som i størst grad tilsvarer en tradisjonell organisasjon. NTB vil derfor bli fremstilt først i analysen og benyttes som en referanseramme for resten av aktørene. Videre redegjøres det for de nye innholdsbyråene Cloud Media og Content House. Deretter vil vi presentere utleie og aktiv formidlet oppdragstaker sammen da både MB Flex og Medievikar innehar disse to tilknytningsformene. Avslutnings gis det en fremstilling av mellomleddsaktørene som har fokus på den passive formidlingsfunksjonen, henholdsvis

PressWorks og Medialounge. I tabell 3 har vi presentert en skjematisk oversikt over inndelingen av mellomleddsaktørene.

Mellomleddsaktører	
Innholdsbyrå med ansatte	<i>NTB</i>
Innholdsbyrå med ansatte og frilansere	<i>Cloud Media</i>
Innholdsbyrå med frilansere	<i>Content House</i>
Utleie og aktiv formidlet oppdragstaker	<i>MB Flex, Medievikar</i>
Passiv formidlet oppdragstaker	<i>PressWorks, Medialounge</i>

Tabell 3: Skjematisk inndeling av mellomleddsaktørene

5.2.2.1 Innholdsbyrå

Innholdsbyrå som mellomledd i denne studien har et ansvar for å skaffe personer jobb ved å selge innhold til kunder. Her vil mellomleddet produsere innhold som selges videre til deres kunder. Produseringen av innholdet vil gjøres enten av fast ansatte eller frilansere. Innholdsbyråene presentert i studien vil alle ha ansvar for organisering og ledelse av arbeidet.

5.2.2.2 Aktiv formidlet oppdragstaker

Mellomleddene av typen aktiv formidlet oppdragstaker arbeider for å koble sammen bedrifter som trenger arbeid utført med frilansere som har kompetanse og kapasitet til å utføre arbeidet. En aktiv formidlet oppdragstaker vil videre spille en aktiv rolle i denne koblingen ved at de vil ta ansvar for at riktig frilanser blir koblet til riktig bedrift. De vil dermed ta fysisk del i prosessen med utvelgelsen av frilanser og bistå med rådgivning vedrørende dette.

2.2.2.3 Passiv formidlet oppdragstaker

Passiv formidlet oppdragstaker har også til hensikt å knytte sammen personer med kompetanse og kapasitet med bedrifter som trenger denne kompetansen og kapasiteten. I motsetning til aktiv formidlet oppdragstaker spiller den derimot ingen rolle i å koble kunden med riktig frilanser. Kunden vil gjøre denne jobben selv, gjerne gjennom en digital plattform. Koblingen mellom partene skjer derfor online og mellomleddsaktøren er kun en fasilitator i midten.

Således vil en passiv formidlet oppdragstaker kun operere plattformen hvor denne koblingen skjer og ikke ha noen fysisk kontakt med partene.

5.2.3 Innholdsbyrå

5.2.3.1 Innholdsbyrå med ansatte – NTB

Formidler:

NTB er et etablert innholdsbyrå som har en sentral rolle i medie-Norge. I den norske mediebransjen er NTB underleverandør av innhold og fungerer som en entreprise da de i hovedsak består av fast ansatte, samt har ansvar for organisering og ledelse av arbeidet. Kvalitetssikringen av ansatte kommer i form av en vanlig ansettelsesprosess. De har en viktig rolle i å skaffe personer jobb, gjennom å selge deres innhold. Innholdet blir produsert av ansatte og kundene vil i hovedsak kjøpe ferdig produsert innhold direkte fra byrået. NTB skiller seg derimot fra en tradisjonell nyhetsredaksjon ved at de selv ikke publiserer innholdet de produserer, men selger det til andre medier. NTB forklarer seg selv slik:

NTB er en nyhetsredaksjon så vi har journalister som jobber på samme måte som de gjør i VG, Dagbladet og Aftenposten. Sånn at vi prioriterer journalistikk hver dag. I prinsippet så fungerer vår nyhetsredaksjon som en hvilken som helst annen nyhetsredaksjon.

Kunder som ønsker å kjøpe innhold fra NTB oppretter et abonnement i deres digitale plattform. Type abonnement som opprettes avgjør hvilket innhold kunden får tilgang til. Redaksjonen i NTB bestemmer hvilket innhold som skal produseres og kundene kan etterspørre artikler. Uavhengig om innholdet er etterspurt av en kunde eller bestemt av NTB vil alt innhold være tilgjengelig for alle. Innholdet ligger tilgjengelig i plattformen, og kunden kan benytte seg av alt innhold inkludert i abonnementet. Produksjonen av artikler foregår på mange måter som i en vanlig redaksjon. Her vil de ansatte være delt inn i ulike avdelinger og den ansatte med passende kunnskap og kapasitet vil bli bedt om å produsere innholdet.

Arbeidsgiveransvar:

NTB består av 125 fast ansatte, noen få frilansere på foto og i noen tilfeller midlertidige ansatte for å supplere ved sykdom eller store prosjekter. De ansatte i NTB jobber på samme måte som andre redaksjoner hvor alle journalister jobber med sine fagområder. De fast ansatte vil også ha en fast lønn og NTB vil ha arbeidsgiveransvar overfor disse.

Frilanserne blir benyttet på noen fotooppdrag der det er hensiktsmessig. Ofte vil dette være på grunn av lokasjon. Frilanserne har avtaler om leveranser på sesongbasis og NTB vil ikke ha noe arbeidsgiveransvar overfor disse. NTB vil ikke garantere disse oppdrag og de får først betalt om NTB velger å kjøpe deres innhold. Midlertidig ansatte blir benyttet ved sykdom eller ferie hos fast ansatte eller ved spesielle hendelser og store prosjekter. Disse vil være innleid fra utleiebedrift og NTB vil således ikke ha arbeidsgiveransvar overfor disse.

Organisering og ledelse av arbeidet:

NTB har både ansvar for innholdet levert og spiller en sentral rolle i organisering og ledelse av arbeidet. Således tar NTB rollen som entreprise i levering av innhold til en tredjepart. I tilfeller hvor NTB benytter frilansere, vil både frilanseren og NTB være ansvarlig. Betaling av innhold blir gjort på abonnementsbasis. I tillegg selger NTB bilder i stykk og her vil kunden betale en gitt pris per bilde.

5.2.3.2 Innholdsbyrå med ansatte og frilansere – Cloud Media

Formidler:

Cloud Media er et innholds- og søkemotoroptimaliseringsbyrå (SEO-byrå). Bedriften har rammeavtaler med flere kunder både i mediebransjen og andre bransjer, og leverer redaksjonelt innhold og innholdsmarkedsføring. De har et ansvar for å skaffe arbeidstakere jobb, ved å selge deres innhold til kunder.

I tilfeller med innholdsmarkedsføring vil Cloud Media opptre som en entreprise. Når Cloud Media får inn en bestilling på et innholdsmarkedsføringsoppdrag fra en kunde vil de sette sammen et team bestående av fast ansatte og frilansere eller samarbeide med underleverandører. Bedriften vil velge teamet basert på kompetanse og kapasitet. De vil i utgangspunktet benytte sine fast ansatte og supplere med frilansere med eget AS og underleverandører ved behov. Cloud Media forklarer hvordan dette gjøres slik:

Vi avtaler med kunden hva som skal gjøres, og når avtalen er i boks så snur vi oss rundt og så finner vi ut hvilke leverandørteam vi skal ha, altså hvordan skal vi sette sammen teamet av interne og eksterne medarbeidere.

I tilfeller hvor kunden bestiller redaksjonelt innhold vil Cloud Media fungere som et frilansbyrå med ansvar for leveranse ved at de benytter en frilanser til å utføre oppdraget i stedet for en fast ansatt. Her vil Cloud Medias ansatte henvende seg til frilansnettverket for å

finne en frilanser med rett kompetanse og ledig kapasitet til å utføre oppdraget. Således spiller Cloud Media en aktiv rolle i å koble sammen frilansere og kunde. Frilanseren vil deretter utføre det spesifiserte oppdraget enten på Cloud Medias eller kundens plattform. Kvalitetssikringen av frilanserne blir gjort gjennom intervju. Cloud Media forklarer denne prosessen slik: *“Vi har intervjuet over 500 frilansere over de siste fem årene. Og vi har plukket ut ca 40 som har kvalitet og de 40 har vi lyst til å jobbe med.”*

Arbeidsgiveransvar:

Cloud Media består av 12 fast ansatte samt et nettverk av 40 aktive frilansere. De fast ansatte benyttes i forbindelse med store faste kunder slik at disse kundene skal ha stabile oppdragstakere. Cloud Media vil ha arbeidsgiveransvar overfor fast ansatte. På den annen side vil de ikke ha arbeidsgiveransvar overfor frilanserne. Frilanserne skrives det årsavtaler med og de har kun kontrakter med kunder på oppdragsbasis. Videre vil ikke Cloud Media garantere disse frilanserne arbeid og de får betalt per oppdrag. Likevel tilbyr Cloud Media arbeidsplass til sine frilansere, inviterer de på lunsj og ulike seminarer for å bygge kompetanse.

Organisering og ledelse av arbeidet:

Både i tilfeller hvor Cloud Media leverer innholdsmarkedsføring og hvor de leverer redaksjonelt innhold vil de ha ansvar for å lede teamet eller frilanseren som arbeider med innholdet, samt å følge opp arbeidet underveis sammen med kunden. Det faktum at Cloud Media tar ansvar for organisering og ledelse av arbeidet, gjør at bedriften opptrer som en entreprise ved slike tjenesteleveringer når de benytter fast ansatte. Når oppdraget er utført vil kunden betale en avtalt sum til Cloud Media, som igjen vil betale oppdragstakerne. I Cloud Media vil arbeidet også bli fulgt opp av kunden. De forklarer dette slik: *“Vi og kunden følger opp arbeidet underveis. Du kan selv tenke deg om du er kunde og vi skal lage en ny landingsside i forbindelse med et eller annet prosjekt du har da, så vil du følge med hver dag.”*

5.2.3.3 Innholdsbyrå med frilansere – Content House

Formidler

Content House er et rendyrket redaksjonelt innholdsbyrå som leverer kvalitetsinnhold til medie- og forlagsbransjen. Bedriften ble etablert i 2015 nesten som en direkte konsekvens av nedbemanningsprosessene i mediebransjen. De har ingen fast ansatte, kun en base med 100 aktive frilansere som kjenner hverandres styrker og svakheter. Heller ikke daglig leder er fast ansatt.

Når Content House får et oppdrag fra en kunde fungerer de på mange måter som en entreprise da de både er ansvarlig for arbeidsledelse og kvaliteten på leveransen. Likevel er det viktig å presisere at Content House ikke har fast ansatte og ikke har arbeidsgiveransvar overfor sine frilansere, og dermed skiller de seg fra definisjonen på tilknytningsformen entreprise.

Tjenesteytingen fungerer slik at kunder kontakter Content House med forespørsel om en artikkel eller artikkelserie eller at Content House kontakter aktuelle kunder og aktivt bidrar i ideutviklingen. Når kundebedriften tar kontakt skjer det gjennom Content Houses' nettside, på e-post eller telefon. Resten av prosessen foregår på samme måte uavhengig av om det er kunden eller Content House som tar kontakt. Når et oppdrag er avtalt tar Content House kontakt med en eller flere frilansere som egner seg for oppdraget. Content House er delaktig i hele prosessen, og prosessen etter bestilt oppdrag fungerer på mange måter som i en vanlig redaksjon. De har prosjektredaktører som er ansvarlig for ulike segmenter, og som følger opp frilansere og prosjekter innenfor disse segmentene. Prosjektredaktørene er selv også frilansere. Når oppdraget er utført blir det fakturert manuelt til kunden. I tillegg til fysiske redaksjonsmøter i bedriftens lokaler har Content House interne digitale verktøy og en digital plattform som frilansere er tilknyttet. Således kan også kommunikasjonen foregå digitalt og en kan jobbe fra hvor som helst i verden.

Arbeidsgiveransvar

Content House har ingen fast ansatte, men består av 100 håndplukkede frilansere. Således har Content House en svært unik og fleksibel tilknytningsform. Bakgrunnen for en slik bemanningsløsning ligger i at mediebransjen er i stor omstilling og løse tilknytningsformer er nødvendig for å kunne skape en lønnsom organisasjon. De utelukker derimot ikke at bedriften en gang i fremtiden kan få fast ansatte, men dette vil først være aktuelt om det viser seg å være bærekraftig på sikt. Frilanserne har eget AS og en standard frilanskontrakt. Flere detaljer tilknyttet frilanskontraktene og kontraktene Content House har med kundebedriftene har vi ikke fått kjennskap til av konkurransesensitive årsaker. Utvelgelsen av frilanserne baserer seg på håndplukk. Bedriftens gründere har god kjennskap til bransjen i tillegg til et stort nettverk. Dette gjør det enklere å finne dyktige frilansere som de vet leverer god kvalitet, og således er kvalitetssikringen av frilanserne et personlig system.

Content House kan ikke garantere sine frilansere oppdrag tilsvarende en 100 prosent stilling. Siden mange av frilanserne har bedriften som sin primærinntektskilde og gjør mye viktig for Content House, jobbes det aktivt med å skaffe dem arbeid. De forklarer at: *“Målet er jo å få*

de inn i vår base og hjelpe de å få oppdrag.” Videre har frilanserne fri tilgang til Content House sine lokaler og her kan de sitte gratis og jobbe på sine prosjekter. Content House er opptatt av at det skal være en vinn-vinn situasjon for begge parter, at de skal være et holdepunkt for frilanserne i en bransje i rask endring og at de skal tilby et etterspurt redaksjonelt miljø. I tillegg til å aktivt skaffe oppdrag og tilby et redaksjonelt miljø tilbyr også Content House ulike kurs og sosiale tilstelninger. Av konkurransesensitive hensyn har vi ikke fått innblikk i når og hvordan frilanseren får betalt for sitt arbeid.

Organisering og ledelse av arbeidet

Content House er delaktig i hele prosessen fra et oppdrag blir etterspurt til det er levert og vil således være med på både å organisere og lede arbeidet. Bedriften står fullt og helt ansvarlig for leveransen til sine oppdragsgivere. Det er Content House som sikrer kvaliteten og tryggheten for sine kunder i at de får som bestilt. Content House og kundebedriften har en aktiv dialog og således vil begge parter følge aktivt med underveis for at leveransen skal bli av god kvalitet.

5.2.3.4 Oppsummering innholdsbyrå

NTB, Cloud Media og Content House er mellomleddsaktører som leverer innhold til bedrifter i mediebransjen, selv om de leverer innhold gjennom ulike tilknytningsformer. De bidrar alle til å skaffe personer jobb, men dette er gjennom salg av innhold. NTB er den mest etablerte aktøren og leverer kun redaksjonelt innhold som en entreprise. Content House leverer også kun redaksjonelt innhold, men Cloud Media leverer i hovedsak innholdsmarkedsføring i tillegg til noe redaksjonelt innhold.

Innholdsbyrået Cloud Media kombinerer to typer tilknytningsformer og innehar således to ulike kombinasjoner av mellomleddsfunksjoner. Cloud Media kan sies å være et tradisjonelt entreprise med alle mellomleddsfunksjonene. Det er i tillegg et frilansbyrå med ansvar for leveranse da de benytter frilansere i stedet for fast ansatte, men innehar mellomleddsfunksjonene formidling, og organisering og ledelse av arbeidet. Content House fungerer også som et frilansbyrå med ansvar for leveranse. Studiens tre innholdsbyrå viser derfor ulike kombinasjoner av mellomleddsfunksjonene og eksempler på ulike kombinasjoner av tilknytningsformer.

Ingen av innholdsbyråene har arbeidsgiveransvar for frilanserne, dog har de det for fast ansatte. Videre spiller både NTB, Content House og Cloud Media en aktiv rolle i organisering

og ledelse av arbeidet. Kvalitetssikring av både fast ansatte og frilanserne er en viktig faktor for alle innholdsbyråene. I tilfeller hvor fast ansatte blir benyttet skjer kvalitetssikringen gjennom en intervjuopprosess, mens i tilfeller med frilansere sikres kvaliteten enten gjennom intervjuer eller ved referanse.

5.2.4 Utleie og aktiv formidlet oppdragstaker

5.2.4.1 MB Flex ¹

Formidler

MB Flex sin forretningsmodell gir en todelt verdi for sine kunder ved at de tilbyr aktiv formidling av frilansere gjennom sin rådgivningstjeneste, i tillegg til å formidle arbeidskraft til ulike midlertidige engasjementer. Således kan de både defineres som en aktiv formidlet oppdragstaker i tillegg til å drive med utleie. Fordelingen av inntektene mellom utleie og aktiv formidlet oppdragstaker er 70/30. Rådgivningstjenesten består av å rådgi kunder om hvorvidt det er mulig å finne etterspurt kompetanse, innen den tiden de spesifiserer og til den prisen de er villige til å betale. MB Flex ser på dette som den essensielle delen for å lykkes. De mener at: *“For å kunne lykkes i markedet i dag må man ha inn en menneskelig faktor, altså en rådgivningsfaktor og en fasilitator, som ikke er digital.”*

MB Flex' rolle som mellomleddsaktør vil være å sette kunder som trenger kompetanse i kontakt med frilansere eller midlertidig ansatte som besitter den rette kompetansen. Dette skjer gjennom en digital plattform som MB Flex selv må eksponere kundebedriftene for. Oppdragstakerne leverer innhold i form av tekst, foto og film, samt ulike designtjenester. MB Flex presiserer at de i fremtiden trolig vil formidle stadig flere generalister, altså personer med tekniske og komplementære egenskaper, ettersom etterspørselen allerede er stor på dette området. Kundene til MB Flex er mellomstore og store medie- og reklamebyråer. Det vil ikke være en grundig kvalitetssjekk på hverken kundene eller frilansere før de får tilgang til plattformen.

Når en kunde har behov for arbeidskraft tar den selv kontakt med MB Flex og bestiller et oppdrag. Et slikt oppdrag kan enten være i form av en artikkel eller kort oppdrag de ønsker levert av en frilanser eller et oppdrag de ønsker utført over lenger tid av en midlertidig ansatt.

¹ MB Flex som beskrevet i Roverud et al. (2017) tar kun for seg bedriften som en aktiv formidlet oppdragstaker. Denne studien tar for seg bedriften i helhet ved å inkludere utleie.

Deretter utarbeider MB Flex en kortfattet tekst hvor de beskriver hva kunden ønsker og publiserer på den digitale plattformen. Således kan frilanserne tilknyttet plattformen melde sin interesse. Etterfølgende vil MB Flex gå gjennom kandidatene som har meldt interesse for deretter å plukke ut fire til fem kandidater som de presenterer for kunden. Kunden velger så ønsket kandidat basert på arbeid, mapper eller intervju. Videre dialog vil kun være mellom kunde og oppdragstaker.

Arbeidsgiveransvar

MB Flex består av 20 ansatte hvor kun to og et halvt årsverk er fast ansatt på kontoret og resten er utleid til kunder. I tillegg består plattformen av en database med 2500 frilansere med eget AS hvor MB Flex anslår at om lag $\frac{2}{3}$ er aktive. Da MB Flex har til hensikt å koble personer med kompetanse med bedrifter som har behov for kompetanse, og kun får betalt når denne koblingen skjer, vil det kun være bærekraftig å ha få fast ansatte og en stor andel løse tilknytningsformer. MB Flex har arbeidsgiveransvar for de utleide da disse er ansatt i MB Flex gjennom hele utleieperioden. De har derimot ikke arbeidsgiveransvar for frilanserne som er tilknyttet plattformen. Videre er heller ikke MB Flex ansvarlig for å garantere frilanserne og utleide tilknyttet plattformen oppdrag, og vil kun ha kontrakt med oppdragsgiver på oppdragsbasis. Således vil oppdragstakerne tilknyttet plattformen kun benyttes ved behov og får kun betalt i de tilfeller de blir satt på et oppdrag. MB Flex påpeker at de i framtiden derimot vurderer å tilby frilanserne flere tilleggstjenester i takt med at markedet vokser. Det kan være slikt som regnskapsføring og fakturering.

Organisering og ledelse av arbeidet

Når MB Flex har koblet kunden med utfører vil videre dialog kun være mellom disse. Det innebærer at MB Flex ikke vil være ansvarlig for organisering og ledelse av arbeidet. Det er kun den utvalgte frilanser og utleide som er ansvarlig for at avtalt oppdrag gjennomføres på riktig måte og kundebedriften har selv ansvar for å følge opp arbeidet underveis.

5.2.4.2 Medievikar

Formidler

Medievikar er et profesjonelt bemanningsbyrå som i hovedsak driver med utleie av arbeidskraft og rekruttering til faste stillinger samt aktivt formidler frilansere med eget AS eller enkeltmannsforetak. Delen som aktivt formidlet oppdragstaker gjør seg derimot mindre gjeldende enn utleie, og benyttes kun dersom en frilanser er bedre kvalifisert enn en som

ønsker å bli utleid. Medievikar har til hensikt å dekke ulike kapasitetsbehov slik som arbeidstopper, kompetanse bedrifter ikke besitter internt, sykdom, permisjon og annet fravær, i tillegg til å gi fleksibilitet. Oppdragstakerne er ansatte eller frilansere med kompetanse på ulike områder tilpasset den norske mediebransjen.

Medievikar har til enhver tid en database med personer som registrerer seg som tilgjengelige for ansettelse. Når Medievikar får inn et oppdrag går den gjennom sin egen database, søker i andre kilder eller legger ut en annonse for å finne rett person til oppdraget. Videre kvalitetssjekking vil være intervju og gjennomgang av referanser. Først når oppdragstaker blir valgt til et oppdrag blir personen formelt ansatt i Medievikar og utleid til kundebedriften. Aktiv formidling av frilansere fungerer på samme måte, men her blir ikke frilanseren ansatt i Medievikar.

Arbeidsgiveransvar

I Medievikar er det tre fast ansatte med til sammen to årsverk. Til enhver tid har Medievikar om lag 15-25 ansatte som er utleid til kundebedrifter og disse har Medievikar arbeidsgiveransvar for. Således opererer Medievikar som en tredjepart gjennom hele ansettelsesforholdet. Det vil si at de utleide er forpliktet både til Medievikar og den bedriften de er utleid til.

Utleide ansatte vil være ansatt i Medievikar gjennom en arbeidskontrakt. Lønn og betingelser for disse er regulert i EUs vikarbyrådirektiv, og det gjør at Medievikar må tilby de utleide like betingelser som en tilsvarende ansatt i fast stilling. Inntektsmodellen fungerer på det vis at Medievikar får et fast påslag per time avhengig av kontraktens varighet. Dette er noe som varierer avhengig av hvor vanskelig det er å finne den rette utføreren, mens det er bedriften som den utleide er utleid til som setter timeprisen. Videre vil ikke Medievikar være ansvarlig for å gi garanterte arbeidsoppdrag til sine ansatte og de ansatte er heller ikke pliktig til å godta oppdrag de blir tilbudt.

I tilfeller hvor Medievikar leier ut en frilanser vil frilanseren selv fakturere Medievikar som viderefakturer, med et påslag til kunden. Både timeprisen fra frilanser og påslaget vil variere. Frilanserne tilknyttet Medievikar driver egen bedrift og således har ikke Medievikar arbeidsgiveransvar for disse.

Organisering og ledelse av arbeidet

I tilfeller hvor Medievikar leier ut en ansatt eller formidler frilansere til bedrifter som trenger arbeid utført vil kunden organisere og lede arbeidet, i tillegg til å følge opp arbeidet underveis. De utleide og frilanserne er ansvarlig for å levere det som er avtalt, men kunden vil kunne påvirke arbeidet. Om frilanseren eller den utleide ikke leverer i henhold til avtale vil Medievikar måtte finne en ny, men Medievikar har ingen forpliktelser hva gjelder organisering og ledelse av arbeidet.

5.2.4.3 Oppsummering utleie og aktiv formidlet oppdragstaker

MB Flex og Medievikar tar en aktiv og rådgivende mellomleddsrolle når det kommer til å hjelpe kundebedriftene med å finne rett personen til rett oppdrag. Det at kundebedriftene må ha manuell kontakt med MB Flex og Medievikar, i tillegg til at mellomleddsaktørene spiller en aktiv rolle i å finne rett person til oppdrag, gjør at Medievikar og MB Flex kan defineres som aktiv formidlet oppdragstakere. Begge mellomleddsaktørene genererer hovedvekten av sine inntekter fra utleie av midlertidige ansatte, men opererer også som aktiv formidlet oppdragstakere. Således er MB Flex og Medievikar empiriske eksempler på mellomleddaktører som kombinerer to typer tilknytningsformer. Videre skjer kvalitetssikringen i begge først i forbindelse med utvelgelsen til oppdrag og handler om å finne rett person til oppdraget. Hverken Medievikar og MB Flex har noe ansvar i organisering og ledelse av arbeidet og har kun arbeidsgiveransvar for sine fast ansatte.

5.2.5 Passiv formidlet oppdragstaker

5.2.5.1 PressWorks

Formidler

PressWorks er en digital markeds plass for kjøp og salg av innhold, og opererer som en passiv formidlet oppdragstaker. De poengterer at selv om de kun er en selvbetjent plattform i dag kan de endre seg i fremtiden, avhengig av hvordan markedet utvikler seg. PressWorks omtaler seg selv slik:

En kundebedrift registrer seg som en bruker i systemet også legger de selv ut oppdraget. PressWorks er primært en teknologisk plattform som er selvbetjent inntil vi ønsker å ta rollen som byrå. Vi er en teknologileverandør. Det vi har bygget er en kraftig teknologisk plattform som gjør det mulig å flytte innhold fra punkt a til punkt

b. Det er mulig for den tjenesten å operere helt autonomt. Du har kunder som selv bestiller fra frilansere og kjøper det, uten at vi har en finger med i spillet.

Kjernekompetansen deres er arbeidsflyt og denne benyttes for å koble frilansere med kunder. Frilansere som får tilgang til plattformen blir kvalitetssikret av PressWorks og kun de som blir vurdert som gode nok vil få tilgang. Frilanserne som blir benyttet er i hovedsak frilansere med eget AS. Det er to måter for kunder og frilansere å bruke tjenesten PressWorks på gitt at en registrerer seg i plattformen. I begge tilfeller får PressWorks betalt fra oppdragsgiver når oppdraget er gjennomført og betaler deretter frilanseren.

Den ene måten går ut på at kunden kan kjøpe innhold som allerede er produsert av en frilanser og som frilanseren selv har publisert i plattformen. Her er det frilanseren som har rettighetene til innholdet, bestemt pris og andre betingelser. Når en kunde har registrert seg i plattformen kan den kjøpe innholdet direkte på de betingelsene frilanseren har satt. Frilanseren produserer innholdet gratis og får først betalt når noen kjøper innholdet. Når kunden har funnet noe den ønsker å kjøpe, betaler den og vil sitte igjen med en artikkel den selv eier og har rettigheter til.

Den andre måten går ut på at kundebedriftene selv kan legge ut oppdrag de ønsker utført og som formidles til alle frilanserne registrert i plattformen. Oppdragene spesifiseres ut ifra hva som skal gjøres, deadline og en budsjetttramme. Deretter vil oppdragsgiver få inn søknader fra flere frilansere og oppdragsgiver velger en av disse til å utføre oppdraget. Utvelgelsen baseres på frilansernes søknadstekster, deres erfaring og tidligere tilbakemeldinger i plattformen. Alle frilanserne får tilbakemelding på oppdragene sine online og kundebedriften kan lese andres erfaringer. Således vil det være enklere for kundebedriften å danne seg et bilde av de som har søkt på oppdraget og dermed velge den mest passende kandidaten.

Arbeidsgiveransvar

PressWorks består av to fast ansatte med arbeidsoppgaver tilknyttet utvikling av plattformen, i tillegg til en base med 70 kvalitetssjekkede frilansere registrert i plattformen. Det vil si at alle utførerne er frilansere med eget AS. Bakgrunnen for valg av få fast ansatte og bruk av en stor andel frilansere er at PressWorks ønsker å ha kontroll på kostnadene. Det faktum at de kun er en teknologisk tjeneste gjør at de ikke har behov for eller har penger til flere fast ansatte. Frilanserne tilknyttet plattformen har en standard frilanskontrakt med PressWorks, mens kontrakten frilanserne har med kundebedriftene er på oppdragsbasis. Videre har de ikke arbeidsgiveransvar for frilanserne, men frilanserne må følge PressWorks' inntektsmodell og

avtaleverk om de ønsker å være tilknyttet plattformen. PressWorks har ingen juridisk rolle i transaksjonen mellom kunden og utfører da de kun er en fasilitator i midten.

Videre garanterer heller ikke PressWorks noen oppdrag til sine frilansere, men gjør alt for at frilanseren skal få jobbe så mye som mulig, selv om dette igjen er basert på kundenes etterspørsel. I fremtiden ser bedriften for seg at de kan bidra med redaktørtjenester og andre fasilitatortjenester for å gjøre kjøp av innhold enklere enn hva det er i dag, og dermed opptre mer som et innholdsbyrå. Videre vurderer de å tilby flere fordeler til frilanserne i tillegg til den støtte- og salgsfunksjonen de er i dag. Det kan være alt fra skrivekurs til å betale frilanserne for å gjøre gravejournalistikk.

Organisering og ledelse av arbeidet

Oppdragene gjennomføres digitalt i plattformen. Det vil si at oppdragene gjennomføres på en plattform hvor både frilanser som utfører oppdraget og kundebedriften kan følge med underveis og kommentere på arbeidet. Når oppdragsgiver er fornøyd med leveransen avsluttes oppdraget og kunden sitter igjen med en egeid artikkel. PressWorks spiller ingen rolle i arbeidsflyten eller oppfølging av arbeidet. Alt skjer mellom utfører og kunde, og herav autonomt gjennom plattformen. De sammenligner seg selv med Finn.no hvor det ikke er plattformen som står ansvarlig, men den som selger produktet og poengterer at også slik fungerer PressWorks. Det vil si at det er kundebedriften som har ansvaret for å følge opp arbeidet underveis og frilanseren selv er ansvarlig for å levere oppdrag som avtalt.

5.2.5.2 Medialounge

Formidler:

Medialounge ble etablert med to ulike formål. Det første er å knytte sammen bedrifter som trenger kompetanse eller arbeid utført med personer med kompetanse og kapasitet til å utføre arbeidet. Denne frilanstjenesten ble først lansert i april 2017. Den andre er å bidra til stoffutveksling mellom mediene gjennom gjenbruk av innhold. Begge koblingene skjer på en teknologisk plattform, da Medialounge ønsker at kundene skal være selvbetjente. Det er dermed to ulike måter å bruke den teknologiske plattformen Medialounge på.

Den ene måten å bruke plattformen på er i relasjon til koblingen mellom bedrifter som trenger arbeid utført på den ene siden og personer med kompetanse og kapasitet til å utføre arbeidet på den andre. Her vil prosessen typisk starte med at en kunde etterspør en artikkel fra en av Medialounges frilansere ved å sende en forespørsel direkte til frilanseren de ønsker å benytte.

Medialounge vil dermed ikke ta del i denne prosessen. Frilansere kan også laste opp artikler de har skrevet på sin profil uten at de har fått en bestilling. Kundene har da mulighet til å kjøpe artikler direkte fra en frilansers profil uten at de har foretatt en bestilling først.

Den andre måten er tilknyttet stoffutveksling. Her tilbyr Medialounge en tjeneste for gjenbruk av opphavsrettslig beskyttet kvalitetsinnhold. I denne tjenesten vil kundene først opprette en profil hvor de definerer temaer de er interessert i. Medialounge søker hver dag gjennom mange artikler fra utvalgte kilder for å finne artikler som matcher kundenes profil. Her blir kunden matchet med publikasjoner som allerede har vært på trykk andre steder i Norge eller internasjonalt. Medialounge beskriver at fordelene med dette er at: *“Ikke bare får merkevarepublisister tilgang og bruksrett på en mengde kvalitetsinnhold, de slipper også å bruke tid på å lete etter det gode innholdet.”* I tilfeller hvor publikasjonen må oversettes innhenter de en av sine frilansere til å oversette.

Arbeidsgiveransvar:

Medialounge består av to fast ansatte, et team som jobber på oppdrag for å utvikle plattformen samt en database med 1500 innholdsleverandører. De to fast ansatte er Medialoungs to co-foundere, men de anslår at de kommer til å utvide antallet fast ansatte i fremtiden i takt med utviklingen av plattformen. Innholdsleverandørene er i hovedsak medier og aviser som Medialounge har lisensavtaler med. Dette er eksempelvis The Guardian, New York Times eller Framtiden i våre hender. Videre kan innholdsleverandørene også være frilansere med eget AS som Medialounge har egne frilansavtaler med, selv om Medialounge har flere publikasjoner fra medier enn fra frilansere. Medialounge er ikke arbeidsgiver og vil dermed ikke ha arbeidsgiveransvar for innholdsleverandørene.

De presiserer at de ikke aktivt rekrutterer frilansere, men at frilansere selv tar kontakt med Medialounge. Kun de Medialounge mener besitter god nok kvalitet, sett i lys av deres standard, blir invitert til plattformen. Frilanserne har kun kontrakt på oppdragsbasis og Medialounge kan ikke gi noe garanti for hvor mange oppdrag de får eller hvor mye av deres innhold som blir solgt. Frilanseren har på sin side heller ingen plikt til å godta et oppdrag. Da Medialounge ikke har arbeidsgiveransvar for frilanserne får de ingen andre goder enn at de får betalt per oppdrag. Betalingen skjer etter endt oppdrag og her får frilanseren 70 prosent og Medialounge 30 prosent.

Organisering og ledelse av arbeidet:

I tilfeller hvor en kundebedrift ønsker å kjøpe innhold som er publisert internasjonalt og som trenger oversettelse finner kunden selv en frilansoversetter på plattformen. Frilanseren vil ofte ha 24 timer på å oversette artikkelen. Her vil Medialounge være juridisk ansvarlig for at det ikke er noen feiloversettelser eller plagiat. Når artikkelen er oversatt og godkjent av kunden, gjennomføres betalingen og oppdraget er utført.

I tilfeller hvor kunden kjøper en artikkel direkte fra en frilanser eller fra en publisert artikkel i plattformen som ikke trenger oversettelse, kjøper de innholdet direkte. Her er det også kunden som velger frilanseren, men frilanserne har det redaksjonelle ansvaret, i tillegg til ansvar for opphavsretten på arbeidet. Medialounge vil således ikke være ansvarlig for eller følge opp arbeidet underveis. Betalingen gjennomføres direkte på plattformen og arbeidet er utført.

5.2.5.3 Oppsummering passiv formidlet oppdragstaker

PressWorks og Medialounge er mellomleddsaktører som har til hensikt å koble sammen bedrifter som har behov for kompetanse med personer som har den rette kompetansen gjennom en plattform. I begge mellomleddene blir frilanserne kvalitetssjekket av mellomleddsaktøren før de får tilgang til plattformen. Frilanserne som er registrert i plattformene er i hovedsak frilansere med eget AS. Koblingen mellom frilanser og kunde skjer i en selvbetjent digital plattform og mellomleddsaktørene spiller ingen rolle i å koble kunde med riktig frilanser, men formidler informasjon. Begge mellomleddsaktørene kan dermed sies å være empiriske eksempler på passiv formidlet oppdragstaker da de ikke aktivt bidrar til at denne koblingen skjer. Selve formidlingsfunksjonen er passiv og mellomleddsaktørene har ikke arbeidsgiveransvar eller er ansvarlig for organisering og ledelse av arbeidet.

Begge plattformene har to tjenesteområder. Den første er at kunden kjøper innhold som allerede er laget og dette gjøres ved å betale direkte i plattformen. Den andre går ut på at kunden kan legge ut oppdrag og bestille leveranser. Hva gjelder det innholdet som kan kjøpes direkte i plattformen skiller Medialounge seg fra PressWorks. Selv om en også kan kjøpe innhold som allerede er laget og ikke brukt før i Medialounge, tilbyr de i tillegg syndikert innhold som de har fått fra sine lisensavtaler med norske og internasjonale aktører. Således tilbyr de også gjenbruk av innhold.

5.2.6 Oppsummering av mellomleddaktørens rolle i den norske mediebransjen

Nedenfor gis det en fremstilling og oppsummering av de sentrale aspektene for hver av mellomleddsaktørene. De sentrale aspektene innenfor henholdsvis mellomleddsfunksjonene formidler, arbeidsgiveransvar og organisering og ledelse av arbeidet blir trukket frem for å belyse forskjellene mellom de ulike mellomleddsaktørene. Tabellen er derimot ikke fullstendig beskrivende, men trekker frem de mest sentrale aspektene.

Mellomledderaktørens rolle	Innholdsbyrå			Utleie og aktiv formidlet oppdragstaker		Passiv formidlet oppdragstaker	
	NTB	Cloud Media	Content House	MB Flex	Medie-vikar	PressWorks	Media-lounge
Fungerer mellomledet som en kombinasjon av flere tilknytningsformer?	Nei	Ja	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei
Har mellomledet flere tjenesteområder?	Ja	Nei	Ja	Nei	Nei	Ja	Ja
Formidler							
Fungerer tjenesteytingen gjennom en selvbetjent plattform (P) eller manuelt (M)?	M	M	M	M	M	P	P
Tilbyr frilanser (F) oppdrag eller er det kundebedriften som etterspør oppdrag (K)?	F, K	K	F, K	K	K	F, K	F, K
Velger mellomledet (L) hvem som skal få oppdraget, velges det ut av oppdragsgiver (O) eller en kombinasjon av begge (B)?	L	L	L	B	B	O	O
Er innholdet syndikert, altså benyttet andre steder før?	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Ja
Arbeidsgiveransvar							
Er utføreren frilanser (F) eller arbeidstaker (A)?	A	A, F	F	A, F	A, F	F	F
Har frilanserne eget AS, en standard frilanskontrakt og er kontraktene til frilanserne på oppdragsbasis?	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

Tilbys frilanserne noen goder?	Nei	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei
Garanterer mellomledet oppdrag til frilanserne?	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
Organisering og ledelse av arbeidet							
Har mellomledet ansvar for at leveransen blir som avtalt?	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei
Er det mellomledet (L), kundebedriften (K) eller frilanserne (F) som leder arbeidet?	L	L	L	K, F	K	F	F
Følger mellomledet med på arbeidet underveis?	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	Ja
Følger kundebedriften med på arbeidet underveis?	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei

Tabell 4: Oppsummering av mellomleddaktørens rolle

5.3 Delspørsmål 2

Hva er bakgrunnen for utviklingen av mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen og motivene for bruk av mellomleddsaktørene?

Det er flere faktorer som gjør seg gjeldende for å forklare bakgrunnen for utviklingen av et mellomleddsmarked i den norske mediebransjen og motivene for bruk av de ulike mellomleddsaktørene. Vi vil først ta for oss ulike etterspørselsfaktorer før vi går over til å presentere sentrale tilbudsfaktorer. Siden motivene for bruk av mellomleddsaktører er til dels overlappende med bakgrunnen for utviklingen av et slikt marked, vil de presenteres samtidig.

5.3.1 Etterspørselsfaktorer

I dette delkapitlet vil sentrale faktorer tilknyttet etterspørselssiden for utviklingen av mellomleddsmarkedet presenteres. Nedbemanningen i mediebransjen og behov for innhold vil forklares først da dette er sentrale faktorer som videre legger føringer for utviklingen av mellomleddsmarkedet. Videre vil de etterfølgende faktorene som har rot i mediehusenes nedbemanning og behov for innhold redegjøres. Avslutningsvis vil faktorer tilknyttet innovasjon uten investering bli presentert.

5.3.1.1 Nedbemanning i den norske mediebransjen og behov for innhold

Mediebransjen er en økonomisk presset bransje hvor synkende inntekter og digitalisering har ført til kostnadssparing og store nedbemanninger. For å tilpasse seg utfordringene i bransjen har mediehusene vært nødt til å nedbemanne og kjøpe mer innhold eksternt. Således har omfanget av eksterne innholdsprodusenter økt som følge av at interne relativt til eksterne medarbeidere har gått ned. Aller Media går så langt som å si at: *“Det har blitt tredoblet det man kjøper fra eksterne i forhold til hvordan det var før.”*

Nedbemanningen og behovet for økt bruk av ekstern arbeidskraft og produksjon kan således sees på som bakgrunnsteppet for utviklingen av et mellomleddsmarked bestående av aktører som leverer innhold til mediebransjen. Det kan i tillegg være et generelt motiv for bruk av mellomleddsaktører. På spørsmålet tilknyttet bakgrunnen for dette svarer Aller Media: *“Jeg tror ikke det er noen andre årsaker enn at ukeblader, aviser etc. må tilpasse seg markedet, digitaliseringen og kostnadsbildet ut fra den inntektssvikten man har opplevd. Da er det slik at det som er mest kostbart er ansatte.”*

Som følge av nedbemanningen i mediebransjen er det i dag færre fast ansatte i redaksjonene. Likevel har mediehusene behov for like mye innhold som før nedbemanningen. Aller Media forklarer dette slik:

Nedbemanningen har bidratt til at andelen fast ansatte er redusert og siden mediehus fortsatt trenger godt og skreddersydd innhold er de avhengig av å finne andre i tillegg til de interne ansatte, til å produsere og levere innhold, og derfor blir det økt bruk av eksterne innholdsprodusenter.

Utviklingen av mellomleddsaktører som leverer innhold til mediebransjen startet like før den store nedbemanningen i 2015. Egmont mener dette førte til at de inngikk intensjonsavtaler med innholdsbyråer for å være sikre på å få alt innhold de hadde behov for og at dette innholdet var på linje med deres standard. PressWorks utdyper dette:

Det oppsto et vakuum, og de forsto at det var et marked for å koble sammen de som tilbyr godt innhold med de som vil kjøpe godt innhold. Uansett hva som skjer i mediebransjen så vil det alltid være viktig å få tilgang på godt stoff når du trenger det.

Egmont og Aller Media presiserer at behovet for innhold var en av grunnene til at dette markedet oppsto. Medialounge og PressWorks forklarer videre at det ikke kun var behov for innhold, men behov for kvalitetsinnhold som førte til en etterspørsel etter dette markedet. De mener dette markedet oppstod fordi det var viktig at nedbemanningen ikke skulle gå på bekostning av kvalitetsinnhold, som igjen kan være en trussel mot demokratiet. Medialounge utdyper dette slik: *”Hvis mediene skal overleve må noen fore dem med kvalitetsinnhold, og da oppstår slike aktører som oss.”*

NTB, som er en aktør som har vært på markedet i 150 år, påpeker at spesielt etter fallende inntekter er det ikke bærekraftig å produsere alt innhold selv. Her vil det være mer bærekraftig at en mellomleddsaktør produserer innholdet og distribuerer det til ulike mediehus. Medialounge utdyper dette nærmere: *”Det er mange medier som skriver det samme innholdet og det å etablere et konstruktivt samarbeid med stoffutveksling, tror vi er mest bærekraftig.”* Content House bygger videre på dette og forklarer at en av hovedgrunnene til at de har oppstått er at de så at det var plass til å skape en ny type arbeidsplass i en mediebransje i rask endring. NTB tror derimot ikke alt innhold vil bli produsert av det fremvoksende mellomleddsmarkedet, men at det derimot vil være behov for flere nisjebyråer for å gjøre opp for alle de nedbemannede journalistene.

Skalerbarhet i relasjon til fast ansatte

Skalerbarhet har blitt utpekt som en av bakgrunnene for utviklingen av mellomleddsmarkedet og som motiv for bruk av mellomleddsaktører. For å kunne overleve og tilpasse seg endringene i mediebransjens dynamiske marked er bedriftene avhengig av å skalere bemanning og innhold opp og ned i takt med etterspørsel. I følge Content House fører mellomleddsmarkedet til at mediehusene lettere kan skalere opp og ned da de ikke er forpliktet til fast ansatte. MB Flex mener en av hovedgrunnene til at et mellomleddsmarked har oppstått er fordi endringene i bransjen har gått så fort at bedriftene ikke har hatt mulighet til å endre strukturene sine like hurtig som behovet for innhold har økt. Således har de måttet benytte mellomleddsaktørene til å kjøpe innhold de selv ikke evner å produsere.

Mediehusene har måttet kutte i faste kostnader og finne mer fleksible og effektive løsninger. Aller Media forklarer det slik: *”Som følge av fallende inntekter har mediehus sett behovet for å se på kostnadsbildet, og dermed nye alternative og effektive måter å innhente og produsere innhold på.”* Egmont og Aller Media påpeker at grunnen til de store nedbemanningene var at det ikke var bærekraftig med store faste utgifter. Dermed måtte de finne nye modeller hvor

kostnadene var av en mer fleksibel art. MB Flex peker videre på at fleksible kostnader vil føre til lavere risiko for mediehusene ved at de kun trenger å kjøpe eller bestille innhold ved behov. Således vil de ikke ha faste kostnader hva gjelder lønn, pensjon og ansettelser. PressWorks forklarer dette slik: *”Redaksjonene ønsker elastikk på kostnadssiden og da er det enklere å kjøpe innhold fra frilansere og mellomleddsaktører slik som oss. Du trenger ikke lønne en ansatt jevnlig.”*

MB Flex og Medievikar viser til at de blir benyttet for å dekke svingninger i kapasitetsbehov og belegg. Medievikar forklarer utleiebedrifters rolle i mediebransjen slik: *”Man bruker vikarer og midlertidig ansatte som ‘trekkspillkapasitet’. Midlertidig ansatte er mye mer hensiktsmessig enn å ha en stab med fast ansatte som man ikke kan redusere raskt og enkelt.”* Skalerbarhet og fleksible kostnader blir derfor utpekt som et motiv for bruk av mellomleddsaktører og er en av grunnene for utviklingen av mellomleddsmarkedet i mediebransjen.

Behov for spisskompetanse

I et dynamisk og kostnadspresset marked, slik som mediebransjen, vil en ikke kunne besitte spiss- og nisjekompetanse internt da dette ikke benyttes i stor nok grad til å være bærekraftig. Aller Media forklarer det slik: *”Kostnadsbildet tilsier at man ikke kan ha spisskompetanse internt, men man må finne kompetansen eksternt da dette er både billigere og mer effektivt. Det er derfor mer viktig å finne leverandører som kan levere kvalitet over tid.”*

Egmont forklarer videre at om en mellomleddsaktør har spesialisert seg på et område vet de som mediehus at den leverer den kvaliteten Egmont ønsker og at det derfor er mer bærekraftig å kjøpe dette innholdet eksternt. MB Flex påpeker videre at strukturendringene i mediebransjen har ført til at bransjen har blitt mer kompleks og at det således vil være behov for mer spesialisert kunnskap. NTB ser også på nisjekompetanse som en av grunnene til at markedet har oppstått. Aller Media utdyper dette: *”Noen ser at det mediebransjen trenger er spesialisert kvalitetsinnhold og at det som gjelder er nisjekunnskap og kjernekompetanse på enkelte områder.”*

Tidsbesparelser i relasjon til frittstående frilansere

Ved å benytte mellomleddsaktører i stedet for å finne frilansere direkte vil mediehusene spare tid. Dette ved at mellomleddsaktørene forenkler arbeidet til mediehusene hva gjelder kvalitetssikring av frilansere og deres arbeid, finne rett frilanser til rett oppdrag, bygge tillit

og forenkle kjøp av innhold. Mellomleddene vil dermed effektivisere prosessen med formidling av frilansere og kjøp av innhold, og således spare mediehusene for tid og bruk av ressurser. Content House forklarer at:

De som sitter igjen i mediehusene har jo fått mye å gjøre og hvis de skal kontakte hundrevis av frilansere i løpet av en uke vil det gå med mye tid på administrasjon og oppfølging. Tid de ikke har eller har i stadig mindre grad. Den delen av jobben ønsker jo vi å avlaste gjennom å gi kundene kvalitet, trygghet og fleksibilitet.

PressWorks mener at ved å benytte mellomledd skal det bli enklere å kjøpe og selge kvalitetsinnhold. Videre peker Medialounge og Content House på at kvalitetssikringen av frilansere gjort av mellomleddsaktørene vil føre til at mediehusene er sikre på at innholdet de kjøper er av kvaliteten de ønsker. Egmont underbygger dette: ”Innholdsbyråene kvalitetssikrer frilanserne så da er vi mer sikre på innholdet vi får.”

MB Flex og Medievikar vil i tillegg forenkle arbeidet hva gjelder kvalitetssikring av de fast og midlertidig ansatte samt forenkling av rekrutteringsprosessen. Ved å benytte utleiebedrifter vil mediehus kunne teste ut nye ansatte og hvorvidt de passer inn i bedriften. En kan unngå å pådra seg en stor andel faste kostnader og personalmessige utfordringer ved å leie inn fra mellomleddsaktører. Dette er arbeid som tar mye tid og således kan mediehusene ved å benytte mellomleddsaktører spare tid.

5.3.1.2 Innovasjon uten investering

PressWorks, MB Flex og Cloud Media forklarer at det er en fordel for mediehusene å benytte deres tjenester fordi det gjør det mulig å teste ut nye konsepter og finne nye inntektsmodeller, uten store investeringer. PressWorks utdyper det slik:

Det jeg tror er at det er bra å eksperimentere i et marked hvor man blir utfordret på mange kanter; Facebook, Google og de andre svære internasjonale. Det vil være en fordel å være lettbeinte og teste ut nye ting, hva som funker og hva som gir inntekter. Det kommer til å være helt kritisk og det er fordelen ved å benytte våre tjenester.

Content House forklarer at en av fordelene ved at mediehusene benytter atypiske tilknytningsformer er at kunder kan be frilansere om å teste ut nye konsepter eller magasiner, uten å legge store investeringer i det. Ved å benytte mellomleddsaktører går det an å skanne

markedet for nye redaksjonelle konsepter, for således å finne ut hva som fungerer og hva som ikke fungerer. MB Flex forklarer: *“Veldig ofte når vi får oppgaver og forespørsler, så er det fordi kundebedriftene skal gjøre prosjekter og oppgaver som de ikke har gjort tidligere.”* Ved å benytte mellomleddsaktører er en mer rustet til å prøve ut nye prosjekter og ideer for en billigere penge og lavere risiko.

5.3.2 Tilbudsfaktorer

I følgende delkapittel vil tilbudssiden av motivene for utviklingen av et mellomleddsmarked i mediebransjen presenteres.

5.3.2.1 Salgskanal og støttefunksjon for frilansere

Nedbemanningen av et stort antall fast ansatte i mediebransjen har bidratt til at et økt antall frilansere og innholdsleverandører står uten fast arbeid. Et økt antall utførere som ikke har fast ansettelse åpner opp for et mellomleddsmarked hvor frilansere kan bistå mellomleddsaktørene med innhold. Som et alternativ til mellomleddsaktører vil frilansere kunne selge innhold og oppdrag gjennom sitt eget AS direkte til kunden. Mediehusene og mellomleddsaktørene mener derimot at det er blitt så mange frilansere at det kan være vanskelig å få solgt innhold på egenhånd. Mellomleddsaktørene vil derfor gjøre det enklere for frilanserne å selge innhold ved å opptre som en salgskanal. Mellomleddsmarkedet kan således sies å ha blitt større på grunn av flere tilbydere av innhold og deres behov for en salgskanal å selge innholdet sitt gjennom.

Medialounge mener noe av grunnen til at dette mellomleddsmarkedet har oppstått er at frilansere trenger tilgang til kunder og at mellomleddsaktørene opptrer som en salgskanal. PressWorks utdyper dette slik: *“Antall journalister eksploderer jo, vanvittig tilbydermarked som har vært rundt omkring og som ønsker oppdrag. De ønsker derfor å knytte seg til en mellomleddsaktør slik som oss da de får penger og oppdrag.”*

Mellomleddsaktørene vil således opptre som en støttefunksjon for frilansere. Ved at frilansmarkedet øker i omfang øker behovet for at frilanserne har noen å støtte seg til. Dette kan være i forbindelse med å få betaling, påse at det ikke blir for stort prispress i markedet eller å samarbeide med andre frilansere. Cloud Media påpeker at mange frilansere tilknytter seg deres nettverk for å få tilgang til prosjekter som må utføres av flere frilansere, noe de ikke ville hatt tilgang til alene. MB Flex utdyper støttefunksjonen slik:

Frilansere trenger større rekkevidde og noen som opererer som en støttefunksjon. MB Flex, sammen med morbedriften er en relativt stor økonomi. Vi har advokater, og mange andre ressurser som sørger for at frilanseren blir behandlet bra og får de pengene den skal ha.

Etter fremveksten av dette mellomleddsmarkedet har også mediehusene sett behovet for at frilansere står sammen. Av den grunn kan en se at dette tilbudsmotivet ble godt mottatt. Egmont forklarer det slik:

Man står sterkere om man står sammen fordi nettverket er større og det er et miljø. Mange ser på det som en fordel for de som kjøper at det er et miljø. Opplevs kanskje som mer fruktbart enn om det er en enkeltstående, men det er begge veier.

5.3.3 Oppsummering delspørsmål 2

Gjennom vår analyse fremkommer det at bakgrunnen for utviklingen av mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen er en kombinasjon av både etterspørsels- og tilbudsfaktorer. På bakgrunn av intervjuene kom vi frem til flere etterspørselsfaktorer enn tilbudsfaktorer, selv om vektleggingen mellom de ulike er ukjent.

Den første etterspørselsfaktoren som gjorde seg gjeldende, og som kan sees på som et bakgrunnstappe for utviklingen av mellomleddsmarkedet, er mediebransjens nedbemanning og deres behov for innhold. Herunder finner vi etterspørselsfaktorer som skalerbarhet, behov for spisskompetanse, behov for innovasjon uten investeringer og tidsbesparelser i relasjon til frittstående frilansere. Disse anses som sentrale grunner til at mellomleddsmarkedet har oppstått. Tilbudsfaktorene som trekkes frem er i hovedsak den økte andelen tilbydere av innhold som står uten fast jobb etter nedbemanningen og som har et stort behov for at mellomleddsaktørene opererer som en salgs- og støttefunksjon.

6. Diskusjon

6.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi diskutere de mest sentrale og interessante funnene studien avdekker i lys av eksisterende teori og tidligere forskning. Ettersom de mest interessante funnene er relatert til delspørsmål 1 vil hovedvekten av dette kapitlet være tilknyttet dette delspørsmålet. Følgelig vil vi presentere nye trepartsrelasjoner, innholdsbyrå, aktiv og passiv formidlet oppdragstaker, kombinasjon av tilknytningsformer, kombinasjon av tjenesteområder og gjenbruk av innhold, innholdsmarkedsføring og kommersielle kunder etterfulgt av framtidssutsikter. Funnene indikerer ulike roller mellomleddsaktørene i den norske mediebransjen kan. Avslutningsvis vil de interessante funnene vi fant i kapittel 5.3 tilknyttet delspørsmål 2 bli diskutert og sett i lys av eksisterende teori.

6.2 Delspørsmål 1

Hva kjennetegner rollen til mellomleddsaktørene i den norske mediebransjen?

6.2.1 Nye trepartsrelasjoner

Våre funn har tilført ny innsikt i trepartsrelasjoner generelt og mellomleddsaktørens rolle i den norske mediebransjen spesielt. Antall mellomleddsaktører har økt, i tillegg har det oppstått nye trepartsrelasjoner og større mangfold blant disse aktørene. Vår studie har gitt empiriske eksempler på nye kombinasjoner av mellomleddsfunksjonene formidler, arbeidsgiveransvar og organisering og ledelse av arbeidet. Studien er en utvidelse og justering av funnene i Roverud et al. (2017). I tillegg har vår studie belyst den enkelte funksjon og da spesielt funksjonen som formidler. Det fremkommer eksempelvis at det er ulik omfang og intensitet i formidlerrollen og at flere mellomleddsaktører har fokus på selve formidlingsfunksjonen.

6.2.1.1 Innholdsbyrå

Innholdsbyråene beskrevet i denne studien har ikke tidligere blitt beskrevet systematisk i litteraturen. Det som derimot har blitt beskrevet er tilknytningsformen entrepriser hvor vi ser at bedriften er aktiv mot både ansatt og kunde, har arbeidsgiveransvar for den som utfører arbeidet og er ansvarlig for organisering og ledelse av arbeidet (Nesheim, 2014; Roverud et al., 2017). I denne studien faller NTB og Cloud Media under denne beskrivelsen. Cloud Media og Content House anvender tilknytningsformer som ikke tidligere er blitt beskrevet i dybden.

Tradisjonelt har innholdsbyrå blitt sett på som en leverandør av innhold og ikke som et mellomledd som hjelper frilansere med å selge innhold. Roverud et al. (2017) har imidlertid beskrevet tilknytningsformen frilansbyrå med ansvar for leveranse gjennom bedriften Konsus, uten å sette navn på den spesifikke kombinasjonen av mellomleddsfunksjoner. Tidligere litteratur på formidlingsøkonomi fokuserer videre på formidling av frilansere og ikke salg av innhold produsert av frilansere gjennom et mellomledd (Bergvall-Kåreborn & Howcraft, 2014; Bonet et al., 2013; Connelly & Gallagher, 2004; De Stefano, 2016; Felstiner, 2011; Nesheim, 2014; Roverud et al., 2017).

I lys av funnene innholdsbyråene har tilført forskningen har vi blitt oppmerksomme på et interessant funn tilknyttet arbeidsgiveransvar som mellomleddsfunksjon. Vi finner at de nye innholdsbyråene har begynt å gå bort fra den tradisjonelle arbeidsgiver- arbeidstaker relasjonen til heller å benytte seg av et større antall frilansere. Cloud Media er eksempelvis et innholdsbyrå som benytter en kombinasjon av frilansere og ansatte, mens Content House kun benytter frilansere i sin organisasjonsstruktur. Således er begge disse innholdsbyråene nye empiriske eksempler på innholdsbyrå som har begynt å benytte et større antall atypiske tilknytningsformer.

Videre kan Content House og Cloud Media, i tillegg til Konsus beskrevet i Roverud et al. (2017), trekkes frem som eksempler på mellomleddsaktører som viser en spesifikk kombinasjon av mellomleddsfunksjoner. De har ansvar for organisering og ledelse av arbeidet, i tillegg til å anvende formidlingsfunksjonen. Det faktum at bedriftene benytter frilansere, og ikke fast ansatte, medfører derimot at de ikke kan omtales som en entreprise. Content House, i tillegg til delen av Cloud Media som kun benytter frilansere, er dermed empiriske eksempler på mellomleddsaktører som benytter en tilknytningsform som er lite beskrevet i tidligere litteratur, og som vi har kalt *frilansbyrå med ansvar for leveranse*. *Frilansbyrå med ansvar for leveranse* er videre illustrert i tabell 5.

Det fremkommer at hovedårsakene til at innholdsbyråene har begynt å kombinere mellomleddsfunksjonene på en ny måte, er at det ønskes en kostnadseffektiv organisasjonsstruktur og større fleksibilitet i arbeidsstokken.

6.2.1.2 Aktiv og passiv formidlet oppdragstaker

Studien har funnet to ulike typer av tilknytningsformen formidlet oppdragstaker. Begge bidrar til å koble sammen bedrifter som trenger arbeid utført med frilansere som har kompetanse og

kapasitet til å utføre arbeidet. De vil derimot ikke ha arbeidsgiveransvar for frilanserne de formidler eller ha ansvar for organisering og ledelse av arbeidet. Dette samsvarer med tilknytningsformen formidlet oppdragstaker funnet i Roverud et al. (2017) hvor formidlingen er den sentrale funksjonen, og hvor det ikke er et ansettelsesforhold mellom tredjepart og den som utfører arbeidet. I denne studien skiller vi derimot på omfanget og intensiteten av formidlingsfunksjonen og deler formidlet oppdragstaker i to typer; *aktiv formidlet oppdragstaker* og *passiv formidlet oppdragstaker*.

MB Flex er beskrevet i Roverud et al. (2017) som en formidlet oppdragstaker og er med i vår studie da de er en sentral aktør i det norske mellomleddsmarkedet med fokus på formidlingsfunksjonen. I vår studie har vi imidlertid funnet at tilknytningsformen formidlet oppdragstaker kan spesifiseres ytterligere. På bakgrunn av vår utvidelse og justering av begrepsapparatet beskrevet i Roverud et al. (2017) beskriver vår studie MB Flex som en aktiv formidlet oppdragstaker. Medievikar er også et empirisk eksempel på en mellomleddsaktør som kan defineres som en aktiv formidlet oppdragstaker da formidlingen av frilansere fungerer på samme måte som i MB Flex. De beskrives begge som aktiv formidlet oppdragstakere da de spiller en aktiv rolle både mot frilanserne og kundene.

PressWorks og Medialounge går begge under tilknytningsformen formidlet oppdragstaker som vi i denne studien kaller passiv formidlet oppdragstaker. Disse bedriftene har mange likhetstrekk med informasjonsfunksjonen beskrevet av Bonet et al. (2013), hvor hovedfunksjonen er å gjøre arbeidsgiver og arbeidstaker oppmerksom på hverandre og føre til fast ansettelse. Målet for PressWorks og Medialounge vil derimot ikke være fast ansettelse, men en oppdragskontrakt som ender etter endt oppdrag. De Stefano (2015) kaller formidlingsbedriftene som knytter sammen bedrifter som trenger kompetanse med personer med kompetanse gjennom en digital plattform for *Crowdwork*. Han påpeker derimot at formidlingsbedriften ofte er med på å ferdigstille og videreformidle produktet. for organisering og ledelse av arbeidet.

Passiv formidlet oppdragstaker beskrevet i denne studien, gjennom PressWorks og Medialounge, er derimot ikke beskrevet i litteraturen tidligere og er empiriske eksempler på en spesifisering av tilknytningsformen formidlet oppdragstaker. Disse bedriftene opererer kun i en digital plattform og spiller ingen rolle, annet enn å formidle informasjon, i koblingen mellom frilanser og bedrift. PressWorks og Medialounges eneste kontakt med frilanserne er under kvalitetssikringen. Når frilanserne er blitt godkjent og registrert er den digitale

plattformen bygd slik at den skal være selvbetjent og koblingen skal fungere helt autonomt. Disse passiv formidlet oppdragstakerne beskriver således formidlingsfunksjonen på en ny måte og er videre illustrert i tabell 5.

I denne studien har vi funnet det hensiktsmessig å skille mellom de to typene formidlet oppdragstaker, da de beskriver to veldig ulike måter å formidle frilansere på. Denne distinksjonen bør videre benyttes da den bedre beskriver formidlingsfunksjonens omfang og intensitet.

6.2.1.3 Kombinasjon av flere tilknytningsformer

Tidligere forskning på mellomledd og trepartsrelasjoner har kun studert bedrifter som opererer med en tilknytningsform (Bergvall-Kåreborn & Howcraft, 2014; Bonet et al., 2013; Connelly & Gallagher, 2004; De Stefano, 2016; Felstiner, 2011; Nesheim, 2014; Roverud et al., 2017). I denne studien fremkommer det at mellomleddsaktører kan kombinere to typer tilknytningsformer, hvor hovedfokuset ofte ligger på den ene. Dette er et aspekt som tidligere ikke er beskrevet i litteraturen.

Studien finner aktører som opererer som en kombinasjon av utleie og aktiv formidlet oppdragstaker. Utleie er ikke et nytt fenomen og utleiedelen drevet i MB Flex og Medievikar fungerer på samme måte som beskrevet i tidligere litteratur (Bonet et al., 2013; Connelly & Gallagher, 2004; Kalleberg, 2000; Nesheim, 2014). Utleiedelen kan defineres som en administrator i henhold til rammeverket utledet av Bonet et al. (2013). Aktører som kombinerer utleie med aktiv formidlet oppdragstaker og således skaper en todelt inntektsmodell, er derimot ikke blitt beskrevet tidligere.

En annen kombinasjon vi finner i denne studien er kombinasjonen mellom entrepris og frilansbyrå med ansvar for leveranse. Cloud Media er et innholdsbyrå som i hovedsak fokuserer på innholdsmarkedsføring og til dette benyttes i hovedsak fast ansatte. Da Cloud Media, i delen med fast ansatte, har ansvar for organisering og ledelse av arbeidet i tillegg til å inneha formidlingsfunksjonen, medfører at innholdsbyrået fungerer som en entrepris. Cloud Media har derimot også en annen del hvor de leverer redaksjonelt innhold ved å benytte frilansere. De har også her formidlerrollen og ansvar for organisering og ledelse av arbeidet, og således operer de som frilansbyrå med ansvar for leveranse. Dette indikerer at også innholdsbyrå som mellomleddsaktør kan kombinere flere typer tilknytningsformer for arbeid.

Mediebransjen har i de siste årene vært preget av synkende inntekter og således vært presset til å være kreative med tanke på å øke inntektene (Spence, 2017). Det fremkommer også at det er lite penger å hente i de klassiske mediehusene. Den pressede situasjonen i mediebransjen kan sees på som en av årsakene til kombinasjoner av ulike typer tilknytningsformer i noen av mediebransjens mellomleddsaktører. I det første tilfellet, hvor vi finner en kombinasjon av utleie og aktiv formidlet oppdragstaker, ser vi at hovedvekten i form av inntekter ligger på utleiedelen, og at denne delen er nødvendig for å drifte den aktive formidlingen. I det andre tilfellet hvor vi har en kombinasjon av entrepris og frilansbyrå med ansvar for leveranse finner vi at hovedvekten her ligger på entreprisedelen av bedriften. Cloud Media nevner at for at de skal kunne tjene penger er de nødt til å fokusere på å levere innholdsmarkedsføring gjennom entreprisedelen.

Vi finner i denne studien at det har vokst frem mellomleddsaktører som består av ulike kombinasjoner av tilknytningsformer slik som utleie og aktiv formidlet oppdragstaker, og entrepris og frilansbyrå med ansvar for leveranse. Videre tyder mye på at aktiv formidling ikke er profittskapende å drive alene, men at dette må kombineres med en annen type tilknytningsform.

6.2.1.4 Kombinering av tjenesteområder og gjenbruk av innhold

Studien viser at mellomleddsaktørene kan kombinere tjenesteområder. Et tjenesteområde er at kundebedriften kan legge ut oppdrag og bestille leveranser, eller at mellomleddsaktøren tilbyr dette. Den andre fungerer slik at frilanseren eller mellomleddsaktøren selv tilbyr innhold som allerede er produsert, og kunden kjøper dette direkte i plattformen.

I relasjon til sistnevnte tjenesteområde finner studien en aktør som åpner opp for gjenbruk av innhold. Medialounge er ledende på dette området ved at de i hovedsak selger syndikert innhold fra norske og internasjonale publikasjoner og frilansere til skandinaviske medier. Gjenbruk av innhold har ikke blitt omtalt i forskning tilknyttet mellomledd tidligere. Medialounge forklarer at de er den første aktøren i Norge som kjøper rettighetene til innhold med den hensikt å selge innholdet videre til sine kunder. Tidligere har kundene selv måttet bruke tid på å finne innholdet og kjøpe rettighetene til det. Bakgrunnen for gjenbruk av innhold begrunnes med at det er en svært bærekraftig måte å samarbeide om stoffutveksling i en bransje som presses på akkurat dette området. Gjenbruk av innhold har således rot i at

mediebransjens aktører er nødt til å kostnadseffektivisere og finne nye måter å produsere og levere kvalitetsinnhold på.

6.2.1.5 Innholdsmarkedsføring og kommersielle kunder

Det fremkommer i studien at mellomleddaktørenes kunder og fokusområder er svært forskjellig. Studien har til hensikt å studere aktører som leverer redaksjonelt innhold, men det fremkommer at flere mellomleddsaktører går bort fra å levere redaksjonelt innhold til å satse større på innholdsmarkedsføring. Dette har sammenheng med at det er stor konkurranse på redaksjonell innholdsleveranse i mediebransjen, samtidig som kundene i mediebransjen er under et kostnadspress. Videre har etterspørselen etter innholdsmarkedsføring økt de siste årene da flere kommersielle kunder har sett behov for dette. Kommersielle aktører har høy betalingsvilje for innholdsmarkedsføring og lider ikke av kostnadspress slik som kundene i mediebransjen. Således er det naturlig at flere av mellomleddsaktørene vil fokusere på å levere innholdsmarkedsføring til kommersielle kunder i fremtiden.

6.2.1.6 Framtidsutsikter

Det er en rekke spørsmål tilknyttet mellomleddmarkedets fremtid som også er av interesse for studien. Da mediebransjen er et dynamisk marked vil et interessant aspekt være hvorvidt markedet vil vare og utvikle seg videre eller om det etter noen år vil stabilisere seg. Eksempelvis har en del rendyrkede redaksjonelle mellomleddaktører allerede forsvunnet da det er begrensede inntekter i dette markedet bestående av mange tilbydere av innhold. Flere mellomleddsaktører har også måttet fokusere på andre områder i tillegg til det redaksjonelle for å være lønnsomme. Således vil dette være et argument for at mellomleddsaktørene bør fokusere på en redaksjonell nisje om de kun ønsker å levere redaksjonelt innhold. Mellomleddsaktører som fokuserer på innholdsmarkedsføring ser, i følge våre intervjuobjekter, derimot ut til å ha en lysere fremtid. Det kan se ut til at bransjen generelt går mot en løsere avgrensning mellom redaksjonelt innhold og innholdsmarkedsføring, et skille aktørene tidligere har vært veldig nøye på å opprettholde.

Det er også en usikkerhet relatert til frilanserne og hvorvidt de trenger mellomleddsaktører som salgskanaler i fremtiden. Ser det ut til at mellomleddsaktørene som sådan vil skape varige endringer blant tilbyderne av arbeidskraft? En annen usikkerhet er tilknyttet passiv formidlet oppdragstakere med sine digitale plattformer. Vil de være med på å utkonkurrere standard arbeidsgiver- arbeidstaker relasjoner med fast ansettelse? Bare frem til nå har det utviklet seg

flere kombinasjoner av mellomleddsfunksjoner og vil disse kombinasjonene i hovedsak bygge på frilansere, slik Content House har valgt, eller vil en kombinasjon av både fast ansatte og frilansere bli det mest vanlige?

6.2.2 Oppsummering delspørsmål 1

Tabell 5 oppsummerer diskusjonen tilknyttet delspørsmål 1 av studiens problemstilling. Den er en utvidelse og justering av begrepsskjemaet utarbeidet av Roverud et al. (2017), og en beskrivelse av mellomleddsfunksjoner og tilknytningsformer. Denne studien har delt opp tilknytningsformen formidlet oppdragstaker i to deler, henholdsvis passiv formidlet oppdragstaker og aktiv formidlet oppdragstaker.

Tilknytningsform	Mellomleddsfunksjoner		
	Formidler	Arbeidsgiveransvar	Organisering og ledelse av arbeidet
	Bidrar til å knytte samme bedrift og arbeidskraft? -Nei -Ja, formidler informasjon -Ja, aktiv mot begge parter	Kontrakt med den som utøver arbeidet -Ja, ansettelse - Ja, frilanser - Nei, Ingen	- Ja - Nei
Selvstendig oppdragstaker	Nei	Nei	Nei
Ren arbeidsgiver	I liten grad	Ja, ansettelse	Nei
Passiv formidlet oppdragstaker	Ja, formidler informasjon	Frilanser eller ingen kontrakt	Nei
Aktiv formidlet oppdragstaker	Ja, aktiv mot begge parter	Frilanser eller ingen kontrakt	Nei
Utleie	Ja, aktiv mot begge parter	Ja, ansettelse	Nei
Entreprise	Ja, aktiv mot begge parter	Ja, ansettelse	Ja
Frilansbyrå med ansvar for leveranse	Ja, aktiv mot begge parter	Ja, frilanser	Ja
Andre...			

Tabell 5: Utvidet begrepsskjema av mellomleddsfunksjoner og tilknytningsformer for arbeid basert på Roverud et al. (2017).

6.3 Delspørsmål 2

Hva er bakgrunnen for utviklingen av mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen og motivene for bruk av mellomleddsaktørene?

Det fremkommer i studien at en av drivkreftene fra tilbudssiden for utviklingen av mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen, er den økende andelen frilansere og innholdsleverandører. Flere utførere som ikke har fast ansettelse åpner opp for et mellomleddsmarked hvor frilansere kan bistå mellomleddsaktørene med innhold. Markedet er blitt større på grunn av flere tilbydere av innhold og deres behov for at mellomleddsaktørene opererer som en salgskanal. Gjennom mellomleddsaktørene kan frilanserne få flere oppdrag og et større kundenettverk, relativt til å kun benytte sitt eget nettverk. Ved at mediehusene også ser fordelene av å benytte frilansere gjennom en mellomleddsaktør, relativt til å bruke de direkte, bidrar til å begrunne dette.

Innholdsproduksjon kan sees på som en av kjernevirksomhetene til mediehusene. Det fremkommer av studien at mellomleddsaktørenes utleide og frilansere til stadighet benyttes til kundebedriftens innholdsproduksjon, og således deres kjerneaktiviteter. Lepak & Snell (1999) viser derimot til at ressurser som bidrar til å skape konkurransefordeler bør utvikles internt av fast ansatte. På denne måten bidrar også denne studien til å utfordre tesen om at bedrifters bruk av atypiske tilknytningsformer er forbeholdt perifere oppgaver (Nesheim et al., 2003).

Vi finner at mellomleddsaktørene bidrar i kundens kjerneaktiviteter enten ved salg av innhold direkte eller ved formidling av frilansere. Således viser studien at bedrifter i mediebransjen ikke behøver å tilknytte seg ressurser fast for å skape konkurransefortrinn. Studien fremmer atypiske tilknytningsformer som en måte bedrifter kan tilføre organisatorisk fleksibilitet i dynamiske omgivelser (Davis-Blake & Uzzi, 1993). Spesielt numerisk og finansiell fleksibilitet blir utpekt i våre funn som motiver for bruk av mellomledd, noe som er i samsvar med tidligere forskning på motiver for bruk av atypiske tilknytningsformer (Atkinson, 1984). Vår studie viser at kjerne- og spisskompetanse derfor kan tilføres eksternt gjennom mellomleddsaktører. Videre viser studien eksempler på at beskyttelsen av kjernevirksomheten ikke er like viktig ved dynamiske omgivelser, slik som i den norske mediebransjen.

I henhold til tidligere forskning har numerisk, funksjonell og finansiell fleksibilitet vært sett på som de tradisjonelle motivene for bruk av atypiske tilknytningsformer (Atkinson, 1984).

Denne studien finner derimot to nye motiver for bruk av atypiske tilknytningsformer som også kan sees på som driverne for utviklingen av mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen.

For det første blir mellomleddsaktørene benyttet av mediehus og større aktører på grunn av deres bidrag tilknyttet innovasjon uten investering. Med utgangspunkt i tidligere forskning er det lite teori som peker på dette som et motiv for å benytte mellomledd og bakgrunn for utviklingen av et mellomleddsmarked. Ved å benytte seg av mellomleddsaktører kan således mediehus prøve ut nye tanker, ideer og prosjekter uten store investeringer i fast ansatte. Her vil de ikke kun benytte en enkeltstående frilanser, men ha mulighet til å benytte et team av frilansere og fast ansatte fra mellomleddsaktørene. Således vil mellomleddsaktørene kunne bidra til å skape innovasjon i mediehusene.

Videre trekkes tidsbesparelser frem som et nytt og interessant motiv for bruk av mellomleddsaktører. Tidsbesparelser kan også ses på som en etterspørselsfaktor for at mellomleddsmarkedet har oppstått. Ved å benytte en mellomleddsaktør relativt til en enkeltstående frilanser sparer kundene tid, sikres trygghet og kvalitet på oppdrag. Mediebransjen står i en situasjon hvor de har drastisk nedbemannet mange av sine fast ansatte, og vil således være avhengige av å være tidseffektive.

7. Konklusjon

7.1 Hovedfunn

Denne studien har bidratt til å skape ny innsikt i og systematisert kunnskapen om mellomleddsmarkedet og dens trepartsrelasjoner i den norske mediebransjen. Studien bygger i hovedsak på begreppskjema presentert i Roverud et al. (2017), og bidrar til utvidelse og justering av denne. I dette kapitlet presenteres de mest sentrale funnene for å besvare studiens problemstilling.

For å belyse delspørsmål 1 tok vi utgangspunkt i syv mellomleddsaktører. Aktørene er analysert ut i fra mellomleddsfunksjonene formidler, arbeidsgiveransvar og organisering og ledelse av arbeidet. Dette utgjør tilsammen mellomleddaktørens rolle i den norske mediebransjen. For å systematisere kunnskapen rundt mellomledd og tilføre ny innsikt på området ble de ulike aktørene inndelt etter innholdsbyrå, aktiv formidlet oppdragstaker og utleie, og passiv formidlet oppdragstaker.

For å besvare delspørsmål 2 har vi, i tillegg til de syv mellomleddsaktørene, intervjuet to sentrale mediehus i mediebransjens ukepresse. Her er funnene presentert ut i fra etterspørsels- og tilbudsfaktorer for utviklingen av mellomleddsmarkedet og motivene for bruk av mellomleddsaktører.

Hva kjennetegner rollen til mellomleddsaktørene i den norske mediebransjen?

Våre funn har tilført ny innsikt i trepartsrelasjoner generelt og mellomleddaktørens rolle i den norske mediebransjen spesielt. Antall mellomleddsaktører har økt, og i tillegg har det oppstått nye trepartsrelasjoner og større mangfold blant mellomleddsaktørene. Studien viser til nye kombinasjoner av mellomleddsfunksjonene formidler, arbeidsgiveransvar og organisering og ledelse av arbeidet. Videre har den belyst den enkelte mellomleddsfunksjon og da spesielt formidlingsfunksjonen.

De tre innholdsbyråene som studien beskriver har ikke tidligere blitt omtalt systematisk i litteraturen. Formålet til innholdsbyråene er å skaffe personer arbeid ved å selge innhold til kunder. Innholdsbyråene innehar både formidlerfunksjonen og har ansvar for organisering og ledelse av arbeidet, men studien avdekker at innholdsbyråene kan ha ulike roller i funksjonen arbeidsgiveransvar. Vi finner at de nye innholdsbyråene har begynt å gå bort fra den

tradisjonelle arbeidsgiver- arbeidstaker relasjonen, til heller å benytte seg av et større antall frilansere og dermed mer atypiske tilknytningsformer. Studien fant et empirisk eksempel på et innholdsbyrå som benytter en kombinasjon av frilansere og fast ansatte, mens et annet innholdsbyrå kun benytter frilansere i sin organisasjonsstruktur. Det tredje innholdsbyrået benytter derimot kun fast ansatte og blir således sett på som en tradisjonell entreprise.

Innholdsbyrå som benytter frilansere trekkes ut som empiriske eksempler på en tilknytningsform som i liten grad har blitt beskrevet tidligere, og som vi har kalt *frilansbyrå med ansvar for leveranse*. De har ansvar for organisering og ledelse av arbeidet, i tillegg til å inneha formidlingsfunksjonen. Det faktum at disse bedriftene benytter frilansere relativt til fast ansatte medfører at de ikke kan omtales som entreprise, men går under tilknytningsformen frilansbyrå med ansvar for leveranse. Det fremkommer at hovedårsakene til at innholdsbyråene har begynt å kombinere mellomleddsfunksjonene på en ny måte, har sammenheng med at det ønskes en kostnadseffektiv organisasjonsstruktur og større fleksibilitet i arbeidsstokken.

Vår studie bidrar videre til å spesifisere den nye tilknytningsformen formidlet oppdragstaker funnet i Roverud et al. (2017) som har fokus på formidlingsfunksjonen. I denne studien skiller vi mellom omfanget og intensiteten av formidlingsfunksjonen og deler formidlet oppdragstaker i to typer; *aktiv formidlet oppdragstaker* og *passiv formidlet oppdragstaker*.

Aktiv formidlet oppdragstaker finner vi i kombinasjon med utleie i vår studie. En aktiv formidlet oppdragstaker spiller en aktiv rolle i å koble sammen bedrifter som trenger arbeid utført med frilansere som har kompetanse og kapasitet til å utføre arbeidet. De vil dermed ta fysisk del i prosessen med utvelgelsen av frilanser og bistå med rådgivning vedrørende dette. Passiv formidlet oppdragstaker vil derimot ikke spille noen rolle i å koble bedrifter med riktig frilanser. Denne koblingen vil skje online gjennom en selvbetjent digital plattform og mellomleddsaktøren er således kun en fasilitator i midten. Aktiv formidlet oppdragstaker har flest likheter med den tidligere generelle tilknytningsformen formidlet oppdragstaker. Passiv formidlet oppdragstaker bidrar til å belyse en ny tilknytningsform som ikke tidligere er beskrevet i litteraturen.

Videre fremkommer det i studien at mellomleddsaktører kan fungere som en kombinasjon av flere typer tilknytningsformer, noe som i liten grad er beskrevet tidligere. Studien finner aktører som kombinerer tilknytningsformene utleie og aktiv formidlet oppdragstaker, samt

aktører som kombinerer entreprise og frilansbyrå med ansvar for leveranse. Mye tyder på at aktiv formidlet oppdragstaker ikke er profittskapende å drive alene, men at dette må kombineres med en annen type tilknytningsform. Bakgrunnen for dette er synkende inntekter i bransjen som igjen fører til at aktørene må være kreative i hvordan de tjener penger.

Følgelig finner studien at mellomleddsaktørene kan kombinere tjenesteområder. Et tjenesteområde er at kundebedriften kan legge ut oppdrag og bestille leveranser, eller at mellomleddsaktøren tilbyr dette. Den andre fungerer slik at frilanseren eller mellomleddsaktøren selv tilbyr innhold som allerede er produsert, og kunden kjøper dette direkte i plattformen. Et interessant aspekt i relasjon til sistnevnte, er at studien beskriver en aktør som er ledende på gjenbruk av innhold ved at de i hovedsak selger syndikert innhold fra norske og internasjonale publikasjoner og frilansere til skandinaviske medier. Bakgrunnen for gjenbruk av innhold synes å være at det er en bærekraftig måte å samarbeide om stoffutveksling og har rot i at mediebransjens aktører er nødt til å kostnadseffektivisere og finne nye måter å produsere kvalitetsinnhold på. Kombinasjon av tjenesteområder og gjenbruk av innhold har ikke blitt omtalt utdypende i forskning tilknyttet mellomledd tidligere.

Et annet interessant funn er at flere mellomleddsaktører går bort fra å levere redaksjonelt innhold til å i større grad satse på innholdsmarkedsføring og kommersielle kunder. Dette har sammenheng med at det er stor konkurranse på redaksjonell innholdsleveranse i mediebransjen, samtidig som kundene i mediebransjen er under et kostnadspress. Videre har etterspørselen etter innholdsmarkedsføring økt de siste årene da flere kommersielle aktører har sett behovet for dette. Kommersielle aktører har høy betalingsvilje for innholdsmarkedsføring og lider ikke av kostnadspress slik som kundene i mediebransjen.

Hva er bakgrunnen for utviklingen av mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen og motivene for bruk av mellomleddsaktørene?

Det fremkommer gjennom vår studie at bakgrunnen for utviklingen av et mellomleddsmarked og motivene for bruk av mellomleddsaktørene er en kombinasjon av både etterspørsels- og tilbuds faktorer. Den første etterspørselsfaktoren som gjør seg gjeldende er mediebransjens nedbemanning og deres behov for innhold. Herunder fant vi etterspørselsfaktorene skalerbarhet, behov for spisskompetanse, behov for innovasjon uten investering og tidsbesparelser i relasjon til frittstående frilansere. Spesielt innovasjon uten investering og tidsbesparelser blir ansett som nye tilslag til forskningen på motiver for bruk av mellomledd.

Tilbudsfaktorene som trekkes frem er i hovedsak den økte andelen frilansere som står uten fast jobb og som har et stort behov for at mellomleddsaktørene opererer som en salgs- og støttefunksjon. Således har studien funnet at fra et tilbudsperspektiv har mellomleddsmarkedet oppstått som følge av flere tilbydere av innhold og deres behov for en mellomleddsaktør å selge innholdet sitt gjennom.

7.2 Implikasjoner

Først og fremst har studien implikasjoner for forskningen på mellomledd i den norske mediebransjen. Studien bidrar til å skape innsikt i og strukturere mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen ved å forklare mellomleddaktørenes rolle og bakgrunnen for utviklingen av dette markedet. Studien er en utvidelse og justering av begrepsapparatet i Roverud et al. (2017) og viser empiriske eksempler på nye kombinasjoner av mellomleddsfunksjoner og ulike typer mellomleddsaktører. Videre bidrar studien til å dekke tomrommet i forskningen på mellomledd som har fokus på selve formidlingsfunksjonen og viser empiriske eksempler på innholdsbyråer med nye mellomleddsfunksjoner. Studien bidrar derfor positivt til forskningen på trepartsrelasjoner og mellomledd i den norske mediebransjen.

Videre har også studien implikasjoner for mediehusene, mellomleddsaktørene selv, kommersielle aktører, gründere og frilansere. På grunn av strukturendringene i mediebransjen har mediehusene et større behov for å benytte seg av alternativer til fast ansettelse for å få produsert innhold. Det faktum at studien gir en oversikt over motiver for bruk av mellomleddsaktører og deres rolle, gjør at den åpner opp for at det skal bli lettere og mer oversiktlig for mediehusene å benytte mellomleddsaktører. Videre leverer mellomleddsaktørene i økende grad også innholdsmarkedsføring til kommersielle aktører. Studien vil således også være et viktig bidrag for kommersielle aktører da de kan få innsikt i hvilken rolle disse mellomleddsaktørene kan spille for dem, og hva de kan bidra med. I tillegg vil vår studie ha implikasjoner for gründere og andre oppstartsbedrifter som vurderer å etablere seg i mellomleddsmarkedet, da studien indirekte beskriver hvordan det er hensiktsmessig å organisere seg for å sikre lønnsomhet.

7.3 Begrensninger ved studien

Studien baserer seg på dybdeintervjuer fra syv mellomleddsaktører og to mediehus i den norske mediebransjen. Således har vi dekket en stor andel mellomleddsaktører, men kan ikke trekke empiriske slutninger for andre bransjer enn mediebransjen. Ved å inkludere flere mellomleddsaktører innenfor de ulike typene, innholdsbyrå, aktiv formidlet oppdragstaker og utleie og passiv formidlet oppdragstaker, ville det vært mulig å finne flere kombinasjoner av mellomleddsfunksjoner og studert hver funksjons intensitet og omfang i større grad. Dette ville styrket studiens validitet og er videre utdypet i kapittel 4.5.2.

Selv om våre funn vil bidra til å gi ny innsikt og strukturere mellomleddsmarkedet i den norske mediebransjen i dag, er det kun et øyeblikksbilde. Mediebransjens dynamiske situasjon kan derfor anses som en begrensning da markedet er i konstant endring og resultatet vil mest sannsynlig være noe annet om en skulle gjennomføre studien på et senere tidspunkt. Det kan ha kommet mange flere aktører og aktørene vil kanskje også spille en annen rolle som mellomleddsaktør. Dette og flere faktorer om reliabilitet er utdypet i kapittel 4.5.1.

7.4 Forslag til videre forskning

Det er begrenset med tidligere forskning som tar for seg hvordan trepartsrelasjoner oppleves fra et frilansperspektiv og hvilket utbytte mellomleddsaktørene gir frilanserne relatert til personlig nettverk og nye måter å innhente oppdrag. Det hadde derfor vært interessant å gå mer i dybden på frilanserens opplevelse og utbytte av å være tilknyttet mellomleddsaktører. Gjennom vår studie har vi fått inntrykk av at frilansernes motivasjon, opplevelser og utbytte kan være svært ulike og således hadde dette vært et interessant fokusområde for videre forskning. Følgelig hadde det vært aktuelt å belyse disse aspektene fra flere kunders synsvinkel. Slik vil en kunne fange opp flere perspektiver og erfaringer ulike aktører har ved bruk av frilansere i trepartsrelasjoner. Således kunne det gitt et dypere helhetsinntrykk tilknyttet bruken av mellomledd i den norske mediebransjen.

Mellomleddsaktørene i denne studien er i en tidlig fase i livssyklusen og det hadde således vært aktuelt å analysere de samme, og eventuelle nye tilskudd, i et senere stadium. Spesielt hadde det vært av interesse å analysere bedriftene igjen om noen år for å se om framtidsutsiktene vi har kartlagt i studien har inntruffet og hvordan markedet har utviklet seg. Som forarbeid til studien kartla vi flere mellomleddsaktører i den norske mediebransjen som ikke er inkludert, deriblant Mediamenn, Bylineme, Redink og WeLance. Disse, i tillegg til nye

tilskudd, kan tenkes å bidra til større variasjon, og eventuelt mer detaljert forskning på hver mellomleddsfunksjon.

Det vil også være aktuelt å få innsikt i de samfunnsmessige konsekvensene bruken av mellomledd kan ha for arbeidsmarkedet og ansettelse i mediehus, journalistikk som profesjon og prisnivå på innhold. En ytterst og kanskje utenkelig konsekvens av økt bruk av mellomledd vil være at flere mediehus ikke har behov for intern arbeidskraft, men i hovedsak benytter atypiske tilknytningsformer. Således kan det tenkes at det vil oppstå flere mellomleddsaktører som vil levere innhold til mediehusene da mediehusene selv ikke har nok ansatte til å kunne produsere godt innhold. Følgelig vil det være av interesse å studere konsekvenser av dette mer inngående. Det hadde også vært aktuelt å sett på mellomleddsaktører i andre sektorer slik som design, kultur og IT for å få bredere oversikt over trepartsrelasjoner på et mer generaliserende grunnlag.

8. Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven. (2005, 06 17). Lov nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern.

Atkinson, J. (1984). *Flexibility, uncertainty and manpower management*. The institute for employment studies. Brighton: University of Sussex.

Bagues, M., & Sylos, L. M. (2009). Do on-line labor market intermediaries matter? The impact of AlmaLaurea on the university-to-work transition. In NBER, *Studies of labor market intermediation* (pp. 127-154). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Barland, J., & Vaagan, R. (2015). *Entreprenørskap og ledelse i media*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Baron, J. N. (1984). Organizational perspectives on stratification. *Annual review of sociology*, 10, 37-69.

Bech-Karlsen, J. (2008). Mediekrise? Forsøk på en diagnose og forslag til medisinerer.

Becker, G. S. (1964). Human capital: a theoretical analysis with special reference to education. *Columbia University Press for NBER*.

Becker, G. S. (1976). *The economic approach to human behavior*. Chicago: University of Chicago Press.

Berg, A. (2017, februar 09). Mellomledd i den norske mediebransjen. (C. Bjørnstad, & S. A. Hammer, Interviewers)

Bergvall-Kåreborn, B., & Howcroft, D. (2014). Amazon Mechanical Turk and the communication of labour. *New Technology, Work and Employment*, 29(3), 213-223.

Besanko, D., Dandrove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy* (Vol. 6). Singapore: John Wiley & Sons.

- Bonet , R., Cappelli, P., & Harmoni, M. (2013). Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources. *The Academy of Management Annals*, 7, 341-392.
- Capelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying Work in the New Economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596.
- Colbjørnsen, T. (1995). *Reisen til markedet: Organisasjonsutforming for økt konkurranse* (Vol. 4). Otta: Tano Aschehoug.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: Arbeid og organisasjoner i endring* (Vol. 1). Oslo: Universitetsforlaget.
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging Trends in Contingent Work Research . *Journal of Management*, 30(6), 959-983.
- Davis-Blake, A., & Uzzi, B. (1993). Determinants of Employment Externalization - A Study of Temporary Workers and Independent Contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 195-223.
- De Stefano, V. (2015). The Rise of the 'Just-in-Time Workforce': On-Demand Work, Crowd Work and Labour Protection in the 'Gig-Economy'. *Conditions of Work and Employment Series*, 71.
- Deuze, M. (2007). *Media work*. Cambridge: Polity.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Felstiner, A. (2011). Working the crowd: Employment and labor law in the crowdsourcing industry. *Berkeley Journal of Employment & Labor Law*, 32(1), 143-203.
- Folketrygdløven. (1997, 02 28). Lov nr 19 om folketrygd.
- Foss, N. J. (2001). "Coase vs Hayek". *Economic organization in the knowledge economy*. Retrieved Mars 1, 2017, from <http://www.cbs.dk/staff/njf.html>
- Freeman, R. B. (2002). The Labour Market in the New Information Economy. *Oxford Review of Economic Policy*, 18(3), 288-305.

- Friedman, G. (2014). Workers without employers: shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*, 2(2), 171-188.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (Vol. 4). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Hegtun, H., & Omdal, S. (2016). *Noe innen media*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kalleberg, A. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 341-365.
- Kalleberg, A., Rasell, E., Cassier, N., Reskin, B., Hudson, K., Webster, D., & et al. (1997). *Non-Standard Work, Substandard Jobs: Flexible Work Arrangements in the U.S.* Washington DC: Economic Policy Institute.
- Kittur, A., Nickerson, J. V., Bernstein, M. S., Gerber, E. M., Shaw, A., Zimmerman, J., . . . Horton, J. J. (2013). The Future of Crowd Work. *CSCW '13 Proceedings of the 2013 conference on Computer supported cooperative work* , 1301-1318.
- Landsberger, H. A. (1958). *Hawthorne revisited: Management and the worker: its critics, and developments in human relations in industry*. Ithaca: Cornell University Press.
- Lee, W. (2009). Private deception and the rise of public employment offices in the United States, 1890–1930. *National Bureau of Economic Research, Studies of Labor Market Intermediation*, 155-181.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Towards a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Marchington, M., Cooke, F., & Hebson, G. (2009). Human Resource Management across Organizational Boundaries. In I. A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman, & S. Snell, *The Sage Handbook of Human Resource Management* (pp. 460-474). London: Sage.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.

- McIvor, R. (2009). How the Transaction Cost and Resource-based Theories of the Firm inform Outsourcing Evaluation. *Journal of Operations Management*, 27(1), 45-63.
- Nesheim, T. (2003). Short-term hires and the leasing of personnel in Norwegian firms: promoting numerical flexibility and stability. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 309-331.
- Nesheim, T. (2004). 20 år med Atkinson-modellen: Åtte teser om 'den fleksible bedrift. *Sosiologisk tidsskrift*, 12(1), 3-24.
- Nesheim, T. (2014). Strategisk HRM, bind 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering. In A. Mikkelsen, & T. Laudal, *Strategisk HRM 1* (pp. 285-307). Oslo: Cappelen Damm.
- Nesheim, T., Fahle, B., & Tobiassen, A. E. (2014). When external consultants work on internal projects: Exploring managerial challenges. In B. Koene, N. Galais, & C. Garsten, *Management and organization of temporary agency work* (pp. 72-86). New York: Routledge.
- Nesheim, T., Rathke, C., & Nygaard, L. S. (2017). Fleksibel organisering i mediebedrifter. *Magma*, 2, 14-26.
- Nies, G., & Pedersini, R. (2003). *Freelance Journalists in the European Media Industry*. Brussel: European Federation of Journalists.
- Norsk Journalistlag. (2008, 02 18). *Hva er en frilanser?* Retrieved 02 2017, 02, from https://www.nj.no/no/Om_NJ/Lag_og_klubber/NJ_Frilans/NJ_Frilans_for_deg/Hva_er_en_frilanser+/
- Norsk Journalistlag. (2017, 01 03). *8379 NJ-ere ved utgangen av 2016*. Retrieved 03 14, 2017, from https://www.nj.no/no/Om_NJ/Medlemsstatistikk/
- Olsen, K. M. (2006). Atypiske ansettelses - dårlige jobber? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 49(3), 388-409.
- Peel, S., & Boxall, P. (2005). When is Contracting Preferable to Employment? An Exploration of Management and Worker Perspectives. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1675-1697.

- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Rørvik, R., & Nesheim, T. (2010). Tilpasning til en ny virkelighet - Nedbemanning og omorganisering i norske mediebedrifter. *Norsk medietidsskrift*, 17(4), 322-347.
- Regjeringen. (2017, 01 20). *EUs vikarbyrådirektiv – gjennomføring i norsk rett fra 1.1.2013*. Retrieved 04 15, 2017, from <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/vikarbyradirektivet/eus-vikarbyradirektiv--gjennomforing-in/id709611/>
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (Vol. 2). Oxford: Blackwell Publishing.
- Roverud, L. H., Kjølsvik, T. K., Nesheim, T., & Jesnes, K. (2017). Mellomledd i oppdragsmarkedet. (3).
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students* (Vol. 7). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Spence, T. (2017, Februar 07). Mellomledd i den norske mediebransjen. (C. Bjørnstad, & S. A. Hammer, Interviewers)
- Standworth, C., & Standworth, J. (1997, Mars). Managing an Externalised Workforce: Freelance Labour-use in the UK Book Publishing Inc. *Industrial Relations Journal*, 28(1), pp. 43-55.
- Tsang, M. C., Rumberger, R. W., & Levin, H. M. (1991). The Impact of Surplus Schooling on Worker Productivity. *Industrial Relations*, 30(2), pp. 209-288.
- Uzzi, B., & Barsness, Z. (1998, Mars). Contingent Employment in British Establishments: Organizational Determinants of the use of Fixed-Term Hires and Part-Time Workers. *Social Forces*, 76(3), pp. 967-1005.
- Wexler, M. N. (2011). Reconfiguring the sociology of the crowd: Exploring crowdsourcing. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(1/2), pp. 6-20.

Williamson, O. E. (1979, Oktober). Transaction- Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, pp. 233-261.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Insitutions of Capitalism: Firm, Markets, Relational Contracting*. New York: The Free Press.

Worren, N. A. (2012). *Organisation design: Re-defining complex systems*. Essex: Pearson Education Limited.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. London: SAGE Publications.

9. Vedlegg

9.1 Vedlegg 1: Henvendelse til intervjuobjektene

Hei,

Vi er to masterstudenter fra Norges Handelshøyskole med hovedprofil i Strategi og Ledelse. Vi skal i vårt siste semester, denne våren, skrive masteroppgave om tilknytningsformer for arbeid i den norske mediebransjen hvor vi har tenkt å analysere aktørene som leverer innhold til mediehus. Vår veileder er Torstein Nesheim, Ph.D., Adjunct Professor og Senior Researcher ved Samfunns- og Næringslivsforskningens instituttet (SNF) tilknyttet NHH.

På bakgrunn av omstillingene som skjer i den norske mediebransjen ønsker vi å kartlegge bruken av atypiske tilknytningsformer for arbeid, slik som bruk av frilansere, formidlingsbedrifter og innholdsbyrå. Formålet med studien er å skape innsikt i, gi ny informasjon og systematisere kunnskapen om mellomledd eller trepartsrelasjoner i den norske mediebransjen. Siden dere er en sentral aktør i bransjen og temaet i stor grad berøre dere, ser vi på det som svært interessant å få innblikk i dette fra deres side.

Studien ønsker ikke å bedømme, men kun gi en beskrivelse av bruken av atypiske tilknytningsformer og mellomleddsaktører i den norske mediebransjen. Vi mener at vår studie kan være interessant for dere, da den kan bidra med mer informasjon rundt mellomleddsmarkedet og bruk av mellomledd i mediebransjen.

Vi hadde satt stor pris på om du kan bidra med din innsikt, og vi avtaler gjerne tidspunkt for intervju så snart som mulig dersom dette er noe du kan bidra med.

Vi ser frem til å høre fra deg.

På forhånd tusen takk for hjelpen!

Vennlig hilsen

Sara Hammer og Camilla Bjørnstad

9.2 Vedlegg 2: Informasjon gitt i hvert intervju

Informasjon gitt i begynnelsen av hvert intervju

- Uttrykke takknemlighet for at respondenten har tatt seg tid til å stille opp.
- Presentere oss selv og hensikten med studien.
- Informere om at intervjuobjektet kan få lov til å være anonym og at respondenten vil bli behandlet deretter.
- Forklare at vi respekterer om respondenten ikke ønsker å svare på alle spørsmål og ønsker å trekke seg fra intervjuet underveis.
- Avklare hvorvidt vi kan stille oppfølgingsspørsmål
- Informere om at intervjuet blir tatt opp dersom respondenten godkjenner dette og det er for å kunne fokusere på dialogen relativt til å ta notater.
- Bekrefte avsatt tid på 1 time.

Informasjon gitt avslutningsvis i hvert intervjuet

- Opplyse at transkribert materiale kan sendes respondenten for godkjenning om det ønskes.
- Takke for respondentens deltakelse

9.3 Vedlegg 3: Intervjuguide mediehus

Kjennetegn ved intervjuobjektene:

1. Kan du fortelle litt om deg selv, din bakgrunn og din stilling i bedriften?

Nedbemanning og tilpasninger til strukturendringene i mediebransjen

2. Kan du fortelle kort om deres nedbemanning og driverne for dette?
3. Hvor mange ansatte har dere nedbemannet?

Bruken av ekstern arbeidskraft i dag

4. Hvordan er bruken av ekstern arbeidskraft hos de ulike selskapene innenfor bedriften nå? *Vil du si det er mer eller mindre bruk av ekstern arbeidskraft?*
5. Hva mener du er motivene for (økt) eksternalisering av arbeid? *Hvorfor benyttes eksterne som erstatning for fast ansatte?*
6. Hvilke eksterne tilknytningsformer bruker dere i dag for å kunne levere godt innhold?
7. Hva er motivene for valg av en slik sammensetning av eksterne tilknytningsformer?

6.1 Frilansere:

- Hvor mange frilansere bruker dere og hva kjennetegner disse?
 - a) *Har dere faste frilansere(rammeavtaler) og hvem er disse?*
 - b) *Etablerte frilansere, nyoppstartet?*
- Hva er motivene for bruk av frilansere?
- Hvilket innhold kjøper dere fra frilansere?
- Hva er motivene for kjøp av akkurat dette innholdet?
- Hvordan fungere det fra dere ønsker et oppdrag til oppdraget er levert?
 - a) *Er det dere som bestiller ønsket innhold eller er det frilanserne som tilbyr?*
 - b) *Hva er innholdet i kontraktene mellom dere som kundebedrift og frilanserne?*
 - c) *Hvordan fungerer oppfølging av arbeidet underveis?*

6.2 Frilansere formidlet av formidlingsbedrift:

- Hvilke formidlingsbedrifter bruker dere og hva kjennetegner disse?
 - a) *Har dere faste formidlingsbedrifter (rammeavtaler) og hvem er disse?*
 - b) *Etablerte formidlingsbedrifter, nyoppstartet?*
- Hva er motivet for bruk av en formidlingsbedrift?

- Hvilke typer oppdrag/innhold etterspør dere fra disse formidlingsbedriftene?
- Hvordan fungerer det fra dere ønsker et oppdrag til oppdraget er levert?
 - a) *Er det dere som bestiller ønsket frilanser eller er det formidlingsbedriften som tilbyr?*
 - b) *Hva er innholdet i kontraktene mellom dere som kundebedrift og oppdragstakerne?*
 - c) *Hvordan fungerer oppfølging av arbeidet underveis?*

6.3 Bemanningsbyrå

- Hvilke bemanningsbyråer bruker dere?
 - a) *Har dere faste bemanningsbyråer (rammeavtaler) og hvem er disse?*
 - b) *Etablerte bemanningsbyråer, nyoppstartet?*
- Hva er motivene for bruk av bemanningsbyrå?
- Hvilket innhold leverer personene dere leier inn?
- Hva er motivene for at disse jobber med akkurat dette innholdet?
- Hvordan fungerer det fra dere ønsker å leie inn en person til oppdraget er levert?
 - a) *Er det dere som bestiller ønsket bemanning eller er det bemanningsbyråene som tilbyr?*
 - b) *Hva er innholdet i kontraktene mellom dere som kundebedrift og oppdragstakerne?*
 - c) *Hvordan fungerer oppfølging av arbeidet underveis?*

6.4 Innholdsbyrå

- Hvilke innholdsbyråer bruker dere og hva kjennetegner disse?
 - a) *Har dere faste leverandører (rammeavtaler) og hvem er disse?*
 - b) *Etablerte aktører, nyoppstartet?*
- Hva er motivene for bruk av innholdsbyrå?
- Hvilket innhold kjøper dere fra innholdsbyråene?
- Hva er motivene for kjøp av akkurat dette innholdet?
- Hvordan fungerer kjøp og salg av innhold fra innholdsbyråer?
 - a) *Er det dere som bestiller ønsket innhold eller er det innholdsbyrået som tilbyr?*
 - b) *Hva er innholdet i kontraktene mellom dere som kundebedrift og oppdragstakerne?*
 - c) *Hvordan fungerer oppfølging av arbeidet underveis?*

Utfordringer tilknyttet bruk av ekstern arbeidskraft

8. Hvilke utfordringer har dere tilknyttet bruk av ekstern arbeidskraft? *Er dere bekymret for å miste noe av deres konkurransefortrinn ved å benytte eksterne arbeidere fremfor fast ansatte?*
9. Hvordan er den interne organiseringen endret som følge av økt bruk av ekstern arbeidskraft?
10. Krever de ulike eksterne tilknytningsformene ulik oppfølging?

Motiver for eksternalisering og utviklingen av et mellomleddsmarked bestående av aktører som leverer innhold.

11. Hvordan har utviklingen tilknyttet kjøp av innhold vært de siste årene
12. Hva skyldes denne utviklingen? *(Hvorfor er kjøp av innhold mer utbredt?)*
13. Hva mener du er årsakene til at mellomleddsmarkedet bestående av aktører som leverer innhold til mediehus har oppstått?
14. Kan du utdype hvordan dette mellomleddsmarkedet har vært fordelaktig for mediehusene og hvordan du tror det vil utvikle seg i fremtiden?

Tilleggsspørsmål

- Er det noe mer du ønsker å legge til?

9.4 Vedlegg 4: Intervjuguide innholdsbyrå

Kjennetegn ved intervjuobjektene:

1. Kan du fortelle litt om deg selv, din bakgrunn og din stilling i bedriften?
2. Når ble bedriften etablert?
3. Kan du fortelle litt om hvor ideen til å starte bedriften kommer fra? *Er det en spinoff fra et annet selskap?*
4. Hvor stor er bedriften?
 - *Hvor mange jobber der? (både fast ansatte + antall frilansere de er tilknyttet)*
 - *Total omsetning? (Hvis de ikke vil svare; hvor mange kunder bedrifter leverer dere til?)*

Motiver for mellomleddsmarkedet

5. Hva mener du er årsakene til at mellomleddsaktører bestående av aktører som leverer innhold til mediehus har oppstått?
 - *Tilbudssiden?*
 - *Etterspørselssiden?*
6. Hvilke motiv tror du deres kundebedrifter (i mediebransjen) har for å kjøpe mer innhold eksternt og fra slike som dere?
 - *Vikariater*
 - *Arbeidstopper*
 - *Dekke stoffområder dere internt ikke har kompetanse til å dekke*
 - *Kostnadsreduksjon*
 - *Andre?*
7. Kan du utdype hvordan dette mellomleddsmarkedet vil være fordelaktig for mediebransjen og hvordan du tror markedet vil utforme seg i årene som kommer?

Kjennetegn ved aktørene

8. Hvilken funksjon har din bedrift i mediebransjen?
9. Kan du fortelle litt om bedriftens utvikling fra etablering til i dag?
10. Hva mener du er deres kjernekompetanse og konkurransefortrinn?
11. Hvordan er markedet?
 - *Hvilke kundetyper leverer dere innhold til (Aviser, ukeblad, kommersielle)?*

- *Hvordan type innhold leverer dere til de ulike kundegruppene (Redaksjonelt, innholdsmarkedsføring)?*

12. Hvordan tror du dette vil endre seg i fremtiden?

- *Kundetype*
- *Type innhold*

13. Hvor har dere kontor?

- *Er det mest her dere leverer innhold eller leverer dere andre steder også?*

Innhold og innholdsleveranse

14. Hvordan er deres forretningsmodell (*deres inntektsmodell*)?

- *Hvordan tjener dere penger?*

15. Kan du redegjøre for hvordan det fungerer fra dere får et oppdrag på leveranse av innhold til dere leverer oppdraget?

16. Hvordan utlyses oppdragene? Av dere eller av kundebedrift?

- *Har dere faste rammeavtaler med kunder eller lyses hvert oppdrag ut til flere innholdsbyråer?*

17. Hvem er ansvarlig for oppdragene som leveres? *Dere eller de/den enkelte frilansere/-erne som får oppdragene?*

18. Hva er innholdet i kontraktene mellom kundebedrift og oppdragstaker?

19. Hvordan foregår oppfølging av arbeidet underveis?

Tilknytningsformer for arbeid og motiv

20. Kan du redegjøre for hvilke tilknytningsformer/bemanningsløsninger dere bruker i dag for å kunne levere redaksjonelt innhold til mediehus (*fast ansatte, midlertidig ansatt eller frilansere*)?

21. På bakgrunn av tilknytningsformene dere benytter, hvordan velges den som skal få de ulike oppdragene fra kundebedriftene?

22. Hvilke motiver har dere for valg av akkurat disse tilknytningsformene?

- *Hva er avveiningen mellom å bruke frilansere og fast ansatte?*

23. Kan du utdype hvordan valg av tilknytningsform har sammenheng med årsakene for et slikt mellomleddsmarked?

24. Hvilke motiv tror du frilanserne har for å tilknytte seg deres bedrift?

25. Hvilke goder tilbys deres arbeidstakere?

26. Hvordan fastsettes kontrakten mellom deres frilansere/fast ansatte/midlertidig ansatte/vikarer og dere?
27. Kan du forklare hvorvidt bedriften har noe ansvar for å sikre oppdrag til frilanserne?
28. Er dere bekymret for at dere kan miste noe av deres konkurransefortrinn ved å benytte frilansere fremfor fast ansatte?

Tilleggsspørsmål

- Hvem er deres konkurrenter og hvordan skilles dere fra deres konkurrenter?
- Er det noe mer du ønsker å legge til?

9.5 Vedlegg 5: Intervjuguide utleie og formidlet oppdragstaker

Kjennetegn ved intervjuobjektene:

1. Kan du fortelle litt om deg selv, din bakgrunn og din stilling i bedriften?
2. Når ble bedriften etablert og kan du fortelle litt om hvor ideen til å starte bedriften kommer fra?
 - *Er det en spinoff fra et annet selskap?*
3. Hvor stor er bedriften?
 - *Hvor mange jobber der? (både fast ansatte + antall frilansere de er tilknyttet)*
 - *Total omsetning? (Hvis de ikke vil svare; hvor mange kundebedrifter leverer dere til?)*

Kjennetegn ved aktørene

4. Hvilken funksjon har din bedrift i mediebransjen?
5. Kan du fortelle litt om bedriftens utvikling fra etablering til i dag?
6. Hvor har dere kontor?
 - *Er det mest her dere leverer innhold eller leverer dere andre steder også?*
7. Hva mener du er deres kjernekompetanse og konkurransefortrinn?
8. Hvordan er markedet?
 - *Hvilke kundetyper leverer dere personer til (Aviser, ukeblad, kommersielle)?*
 - *Hva jobber de som er utleid med (Redaksjonelt, innholdsmarkedsføring)?*
9. Hvordan tror du dette vil endre seg i fremtiden?
 - *Kundetype*
 - *Type innhold*

Motiver for mellomleddsmarkedet

10. Hva mener du er årsakene til at et mellomleddsmarked har oppstått i den norske mediebransjen (*hva mener du er årsaken for at dere eksisterer*)?
 - *Tilbudssiden?*
 - *Etterspørselssiden?*

11. Hvilke motiv tror du deres kundebedrifter (i mediebransjen) har for å benytte dere?

- *Vikariater*
- *Arbeidstopper*
- *Dekke stoffområder dere internt ikke har kompetanse til å dekke*
- *Kostnadsreduksjon*
- *Andre?*

12. Til utleiebedrifter: Hvor stor andel av oppdragene dere leverer er for å dekke fravær?

13. Kan du utdype hvordan dette mellomleddsmarkedet vil være fordelaktig for mediebransjen og hvordan du tror markedet vil utforme seg i årene som kommer?

Innhold og innholdsleveranse

14. Hvordan er deres forretningsmodell (deres inntektsmodell)?

- *Hvordan tjener dere penger?*

15. Kan du redegjøre for hvordan det fungerer fra dere får et oppdrag på leveranse av til dere leverer oppdraget?

16. Hvordan utlyses oppdragene? Av dere eller kundebedrift?

- *Har dere faste rammeavtaler med kunder eller lyses hvert oppdrag ut til flere?*

17. Hvem er ansvarlig for oppdragene som leveres?

- *Dere eller de/den enkelte som får oppdragene?*

18. Hva er innholdet i kontraktene mellom kundebedrift og oppdragstaker?

19. Hvordan foregår oppfølging av arbeidet underveis?

Tilknytningsformer for arbeid og motiv

20. Kan du redegjøre for hvilke tilknytningsformer/bemanningsløsninger dere bruker i dag for å kunne levere frilansere/ansatte/innhold til mediehus?

21. På bakgrunn av tilknytningsformene dere benytter, hvordan velges den som skal få de ulike oppdragene fra kunde bedriftene?

22. Hvilke motiver har dere for valg av akkurat disse tilknytningsformene?

- *Hva er avveiningen mellom å bruke fast ansatte og løsere tilknytningsformer?*

23. Kan du utdype hvordan valg av tilknytningsform har sammenheng med motivene for når dere blir benyttet?

24. Hvilke motiv tror du personer har for å tilknytte seg deres bedrift?

25. Hvilke goder tilbys deres arbeidstakere?

26. Hvordan fastsettes kontrakten mellom deres frilansere/fast ansatte/midlertidig ansatte/vikarer og dere?
27. Kan du forklare hvorvidt bedriften har noe ansvar for å sikre oppdrag til de som er tilknyttet dere?
28. Er dere bekymret for at dere kan miste noe av deres konkurransefortrinn ved å ikke benytte fast ansatte?

Tilleggsspørsmål

- Hvem er deres konkurrenter og hvordan skilles dere fra disse
- Er det noe mer du ønsker å legge til?