



Teknologisk sjokk i den norske TV-bransjen

En casestudie av hvordan strømmeteknologiens gjennombrudd har endret den norske TV-bransjen

Astrid Nygaard og Torstein Namtvedt Tuv

Veiledere: Eirik Sjøholm Knudsen og Lasse B. Lien

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofiler: strategi og ledelse & økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Sammendrag

Denne masterutredningen har som formål å studere hvordan den norske TV-bransjen har blitt påvirket av og respondert på strømmeteknologiens gjennombrudd i 2012. Studien tar for seg hvordan bransjens evne til å skape og kapre verdi har endret seg som følge av gjennombruddet. Ved å se på egenskaper ved bransjen og aktørene analyserer vi så hvordan aktørene har blitt påvirket av sjokket. Studien tar deretter for seg sentrale beslutninger aktørene har tatt som kan bidra til å forklare dagens konkurransesituasjon.

Med utgangspunkt i teori om strategi og teknologiske sjokk, studerer vi hvordan våre funn samsvarer med eksisterende teori, og hvilke implikasjoner funnene har for aktørenes konkurransesituasjon. Utredningen er utformet som en kvalitativ casestudie med utforskende design, hvor vi gjennom seks dybdeintervjuer med sentrale nøkkelpersoner i bransjen har ervervet god innsikt og forståelse for bransjen og strømmeteknologiens påvirkning. Våre funn presenteres i en forretningscase, som har som formål å kunne benyttes i undervisningssammenheng. Denne forteller en kronologisk historie om den norske TV-bransjen og hvordan strømmeteknologi har endret denne bransjen fundamentalt.

Som følge av strømmeteknologiens gjennombrudd har bransjen opplevd en stor økning i verdiskaping. Markedsstørrelsen har økt betraktelig, da sluttbruker blir en direktekunde av aktørene ved strømmetjenester. Videre gir strømming muligheten til å tilby et TV-produkt som ikke er mulig ved tradisjonell kringkasting, noe som øker sluttbrukers reservasjonspris. Dette har ført til en seer-flukt fra tradisjonell kringkastet TV, der sluttbrukere heller velger å strømme. Seerflukten har imidlertid ikke ført til at annonsører har valgt å forlate kringkastingsmarkedet og disse viser fortsatt høy betalingsvilje.

Våre funn viser at de strukturelle etableringsbarrierene i bransjen har falt som følge av den teknologiske utviklingen. Dette har medført at globale strømmeaktører enkelt har kunnet etablere seg i det norske markedet, noe som har økt rivaliseringen i bransjen. Som følge av dette tilfaller den økte verdiskapingen hovedsakelig andre i verdikjeden enn aktørene i bransjen. For å differensiere seg fra de globale aktørene velger de norske TV-husene å satse på lokalt innhold. De norske aktørene har også måttet opparbeide seg nye ressurser for å kunne være konkurransedyktige ved den nye posisjonen, og teknologisk utvikling har fått en helt ny funksjon og betydning for selskapene.

Forord

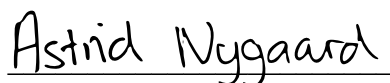
Denne avhandlingen er skrevet som avsluttende del av et toårig masterstudie innen økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet vårsemesteret 2017 og tilsvarer 30 studiepoeng innenfor våre respektive hovedprofiler strategi og ledelse og økonomisk styring. Den er skrevet på vegne av forskningssenteret S T O P (Centre for Strategy, Organisation and Performance), som er en del av instituttet for strategi og ledelse.

Vi ønsker først og fremst å takke våre to veiledere, Professor Lasse B. Lien og Førsteamanuensis Eirik Sjøholm Knudsen. Dere har vist et stort engasjement og har motivert oss gjennom hele prosessen. Videre har dere kommet med gode innspill, og vi er takknemlige for deres faglige ekspertise og gode ideer.

Vi vil også takke våre informanter ved denne utredningen. Takk for at dere tok dere tid til å bli intervjuet og at dere har vært behjelpelige i ettertid. Videre takker vi for at dere har gitt oss en god innsikt i bransjen og utfordringene dere står ovenfor. Dere har også vist stor interesse for utredningens tema og problemstilling, noe vi har opplevd som motiverende.

Til slutt ønsker vi å takke hverandre for et godt samarbeid, som har vært preget av tillit og humor. Det har vært spennende å kombinere våre to fagfelt, og med ulike styrker har vi spilt hverandre gode. En spesiell takk rettes også til Laila for at hun har holdt ut med oss dette halvåret.

Bergen, 14. juni 2017



Astrid Nygaard



Torstein Namtvedt Tuv

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
1. Innledning	7
2. Teori	11
2.1 Prestasjonsforskjeller mellom bransjer	11
2.1.1 Verdiskaping	11
2.1.2 Verdikapring	12
2.2 Prestasjonsforskjeller innad i bransjer	14
2.2.1 Aktiviteter	14
2.2.2 Ressurser	15
2.3 Bransjer under ustabile omgivelser	16
2.3.1 Eksterne- og teknologiske sjokk	16
2.4 Påvirkning på verdiskaping og verdikapring	18
2.4.1 Endringer i prestasjonslandskapet	20
2.4.2 Implikasjoner av det teknologiske sjokket.....	23
3. Metode.....	26
3.1 Forskningsdesign.....	26
3.1.1 Forskningstilnærming	27
3.1.2 Forskningsmetode	27
3.1.3 Forskningsstrategi.....	28
3.2 Datainnsamling	28
3.2.1 Dokumentanalyse.....	28
3.2.2 Intervju	29
3.2.3 Utvalg.....	30
3.2.4 Intervjuguide	30
3.2.5 Intervjuprosessen	31
3.3 Dataanalyse	33
3.3.1 Presentasjon av analysen	33
3.4 Evaluering av forskningsdesign og forskningstilnærming	35
3.4.1 Reliabilitet.....	35
3.4.2 Validitet	36
3.4.3 Ethiske vurderinger.....	37

3.4.4	Studiens begrensninger	38
4.	Forretningscase – Kampen om fjernkontrollen.....	39
4.1	Norsk TV-historie	40
4.1.1	Bransjetrekk.....	41
4.2	Teknologi	42
4.2.1	Strømming	43
4.3	Netflix sin inntreden i Norge	47
4.3.1	Om Netflix.....	47
4.3.2	Netflix sin påvirkning på den norske TV-bransjen	49
4.4	En ny TV-hverdag	50
4.5	Casevedlegg	54
	Vedlegg 1: Markedsandeler ulike TV-kanaler	54
	Vedlegg 2: Utvikling årsresultat.....	55
	Vedlegg 3: Abonnement for overføring av TV	55
	Vedlegg 4: USD brukt på strømmetjenester	56
	Vedlegg 5: Daglig dekning ulike aldersgrupper	57
	Vedlegg 6: Tilgjengelighet på ulike plattformer.....	57
	Vedlegg 7: Utvikling daglig dekning strømming/kringkasting	58
	Vedlegg 8: Utvikling av aksjekurs – Netflix	58
	Vedlegg 9: Antall husstander som abonnerer på ”alternativ” TV.....	59
	Vedlegg 10: Strømmeaktører, daglig dekning	59
	Vedlegg 11: Mediers utvikling i daglig dekning	60
	Vedlegg 12: Utvikling gjennomsnittlig seertid per døgn.....	60
	Vedlegg 13: Utvikling reklameinntekter for TV	61
5.	Analyse.....	62
5.1	Det teknologiske sjokket.....	62
5.2	Verdiskaping	66
5.2.1	Annonsører.....	66
5.2.2	Sluttbruker.....	68
5.2.3	Delkonklusjon	70
5.3	Verdikapring	70
5.3.1	Etableringsbarrierer.....	70
5.3.2	Rivalisering.....	72
5.3.3	Delkonklusjon	75

5.4	Fremvekst av en ny posisjon	75
5.4.1	Bransjestruktur i endring	75
5.4.2	Strategisk posisjonering.....	77
5.4.3	Aktørenes responser	80
5.5	Framtidsutsikter og predikasjoner.....	83
6.	Konklusjon.....	87
6.1	Svar på problemstilling	87
6.2	Utrekningens implikasjoner og bidrag.....	89
6.3	Begrensninger.....	90
6.4	Forslag til videre forskning	91
7.	Referanser	93
8.	Appendiks.....	98
	Appendiks 1: Informasjonsskriv.....	98
	Appendiks 2: Intervjuguide.....	100
	Appendiks 3: Læringsnotat til forretningscase	103

1. Innledning

I de senere årene har overskrifter som ”TV-revolusjonen” og ”TV-vaner i rask endring” preget nyhetsbildet. Den norske TV-bransjen står midt i en stor endringsprosess, og blir påvirket av to sentrale krefter; digitalisering og globalisering. Gjennom utviklingen og tilgjengeliggjøringen av internett har norske forbrukere fått nye medievaner, og strømming av videofiler utgjør i dag en trussel for lineært kringkastet TV. Samtidig har strømming åpnet opp for at store, globale selskaper enkelt kan etablere seg i Norge, og de norske aktørene har aldri før stått ovenfor en så hard kamp om folks tid som det de gjør i dag.

Majoriteten av de store TV-husene i Norge var tidlig ute med sin satsing på strømmeteknologi. I startfasen var teknologien lite utbredt, og utgjorde på ingen måte en trussel for TV-husenes lineære kringkasting. Dette skulle vise seg å endres høsten 2012. Da etablerte Netflix seg og ble raskt den mest brukte strømmetjenesten i Norge. Kun to måneder etter lanseringen oppga hele 11% av den norske befolkning at de benyttet seg av Netflix minst en gang i uken (Medienorge, 2014). I dag er Netflix markedsledende innenfor strømmetjenester, og etter deres inntreden har man sett over en dobling i antall husstander som abonnerer på minst én strømmetjeneste (NRK, 2017).

Sett i en global sammenheng, står den norske TV-bransjen i en særegen posisjon for å forstå hvordan strømmeteknologi kan endre en moden TV-bransje. Nordmenn var i 2016 det folkeslaget som i snitt brukte mest penger på strømmetjenester (NRK, 2016), og ved Netflix sin inntreden i Norden uttalte administrerende direktør i Netflix, Reed Hastings, følgende: *”De nordiske landene er sentrum for et globalt slag om fjernsynets fremtid. Vår inntreden har trigget konkurransen. Det er fascinerende for oss og fantastisk for forbrukerne”* (Eckblad, Hagen, & Tjersland, 2012). I Norge har man siden 2012 sett en stadig nedgang i den daglige dekningen til lineær kringkasting i befolkningen, og en tilnærmet lik økning for strømmetjenester (NRK, 2017). Dersom trenden fortsetter som i dag, vil strømming ha en like stor daglig dekning som lineær kringkasting innen fem år.

Den kraftige økningen man så i etterspørsel etter strømmeteknologi ved Netflix sin inntreden i Norge, kan anses som et teknologisk sjokk. Hvordan denne teknologien har endret den norske TV-bransjen, er utgangspunkt for denne studien. De norske TV-aktørene satser stadig hardere på sine egne strømmetjenester, men satsingen byr på både konkurransemessige, teknologiske og organisatoriske utfordringer. På samme tid åpner også teknologien opp for

nye muligheter, og det har aldri blitt skapt mer verdi i den norske TV-bransjen enn det gjøres i dag. Utredningen vil ta for seg den norske TV-bransjen på bransjenivå, og har som formål å studere hvordan de norske aktørene har blitt påvirket av det nevnte teknologiske sjokket, samt hvordan aktørene har respondert. Basert på det foregående har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan har den norske TV-bransjen blitt påvirket av og respondert på strømningsteknologiens gjennombrudd?

Problemstilling er bred, og for å avgrense studien og samtidig få et helhetlig bilde av strømningsteknologiens påvirkning på TV-bransjen, har vi utviklet følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan har det teknologiske sjokket påvirket den norske TV-bransjens evne til å skape og kapre verdi?*
- 2. Hvilke egenskaper ved aktørene og bransjen har hatt betydning for hvordan aktørene har blitt påvirket av sjokket?*
- 3. Hvilke sentrale beslutninger har aktørene tatt for å tilpasse seg den nye konkurransesituasjonen?*

Utredningen bygger på teori om teknologiske sjokk, og denne teorien ligger til grunn for alle forskningsspørsmålene. Det første forskningsspørsmålets formål er å forklare hvordan bransjen har blitt påvirket av det teknologiske sjokket. Ved et teknologisk sjokk er et endret konkurranselandskap den mest fremtredende effekten som finner sted, da ny teknologi muliggjør å levere verdi til kunder på nye måter (Lien, Knudsen, & Baardsen, 2016). Ettersom lønnsomheten til en posisjon er avhengig av aktørenes evne til å skape og kapre verdi, vil en forståelse av hvordan disse størrelsene har endret seg, gi et godt bilde av hvordan bransjen har blitt forandret.

Hvordan aktørene har blitt påvirket avhenger videre av egenskaper ved aktørene og bransjen. Dette har vi som hensikt å se på i forskningsspørsmål 2. Her vil vi sammenligne konkurransesituasjonen før og etter sjokket og gi en forklaring av hvilke aspekter ved aktørene og bransjen som er sentrale for å forstå hvordan aktørene har blitt påvirket. I forskningsspørsmål 3 diskuteres sentrale beslutninger aktørene har tatt for å tilpasse seg den nye konkurransesituasjonen. Denne diskusjonen vil ta utgangspunkt i ressurs- og aktivitetsbasert teori.

Den norske TV-bransjen er i studien avgrenset til å gjelde aktører som leverer levende bilder, hovedsakelig i form av filmer og serier, til den norske befolkningen. Et sentralt ytelseskriterie er at de levende bildene enten leveres gjennom kringkasting eller ved en abonnementsbasert strømeplattform. Følgelig holder vi aktører som YouTube og VGTV utenfor vårt marked, da dette er reklamefinansierte strømeplattformer. Som statseid allmennkringkaster er NRK Nett-TV gratis og vil per definisjon ikke kunne kalles en abonnementsbasert strømeplattform. Denne vil allikevel inkluderes, da innholdet på tjenesten er svært likt de abonnementsbaserte strømeplattformenes. Basert på denne avgrensningen har vi valgt å konsentrere studien rundt de tre største norske kringkasterne, NRK, TV 2 og Discovery Networks Norway (TVNorge), samt deres strømeplattformer. Til tross for at de to sistnevnte har utenlandske eiere, vil vi i studien behandle dem som norske grunnet deres historikk.

Studien er videre avgrenset til en tiårsperiode, hvor vi hovedsakelig ser på endringer som har skjedd i bransjen siden 2007 til 2017. Hovedvekten vil allikevel være på perioden fra 2012 til 2017, da dette er perioden hvor strømmeteknologi har fått fotfeste og skapt endringer i den norske TV-bransjen. Perioden før 2012 er allikevel hensiktsmessig å ta med, ettersom denne bidrar til å forstå det norske markedet og utviklingen til strømmeteknologi, samt hva som lå til grunn for at Netflix kunne opparbeide seg en så sterk posisjon over et kort tidsrom.

For å svare på problemstillingen har vi samlet data ved å intervju sentrale nøkkelpersoner i den norske TV-bransjen, samt gjennom en dokumentanalyse. Resultatene fra vår datainnsamling vil bli presentert i en forretningscase. Casen er utarbeidet på forespørsel fra våre veiledere, som har hatt et ønske om å berike forretningscase-litteraturen med norske eksempler for å øke casenes relevans for norske studenter. Våre funn viser at strømmeteknologi har skapt store endringer i bransjens evne til å skape og kapre verdi. Det er strømmetjenesten til de ulike aktørene nå står i fokus, og man ser en økt satsing på denne tjenesten gjennom ulike strategiske beslutninger. I tillegg opprettholdes det tradisjonelle kringkastingstilbudet, da dette fortsatt er en lønnsom posisjon. Til tross for negative utviklingstrender i daglig dekning er kringkastet TV fortsatt en svært attraktiv plattform for annonsørene.

Masterutredningen er delt inn i seks kapitler. I *Kapittel 1* har vi tatt for oss oppgavens tema, problemstilling og forskningsspørsmål, oppgavens avgrensninger, samt hvordan vi vil presentere våre funn i form av en forretningscase. I *kapittel 2* vil vi presentere relevant teori,

som legger grunnlaget for vår analyse og diskusjon. Videre vil vi i *kapittel 3* presentere utredningens metodiske tilnærming. Deretter vil forretningscasen presenteres i *kapittel 4*, og denne legger grunnlaget for den faglige analysen vi foretar i *kapittel 5*. Til slutt vil vi i *kapittel 6* svare på vår problemstilling, diskutere implikasjoner ved forskningsarbeidet og begrensninger ved studien, samt komme med forslag til videre forskning

2. Teori

I dette kapitlet går vi gjennom teorien som legger grunnlaget for denne masterutredningen. Innledningsvis gir vi en innføring i grunnleggende teori i strategifaget, som forklarer hvordan og hvorfor lønnsomhetsforskjeller mellom bransjer og bedrifter oppstår og vedvarer over tid. Vi vil deretter gå inn på teori om teknologiske sjokk, som bygger på denne grunnleggende teorien. Hovedfokuset i dette kapitlet er å forklare hvordan et teknologisk sjokk kan endre bransjer betraktelig, samt forklare hvilke utfordringer dette skaper for etablerte aktører.

2.1 Prestasjonsforskjeller mellom bransjer

Lønnsomhetsforskjeller mellom bransjer skyldes forskjeller i strukturelle egenskaper ved bransjen, noe som påvirker gjennomsnittslønnsomheten (Porter, 1980). En konkurranseanalyse er et godt verktøy både for å forstå forskjellene mellom egenskapene og hvordan disse vedvarer over tid (Lien mfl., 2016). Denne analysen tar for seg bransjers verdiskaping og verdikaping, og lønnsomhetsforskjeller mellom bransjer oppstår grunnet ulik evne til å skape og kapre verdi. Dersom en bransjes gjennomsnittslønnsomhet endres, skyldes dette en endring i verdiskaping og/eller verdikaping. For å forklare lønnsomhetsnivået og eventuelle endringer i dette, er det derfor helt essensielt å forstå de sentrale mekanismene som ligger til grunn for å kunne skape- og kapre verdi.

2.1.1 Verdiskaping

Verdiskaping er et mål på all verdi som skapes i et marked, og består av verdiskapingen per enhet produkt/tjeneste som leveres multiplisert med antall solgte enheter (Lien mfl., 2016). Dekomponert kan man si at verdiskaping per enhet er differansen mellom kundenes og leverandørens reservasjonspris. Kundenes reservasjonspris er den høyeste prisen en kunde er villig til å betale for produktet/tjenesten på et gitt tidspunkt, mens leverandørens reservasjonspris er den laveste prisen leverandørene er villige til å selge produktet/tjenesten for i markedet.

Dersom kundenes eller leverandørens reservasjonspris endrer seg, vil dette føre til en endring i verdiskaping per enhet (Lien mfl., 2016). Det er to grunnleggende faktorer til at kundens reservasjonspris kan endre seg. Den første faktoren er oppfatningen av kvalitet- og

prisforholdet mellom det aktørene i markedet leverer og det substituttene leverer. Hvis substituttene har en positiv utvikling relativ til markedets egne produkter/tjenester, vil kundenes reservasjonspris for markedets produkter/tjenester falle. Dette vil resultere i svekket verdiskaping. Tilsvarende vil verdiskapingen styrkes dersom markedets egne produkter/tjenester har positiv utvikling relativ til substituttene. Den andre faktoren er knyttet til pris og kvalitet på komplement, som er produkter eller tjenester som øker kundens nytte for det aktørene i bransjen leverer. Ved å øke kundenes nytte kan et komplement på denne måten bidra til økt betalingsvilje for bransjens produkter/tjenester, noe som øker verdiskapingen. Dersom leverandørens reservasjonspris endrer seg, skyldes dette at disse har fått bedre/dårligere muligheter utenfor markedet som analyseres.

På samme måte som verdiskaping per enhet kan dekomponeres, kan også antall enheter dekomponeres til antall kunder multiplisert med antall enheter per kunde (Lien mfl., 2016). Dersom en av disse størrelsene endrer seg, vil verdiskaping per enhet endres. Markedets størrelse kan endres ved at flere kunder strømmer til markedet. Dette kan skje som følge av befolkningsvekst og endrede bosetningsmønstre, men det er mer vanlig at kundeantallet øker som følge av at kunder kapres eller avgis fra markeder som tidligere har blitt ansett som substitutter.

I et tosidig marked vil verdiskaping være avhengig av to forskjellige kundegrupper. Et slikt marked kjennetegnes ved at aktørene betjener to ulike, men gjensidig avhengige kundegrupper (Rochet & Tirole, 2003). Det eksisterer da nettverkseffekter på tvers av disse, og den opplevde verdien for hver av kundegruppene vil være avhengig av størrelsen på den andre gruppen. Dette betyr at dersom kunder i den ene kundegruppen forlater markedet, vil det ha en effekt på den opplevde verdien til den andre kundegruppen.

2.1.2 Verdikaping

Selv om bransjen evner å skape stor verdi, er det ikke sikkert at bransjen oppnår stor lønnsomhet (Lien mfl., 2016). Verdien som skapes vil fordeles mellom kunder, bransjens aktører og leverandører, og hvor mye aktørene vil sitte igjen med avhenger av deres forhandlingsmakt ovenfor kundene og leverandørene. Forhandlingsmakten påvirkes hovedsakelig av to generelle faktorer; rivalisering og etableringsforhold. Vi vil her fokusere på kundenes forhandlingsmakt, men gjør oppmerksom på at de samme mekanismene som også gjelder i leverandørmarkedet, forskjøvet et trinn i verdikjeden.

Rivalisering handler om hvordan aktørene i bransjen forsøker å kapre kundene med et konkurransedyktig konsumentoverskudd (Lien mfl., 2016). Dette kan gjøres ved å senke prisen eller øke kvaliteten på sine produkter/tjenester. Et kjennetegn ved rivalisering er at konsumentoverskuddet ofte økes og lønnsomheten senkes i bransjen, uavhengig om det konkurreres på pris eller kvalitet. Ved kvalitetskonkurranse forsøker aktørene å kapre markedsandeler ved å øke kundenes betalingsvilje. Dersom økningen i markedsandeler overskrider kostnaden ved å øke kvaliteten, er kvalitetskonkurranse fristende for aktørene.

Det er ulike mekanismer som kan påvirke graden av rivaliseringen i et marked, og derav påvirke verdikapringen. En faktor er antallet aktører og varianter i markedet (Porter, 1979). Jo flere aktører og jo nære rivalene er, jo større blir rivaliseringen. En annen faktor er hvor homogene varene/tjenestene som tilbys er. Jo mer homogene, jo større vil rivaliseringen være, ettersom det er vanskelig å differensiere seg. Dette indikerer at dersom aktørene har mulighet til å differensiere seg, vil rivaliseringen reduseres. Ved differensierte produkter, vil kundene oppleve produktene som forskjellige. Hvis kundene har ulikt syn på hva kvalitet er, sier man at markedet er horisontalt differensiert (Lien mfl., 2016). Dersom kundene har ulik betalingsvilje for kvalitet, sier man at markedet er vertikalt differensiert. Andre faktorer som vil påvirke rivaliseringen er kapasitetsforholdene i markedet, om aktørene utøver samarbeidsprising, samt hvor fragmentert kundeledet er.

Etableringsforhold forklarer tilstedeværelsen og styrken på etableringsbarrierene i et marked (Bain, 1956). Noen markeder er mindre attraktive for nykommere enn for etablerte aktører, og dette avhenger av etableringsbarrierene og lønnsomheten i markedet. Dersom et marked har lave etableringsbarrierer, men høy lønnsomhet, vil dette tiltrekke seg nye aktører (Porter, 1979). Rivaliseringen vil da øke, og kundene vil kapre mer av den skapte verdien. Det skilles ofte mellom to typer etableringsbarrierer; strukturelle og strategiske (Lien mfl., 2016). Strukturelle etableringsbarrierer kjennetegnes ved at aktørene ikke kan påvirke dem, og er egenskaper ved et marked som gjør det vanskelig eller mindre attraktivt for nye bedrifter å etablere seg. Dette kan for eksempel være teknologi, viktigste innsatsfaktorer, signifikante irreversible investeringer, skala- og breddefordeler og patenter. En irreversibel investering er investeringer nyetablerte aktører må foreta, som man ikke får igjen hvis man velger å forlate markedet. En skalafordel vil si at gjennomsnittskostnaden ved produksjon av en vare eller tjeneste blir lavere dersom produsert kvantumet øker.

Strategiske etableringsbarrierer er bevisste valg etablerte aktører tar for å redusere forventet profitt for en inntrenger ved etablering eller etter at denne har funnet sted (Tirole, 1988). Slike etableringsbarrierer er kun aktuelle dersom to kriterier er oppfylt. Det første er at profitten for den etablerte aktørene er høyere uten nyetablering enn ved etablering. Det andre er at handlingene fra de etablerte aktørene må endre potensielle inntrengeres forventning til konkurransesituasjonen og lønnsomheten etter en eventuell etablering. Eksempler på strategiske etableringsbarrierer er å etablere overkapasitet, nisjefylling, aggressiv respons, vertikal integrasjon og kontraktsfestede avtaler (Lien mfl., 2016).

2.2 Prestasjonsforskjeller innad i bransjer

Vi har nå forklart hvordan verdiskaping og verdikapring kan forklare lønnsomhetsforskjeller mellom bransjer, men dette forklarer ikke lønnsomhetsforskjeller innad i bransjer. Dette avhenger av hvordan bedriftene velger å posisjonere seg, hvilke aktiviteter de utfører, samt hvilke ressurser de innehar.

2.2.1 Aktiviteter

I strategifaget skildres to måter en bedrift kan skille seg ut fra konkurrentene i markedet på. Den ene måten er å utføre de samme aktivitetene som konkurrentene, bare bedre (Porter, 1996). På denne måten vil de kunne tilby et større konsumentoverskudd og tiltrekke seg større deler av kundemassen. Den andre måten, som Michael Porter (1996) mener er det som virkelig skaper forskjeller mellom bedrifter, er hvordan en bedrift strategisk velger å posisjonere seg i markedet. Da handler det ikke lengre om å utføre de samme aktivitetene som konkurrentene, bare bedre, men å utføre de samme aktivitetene på en annen måte, eller utføre helt andre aktiviteter. På den måten vil en kunne differensiere seg fra sine konkurrenter, og med det levere en unik verdimiks som kan skape et konkurransefortrinn. Porter (1996) hevder det er dette posisjonering dreier seg om. Tradisjonelt har posisjonering blitt gjort gjennom enten kostnadslederskap eller differensiering (Porter, 1980). Gjennom kostnadslederskap ønsker bedriften å kunne senke prisen på produktet/tjenesten for å øke kundenes konsumentoverskudd, mens differensiering har som mål å øke kundenes reservasjonspris og på den måten øke kunders konsumentoverskudd. De bedriftene som klarer å posisjonere seg, samtidig som aktivitetene utføres effektivt, vil ha et

konkurransefortrinn. For at dette skal vedvare over tid, må kombinasjonen av aktiviteter være vanskelig å imitere.

2.2.2 Ressurser

For å kunne utføre et gitt sett med aktiviteter, er bedriftene avhengige av å ha et spesifikt sett med ressurser. Lien og Jacobsen (2015:90) definerer ressurser som "[...] beholdninger av innsatsfaktorer som påvirker bedrifters relative evne til å iverksette produktmarkedsstrategier". Hvilke ressurser en bedrift trenger, avhenger av posisjonen den ønsker å inneha eller posisjonen den har.

Ressurser kan deles mellom materielle og immaterielle ressurser (Lien mfl., 2016). Materielle ressurser er håndfaste, som for eksempel maskiner, bygninger, naturressurser og finansiell kapital. Immaterielle er alle ressurser som ikke kan klassifiseres som materielle, slik som humankapital, relasjonskapital, organisatorisk kapital og kunnskapskapital. Man kan også skille mellom dynamiske og ordinære ressurser. En dynamisk ressurs har som egenskap at den skaper nye ressurser eller øker tempoet på utviklingen av en eksisterende ressurs. Organisatorisk kapital er for eksempel en ordinær ressurs, mens endringskapasitet er en dynamisk ressurs. Hvis en bedrift innehar dynamiske ressurser er den bedre egnet til å takle eksterne endringer som endrer verdien av ressursene. Dette gjelder både for ressursene bedriften har, men også de den ikke innehar.

I følge ressursbasert teori er det bedrifters unike kombinasjon av ressurser og deres begrensede mobilitet som legger grunnlag for en bedrifts konkurransefortrinn (Peteraf, 1993). Teorien fokuserer på at ressursene ulike bedrifter sitter på er homogene og at disse er vanskelige å imitere og substituere. Varigheten av et konkurransefortrinn som en ressurs kan skape, vil derfor avhenge av hvor vanskelig ressursen er å kopiere eller imitere (Barney, 1991). Dette avhenger igjen om ressursen er beskyttet mot imitasjonsbarrier, som forhindrer at konkurrenter kan utligne fortrinnet ressursen skaffer ved å tilegne seg de samme ressursene. For at en ressurs skal kunne danne grunnlag for konkurransefortrinn må den være sjelden, viktig, ikke-imiterbar, mobilisert og appropriert.

2.3 Bransjer under ustabile omgivelser

I det foregående har vi gitt en introduksjon til strategifaget og gitt et overblikk av hvordan lønnsomhetsforskjeller mellom bedrifter oppstår og vedvarer over tid. Denne grunnleggende teorien bygger på en sentral forutsetning om at bedriftenes eksterne omgivelser er relativt stabile, eller at endringer bedrifter står ovenfor er forutsigbare (Lien mfl., 2016). I den virkelige verden er det ikke alltid denne forutsetningen holder, og bransjer står tidvis ovenfor radikale endringer i omgivelsene som kan påvirke konkurranseforholdene i høy grad. Slike radikale endringer betraktes som eksterne sjokk, og har mulighet til å endre premissene for en bedrifts strategi betydelig. Vi vil i det påløpende presentere teori som omhandler eksterne sjokk, for å få et overblikk over hvilke utfordringer bedrifter står ovenfor når den sentrale forutsetningen i strategifaget ikke lenger holder.

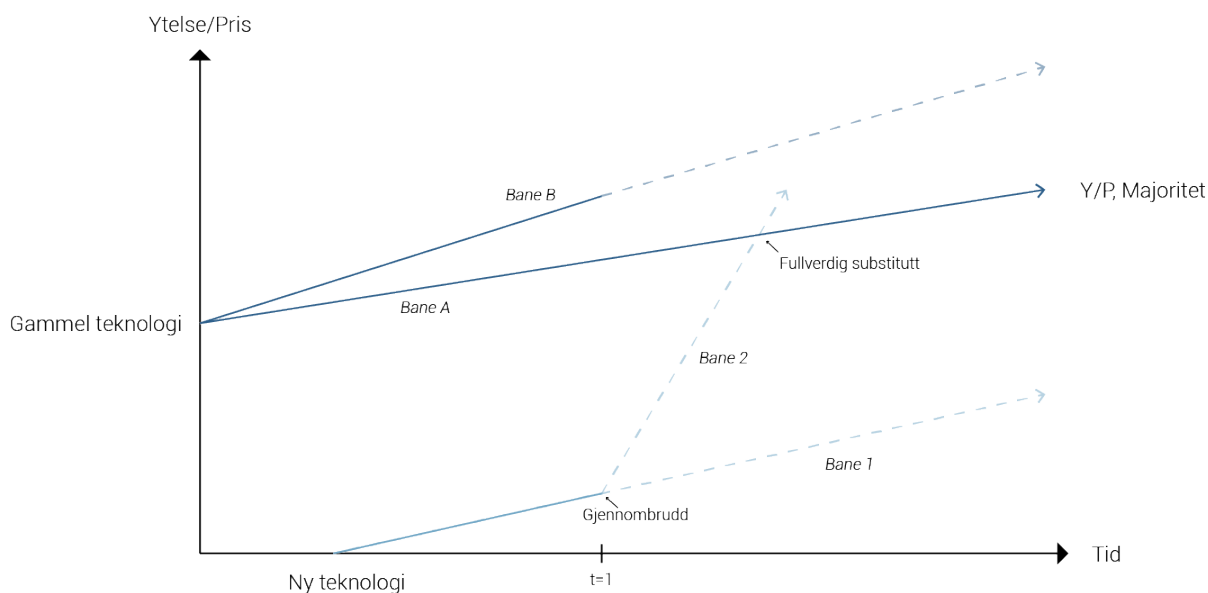
2.3.1 Eksterne- og teknologiske sjokk

Et eksternt sjokk defineres som en endring i bedrifters eksterne omgivelser som skaper et tydelig brudd eller en diskontinuitet i konkurransesituasjonen ved å ha en umiddelbar positiv eller negativ effekt på majoriteten av bedriftene i markedet (Lien mfl., 2016). For å regnes som et eksternt sjokk, må endringen være eksogent gitt for majoriteten av de etablerte bedriftene i markedet, og følgelig vil ikke en hendelse som påvirker én enkelt bedrift regnes som et sjokk. Heller ikke vil hendelser der kilden til endringen skyldes bedriftene selv regnes som dette; endringen må komme utenifra. Sjokket kan imidlertid være initiert av enkelte bedrifter i markedet, som gjennom nye forretningsmodeller eller ny teknologi forårsaker en diskontinuitet i den normale konkurransesituasjonen. Det skilles hovedsakelig mellom tre ulike eksterne sjokk; regulatoriske, økonomiske, og teknologiske. Vi vil i det følgende begrense oss til teori om teknologiske sjokk, grunnet oppgavens ordlyd.

I litteraturen defineres teknologi som verktøy, utstyr og kunnskap som brukes i prosessen for å gjøre innsatsfaktorer om til outputs og/eller til å skape nye produkter og tjenester (Rosenberg, 1976). Teknologi utvikler seg i sykluser, hvor utviklingen gjennom lange perioder kjennetegnes av inkrementelle endringsprosesser, med stadige forbedringer av en eller flere bransjestandarder (Tushman & Anderson, 1986). Slike perioder avsluttes så av et teknologisk gjennombrudd som gjør det mulig å levere verdi på nye måter, enten ved å tilby verdi til kunder på måter som tidligere ikke har vært mulig eller ved å tilby eksisterende produkter/tjenester med høyere kvalitet til lavere pris (Lien mfl., 2016). Et slikt

gjennombrudd omtales som et teknologisk sjokk, og finner sted når den nye teknologien skaper uforventet høy økning enten i dagens etterspørsel eller i fremtidig forventet etterspørsel (Argyres, Bigelow, & Nickerson, 2013).

For å kunne få en god forståelse for hvordan et teknologisk sjokk kan påvirke konkurranseforholdene i en etablert bransje, er det nødvendig med en grundigere gjennomgang av selve sjokket. I den forbindelse benytter vi oss av *Figur 1*, adaptert fra Christensen (1997). I den originale figuren viser Y-aksen teknologiens ytelse. I den adapterte figuren er Y-aksen videreutviklet for å vise forholdet mellom teknologiens ytelse og pris. Dette er gjort for å poengtere at konsumenter også er prissensitive, og hvor attraktiv teknologien anses for å være avhenger ikke bare av hvordan den presterer, men også av prisen. X-aksen viser teknologiens utvikling over tid. "Gammel teknologi" representerer den teknologien de etablerte bedriftene benytter. *Bane A* viser ytelses/pris-forholdet som majoriteten av kundene i det etablerte markedet etterspør, mens *Bane B* representerer teknologiens faktiske ytelses/pris-forhold. Punktet "Ny teknologi" refererer til tidspunktet selve nyvinningen skjer.



Figur 1: Ny teknologi vokser frem og et teknologisk sjokk finner sted. Adaptert av Christensen (1997)

Det teknologiske sjokket finner sted i punkt $t=1$, hvor man opplever en betydelig uforventet økning i teknologiens forventede etterspørsel, eller i dagens etterspørsel. Dette er illustrert ved overgangen fra *bane 1* til *bane 2*. I perioden fra den nye teknologien oppstår til det

teknologiske sjokket inntreffer, vokser det frem flere varianter av den nye teknologien (Tushman & Anderson, 1986). Dette skyldes at teknologien ikke er godt forstått, men også at bedriftene som satser på den nye teknologien har et incentiv til å differensiere seg. Denne utviklingen av nye varianter skaper stor usikkerhet i omgivelsene knyttet til hvilke(n) versjon(er) av den nye teknologien som vil bli den gjeldende, hvis dette skjer i det hele tatt. Videre er det også vanskelig å vurdere potensialet til en ny teknologi på forhånd, da man må for eksempel også forutse utviklingen til en rekke komplementære teknologier som forsterker verdien av produktet (Lien mfl., 2016). Når sjokket inntreffer vokser en eller flere dominante versjoner av teknologien frem, og disse betraktes som bransjestandarder. Med dette reduseres antall versjoner av den nye teknologien, og usikkerheten i omgivelsene minsker (Tushman & Anderson, 1986).

Som illustrert, presterer den nye teknologien innledningsvis mye dårligere enn hva majoriteten i det etablerte markedet etterspør gitt pris. Disse kundene ser derfor ikke på teknologien som et godt alternativ til den etablerte (Christensen, 1997). På grunn av dette neglisjerer ofte de etablerte aktørene den nye teknologien, og det bevilges ikke ressurser til å satse på den. Som *Figur 1* viser, forbedrer den nye teknologien seg og blir stadig et sterkere substitutt til den etablerte. Hvis denne utviklingen skjer raskere enn utviklingen i ytelses/pris-forholdet som majoriteten etterspør, vil den nye teknologien på et tidspunkt kunne bli et fullverdig substitutt til den eksisterende. Det har da lite å si at den eksisterende teknologien objektivt sett er ”bedre”. Ettersom denne i utgangspunktet overpresterer (*bane B* vs *bane A*), vil majoriteten se seg fornøyd med et produkt som er godt nok ved eksisterende produktdimensjoner. Det er verdt å merke seg at det er stor usikkerhet knyttet til hvordan den nye teknologien vil utvikle seg, og man vet ikke før i etterpåkløkskapens lys hvordan utviklingen faktisk ble. Det er godt mulig at den nye teknologien aldri når opp til å bli et fullverdig substitutt til den eksisterende og teknologien stabiliseres på et lavere ytelses/pris-nivå.

2.4 Påvirkning på verdiskaping og verdikapring

Ved et teknologisk sjokk kan verdiskapingen i den etablerte bransjen bli redusert. Ettersom den nye teknologien utvikler seg til å bli et stadig sterkere substitutt, innebærer dette at kundens reservasjonspris for den etablerte teknologien reduseres. Kundene oppfatter stadig mindre forskjeller mellom kvalitet og pris på den nye og den gamle teknologien, og med det

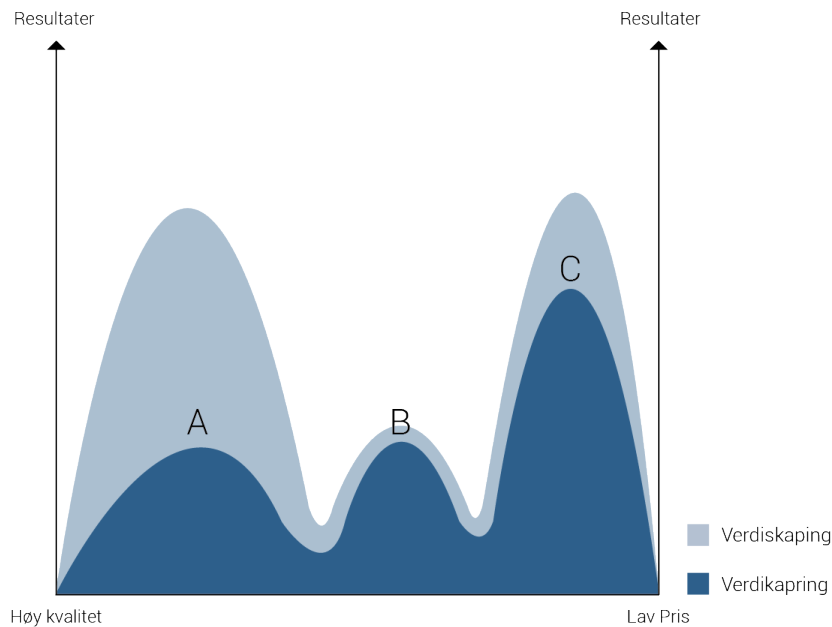
reduseres betalingsviljen for den gamle teknologien. Samtidig vil også den nye teknologien kunne levere ved andre produktdimensjoner enn den etablerte (Christensen, 1997). Teknologien vil da dekke andre kundebehov, noe som kan påvirke kundenes preferanser. Dersom kundene velger den nye teknologien fremfor den etablerte, kan dette føre til at det blir færre kunder i det etablerte markedet. Videre kan også leverandørens reservasjonspris endres ved utviklingen av ny teknologi. Dersom leverandørene også kan levere innsatsfaktorer for den nye teknologien, vil de få nye muligheter utenfor det etablerte markedet og reservasjonsprisen vil øke.

Et teknologisk sjokk kan også føre til at de etablerte bedriftenes evne til å kapre verdi reduseres, og med det kan den vertikale forhandlingsmakten i bransjen endres. Ny teknologi kan for eksempel redusere de etablertes opparbeidede etableringsbarrierer og åpne markedet opp for nykommere (Lien mfl., 2016). Den største trusselen er da ikke nødvendigvis at nystartede bedrifter etablerer seg i markedet, men at bedrifter i nært beslektede bransjer, som kan utnytte sine skalafordeler, gjør det. Disse er ofte bedrifter som har lavest irreversible kostnader knyttet til etablering, og dermed størst sannsynlighet for å lykkes. Dette innebærer at den etablerte bransjen kan stå i fare for at aktører som satser på den nye teknologien også etablerer seg i det eksisterende markedet dersom dette viser seg å være lønnsomt.

Ved å påvirke bransjens evne til å skape og kapre verdi, kan et teknologisk sjokk medføre store, irreversible endringer i markedet (Lien mfl., 2016). Nye lønnsomme posisjoner kan vokse frem, samtidig som lønnsomheten til eksisterende posisjoner kan reduseres. For å illustrere dette benytter vi oss av prestasjonslandskapet. Rammeverket presenteres i *Figur 2* og viser sammenhengen mellom prestasjoner, effektivitet og posisjonering i et marked (Levinthal, 1997; Siggelkow, 2001). Opprinnelig er dette rammeverket flerdimensjonalt, men for enkelthetskyld begrenser vi oss til et todimensjonalt landskap, adaptert fra Lien mfl. (2016). I *Figur 2* illustreres det at aktørene mellom valget om å skape høy betalingsvilje eller å ta en lav pris. X-aksen viser alle mulige kombinasjoner av beslutninger knyttet til de underliggende aktivitetene en aktør kan foreta, mens Y-aksen representerer hvor lønnsom en gitt kombinasjon av beslutninger er.

Toppene i landskapet viser ulike markedsposisjoner, hvor høyden på toppen avgjøres av posisjonens evne til å både skape og kapre verdi. Slik som *Figur 2* viser, er forholdet mellom verdiskapingen og verdikapringen forskjellige ved de ulike posisjonene. En bedrift posisjonert i punkt A evner å skape mye verdi, men kaprer lite av den skapte verdien.

Verdikapringen ved posisjon B og C er større, men posisjon C evner å skape betraktelig mer verdi totalt enn posisjon B. Dermed er posisjon C den mest lønnsomme, og kalles en global topp. Det er kundenes preferanser og den tilgjengelige teknologien som avgjør hvor toppene lokaliseres (Lien mfl., 2016). Dersom en aktør er lokalisert på en topp sier man at aktøren er internt tilpasset og har operasjonell effektivitet. Dette betyr at bedriften har funnet den kombinasjonen av beslutninger som maksimerer aktivitetenes gjensidige positive påvirkning på hverandre og at bedriften utfører aktivitetene effektivt.



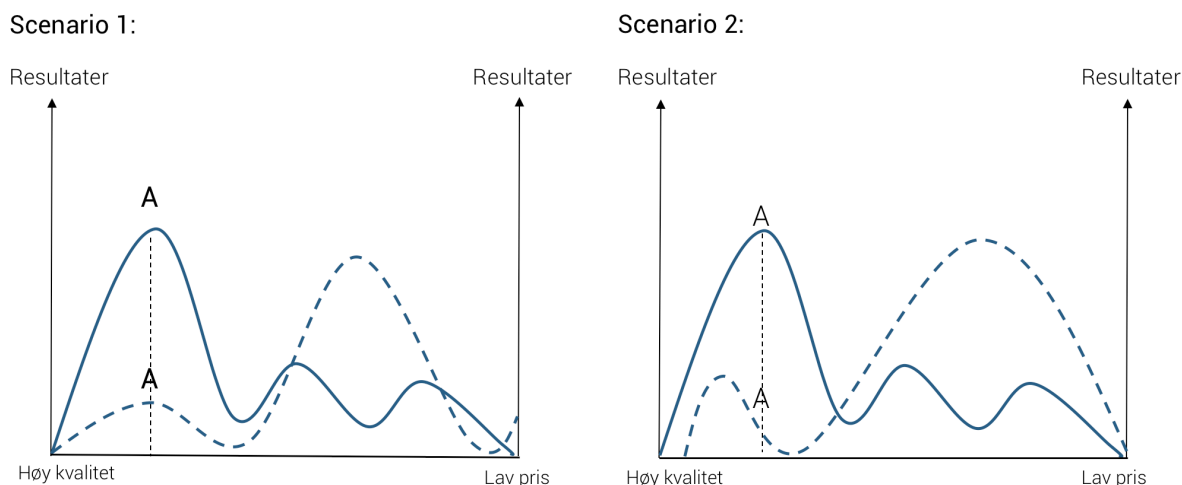
Figur 2: Prestasjonslandskap - ulike posisjoner og avveininger mellom dem. Videreutviklet fra Lien mfl. (2016)

Dalene mellom posisjonene illustrerer at det eksisterer avveininger mellom posisjonene som oppstår fordi aktivitetene som ligger til grunn er inkompatible. For eksempel kreves det andre aktiviteter for å kunne levere en lav pris enn å skape høy betalingsvilje og fokusere på kvalitet. Porter (1980) forklarer at ved å fokusere på begge områder, mislykkes aktører i å ta klare valg for hvordan en skal konkurrere, og strategien mangler klarhet og sammenheng. Bedriftene risikerer da å falle mellom to stoler, og kan med det oppleve lavere lønnsomhet enn dersom de hadde vært klarere i prioriteringene sine.

2.4.1 Endringer i prestasjonslandskapet

Når det teknologiske sjokket inntreffer, er det to mulige scenarioer for hvordan prestasjonslandskapet kan endre seg. I det første scenarioet, illustrert i *Figur 3*, vil lokasjonen til en posisjon forbli uforandret mens lønnsomheten reduseres. Dette innebærer at kundene i den aktuelle posisjonen ikke kan betjenes på en bedre måte ved at man gjør

mindre justeringer på noen aktiviteter (bevege seg til høyre eller venstre i prestasjonslandskapet). Med andre ord vil ikke et *lokalt søk* føre til bedre resultater for bedrift A. I det andre scenarioet endrer både lokasjonen og lønnsomheten til posisjonen seg. Dette illustreres i Scenario 2. Bedrift A vil da få tydelig beskjed fra omgivelsene om at strategien ikke lenger er optimalt tilpasset til ønsket posisjon, og et lokalt søk vil kunne føre til bedre resultater.



Figur 3: Scenarioer for hvordan landskapet kan endres ved et sjokk. Adaptert fra Lien mfl. (2016)

I scenario 1 vil altså bedrift A fortsatt ha intern tilpasning og være operasjonelt effektiv etter at sjokket finner sted. I scenario 2 er ikke bedriften lenger internt tilpasset, og ved å justere aktivitetene mer i retning av å skulle levere høy kvalitet, vil komplementariteten mellom aktivitetene forbedres. Felles for de to scenarioene er at det har vokst frem en ny og mer lønnsom posisjon til høyre i landskapet etter sjokket, og bedriftene står ovenfor valget om å repositionere seg eller forbli i sin opprinnelige posisjon. Verdt å nevne er at det vil ofte være enklere å endre seg radikalt i scenario 2 enn scenario 1, siden bedriften ikke lenger er internt tilpasset (Lien mfl., 2016). Bedriften har da fått tydelig beskjed fra omgivelsene om at den gamle måten å gjøre ting på ikke lenger fungerer, og dette gjør det enklere for ledelsen å gi slipp på sitt gamle tankesett ettersom man ser at den gamle ”suksessoppskriften” ikke lenger holder mål.

Grunnet avveiningene som eksisterer mellom de ulike posisjonene, innebærer en repositionering i de fleste tilfeller at bedriften må foreta store endringer i aktivitetene de utfører (Lien mfl., 2016). Disse endringene bør skje over et så kort tidsrom som mulig for å minimere tap i tilpasningsperioden. Slike radikale endringer er derimot ikke enkle å foreta, og i litteraturen beskrives disse som de vanskeligste å gjennomføre i praksis (Audia, Locke,

& Smith, 2000). En årsak til dette er kunnskapsfeller, hvor kunnskap bygget opp for å konkurrere i en spesifikk posisjon gjør det vanskelig å se hvilke endringer som kreves for å innta en ny posisjon. Samtidig kan også aktivitetene som ligger til grunn for den nye posisjonen være en imitasjonsbarriere i seg selv, dersom aktivitetskombinasjonen er tilstrekkelig kompleks (Lien mfl., 2016). Dette innebærer at dersom det inngår et stort antall aktiviteter i posisjonen og/eller det er høy grad av interaksjon mellom de enkelte aktivitetene, kan det være vanskelig å kopiere helheten av en posisjon, selv om hver enkelt av aktivitetene i seg selv er lette å imitere (Rivkin, 2000; Simon, 1962).

Ettersom ressurser ligger til grunn for aktivitetene en bedrift utfører, vil en reposisjonering også innebære at bedriften må opparbeide seg nye ressurser. I litteraturen nevnes tre måter bedrifter kan skaffe seg nye ressurser på; gjennom allianseinngåelse, kjøp eller akkumulasjon. Ved allianseinngåelse vil bedrifter kunne dele, kombinere og/eller utveksle kunnskap og ressurser, og på den måten vil bedriftene i allianse kunne opparbeide seg både materielle og immaterielle ressurser (Dyer & Singh, 1998). Det rasjonale bak en allianseinngåelse er at kombinasjonen av bedriftenes ressurser og kompetanse skaper større gevinster enn hva hver av bedriftene ville klart å realisere på egenhånd. På denne måten kan bedrifter som inngår i en allianse realisere større gevinster enn bedrifter som unnlater det, og slik kan allianser være en kilde til konkurransefortrinn.

Materielle ressurser kan ellers anskaffes gjennom strategiske faktormarkeder, som er markeder hvor man kan kjøpe og selge ressurser (Barney, 1986). Slike ressurser vil imidlertid sjeldent kunne gi bedriften et konkurransefortrinn i den nye posisjonen, da anskaffelseskostnaden vil være lik ressursens verdiskapingspotensiale i et velfungerende marked. Dersom man skal kunne kjøpe ressurser som kan gi et konkurransefortrinn, må det strategiske faktormarkedet derfor være imperfekt. All informasjon reflekteres da ikke i prisene, og bedriftene har derfor mulighet til å kjøpe ressursen til en kostnad som er lavere enn dens verdiskapingspotensial. Dette skyldes at kjøper enten har bedre forutsetninger enn selger til å skape verdi med ressursen grunnet ressurskomplementaritet, sitter på overlegen informasjon knyttet til hva ressursen faktisk er verdt, eller har ren og skjær flaks (Barney, 1986; Denrell, Fang, & Winter, 2003).

For immaterielle ressurser finnes det ingen strategiske faktormarkeder, og slike ressurser kan kun anskaffes gjennom allianser eller akkumulering over tid (Dierickx & Cool, 1989). Dette vil si at man ikke kan endre ressursbeholdningen av immaterielle ressurser direkte og

bedriften kan kun endre størrelsen på beholdningen gjennom aktivitetene den utfører. Det tar derfor lengre tid å opparbeide seg immaterielle ressurser enn materielle ressurser, og en konsekvens av dette er det kan bli vanskelig for en bedrift som repositionerer seg å ta igjen en aktør som allerede besitter ressursen i den nye posisjonen. I tillegg er ofte de immaterielle ressursene svært komplekse, noe som kan gjøre det vanskelig for en utenforstående å identifisere hva ressursen faktisk består av (Lien mfl., 2016). Dette kan påvirke aktørens evne til å kopiere akkumuleringsprosessen på en effektiv måte, og det er derfor usikkert hva den totale anskaffelseskostnaden vil bli, samt hvilken kvalitet som kan oppnås. Det er også vanskelig å bli kvitt eksisterende immaterielle ressurser, noe som kan medføre en strategisk ulempe for bedriften ved en repositionering (Leonard-Barton, 1992). Tregheten i bedriftens ressursbase kan da gjøre det vanskelig å gjennomføre endringer, hvor det for eksempel vil være vanskelig å bygge opp en ny kultur før man er kvitt den gamle.

2.4.2 Implikasjoner av det teknologiske sjokket

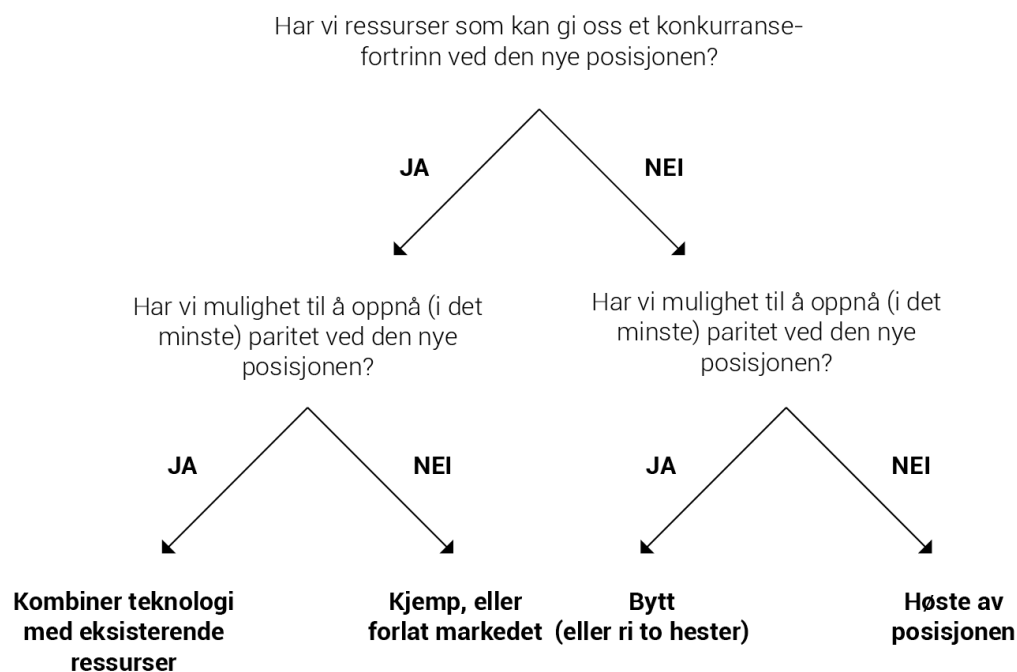
I det foregående har vi sett hvordan et teknologisk sjokk kan endre konkurranseforholdene i en bransje ved å påvirke bransjens verdiskapings- og verdikapningspotensiale. Vi har sett at en posisjons lønnsomhet kan bli kraftig redusert under et teknologisk sjokk, som igjen innebærer at aktørenes eksisterende aktivitetssystemer og ressurser blir mindre verdifulle. Samtidig kan sjokket føre til at nye, mer lønnsomme posisjoner vokser fram, og dermed står de etablerte ovenfor et dilemma knyttet til om de skal satse på den nye teknologien eller ikke. Dersom den fremvoksende teknologien ikke bygger på eksisterende kunnskap, vil en repositionering kreve store endringer i de etablertes aktivitetssystemer og ressurser. Slike endringer er vanskelige å gjennomføre i praksis, og det er på ingen måte sikkert at de etablerte vil klare å optimalt konfigurere aktivitetene eller akkumulere ressursene som underligger den nye posisjonen. Implikasjonen av dette er at selv om en etablert bedrift velger å satse på den nye teknologien, er den på ingen måte sikret en lønnsom posisjon i fremtiden.

En faktor som kompliserer situasjonen ytterligere for de etablerte aktørene er at avgjørelsen om å repositionere seg må tas før det teknologiske sjokket finner sted (Tushman & Anderson, 1986). Det er først når en bransjestandard vokser frem at majoriteten av kundene vil velge å adaptere teknologien, og dersom de etablerte ikke har satset når kundene masseadapterer, vil det etter all sannsynlighet være for sent. Som diskutert er perioden fra den nye teknologien oppstår til sjokket finner sted preget av stor usikkerhet knyttet til når (eller hvis)

det teknologiske sjokket vil finne sted, og hvilke(n) versjon(er) av teknologien som vil bli gjeldene. Dette innebærer at dersom de etablerte velger å umiddelbart satse på den nye teknologien risikerer de å allokere ressurser og gjøre endringer på organisasjonsstrukturen og forretningsmodellen som kan vise seg å være ufornuftig på sikt (Tushman & Anderson, 1986). Hvis de derimot velger å sitte på gjerdet og avvete situasjonen, risikerer de å være for sene og gå glipp av store muligheter.

Hvor lenge bedriftene kan avvete situasjonen og allikevel klare å posisjonere seg ved den nye posisjonen, avhenger av ressursene bedriften besitter (Lien mfl., 2016). Ved en reposisjonering, må bedriftene vurdere hvor store de irreversible investeringene er. Jo større de irreversible kostnadene er, jo høyere må profitten være etter reposisjonering for at den skal være lønnsom å gjennomføre. Dette innebærer også en større risiko forbundet med avgjørelsen. Justert for tap og kostnader kan en bedrift konkludere med at en reposisjonering ikke vil være lønnsom, selv om posisjonen i utgangspunktet er mer lønnsom enn utgangspunktet.

En bedrift som i utgangspunktet innehar mange av ressursene som kreves for å lykkes i den nye posisjonen, vil stå ovenfor lavere irreversible kostnader enn hva en bedrift som må starte fra bunnen gjør (Lien mfl., 2016). Med hensyn til immaterielle ressurser, betyr dette at en bedrift som innehar (til en viss grad) mange av de immaterielle ressursene som kreves for å konkurrere i den nye posisjonen vil kunne oppnå paritet over et kortere tidsrom enn bedrifter som savner disse ressursene. Disse bedriftene har muligheten til å avvete situasjonen lengre og se hvordan ting utvikler seg før de velger å satse. Bedrifter som benytter den gamle teknologien må også vurdere om de besitter noen ressurser som kan gi et varig konkurransefortrinn i den nye posisjonen. Dersom dette ikke er tilfellet, vil reposisjonering være en utsatt strategi, ettersom posisjonen vil være lett imiterbar.



Figur 4: Ulike responser ved et teknologisk sjokk. Naturlig respons avhenger av ressurser aktørene har. Adaptert fra Knudsen (Knudsen, 2016)

I *Figur 4* har vi illustrert ulike responser aktørene kan velge mellom når de står ovenfor en ny teknologi, i form av det vi kaller et hengetre (Knudsen, 2016). Hvordan en aktør velger å respondere på et teknologisk sjokk avhenger av om aktørens ressurser kan gi et konkurransefortrinn eller ikke, og om det kan oppnås paritet ved den nye posisjonen. Hvis aktøren har de nødvendige ressursene og muligheten til å oppnå paritet ved den nye posisjonen, vil en velfungerende strategi være å kombinere den nye teknologien med eksisterende ressurser. Dersom man ikke har mulighet til å oppnå paritet kan man prøve å hindre at teknologien får fotteste eller velge å forlate markedet.

Gitt at man ikke har ressurser som kan gi et konkurransefortrinn i den nye posisjonen, står man også ovenfor to valg. Hvis paritet kan oppnås, vil en hensiktsmessig strategi være å bytte til den nye teknologien eller ri to hester, og med det satse på ny og etablert posisjon simultant. Hvis man ikke har mulighet til å oppnå paritet vil det mest naturlige valget være å forbli i den eksisterende posisjonen og nyte lønnsomheten av denne så lenge det lar seg gjøre. Dersom de etablerte aktørene velger å satse på den nye teknologien, peker Christensen (1997) på at en godt egnet tilnærming er å initialt separere teknologisatsingen ut i en uavhengig organisasjon innad i selskapet. Dette vil gjøre det enklere for aktørene å gjøre klare prioriteringer mellom eksisterende og ny teknologi, samtidig som det er enklere for en liten, mer smidig organisasjon å jobbe med et marked som i utgangspunktet er lite og mindre lukrativt enn det eksisterende.

3. Metode

I dette kapitlet presenterer vi vår metodiske tilnærming til problemstillingen, diskuterer valget av forskningsdesign og beskriver deretter hvordan vi har samlet inn, strukturert og analysert dataene. Vi vurderer så kvaliteten på den metodiske tilnærmingen med tanke på reliabilitet og validitet, før vi diskuterer etiske utfordringer. Til slutt vil tar vi for oss metodiske begrensninger med studien.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en beskrivelse av hvordan man skal hente inn og analysere data for å besvare en problemstilling (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Det skilles hovedsakelig mellom tre typer forskningsdesign; beskrivende, utforskende og forklarende. Hvilket av disse som er best egnet, avhenger av problemstillingens natur. Vår problemstilling er utformet som et åpent spørsmål, som krever at vi får god innsikt og dybdeforståelse for hvordan strømmeteknologiens utvikling har påvirket den norske TV-bransjen, samt hvordan bransjen har respondert. Dette taler for at vår studie i all hovedsak har et utforskende design. Videre er dette et område som det finnes relativt lite forskning på, og et utforskende design vil da være godt egnet.

Fordelen med et utforskende design er at man får en grundig analyse av casen, samt fleksibilitet til å gjøre tilpasninger etter hvert som man får ny informasjon og innsikt, eksempelvis mot aspekter intervjuobjekter trekker frem som viktige (Saunders mfl., 2016). Flexibiliteten som et utforskende design gir, fører imidlertid til at man har mindre kontroll over forskningsprosessen, ettersom designet kan ende opp komplekst og ustrukturert. En utfordring kan være å definere analysenivå, da det kan være vanskelig å avgrense studien og samtidig inkludere alle relevante variabler. Metoden stiller derfor høye krav til forskerens observasjons- og analyseevner.

Vår masterutredning inneholder også et beskrivende element. For å kunne analysere hvordan strømmeteknologi har endret den norske bransjen, ser vi det som svært hensiktsmessig å beskrive selve sjokket for å få en forståelse for når sjokket fant sted og hvilke faktorer som lå til grunn. Videre har vi utarbeidet en forretningscase hvor bransjen presenteres før og etter

strømmeteknologiens gjennombrudd. Denne casen danner grunnlaget for den faglige analysen, og vil bli utdypet videre i avsnitt 3.3.1.

3.1.1 Forskningstilnærming

For å besvare et forskningsspørsmål kan man bruke en deduktiv eller induktiv teoretisk tilnærming (Saunders mfl., 2016). En deduktiv tilnærming innebærer å teste eksisterende teori med innsamlet data, mens en induktiv tilnærming benytter innsamlet data til å skape nye teorier.

Vår studie har i stor grad en deduktiv tilnærming til forskningsspørsmålet, da vi baserer oss på eksisterende teori om teknologiske sjokk i analysen, og intervjuguiden vi har brukt er sterkt teoretisk forankret. Vi har samtidig vært interessert i å forstå hvordan TV-bransjen responderte på det teknologiske sjokket, og hvilke faktorer som lå til grunn for valgene som ble tatt. Gjennom å forstå disse responsene, mener vi oppgaven bidrar til ny teoretisk innsikt og oppgaven har dermed også et induktivt element i seg. I følge Saunders mfl. (2016) kan det være fordelaktig ved utforskende studier å kombinere både en deduktiv og induktiv tilnærming. Den deduktive tilnærmingen bidrar da til å strukturere problemet og gi retning, mens den induktive tilnærmingen åpner opp for å belyse nye aspekter som tidligere ikke er dekket i teori.

3.1.2 Forskningsmetode

I forskning skiller man mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Basert på valgene vi har tatt for forskningsdesign og forskningstilnærming vil en kvalitativ metode være godt egnet for vår studie, da denne metoden er fleksibel og tar sikte på å gå i dybden av fenomenet (Thagaard, 2013). Videre er våre data utledet av ord og ikke tall, noe som også taler for at vår studie er kvalitativ (Saunders mfl., 2016). Metodens fleksible natur tillater en interaktiv prosess, hvor man kan gå frem og tilbake mellom datainnsamlingen og problemstillingen (Jacobsen, 2005). Dette bidrar til at vi kan danne oss et reelt bilde av virkeligheten og vi kan med det oppnå dyp forståelse for hvordan strømmetjenester har påvirket den norske TV-bransjen, samt hvordan aktørene har respondert. Metoden kan imidlertid være tidkrevende, og datamaterialet som samles inn kan være uoversiktlig og vanskelig å systematisere. Dersom datamaterialet er av høy kompleksitet kan det være fare for at man går glipp av viktige momenter, noe vi har vært bevisste på i vår analyse.

3.1.3 Forskningsstrategi

En forskningsstrategi defineres som en plan for hvordan forskeren vil gå frem for å svare på problemstillingen (Saunders mfl., 2016). En utbredt strategi for en kvalitativ metode med et utforskende design er å gjøre en casestudie. Dette skyldes at strategien tar for seg et tema eller et fenomen i en reell setting, og har som formål å skape en dybdeforståelse for fenomenet som studeres (Yin, 2013). Videre regnes en casestudie som den beste måten å forstå interaksjonen mellom et fenomen og dets kontekst (Dubois & Gadde, 2002), noe som står sentralt for oss da problemstillingen er kontekstavhengig. Vi har derfor sett dette som en hensiktsmessig strategi for vår studie, og vår casestudie kan anses som en singel case da vi ser på den norske TV-bransjen under ett. Utfordringen med denne strategien er imidlertid at den er kompleks og krevende, og det kan være tidkrevende å innhente og analysere data (Saunders mfl., 2016).

3.2 Datainnsamling

For å få en god dybdeforståelse for fenomenet som studeres, nevner Saunders mfl. (2016) at det kan være fordelaktig å kombinere data fra flere kilder ved en casestudie. Dette har vi gjort ved å kombinere en dokumentanalyse med semi-strukturerte dybdeintervjuer.

3.2.1 Dokumentanalyse

En dokumentanalyse innebærer at man undersøker eksisterende tilgjengelig informasjon for å skaffe seg ny innsikt, nye tolkninger, og trekke nye konklusjoner (Bulmer, Sturgis, & Allum, 2009). I vårt tilfelle ble denne teknikken brukt som utgangspunkt for studien, slik at vi kunne danne oss et bilde av den norske TV-bransjen, samt skaffe oss et overblikk over hvilke endringer strømmeteknologien har ført til. Videre ble den anvendt for å få et inntrykk av hvilke utfordringer den norske TV-bransjen står og har stått ovenfor. Slik bidro teknikken til å legge grunnlaget for videre datainnsamling, da den gav oss en formening om hvilke tema som kunne bli aktuelle under intervjuene.

I dokumentanalysen har vi benyttet oss av eksisterende litteratur om TV- og mediebransjen for å skaffe en forståelse for bransjen. Vi har sett på offentlig tilgjengelige statistikk og dokumenter, for å få et overblikk over aktørene i bransjen og deres egenskaper. Gjennom samtaler med NRK har vi fått tilgang på rapporter og presentasjoner. Dette har vært

essensielle dokumenter for å få et inntrykk av hvordan den norske TV-bransjen har blitt endret med hensyn på strømmeteknologi. Strømmeteknologiens utvikling og effekter på bransjen har også vært svært godt dekket i media og vi har derfor også benyttet oss av artikler fra mediehus.

Informasjonen fra dokumentanalysen er ikke innsamlet spesifikt for studiens formål, og kategoriseres derfor som sekundærdata (Saunders mfl., 2016). Det har derfor vært nødvendig å forholde seg kritisk til dokumentene og bruken av disse, da sekundærdata kan være feilaktig presentert. Vi har dermed måttet undersøke hvor pålitelig kildene våre er og vurdere om informasjonen var relevant for vår problemstilling. Vi har også vært oppmerksomme på at vi må være forsiktige med hvilke slutninger vi trekker basert på informasjonen.

3.2.2 Intervju

Som innsamling av primærdata har vi benyttet oss av semi-strukturerte dybdeintervjuer. Slike intervju anses som en kombinasjon av ustrukturerte og strukturerte intervju, hvor ustrukturerte intervju fungerer som en åpen samtale, mens strukturerte intervju har forhåndsbestemte spørsmål og svar (Saunders mfl., 2016). Ved semi-strukturerte intervju tar man utgangspunkt i en strukturert intervjuguide med forhåndsbestemte emner og temaer. Man legger allikevel til rette for at intervjuobjektene skal kunne svare fritt, samt definere og beskrive situasjoner og hendelser som de selv ønsker. Dette gir datainnsamlingen en overordnet struktur, samtidig som man også har mulighet til å være fleksible underveis i prosessen.

Teknikken legger til rette for at intervjuobjektene kan bevege seg inn på tema og konsepter som forskeren selv ikke har tenkt gjennom (Saunders mfl., 2016). Man kan også stille oppfølgingsspørsmål underveis, og dette bidrar til at man kan gå i dybden på sentrale tema. På den måten vil man kunne få tilgang på detaljerte forklaringer og beskrivelser på hvordan strømmeteknologi har endret bransjen, samt motivasjonen bak beslutninger som har blitt tatt som følge av endringene. Teknikken åpner også for muligheten til å tilpasse intervjuet til den enkelte respondenten, slik at man kan fokusere på de spørsmålene som er mest relevante med tanke på respondentens bakgrunn. En annen fordel med teknikken at den gir rom for å snakke med personer som har vært direkte involvert i endringsprosessen, som i følge Ghauri og Grønhaug (2005) er den beste måten å avdekke erfaringer.

3.2.3 Utvalg

For å forstå hvordan den norske TV-bransjen har blitt påvirket av strømmeteknologiens utvikling, har det vært viktig for oss å komme i kontakt med sentrale nøkkelpersoner i bransjen. Gjennom dokumentanalysen fikk vi innblikk i hvilke personer det kunne være interessant å snakke med, med tanke på vedkommende sin stillingsbeskrivelse og tidligere offentlige uttalelser. Vi var også i kontakt med en sentral person i bransjen som kom med videre anbefalinger til hvem vi burde snakke med tanke på oppgavens ordlyd. På bakgrunn av dette laget vi en oversikt over potensielle respondenter og siktet mot å få 2-3 respondenter fra de tre største aktørene i TV-bransjen; NRK, TV 2 og Discovery Networks Norway. Vi endte opp med å utføre tre intervjuer i NRK, to i TV 2, og ett intervju i Discovery Networks Norway.

Dette kan sies å være et noe lite utvalg, men vi presiserer at intervjuobjektene har jobbet i bransjen og med strømmeteknologi i mange år. De har deltatt på hele strømmeteknologiens utvikling, og har sett med egne øyne hvordan teknologien har endret bransjen. Intervjuobjektene har derfor vært rike på informasjon, og i kombinasjon med informasjonen innhentet fra dokumentanalysen, mener vi at vi har fått tilgang på et tilfredsstillende datagrunnlag for å kunne besvare vår problemstilling.

3.2.4 Intervjuguide

Som nevnt tar semi-strukturerte dybdeintervju utgangspunkt i en intervjuguide, og vi utarbeidet denne i forkant av intervjuene (se appendiks 2). Guiden er delt inn i tre hoveddeler, som alle er godt forankret i teorigrunnlaget vi presenterte i forrige kapittel. Hver del tar for seg ulike aspekter ved et teknologisk sjokk, og spørsmålene har som formål å i) gi en bedre forståelse av hvordan sjokket har påvirket bransjen og bedriften; ii) forstå på hvilken måte bransjen eller bedriftens egenskaper forklarer denne påvirkningen; og iii) hva om har motivert aktørene til å respondere på det teknologiske sjokket på den måten de har gjort. Avslutningsspørsmålene gir intervjuobjektet muligheten til å utdype eller legge til temaer vi ikke har kommet inn på tidligere i samtalen.

I utarbeidelsen av intervjuguiden la vi vekt på at spørsmålene skulle ha en logisk rekkefølge og at vi ordla oss på en måte som var enkel å forstå. Intervjuguiden starter med en presentasjon av oss selv og oppgaven, hvor vi informerer om båndopptak og hvordan dataen vil bli behandlet. Vi informerer også om at intervjuobjektet står fritt til å trekke seg fra

intervjuet uten begrunnelse og at vedkommende kan unnlate å svare på spørsmål dersom ønskelig. Saunders mfl. (2016) anbefaler å starte intervjuet med noen oppvarmingsspørsmål, for å gjøre både intervjuer og intervjuobjektet mer fortrolige med intervjuprosessen. Våre oppvarmingsspørsmål lar intervjuobjektet få snakke fritt om bakgrunnen sin i selskapet og bransjen, og om muligheter og utfordringer knyttet til strømming.

For å sørge for at respondentene svarer mest mulig fritt og utdypende, har vi vært oppmerksomme på å utarbeide åpne spørsmål i intervjuguiden. Dette tillater respondenten å definere og beskrive situasjonen som han eller hun ønsker, og kan med det avsløre holdninger og fakta (Saunders mfl., 2016). Vi har også benyttet en bred til spesifikk tilnærming, hvor vi først fokuserer på å stille overordnede spørsmål, før vi gjennom mer presise oppfølgingsspørsmål beveger oss mer i dybden på de ulike temaene. På denne måten kan vi sette i gang en tankeprosess hos respondenten, og med det få tilgang på sentral informasjon. I tillegg har vi vært bevisste på å unngå ledende spørsmål, for å ikke legge føringer på respondentens svar.

3.2.5 Intervjuprosessen

I følge Saunders mfl. (2016) er et grundig forarbeid avgjørende for å få til et godt intervju, da forskerens kredibilitet øker, og svarene som oppnås er mer utfyllende og presise. Vi startet derfor intervjuprosessen med å lese oss opp på relevant teori, bransjen og aktørene. Dermed dannet vi oss et bilde av bransjen på forhånd og fikk et overblikk over hvilken informasjon vi ville trenge fra intervjuobjektene for å kunne svare på problemstillingen.

I forkant av intervjuene meldte vi prosjektet inn til Norsk Senter for forskningsdata (NSD), ettersom vi behandler personopplysninger som kan knyttes til intervjuobjektene (Personopplysningsloven, 2000). I forespørselen om deltakelse i forskningsprosjektet informerte vi deltakerne om dette, og skrevet som ble sendt ut er vedlagt i appendiks 1. Sammen med forespørselen sendte vi også ut en overordnet versjon av intervjuguiden, slik vi at intervjuobjektene kunne få et overblikk over hvilken informasjon vi ønsket å innhente. Med dette hadde intervjuobjektene mulighet til å forberede seg noe i forkant av intervjuene og innhente ekstra informasjon om nødvendig. Vi mener at vi har fått mer utdypende og data av høyere kvalitet som følge av dette.

Intervjuene ble hovedsakelig gjennomført ansikt til ansikt, med unntak av ett intervju som ble gjennomført over Skype, grunnet en travel timeplan fra intervjuobjektets side. Alle

intervjuene var individuelle, noe som tillot oss å holde fullt fokus på hver av intervjuobjektene. Respondentene sørget selv for et passende møterom på arbeidsplassen, slik at vi kunne prate uforstyrret. Det at samtalene ble avholdt på arbeidsplassen, muliggjorde også at respondentene kunne finne frem dokumenter for å supplere det som ble sagt. Hvert intervju varte mellom 45 og 90 minutter.

Under intervjuene delte vi på oppgavene, slik at den ene hadde hovedansvar for å lede intervjuene og følge intervjuguiden, mens den andre tok notater og stilte oppfølgingsspørsmål der det passet seg. Vi opplevde det som nyttig at vi var to til stede under intervjuene, da dette gjorde det lettere å sikre at vi fikk dekket de viktigste emnene og spørsmålene, samtidig som vi kunne beholde fokus på en god dialog. Intervjuguiden fungerte hovedsakelig som en sjekklister i denne sammenhengen.

De fleste intervjuobjektene snakket lenge på de innledende spørsmålene, hvor de bevegde seg inn på sentrale tema vi hadde forberedt i senere spørsmål. Som en konsekvens av samtalens dynamikk ble derfor rekkefølgen på spørsmålene endret i enkelte tilfeller. Vi tilpasset også intervjuene til den enkelte respondenten, og tillot intervjuobjektene til å fokusere på de områdene de selv synes var viktigst. Vi opplevde at vi var godt forberedte til intervjuprosessen og at vi stilte relevante oppfølgingsspørsmål som bidro til større innsikt.

Vi benyttet oss av lydopptaker via mobiltelefon under alle intervjuene, noe vi informerte om og fikk samtykke til, innledningsvis i intervjuene. Bruken av lydopptaker bidro til at vi kunne konsentrere oss om å lytte til respondentene og fokusere på spørsmålene vi skulle stille. Det sikret også at verdifullt datamateriale ikke gikk tapt, noe som kan ha bidratt til å sikre troverdige data (Saunders mfl., 2016). I etterkant av intervjuene ga lydopptakene oss mulighet til å lytte til intervjuene flere ganger, for å sikre at vi tolket det som ble sagt på riktig måte. Det gjorde det også mulig for oss å bruke direkte sitat i selve utredningen. I følge Saunders mfl. (2016) er en potensiell ulempe med lydopptak at både intervjuobjektet og intervjuer blir mer bevisst på hvordan de formulerer seg, og at det dermed kan virke forstyrrende på intervjuet. Videre kan reliabiliteten reduseres ettersom intervjuobjektet potensielt kan holde tilbake viktig informasjon. Vårt inntrykk er imidlertid at intervjuobjektene snakket fritt og at bruken av lydopptak ikke påvirket kvaliteten på intervjuene.

3.3 Dataanalyse

For å bearbeide og analysere data, har vi benyttet oss av en tematisk analyse, som er en vanlig tilnærming til å analysere kvalitative data (Saunders mfl., 2016). Tilnærmingen har som hensikt å identifisere tema eller mønstre som eksisterer på tvers av ulike datasett, ved hjelp av å kode dataene. Dette er en systematisk, men fleksibel og tilgjengelig tilnærming som kan føre til informative beskrivelser, forklaringer og teoretisering (Braun & Clarke, 2006).

Det første vi gjorde i vår analyse var å transkribere lydopptakene fra muntlig til skriftlig form. For å ha intervjuene ferskt i minne, ble dette gjennomført i kort tid etter intervjuene. I tillegg til å transkribere tale, hadde vi også fokus på å transkribere annen kontekst som latter og andre lyder, for å kunne få en indikasjon av respondentens ikke-verbale kommunikasjon, og måten ting ble sagt på (Saunders mfl., 2016). Etter intervjuene var ferdig transkribert, lagde vi transkripsjonssammendrag, hvor vi oppsummerte sentrale momenter som hadde fremkommet i intervjuet. Dette ga oss også et overblikk over hvilke tema som ville bli sentrale for analysen. Deretter utviklet vi koder for å systematisere informasjonen og gjøre den lett tilgjengelig for det analytiske arbeidet. Hver kode var et enkelt ord som representerte en kategori. Vi utarbeidet og flere tema, som besto av koder med relasjon til hverandre. Kodene ble utformet basert på emner som gjentatte ganger hadde kommet frem under intervjuene, sentrale poenger fra teorikapittelet, og emner vi selv anså som viktige for å kunne besvare problemstillingen. Etter dataen var kodet, utarbeidet vi et dokument hvor vi samlet hva de ulike respondentene hadde sagt med hensyn på de ulike kategoriene. Vi oppsummerte deretter hva som var blitt sagt under de ulike kodene.

3.3.1 Presentasjon av analysen

Funnene fra den tematiske analysen presenteres i en forretningscase. Dette er en faktabasert beskrivelse av hendelser som har inntruffet i et tidsrom, som presenterer et problem, en utfordring eller en mulighet som en person eller organisasjon står overfor (Naumes & Naumes, 1999). Forretningscasen er utformet som en praktisk oppgave som kan løses både muntlig og skriftlig (Solberg & Solberg, 2014). Vår case kan anses som en situasjonsbasert case, hvor formålet er å foreta en analyse på bakgrunn av fakta som kommer frem i casen (Heath, 2006).

Vi har valgt å benytte oss av en forretningscase fordi det er en praktisk og pedagogisk måte å fremstille funnene på. Casen kan også brukes i undervisningssammenheng og vil bidra til økt læring for studentene. Forretningscasen er bygd opp som en detektivfortelling, hvor intensjonen er at leseren skal samle inn informasjon etter hvert og vurdere hvor relevant denne er for å kunne svare på diskusjonsspørsmålene tilknyttet casen (Heath, 2006). Informasjonen i casen er gitt både eksplisitt og implisitt. Den eksplisitte informasjonen er nødvendig for at leseren skal få et overblikk over de mest relevante aspektene, mens den implisitte informasjonen vil gi leseren øvelse i å hente ut relevant informasjon, både fra tekst og vedlegg. I en undervisningssammenheng vil casen gi studentene muligheten til å anvende teori og utarbeide analyse basert på reelle problemstillinger og situasjoner (Naumes & Naumes, 1999). Det vil da være opp til studentene selv å beslutte hvilken teori som er mest hensiktsmessig å bruke for å besvare diskusjonsspørsmålene.

Strukturen på forretningscasen kan sies å være tredelt. I den første delen tar vi for oss den historiske utviklingen til den norske TV-bransjen. Målet med denne delen er å gi leseren en forståelse av bransjen, og hvordan denne tradisjonelt har vært. I den andre delen gir vi leseren et innblikk i ulike teknologiske utviklinger, samt andre aspekter som har bidratt til at strømming har fått den posisjonen den har i dag. Det teknologiske sjokket som vi presenterer i denne delen er casens plot. Dette kan anses som historiens element av drama, som McNair (1971) presiserer at en case må inneholde. Avslutningsvis forklarer vi hvordan bransjen har endret seg som følge av strømmeteknologiens utvikling, og hvordan bransjen ser ut i dag. Gjennomgående for hele forretningscasen er at vi lagt vekt på å fange leserens oppmerksomhet og skape nysgjerrighet gjennom å presentere informasjonen og funnene på en fengende måte i en kronologisk rekkefølge.

I appendiks 3 har vi lagt ved et læringsnotat som kan være verdifull hjelp til de som benytter casen i undervisningssammenheng. Notatet inneholder en kort beskrivelse av casen, presisering av målgruppe, relevante diskusjonsspørsmål og andre viktige momenter som kan være nyttige i caseløsningen. I tillegg presenteres relevant litteratur som er fordelaktig å ha gjennomgått i forkant av caseløsningen.

3.4 Evaluering av forskningsdesign og forskningstilnærming

I det følgende vurderes kvaliteten på datamaterialet vårt og de metodiske valgene vi har tatt, med hensyn til oppgavens validitet og reliabilitet. Vi diskuterer også etiske utfordringer og studiens begrensninger.

3.4.1 Reliabilitet

En studies reliabilitet sier noe om i hvilken grad datainnsamlingen og analysen gir konsistente og pålitelige funn (Saunders mfl., 2016). Innen kvalitativ forskning er ikke reliabilitet basert på at utenforstående skal få samme resultat, slik som ved kvantitativ forskning. Dette skyldes at kvalitativ forskning er avhengig av kontekst og at det dermed vil være vanskelig å få samme resultater i ulike intervjuprosesser (Jacobsen, 2005). Det legges derfor heller vekt på at resultatene er fornuftige for utenforstående, gitt den innsamlede dataen. I vår utredning har vi derfor vært transparente i vår tilnærming til datainnsamlingen, analysen, prosedyrene og andre framgangsmåter vi har benyttet oss av.

Under forberedelsene til intervjuene utarbeidet vi en nøye strukturert intervjuguide for å sørge for en systematisk innsamling av datamateriale. Vi innledet hvert intervju med å presentere oss selv og formålet med forskningen, og informerte om anonymitet og konfidensialitet. Dette kan ha redusert sannsynligheten for feilaktige responser, da det bidro til å skape en fortrolig stemning mellom oss og intervjuobjektet. Ved å benytte semi-strukturerte intervjuer tillot vi respondentene å svare fritt, og intervjuobjektene hadde også mulighet til å følge opp spørsmål med egne digresjoner. For å ikke legge noen føringer på svarene til respondentene unngikk vi etter beste evne ledende spørsmål. Bruken av lydopptak tillot oss å fokusere på intervjuobjektet, fremfor å ta utfyllende notater. Dette, i kombinasjon med det faktum at vi var to til stede under hvert intervju, har trolig redusert sjansen for feiltolkning av informasjonen vi fikk tilgang til. Det at vi har vært to som har analysert dataene i ettertid kan også ha bidratt til å redusere sjansen for at egne syn og meninger har påvirket behandlingen og tolkningen av funnene.

En risiko ved bruk av lydopptak er at intervjuobjektene kan holde tilbake informasjon (Saunders mfl., 2016). Det var imidlertid ingen av intervjuobjektene som hadde noen innvendinger til bruk av lydopptak under intervjuet, og vi opplevde generelt at intervjuobjektene var svært komfortable med intervjusituasjonen. I tillegg informerte vi

tydelig om at vi ville sende transkriberingene til respondentene i ettertid for sitatsjekk. Vi tror derfor ikke at tilbakeholden informasjon har vært et stort problem for vår studie.

Primærdataen samlet inn fra intervjuene støttes av sekundærdata utledet av en dokumentanalyse. Denne analysen baserer seg blant annet på rapporter og statistikk utarbeidet av TNS Gallup, Medienorge og aktørene i bransjen. Dette er kilder vi vurderer som pålitelige, og vi anser derfor materialet innhentet fra disse kildene som en god representasjon av virkeligheten og dermed reliabelt. I tillegg har vi benyttet oss av data innhentet fra nettsteder og tidsskrifter. Dette er informasjon av en mer subjektiv art, som også er mer kontekstavhengig. Det har derfor blitt foretatt en kritisk vurdering av disse kildene, og de har blitt vurdert opp mot fakta om bransjen, hendelser og relevant tallmateriale. Informasjonens relevans for vår studie har dermed blitt sikret før den har blitt benyttet sammen med primærdata fra intervjuprosessen.

3.4.2 Validitet

Validitet dreier seg om studiens gyldighet og relevans, og hvorvidt metodene man anvender måler ønsket fenomen, slik at man evner å gjengi funnenes faktiske betydning (Saunders mfl., 2016). Man skiller mellom tre typer validitet; intern-, ekstern-, og begrepsvaliditet. Begrepsvaliditet omhandler i hvilken grad forskningen faktisk måler det den skal måle, og kvalitative studier vil ofte ha lavere begrepsvaliditet enn kvantitative studier. Dette skyldes at begreper i en kvalitativ studie ikke lar seg operasjonaliseres på samme måte som i en kvantitativ studie. For kvalitative studier er det derfor mest hensiktsmessig med en vurdering av intern og ekstern validitet (Jacobsen, 2005).

Intern validitet i en kvalitativ studie innebærer en vurdering om hvorvidt forskeren oppfatter det samme meningsinnholdet som det deltakeren har som intensjon å formidle og at forskeren dermed har fått tilgang til deltakerens faktiske kunnskap og erfaringer (Saunders mfl., 2016). For å styrke den interne validiteten satte vi av god tid til intervjuene, for å unngå å måtte skynde oss gjennom spørsmålene. Vi sendte også ut en overordnet utgave av intervjuguiden til intervjuobjektene på forhånd, slik at de hadde muligheten til å forberede seg på spørsmålene. Under intervjuene hadde vi fokus på å stille oppfølgingsspørsmål eller presisere ovenfor respondenten hvordan vi tolket svarene som ble gitt. På denne måten håper vi å ha redusert sjansen for feilslutninger. I etterkant av intervjuene sendte vi respondentene en kopi av transkriberingen fra sitt intervju for sitatsjekk. Dette kan også ha bidratt til å sikre

at vi har tolket det vedkommende ønsket å formidle på riktig måte, da det gir mulighet for at intervjuobjektene kan korrigere sine utsagn. Vi anser det også som en styrke for den interne validiteten at vi var to personer tilstede under hvert intervju. Dette ga oss muligheten til å diskutere tolkningen av informasjonen i etterkant. I kombinasjon mener vi disse tiltakene har bidratt til å styrke utredningens interne validitet.

Ekstern validitet handler om hvorvidt resultatene fra studien kan generaliseres til andre relevante situasjoner eller sammenhenger (Saunders mfl., 2016). Vi har intervjuet et lite, ikke-randomisert utvalg av nøkkelpersoner i den norske TV-bransjen. Det faktum at utvalget er ikke-randomisert gjør generalisering problematisk. Informasjonen innhentet vil derfor være spesifikk for denne studien og lite overførbart til andre bransjer. Vi anser derfor våre funn som gyldige for den norske TV-bransjen, men man skal være forsiktig med å trekke generaliserende konklusjoner ut over dette.

3.4.3 Etiske vurderinger

Forskningsetikk dreier seg om hva som er passende atferd hos en forsker ovenfor forskningsobjektet, og/eller andre som påvirkes av forskningsarbeidet (Saunders mfl., 2016).

Gjennom hele forskningsprosessen har vi etterstrebet å holde en høy etisk standard. Vi har fokusert på å formidle teori og forskningsmetode på en korrekt måte, med riktig referering. I analysen har vi vært obs på å ikke dra egne slutninger basert på det intervjuobjektene har sagt. Ved bruk av direkte sitater har disse blitt sendt til intervjuobjektene, slik at de har hatt mulighet til å se sitatet i kontekst og bekrefte at vår tolkning er korrekt. Vi har også passet på å presentere funn på en presis måte, uavhengig om funnene samsvarer med våre forventninger eller ikke.

Under intervjuprosessen har det vært viktig å behandle intervjuobjektene med respekt og ærlighet for å skape tillit (Saunders mfl., 2016). Dette har vi eksempelvis gjort ved å melde inn forskningsprosjektet til NSD for å øke vår troverdighet som forskere. Videre ble alle intervjuobjekter opplyst om muligheten til å trekke seg fra intervjuet eller unnlate å svare på spørsmål dersom ønskelig. Gjennom hele prosessen har vi hatt fokus på å ivareta intervjuobjektene anonymitet. Dette har vi gjort ved å kode de enkelte intervjuobjektene, slik at ingen transkribering kan knyttes direkte til det enkelte objektet. Videre har det kun vært forskerne og intervjuobjektet selv som har hatt tilgang på transkriberingen. Lydopptak og transkribering har blitt slettet i etterkant av analysen.

3.4.4 Studiens begrensninger

Vi ser flere utfordringer og begrensninger ved forskningsprosjektet vårt. Den mest fremtredende er utvalget vårt, som kan anses å være relativt lite. Når det er sagt, så har intervjuobjektene lang fartstid i bransjen og har jobbet for et TV-hus siden før strømmeteknologiens gjennombrudd. Det at vi i tillegg har en lik fordeling av intervjuobjekter fra kommersielle og statseide TV-kanaler er noe vi anser som en styrke, da disse kanalene har blitt ulikt påvirket av sjokket grunnet deres inntektskilder.

En annen begrensning ved studien, er at vi kun har intervjuet ansatte i de tre største TV-husene i Norge. For en grundigere analyse hadde det vært interessant å intervjuere aktører fra distributørbransjen, samt aktører som kun fokuserer på strømming, som eksempelvis Netflix. Disse har henholdsvis blitt sterkt påvirket av og bidratt til endringer i markedet, og det er derfor nærliggende å tro at disse aktørene sitter på verdifull informasjon. Vi har innhentet mye informasjon om Netflix og deres inntreden i markedet fra sekundærkilder, men det hadde vært nyttig å snakke direkte med de involverte. Det kunne også vært interessant å snakke med sluttbrukere for å få frem deres tanker om utviklingen av strømmeteknologien og dens fordeler for forbrukerne. Ved en økt bredde av intervjuobjekter kunne vi sannsynligvis fått et fyldigere og mer omfattende datagrunnlag som kunne styrket analysen vår.

En annen utfordring ved studien er at det er liten åpenhet rundt annonse- og rettighetspriser. Dette medfører at vi ikke nøyaktig kan si hvordan disse har endret seg som følge av endringene i bransjen. Vi har derfor måttet gjøre antakelser basert på utsagn fra respondentene og andre offentlige kilder for å danne oss et bilde av prisutviklingen. En siste potensiell begrensning er at vi gjennom våre intervjuer kan ha gått glipp av relevante aspekter, enten fordi vi ufrivillig har oversett eller ikke har hatt kunnskap om viktige aspekter, eller fordi intervjuobjektene har sittet inne med viktig kunnskap som de ikke har ansett som relevant ut i fra deres forståelse av studiens formål.

4. Forretningscase – Kampen om fjernkontrollen

I de senere årene har overskrifter som ”Her er de katastrofale tallene for TV-bransjen” og ”TV-vaner i rask endring” preget nyhetsbildet. Store globale selskaper sloss om de nasjonale seernes oppmerksomhet og kampen mellom aktørene blir bare tøffere og tøffere. Samlede seertall for tradisjonell TV har siden 2009 falt, og det finnes ingen prognoser som tilsier at denne trenden kommer til å snu. Som en reaksjon på dette har man i lengre tid sett kostnadsutt og nedbemanninger hos de største norske aktørene og en økt satsing på strømmeteknologi.

TV-bransjen er en bransje som alltid har hatt høy endringstakt. Nye teknologier og medievaner har vokst frem, men til tross for dette har alltid de etablerte aktørene alltid klart å beholde sin posisjon. Strømmeteknologi er til nå den største utfordringen aktørene har stått ovenfor, og teknologien har potensiale til å endre den fundamentale strukturen i bransjen da den endrer måten sluttbrukerne konsumerer innhold på. Norske aktører var tidlig ute med sin satsing og begynte allerede tidlig på 2000-tallet å eksperimentere med teknologien. Det var allikevel ikke før i 2007/2008 at man så en tydelig satsing, både nasjonalt og globalt. Siden 2012 har denne satsingen bare akselerert, og strømmeteknologi er i dag blitt et viktig strategisk fokus hos alle tilbydere av TV og videomedier. Det var også i 2012 at de første rendyrkede strømmeaktørene, som Netflix, etablerte seg i Norge.

”De nordiske landene er sentrum for et globalt slag om fjernsynets fremtid. Vår inntreden har trigget konkurransen. Det er fascinerende for oss og fantastisk for forbrukerne”

- Reed Hastings, Administrerende direktør i Netflix
(Eckblad mfl., 2012)

Netflix opparbeidet seg raskt store markedsandeler i Norge, noe som forundret både medieforskere og aktører. Mange forutså at en endring kom til å skje, men at det var få som forutså at endringen ville skje så fort som den gjorde. Inntredenen til rendyrkede strømmeaktører førte til en modning av markedet for strømmeteknologi, og siden den gang har man sett at både bruken av og antall abonnenter av ulike strømmetjenester har økt kraftig og denne veksten fortsetter.

4.1 Norsk TV-historie

De første prøvesendingene av TV startet i England og USA på 1920-tallet, men det var ikke før i 1954 at de første prøvesendingene begynte i Norge og hos Norsk Rikskringkasting, bedre kjent som NRK (Fordal, 2009). Bakgrunnen for at Norge var så sent ute sammenlignet med andre land, var at utbyggingen av radio ble prioritert. Først i august 1960 kunne Hans Majestet Kong Olav erklære fjernsynet som offisielt åpnet i Norge, 24 år etter at de første ordinære TV-sendingene begynte i England. På 70-tallet startet utbyggingen av distriktskontorer for fullt, med et mål om å ha egne distriktskontorer i alle fylker og mer lokal sendetid (Kjølleberg, 2013).

NRK hadde lenge monopol på det norske markedet som fjernsynstilbyder, men i desember 1981 ble kringkastningsmonopolet brutt opp (Fordal, 2009). Daværende kulturminister Lars Roar Langset la frem en liste over ulike aktører som skulle få forsøke å drive lokalfjernsyn i Norge. I 1988 startet TV3 og TVNorge med sendinger via satellitt, som de første konkurrerende TV-kanalene (Fordal, 2009). TV3 var inntil begynnelsen av 90-tallet en felles skandinavisk TV-kanal (Tv 3, 2012), mens TVNorge var den første norske reklamefinansierte fjernsynskanalen (Tv Norge, 2012). Etter flere år med kun NRK som tilbyder, var det i løpet av kort tid blitt et mangfold i TV-tilbudet i Norge.

I 1990 opprettet Stortinget en konsesjon som hadde til hensikt å skape konkurranse i det norske TV-markedet, samt sette Norge i en sterkere posisjon mot internasjonale kommersielle TV-selskaper og åpne mulighetene for en privat norsk TV-produksjonsbransje (Enli & Syvertsen, 2016). TV 2 AS fikk tildelt en tiårig konsesjon til å drive kommersiell allmennkringkasting i november 1991, og startet med sine første sendinger 5. september 1992 (Enli & Syvertsen, 2016; TV 2, 2016). Siden den første konsesjonen i 1991, har TV 2 fått fornyet konsesjon to ganger, i 2001 og 2010. Den siste konsesjonen utløp i 2016, og det er ikke underskrevet noen ny avtale i skrivende stund. Som en del av konsesjonene er TV 2 pålagt å ha hovedkvarter utenfor hovedstaden, ha daglige nyhetssendinger, produsere innhold tilpasset både brede og smale målgrupper, samt barn og den samiske befolkningen (Enli & Syvertsen, 2016).

TV 2 satset tidlig på sport, norskprodusert innhold og aktualitetsprogrammer, og ble raskt en stor utfordrer for NRK. Allerede i 1995 hadde TV 2 opparbeidet seg en markedsandel på 31%, mot NRK sine 43% (Medienorge, 2017h). Som en respons på TV 2 sine økende

markedsandeler, startet NRK opp NRK2 i 1996 for å utdype og utvide sitt TV-tilbud (Fordal, 2009). Dette var forløperen til det man kan kalle NRKs trekanttilbud som ble lansert i 2007. Da ble NRK3 opprettet, og de ulike kanalene hadde til hensikt å tilby forskjellig innhold. NRK1 skulle være den store og brede kanalen, NRK2 fordypningskanalen, mens NRK3 ble tilpasset barn og ungdom. I løpet av årenes gang har også de andre TV-kanalene utvidet sitt kanaltilbud basert på ulikt innhold, slik som sportskanaler, nyhetskanaler, filmkanaler og kanaler som fokuserer på ulike kjønn og aldre. Det er de tradisjonsrike kanalene (”mor”-kanalene) som tilbyr et bredt innhold, som har de største seertallene hos de respektive TV-kanalene (Medienorge, 2017h). En oversikt over etableringstidspunkt og markedsandeler for de ulike kanalene kan sees i vedlegg 1.

4.1.1 Bransjetrekk

Siden 2012 har man sett en nedadgående trend i bransjens lønnsomhet, med unntak av 2014. Årsresultatet til NRK, TV 2 og Discovery Networks Norway er vist i vedlegg 2. Rekordresultatet i 2014 kan i stor grad forklares ved at dette var et svært godt TV-år, hvor man både hadde vinter-OL og fotball VM, to store arrangementer som samler nordmenn foran skjermene. I dag er det NRK som er markedsledende med en samlet markedsandel for alle sine kanaler på 39%, mot TV 2 sine 26,3% og Discovery Networks Norway sine 14% (Medienorge, 2017h). De resterende prosentene er ulikt fordelt mellom mindre aktører. Et fellestrekk ved dagens reklamefinansierte TV-kanaler, er at de har utenlandske eiere. TV 2 er heleid av danske Egmont (Medienorge, 2017g), og TVNorge ble i 2013 kjøpt opp av den amerikanske TV-giganten Discovery (Medienorge, 2017a).

Innholdsproduksjonen til de ulike TV-kanalene kan sies å være tredelt. En del er kjøpt internasjonalt, en annen er innkjøpt nasjonalt og den siste delen er egenproduksjon. Hvor stor andel av innholdet som er hva, varierer fra kanal til kanal. NRK er pålagt av Stortinget å kjøpe inn 40% av innholdet sitt fra eksterne produsenter (Furuly & Korsvold, 2015), mens TV 2 har en lik fordeling mellom de ulike produksjonsmåtene. Discovery Networks Norway har ikke oppgitt hvor stor andel av deres produksjon som er fra eksterne produsenter.

Også prosessen fra ideutvikling til innhold produsert av eksterne foregår på tre ulike måter. Den første er at TV-husene sender signaler til innholdsprodusenter om hvilket innhold som trengs og selve ideutviklingen skjer hos innholdsprodusentene. Den andre er at TV-kanalene selv kommer med ideen og forteller innholdsprodusentene hva som skal produseres. Den

siste er at man kjøper internasjonale konsepter som for eksempel Norske Talenter og Big Brother.

De ulike TV-kanalene har ulike målgrupper. Discovery Networks Norway har en strategi om å nå kunder i alderen 15-50 år (Jerijervi, 2013), mens TV 2 sin målgruppe er 12-49 år. Som statskanal har NRK et mål om å nå ut til hele befolkningen. Deres målgruppe er 0-100 år, og dette begrunnes i deres oppdrag om å styrke og ivareta norsk språk, identitet og kultur, understøtte og styrke demokratiet og være allment tilgjengelig (NRK, 2013). I tillegg til forskjeller i målgruppene, er det også forskjeller i forretningsmodellene til de kommersielle aktørene og statseide allmenkringkasteren NRK. Mens de kommersielle aktørene må fokusere på innhold som er attraktivt både for seere og annonsører, må NRK fokusere på å oppfylle oppdraget deres. NRK er også lisensfinansiert og er derfor ikke avhengig av å tilfredsstille andre enn seerne (og staten). Nylige tall viser at 80% av de lisensbetalende er fornøyd med verdien de får for NRK-lisensen.

Innholdet til de ulike TV-kanalene blir tradisjonelt sett distribuert til sluttbrukeren gjennom distributører. De tre største distributørene i Norge 2015, basert på markedsandeler, var Canal Digital, Get og RiksTV (Medienorge, 2017d). Dette er en stor bransje som omsetter for 9-10 milliarder i året, kun ved videresalg av TV-signaler. Ved denne distribusjonsmåten er det TV-distributørene som har den direkte sluttbrukerkontakten, mens TV-kanalene kun har seere. En måte TV-kanalene da kan påvirke sluttbrukeren, er gjennom markedsføring av programmene. En annen måte er en såkalt "lead-in"-effekt gjennom sendeskjemaet de velger. Man setter da et populært program rett før et mindre kjent og populært program, for å dra med seg store deler av seerskaren til det neste programmet.

4.2 Teknologi

TV-bransjen er en bransje som stadig har vært utsatt for inkrementelle endringer. Eksempler på teknologiske nyvinninger som har fått gjennomslag i bransjen er implementeringen av fargefjernsyn i tidlig på 70-tallet (Fordal, 2009) og endring i produksjonsteknologi (Smith & Telang, 2016). Men den største er overgangen fra analogt til digitalt bakkenett på 90- og 2000-tallet. Da gikk man fra å sende TV-signaler som radiobølger, som potensielt kunne bli utsatt for mye støy, til å sende TV-signaler som en datastrøm som ikke blir utsatt for den samme potensielle støyen (Cotton, 2007). Dette førte til en rekke nye investeringer i teknologi og utvikling, og medførte også nye muligheter og et utvidet TV-tilbud. Dette åpnet

for at sluttbrukeren kunne nyttiggjøre seg TV-kanalenes innhold på nye måter, blant annet gjennom det vi i dag kjenner som strømming (Kjølleberg, 2013).

4.2.1 Strømming

Videostrømming er muligheten for å se det du vil, når du vil, så mange ganger du vil, over internett. Grovt så skilles det mellom to former for strømming. Den mest brukte kalles ”*On Demand*” (heretter OD), og omhandler muligheten til å strøme film, serier og programmer når det måtte passe. En fordel med OD er at man kan optimalisere hver enkelt fil før de legges ut, for å oppnå høyest mulig kvalitet og sikre gode kundeopplevelser. Den andre måten å strøme TV på er såkalt ”*Over-the-Top*” (heretter OTT), som går ut på å levere en tjeneste via internett og ikke gjennom en distributør (Technopedia, 2017). I strømmeverden betyr dette at man kan se live-TV på internett, og at TV-kanalene selv står for distribusjonen og den direkte kundekontakten. Denne typen plattform er mye mer kompleks enn en plattform som kun fokuserer på OD. Dette skyldes at innholdet produseres mens det er på lufta, og filene kan dermed ikke optimaliseres i forkant av en sending. Det stilles derfor andre krav til teknologi og produksjon for aktører som driver med både OD og OTT, for at kundene skal kunne oppleve lik og ønsket kvalitet på strømmen som ved kringkastet lineær-TV. De norske aktørenes strømmepattform er en kombinasjon av OTT og OD, hvor du kan velge å se TV live eller velge annet innhold fra aktørenes katalog.

Det er to hovedfaktorer som ligger til grunn for å kunne ha et velfungerende strømmetilbud. Først og fremst må man ha god teknologi som muliggjør det, men uten et godt og stabilt internett så vil man ikke kunne benytte seg optimalt av strømmeteknologien. Telenor og andre internettleverandører i Norge har lenge hatt et stort fokus på internettutbygging. Dette har ført til at man i lengre tid har hatt en godt utbygd infrastruktur for internett, med stor nok båndbredde til å takle blant annet strømming av video (Sander, 2013). De siste årene har det vært stor utvikling i internetthastigheten i Norge, hvor vi er gått fra en 15. plass for raskest internett i verden i 2014 (Amundsen, 2015), til en 2.plass i 2016 (Iyer, 2016).

Aktørenes strømmesatsing

Den godt utbygde infrastrukturen for internett var en viktig faktor som spilte inn da TV 2, NRK og Viasat valgte å satse på strømming. De så at nordmenns tilgang på, og bruk av, internett økte kraftig på tidlig 2000-tallet, og begynte allerede da å eksperimentere med strømming som potensiell distribusjonsform. TVNorge prøvde seg på strømming gjennom

Telenors strømmetjeneste Comoyo i 2012, men dette ble aldri en suksess og tjenesten ble lagt ned kort tid etter. Ikke før i 2014 ble TVNorge tilgjengelig på strømming gjennom Discovery Network sin strømmetjeneste Dplay (Hauger, 2014).

TV 2 var spesielt tidlig ute med web-TV og begynte allerede i 1997 å se på mulighetene som fantes. I 2002 utviklet de den første teknologien til det som i dag er kjent som TV 2 Sumo. NRK satset også tidlig, men begge selskapene opplevde en del utfordringer, og fikk kritikk for at teknologien ikke var godt nok utviklet. Til tross for at både TV 2 og NRK begynte å eksperimentere tidlig med nett-TV, var det allikevel ikke før 2007/2008 at satsingen virkelig tok fart. Da så man også at utenlandske selskaper som BBC og Netflix lanserte sine strømmetjenester (BBC, 2007; Netflix Media Center, 2017), at store andeler av nordmenn hadde tatt i bruk internett daglig (Medienorge, 2017c) og aktører så at internett muligens var fremtiden for TV.

Som følge av sin tidlige satsing, var TV 2 verdensledende på strømmeteknologi i første tiår av 2000-tallet, da de fikk til noe andre ikke fikk til. TV 2 så derfor forretningsmuligheter gjennom videresalg av teknologien. Dette la grunnlaget for at selskapet som i dag er kjent som Vimond, en spinoff fra TV 2, ble etablert som et uavhengig datterselskap i 2011 (Vimond, 2017a). Å utvikle teknologi er kostbart, og gjennom videresalg av teknologien, ville TV 2s plattform også kunne bli bedre. I tillegg er det fordelaktig at de som jobber med denne teknologien kan gjøre dette fullt og helt, og ikke jobbe med implementering både internt og eksternt parallelt. Vimond leverer i dag tjenester til noen av verdens største TV-selskaper, som blant annet amerikanske Comcast og CBS Sports og til norske NRK og RiksTV (Vimond, 2017b).

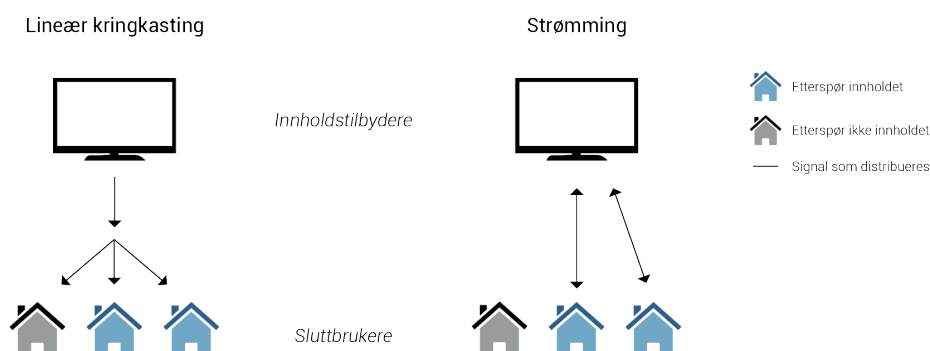
Distribusjon ved strømming

Ved strømmeteknologi er ikke TV-husene like avhengig av en distributør som tidligere, ettersom de har mulighet til å distribuere innholdet direkte til sluttbrukerne. Tradisjonelt har TV-husene og distributørene vært gjensidig avhengige av hverandre, siden TV-husene trenger distributørene for å kringkaste sine kanaler og distributørene trenger TV-kanaler for å gjøre sine abonnementspakker attraktive for kundene. Ved distribusjon gjennom strømming er dette altså ikke tilfelle og som følge av dette så man i 2016 for første gang en negativ utvikling i årlig endring i antall TV-abonnement (Olsen, 2017) (se vedlegg 3). At TV-kanalene selv kan stå for distribusjonen, har skapt utfordringer i kontraktsforhandlingene mellom TV-kanalene og distributørene ved ulike anledninger. De siste eksemplene er

forhandlingene mellom Canal Digital (Telenor) og Discovery Networks (Braaten, 2016), og TV 2 og Get (NTB, 2016).

Ved at TV-kanalene selv kan stå for distribusjonen, vil de kunne få tilgang på kundedata om blant annet preferanser og utviklingstrender. Denne kundedataen er ikke verdt noen ting hvis man ikke har gode algoritmer til å analysere og bruke informasjonen. Har man det, vil man kunne bygge en bedre plattform ved å eksempelvis kunne gi anbefalinger, som vil gjøre aktørene bedre egnet til å holde på kundene. I tillegg vil denne kundedataen potensielt kunne brukes til å selge inn skreddersydde annonser til ulike kundegrupper og på den måten bidra til økte annonseinntekter. Det er verdt å merke seg er at algoritmene for kundedata vil variere avhengig av om det er snakk om en kommersiell aktør eller en statlig allmenkringkaster. Mens en kommersiell aktør vil kunne gi anbefalinger helt og holdent på innhold som er likt det kunden akkurat har sett, må NRK sørge for å oppfylle oppdraget sitt. Deres anbefalinger vil derfor inneholde elementer som ”dette bør du se” og ”dette er lurt av deg å se”, og ikke bare ”dette er et lignende program til hva du akkurat så”. En slik type algoritme kalles en ”*Public Service Algorithm*”, og NRK har som mål at deres algoritme skal være verdens beste på dette.

Den tradisjonelle måten å distribuere TV på, kan anses som en ”1 til mange”-kobling. Det vil si at programmene sendes ut på distribusjonsnett, men sluttbrukerne kan selv velge om de ønsker å ”hente” ned innholdet eller se noe annet. Kringkasting tar altså ikke hensyn til hvem som ønsker å se innholdet; det er tilgjengelig for alle. Med distribusjon via internett er det imidlertid annerledes. Her går sluttbrukeren inn og aktivt velger fra en katalog hva personen ønsker å se. Dette kan anses som en ”1 til 1”-kobling, da signalene kun sendes ut til brukere som har valgt å se akkurat det programmet. Forskjellen mellom tradisjonell lineær kringkasting (hvor signalet sendes gjennom en distributør) og strømming er illustrert i *casefigur 1*.



Casefigur 1: Forskjell i distribusjon: lineær kringkasting vs. strømming. Adaptert fra Årvoll & Aase (2016).

Å sette opp infrastrukturen for å distribuere gjennom strømmeteknologi er mindre kostbart enn den klassiske kringkastingen. Ved den nye formen for distribusjon betaler tilbyderer for hver pakke som leveres til sluttbruker. Dette betyr at jo mer populært et program er, dess flere pakker må sendes ut, og tilbyderer får større datakostnader. En utfordring her er båndbredden på internett. Per i dag har ikke det norske internettet kapasitet til at all TV som konsumeres skjer gjennom strømming, og internettet må utvikles videre hvis dette noen gang skal bli en aktualitet.

Det er ikke bare distribusjonen av innhold som har blitt rimeligere som følge av den teknologiske utviklingen. Kostnaden ved å produsere innhold har også falt. Dette skyldes at mye av produksjonsutstyret og teknologien som kreves for å lage innhold er blitt rimeligere. Et konkret eksempel på dette er GoPro som brukes til en del innspillinger, hvor man får et kamera som filmer i 4K til knappe 4000 kr (Elkjøp, 2017). Ved strømming har også alle produsenter muligheten til å distribuere innholdet sitt gratis gjennom for eksempel YouTube. Dette har ført til at det produseres og distribueres ekstremt mye innhold, og kampen om sluttbrukerens tid blir tøffere.

Nordmenn og strømming

Undersøkelser viser at nordmenn var de i verden som brukte mest penger på strømmetjenester i 2016 (NRK, 2016), noe som er vist i vedlegg 4. Årsaker til dette kan være at nordmenn generelt er velstående og har råd til opptil flere strømmeabonnemeter, og at det er høy teknologisk penetrasjon i Norge. Det er de yngre aldersgruppene som prosentvis benytter seg av strømming mest, men trender viser at flere eldre nå kommer etter (se vedlegg 5). For de aller eldste er trenden motsatt, hvor de gjennomsnittlige minuttene som brukes daglig til lineær kringkasting øker (Medienorge, 2017f). I følge NRK er ca 30% av deres daglige strømming direktesendt. Nordmenn viser høy betalingsvilje for sport, og dette er en type innhold som ofte strømmes live. Andre typer innhold som ses live, er nyheter og andre store begivenheter slik som Melodi Grand Prix, Gullruten og sesongfinaler.

Den enheten det strømmes mest på i dag, er den tradisjonelle TVen via AppleTV eller en innebygd applikasjon. Tilbyderne er også tilgjengelige på andre plattformer, slik som smarttelefoner, nettbrett og spillkonsoller. Når de ulike aktørene ble tilgjengelige på de ulike plattformene, er vist i vedlegg 6. De ulike plattformene brukes når sluttbrukeren er i ulike modus. For eksempel er det ikke ofte man ser et helt program via telefonen, men telefonen

brukes heller for å se en oppsummering eller kortere klipp. Sluttbrukerne krever allikevel at aktørene er tilgjengelig på alle plattformer.

4.3 Netflix sin inntreden i Norge

Våren 2012 kunne norske medier melde at den amerikanske nett-TV giganten Netflix skulle etablere seg i Norge, som den første aktøren som kun drev med strømming. Forventningene til tjenesten var store, og ord som ”TV-revolusjonen” og ”filmens Spotify” sirkulerte (Bie, 2012). Hvordan ville tjenesten bli mottatt og hvilke konsekvenser ville inntreden ha for det norske markedet? Den 17. oktober 2012 var etableringen et faktum, og tjenesten fikk en blandet mottakelse i det norske markedet. På den ene siden var det stor skuffelse over tjenestens innholdskatalog, som hadde et mye dårligere utvalg enn den amerikanske versjonen grunnet et komplisert rettighetssystem. Medievitere møtte tjenesten med skepsis og uttalte blant annet at det ville ta lang tid før Netflix eller andre strømmetjenester kunne bli en TV- og filmverdens svar på Spotify. Dette ble begrunnet med et for nisjepreget fokus, som ikke ville være bredt nok til å nå de store publikumsmassene (Amundsen, 2012). Samtidig manglet også tjenesten et godt utvalg av norskprodusert innhold, som ble brukt som argument for hvorfor tjenesten ikke ville kunne erstatte norske tradisjonelle fjernsynskanaler med det første (Lund, 2012).

Publikum var allikevel svært begeistret og nysgjerrige på tjenesten som meldte sin ankomst, og kun to måneder etter lanseringen oppga hele 11% av den norske befolkningen at de brukte Netflix minst en gang i uken (Medienorge, 2014). Ved utgangen av 2013 hadde dette tallet steget til 20%. Netflix ble raskt den mest brukte strømmetjenesten i Norge, og siden deres inntreden i 2012 har antall mennesker som bruker strømmetjenester eller strømmer på nettet nesten tredoblet seg. Dette er vist i vedlegg 7.

4.3.1 Om Netflix

Netflix ble grunnlagt i 1997 i Silicon Valley av dataingeniøren Reed Hastings (Netflix Media Center, 2017). Hovedvirksomheten var den gang en online-videoutleie, hvor kunder kunne leie film via internett, for så å få den sendt hjem i posten. I 2007 startet selskapet med strømming, noe som tillot medlemmene å umiddelbart se TV-serier og filmer på sin personlige datamaskin. Innen 2010 hadde Netflix skiftet fokus fra DVD-utleien til strømmetjenesten sin, og ved å utkonkurrere fysiske videoutleiebutikker ble det enklere for

Netflix å skaffe seg gode rettigheter for innhold (Caplinger, 2016). I samme år ble Netflix tilgjengelig på en rekke ulike enheter slik som Nintendo Wii, iPad, iPhone og iPod Touch (Ross, 2016). Netflix startet også sin internasjonale ekspansjon samme år, og lanserte tjenesten sin i Canada, Latin Amerika og Karribien.

I kombinasjon bidro disse faktorene til at markedets forventning til Netflix som selskap økte, og i mai 2011 nådde aksjekursen \$38,69, en økning på 435% fra januar 2010 (Yahoo Finance, 2017). En oversikt over Netflix sin aksjekurs er vedlagt i vedlegg 8. Gleden var imidlertid kortvarig, og ved midten av 2011 førte en prisøkning på DVD-utleien og beslutningen om å skille DVD-utleien og strømmetjenesten ut i to separate selskaper, til et fall på omtrent 800 000 brukere på tjenesten (Caplinger, 2016; Ross, 2016). Aksjonærene svarte negativt på abonnentflukten, og kun en måned senere bestemte Netflix seg for å trå tilbake på beslutningen om å skille virksomhetene for å gjenvinne kundelojalitet. I 2012 ekspanderte selskapet sin strømmetjeneste til blant annet de nordiske landene, og ved slutten av året var aksjekursen igjen på vei oppover. I dag er OD-tjenesten tilgjengelig i over 190 land og har på verdensbasis over 93 millioner medlemmer (Netflix Media Center, 2016).

Da strømmetjenesten ble lansert i 2007, var det kun et stort utvalg av gamle serier og filmer som var tilgjengelig på plattformen. Netflix baserte seg på en såkalt *"long-tail"*-modell hvor Netflix hovedsakelig kjøpte rimelige rettigheter til titler det ikke lengre var stor etterspørsel etter, selv om etterspørselen eksisterte. Ved å samle nok slike titler, skapte Netflix på denne måten en aggregert betalingsvilje for tjenesten (Goel, Broder, Gabrilovich, & Pang, 2010). Etter hvert som Netflix vokste seg større, ble det klart at selskapet også måtte starte å produsere sitt eget innhold grunnet stadig dyrere rettighetskontrakter fra film- og TV-partnerne både nasjonalt og globalt (Moore, 2016). Ved å produsere egne originalserier sikrer Netflix at programrettighetene forblir i deres kontroll, samtidig som det også er billigere å produsere enn å kjøpe på lang sikt. Netflix første original serie, *"Lilyhammer"*, ble lansert på plattformen 6. februar 2012. Dette var et samarbeid med NRK, hvor Netflix bidro med finansieringen. Da produksjonen var ferdig fikk NRK først kjøre serien før Netflix overtok rettighetene. Fra 2012 til dags dato har originalinnholdet fra Netflix økt betraktelig, og flere av deres originalproduksjoner har blitt nominert til Emmy, Golden Globe og Academy Awards (Netflix Media Center, 2016).

Når Netflix skal øke innholdskatalogen sin, bruker de proprietære data til å predikere hva slags innhold som vil bli en suksess blant kundene sine (Smith & Telang, 2016). Basert på

denne informasjonen kjøper eller produserer Netflix innhold som samsvarer med det dataene predikerer. Et eksempel på dette er produksjonen av serien ”*House of Cards*”. Basert på kundedata visste Netflix at brukerne sine likte den originale britiske ”*House of Cards*”-serien, at de var interessert i politiske thrillere, og at de likte filmer med Kevin Spacey (Hult, 2014). Denne informasjonen brukte de så til å lage en serie som var skreddersydd for sine brukere. Videre benytter selskapet data, kompliserte algoritmer og kraftige anbefalingsmotorer for å hjelpe kunden å sile gjennom det store tilbudet av innhold. På denne måten har Netflix mulighet til å unytte sin enestående direktekontakt med publikum for å promotere et gitt innhold til det mest sannsynlige publikummet på plattformen (Smith & Telang, 2016).

4.3.2 Netflix sin påvirkning på den norske TV-bransjen

Aktørene i den norske TV-bransjen fulgte nøye med på inntredenen til Netflix i det norske markedet, og var nysgjerrige på hva inntredenen ville ha å si for bransjen. Det var få, hvis noen, som hadde spådd hvor raskt Netflix kunne skape endringer i det norske TV-markedet.

” Jeg tror nok alle trodde at den type måte å lage TV på var fremtiden, men at det går så fort, det er det som overrasker de fleste tror jeg. Det tok et halvt år til et år, så hadde de 3-400 000 abonnenter.”

- Leder i NRK

Netflix ble hovedsakelig sett på som en utfordrer om publikums tid, og ved etableringen gikk aktørene i den norske TV-bransjen fra det de kalte å konkurrere i et norgesmesterskap til et verdensmesterskap. Plutselig måtte bransjen forholde seg til store gigantiske aktører med store budsjetter og høy teknologisk kraft. Denne teknologiske kraften har gjort Netflix sin tjeneste godt utviklet, og som markedsledende i det norske strømmemarkedet anser mange Netflix sin plattform som bransjestandarden.

Netflix anså sin ekspansjon til Norden som sin mest vellykkede så langt (Eckblad, 2013), og ved deres inntreden uttalte Netflix-gründer Reed Hastings at deres inntreden trigget konkurransen, og at de så på de nordiske landene som sentrumet for et globalt slag om fjernsynets fremtid (Eckblad mfl., 2012). Flere av de norske aktørene har uttalt at Netflix sin inntreden har bidratt til å gjøre det norske markedet mer modent for strømming og mulighetene som ligger i teknologien. Som nevnt, så ligger nordmenn på toppen i verden på penger brukt på strømmetjenester, og Netflix sin inntreden kan på mange måter anses som en

katalysator for dette. I dag er Netflix markedsleder på det abonnementsfinansierte strømmemarkedet med 36%, basert på antall husstander som abonnerer på én eller flere strømmetjenester (se vedlegg 9). Dette underbygges også i vedlegg 10 som viser daglig dekning for ulike strømmetjenester, hvor 15% av den norske befolkning så på Netflix daglig i 2016.

4.4 En ny TV-hverdag

Dagens TV-bransje er en ganske annerledes bransje enn det den var for 20-30 år siden. Siden det første tiåret av 2000-tallet, har man sett en stadig nedgang i tradisjonell TV-seing (Medienorge, 2017b), økt bruk av internett på mobil (NRK, 2017) og en kraftig økning i andelen av befolkningen som sier de benytter seg av en eller flere strømmetjenester (se vedlegg 7, 11 og 12). Det er ingen tvil om at strømmeteknologien har kommet for å bli, og dens inntreden har ført til store endringer for hele verdikjeden til TV-bransjen. Den nye teknologien har visket vekk landegrenser og i dag finner man flere internasjonale aktører på markedet som Netflix, HBO Nordic, og nyligst Amazon Prime Video (Holmslet, 2017). Komplementær teknologi har gjort det mulig for hvem som helst å produsere innhold, og man kan lett distribuere innholdet selv gjennom for eksempel en kanal på Youtube. For sluttbrukeren betyr den nye TV-hverdagen en helt ny frihet, hvor man kan velge å se hva man vil og når man vil, så lenge man har de rette abonnementene. Aktørene hevder at dette har ført til en reduksjon i piratkopiering, som tidligere var et mye mer utbredt problem i bransjen enn det det er i dag.

Nye krav til aktørene

For TV-kanalene har strømmeteknologi ført til en rekke endringer. Tidligere ble strømming ansett som en *"catch-up"*-tjeneste, hvor man kunne se en episode eller et program man hadde gått glipp av. Nå fungerer tjenesten mer eller mindre som en egen kanal, og stadig større andeler av aktørenes totalbudsjett allokeres til en satsing på strømming. Videre har rettighetsvinduet blitt mye mer komplekst og det har blitt vanskeligere å sikre seg rettigheter som er tilpasset publikums nye medievaner. Dette skyldes at det kreves helt andre rettigheter for å ha en dramaserie liggende ute på plattformen eller sende et klipp av høydepunktene fra en fotballkamp, enn hva det trengs for å sende programmet/kampen én gang på lineær-tv. Det har også blitt vanskeligere for de nasjonale aktørene å tilby godt innkjøpt internasjonalt innhold, ettersom globale aktører sikrer seg de globale rettighetene. Spesielt internasjonalt

drama og sport er sjangre hvor man har sett store prisøkninger i programmenes rettigheter. Dette har ført til at norske aktører i økende grad har valgt å samarbeide om store internasjonale sportsarrangement. Samarbeidet mellom NRK og TV 2 om fotballVM og EM er et godt eksempel på dette (Syversen, 2014). I tillegg har man også sett økt hyppighet på nordiske samarbeid og samproduksjoner, slik dramaserien *Broen* er et godt eksempel på (Fordal, 2016).

Den økte globale konkurransen har videre ført til at sluttbrukerne setter større krav til kvalitet på innholdet. For norske aktører skaper dette utfordringer, da kvaliteten på norske og nordiske produksjoner sammenlignes med store amerikanske produksjoner med enorme budsjetter i ryggen. Verdt å merke seg er at når norske aktører lykkes med en produksjon, er ikke de globale aktørene i nærheten av å ha samme oppslutning på sine produksjoner i Norge (Nipen, 2015). Et eksempel på dette er NRK-serien *"Kampen om tungtvannet"* som ble fulgt av 1,2 millioner seere da det ble vist i 2015. De utenlandske aktørene begynner imidlertid også å vise interesse for norsk og nordisk innhold. For innholdsprodusentene betyr dette nye muligheter, da de kan selge sine produksjoner til globale aktører og på den måten nå ut til et større publikum. Et eksempel på dette er danske Miso Film som lager Netflix sin første egenproduserte storsatsing i Norden (Dagbladet, 2016).

Godt innhold av høy kvalitet er viktig for at aktørene kan sikre seg store seermasser. For de kommersielle aktørene er det viktig å ha 12-måneders kunder for å sikre inntekter, da ingen abonnementsfinansierte strømmetjenester benytter bindingstid og det er enkelt for en sluttbruker å bytte tjeneste. For NRK som tilbyr en gratis tjeneste, vil godt innhold være vesentlig for å sørge for at lisensbetalerne får mest mulig igjen for lisenspengene. Videre er det ikke nok å tilby godt innhold. Teknologien må også fungere og dette innebærer både at plattformen må være brukervennlig, og at strømmetjenesten er tilgjengelig på den enheten brukeren ønsker å strømme fra. Dersom teknologien ikke er tilfredsstillende for sluttbrukerne, er dommen knallhard. Dette ser man eksempelvis gjennom gjentatte klagestormer når strømmetjenestene opplever tekniske problemer. Dersom det er problemer med tjenesten, er det TV-kanalene som får høre det. Per dags dato er det tegn på at hele strømmemarkedet har en vei å gå på å tilfredsstillende brukeren. Dette ser man eksempelvis ved at strømmetjenester kommer nest dårligst ut over bransjer på BI's kundebarometer (Handelshøyskolen BI, 2017).

Et endret fokus

Den nye TV-hverdagen har også ført til organisasjonsendringer for de store TV-husene. Samtlige aktører har gått gjennom store nedbemanningsprosesser for å kunne drive virksomheten mer effektivt (Graatrud, 2016; NTB, 2017). Et eksempel på dette er TV 2 som i sin strategiplan "TV 2 i 2020" planlegger å kutte 350 millioner i kostnader, gjennom blant annet nedbemanning (Eckblad & Husby, 2016). Samtidig har de teknologiske endringene ført til en etterspørsel etter ny kompetanse. Der andre må gå, er det blant annet utviklere som kommer inn igjen.

Bedriftene har også måttet endre fokus, og strømming spiller stadig en større rolle i organisasjonene. Rundt 2016 definerte NRK at NRK nett-TV-spilleren deres var like viktig som TV-kanalen NRK1 på det rent publisistiske. TV 2 jobber i 2017 med å bygge en mer autonom TV 2 Sumo, og har valgt å skille tjenesten ut i en egen organisasjon. Videre har de ansatt tidligere administrerende direktør i RiksTV, Christian Birkeland, som sjef for TV 2 Sumo (Jerijervi, 2016). En leder i Discovery Networks Norway innrømmer at de har vært senere ute med sine digitale initiativer enn NRK og TV 2, men mener ikke at dette påvirker deres handlingsevne fremover: *"Det er store planer, store investeringer. Jeg er optimistisk med tanke på Discovery's evne til å ta en posisjon."*

Til tross for det endrede fokuset er tradisjonell kringkasting på ingen måte død. Rundt 80-85% av all TV-seing på NRK blir fortsatt lineært kringkastet, og de kommersielle aktørene hadde rent inntektsmessig sitt beste annonseår noen sinne i 2016, med en oppgang på 3,1 % fra fjoråret (Medienorge, 2017e). Antallet sendeflater har holdt seg stabile, noe vedlegg 1 viser. TV 2 har uttalt at man ser en økning av antallet som ønsker å annonsere på TV, og at prisen for annonser har holdt seg relativt stabil. En leder i TV 2 forklarer at dette kan ha en sammenheng med at TV er et veldig sterkt medium å annonsere på:

"Hvis du skal annonsere for et nytt produkt så vet du at du kan få en garanti på at reklamen treffer flere millioner nordmenn hver dag gjennom TVen. Denne rekkevidden er det ingen andre medier som har"

– Leder i TV 2

En oversikt over utviklingen fra 2010 kan ses i vedlegg 13, hvor annonseinntektene sammenlignes med tilsvarende tall for trykte medier og internett. Av inntektene på internett, går store andeler til ikke-redaksjonelle medier som Google og Facebook (Eckblad, 2017).

Web-TV representerte 8,3% av de totale annonseinntektene på internett i 2016 (Medienorge, 2017e).

NRK forklarer at det har vært en læringsprosess for mange ansatte å klare å forstå at endringer i selskapet er nødvendig, når tallene sier at kringkasting fortsatt er den største distribusjonskanalen. Videre uttaler Discovery Networks Norway at det digitale raskt kan havne i andre rekke, ettersom det er få aktører som i dag greier å kommersialisere og skalere godt nok på digitaløkonomien. Det påpekes også at hvis man ser på trender og hastigheten på endringene, så er det mye som tilsier at det digitale burde være førsteprioritet. Aktørene presiserer imidlertid at det har vært mye mindre bråk rundt endringsprosessen enn hva det kunne ha vært. En leder i Discovery Networks Norway peker på at dette kan ha med at de ansatte i TV-bransjen også er brukere av tjenesten.

”Jeg har vanskelig for å se at det sitter en veldig motvillig gjeng et sted i bedriften. Som bruker av medier må man forstå at all den tid man selv konsumerer innhold på en annen måte, vil ha implikasjoner for oss og leveransen. Jeg opplever stor nysgjerrighet og interesse for å forstå endringene, fordi man også er en del av det som bruker.”

- Leder i Discovery Networks Norway

Aktørene konstaterer allikevel at kan være vanskelig å handle raskt nok, ettersom endringene er så fundamentale, og endringstakten i bransjen er så høy.

4.5 Casevedlegg

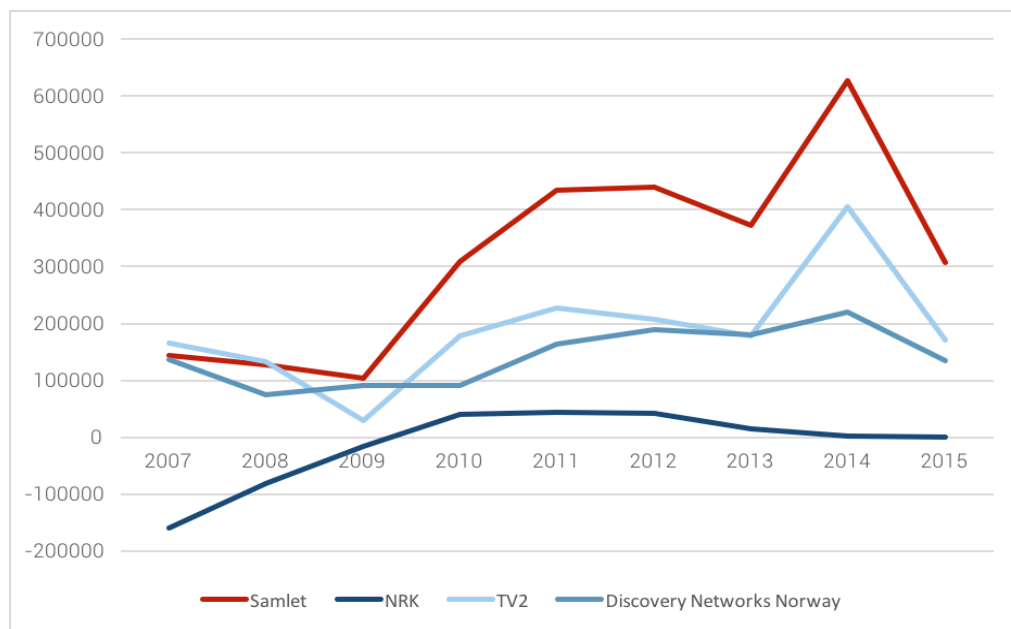
Vedlegg 1: Markedsandeler ulike TV-kanaler

Adaptert fra Medienorge (2017h)

År	NRK1	NRK2	NRK3	TV2	TV2 Zebra	TV2 Nyhet	TV2 Film	TV2 Humør	TV2 Bliss	TV2 Livsstil	TV2 Sport	TVNorge	Fem	Max	Vox	Eurosport Norge	TV3	ZTV	Viasat4	TV6	Canal9	Matkanalen	Andre
2016	307	53	3	18,3	2,2	2,8	0,1	0,7	1,1	1,5	0,8	7,1	2	3,1	1,8	0,4	4,7	-	2,1	1,5	-	-	0,1
2015	318	52	3,4	18,2	2,3	2,7	0,5	0,5	1,2	0,3	0,9	7,4	2,2	3,2	1,9	-	3,8	-	2,1	1,3	-	-	1,6
2014	296	4,7	3,4	21,3	2,3	2,6	0,5	-	1,2	-	0,8	8,1	2,3	2,8	1,9	-	3,6	-	2,2	1	0,1	-	1,4
2013	324	5,3	3,6	18,9	1,9	2,2	0,5	-	1,2	-	0,4	7,8	2,2	2,7	1,4	-	4,5	-	2,4	-	0,3	-	1,5
2012	319	5,3	3,9	19,3	2,3	2	0,6	-	1,3	-	-	7,6	2,2	2,4	1	-	4,4	-	2,6	-	-	-	1,3
2011	317	5,3	3,9	19,3	2,7	2,2	0,7	-	1,4	-	-	7,9	2,1	1,7	-	-	5,3	-	2,9	-	-	-	1,2,8
2010	325	4,6	3,8	20,5	3	2,1	0,7	-	0,2	-	-	7,3	2,4	0,3	-	-	6,2	-	3,7	-	-	-	1,2,8
2009	319	4,1	3	22,1	3,2	1,8	0,8	-	-	-	-	7,5	2	-	-	-	6,5	-	3,6	-	-	-	1,3,5
2008	324	3,4	1,9	25,3	3	1,1	0,7	-	-	-	-	8,4	1,5	0,7	-	-	6,3	-	2,4	-	-	-	1,3,6
2007	376	3,5	0,4	28,9	2,4	0,5	0,5	-	-	-	-	9,5	0,2	-	-	-	5,4	0,5	0,6	-	-	-	1,0,1
2006	399	3,6	-	30,1	1,3	-	-	-	-	-	-	9,9	-	-	-	-	6	0,6	-	-	-	-	8,5
2005	401	3,8	-	29,4	-	-	-	-	-	-	-	11	-	-	-	-	6,1	-	-	-	-	-	9,5
2004	407	3,4	-	30	-	-	-	-	-	-	-	9,5	-	-	-	-	6,4	-	-	-	-	-	10
2003	402	3,4	-	29,5	-	-	-	-	-	-	-	10,3	-	-	-	-	6,4	-	-	-	-	-	10,2
2002	392	3	-	32,2	-	-	-	-	-	-	-	9,6	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	10
2001	381	2,9	-	31,4	-	-	-	-	-	-	-	10,1	-	-	-	-	6,7	-	-	-	-	-	10,7
2000	377	2,8	-	31,7	-	-	-	-	-	-	-	9,5	-	-	-	-	7,8	-	-	-	-	-	10,4
1999	36	3	3	31	-	-	-	-	-	-	-	9	-	-	-	-	8	-	-	-	-	-	13
1998	38	3	3	30	-	-	-	-	-	-	-	9	-	-	-	-	7	-	-	-	-	-	13
1997	41	2	2	31	-	-	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-	7	-	-	-	-	-	11
1996	43	1	1	32	-	-	-	-	-	-	-	7	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	12
1995	43	-	-	31	-	-	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	13
1994	48	-	-	26	-	-	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	12
1993	53	-	-	20	-	-	-	-	-	-	-	9	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	12
1992	62	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-	8	-	-	-	-	-	15

Vedlegg 2: Utvikling årsresultat

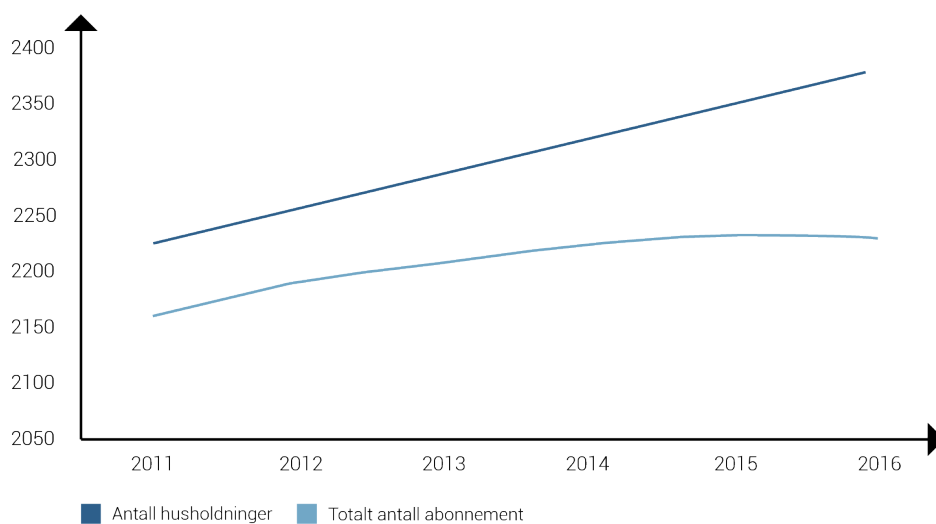
Tall for NRK, TV 2, Discovery Networks Norway, samt samlet



Utarbeidet basert på tall fra proff.no

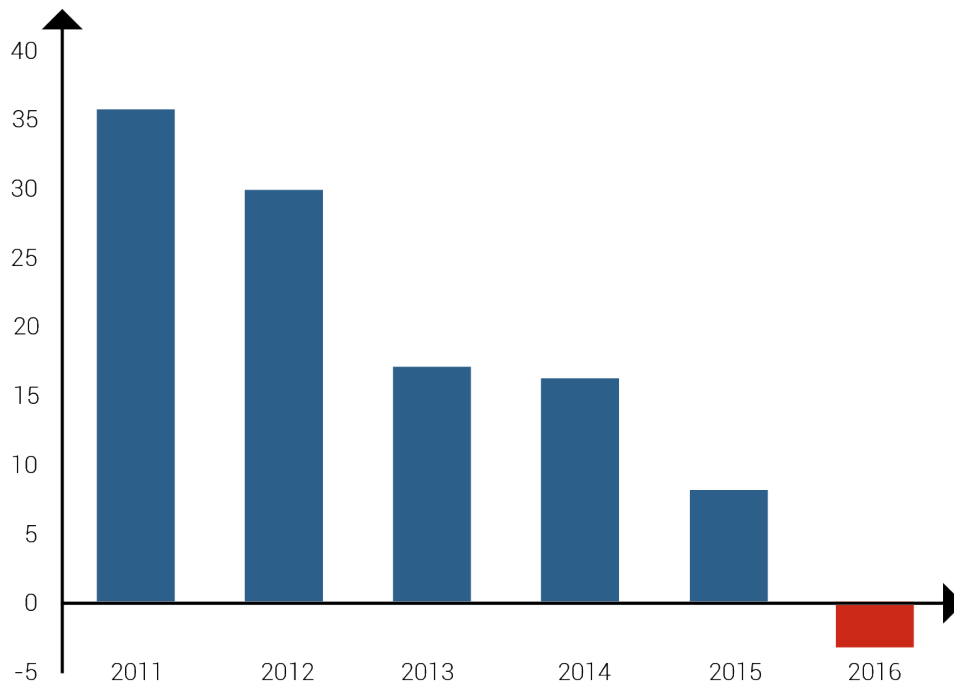
Vedlegg 3: Abonnement for overføring av TV

Totalt antall abonnement vs. Totalt antall husholdninger (i 1000)



Adaptert fra Olsen (2017)

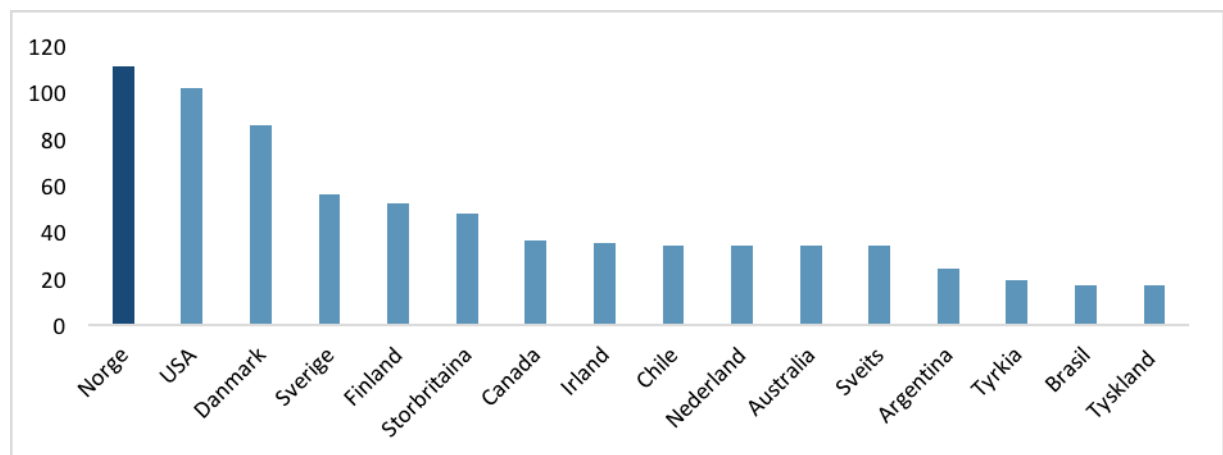
Årlig endring i antall abonnement (i 1000) (basert på forrige graf)



Adaptert fra Olsen (2017)

Vedlegg 4: USD brukt på strømmetjenester

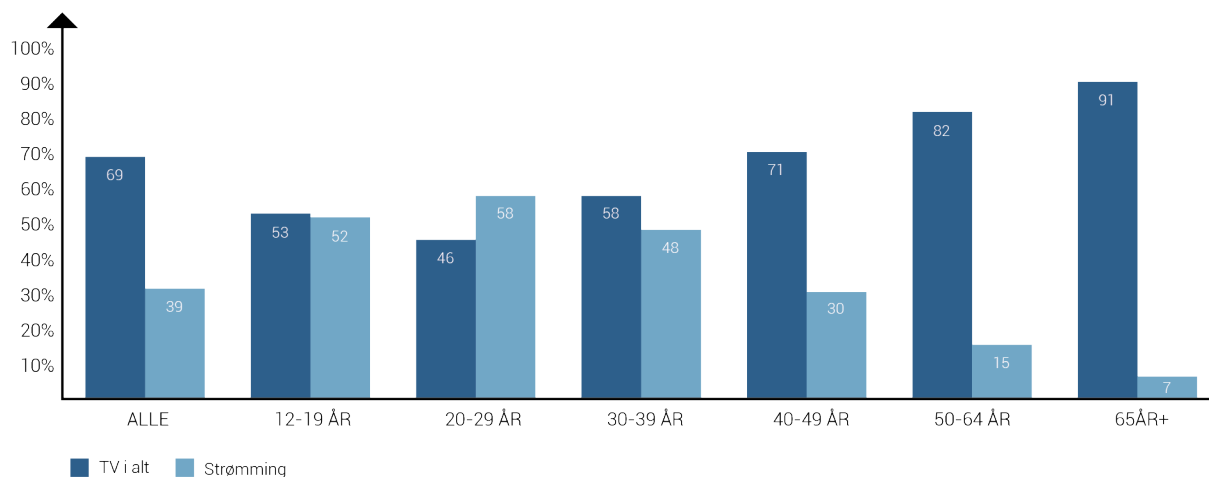
Gjennomsnittlig USD brukt på abonnementsbaserte strømmetjenester per husstand i 2016



Adaptert fra NRK (2016), Kilde: IHS Markets

Vedlegg 5: Daglig dekning ulike aldersgrupper

Daglig dekning i % av befolkningen år 2016, kringkasting VS strømming, aldersgruppe



Adaptert fra NRK (2017), Kilde: Kantar TNS Forbruker og Media

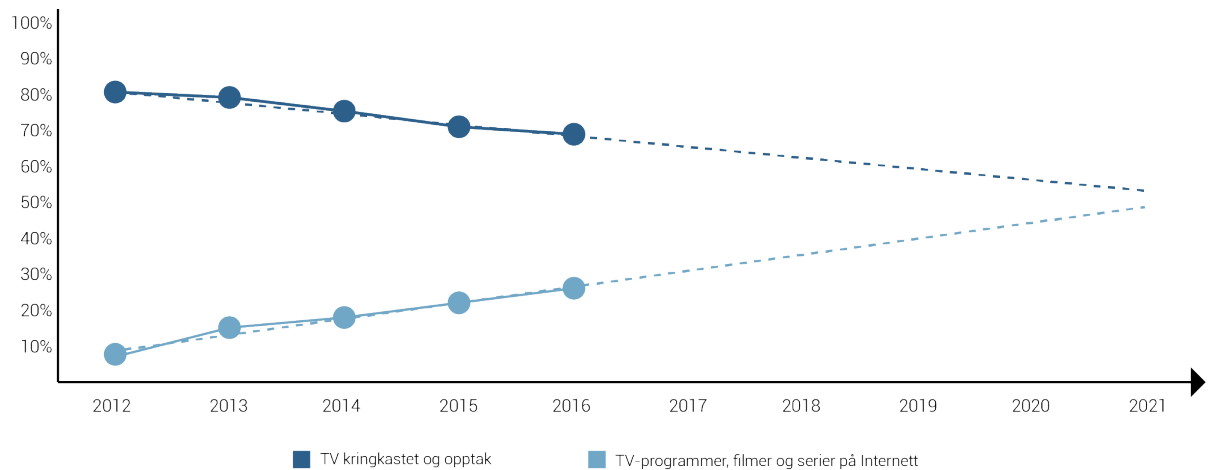
Vedlegg 6: Tilgjengelighet på ulike plattformer

Hvilket år de ulike aktørene ble tilgjengelige på ulike plattformer

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Netflix	Playstation, Internettilkoblede TVer, andre internettilkoblede enheter	iPhone, iPad, iPod Touch, Nintendo Wii		AppleTV (i Norge)				
NRK Nett-TV				iPhone, iPad		AppleTV, SmartTV, Playstation		
TV 2 Sumo			iPad iPhone			AppleTV, SmartTV, Playstation		
Dplay								iPhone, iPad, iPod Touch, AppleTV

Vedlegg 7: Utvikling daglig dekning strømming/kringkasting

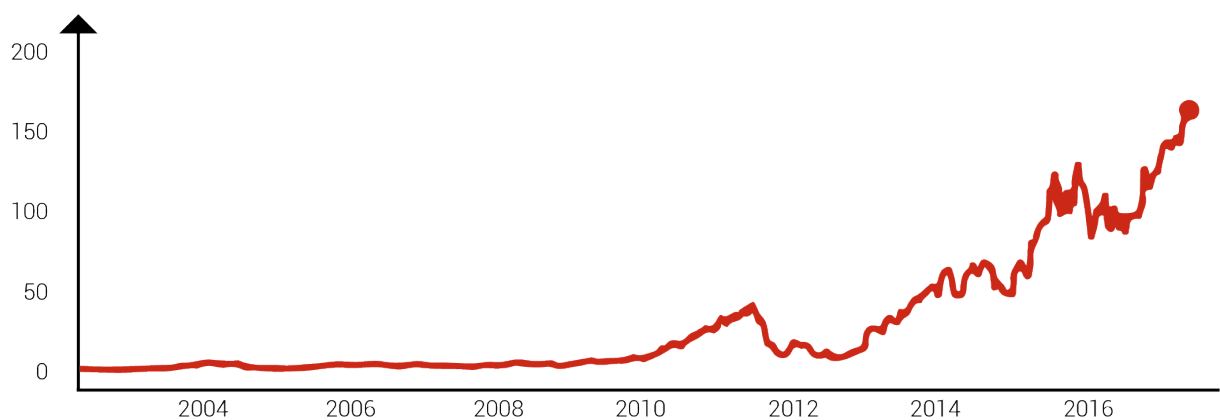
Daglig dekning i prosent av befolkningen, kringkasting VS strømming



Adaptert fra NRK (2017), Kilde: Kantar TNS Forbruker og Media, samt Interbuss

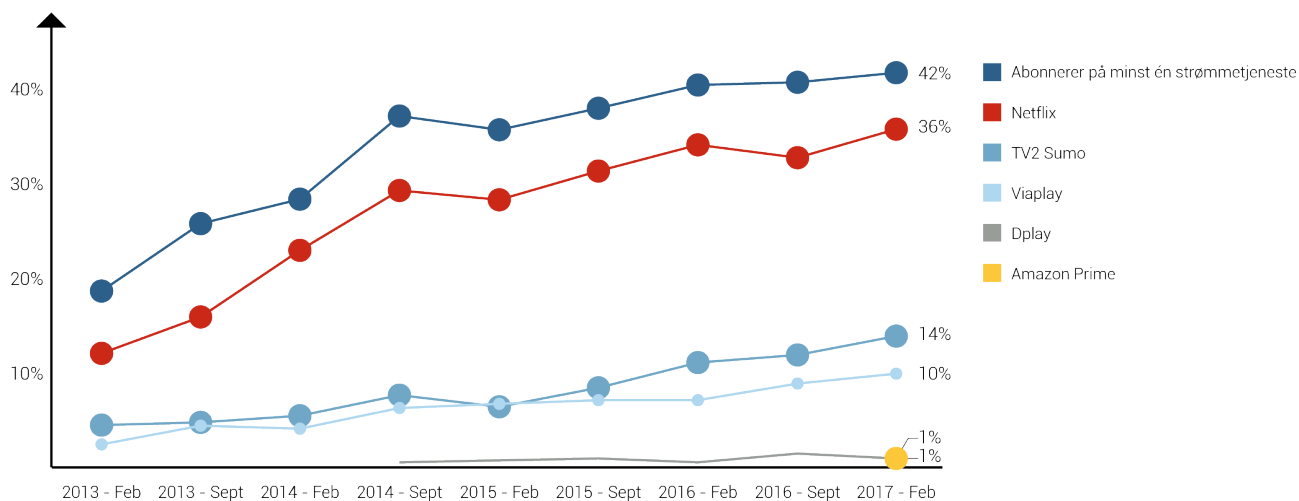
Vedlegg 8: Utvikling av aksjekurs – Netflix

NFLX, NASDAQ



Adaptert fra Yahoo Finance (2017)

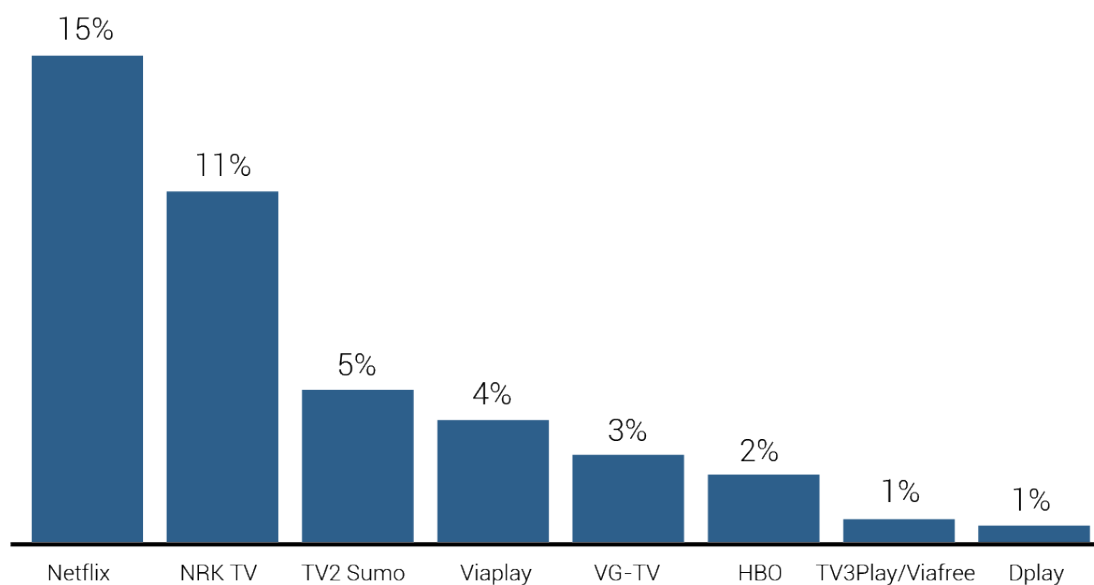
Vedlegg 9: Antall husstander som abonnerer på "alternativ" TV



Adaptert fra NRK (2017), Kilde: Kantar TNS TV-utstyrsundersøkelse

Vedlegg 10: Strømmeaktører, daglig dekning

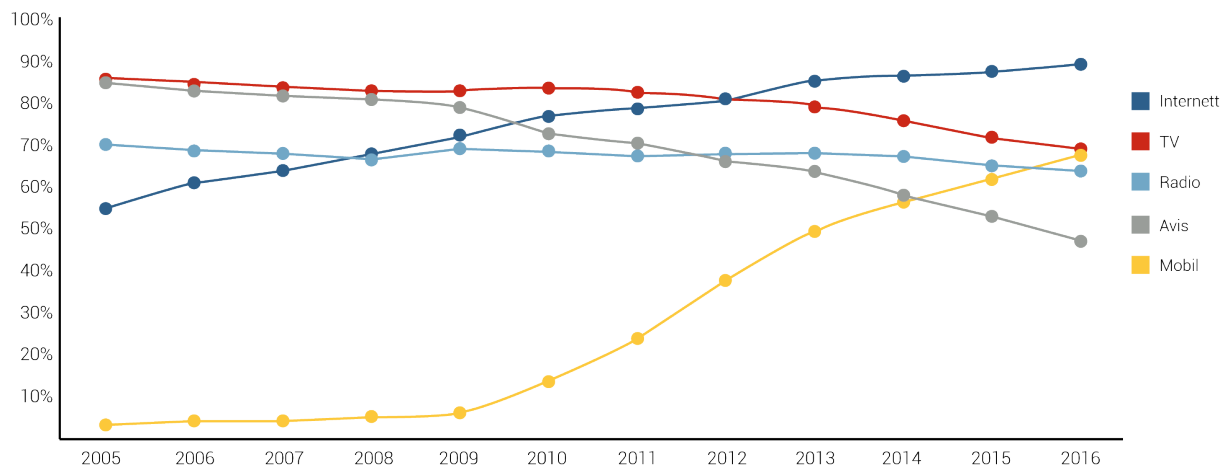
Daglig dekning strømming år 2016, ulike aktører



Adaptert fra NRK (2017), Kilde: Kantar TNS TV-utstyrsundersøkelsen september 2016

Vedlegg 11: Mediers utvikling i daglig dekning

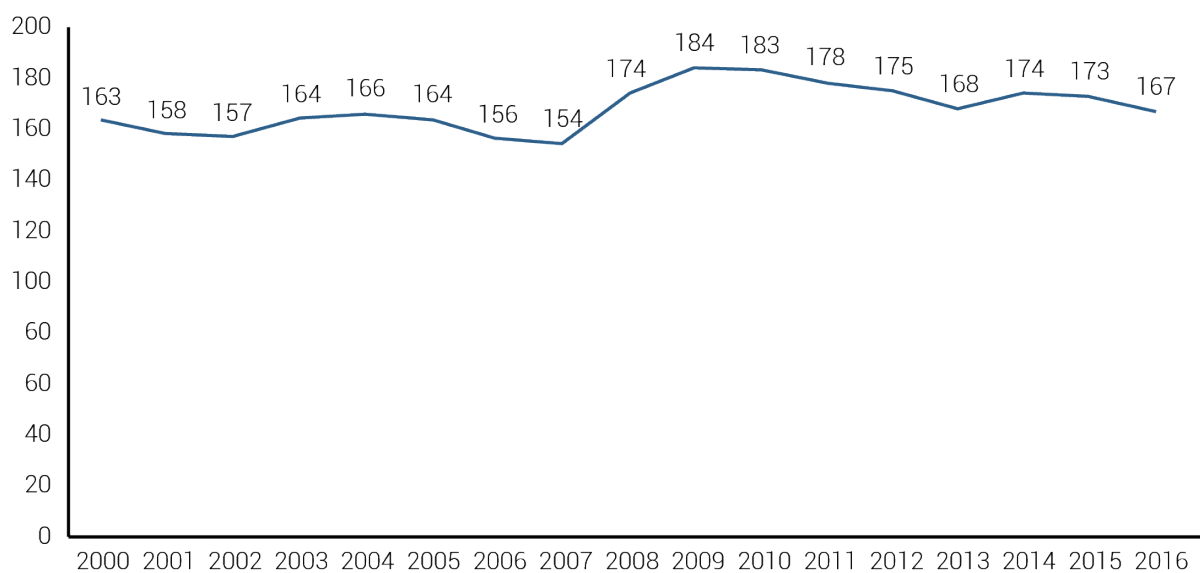
Daglig dekning for de ulike mediene



Adaptert fra NRK (2017), Kilde: Kantar TNS Forbruker og Media

Vedlegg 12: Utvikling gjennomsnittlig seertid per døgn

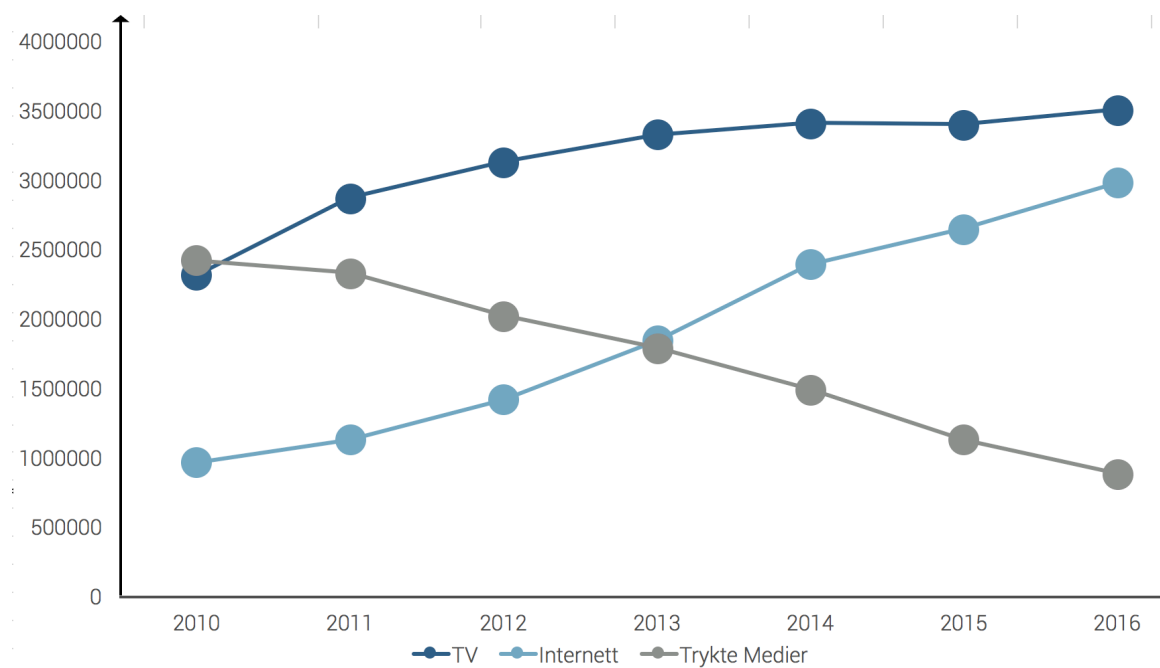
Alle aldersgrupper 12+



Adaptert fra Medienorge (2017b)

Vedlegg 13: Utvikling reklameinntekter for TV

Oppgitt i 1000 NOK



Utviklet på bakgrunn av Medienorge (2017e).

5. Analyse

I dette kapitlet av masterutredningen gjør vi en faglig analyse av casen for å besvare problemstillingen som ble presentert i kapittel 1. Analysen er utarbeidet i lys av teorien vi presenterte i kapittel 2. Innledningsvis tidfester vi når vi mener det teknologiske sjokket fant sted og påpeker hvilke endringer dette har ført til i TV-bransjens evne til å skape og kapre verdi. Vi tar deretter for oss hvordan aktørene i bransjen har respondert som følge av teknologiens utvikling. For å forstå motivasjonen bak valgene som er tatt, analyserer vi hvilke av de norske aktørenes opprinnelige ressurser som har vært overførbare til den nye posisjonen og vi ser også på hvilke ressurser de har måttet anskaffe seg. Avslutningsvis drøfter vi hvordan aktørene har anskaffet seg disse ressursene, før vi presenterer noen framtidsutsikter.

5.1 Det teknologiske sjokket

Norge har lenge vært langt fremme på teknologiutviklingsfronten, og utviklingen av komplementær teknologi, som for eksempel en godt utbygd infrastruktur for internett, har vært medvirkende årsaker til at aktører i den norske TV-bransjen tidlig begynte å eksperimentere med strømmeteknologi. TV 2 utpeker seg som en pioner på teknologifronten og selskapet utviklet allerede i 2002 den første teknologien til det som i dag er kjent som TV 2 Sumo. På denne tiden var ikke strømming utbredt, og lineær kringkasting var på sitt sterkeste. Dette peker på at strømmetjenester var nisjepreget, siden det kun var et fåtall som valgte å benytte seg av dem. Aktørene opplevde også kritikk grunnet en lite velfungerende teknologi. Dette bærer preg av at teknologien ikke var godt forstått, og at aktørene var i en eksperimenteringsfase med satsingen.

De første tegnene på at strømming av videofiler hadde potensiale til å bli en utfordrer til lineært kringkastet TV, identifiserer vi til 2007/2008. På dette tidspunktet valgte flere internasjonale aktører å lansere sine strømmetjenester, og man opplevde en økt satsing på strømming hos noen av de norske aktørene, slik som NRK og TV 2. Ettersom antall brukere av strømmetjenester økte gradvis, anser vi ikke denne utviklingen som et tydelig brudd på forventningene til teknologiens etterspørsel, noe som i følge Argyres mfl. (2013) er nødvendig for at et teknologisk sjokk skal ha funnet sted.

I 2010 opplevde Netflix en stor økning i aksjeprisen, hvor investorene fikk økte forventninger til Netflix grunnet en klarere satsing på strømming, et bedre tilbud og globale ekspansjonsplaner. Denne kraftige økningen kan anses som en stor uforventet økning i forventet etterspørsel for strømmeteknologi globalt. Ettersom Netflix ikke var etablert i Norge i 2010, kan det sies at denne økningen i forventet etterspørsel ikke hadde noe direkte utslag for det norske markedet, men det må allikevel ha sendt signaler om at noe var i ferd med å skje. Videre så man i Norge starten på en nedadgående trend for gjennomsnittlig daglig seertid på kringkastet TV, og starten på en sterk oppadgående trend for daglig internettbruk på mobil (se vedlegg 11 og 12). Dette kan betraktes som indikatorer på at brukervanene til norske konsumenter var i ferd med å endre seg i 2010.

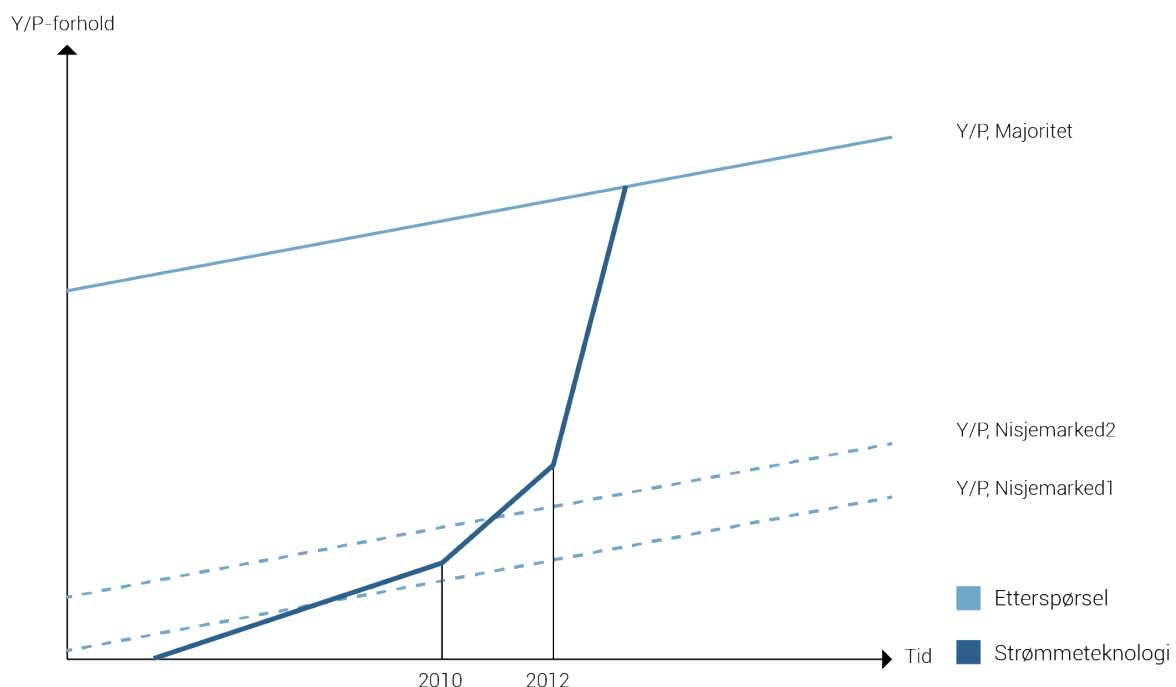
Det er allikevel ikke før i 2012 at vi ser et klart brudd på den normale konkurransesituasjonen i den norske TV-bransjen. Netflix sin inntreden på det norske markedet skapte en stor økning i antallet brukere av strømmetjenester, og drøye to måneder etter etablering oppga hele 11% av befolkningen at de benyttet seg av Netflix minst en gang i uken. Som aktørene i bransjen påpeker, var de klar over at strømming var framtidens måte å lage TV på, men ingen hadde forutsett hvor raskt disse endringene ville skje. Dette tilsier at Netflix skapte en uforventet høy etterspørsel etter strømmetjenester, og én bedrifts inntreden på markedet fikk ringvirkninger for hele bransjen.

De norske aktørene var selv ikke årsaken til denne økningen i etterspørsel, og man kan derfor si at endringene i den normale konkurransesituasjonen var eksogent gitt for majoriteten i markedet. Dette er i følge Lien mfl. (2016) et krav for at endringen skal kunne kalles et teknologisk sjokk. Videre kan den raske utviklingen tyde på at Netflix sin teknologi utviklet seg til å bli en bransjestandard i det norske markedet, da store seergrupper valgte å adaptere til teknologien først etter deres inntreden. Det er heller ingen andre aktører på det norske markedet som har klart å opparbeide seg samme markedsandeler på strømmemarkedet, og Netflix sin plattform kan derfor betraktes som en dominant versjon av teknologien.

På strømmeplattformene til de norske aktørene kan man i dag velge å strømme lineært gjennom en "Over-the-top"-løsning (OTT) og har da tilgang til alt innholdet som også er tilgjengelig gjennom lineært kringkastet TV. Man kan derfor si at strømming leverer godt nok på eksisterende produktdimensjoner til å kalles et fullverdig substitutt for de tradisjonelle tjenestene (Christensen, 1997). Samtidig leverer strømming også på andre

produktdimensjoner som man ikke får gjennom den tradisjonelle distribusjonsmetoden, ved at man eksempelvis kan se kanalenes utvalg når og hvor man vil, gjennom en "On Demand"-løsning (OD). Strømming øker i de fleste aldersgrupper og, som man kan se i vedlegg 9, abonnerte mer enn 40% av husholdningene på minst én strømmetjeneste i 2016. Dette taler for at strømming har nådd ut til massemarkedet, noe som også er en indikator på at strømming har utviklet seg til å bli et fullverdig substitutt for lineært kringkastet TV. Vi ser allikevel at kringkasting fortsatt er den største distribusjonskanalen, men dersom trenden fortsetter slik som den gjør i dag, viser vedlegg 7 at strømming vil være en like stor distribusjonskanal innen fem år.

Ut i fra våre funn har vi oppsummert strømmeteknologiens utvikling i *figur 5*, adaptert av Christensen (1997). Frem til 2010 var strømmeteknologien relativt lite utbredt, og norske aktører eksperimenterte med teknologien. Teknologien var følgelig kun god nok til hva et nisjemarked etterspurte, illustrert ved *nisjemarked 1*. Dette nisjemarkedet kan tenkes å bestå i stor grad av relativt unge, teknologisk kunnskapsrike mennesker. Disse er vant til å ta i bruk ny teknologi, og det kan derfor tenkes at de så med nysgjerrighet på strømmeteknologien og mulighetene den ga. Den slake kurven illustrerer at ytelses/prisforholdet økte sakte. Dette reflekterer det faktum at aktørene stadig lærte den nye teknologien bedre å kjenne, samtidig som komplementær teknologi ga nye muligheter. På denne måten kunne aktørene stadig levere et noe bedre produkt.



Figur 5: Strømmeteknologiens utvikling, adaptert fra Christensen (1997).

I 2010 har vi illustrert en knekk i strømmeteknologiens ytelses/pris-forhold. Netflix opplevde da en økt forventet etterspørsel etter tjenesten sin og en større innholdskatalog gjorde strømmetjenesten mer attraktiv. Samtidig hadde forbrukere i Norge startet å bruke mobilen til internett, noe som også ga nye muligheter for strømming. I de to årene som fulgte, tok flere og flere i bruk strømmetjenester i Norge og etterspørselen etter denne teknologien økte. Dette kan eksempelvis ses gjennom VGTVs suksess ”*Fanthomas*” (Bruaset & Schau-Larsen, 2011), eller rettsaken til Anders Behring Breivik (Hagen, 2012), som førte til en stor økning av videostrømmede medier. Man kan på denne måten si at strømmeteknologien nådde ut til nye nisjemarkeder, illustrert ved *nisjemarked 2*. Teknologien var ikke lengre kun for de teknologisk kunnskapsrike. Den ble også attraktiv for eksempelvis unge som ville underholdes på VG, eller voksne som anså strømming en beleilig måte å følge en av Norges viktigste rettsaker i arbeidstiden.

Da Netflix etablerte seg i Norge i 2012, økte etterspørselen etter strømmetjenester betraktelig i det norske markedet. Som illustrert så man da en stor forbedring i ytelses/pris-forholdet til strømmetjenester, og dette er det flere underliggende årsaker til. Ved Netflix sin inntreden fikk man en stor tilførsel av innhold som kunne strømmes, og det hele kunne fås for kun 79 kroner, uten noen form for annonsering på plattformen. Netflix sin katalog var større enn det andre aktører på markedet kunne tilby, samtidig som den også var rimeligere. Tilbudt innhold anses som et viktig aspekt for kundenes betalingsvilje for strømmetjenester, og man kan derfor si at Netflix sitt brede tilbud bidro til en økning i ytelses/pris-forholdet til teknologien. Siden Netflix sin strømeplattform var tilgjengelig på flere ulike enheter ved etablering, fikk de norske brukerne større fleksibilitet og muligheten til å strømme innholdet hvor og når de ville, noe som ikke var mulig hos de norske aktørene. Strømmetjenestens tilgjengelighet førte dermed til en videre økning i ytelses/pris-forholdet. Netflix lå også et hestehode foran de norske aktørene når det kom til teknologiutvikling, noe som førte til en bedre brukeropplevelse for kunden og en oppfatning av en høy kvalitet på tjenesten.

Disse overlegne aspektene ved Netflix sin tjeneste kan forklare hvordan selskapet greide å opparbeide seg en stå sterk posisjon i Norge i løpet av kort tid. De norske aktørene kunne ikke måle seg med Netflix på flere områder, og dette kan ha bidratt til at Netflix var det naturlige valget for mange. Videre var deres inntreden svært godt dekket i media, og merkenavnet ble fort kjent blant det norske folk. Det kan da tenkes at det var mange som var

nysgjerrige på tjenesten og ville teste den ut. Det at Netflix tilbød en måned gratis prøvetid bidro nok også til å redusere terskelen for å skaffe seg en brukerkonto. Vi hevder derfor at Netflix sin inntreden førte til en modning av det norske strømmemarkedet, som i ettertid har vist seg å ha stor påvirkning på TV-bransjens evne til å skape og kapre verdi.

5.2 Verdiskaping

Som det fremkommer av forretningscasen har utviklingen av strømmeteknologien ført til en rekke endringer i den norske TV-bransjen, og i de neste avsnittene vil vi diskutere hvordan aktørenes evne til å skape verdi har blitt påvirket. Som Lien mfl. (2016) poengterer, avhenger dette av kundenes og leverandørenes reservasjonspris, samt antall kunder i markedet og antall enheter per kunde. Vi har valgt å holde innholdsprodusenter og distributører utenfor diskusjonen, da vi ser sluttbrukerne og annonsørene som de mest relevante for å forklare utviklingen med hensyn på verdiskaping. Innholdsprodusenter og distributører vil imidlertid være relevante i diskusjonen rundt endring i verdiskaping. Vi velger også å konsentrere diskusjonen rundt kundenes- og leverandørenes reservasjonspris, samt antall kunder i markedet. Vi velger å se bort fra antall enheter per kunde, da vi ikke har konkrete data på dette. Det er allikevel tenkelig at det er flere sluttbrukere som benytter flere strømmeabonnement, som bidrar til en økt verdiskaping grunnet et større marked.

5.2.1 Annonsører

For de kommersielle aktørene er TV-bransjen tradisjonelt et tosidig marked, hvor man på den ene siden har seere og på den andre siden har annonsører. For å levere et godt innhold til seerne, er aktørene avhengig av annonseinntekter, og i følge Rochet og Tirole (2003) vil den opplevde verdien til annonsørene da avhenge av hvor mange seere TV-kanalene når ut til. Seerne, på den andre siden, opplever annonsering som en negativ eksternalitet og jo mer reklame de blir utsatt for, jo mindre verdi skapes for seerne (Wilbur, 2008). Av forretningscasen har det kommet frem at den daglige dekningen til lineær kringkasting har falt og at stadig flere velger å strømme. Til tross for dette viser vedlegg 13 at de totale annonseinntektene har holdt seg stabile, og aktørene i bransjen uttaler også at enkeltprisene på annonser er på tilnærmet samme nivå som de var før det teknologiske sjokket.

I lys av teori som omhandler tosidige markeder, kan det faktum at kringkasting har færre seere, men at annonseinntektene fortsatt er stabile, sies å stride noe med rasjonell tankegang.

Vi har derimot identifisert flere årsaker som i kombinasjon kan være med å forklare dette fenomenet. Først og fremst er det naturlig å tenke at den opplevde verdien til annonsørene faller i takt med at seere velger å forlate kringkastingsmarkedet. Med andre ord, så vil annonsørens reservasjonspris reduseres når seerne forlater de tradisjonelle underholdningskanalene. Dersom man da holder alle andre faktorer konstante, taler dette for at TV-husene har måttet sette ned prisen for annonsering på TV. En lavere pris har videre ført til at flere ønsker å annonsere på TV, noe som av forretningscasen fremkommer er et faktum. Som Lien mfl. (2016) fremhever, vil et større kundemarked øke den totale verdiskapingen, og denne effekten motvirker da den negative effekten av annonsørens reduserte reservasjonspris. Videre kommer det frem av casen at antall sendeflater har holdt seg stabile i perioden vi studerer. Flere annonsører og et konstant antall sendeflater, vil da øke rivaliseringen om annonseplassene, som igjen vil presse prisene opp. Dette kan være med på å forklare hvorfor vi ser stabile annonsepriser.

Videre kan denne stabile prisen tyde på at reservasjonsprisen til annonsørene ikke har falt i samme takt som seernes markedsflukt. Sett i lys av verdiskapingsteori kan dette indikere at annonsørene ikke har fått mye bedre muligheter til å annonsere utenfor markedet som analyseres, til tross for at seere velger å forlate det. Gjennom vår analyse har det fremkommet flere momenter som kan være med å forklare dette. En årsak kan være det faktum at deler av den totale strømmingen til aktørene er direktesendt. Som det fremgår av casen, forteller NRK at direktesendte programmer står for 30 % av deres totale strømming. Dersom vi antar at denne prosentandelen er tilsvarende for de kommersielle aktørene, vil annonsørene også nå ut til seere som strømmer lineært gjennom en OTT-løsning.

En annen årsak til en relativt stabil reservasjonspris, kan være at det ikke er like attraktivt å reklamere på strømmetjenester som på lineær-TV. Utviklingen av internett har gitt annonsørene bedre muligheter til å reklamere utenfor kringkastet TV, men casestudien avslører at kun 8,3% av reklameinntektene på internett går til web-TV. Dette er en relativt beskjeden andel og har muligens en sammenheng med at mange av strømmetjenestene er abonnementsbaserte. Tradisjonelt har ikke disse strømmetjenestene hatt reklame på samme måte som lineær-TV, noe som kan skyldes at reklamefrie Netflix raskt utviklet seg til å bli en bransjestandard i det norske strømmemarkedet. Det er derfor ikke nødvendigvis ønskelig for de norske aktørene å øke reklamenivået på strømmetjenesten, da dette vil gjøre kunden mindre fornøyd med tjenesten, gitt samme pris. Videre er vi som kunder vant med å indirekte betale for å slippe reklame på strømmetjenester. Et eksempel kan hentes fra

musikkverdens strømmetjenester, hvor man betaler for Spotify Premium for å unngå reklame. Lineær-TV har på motsatt vis vært reklamefinansiert siden oppstarten, og forbrukerne er mer innforstått med annonser i dette formatet. Det kan derfor argumenteres med at det er sterkere negative eksternaliteter knyttet til annonsering ved abonnementsbaserte strømmetjenester, og at man derfor ikke ser en større andel av reklameinntektene til internett her. På denne måten representerer ikke strømming en bedre mulighet for annonsørene sammenlignet med lineær-TV.

Den lave prosentandelen som går til web-TV kan også skyldes at det finnes andre, mer gunstige måter å reklamere på internett. De ikke-redaksjonelle mediene Facebook og Google er for eksempel attraktive partnere for annonsørene, ettersom de evner å skreddersy reklame til den enkelte bruker på en unik måte. Ut i fra informasjonen i vedlegg 13, kan det imidlertid tyde på at andelene som går til Facebook og Google i første omgang bevilges fra trykte medier fremfor lineær-TV. Dette kan forklares med at TV er et mye sterkere medium enn trykte medier, hvor man til tross for en nedgang i daglig dekning fortsatt kan nå store kundemasser direkte i hjemmet.

5.2.2 Sluttbruker

Ved strømmeteknologi blir sluttbrukeren en direktekunde av aktørene i bransjen, noe som øker markedsstørrelsen. Strømming åpner også for nye måter å skape verdi, da teknologien leverer på andre produktdimensjoner og dekker nye kundebehov enn lineær kringkasting. Tradisjonelt har sluttbrukeren kun hatt mulighet til å se innholdet når det faktisk sendes, så lenge man ikke har satt programmet på opptak. Med strømming kan seerne selv velge når de vil se innholdet, i tillegg til at man også kan bla i aktørenes kataloger for å finne annet innhold. Samtidig har aktørene mulighet til å gi anbefalinger basert på det de allerede har sett, noe som gjør det enklere å finne innhold som sluttbrukerne anser som relevant. Dette skaper en følelse av høy kvalitet på tjenesten. Innsikt i kundedata gir også muligheter for at aktørene kan produsere innhold som med stor sannsynlighet vil slå an hos kundene, noe som Netflix-serien *"House of Cards"* er praktksempelen på. På denne måten kan aktørene stadig lære kundene bedre å kjenne, og verdien på tjenesten øker ved at innholdet skreddersys til kundenes preferanser.

For å tiltrekke seg sluttbrukere, er det viktig for aktørene i bransjen å ha et godt og relevant innhold av høy kvalitet. Ved strømming har konkurransen om innhold og fokuset på

kvaliteten til innholdet økt. Dette har ført til at innholdet som tilbys sluttbrukerne har blitt bedre, og i kombinasjon med friheten til å se dette innholdet når man vil, har strømming blitt et enda sterkere substitutt til lineær kringkasting. Det kan derfor argumenteres for at ytelse/pris-forholdet til strømming har utviklet seg i positiv forstand, sammenliknet med lineær kringkasting. I følge Lien mfl. (2016) taler dette for en redusert reservasjonspris for kundene ved lineær kringkasting, og en økt reservasjonspris for strømming. Dette underbygges av det faktum at stadig flere velger å si opp kanalpakkene, og heller tegne et strømmeabonnement, såkalt ”*cabel cutting*” (se vedlegg 9 og 10).

Teknologisk utvikling, i kombinasjon med tøff konkurranse fra andre aktører, har også økt aktørenes lyst til å eksperimentere med nye former å skape verdi på, for å kunne differensiere seg og tiltrekke seg større deler av kundemassene. Ettersom strømming ikke er en enveisstrøm slik som kringkasting, har man mulighet til å skape en interaktiv prosess hvor seeren kan ta del i programmet. Med det har aktørene mulighet til å skape opplevelser på en måte som tidligere ikke har vært mulig og kan med det øke den opplevde kvaliteten for tjenesten og heve kundens reservasjonspris ytterligere. Et eksempel på dette er Discovery Networks Norway sin storsatsing ”*Lost in Time*”, hvor tre deltakere i studio, blir plassert i en virtuell verden for å konkurrere (Grøtte & Kroken, 2017). Samtidig kan seere ta del i de samme utfordringene gjennom programmets applikasjon, hvor de har mulighet til å vinne den samme pengepremien som deltakerne på TV. Programmet har imidlertid støtt på en rekke utfordringer og ble tatt av luften for en periode fordi teknologien ikke fungerte som den skulle. Dette kan tyde på at programmet gjerne er litt forut for sin tid, men eksempelet belyser allikevel mulighetene som finnes i strømmeteknologien.

Et siste moment som må nevnes i diskusjonen om sluttbruker og verdiskaping, er det faktum at strømmetjenester har bidratt til en sunnere forretningsmodell, hvor piratkopiering i dag er et mye mindre problem enn hva det tidligere har vært. Det at flere velger å tegne et strømmeabonnement fremfor å piratkopiere, peker på at strømming har utviklet seg til å bli et sterkere substitutt, hvor sluttbrukerne er villige til å betale den summen det koster for å kunne se filmer og serier på en lovlig og beleilig måte. På denne måten har strømmetjenester bidratt til at flere kunder har entret markedet, noe som øker størrelsen på markedet og den totale verdiskapingen. Her må det imidlertid presiseres at en strengere lovgivning knyttet til piratkopiering også kan være med på å forklare hvorfor færre laster ned ulovlig.

5.2.3 Delkonklusjon

Basert på analysen ovenfor vil vi hevde at den totale verdiskapingen i markedet har økt, som følge av strømmeteknologiens utvikling. Dette skyldes at det totale antallet kunder i markedet har økt, da annonsørene har blitt værende i markedet, samtidig som aktørene også har fått sluttbrukere som direktekunder ved strømming. Reservasjonsprisen til annonsørene ser videre ikke ut til å ha falt i samme takt som sluttbrukere har valgt å forlate markedet, noe som bidrar til å opprettholde verdiskapingen ved lineært kringkastet TV. Verdiskapingen ved strømmetjenester har videre økt betraktelig, da tjenesten muliggjør å skape verdi for kunden på helt nye måter. I kombinasjon øker den totale verdiskapingen betraktelig.

5.3 Verdikaping

Utviklingen av strømmeteknologi har også ført til endring i aktørenes evne til å kapre verdi. For å analysere hvordan verdikapingen endret seg som følge av strømmeteknologiens utvikling, drøfter vi endringer i strukturelle og strategiske etableringsbarrierer, samt endringer i bransjens rivalisering.

5.3.1 Etableringsbarrierer

Ved den teknologiske utviklingen, både av strømmeteknologi og komplementær teknologi, har vår analyse vist at etableringsbarrierene i bransjen har endret seg betraktelig. Vi vil i det følgende ta for oss egenskaper ved bransjen for å forklare hvorfor internasjonale aktører enkelt har klart å etablere seg på det norske markedet. Videre vil vi diskutere hvilke etableringsbarrierer utenforstående står ovenfor i dagens konkurransesituasjon.

I følge Porter (1979) anses irreversible kostnader som en strukturell etableringsbarriere. Før strømmeteknologiens gjennombrudd var det store irreversible kostnader forbundet med å etablere et TV-hus, samt produsere og distribuere innhold. Som det fremkommer av forretningscasen, var man avhengig av dyrt produksjonsutstyr og man måtte også ha tilgang til et sendenet for å få distribuert innholdet. Den teknologiske utviklingen har bidratt til å redusere både kostnadene ved produksjon og distribusjon av innhold. Gjennom internettets utvikling har det blitt mye rimeligere å distribuere innholdet via internett, og samtidig prisen på produksjonsutstyr har falt drastisk. Videre er man ikke lengre låst til landegrenser, og kan nå ut til hele verden med sitt innhold gjennom internett. Den

teknologiske utviklingen har derfor senket bransjens strukturelle etableringsbarrierer, ved å redusere de irreversible kostnadene knyttet til produksjon og distribusjon. Dette har gjort det enklere å etablere seg i markedet.

Det amerikanske og norske strømmemarkedet kan anses som relativt like, med tanke på utvikling av teknologi og internettinfrastruktur, og vi anser derfor disse som to nært beslektede bransjer. Som Lien mfl. (2016) bemerker, er det ofte aktører i nært beslektede bransjer som står ovenfor de laveste irreversible kostnadene knyttet til en etablering. Dette kan forklare hvordan Netflix relativt enkelt kunne entre det norske markedet ved å utnytte sin allerede oppbygde merkevare, strømmeteknologi og plattform. I ettertid har andre globale aktører som HBO og Amazon etablert seg i det norske markedet, og på samme måte som Netflix har de utnyttet skalafordelene av å allerede være etablert i et annet nært beslektet marked. Ved disse etableringene kunne de norske aktører svart med en aggressiv respons eksempelvis gjennom en priskrig. En priskrig er imidlertid kun lønnsom dersom sannsynligheten for å lykkes er stor (Lien mfl., 2016), og siden de globale aktørene er sterkere finansielt sett sammenlignet med de norske aktørene, hadde nok de norske aktørene mest sannsynlig kommet tapende ut av en slik priskrig.

Selv om teknologiutvikling og globalisering har bidratt til lavere etableringsbarrierer, ser vi allikevel en egenskap ved strømmemarkedet som øker dette markedets strukturelle etableringsbarrierer. For å tiltrekke seg seere til sin plattform, er det helt essensielt for aktørene å ha et bredt, attraktivt og variert innhold. Det er imidlertid store irreversible kostnader knyttet til å skaffe seg rettighetene til innhold med disse karaktertrekkene. Omfanget av kostnadene avhenger av hvor dyre rettighetene er, og dette vil variere basert på innholdets natur og etterspørselen fra både aktører og sluttbrukere etter akkurat dette innholdet. For strømmeaktører som allerede har en stor kundebase, kan innkjøp av godt innhold forsvares med at kostnadene vil fordeles over en stor kundemasse. For nyetablerte som ikke har samme kundebase, vil ikke dette være tilfellet. Følgelig utgjør innkjøp av innhold et større tap for disse aktørene. Samtidig vil disse nyetablerte være avhengig av godt innholdet for å tiltrekke seg kunder og bygge seg opp en kundebase. På denne måten utgjør tjenestenes innhold en strukturell etableringsbarriere i strømmemarkedet, hvor nyetablerte står ovenfor et stort akkumulert tap knyttet til å bygge opp en attraktiv innholdskatalog.

Når det kommer til strategiske etableringsbarrierer finnes det former av dette ved kringkasting, ved at aktørene tilbyr flere kanaler til ulike målgrupper. Dette kan anses som at

aktørene driver nisjefylling, og hindrer nye aktører å satse på en spesifikk nisje ved å starte en enkelt kanal. I strømmemarkedet kan man si at Netflix spiller på samme mynt, gjennom strategien sin om at det er viktigere å nå en kunde svært godt enn at innholdet når ut til de store kundemassene. Per dags dato er amerikansk innhold, eksempelvis filmer, dramaserier eller dokumentarer, Netflix sin absolutte styrke. Dette har blant annet ført til at norske aktører i mindre grad tilbyr denne typen innhold, da de ikke klarer å konkurrere med Netflix her. Videre ser man at de andre globale aktørene, som HBO og Amazon, tilbyr lignende innhold som Netflix. Disse har imidlertid ikke oppnådd store markedsandeler i det norske strømmemarkedet. Man kan derfor argumentere for at Netflix har mettet markedet for denne typen innhold, og på den måten har skapt en strategisk etableringsbarriere i form av nisjefylling.

5.3.2 Rivalisering

Gjennom reduserte etableringsbarrierer er den norske TV-bransjen nå blitt til en internasjonal bransje, hvor de norske aktørene konkurrerer mot store, globale strømmeselskaper. Disse konkurrerer nå om folks oppmerksomhet og tid slik som TV-kanalene historisk sett har gjort. Fra å gå fra et lite antall aktører med begrenset innhold, er bransjen nå preget av flere store aktører med et stort utvalg av lignende innhold. Dette har ført til økt rivalisering mellom aktørene og en hardere kamp om seernes tid. Dette gjelder for både de kommersielle aktørene og for NRK som statlig allmennkringkaster.

Økt kvalitetskonkurranse

For å kunne være konkurransedyktig i den nye strømmebransjen, stilles det økte krav til aktørene med tanke på kvaliteten på tjenesten de tilbyr, noe som bidrar til å øke rivaliseringen i form av økt kvalitetskonkurranse. Som tidligere nevnt, kan Netflix sin plattform anses som bransjestandarden. For de norske aktørene betyr dette at deres plattform måles opp mot Netflix sin og dette stiller nye krav til dem. De må konkurrere mot et selskap med et stort antall utviklere og kundene forventer at teknologien fungerer til enhver tid. Dersom det er nedetid på plattformen kan det forventes ramaskrik fra forbrukerne og påfølgende seerflukt, noe man har sett ved diverse anledninger hos ulike aktører. En faktor som gjør det teknologiske aspektet for de norske TV-aktørene enda mer komplekst, er at de ikke kun har OD, men også livesendinger gjennom bruk av OTT. Man må altså levere på to dimensjoner, noe de norske aktørene har klart godt. Per i dag står ikke de store internasjonale strømmegigantene ovenfor denne utfordringen ved OTT, men flere av respondentene vi har

vært i kontakt med antar at dette kan bli en realitet i fremtiden. Hvis dette skjer, vil rivaliseringen i bransjen øke ytterligere.

Videre er det ikke bare på plattformnivå man har sett en økt kvalitetskonkurransen, men også når det kommer til innhold på plattformene. Tjenestens innhold kan vurderes på to dimensjoner; bredde og eksklusivitet, som begge er viktig for å tiltrekke seg seere. Med et økt antall tilbydere av innhold og flere som sloss om sluttbrukernes tid, bør man ha en minst like god katalog som konkurrentene. Dette innebærer at man må innhold som treffer ulike målgrupper, samt eksklusive rettigheter på dette innholdet. Som følge av dette har det blitt en hardere kamp om rettighetene på populært innkjøpt innhold, noe som har ført til høyere rettighetspriser. Hvor mye en aktør er villig til å by for rettighetene til et bestemt innhold, avhenger av forventet antall seere. Jo større forventede seermasser, jo mer er de villige til å by, og jo hardere kamp blir det om rettighetene. Dette kan forklare hvorfor direktesendinger er spesielt dyrt, da dette er innhold det forhandles eksklusive rettigheter på og som samler store seermasser. Per i dag er det de norske aktørene som konkurrerer om denne typen innhold, da det kun er disse som tilbyr OTT til det norske markedet.

Av samme årsak som man ser en større rettighetskamp for direktesendinger, ser man også dette for internasjonalt drama. Her sliter de norske aktørene med å konkurrere mot de store globale selskaperes enorme budsjetter, og som følge av dette ser man økt fokus på lokalt innhold hos de norske aktørene. Relevansen og kvaliteten på dette innholdet vil likevel vurderes opp mot kvaliteten på internasjonalt innhold, da sluttbrukerne har dette som referansepunkt. På denne måten bidrar kvaliteten på internasjonale produksjoner også til økt kvalitetskonkurransen på norske produksjoner.

Differensiering

Med flere aktører på banen blir det også mindre avstand til sluttbrukerens nest beste alternativ, og barrierene for å skifte abonnement reduseres. I strømmemarkedet er det helt essensielt for de kommersielle aktørene å ha 12 måneders kunder for å sikre gode inntektsstrømmer. Om de klarer det eller ei, avhenger av om sluttbrukerne finner innholdet de tilbyr attraktivt og tilfredsstillende. Sluttbrukerne i strømmemarkedet kan sies å være horisontalt differensierte, ettersom de foretrekker ulikt innhold. Det er da opp til aktørene å ha en stor nok katalog som tilfredsstillende ulike kundegrupper. Det økte fokuset på lokalt innhold kan ses på som en måte de norske aktørene differensierer seg fra de store internasjonale aktørene. Her har de norske aktørene et konkurransefortrinn ettersom de

kjenner det norske markedet best og er best egnet til å fortelle de norske historiene. Disse historiene er også etterspurt av sluttbrukerne.

Det at de norske aktørene har satset på lokalt innhold for å differensiere seg, tyder på at det foreligger sub-posisjoner i det norske strømmemarkedet. Slik vi ser det, finnes det to ulike. Den ene er en norskbasert posisjon hvor norsk innhold dominerer, og hvor de norske aktørene som sagt har et konkurransefortrinn per dags dato. Den andre er en posisjon basert på internasjonalt innhold, hvor Netflix er ledende. Spørsmålet er da om dette forblir to distinkte posisjoner i fremtiden, eller om posisjonene vil smelte sammen til en felles posisjon. I dag er det lite norsk innhold å finne i de store internasjonale selskapers kataloger, men man ser at dette er noe de ønsker å få tak i, både gjennom egenproduksjoner og kjøp av rettigheter. Netflix uttalte i 2016 at de, i samarbeid med danske Miso Film, skal lage den første skandinaviske originalserien. Dette er en klar indikasjon på at det lokale innholdet nå trues av de globale aktørene og noe som potensielt kan øke rivaliseringen. Hvis Netflix klarer å fylle nisjen på lokalt innhold også, kan de norske aktørenes konkurransefortrinn viskes ut, og det er da tenkelig at sub-posisjonene vil smelte sammen til en strømmeposisjon.

Effekter på verdikjeden

For innholdsleverandørene har den økte rivaliseringen blant aktørene i bransjen gitt nye muligheter i lys av at de har fått flere potensielle kunder å selge innholdet sitt til. I tillegg har aktørene i TV-bransjen sin betalingsvilje for innhold økt. Dette gir innholdsprodusentene økt forhandlingsmakt og mulighet til å kapre mer av den skapte verdien. Det er imidlertid ikke bare på dette området maktbalansen i verdikjeden har endret seg som følge av økt rivalisering i markedet. Tidligere var distributørene ansett som kunder av TV-kanalene. Ved OTT har sluttbrukerne gått fra å kun være seere, til å bli direktekunder av TV-husene. Dette har ført til at TV-husene nå både er leverandører og konkurrenter for distributørene, og på den måten kan man si at strømming har ført til økt rivalisering i distributørleddet i verdikjeden, ved å øke antallet varianter i markedet. Som et resultat av dette, er det blitt større utfordringer i kontraktsforhandlinger mellom aktørene og distributørene som kunde, noe forretningscasen belyser. At aktørene selv kan distribuere innhold via strømming har svekket forhandlingsmakten til distributørene, og med det kaprer aktørene i bransjen større deler av verdiskapingen. I tillegg er det, som tidligere nevnt, hardere konkurranse mellom

annonsørene om annonseplassene, da det er flere som ønsker å annonsere på TV. Dette har også økt aktørenes forhandlingsmakt, og sikret at annonseprisene har holdt seg stabile.

5.3.3 Delkonklusjon

Globalisering og digitalisering har ført til lavere strukturelle etableringsbarrierer i den norske TV-bransjen, noe som har åpnet for etablering av store internasjonale selskaper. Disse har kunnet utnytte sin eksisterende teknologi og kunnskap om strømming ettersom de er etablert i et nærliggende marked. Flere aktører i markedet har igjen skapt større konkurranse om seernes oppmerksomhet og tid. Videre har de nyetablerte selskapene bidratt til et enda større kvalitetskrav, både med tanke på innhold og teknologi. For å differensiere seg har de norske aktørene i stor grad valgt å fokusere på lokalt innhold, men man ser trender som viser at de internasjonale selskapene også ønsker å tilby godt lokalt innhold. Dette har gitt norske innholdsprodusentene flere strenger å spille på, og har økt deres forhandlingsmakt. Sluttbrukerne har også fått høyere forhandlingsmakt og større valgmuligheter, som følge av nyetableringene og økt tilbud. Distributørens forhandlingsmakt har derimot svekket seg som følge av at TV-kanalene selv kan distribuere innholdet sitt via internett. I sum kan man si at disse faktorene har bidratt til at aktørene i bransjen totalt sett kaprer mindre verdi, til tross for at noe verdi kapres fra distributørene og annonsørene. I all hovedsak vil vi påstå at den økte verdiskapingen som har oppstått som følge av strømmeteknologiens utvikling tilfaller sluttbrukerne og innholdsprodusentene.

5.4 Fremvekst av en ny posisjon

Det er ingen tvil om at strømmeteknologien har kommet for å bli, og ut fra den foregående analysen kan vi se at teknologien har skapt store, permanente endringer i den norske TV-bransjens struktur. I dette delkapittelet oppsummerer vi våre funn i form ved hjelp av Levinthals (1997) og Siggelkow (2001) sitt presentasjonslandskap. Deretter presenterer vi hvordan aktørene har valgt å tilpasse seg den nye konkurransesituasjonen og hvilke responser som er utført.

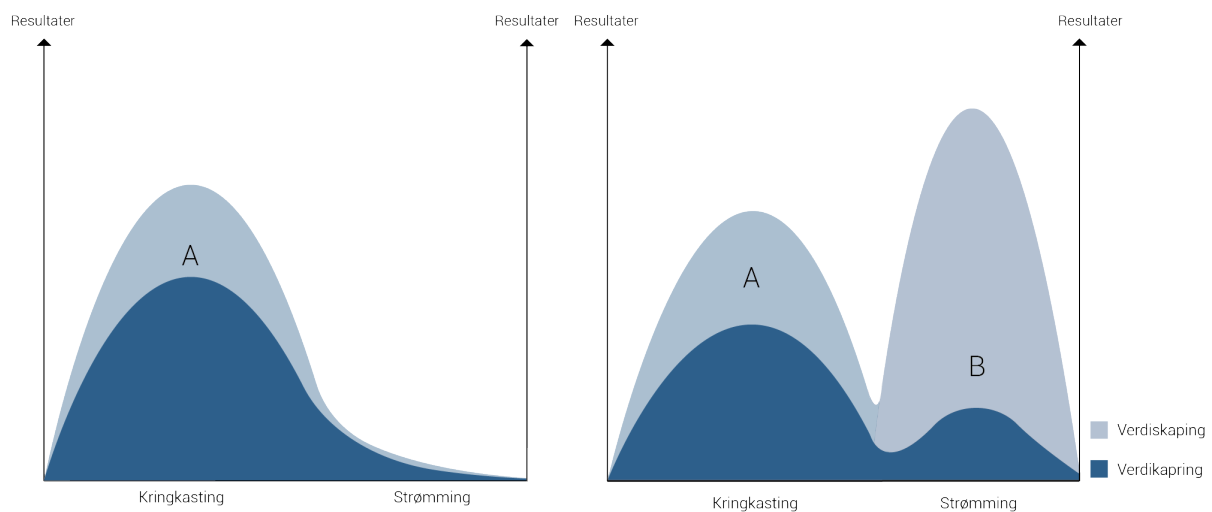
5.4.1 Bransjestruktur i endring

Bransjestrukturen før og etter strømmeteknologiens gjennombrudd er illustrert i *figur 6*. Før gjennombruddet var kringkasting en lønnsom posisjon, og er illustrert ved posisjon A.

Verdiskapingen var høy, da seere hadde færre alternativer for videokonsum, og TV var et sterkt medium for annonsørene å reklamere på. Aktørene hadde også gode evner til å kapre verdi. Bransjen var preget av høye etableringsbarrierer, da man var avhengig av tilgang til et kostbart sendenett for å få distribuert innhold. Videre drev de etablerte aktørene med nisjefylling for å unngå at nye aktører kom på banen. Det var også relativt få aktører på banen. Før gjennombruddet var strømming relativt lite utbredt, og aktørene eksperimenterte med teknologien. Vi anser derfor ikke dette som en lønnsom posisjon, og punkt A representerer en global topp.

Før teknologisk sjokk:

Etter teknologisk sjokk:



Figur 6: Konkurransesituasjon før og etter strømmeteknologiens gjennombrudd. Videreutviklet fra Lien mfl. (2016).

Bransjestrukturen etter sjokket er illustrert i den høyre delen av *figur 6*. Med internettets fremvekst og demokratisering, har strømmeteknologien nå utviklet seg til å bli et fullverdig substitutt til lineær kringkasting. Dette har bidratt til at seere har valgt å forlate kringkastingsmarkedet, da ytelse/pris-forholdet til strømmeteknologi har forbedret seg sammenlignet med ytelse/pris-forholdet til kringkastet lineær-TV. Dette har per dags dato ikke gitt noe stort utslag i verdiskapingen ved kringkastet TV, da annonsører som ønsker å annonsere på TV øker i mengde og fortsatt viser høy betalingsvilje for kringkasting. Konkurransen ved kringkasting har heller ikke endret seg betraktelig. Aktørene står ovenfor noe økt rivalisering grunnet en høyere kvalitetskonkurranse på innhold og dyrere rettigheter, men utover dette konkurreres det fortsatt med de samme aktørene ved kringkasting. Posisjonens lønnsomhet, illustrert med punkt A, har følgelig blitt noe redusert sammenlignet med situasjonen før sjokket, men aktørene evner fortsatt å kapre mye verdi.

Utviklingen av strømmeteknologi har ført til en stor økning i verdiskaping, da denne teknologien gir helt nye muligheter for tilbyderne og sluttbrukerne. Som figuren illustrerer, er verdiskapingen i dag er høyere ved strømmetjenester enn ved kringkasting. Ved denne posisjonen har imidlertid rivaliseringen økt betraktelig, og den økte verdiskapingen kapres i stor grad av andre enn aktørene i bransjen. Da det er lite offentlig informasjon om kostnader knyttet til rettigheter og teknologiutvikling, er det vanskelig å si med sikkerhet hvor lønnsom posisjon strømmetjenester utgjør i dag. Vi har illustrert at lønnsomheten har økt noe ved punkt B. Dersom aktørene står ovenfor større kostnader enn inntekter ved posisjonen, utgjør allikevel ikke strømming en lønnsom posisjon per dags dato.

Essensen i illustrasjonen er å få frem at kringkasting fortsatt utgjør den mest lønnsomme posisjonen i markedet hvor aktørene fortsatt er internt tilpasset, men lønnsomheten synker. Samtidig er en ny posisjon i fremmarsj, som stadig blir mer attraktiv grunnet flere kunder og nye muligheter. Vi ser altså et verdiskapingsskifte, hvor strømmetjenester stadig evner å skape mer verdi, på bekostning av kringkasting. Denne økte verdiskapingen er imidlertid mye vanskeligere for aktørene å kapre, og følgelig utgjør ikke strømming en svært lønnsom posisjon per dags dato. Den totale lønnsomheten i markedet må sies å ha blitt redusert, da TV-husene ikke klarer å ta igjen den tapte lønnsomheten ved kringkasting på strømming. Dette er noe vi også får en indikasjon på gjennom vedlegg 2, hvor man har sett en nedadgående trend i aktørenes årsresultat siden 2012.

Av forretningscasen, samt i den foregående analysen, kommer det tydelig frem at de norske aktørene har valgt å satse på strømmeteknologi, og at det er dette som nå står i fokus. Samtidig er det også klart at kringkastingstilbudet skal opprettholdes, da markedet fortsatt er av stor interesse for annonsørene, og har høye seertall spesielt blant de eldre.

5.4.2 Strategisk posisjonering

Vi vil i det påløpende gå i dybden på hvordan aktørene i den norske TV-bransjen har respondert som følge av endringene vi har forklart i prestasjonslandskapet. Denne diskusjonen vil ta utgangspunkt i hengetreet som er presentert i teorien. Som dette forklarer, vil hvilke responser som er naturlige, avhenge av hvilke ressurser aktørene har, samt hvilke de har mulighet til å opparbeide seg ved en reposisjonering.

Ved å både satse på strømming og kringkasting, kan vi si at aktørene har tatt en beslutning om å "ri to hester". Dette skyldes at strømming ikke utgjør en særlig lønnsom posisjon per

nå, og ingen kan med sikkerhet si hvordan dette vil endre seg i fremtiden. Dersom trendene fortsetter som i dag, vil imidlertid strømming ha en like stor daglig dekning som kringkasting innen fem år. Det er da nærliggende å tro at man innen den tid vil se at reservasjonsprisen til annonsørene har falt ved kringkasting og økt ved strømmetjenester, og at vi dermed vil få et skifte i hvilken av posisjonene som er den mest lønnsomme. Samtidig mener vi at dagens situasjon forklarer hvorfor aktørene ikke har gått ”all in” på satsingen på strømmetjenester. Per dags dato er det lite penger å hente her, og ved å ”ri to hester” har aktørene mulighet til å utnytte kringkastingsmarkedet for å skaffe inntekter, som deretter kan bevilges til satsingen på strømming.

Da ressurser er grunnleggende for at en aktør skal kunne oppnå ønsket posisjon (Lien & Jakobsen, 2015), vil vi i det påløpende ta for oss hvilke ressurser vi mener aktørene har i dag, som også er viktige i satsingen på strømming. Deretter vil vi se på hvilke ressurser aktørene har måttet opparbeide seg for å kunne konkurrere med paritet. Vi gjør oppmerksom på at vi stort sett vil behandle de norske aktørene under ett, selv om en ressursanalyse i utgangspunktet blir anvendt til å forstå prestasjonsforskjeller *innad* i bransjer. Dette begrunner vi med at den norske TV-bransjen har gått fra å være et norgesmesterskap til et verdensmesterskap som følge av strømmeteknologiens utvikling. Som respondentene har uttalt, blir man da ”på lag” med de andre norske aktørene. Det er derfor interessant å se hva som kan gi de norske aktørene et konkurransefortrinn i kampen mot de store, globale aktørene.

Overførbare ressurser

Flere av ressursene som de norske aktørene har er viktige for å konkurrere i den nye posisjonen. For det første er både NRK, TV 2 og TVNorge svært kjente merkenavn, og forbindes med norske aktører som leverer levende bilder. Dette kan bidra til å øke aktørenes troverdighet som strømmeaktører. Aktørene har også kjente programmer, som eksempelvis NRKs ”Gullrekke” på fredagskvelden, som også har et sosialt aspekt knyttet til seg, ved at det samler familier foran TV-en. I kombinasjon kan disse faktorene bidra til å sikre en kundebase ved den nye posisjonen. For de kommersielle aktørene er dette høyst nødvendig for å sikre inntekter, mens det for NRK er sentralt for å kunne oppfylle oppdraget sitt. En tredje ressurs aktørene kan dra nytte av, er at aktørene gjennom mange år med kringkasting har utviklet en god TV-teknologi som muliggjør å levere bilder av høy kvalitet. Dette vil

imidlertid ikke gi noe varig konkurransefortrinn, men er høyst nødvendig for å kunne konkurrere med paritet.

Vi anser også de ansatte i hele organisasjonen som en av TV-husenes viktigste ressurser ved den nye satsingen. Som det fremkommer av forretningscasen har TV-bransjen alltid vært preget av inkrementelle endringer. Dette kan ha bidratt til å redusere endringsmotstanden i selskapene, da de ansatte er vant med at endringer skjer. Videre kan det at de ansatte også er sluttbrukere bidra til at de lettere forstår at endringer kreves i bedriften som følge av nye brukervaner. På denne måten kan det ha blitt enklere for organisasjonene å omstille seg. Det at de ansatte både er vant til og forstår viktigheten av endringer kan tyde på at selskapene har opparbeidet seg god endringskapasitet, noe som anses som en dynamisk ressurs som aktørene kan dra nytte av i den nye satsingen.

Videre kjenner de ansatte den norske kulturen, og som vi har diskutert tidligere, er det nordmenn som er best på å fortelle de norske historiene. Man kan med dette si at de ansatte hos de norske aktørene sitter på unik kompetanse om det norske markedet. Dette kan gi et konkurransefortrinn i strømmemarkedet, ved at aktørene kjenner brukeren, og kan skape en nærhet til brukeren på en annen måte enn hva de globale aktørene gjør. Det kan allikevel argumenteres for at Netflix og andre globale aktørene lett kan utligne dette fortrinnet, enten ved å ansette nordmenn, eller benytte kundedata til å analysere norske kundevaner. Om dette kan gi samme troverdighet og kompetanse som over 25 års erfaring i bransjen, kan det imidlertid settes spørsmålsteget ved.

Ressurser aktørene har måttet anskaffe

Den mest fremtredende og viktigste ressursen aktørene har måttet anskaffe seg ved en satsing på strømming, er velutviklet teknologi. Dette fordi det kreves en helt annen teknologi ved strømming enn ved tradisjonell kringkastet TV, og sluttbrukerne stiller også krav om at denne må fungere til enhver tid. Aktørene er også helt avhengig av å være tilgjengelige på ulike enheter, slik som AppleTV, nettbrett, spillkonsoller og smarttelefoner, da sluttbrukerne krever dette. Det økte fokuset på teknologi og teknologiutvikling har påvirket hele organisasjonen. I tillegg til å måtte øke den digitale kompetansen og forståelsen til sine ansatte, har aktørene også måttet anskaffe seg ny type humankapital i form av utviklere. Dette er en ressurs som bedriftene manglet i den originale posisjonen, men som nå er blitt en helt essensiell ressurs for å kunne levere en velfungerende og konkurransedyktig strømmepattform.

For å kunne tilpasse det tilbudte innholdet etter brukervaner, er aktørene avhengige av tilgang til kundedata. Dette skyldes at det å forstå brukerne og brukerpreferansene er en viktig strategisk brikke for å finne ut hva slags innhold man vil ha i katalogen sin. For å få tak i og kunne utnytte denne dataen må de ha gode algoritmer, og dette er en ressurs som aktørene har måttet utvikle. Både fokuset på algoritmer og velutviklet teknologi, kan forklare ansettelsestrendene man ser i TV-bransjen i dag, hvor man ser en økning antall utviklere, samt nedbemanninger i tradisjonelle stillinger.

En siste ressurs vi ønsker å trekke frem som aktørene har måttet anskaffe seg, er innhold med strømmevennlige rettigheter. I tillegg til å kjøpe rettigheter for å kringkaste innholdet, må aktørene også kjøpe rettigheter for å strømme innholdet, samt for å ha det tilgjengelig på strømmetjenesten som OD i en bestemt periode. Dette innebærer ikke bare en helt annen kostnad for å kjøpe innhold med gode rettigheter, men også hardere konkurranse om rettighetene. Å ha gode rettigheter vil kunne beskytte aktørens innhold mot imitasjon, ved at sluttbrukere ikke har mulighet til å se det samme innholdet på en annen plattform. På denne måten kan gode rettigheter anses som en juridisk mekanisme som beskytter innholdet gjennom kontrakter.

5.4.3 Aktørenes responser

Den nye konkurransesituasjonen har krevd at de norske aktørene har måttet forandre forretningsmodellen sin for å være konkurransedyktige. Som vi ser, har dette ført til en endring i hvilke ressurser som kreves og et kjennetegn ved flere av de viktige ressursene, som for eksempel teknologi og gode algoritmer, er at de er immaterielle. Som Dierickx og Cool (1989) påpeker kan disse ikke kjøpes, og må opparbeides gjennom aktivitetene som blir utført. Vi vil i det følgende diskutere hvilke aktiviteter aktørene har gjennomført, som kan bidra på å forklare dagens konkurransesituasjon.

Som tidligere nevnt satset både NRK og TV 2 tidlig på strømming. Gratistjenesten NRK Nett-TV har i dag den største daglige av de norske strømmetjenestene, mens TV 2 Sumo er den største, norske, abonnementsfinansierte strømmetjenesten. For at TV 2 skal klare å opprettholde og styrke sin posisjon, har de i de senere årene tatt noen klare strategiske valg. Som fremkommer av forretningscasen har TV 2 skilt TV 2 Sumo ut i en autonom organisasjon. Sett i lys av teori samsvarer dette godt med det Christensen (1997) skriver om å skille satsingen til ny teknologi i en egen divisjon, da dette kan gjøre det enklere å gjøre

klare prioriteringer, samt bevilge ressurser til å satse på den nye teknologien. Videre er det den tidligere sjefen i distribusjonsselskapet RiksTV som nå blir Sumosjef, og skal sitte som en del av konsernledelsen. Disse tiltakene antyder både hvor viktig strømmetjenesten er for TV 2, samt hvor viktig det er å forstå selve distribusjonsdelen ved en strømeplattform. Eksempelvis vil man ved en strømeplattform stå for den direkte kundekontakten selv, og dette er en rolle distributørene har stått for ved kringkasting. Dette betyr at dersom det er problemer med plattformen, er det TV-husene som får høre det. På denne måten stiller en strømeplattform helt andre krav til kundeservice enn hva aktørene er vant med. Å ansette en tidligere distribusjonssjef kan derfor ses på som en måte TV 2 forsøker å anskaffe seg en manglende ressurs som kan gi dem et midlertidig konkurransefortrinn.

TV 2 har også satt opp en firepunktsstrategi for hvordan de skal lykkes med strømming. Vi mener denne strategien er treffende for alle aktørene i bransjen, og samsvarer godt med informasjonen som fremgår fra intervjuene om de strategiske fokusområdene de norske aktørene i bransjen har hatt og har i dag. Disse fire momentene kan bidra til å forklare hvilke aktiviteter aktørene har gjennomført for å opparbeide seg manglende ressurser, og vi har derfor valgt å basere den videre analysen på TV 2s firepunktsstrategi. De fire momentene er; *tilgjengelighet, innhold som treffer bedre i alle sjangre, brukeropplevelse og innsikt.*

Brukeropplevelse og tilgjengelighet

For å opparbeide seg velutviklet teknologi har aktørene gjennomført og gjennomfører en rekke aktiviteter. For eksempel ser man at større andeler av totalbudsjettet allokeres til teknologisk utvikling, til tross for at det har vært en negativ lønnsomhetsutvikling i bransjen og at aktørene gjennomgår store kostnadskutt. Et annet område man også ser økt fokus på teknologi og teknologiutvikling, er gjennom selskapenes ansettelser. Det ansettes stadig flere utviklere hos de nasjonale aktørene, til tross for en trend hvor nedbemanning har vært gjeldende.

I forretningscasen fremgår det at NRK og TV 2 Sumo har greid å opparbeide seg relativt gode markedsandeler i strømmemarkedet. Dette var som sagt aktører som satset på teknologien før sjokket inntraff, og som valgte å bevilge ressurser til teknologien til tross for at den ikke utgjorde et bedre alternativ for deres mest lønnsomme kunder. Discovery Networks Norway lanserte derimot ikke sin strømmetjeneste Dplay før 2014, og har per dags dato ikke greid å ta noen særlig posisjon i markedet. Dette kan se ut til å samsvare med at det kan være vanskelig å opparbeide seg en posisjon etter teknologiens gjennombrudd har funnet

sted, noe som Tushman og Anderson (1986) påpeker. Det kan imidlertid være for tidlig å trekke en slik konklusjon, da strømmemarkedet fortsatt er umodent og det er usikkert hvordan markedet vil utvikle seg. Om Discovery Networks Norway klarer å opparbeide seg en bedre posisjon kommer an på hvor store anskaffelseskostnader de vil ha for å skaffe seg de nødvendige ressursene som trengs for å oppnå paritet i markedet, samt hvor lang tid det vil ta å anskaffe seg disse.

Deler av teknologien som kreves kan kjøpes, for eksempel av Vimond, men mye av den må også opparbeides og utvikles selv. Det er mye hemmelighet blant aktørene knyttet til teknologiske utviklinger, og utviklingen av denne ressursen er både tidkrevende og kostbar. Da denne må opparbeides gjennom aktiviteter, lar ressursen seg vanskelig komprimere i tid. Videre kan ressursen anses som kompleks, noe som kan gjøre det utfordrende å opparbeide ressursen effektivt. Det er derfor nærliggende å tro at aktørene som har jobbet med teknologien siden tidlig på 2000-tallet har kommet lengre i utviklingen enn hva Discovery Networks Norway har. Dette kan underbygges med at Discovery Networks Norway har opplevd problemer med sin Eurosport Player etter lanseringen, hvor signalet har gått i sort eller hengt seg opp, noe som har medført stor misnøye hos sluttbrukeren.

De andre norske aktørene har også opplevd problemer og utfordringer med sin teknologi, men ikke like hyppig som Discovery Networks Norway har opplevd i nær fortid. Dette kan tyde på at selskapet ikke er kommet like langt i utviklingen av teknologien som de andre norske aktørene. Det må allikevel påpekes at den generelle teknologikompetansen har utviklet seg veldig siden starten av 2000-tallet. Som følge av dette kan det gjøre det enklere og mindre tidkrevende for Discovery Networks Norway å utvikle teknologien, ettersom utviklerne i utgangspunktet har en bedre grunnleggende forståelse for teknologien i dag, og dermed kan implementere den raskere og mer effektivt. Om dette faktisk er tilfellet eller ei, gjenstår å se.

Discovery Networks Norway var også mye senere ute med å tilby strømmetjenesten sin, Dplay, på ulike enheter sammenlignet med NRK og TV 2. Dette kan også være en medvirkende faktor til at Dplay ikke har klart å skaffe seg en særlig posisjon i markedet, da sluttbrukere forlanger at tjenesten er tilgjengelig der de vil strømme. Tilgjengelighet kan anses som en viktig ressurs for å opparbeide seg en kundebase, og ved å ikke være tilgjengelig kan den opplevde kvaliteten til selskapets tjeneste reduseres. De andre selskaperenes strømmetjenester blir da et mer attraktivt valg da de gir flere muligheter.

Innsikt og treffende innhold

For å få innsikt i kundedata jobbes det hos de norske aktørene med å utvikle gode algoritmer for å klare å hente ut nyttig informasjon om kundene, deres brukervaner og deres preferanser. Aktørene tror at bruken av kundedata bare vil øke i omfang i tiden fremover, og det er et område alle har fokus på å bli enda bedre på. Ved bruk av kundedata blir det enklere for aktørene å sikre at innholdet de kjøper og produserer treffer godt hos sluttbrukerne. Tidligere var innhold på kanalene basert på en forventning om hva som ville slå an, og det var vanskelig for kanalene å predikere eksakt hvor godt et program ville treffe sluttbrukerne. Ved strømming har derimot aktørene større muligheter for å lage eller kjøpe rettigheter til innhold som de med større sikkerhet kan si at kommer til å treffe. Som følge av den negative lønnsomhetsutviklingen i bransjen og hardere rivalisering, kan konsekvensene av feilkjøp eller feilproduksjon være fatale. Det å ha gode algoritmer for å gi innsikt i kundedata kan derfor utgjøre et konkurransefortrinn ved at det minsker sannsynligheten for at aktørene tilbyr et lite attraktivt innhold. Et attraktivt innhold er nøkkelen for å tiltrekke seg og beholde sluttbrukere.

De norske aktørene skaffer seg attraktivt innhold på hovedsakelig tre ulike måter. For det første allokeres det i dag mer penger til strømmevennlig innhold, som typisk er sjangrene drama, underholdning og sport. For det andre har aktørene et økt fokus på lokalt innhold, da det er dette de anser som sin styrke i konkurransen mot de globale aktørene og er noe sluttbrukerne verdsetter. En tredje respons man i økende grad ser, er at aktørene velger å samarbeide om kjøp av rettigheter for å sikre seg godt innhold. Denne responsen kan sees i sammenheng med store økninger i rettighetskostnader på det mest populære innholdet. I lys av teorien kan vi på denne måten si at aktørene inngår i allianser for å tilegne seg en essensiell ressurs som er viktig for å være konkurransedyktig, men som ikke hadde vært lønnsom å kjøpe alene.

5.5 Framtidsutsikter og predikasjoner

Avslutningsvis ønsker vi å trekke frem fire sentrale framtidsutsikter som er framkommet underveis i datainnsamlingen og analysen for hvordan bransjen potensielt kan utvikle seg. Disse framtidsutsiktene er utviklet basert på aktørenes personlige meninger, samt våre egne predikasjoner.

Et potensielt utviklingstrekk er at man i fremtiden kan komme til å se mer lokalt innhold på de internasjonale strømmetjenestene. Som følge av dette tror de norske aktørene på økt samarbeid mellom dem, i form av informasjonsdeling, kostnadsdeling og potensielt en felles strømeplattform. Vi anser samarbeid som en nødvendighet for at de norske aktørene skal opprettholde sitt konkurransefortrinn på å være best på å fortelle de norske historiene. Dersom de evner å opprettholde sin norskbaserte posisjon, ser vi for oss at det norske strømmemarkedet vil fortsette å bestå av to sub-posisjoner også i fremtiden. Dersom Netflix eller andre internasjonale aktører klarer å utligne dette fortrinnet, ser vi for oss at de to sub-posisjonene vil smelte sammen til en posisjon. Dette kan føre til at det norske markedet blir mer marginalisert, noe som potensielt kan få store konsekvenser for de norske aktørene. En potensiell konsekvens kan være konsolideringer blant de norske aktørene. Dersom dette blir en realitet, vil det føre til færre aktører i det norske markedet, som i lys av teori vil føre til redusert rivalisering, og med det potensielt øke markedets lønnsomhet.

Videre tror aktørene at man vil se færre tradisjonelle sendeskjemastyrte TV-kanaler i fremtiden, da det er kostbart å drive nisjefylling. Det er flere ulike aspekter som gjør at vi også tror at dette kan bli en realitet. For det første anser vi det som en naturlig følge av redusert seertid på kringkastet TV. Ser man av vedlegg 1, er det aktørenes hovedkanaler som har gode markedsandeler, mens nisjekanalene ikke oppnår store seertall. Hvis trenden i daglig dekning fortsetter, vil disse kanalene trolig bli ulønnsomme å drifte. Videre viser trender at flere eldre aldersgrupper begynner å ta i bruk strømming, og på den måten at strømmemarkedet modnes ytterligere. Mye av innholdet som sendes på nisjekanalene er også innhold som strømmes mye, noe som forsvarer et kutt av nisjekanaler. Disse aspektene mener vi er indikatorer på at man vil se færre kringkastede nisjekanaler og et mindre kringkastet kanaltilbud i fremtiden. Vi tror allikevel ikke, på lik linje med aktørene, at kringkasting vil forsvinne fullstendig i nærmeste fremtid.

Et lavere antall sendeskjemastyrte TV-kanaler vil ikke bare føre til endringer i kanalpakkene som distributørene selger i sine abonnementspakker, men kan potensielt også føre til endringer i annonsemarkedet. Et kutt i antall sendeflater vil resultere i økt rivalisering for annonsørene, gitt at TV fortsatt er et sterkt medium. Dette vil føre til at TV-kanalene vil få økt forhandlingsmakt ovenfor annonsørene, og kan med det presse prisene opp. På den måten vil TV-husene kapre mer av den skapte verdien. Når det er sagt, er det ikke sikkert at dette vil være et lønnsomt utfall for TV-husene, sammenlignet med dagens annonsesituasjon.

Dette skyldes at det ikke er sikkert at prisøkningen er så stor at den overskrider inntektene fra et stort antall annonsører til en lavere pris på flere sendeflater.

Dagens strømmemarked er ikke spesielt lønnsomt, og for å forsvare en satsing må aktørene evne å kapre mer av verdien strømming skaper. Vi mener det er to måter dette kan skje på. Den ene er gjennom økte priser på strømmetjenestene. Eksempelvis koster Netflix sin tjeneste i dag 99 kroner i måneden, noe som kan anses som for lavt med tanke på hva sluttbrukerne får. Dette kan forklares ved at det er svært viktig for aktørene å ha en stor kundebase, og per dags dato kan det se ut som at det er viktigere å sikre seg kunder enn å kapre verdi. Når markedet stabiliserer seg og færre nye kunder strømmer til, er det tenkelig at dette vil endre seg. Dersom aktørene da kollektivt setter opp prisene, vil aktørene kunne kapre mer av verdien. Det er tenkelig at kundene da har opparbeidet seg etablerte brukervaner, og med det velger å forbli i markedet til tross for en høyere pris.

Den andre måten aktørene kan kapre mer verdi på, er gjennom annonsering på tjenesten. I dag er de fleste strømmetjenestene abonnementsbaserte og er ikke en svært attraktiv annonseplass. Dette vil trolig endre seg etter hvert som aktørene videreutvikler teknologi og systemer som gir god innsikt i kundedata. Da kan aktørene potensielt starte med målrettet reklame, hvor ulike kunder vil få ulike annonser. Dette vil øke verdien av hver annonsekroner. En annen mulig løsning for å hente mer reklameinntekter gjennom strømmetjenesten kan være å tilby ulike abonnementspakker, med og uten reklame. Aktørene har da muligheten til å segmentere markedet, og på den måten få inntekter både fra sluttbrukere med betalingsvilje for å slippe reklame, og inntekter fra sluttbrukere med lavere reservasjonspris som er mer mottakelige for reklame. I tillegg vil man få inntekter fra annonsører, og akkumulert kan de totale inntektene øke som følge av flere kunder. På denne måten kan økte muligheter for annonsering, i kombinasjon med enda færre seere ved lineær-TV, bidra til at strømmetjenester blir et sterkere substitutt for annonsørene i tiden fremover. Dette vil føre til en redusert reservasjonspris for reklamer ved lineær-TV, og økt reservasjonspris ved strømmetjenester.

Et siste moment som aktørene trekker frem, er mulighetene for at strømmetjenester i fremtiden vil ta i bruk komplementær teknologi i enda større grad. Et eksempel på en slik teknologi, er bruk av *Virtual Reality* (VR) i produksjonen av noen typer innhold, som dokumentarer. Dette vil kunne skape en helt ny brukeropplevelse og potensielt øke konsumentoverskuddet og verdiskapingen i bransjen. Verdt å merke seg er at det er en del

faktorer som må ligge til rette for at dette skal bli en realitet. Eksempelvis vil VR være veldig kapasitetskrevede og internettets infrastruktur må bygges ut for å kunne håndtere denne typen teknologi. På denne måten vil også utviklingen av internett ha en komplementær effekt på aktørenes strømmetjenester.

Som denne avsluttende delen av analysen tilsier, tror både vi og aktørene at det vil komme til å skje store endringer i bransjen slik vi kjenner den i dag. Hvilke endringer som vil skje og hvor fort dette skjer, er vanskelig å forutsi. Det er opp til aktørene å fortsette å være tilpasningsdyktige og offensive i satsingen dersom de skal klare å beholde sin posisjon i det norske markedet.

6. Konklusjon

I dette avsluttende kapittelet besvarer vi problemstillingen som ble presentert i det innledende kapittelet. Deretter diskuterer vi implikasjoner, svakheter og begrensninger ved studien. Avslutningsvis kommer vi med forslag til videre forskning.

6.1 Svar på problemstilling

Formålet med denne masterutredningen har vært å studere hvordan den norske TV-bransjen har blitt påvirket av og hvordan den har respondert på strømmeteknologiens gjennombrudd i 2012. Vi analyserte først hvordan dette førte til endringer i bransjens evne til å skape og kapre verdi. Videre så vi på hvilke egenskaper ved aktørene og bransjen som har hatt innflytelse på hvordan aktørene ble påvirket av det teknologiske sjokket. Avslutningsvis analyserte vi hvilke strategiske valg aktørene i bransjen har tatt som følge av strømmeteknologiens utvikling. Utredningens hovedfunn vil bli presentert i de neste avsnittene.

Som følge av strømmeteknologiens gjennombrudd har det oppstått en ny konkurranseposisjon i den norske TV-bransjen. Strømmetjenester leverer på helt andre produktdimensjoner enn tradisjonell kringkasting, og gir med det nye muligheter til forbrukerne som tidligere ikke har vært mulig. Samtidig fører strømming til at sluttbrukerne blir direktekunder av aktørene, og med det øker den totale markedsstørrelsen. Følgelig er dette en posisjon som evner å skape mye verdi.

Vår analyse viser at den økte verdiskapingen hovedsakelig tilfaller sluttbrukerne og innholdsprodusentene, og altså ikke aktørene i bransjen. Dette skyldes at det er relativt lave etableringsbarrierer ved strømmeposisjonen, noe som har ført til en tilvekst av nye aktører og en globalisering av det norske strømmemarkedet. For de norske aktørene i bransjen betyr dette en helt ny konkurransesituasjon, da de må forholde seg til store globale aktører med enorme budsjetter i ryggen. Med flere aktører i markedet er det enda flere som sloss om sluttbrukernes tid og oppmerksomhet, noe som øker rivaliseringen i bransjen. Det konkurreres hardt på kvalitet, både når det kommer til teknologi og innhold. Dette har ført til økte kostnader for aktørene, noe som kan være med å forklare hvorfor man har sett en svekket lønnsomhet i den norske TV-bransjen.

Gjennom vår analyse har det kommet frem at de totale annonseinntektene til kringkasting har holdt seg stabile, til tross for lavere seertall. I lys av teori om tosidige markeder vil et lavere antall seere bety en mindre opplevd verdi for annonsørene. Dette har imidlertid ikke slått ut i totale annonseinntekter, som viser seg å være svakt økende. Dette kan sies å være et noe kontroversielt funn, men vi har identifisert flere årsaker som i kombinasjon kan forklare dette. For det første er det i dag flere som ønsker å reklamere på TV, og et større kundemarked øker verdiskapingen i TV-bransjen, dersom alle andre faktorer holdes konstante. Videre har antall sendeflater holdt seg stabile, og flere potensielle annonsører, men samme antall sendeflater øker konkurransen om annonsetid og presser prisene opp. Vi har også diskutert flere årsaker som kan forklare hvorfor annonsørenes reservasjonspris ikke ser ut til å ha falt i takt med antall kunder som har forlatt kringkastingsmarkedet. Mange av disse forklares med at TV er fortsatt et sterkt medium å annonsere på.

Funn fra analysen viser at man etter strømmeteknologiens gjennombrudd har sett et endret strategisk fokus hos de norske aktørene. Aktørene har alle en forståelse for at strømming er fremtidens teknologi, og det er viktig å være med på denne utviklingen. Derfor allokeres det stadig mer midler til teknologi og teknologisk utvikling, som er en svært viktig ressurs i det nye strømmemarkedet. Det er allikevel stor usikkerhet knyttet til om aktørene noensinne vil eliminere den tradisjonelle kringkastingen fullstendig.

Aktørene har valgt en strategi om å ”ri to hester” og satser med det på både kringkasting og strømming. Kringkasting er fortsatt den mest lønnsomme posisjonen i bransjen, hvor selskapene fortsatt kaprer mye av den skapte verdien. Det at det allokeres større andeler av totalbudsjettet til en satsing på strømming, kan også være med å forklare hvorfor bransjens lønnsomhet i de senere årene har svekket seg. Da det eksisterer avveininger mellom de to posisjonene, vil en satsing på strømming føre til at aktørene blir dårligere stilt i sin originale posisjon. Samtidig utgjør strømming en mindre lønnsom posisjon og TV-husene får mindre igjen for hver krone som bevilges hit. På denne måten klarer ikke de norske aktørene å ta ut like store gevinster fra det nye markedet, og med det faller den totale lønnsomheten.

Majoriteten av de norske aktørene hadde allerede startet med eksperimentering og utvikling av strømmeteknologi da det teknologiske sjokket fant sted i 2012. I lys av teori om teknologiske sjokk, mener vi denne tidlige satsingen kan bidra til å forklare at de norske aktørene har evnet å tilpasse seg den nye posisjonen relativt godt. En annen medvirkende faktor til dette kan være at den norske TV-bransjen har høy endringstakt og har historisk

vært preget av teknologiske endringer og endrede medievaner. Som følge av dette kan man si at det bygd seg opp en viss endringskultur hos de norske aktørene i bransjen. Dette, i kombinasjon med at de ansatte også er forbrukere av tjenestene, kan ha bidratt til en kollektiv forståelse av hvilke endringer som må gjøres og viktigheten av disse. Samlet kan dette har gjort endringer enklere å implementere.

6.2 Utredningens implikasjoner og bidrag

Forretningscasen utarbeidet i kapittel 4 vil kunne bli benyttet i undervisningssammenheng på bachelor-, master-, og executivenivå. Casen vil gi studentene trening i sortere ut relevant informasjon, samt anvende ulike teorier i praksis. Den åpner også opp for kreativ problemløsning. Videre tar casen for seg en norsk bransje, som vil gjøre casen mer relevant for norske studenter, sammenlignet med en Harvard Business Case. Den norske TV-bransjen er også en bransje de aller fleste har et forhold til, og det er da tenkelig at dette vil øke studentenes evne til problemløsning, da studentene allerede har kunnskap om bransjen. På denne måten mener vi casen kan bidra til økt læringsutbytte.

Som praktiske implikasjoner kan utredningen bidra til å gi aktørene i TV-bransjen et nytt perspektiv på endringene de står og har stått ovenfor. Studien systematiserer endringene og responsene som er tatt, og dette kan øke bransjens forståelse for hvordan utviklingen av strømmeteknologi har påvirket bransjen. Oppgaven kan også hjelpe de norske aktørene å enklere forutse hvordan markedet vil endre seg i fremtiden, og hva de må gjøre for å opprettholde sitt konkurransefortrinn. Slik vi ser det er nøkkelen at aktørene må forstå de norske sluttbrukerne bedre enn hva de internasjonale aktørene gjør med sin kundedata.

Det har også kommet frem av studien at det står bedre til i den norske TV-bransjen enn hva vi (og allmenheten?) i utgangspunktet trodde. Per dags dato er kringkasting på ingen måte død, og aktørene viser stor forståelse for at strømming er fremtiden. På denne måten bidrar studien til en innsikt i den faktiske situasjonen i bransjen. Videre kan våre funn være av interesse for andre i verdikjeden som også er blitt påvirket av det teknologiske sjokket. Eksempelvis kan oppgaven gi et bedre innsyn til innholdsprodusentene over hvordan strømmeteknologi har bedret deres forhandlingsmakt i markedet. Strømmeaktørene er avhengig av innhold av god kvalitet, og samtidig står innholdsprodusentene ovenfor flere potensielle kunder som er interessert i norsk innhold.

Når det kommer til teoretiske bidrag er vår studie et nytt eksempel på et teknologisk sjokk, og illustrerer at et teknologisk sjokk er en gradvis prosess, hvor man ikke kan sette en dato for når sjokket førte til en diskontinuitet i den normale konkurransesituasjonen. Det kan også eksistere flere mindre gjennombrudd som kan være nyttige å identifisere for å forstå den teknologiske utviklingen. Til slutt er den norske TV-bransjen et godt eksempel på hvordan to drivkrefter i dagens samfunn, digitalisering og globalisering, i kombinasjon kan endre en stor og etablert bransje. Utredningen kan derfor også være et bidrag til litteratur som har dette som fokus.

6.3 Begrensninger

I kapittel 3.4.4 presenterte vi studiens metodiske begrensninger. De påfølgende avsnittene i vil ta for seg studiens begrensninger, for å gjøre leseren klar over andre feilkilder som finnes. Våre funn bør tolkes i lys av disse.

Et aspekt som kan ha begrenset vår studie er at bransjen er svært kompleks. Videre er det mye hemmelighold knyttet til rettighetskostnader og annonsepriser. I kombinasjon kan kompleksiteten og hemmeligholdet ha ført til at vi har gått glipp av viktige aspekter ved bransjen som ville hatt implikasjoner for våre funn. Dette kan igjen redusere oppgavens kvalitet. Samtidig kan det at vi har analysert bransjen på bransjenivå redusere oppgavens praktiske betydning for de ulike aktørene, da det er en fare for at studiens funn blir for generelle. Det kan da tenkes at ikke alle aktørene vil dra like stor nytte av vår utredning, som hva hver enkelt ville ha gjort dersom vi hadde konsentrert oss om en aktør.

En annen begrensning ved vår masterutredning er at omstillingen fra kringkasting til strømming pågår i tidspunktet utredningen skrives. Aktørene i den norske TV-bransjen er fortsatt midt i en omstillingsfase, og det har derfor ikke vært mulig å analysere problemstillingen i retrospekt. Følgelig kan vi ikke si noe sikkert om de langsiktige konsekvensene av det teknologiske sjokket eller de langsiktige konkurransemessige utfallene av aktørenes responser.

En siste begrensning vi ønsker å trekke frem, er utredningens tidsomfang. Det hadde vært interessant å foreta en flercasestudie, hvor vi analyserte hver enkelt aktør isolert. Dette kunne ført til en rikere forståelse av hvilke konsekvenser det teknologiske sjokket har medført for den norske TV-bransjen. En slik tilnærming ville imidlertid ha krevd mer tid enn hva

masterutredningen gir rom for. Tidsomfanget har også vært en faktor til et begrenset antall intervjuer som har blitt gjennomført. Et større datagrunnlag fra flere respondenter, ville muligens avdekket flere aspekter som er relevante for studien.

6.4 Forslag til videre forskning

I bearbeidelsen vår funn har det fremkommet at det er også er andre enn TV-husene som har blitt påvirket av strømmeteknologiens utvikling. Det hadde derfor vært interessant å ta for seg andre i verdikjeden for å få en rikere forståelse av effektene til sjokket. Et forslag til fremtidig forskning kan derfor være å fokusere på distributørbransjen og hvordan sjokket har påvirket dem. Flere av respondentene vi har vært i kontakt med har uttalt at disse nå står overfor store endringer, og at det er en negativ inntektsutvikling i denne delen av verdikjeden. Da strømmeteknologi muliggjør at TV-kanalene selv kan stå for distribusjonen, blir distributørrollen overflødig.

Et annet forslag til videre forskning er å se på samspillet mellom endringer i verdiskaping og verdikaping, for å se hvordan forskjeller i disse størrelsene påvirker aktørenes vilje til å repositionere seg. Gjennom vår studie har vi sett at strømmeteknologi har skapt en ny posisjon i den norske TV-bransjen som evner å skape mye verdi. Aktørene greier allikevel ikke kapre denne verdien, og slik utgjør ikke strømming en svært lønnsom posisjon i dag. Aktørene i vår bransje har vist stor endringsvilje, og har en forståelse for at en repositionering er viktig. Det er allikevel tenkelig at det er mer fristende å sitte lengre på gjerdet og se hvordan markedet endrer seg, dersom den nye posisjonen ikke evner å kapre mye verdi til tross for at verdiskapingen er stor. Om dette er det klokeste valget, er allikevel ikke sikkert, og i vårt tilfelle kan det se ut som en tidlig satsing på strømming har vært avgjørende for å kunne være konkurransedyktige i fremtiden. Ved å forstå samspillet mellom repositionering og posisjonens evne til å skape og kapre verdi, kan man få en rikere forståelse for hvordan bedrifter handler og bør handle under teknologiske sjokk. Dette er et forskningsområde som ikke er særlig behandlet, og som kan gi ny viktig innsikt både til teorien om teknologiske sjokk og for aktører som står ovenfor et teknologisk sjokk.

På bakgrunn av denne studiens begrensninger, ser vi også flere studier som hadde vært interessante å gjennomføre. Et forslag er å gjennomføre en flercasestudie som kunne gitt en grundigere forståelse for hvordan strømmeteknologien har påvirket hver enkelt aktør i det norske markedet. Et annet er å gjennomføre en flercasestudie som sammenligner

teknologiens påvirkning på ulike nasjoners TV-marked. Slike flercasestudier kan bidra til en rikere forståelse av hvilke konsekvenser det teknologiske sjokket har medført, både nasjonalt og internasjonalt. Det ville også vært interessant å gjennomføre vår studie ved et senere tidspunkt, slik at man også kunne studert endringene i den norske TV-bransjen i retroperspektiv.

7. Referanser

- Amundsen, G. (2012, 18. oktober). Nå formes din nye TV-hverdag. *Aftenposten*, s. 8–9.
- Amundsen, G. (2015, 19. mai). Norge er dårligst på bredbånd i Skandinavia. *Aftenposten*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/article/riks-7771b.html>
- Argyres, N., Bigelow, L., & Nickerson, J. A. (2013). Dominant designs, innovation shocks, and the follower's dilemma. *Strategic Management Journal*, 36(2), 216–234.
- Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43(5), 837–853.
- Bain, J. S. (1956). Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manu/acturing Industries. *Cambridge (Mass.)*.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- BBC. (2007, 27. juni). BBC iPlayer to launch on 27 July. Hentet 25. mai 2017 fra http://www.bbc.co.uk/pressoffice/pressreleases/stories/2007/06_june/27/iplayer.shtm
1
- Bie, E. (2012, 19. oktober). Ikke akkurat tv-revolusjon. *Stavanger Aftenbland*, s. 26
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77–101.
- Bruaset, I., & Schau-Larsen, B. (2011, 16. november). Tar innpå nettavisene. *Dagens Næringsliv*, s. 61.
- Braaten, M. (2016, 28. januar). Canal Digital-kunder kan miste TVNorge-kanalene. *VG*. Hentet 25. mai 2017, fra <http://www.vg.no/a/23604591>
- Bulmer, M., Sturgis, P., & Allum, N. (2009). *The Secondary Analysis of Survey Data*. Los Angeles: Sage.
- Caplinger, D. (2016, 6. november). Netflix Stock History: What You Need to Know -. *The Montly Fool*. Hentet 15. mai 2017, fra <https://www.fool.com/investing/2016/07/11/netflix-stock-history-what-you-need-to-know.aspx>
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cotton, G. (2007, 28. juni). Dette er digital-TV! *Elektronikkbransjen*. Hentet 25. mai 2017, fra <https://www.elektronikkbransjen.no/artikler/dette-er-digital-tv/369265>
- Dagbladet. (2016, 19. desember). Netflix lager skandinavisk TV-serie. *Dagbladet*. Hentet fra <http://www.dagbladet.no/kultur/netflix-lager-skandinavisk-tv-serie/66558134>
- Denrell, J., Fang, C., & Winter, S. G. (2003). The economics of strategic opportunity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 977–990.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504–1511.

- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553–560.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660–679.
- Eckblad, B. (2013, 26. januar). HBO blir knust av Netflix. *Dagens Næringsliv*, s. 50.
- Eckblad, B. (2017, 16. januar). Tv-reklame går mot strømmen. *Dagens Næringsliv*. Hentet 25. mai 2017, fra <https://www.dn.no/etterBors/2017/01/16/2055/Reklame/tv-reklame-gar-mot-strommen>
- Eckblad, B., Hagen, A. W., & Tjersland, E. (2012, 18. oktober). Strømmeslaget står i Norden. *Dagens Næringsliv*, s. 66.
- Eckblad, B., & Husby, M. (2016, 5. mars). TV 2 skal kutte 350 millioner. *Dagens Næringsliv*. Hentet 19. mai 2017, fra <http://s1.dn.no/etterBors/2016/05/03/1353/TV2/tv-2-skal-kutte-350-millioner>
- Elkjøp. (2017). GoPro HERO5 Black actionkamera - Actionkamera - Elkjøp. Hentet 16. mai 2017, fra <https://www.elkjop.no/product/wearables-og-trening/actionkamera/GOPROHER5BLK/gopro-hero5-black-actionkamera?scid=Pricecomparison2989>
- Enli, G., & Syvertsen, T. (2016, 2. april). TV 2. *I Store norske leksikon*. Hentet fra http://snl.no/TV_2
- Fordal, J. A. (2009, 22. april). Fjernsynets historie. *NRK*. Hentet 13. mai 2017, fra <https://www.nrk.no/organisasjon/fjernsynets-historie-1.6512060>
- Fordal, J. A. (2016, 20. januar). Nordisk TV-samarbeid på topp. *NRK*. Hentet 5. juni 2017, fra <https://www.nrk.no/informasjon/nordisk-tv-samarbeid-pa-topp-1.12759374>
- Furuly, J. G. F. K., & Korsvold, K. (2015, 19. juni). NRK må kjøpe inn flere programmer fra andre. *Aftenposten*. Hentet 15. mai 2017, fra <http://www.aftenposten.no/article/ap-35488b.html>
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide* (3 utg.). Pearson Education.
- Goel, S., Broder, A., Gabrilovich, E., & Pang, B. (2010). Anatomy of the long tail: ordinary people with extraordinary tastes (s. 201–210). Presentert på Proceedings of the third ACM international conference on Web search and data mining, ACM.
- Grøtte, M., & Kroken, E. T. (2017, 4. januar). TVNorge skal vurdere fremtiden til «Lost in time». *VG*. Hentet 26. mai 2017, fra <http://www.vg.no/a/23965113>
- Graatrud, G. (2016, 19. april). Discovery og TVNorge må nedbemanne. *Dagbladet*. Hentet 5. juni 2017, fra <http://www.dagbladet.no/a/60455468>
- Hagen, A. W. (2012, 27. april). Gjennombrudd for nett-tv. *Dagens Næringsliv*, s. 66.
- Handelshøyskolen BI. (2017, 15. mai). Bransjeresultater 2017. Hentet 16. mai 2017, fra <https://www.bi.no/forskning/norsk-kundebarometer/bransjeresultater-2017/>
- Hauger, K. K. (2014, 3. juni). TVNorge klar med nett-tv. *Kampanje*. Hentet 19. mai 2017, fra <http://kampanje.com/archive/2014/03/tvnorge-klar-med-nett-tv/>

-
- Heath, J. (2006). *Teaching and writing case studies: a practical guide* (3. ed). Bedfordshire: European Case Clearing House.
- Holmslet, G. B. (2017, 10. januar). Stor oversikt: Amazon Prime Video har en litt sær begrensning. *Din Side*. Hentet 19. mai 2017, fra <http://www.dinside.no/a/66597352>
- Hult, K. (2014, 5. oktober). Netflix endrer tv-vanene våre. *Stavanger Aftenbland*, s. 39
- Iyer, K. (2016, 15. juli). Top 10 countries with the fastest internet. *TechWorm*. Hentet 16. mai 2017, fra <https://www.techworm.net/2016/07/top-10-countries-fastest-internet.html>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jerijervi, D. R. (2013, 25. april). TVNorge gir slipp på 12-åringene. *Kampanje*. Hentet 15. mai 2017, fra <http://kampanje.com/archive/2013/04/tvnorge-gir-slipp-pa-12-aringene/>
- Jerijervi, D. R. (2016, 12. februar). Her er TV 2s nye Sumo-sjef. *Kampanje*. Hentet 16. mai 2017, fra <http://kampanje.com/medier/2016/12/her-er-tv-2s-nye-sumo-sjef/>
- Kjølleberg, E. (2013, 29. juni). NRK fyller 80 år. *NRK* Hentet 14. mai 2017, fra <https://www.nrk.no/dokumentar/nrk-fyller-80-ar-1.11102114>
- Knudsen, E. S. (2016). *Technological Shocks*. Forelesning ved NHH i faget STR452 - Strategy with finance, Bergen.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111–125.
- Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on rugged landscapes. *Management science*, 43(7), 934–950.
- Lien, L. B., Knudsen, E. S., & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lien, L. B., & Jakobsen, E. W. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi* (2 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lund, J. (2012, 20. oktober). Den langsomme TV-revolusjonen. *Aftenposten*, s. 14
- McNair, M. P. & Intercollegiate Case Clearing, H. (1971). *McNair on Cases*
- Medienorge. (2014). Medieåret 2013-2014 Medieutvikling i Norge: Fakta og trender. Medienorge. Hentet fra <http://medienorge.uib.no/files/publikasjoner/Mediearet-2013-2014-WEB.pdf>
- Medienorge. (2017a). Discovery. Hentet 15. mai 2017, fra <http://medienorge.uib.no?cat=fakta&page=konsern&id=63>
- Medienorge. (2017b). Gjennomsnittlig seertid per døgn. Hentet 7. juni 2017, fra <http://medienorge.uib.no?cat=statistikk&medium=tv&queryID=339>
- Medienorge. (2017c). Internett-bruk en gjennomsnittsdag. Hentet 25. mai 2017, fra <http://medienorge.uib.no?cat=statistikk&medium=ikt&queryID=315>
- Medienorge. (2017d). Markedsandeler for TV-distributører. Hentet 15. mai 2017, fra <http://medienorge.uib.no?cat=statistikk&medium=tv&queryID=377>

-
- Medienorge. (2017e). Reklameomsetning via mediebyråer. Hentet 25. mai 2017, fra <http://medienorge.uib.no?cat=statistikk&medium=avis&queryID=170>
- Medienorge. (2017f). Samlet TV-seing per år. Hentet 15. mai 2017, fra <http://medienorge.uib.no?cat=statistikk&medium=tv&queryID=339>
- Medienorge. (2017g). TV2 Gruppen. Hentet 15. mai 2017, fra <http://medienorge.uib.no?cat=fakta&page=konsern&id=39>
- Medienorge. (2017h). TV-kanalenes seertall per år. Hentet 14. mai 2017, fra <http://medienorge.uib.no?cat=statistikk&medium=tv&queryID=219>
- Moore, K. (2016, 28. mars). What was the first Netflix Original? *What's on Netflix*. Hentet 15. mai 2017, fra <https://www.whats-on-netflix.com/other/first-netflix-original/>
- Naumes, W., & Naumes, M. J. (1999). *The art and craft of case writing*. United States of America: Sage
- Netflix Media Center. (2016). *Netflix inc. Annual Report 2016*. Hentet fra http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/3666523347x0x938338/FB0485BA-48EF-4457-ABED-CF26A5B21523/10K_Final.PDF
- Netflix Media Center. (2017). About Netflix. Hentet 15. mai 2017, fra <https://media.netflix.com/en/about-netflix>
- Nipen, K. (2015, 27. februar). Makten over fjernkontrollen. *A-magasintet*, s. 16-25
- NRK. (2013, 21. november). Lover og regler. *NRK*. Hentet 15. mai 2017, fra <https://www.nrk.no/etikk/lover-og-regler-1.11371666>
- NRK. (2016). Relevante markedsobservasjoner - Distribusjon, Bredbånd og OTT.
- NRK. (2017, mai). *Tallenes tale - Slik er nordmenns seervaner*. Presentasjon, TEK-Konferansen, Strømstad.
- NTB. (2016, 16. desember). Get og TV 2 i harde forhandlinger om ny avtale. *Hegnar*. Hentet 25. mai 2017, fra <http://www.hegnar.no/Nyheter/Personlig-oekonomi/2016/12/Get-og-TV-2-i-harde-forhandlinger-om-ny-avtale>
- NTB. (2017, 26. april). NRK må fortsette nedbemanningen. *Aftenposten*. Hentet 5. juni 2017, fra <http://www.aftenposten.no/article/ap-619915b.html>
- Olsen, T. (2017, 22. mai) *Det norske ekomarkedet 2016*. Nasjonal kommunikasjonsmyndighet.
- Personopplysningsloven. (2000). *Lov om behandling av personopplysninger*. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31/KAPITTEL_6#§31
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179–191.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* (March-April), 137-145
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*: (November-December) 61-78.
- Rivkin, J. W. (2000). Imitation of complex strategies. *Management science*, 46(6), 824–844.

-
- Rochet, J., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
- Rosenberg, N. (1976). *Perspectives on technology*. Cambridge: Cambridge University Press
- Ross, S. (2016, 19. februar). If You Had Purchased \$100 of Netflix in 2009 (NFLX). *Investopedia*. Hentet 15. mai 2017, fra <http://www.investopedia.com/articles/markets/022016/if-you-had-purchased-100-netflix-2009-nflx.asp>
- Sander, K. (2013, 4. oktober). Nordmenns tilgang til Internett. *IKT Nytt*. Hentet 16. mai 2017, fra <http://iktnytt.no/nordmenn-tilgang-internett/>
- Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*, 7/e (7. utg.). Harlow: Pearson.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44(4), 838–857.
- Simon, H. A. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American philosophical society*, 106(6), 467–482.
- Smith, M. D., & Telang, R. (2016). *Streaming, sharing, stealing: big data and the future of entertainment*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Solberg, K., & Solberg, I. (2014). *Casehåndboken* (4. utg.). Oslo: Kaleidoskopet.
- Syversen, C. P. (2014, 3. april). Slik blir fotball-VM på TV 2. *TV2*. Hentet 5. juni 2017, fra <http://www.tv2.no/a/5377846/>
- Technopedia. (2017). What is an Over-the-Top Application (OTT)? - Definition from Techopedia. Hentet 15. mai 2017, fra <https://www.techopedia.com/definition/29145/over-the-top-application-ott>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tirole, J. (1988). *The theory of industrial organization*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439–465.
- TV 2. (2016). TV 2's historie. Hentet fra <http://www.tv2.no/om-tv-2/historikk>
- Tv 3. (2012, 8. mars). *I store norske leksikon*. Hentet 15. mai 2017, fra http://snl.no/TV_3
- Tv Norge. (2012, 8. mars). *I Store Norske Leksikon*. Hentet 15. mai 2017, fra http://snl.no/TV_Norge
- Vimond. (2017a). Vimond About. Hentet 16. mai 2017, fra <http://www.vimond.com/about/>
- Vimond. (2017b). Vimond Clients. Hentet 16. mai 2017, fra <http://www.vimond.com/clients/>
- Yahoo Finance. (2017). NFLX Historical Prices. Hentet 13. mars 2017, fra <https://finance.yahoo.com/quote/NFLX/history?p=NFLX>
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles: Sage.
- Årvoll, S., & Aase, I. (2016, desember). *Internett-distribusjon i den norske tv-bransjen* (Masterutredning). Norges Handelshøyskole, Bergen.

8. Appendiks

Appendiks 1: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet
“Strømmeteknologiens påvirkning på
den norske TV-bransjen”

Bakgrunn og formål

Vi er to masterstudenter ved Norges Handelshøyskole (NHH), som nå holder på med vår avsluttende masterutredning innen strategi og ledelse og økonomisk styring. Denne utredningen skrives i samarbeid med forskningssenteret S T O P (Centre for Strategy, Organisation and Performance) ved NHH.

Masteroppgaven fokuserer på hvordan strømmeteknologi har forårsaket endringer i den norske TV-bransjen, og vi vil anvende teori om teknologisk sjokk, samt grunnleggende teori i strategifaget (konkurransanalyse, ressursbasert- og aktivitetsbasert teori). Formålet med utredninger er å forstå hvordan ny teknologi kan endre en stor og etablert bransje, og vi ønsker å studere aktørene før, under og etter sjokket. En stor del av oppgaven vil være å utarbeide en bedriftscase med løsningsforslag som kan benyttes i undervisningssammenheng ved NHH. Utredningen har følgende problemstilling:

Hvordan har den norske TV-bransjen blitt påvirket av og respondert på strømmeteknologiens gjennombrudd i 2010?

For å få best mulig datagrunnlag, ønsker vi å intervju sentrale personer fra ulike aktører i bransjen. Vi har foretatt en strategisk utvelgelse av intervjuobjekter, og på bakgrunn av din stilling ønsker vi gjerne å intervju deg i sammenheng med dette forskningsprosjektet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer at du vil bli intervjuet av oss én gang a én time på avtalt sted. En intervjuguide med spørsmål vil bli sendt ut på forhånd, slik at du får mulighet til å forberede deg til intervjuet. Vi håper, gitt ditt samtykke, at vi kan ta lydopptak av intervjuet. Dette vil senere transskriberes, før det transkriberte materialet vil bli sendt til deg for godkjenning for å sikre at vi har tolket dine uttalelser korrekt.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I transkriberingen vil navn og stilling oppføres ved en kode (koblingsnøkkel) og holdes avskilt fra navnelisten. Kun studentene som skriver utredningen vil ha tilgang til informasjonen om deg og informasjonen du gir oss. Opptak og transskribert materiell vil bli lagret lokalt på en privat datamaskin, hvor man trenger brukernavn og passord for å få tilgang. Alle respondenter vil ha mulighet til å være fullstendig anonyme i utredningen. Prosjektet skal etter planen avsluttes 16.06.2017, og innen den tid vil alle personopplysninger og opptak slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med ansvarlige masterstudenter Astrid (99488898) eller Torstein (99366939), eller veiledere for oppgaven, Eirik Sjøholm Knudsen (55959414) eller Lasse B. Lien (55959726).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Med vennlig hilsen,

Astrid Nygaard
MSc-student ved Norges Handelshøyskole
Epost: astrid.nygaard@student.nhh.no
Tlf: +47 994 88 898

Torstein Namtvedt Tuv
MSc-Student ved Norges Handelshøyskole
Epost: torstein.tuv@student.nhh.no
Tlf: +47 993 66 939

Appendiks 2: Intervjuguide

Introduksjon + bakgrunn

- Takke for at informanten tar seg tid til intervjuet.
- Introdusere oss selv kort - Hvem er vi og hva studerer vi?
- Informasjon om masteroppgaven (formål, tema og problemstilling)
- Informere om lengden på intervjuet, samt hvorfor vi er to personer
- Informasjon om konfidensialitet og anonymitet
- Fortelle hvorfor vi ønsker å ta lydopptak og forsikre oss om at det er OK.
- Informere om at respondenten kan velge å ikke svare på noen av spørsmålene, eller avslutte intervjuet dersom ønskelig.

Bakgrunn til intervjuobjekt

- Kan du fortelle litt kort om din rolle og bakgrunn i selskapet og bransjen generelt?

Generelt

- Hvilke trender og utviklingstrekk ser dere i den Norske TV-bransjen?
 - Har trendene strukket seg over lang tid, eller er det stadig nye trender?
- Hva har vært og hva er hovedutfordringen knyttet til en satsing på strømming?
 - Hva har vært de største utfordringene frem til nå?
 - Hva ser dere på som fremtidig store utfordringer?
- Hvilke fordeler har streaming i forhold til tradisjonell TV?
 - Kostnader knyttet til streaming vs lineær TV?
 - Inntektsstrømmene sammenlignet med lineær TV?
 - Nå ut til den enkelte kunde på en unik måte?

Del 1 – Strømmeteknologiens påvirkning på den Norske TV-bransjen

- Når forsto du at strømmeteknologi kunne skape muligheter/utfordringer for bransjen?
 - Hvilke trender så dere globalt?
 - Så dere samme utvikling i Norge?
 - Hvilke faktorer lå til grunn for denne utviklingen globalt og nasjonalt?
- Hvordan vurderte dere Netflix sin inntreden på det norske markedet i 2012?
 - Anså dere Netflix som en utfordrer? Hvorfor/Hvorfor ikke?
 - Hvordan ser dere på Netflix i dag?
- Hvordan har strømmeteknologi påvirket bransjen?
 - Hvordan mener du *selskap* har blitt påvirket sammenlignet med sine konkurrenter?
 - Har strømming ført til tap av annonseinntekter/lisensinntekter, og i så fall i hvor stor grad?
 - Ser dere på lineær-TV og strømmemarkedet som to separate marked?
- Hvordan har den totale etterspørselen etter *selskap* sitt innhold har endret seg som følge av strømmeteknologiens utvikling?
- I hvilke produktsegmenter ser dere den største trenden fra lineær til strømming?
- Hvordan vil du si sluttbrukerens preferanser har endret seg?

- Har det blitt viktigere å produsere innhold av kvalitet?
- Har usikkerheten dere står ovenfor i markedet endret seg som følge av strømmeteknologiens utvikling?

Del 2 – Egenskaper ved bransjen og aktørene før og etter utviklingen av strømmeteknologi

- Hvem anser dere som deres konkurrenter?
 - Hvordan har dette endret seg som følge av strømmeteknologien?
 - Har dere stor innsikt i hva konkurrenter dere gjør og planlegger?
 - Hvordan påvirker det valgene dere tar?
- Kan du beskrive maktbalansen mellom ulike ledd i verdikjeden?
 - Kan du fortelle litt om prosessen fra idé til ferdig produksjon?
 - Har forholdet ovenfor innholdsprodusentene endret seg, og eventuelt hvordan?
 - Har forholdet ovenfor distribusjonsaktører endret seg, og eventuelt hvordan?
- Er det store forskjeller på konkurransen i strømmemarkedet og tradisjonell TV?
- Har utviklingen av strømmeteknologi økt rivaliseringen mellom aktørene?
 - Hvordan differensierer dere dere fra konkurrentene?
- Hvordan ser dere på etableringsbarrierene, både i strømmemarkedet og markedet for tradisjonell TV?

Del 3 – Aktørenes responser på strømmeteknologi

- Hvilke strategiske beslutninger har dere tatt som følge av strømmeteknologiens utvikling?
 - Når valgte dere å satse på strømmeteknologi?
 - Kan dere fortelle litt om utviklingen av deres strømmetilbud fra da til nå?
 - Hvordan har det strategiske fokuset til bedriften endret seg som følge av utviklingen?
 - Hvordan har dette påvirket bedriftens ressursallokering?
 - Hvilke utfordringer har dere støtt på som følge av endret strategisk fokus?
 - Hvilke ressurser anser dere som viktige for å gjøre det godt i tradisjonell TV?
 - Hvilke av disse er også viktige for å lykkes i strømmemarkedet?
 - Hvilke andre ressurser har dere måttet anskaffe/akkumulere for å kunne være konkurransedyktige?
- Hvilken rolle spiller kundedata i deres satsing på strømmeteknologi?
 - Hvor stor grad bruker dere kundedata til å avdekke preferansene til kundene?
- Hvordan forholder dere dere til økt internasjonal konkurranse?
- Hva er deres hovedfokus i dag, strømming eller lineær-TV?
- Hvordan tror du bransjen vil utvikle seg fremover?
 - Hvilken utvikling vil en se innen tradisjonell TV?
 - Hvilken utvikling vil en se innen strømming?
 - Hva skal til for at strømming skal bli et fullverdig substitutt til lineær-TV?

- Ser dere for dere at dere vil være tilbydere av både strømme/og lineær-TV i fremtiden? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvilke muligheter ser dere på for samarbeid på tvers av TV-kanaler?

Avsluttende ord

- Er det noe du vil legge til som du tror kan være relevant for oppgaven?
- Tusen takk for at du tok deg tid!
- Vi kommer til å sende transkriberingen av intervjuet så fort denne er klar, slik at du kan lese over og sjekke at vi har tolket det du har sagt på riktig måte.

Appendiks 3: Læringsnotat til forretningscase

I denne delen presenteres forretningscasens læringsnotat. Dette er ment som et hjelpemiddel til professorer og andre som benytter casen i undervisning. Læringsnotatet inneholder et kort sammendrag av casen, målgruppe og undervisningssammenheng, samt diskusjonsspørsmål og forslag til løsning av disse. Avslutningsvis forklares hvilke forberedelser og bakgrunnsinformasjon som bør ligge til grunn for å løse casen.

Sammendrag av casen

Denne forretningscasen omhandler strømmeteknologiens gjennombrudd, hvordan dette har påvirket den norske TV-bransjen og hvilke responser man har sett som følge av dette fra de norske aktørene. Fra å være en bransje som alltid har klart å overkomme de teknologiske endringene de har vært utsatt for, står nå aktørene ovenfor sin største utfordring noensinne. Bakgrunnen for dette er to sentrale krefter; globalisering og digitalisering. De norske aktørene har gått fra å konkurrere hovedsakelig mot hverandre til å konkurrere mot store globale strømmegiganter. Videre skjer teknologiske endringer raskere enn noen gang, og det er viktig at aktørene klarer følge den digitale utviklingen for å være konkurransedyktige.

Strømmeteknologien er kommet for å bli, og teknologien står i fokus hos de norske aktørene i dag. Likevel ser man at de etablerte aktørene fortsatt velger å opprettholde det tradisjonelle kringkastingstilbudet, da dette fortsatt er en lønnsom posisjon. Aktørene har altså tatt et strategisk valg om å "ri to hester", hvor de høster i kringkastingsmarkedet og allokere pengene til en satsing på strømming. For å lykkes med strømming har aktørene måttet anskaffe seg ressurser de tidligere ikke har hatt. Teknologi og teknologiutvikling kan anses som grunnleggende for en velfungerende strømeplattform, og det allokeres stadig større andeler av aktørenes totalbudsjett til dette. Som følge av økt krav til teknologi ser man at det ansettes ny type humankapital i form av utviklere.

Etter Netflix sin inntreden på det norske markedet har man sett en stor økning i antallet som benytter seg av strømmetjenester, og hvis dagens trend fortsetter vil strømming ha like stor dekning som tradisjonell kringkasting innen fem år. I dagens strømmemarked har Netflix størst daglig dekning i Norge. NRK er størst av de norske aktørene, mens TV 2 Sumo er den største norske abonnementsbaserte strømmetjenesten. Felles for de to norske aktørene er at de valgte å satse på strømming før teknologiens gjennombrudd.

Målgruppe og undervisningssammenheng

Denne forretningscasen er utarbeidet for å kunne benyttes i undervisningssammenheng, og er passende for bruk i bachelor-, master- og utvalgte executivekurs. Casen bygger hovedsakelig på teori om teknologiske sjokk, samt ressurs- og aktivitetsbasert teori.

Hvordan casen benyttes i undervisningssammenheng avhenger av tiden man har tilgjengelig. En måte man kan benytte det på er å presentere casen og løsninger. Dette vil gi studentene innsikt i hvordan teorien kan brukes i praksis. En annen måte er å gi studentene i oppgave å løse casen. Dette er mer tidkrevende enn den førstnevnte måten, men vil gi studentene erfaring med å anvende teori og løse casen analytisk. I tillegg blir studentene utfordret på å finne ut hvilken teori som er egnet, samt vurdere hvilken informasjon i casen som er relevant.

Læringsmål

Casen har som formål å gi leseren innblikk i hvordan et teknologisk sjokk kan skape endringer i en etablert bransje. Leserens skal anvende og analysere casen i lys av relevant teori. Målet er at leseren skal forstå hvordan strømmeteknologi har endret den norske TV-bransjen, samt hvilke responser man har sett hos de ulike aktørene og bakgrunnen for disse.

Leseren skal kunne:

1. Anvende teori om teknologiske sjokk på en reell case.
2. Identifisere kjennetegn og effekter av et teknologisk sjokk.
3. Kunne avgrense markedet før og etter det teknologiske sjokket i TV-bransjen.
4. Definere bransjens evne til å skape og kapre verdi før sjokket, og hvordan denne har endret seg.
5. Forstå hvordan bedrifters og bransjers egenskaper har innvirkning på hvordan bedriftene rammes av et teknologisk sjokk.
6. Forstå motivasjonen bak strategiske valgene som er tatt.

Diskusjonsspørsmål

Under er det formulert fire diskusjonsspørsmål. Disse er tiltenkt som forslag til hva man kan spørre om, og det er opp til de som benytter seg av casen til å velge hvilke av disse man vil bruke. Man står også fritt til å supplere med andre spørsmål, eller omformulere disse spørsmålene.

1. Hvordan avgrenses den norske TV-bransjen før og etter strømmeteknologiens gjennombrudd?
2. Når inntraff det teknologiske sjokket og hvilke endringer hadde dette på konkurransesituasjonen i den norske TV-bransjen? Diskuter endringene i lys av følgende tre momenter:
 - Hvordan har TV-aktørenes evne til å skape verdi endret seg?
 - Hvordan har rivaliseringen i bransjen endret seg?
 - Hvordan har etableringsbarrierene i bransjen endret seg?
3. Hvilke egenskaper ved aktørene og bransjen har hatt betydning for hvordan aktørene har blitt påvirket av sjokket?
4. Hvilke sentrale beslutninger har aktørene tatt for å tilpasse seg den nye konkurransesituasjonen?

Analyse og svar på diskusjonsspørsmål

I de påfølgende sidene presenteres et løsningsforslag til diskusjonsspørsmålene. Dette kan ikke anses som en absolutt fasit, da det kan være andre relevante momenter for å løse casen som ikke er inkludert her. Leseren må evne å gjøre forutsetninger, samt begrunne disse for å løse casen.

1 – Hvordan avgrenses den norske TV-bransjen før og etter strømmeteknologiens gjennombrudd?

Basert på forretningscasen bør studenten evne å se at markedet i de oppgitte årene avgrenses forskjellig. Studentene har mulighet til å velge en smal eller bred avgrensning som de selv ønsker, og det finnes ikke et fasitsvar på hva som er riktig. Valg må allikevel begrunnes, og hvordan studentene har valgt å avgrense markedet vil ha ringvirkninger for de andre diskusjonsspørsmålene. Studentene bør evne å trekke frem at det som følge av

strømmeteknologiens utvikling har blitt enklere å etablere seg i det norske markedet, og følgelig har det blitt flere aktører i markedet. Videre leverer strømmeteknologi på andre produktdimensjoner, og det er da naturlig at studentene trekker frem ulike ytelseskriterier og også eventuelt bruksanledninger ved de to avgrensningene. Basert på studentenes avgrensning bør de diskutere hvilke aktører som havner innenfor og utenfor markedsavgrensningen. Det bør også nevnes hvem bransjens kunder er. Et forslag til markedsavgrensning følger i de neste avsnittene:

Den norske TV-bransjen før strømmeteknologiens gjennombrudd

Ytelseskriterier:

- Aktører som leverer levende bilder hovedsakelig i form av serier og filmer.
- Leveransen skjer via kringkasting til den norske befolkningen.
- Kanalene anses som norske i forbrukerens øyne, selv om de har utenlandske eiere.

Geografisk område:

- Markedet avgrenses til nasjonalt nivå.

Bruksanledninger

- Når sluttbrukere ønsker å konsumere videoinnhold foran TVen

Basert på denne avgrensningen vil naturlige aktører innad i bransjen være NRK, TV 2 og Discovery Networks Norway, men studentene kan også trekke inn mindre aktører som eksempelvis TV3. Da det konkurreres om sluttbrukerens tid, blir substitutter alt som faller utenfor denne avgrensningen, men som sluttbrukeren kan velge å bruke tid på i stedet for å se på TV. Sterke substitutt kan eksempelvis være andre utenlandske TV-kanaler som inngår i kanalpakkene til distributører. Andre substitutter kan anses som kino, DVD og TV-spill. Strømmetjenester må før gjennombruddet anses som et umodent substitutt, og det er et pluss om studentene evner å poengtere dette. Aktørens kunder er hovedsakelig distributører og annonsører.

Den norske TV-bransjen i dag

Ytelseskriterier

- Aktører som leverer bilder hovedsakelig i form av serier og filmer.
- Leveransen skjer via kringkasting eller abonnementsbaserte strømeplattformer til den norske befolkningen

-
- TV-kanalene anses som norske i forbrukerens øyne, selv om de har utenlandske eiere.
 - Strømmeplattformene er etablert på det norske markedet

Geografisk område:

- Markedet avgrenses til nasjonalt nivå

Bruksanledninger:

- Når sluttbrukere ønsker å konsumere videoinnhold (eksempelvis foran TVen, på arbeidsplassen eller skolen, ved kollektivtransport)

Basert på denne avgrensningen vil både tradisjonelle TV-hus og strømmeaktører som tilbyr en abonnementsbasert strømmetjeneste havne innenfor markedsavgrensningen. Studentene har mulighet til å avgrense kringkasting og strømming til to separate markeder, men dette anses ikke som det mest hensiktsmessige. Dette skyldes at de norske aktørene (NRK, TV 2, og Discovery Networks Norway) ser på markedene som en samlet enhet, og det er samme innhold som leveres begge plasser. Naturlige aktører innad i bransjen blir følgelig NRK, TV 2, Discovery Networks Norway, Netflix, HBO og Amazon Prime. Sterke substitutter vil først og fremst regnes som andre utenlandske TV-kanaler som inngår i kanalpakkene til distributører, samt strømmetjenester som er reklamefinansierte, eksempelvis YouTube og VGTV. Det må merkes at kringkasting og abonnementsbaserte strømmetjenester er teknologiske substitutter, men inngår i samme marked basert på markedsavgrensningen. Ved denne avgrensningen blir aktørenes kunder annonsører, distributører og sluttbrukere.

2 – Når inntraff det teknologiske sjokket, og hvilke endringer hadde dette på konkurransesituasjonen i den norske TV-bransjen?

Når fant det teknologiske sjokket sted?

Det forventes at studentene, basert på de gitte opplysninger i forretningscasen, diskuterer hvilke(n) hendelse(r) som utgjør det teknologiske sjokket. Denne diskusjonen bør hvile på Lien mfl. (2016) sin definisjon av eksternt sjokk¹, samt Argyres (2013) presisjon om at det teknologiske sjokket finner sted når den nye teknologien skaper en uforventet høy økning i enten dagens etterspørsel, eller fremtidig forventet etterspørsel.

¹ Et eksternt sjokk defineres som en endring i bedrifters eksterne omgivelser som skaper et tydelig brudd eller en diskontinuitet til konkurransesituasjonen ved å ha en umiddelbar positiv eller negativ effekt på majoriteten av bedriftene i markedet (Lien mfl., 2016)

Basert på dette teoretiske grunnlaget har studenten mulighet til å drøfte flere potensielle sjokk. Ut i fra informasjonen gitt i forretningscasen er 2010 og 2012 årene som er mest nærliggende å trekke frem. I 2010 opplevde Netflix en høy økning i fremtidig etterspørsel da aksjekursen skjøt i været. I samme år opplevde man i Norge starten på en nedadgående trend for TVs daglige dekning i befolkningen, en nedadgående trend i gjennomsnittlig seertid per døgn, samt en økning i bruk av internett på mobil (Se vedlegg 11 og 12). Man så altså starten på en endring i nordmenns medievaner fra 2010. Dette er alle momenter som kan brukes til å argumentere for at det skjedde et teknologisk gjennombrudd i 2010. Studentene bør allikevel diskutere om dette kan klassifiseres som et eksternt sjokk, basert på Lien mfl. (2016) sin presisering om at det må føre til et tydelig brudd på den normale konkurransesituasjonen.

Den tydelige diskontinuiteten på den normale konkurransesituasjonen bør studentene identifisere til 2012, med Netflix sin inntreden på det norske markedet. Som det fremgår av forretningscasen virket Netflix som en katalysator for strømmeteknologiens utvikling, og bidro til å modne det norske strømmemarkedet. Studentene bør også diskutere hvordan det teknologiske sjokket var eksogent gitt for majoriteten av aktørene i den norske TV-bransjen. Det bør også belønnes dersom studenten drøfter hvorvidt strømmeteknologi har utviklet seg til å bli et fullverdig substitutt til kringkasting eller ei.

Hvordan har aktørenes evne til å skape verdi endret seg?

Det forventes at studentene drøfter aktørenes evne til å skape verdi basert på teori om verdiskaping, presentert i Lien mfl. (2016). Den norske TV-bransjen kan anses som en komplisert bransje, hvor aktørene behandler forskjellige kunder ved de ulike posisjonene. Samtidig er annonsemarkedet et tosidig marked, hvor man på den ene siden har annonsører, og på den andre siden sluttbrukere. Denne kompleksiteten kan gjøre det utfordrende for studentene å diskutere endring i verdiskaping, og en svært god diskusjon her bør belønnes. Det forventes imidlertid en god diskusjon rundt hvordan strømmeteknologi har hatt en positiv utvikling i ytelses/pris-forholdet sammenlignet med kringkasting, noe som kan forklare hvorfor sluttbrukere har valgt å gå over til strømming fremfor lineær kringkasting. Strømming leverer på helt andre produktdimensjoner enn kringkasting, og muligheten til å se innhold når og hvor man vil, øker reservasjonsprisen til kunden for strømming. På denne måten økes aktørenes evne til å skape verdi ved strømmetjenester.

Studentene bør også forstå at det at sluttbrukere forlater kringkastingsmarkedet ikke har en direkte effekt på aktørenes evne til å skape verdi, da sluttbrukeren ikke er en direktekunde av

aktørene ved denne posisjonen. Det bør derfor foretas en diskusjon rundt aktørenes evne til å skape verdi for annonsørene ved kringkasting, og hvordan denne har endret seg som følge av utvikling av strømmeteknologi og internett generelt. Diskusjonen bør sentreres rundt at færre sluttbrukere i markedet reduserer den opplevde verdien til annonsørene, noe som taler for en redusert reservasjonspris og redusert verdiskaping. Annonsemarkedet har derimot økt i størrelse og dette har den motsatte effekten. Det faktum at prisene har holdt seg relativt stabile kan forklares av to årsaker. Den første er at flere annonsører, men samme antall sendeflater, øker kampen om annonseplassene og presser prisene opp. Den andre er at reservasjonsprisen til annonsørene ikke ser ut til å ha falt i samme takt som sluttbrukerne forlater markedet. En diskusjon rundt hvorfor annonsørene ikke har fått mye bedre muligheter utenfor markedet som studeres kan derfor til fordel inkluderes. Her vil vedlegg 13 være til hjelp.

Studentene kan også diskutere verdiskapingen ovenfor distributører eller relevante leverandører, men sluttbrukerne og annonsørene anses som de viktigste for å forstå endringene som har forekommet. Det bør konkluderes med at verdiskapingen ved kringkasting har holdt seg relativt stabil, mens man ved strømmetjenester har sett en stor økning i verdiskaping. Bransjens totale evne til å skape verdi har derfor økt.

Etableringsbarrierer og rivalisering

Studentene bør evne å se at de to siste delspørsmålene dreier seg om aktørenes evne til å kapre verdi. Ved det første delspørsmålet forventes det at studentene diskuterer de strukturelle og strategiske etableringsbarrierene i bransjen, og de strukturelle anses som mest relevante. Det bør diskuteres hvordan strømmeteknologi og annen komplementær teknologi har redusert de strukturelle etableringsbarrierene, ved å redusere de irreversible kostnadene forbundet med produksjon og distribusjon. Det kan også diskuteres at de som står ovenfor de laveste irreversible kostnadene er aktører i nært beslektede bransjer, noe som kan forklare hvorfor Netflix, HBO og Amazon Prime lett har kunnet etablere seg i Norge. Videre bør studentene påpeke at det er svært viktig å ha godt innhold på strømmepattformene, og at økt kvalitetskonkurranse på innhold har økt rettighetsprisene forbundet med å kjøpe seg innhold. Disse kostnadene må anses som irreversible, og på denne måten utgjør det å skaffe seg godt innhold en større strukturell etableringsbarriere nå enn hva det utgjorde før.

Det anses som mer utfordrende å trekke frem strategiske etableringsbarrierer, og en god diskusjon om hvilke som finnes i markedet bør belønnes. Her kan det trekkes frem at

aktørene ved kringkasting driver med nisjefylling, hvor hvert TV-hus tilbyr flere kanaler for å treffe ulike målgrupper. Studentene kan også diskutere hvorfor de norske aktørene ikke svarte på Netflix sin inntreden med aggressiv respons, grunnet aktørenes forståelse av Netflix sin finansielle styrke. Til slutt kan det også nevnes at Netflix har som mål å tilby innhold til alle målgrupper, og at det er viktigere at innholdet treffer noen bra, enn at det treffer mange. På denne måten kan man si at Netflix fyller markedet med nisjeinnhold, noe som kan være med å forklare hvorfor andre amerikanske aktører ikke har klart å opparbeide seg en tilsvarende posisjon som det Netflix har i det norske markedet.

Studentene bør deretter forklare at det som følge av bransjens senkede etableringsbarrierer, har kommet flere aktører på banen, noe som øker rivaliseringen. Ut i fra informasjonen gitt i forretningscasen er det naturlig at studentene inkluderer en diskusjon om kvalitetskonkurransen, hvor det stilles økte krav fra sluttbrukeren både til kvalitet på teknologi og innhold. Det bør så diskuteres hvordan kvalitetskonkurransen på innhold har presset rettighetsprisene opp. Videre bør studentene trekke frem hvordan de norske aktørene prøver å differensiere seg fra Netflix og de andre internasjonale strømmeaktørene. En diskusjon rundt aktørenes fokus på lokalt innhold er derfor essensielt.

Det bør også belønnes om studentene evner å diskutere trusselen det utgjør for de norske aktørene at Netflix også starter å vise interesse for å fylle nisjen for lokalt innhold, som originalt er hvor de norske aktørene har hatt sitt klare konkurransefortrinn. I dagens strømmemarked kan man si at man har to sub-posisjoner; en posisjon hvor aktørene satser på norsk innhold, og en hvor det satses på internasjonalt innhold. Per dags dato er disse markedene relativt separerte, da det ikke finnes mye norsk innhold på de internasjonale plattformene. Dette kan tenke seg å endres hvis Netflix starter med å tilby lokalt innhold. De norske aktørene vil da vanskeligere kunne differensiere seg fra sine internasjonale konkurrenter. I lys av teori vil dette øke rivaliseringen ytterligere, noe som kan føre til at de to sub-posisjonene smelter sammen til en posisjon.

Til slutt bør studentene drøfte hvordan den endrede konkurransesituasjonen har påvirket andre i verdikjeden. Eksempelvis har et økt antall aktører i markedet gitt innholdsprodusenter flere muligheter, noe som øker deres forhandlingsmakt. For distributørene betyr det faktum at TV-husene selv distribuerer innhold via sine strømmeplattformer at deres rolle i verdikjeden blir overflødig. TV-husene går da inn som

direkte konkurrenter i distribusjonsmarkedet, noe som reduserer distributørens forhandlingsmakt.

For å oppsummere kan studentene gjerne benytte seg av prestasjonslandskapet presentert i Lien et. al (2016). Gjennom analysen bør studentene ha kommet frem til at den totale verdiskapingen i markedet har økt som følge av strømmeteknologiens utvikling. Denne store økningen tilfaller hovedsakelig andre enn aktørene i bransjen, grunnet aktørens lave evne til å kapre verdi.

3 – Hvilke egenskaper ved aktørene og bransjen har hatt betydning for hvordan aktørene har blitt påvirket av sjokket?

Ved en besvarelse av dette diskusjonsspørsmålet er det viktig at leseren forstår hvilke egenskaper ved aktørene og bransjen før det teknologiske sjokket, som har hatt en innvirkning på hvordan aktørene i ettertid har blitt påvirket. Besvarelsen bør inneholde eksempler på noen konkrete egenskaper, samt en diskusjon om hvorfor disse har betydning for hvordan aktørene har blitt påvirket. Hvis diskusjonsspørsmål to er inkludert, bør studentene trekke paralleller til reduserte etableringsbarrierer i diskusjonen rundt egenskaper ved bransjen. Dersom dette diskusjonsspørsmålet ikke er inkludert, må en diskusjon rundt endringer i bransjens etableringsbarrierer inkluderes.

En fremtredende egenskap ved aktørene som studentene bør trekke frem er at flere av aktørene valgte å eksperimentere med strømmeteknologi før sjokket. Herunder bør studentene inkludere en diskusjon av hva som lå til rette for denne tidlige satsingen, slik som en godt utbygd internettinfrastruktur i Norge. I tillegg bør studentene analysere hvilke implikasjoner det har hatt for eksempelvis Discovery Networks Norway at de satset senere på strømmeteknologi enn de andre aktørene. Som vedlegg 10 viser, har ikke Discovery Networks Norway sin strømmetjeneste, Dplay, klart å opparbeide seg like sterk posisjon som strømmetjenestene til de norske aktørene som satset før sjokket. Dette kan se ut til å samsvare med det Tushman og Anderson (1986) påpeker om at kan være vanskelig å opparbeide seg en posisjon etter teknologiens gjennombrudd har funnet sted. Studenter som trekker denne parallellen bør belønnes.

En annen egenskap studentene bør trekke frem, er at aktørene og bransjen har hele tiden vært preget av ny teknologi og endrede medievaner. Det er viktig at studentene inkluderer en diskusjon rundt hvordan dette kan ha skapt en endringskultur i organisasjonene som har gjort

de ansatte mer åpne for endringer, slik som ny teknologi. Videre er alle de ansatte i organisasjonen også sluttbrukere, og en diskusjon rundt hvordan dette kan ha bidratt til å skape åpenhet rundt eksperimentering med strømming, kan inkluderes.

4 – Hvilke sentrale beslutninger har aktørene tatt for å tilpasse seg den nye konkurransesituasjonen?

Basert på de foregående diskusjonsspørsmålene skal studentene ha lokalisert flere endringer i bransjen som følge av det teknologiske sjokket i strømmeteknologi. Derfor innebærer dette diskusjonsspørsmålet å se hvilke konkrete beslutninger aktørene har foretatt for å tilpasse seg den nye konkurransesituasjonen. Responsene vil avhenge av hvilke ressurser aktørene har hatt som er overførbare til den nye posisjonen, samt hvilke ressurser aktørene har måttet anskaffe seg. Studentene bør komme med konkrete eksempler og diskutere de bakenforliggende årsakene til hvorfor aktørene har valgt å gjøre det de har gjort. Det bør belønnes ekstra hvis studentene kommer med eksempler som kan knyttes direkte til teori.

En god fremgangsmåte på dette diskusjonsspørsmålet er først å diskutere hvilke ressurser TV-husene har hatt ved kringkasting som også har vært overførbare til en satsing på strømming. Eksempler på dette er sterke merkenavn, anerkjente og populære programmer, god TV-teknologi som muliggjør å levere bilder av høy kvalitet og TV-husenes kjennskap til norske konsumenter. Det er viktig at studentene begrunner hvorfor ressursene de nevner anses overførbare og diskuterer viktigheten til ressursene i lys av teori (Barney, 1991).

Videre bør studentene nevne ressurser som er viktige i den nye posisjonen som aktørene i utgangspunktet ikke besitter. Her er det viktig med en klar diskusjon om dette er ressurser som kan kjøpes, eller om de er immaterielle og må opparbeides. Basert på forretningscasen kommer det frem flere ressurser som er viktige for å klare å oppnå paritet i strømmedelen av bransjen. Den mest fremtredende og grunnpilaren for å lykkes, er velutviklet teknologi. Denne er delvis immateriell og det er viktig at en klar analyse av dette fremkommer. Andre ressurser studentene bør inkludere er tilgang og behandling av kundedata, strømmevennlig innhold, og ny type humankapital i form av utviklere. En diskusjon av hvilke aktiviteter aktørene gjennomfører for å anskaffe disse, må inkluderes i analysen.

Som den avsluttende delen av dette diskusjonsspørsmålet, bør studentene kommentere konkrete aktiviteter aktørene i bransjen har gjennomført for å tilpasse seg den nye posisjonen i markedet. Her nevner forretningscasen flere eksempler, og det er opp til studentene å

tydeliggjøre hvilke responser man har sett og utdype hvorfor disse har vært sentrale beslutninger i en satsing på strømming. Under nevnes noen eksempler som bør inngå i en besvarelse.

I forretningscasen fremgår det at alle de norske aktørene har valgt å satse på strømming, og at det er det som nå står i fokus. Studentene bør her diskutere konkrete eksempler som tilsier dette, slik som at det allokeres stadig større andeler av totalbudsjettet til utviklingen av teknologi, hvordan strømmetjenesten er gått fra å være en ”*catch-up*”-tjeneste til å bli en egen kanal, samt at det nedbemannes i tradisjonelle stillinger og ansettes stadig flere utviklere. I diskusjonen rundt ansettelsene av utviklere bør det fremkomme utviklere er nøkkelen for å utvikle en velfungerende teknologi til strømmetjenesten. Videre bør studentene diskutere hvorfor god bruk og behandling av kundedata er viktig for å lykkes.

Et annet klart strategisk valg aktørene har tatt er at de har valgt å opprettholde kringkastingstilbudet og i tillegg satse på strømming, altså ”ri to hester”. Studentene bør diskutere hvorfor de har valgt å gjøre dette og ikke det ene eller det andre. Som det fremkommer av forretningscasen skyldes dette at kringkasting fortsatt er en lønnsom posisjon hvor aktørene fortsatt evner å kapre mye av den skapte verdien. Videre viser aktørene forståelse for at det er strømming som er fremtiden for bransjen, men at denne posisjonen per dags dato ikke er spesielt lønnsom. Aktørene velger da å høste i det tradisjonelle kringkastingsmarkedet og allokere ressurser til en satsing på strømming.

Videre kommer det tydelig frem av forretningscasen at de norske aktørene har et økt fokus på lokalt innhold. Dette skyldes at de norske aktørene er best på å fortelle de norske historiene, og dette er et konkurransefortrinn de norske aktørene har ovenfor de store globale strømmegigantene. En diskusjon rundt hvorfor de norske aktørene har valgt å fokusere på dette bør fremkomme. Momenter som bør med i denne diskusjonen er at slikt innhold er populært blant sluttbrukerne og at dette er innhold de norske aktørene fortsatt får gode rettigheter på til tross for hardere kamp om rettighetene.

I tillegg kan studentene inkludere en diskusjon rundt implikasjonene av at TV 2 har valgt å skille ut TV 2 Sumo i en egen divisjon. Denne diskusjonen kan knyttes til Christensen (1997) hvor det fremkommer at å skille satsingen til ny teknologi i en egen divisjon, kan gjøre det enklere å gjøre klare prioriteringer, samt bevilge ressurser til å satse på den nye teknologien. Videre fremkommer det av forretningscasen at den nyansatte sjefen for TV 2

Sumo er tidligere sjef i distribusjonsselskapet RiksTV. Dette sender et signal om hvor viktig distribusjonsdelen av strømmepattformen er, og distribusjonssjefen kan anses som en ressurs TV 2 har anskaffet for å styrke deres posisjon i strømmemarkedet. Studenter som inkluderer en diskusjon rundt disse momentene bør belønnes.

Forberedelser og bakgrunnsinformasjon

For å kunne løse forretningscasen er det viktig at leseren har kjennskap til og god kunnskap til relevant teori. Hvor disse teoriene presenteres i litteraturen, er presentert i listen under:

Teori om verdiskaping og verdikaping

- Lien, L. B., Knudsen, E. S. & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken* [Kapittel 5]. Bergen: Fagbokforlaget
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review* (March-April), 137-145
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Teori om aktivitets – og ressursbasert teori

- Lien, L. B., Knudsen, E. S. & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken* [Kapittel 6,7]. Bergen: Fagbokforlaget
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*: (November-December) 61-78.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.

Teori om eksterne sjokk

- Lien, L. B., Knudsen, E. S. & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken* [Kapittel 10]. Bergen: Fagbokforlaget
- Argyres, N., Bigelow, L., & Nickerson, J. A. (2013). Dominant designs, innovation shocks, and the follower's dilemma. *Strategic Management Journal*, 36(2), 216–234.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439–465.

Teori om tosidig marked

- Rochet, J., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the european economic association*, 1(4), 990–1029.

Denne forretningscasen er skrevet på vegne av forskningssenteret S T O P (Centre for Strategy, Organisation and Performance) og er utarbeidet i forbindelse med en masterutredning ved Norges Handelshøyskole. Casen ble skrevet fra januar til juni 2017 i samarbeid med våre veiledere. Da den norske bransjen fortsatt var i en omstillingsfase da casen ble utarbeidet, er det ikke mulig å inkludere de langsiktige effektene. Casen inneholder dermed kun effekter og responser som har forekommet til og med våren 2017.