

Masteroppgave

Konkurrans- og spredningsanalyse av web-tv markedet:
”Kritiske suksessfaktorer for Telenors satsning på web-tv”

av

Terje Vigdal

Forord

Å skrive en masteroppgave er en jobb om krever gode støttespillere. Det har også denne masteroppgaven hatt. Først og fremst vil jeg takke professor Tor Selstad ved Høgskolen på Lillehammer for veiledning og skrivehjelp gjennom en lang skriveprosess, og professor Svein Bergum for hjelp med de siste endringene. Jeg vil også få rette en stor takk til Hilde Strand Bjerknes og Einar Kristian Vågmo i Telenor for gode innspill og et stort kildetilfang. Fra Telenor vil jeg også rette en stor takk til Bente Mannsåker for tålmodig forklaring av teknologiens uransakelige veier. I tillegg vil jeg takke Stig Hosteland for tilgang til et sted og sitte samt godt selskap de siste månedene. Også Andrea Øiestad fortjener en stor takk for tålmodig å ha holdt ut med lange dager og tidvise frustrasjoner. Mamma og pappa fortjener stor takk for motiverende innspill gjennom hele prosessen.

Terje Vigdal

Lillehammer, 2011

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	6
Kapittel 1	7
Innledning	7
1.1 Oppgavens struktur	9
1.2 Viktige avgrensninger for prosjektet	10
1.3 Valg av aktører	11
1.4 Viktige begreper	11
Kapittel 2	15
Metode	15
2.1 Metodiske valg og analysens rammer	15
2.2 Skriftlige kilder	16
2.3 Gyldighet og pålitelighet.....	19
2.4 Bruk av internett som faglig ressurs	20
2.5 Analysens begrensninger	21
Kapittel 3	23
Teori	23
3.1 Bransjeanalyse – Teoretisk fundament.....	23
3.1.1 Risiko for nye inntrengere	24
<i>Stordriftsfordeler</i>	25
<i>Produktdifferensiering</i>	25
<i>Kapitalbehov</i>	26
<i>Byttekostnader</i>	26
<i>Adgang til distribusjonskanaler</i>	26
<i>Kostnadsulemper som er uavhengig av størrelsesfaktoren</i>	26
<i>Myndighetenes politikk</i>	27
3.1.2 Rivalisering blant etablerte bedrifter.....	27
<i>Antall aktører i markedet</i>	28
<i>Markedsvekst</i>	28
<i>Byttekostnader</i>	28
<i>Grad av produktdifferensiering</i>	29
<i>Størrelse på avviklingshindre</i>	29
3.1.3 Press fra substitutter	29
3.1.4 Kundenes forhandlingsposisjon	30
3.1.5 Leverandørens forhandlingsposisjon	31
3.1.6 Staten som viktig konkurransefaktor i en bransje	31
3.1.7 Begrensninger av Porters modell	31
3.2 Spredningsteori	33
3.2.1 Innovasjonen.....	33
<i>Teknologisk innovasjon, informasjon og usikkerhet</i>	33
<i>Teknologiklynge</i>	34
<i>Trekk ved innovasjonen</i>	34
<i>Reinnovasjon</i>	35
3.2.2 Kommunikasjonskanaler	35
<i>Hetrogenitet og spredning</i>	36
3.2.3 Tid	36
<i>Innovasjonsbeslutningsprosessen</i>	37
<i>Innovasjonsevne og adopsjonskategorier</i>	37

Adopsjonskategorier og kløften.....	38
Kløften.....	40
Strategi for kryssing av kløften.....	41
Adopsjonsrate.....	41
3.2.4 Sosiale systemer	41
Sosial struktur og spredning.....	42
Opinionsledere og endringsagenter.....	42
Ulike typer av innovasjonsbeslutninger.....	43
Kapittel 4	45
Empiri.....	45
4.1 Historisk utvikling av TV i Norge.....	45
4.2 Telenors utvikling av bredbånd og innholdssamarbeid	47
4.3 Teknologi og infrastruktur	49
Infrastruktur	49
Multicast, Bittorrent og fildeling.....	51
Hvordan se web-tv?.....	51
4.4 Verdikjeden for web-tv	54
Fremstilling av verdikjeden.....	54
4.5 Innhold	56
Sport.....	56
Arrangement.....	58
Film.....	58
Kvalitet	60
Oppsummering Innhold.....	60
4.6 Økonomi.....	61
Content Delivery Network.....	62
Innholdsprodusenter	63
Globale markeder.....	64
NRK, TV2 og BBC.....	66
Spotify, iTunes og Youtube.....	68
TV innhold i endring	69
Tradisjonell kringkasting møter internett.....	70
Foreløpig oppsummering økonomi.....	73
Chris Andersons lange hale.....	74
Kapittel 5	79
Analyse.....	79
5.1 Analyse av markedet for distribusjon av web-tv	79
Gruppering av aktørene i modellen	79
5.1.1 Avgrensning – rivalisering blant etablerte firmaer.....	79
Avgrensning - Risiko for nye inntrengere.....	80
Avgrensning – trussel fra substitutter	80
Avgrensning - Leverandører og kunders forhandlingsmakt	80
5.1.2 Intern Rivalisering.....	81
Flere aktører	81
Differensiering.....	82
Markedsvekst.....	83
Byttekostnader hos brukerne	84
Telenor entrer markedet for web-tv.....	84
5.1.3 Trussel fra substitutter	85
IPTV.....	85
Oppgraderte kabel- og satellitt-tv nettverk.	86

<i>Fysiske medier</i>	87
<i>iTunes og Amazon</i>	87
<i>Oppsummering av press fra substitutter</i>	88
5.1.4 Risiko for nye inntrengere	89
<i>Stordriftsfordeler og kapitalbehov</i>	89
<i>Produktdifferensiering</i>	90
<i>Byttekostnader</i>	91
<i>Adgang til distribusjonskanaler</i>	91
<i>Kostnadsulemper uavhengig av størrelsesfaktoren</i>	91
<i>Myndighetenes politikk</i>	92
5.1.5 Kundenes forhandlingsmakt.....	93
5.1.6 Leverandørenes forhandlingsmakt.....	93
5.2 Analyse av potensiell spredning.....	94
5.2.1 Innovasjonen.....	95
<i>Relative fordeler</i>	95
<i>Forenlighet</i>	96
<i>Kompleksitet</i>	96
<i>Prøvbarhet</i>	97
<i>Tillit til bedrift som tilbyr innovasjonen</i>	98
5.2.2 Kommunikasjonskanaler	99
<i>Heterogenitet og spredning</i>	101
5.2.3 Tid	101
<i>Innovasjonsevne og adopsjonskategorier</i>	101
<i>De teknologiske entusiastene</i>	101
<i>De visjonære</i>	102
<i>Pragmatikerne</i>	103
<i>Kløften</i>	103
<i>Kryssing av kløften</i>	103
5.2.4 Sosiale systemer	104
<i>Opinionsledere</i>	104
Kapittel 6	106
Konklusjon	106
<i>Porters konkurranseanalyse</i>	106
<i>Rodgers spredningsmodell</i>	106
<i>Samlet konklusjon</i>	107
<i>Avsluttende kommentar</i>	107
Kilder	109
Nettartikler	111
Rapport og statistikk.....	113
Blogg	113

Sammendrag

Web-tv er et forholdsvis nytt fenomen som vokser frem i mellomrommet mellom tradisjonelle tv-løsninger. Endringer i bruk, nye teknologiske muligheter for å legge til tilleggstjenester og mulighetet gir et marked i endring. De tradisjonelle tv-løsningene er i stor grad dominerende hva gjelder oppmerksomhet og betalingsvillighet, men det skjer en endring i retning av web-tv spesielt for den yngre generasjonen. Helt konkret har dette prosjektet jobbet med en konkurranseanalyse i regi av Michael Porters fem konkurransekrefter for å etablere en forståelse av hvordan markedet for web-tv markedet ser ut i Norge. Videre har Everett M. Rodgers sin spredningsmodell blitt brukt til å se hvordan en potensiell spredning av web-tv kan foregå. Telenor ble valgt som hovedaktør for en satsning på web-tv på grunn av deres posisjon som leverandør av bredbåndsaksess samt historie for satsning i markedet for innholdsdistribusjon.

Med fremvekten av en ny økonomi hvor det fysiske markedet taper terreng for det digitale er det viktig for aktørene å henge med i tiden. Salget av bredbåndsaksess flater ut for Telenor, og dermed endrer konkurransesituasjonen seg til at nye kunder må kapres fra andre aktører. En måte å gjøre dette på er å tilby innhold til til å fylle båndet med for kundene. Samtidig endrer økonomien for mediene seg markant. Salget av fysiske enheter faller, piratmarkedet er meget omfattende og kundelojaliteten er nærmest fraværende. Web-tv representerer et spennende område forretningsmessig for både etablerte aktører innen tv-distribusjon, men også for nye aktører med spennende forretningsmodeller. Web-tv henger foreløpig etter for musikkindustrien, som noe ufrivillig har måttet tenke helt nytt i forhold til distribusjon av innhold.

I denne oppgaven er fokusert på det teknologiske og økonomiske perspektivet av web-tv, ikke det kunstneriske og estetiske. NRK og TV2 er de nasjonale aktørene som er beskrevet mest, av utenlandske er BBC, Netflix og Hulu nevnt. Musikkaktører som er nevnt er iTunes som har revolusjonert musikk salget på nett, samt Spotify og Wimp som har lansert musikk gjennom abonnement på en streamingløsning. Jeg har omtalt Chris Andersons mye diskuterte og kritiserte *Long Tail* modell i et lengre avsnitt, samt noen av de skarpeste kritikerne hans. Denne oppgaven handler om de faktiske forhold i markedet for web-tv distribusjon, samt en mulig spredning av web-tv for en aktør som Telenor.

Kapittel 1

Innledning

Fremveksten av bredbånd som distribusjonskanal for levende bilder innen både underholdning, nyheter, film og sport har i all hovedsak skjedd i perioden fra år 2000 og fremover. Etersom bredbåndet ble bredere og mer tilgjengelig kom spørsmål som: Hva skulle den nye bredbåndskapasiteten brukes til? Hvordan skulle bredbåndsinholdet være og hvem skulle tilby det? Toneangivende aktører begynte allerede på starten av 2000 tallet og snakke om endringer i hvordan vi kom til å konsumere audiovisuelle uttrykk i retning av mer individuelt konsum, større valgfrihet og mindre avhengighet til tid og sted. Muligheter for opptak av TV sendinger, on-demand tjenester og større tilgjengelighet til nisjepregete uttrykk bidro til å gjøre bredbåndet til en attraktiv distribusjonskanal for stadig flere brukere. Ca 72 prosent av befolkningen har bredbånd i husstanden der de bor og av disse så 20 prosent film, TV eller videoklipp på internett daglig ved utgangen av 2008.¹ Imidlertid henger ikke inntektene sammen med bruken. Nettet som distribusjonskanal genererer fremdeles beskjedne inntekter sett i forhold til antallet brukere og tiden brukt på nettet.

Telenor har helt siden bredbåndsmarkedet skjøt fart tidlig i det nye årtusenet vært den dominerende bredbåndsakteøren med størst antall kunder. I den samme perioden har Telenor også satset innen mediesektoren gjennom strategiske oppkjøp og satsninger innen både TV, film og musikk. Gjennom disse satsningene har Telenor posisjonert seg både som leverandør av infrastruktur og som distributør av innhold til å fylle båndet med. Derfor er det viktig for Telenor å finne gode forretningsområder for å øke inntektene i takt med at bruken øker, noe som vil være hovedtema for denne oppgaven. Generelt handler det om hvordan forretningsmodellene vi kjenner fra tradisjonell distribusjon av underholdning, nyheter og film endrer seg når distribusjonen skjer via internett. Det kommer stadig flere internettjenester som tilbyr ulike typer innhold med varierende forretningsmodeller, noen også helt fraværende. Noen satser på rene filmleietjenester etter modell fra de vanlige videoutleiene på annethvert gatehjørne, men i digital form. Andre igjen satser på abonnementsløsninger med eventuelle tilleggstjenester. En tredje variant er annonsesubsidierte løsninger som er gratis for brukeren. Det siste tilskuddet er at man leier innholdet istedenfor å eie det.

¹ Odd Frank Vaage, 2009. 60

Dette er mest mest vanlig innenfor musikk enn så lenge, men det kommer også tjenester innen video og film med dette som utgangspunkt. Problemet er at selv med innovative forretningsmodeller forblir betalingsvilligheten relativt lav for innhold konsumert med internett som distribusjonsplattform. Helt konkret blir min hovedproblemstilling:

Hva er de kritiske suksessfaktorer for at Telenor skal lykkes med distribusjon av web-tv?

Med begrepet lykkes mener jeg her å generere inntekter nok til å bli en lønnsom tjeneste, opparbeide en lojal brukermasse og få lang levetid. Begrepet web-TV bruker jeg her på tv og video distribuert med internett som distribusjonskanal, i hovedsak konsumert via datamaskin. Jeg kommer til å skille mellom IPTV og web-tv selv om begge kan levere tv gjennom internett. Med innhold mener jeg ikke bare det eksisterende tilbudet som ligger i filmleie, men også andre typer innhold som arrangementer, sport, serier, tv og mer nisjepreget innhold. Det følger en mer presis definisjon på begrepene over samt flere andre nøkkelbegreper i avsnitt 1.4. For å få til en skikkelig analyse ble det nødvendig å konkretisere problemstillingen mer. Dette resulterte i en todeling av analysen i forhold til følgende delproblemstillinger:

1: Analyse av markedet for web-tv distribusjon per i dag.

2: Hvordan kan en potensiell spredning av web-tv over bredbånd foregå?

Den første delproblemstillingen er ment å belyse de konkurransesituasjonen som er i markedet for web-tv per i dag. Her vil jeg fokusere på Michael Porters fem konkurransekrefter som modell for analysen, denne kommer jeg nærmere tilbake til oppgavens kapittel 3. Bakgrunnen for at det er viktig å etablere en forståelse av hvordan markedet ser ut per i dag er at det er preget av uoversiktlig. For bare noen få år siden var det forholdsvis enkelt å forholde seg til tv-markedet. Men etter slukkingen av det analoge bakkenettet og fremveksten av digitale muligheter for både IPTV og web-tv har dette markedet blitt vesentlig mer komplisert. For å kunne svare på hovedproblemstillingen ble det dermed viktig å etablere en plattform for å kunne se på mulighetene for å lykkes med web-tv distribusjon. Porter sine konkurransekrefter er

gode til dette formålet fordi modellen er forholdsvis enkel, men samtidig gir rom for å trekke sammen mange tråder.

Den andre delproblestillingen bygger videre på analysen av den første, og søker å se hvordan spredningen av web-tv over bredbåndet potensielt kan foregå. Til denne analysen er det valgt Everett M. Rodgers spredningsmodell. Her vil jeg se nærmere på web-tv som en forholdsvis ny og for mange ukjent tjeneste. Rodgers modell gir en oversiktlig struktur for å se på spredning av nye tjenester/produkter, men gir ingen "fasit". Det er imidlertid et verktøy som kan gi en indikasjon på hvor det kan ligge utfordringer og muligheter.

1.1 Oppgavens struktur

Denne oppgaven er strukturert med et innledende kapittel hvor temaet presenteres, samt avgrensninger og valg av aktør. Videre følger en redegjørelse for metode. Prosjektet er videre delt inn i en teoridel hvor jeg går igjennom den teorien jeg benytter som rammeverk for analysen, en empirisk del med de relevante funnene jeg har gjort i datamaterialet jeg har undersøkt. Så følger en analyse av empirien og til slutt en konklusjon basert på analysen. Empiridelen av prosjektet vil være deskriptiv og har som funksjon å bygge opp forståelse om temaer som mediekonsum, teknologi, økonomi, sentrale aktører, forretningsmodeller og produksjonsmidler slik det har vært frem til i dag. Analysedelen av oppgaven har til hensikt å gi mer detaljert informasjon til hvordan Telenor kan satse på distribusjon av video og film med internett som distribusjonskanal.

Begrunnelsen for å ta med et historisk perspektiv var inspirert av medieforsker Hans Fredrik Dahls intensjon om å bruke mediehistorien til å gi samtidige studier av medieutviklingen en kontekst.² Den historiske konteksten bidrar som en viktig ramme for å forstå samtidens mediebruk og som referanse for å diskutere distribusjon av innhold gjennom nye kanaler som internett. De ulike temaene som behandles i empirikapitlet er hver for seg viktige for å belyse web-tv som fenomen, samt viktige forutsetninger for web-tv som tjeneste. Både innhold, teknologi og økonomi er viktig å kunne noe om for å kunne gjøre en avgrensning i forhold til marked, se på de økonomiske muligheter og hva slags type innhold som er relevant for web-tv. Videre er analysedelen av oppgaven todelt i henhold til de to delproblemstillingene. Sist i oppgaven følger avslutning med konklusjon og forslag til veien videre.

² Hans Fredrik Dahl, 2004: 21

1.2 Viktige avgrensninger for prosjektet

For å få dette prosjektet i havn har det vært nødvendig å gjøre en del avgrensninger. Det blir i stor grad tatt utgangspunkt i bredbånd som distribusjonsnett for tjenestene som omtales mens andre nett som kabel-tv og satellitt blir i liten grad omtalt i oppgaven. Videre er det i hovedsak fokusert på hardware enheter som først og fremst datamaskin, men også i noen grad set-top-bokser, telefoner og Tver. Det er ikke fokusert spesielt på de ulike programvareavspillere som er i bruk, det ville i så fall ha blitt en hel oppgave i seg selv. Oppgaven fokuserer mest på store etablerte aktører i norsk sammenheng som NRK, TV2 og Telenor. I et internasjonalt perspektiv har jeg valgt å bruke store aktører som for eksempel BBC, Youtube, Netflix og Hulu. Det er gjort noen få unntak i analysedelen hvor det er beskrevet noen mindre og mer spesialiserte aktører for å gi analysen et mer utfyllende bilde. En annen viktig begrensning er å ikke fokusere på vanlige nettbutikker for salg av film og video. Her menes vanlige butikker som har flyttet deler av sin virksomhet over på internett, men som fremdeles selger fysiske produkter. Fokus i denne oppgaven er rettet mot tjenester og plattformer som formidler digitale utgaver av innhold via internett. Med unntak av et historisk tilbakeblikk angående utviklingen av tv i Norge er tidsperspektivet satt til nåtid. I enkelte deler av datamaterialet har det vært nødvendig å bruke eldre tall rett og slett fordi nyere tall ikke har vært tilgjengelige. Noen steder forsøker jeg også og se fremover og jeg baserer meg da enten på strategiske oppkjøp begått av de store aktørene eller på planlagte lanseringer tilkjennegjort gjennom pressemeldinger eller andre mediekanaler.

Robert C. Allen og Douglas Gomery deler film- og mediehistoriske arbeider inn i fire retninger; økonomiske, estetiske, teknologiske og samfunnsmessige.³ I denne oppgaven er det er ikke lagt nevneverdig vekt på det estetiske, eller kunstneriske, kvalitetsperspektivet. Kvalitet blir ikke tillagt normative verdier i forståelse høye eller lave estetiske kvaliteter. Samfunnsmessige perspektiver i form av ideell tilgang til bredbånd og tjenester er heller ikke behandlet, annet enn de partiene hvor det er referert til politiske ambisjoner for bredbåndsutbygging. Vektleggingen ligger innen det økonomiske og teknologiske perspektivet.

³ Robert C. Allen og Douglas Gomery, 1985.

1.3 Valg av aktører

Bakgrunnen for å ha Telenor som hovedaktør i teksten er først og fremst fordi det er den største aktøren i bredbåndsmarkedet, og den bredbåndsaktoeren som har posisjonert seg tydeligst med hensyn til også å drive egen distribusjon av innhold via internett. Norge er et lite marked og dermed til en viss grad prisgitt det som skjer internasjonalt, derfor er det å følge med på internasjonale aktører svært viktig for de norske. Samarbeid om både innhold og utvikling kan være aktuelle strategier for å lansere nye tjenester i det norske markedet. Samtidig er det norske markedet teknologisk modent, bredbåndstilgangen er svært god og kjøpekraften høy. Dette er tre faktorer som bidrar til at det kan være attraktivt for internasjonale aktører å satse på Norge.

I forbindelse med utvalget av aktører ble det tydelig at distribusjon av film og video via internett har en del fellestrekk med distribusjon av andre typer medier. Spesielt musikkbransjen, men også til en viss grad bøker, har bidratt til å forme markedet for distribusjon av innhold via internett. Musikkbransjen har på en måte vært pioneren, om enn ufrivillig, for utviklingen av nettbaserte distribusjonstjenester og plattformer. Den trenden som nå vokser frem for film, video og bøker har delvis sin bakgrunn i hva som har skjedd med musikk og hvilke erfaringer musikkindustrien har gjort seg. Derfor vil aktører som primært driver med musikk være tilstede i deler av oppgaven og tjene som illustrasjon for distribusjon av media via internett.

1.4 Viktige begreper

Web-tv, også kjent som nett-tv, er tv eller video distribuert gjennom internett. Det er tilgjengelig når som helst, så lenge man har internetttilkobling. Programmene kan i utgangspunktet ikke lastes ned, og heller ikke flyttes mellom enheter som mobiltelefon eller ipod. Ofte er det snakk om innhold som har allerede blitt vist på tradisjonell lineær tv.⁴ I en norsk kontekst er de mest kjente NRKs nett-tv, TV2 Sumo og avishusenes egne nett-tver som VGTV, DNTV, Dagbladet og Aftenposten. Jeg bruker både begrepet web-tv og nett-tv i denne oppgaven, med unntak i NRKs tilbud hvor jeg bruker utelukkende nett-tv.

IPTV er også en form for nett-tv, og betyr *Internet Protocol Television*. Gilbert Held definerer det slik: "digital video content including television, that is delivered via

⁴ <http://no.wikipedia.org/wiki/Web-TV> 15.05.2009

the use of the internet protocol (IP)".⁵ Forskjellen mellom web-tv og IPTV er at IPTV distribueres som *broadcast-tv*, og ikke som *unicast-tv*. Innholdet organiseres som et vanlig distribusjonssystem av kanaler som mottaker kan velge mellom gjennom sin mottaker, men forskjellen er at det foregår via internett. IPTV fungerer på samme måten som vanlig tradisjonell broadcast-tv, men med utvidete muligheter til å kunne legge til tjenester via nettet som filmleie, sosiale samfunn, konkurranser og deltakelse.⁶ Det kan også sendes som både *standard definition* (SD) tv som er det kvalitetsformatet vi kjenner som dagens broadcast, og *high definition* (HD) som er den kvaliteten som skal erstatte SD i fremtiden. HD kan igjen deles i to standarder som er *HD Ready* (720 p) og *Full-HD* (1080 p). For enkelthets skyld vil jeg stort sett benytte SD og HD i denne oppgaven, i noen tilfeller vil jeg bruke standard definisjon og høy definisjon.

Set-top-box (STB) er tv-mottakerboksen som tar i mot signalene fra enten satellitt, det digitale bakkenettet, leverandøren av kabel-tv eller internettleverandøren. Flere leverandører av tv-apparatur integrerer nå STBen i sine apparater, slik at man slipper boksen og den ekstra fjernkontrollen. Noen har også integrert mulighet for internettilkobling i selve tv-apparatet. I den følgende teksten vil det bli benyttet både forkortelsen STB og set-top-boks. Noen slike set-top-bokser har mulighet for opptak, da får de ofte en tilleggsbetegnelse som kalles *private video recorder* eller PVR.

Cable tv (CATV) og Satellite tv (SATV) er to distribusjonsformer for tv-signaler. CATV er det vi i prinsippet kjenner som kabel-tv, som dukket opp tidlig på 1980 tallet da åpnet *Langslet-pakken*⁷ opp for lokale antennesamarbeid hvor det kunne sendes både lokalt produsert innhold, og distribueres kanaler som TV3 og TVNorge innad i disse kabelnettene. Sendingene var analoge og enveis til bruker, men det er nå mulig å gjøre disse toveis og digitale, slik at kabel-tv leverandørene kan levere internett over den samme kabelen uten at det går ut over de analoge sendingene.⁸ SATV er broadcast-tv fra satellitt, mottatt av parabolantenne, dekodet av en *set-top-boks* og vist på tv-apparatet. Det er digitale signaler og kan levere internett over det samme systemet. Satellitt-tv har stor overføringskapasitet og kan distribuere HD sendinger uten vanskeligheter.⁹ Her kommer begrepene kabel-tv og satellitt-tv til å bli brukt i det videre arbeidet.

⁵ Gilbert Held, 2007: 1

⁶ <http://no.wikipedia.org/wiki/IpTV> 15.05.2009

⁷ Jarl Kjetil Halse og Helge Østbye, 2003: 193-195

⁸ <http://no.wikipedia.org/wiki/Kabel-TV> 20.05.2009

⁹ <http://no.wikipedia.org/wiki/Satellitt-TV> 20.05.2009

De tradisjonelle analoge signalene er på vei til å fases ut gjennom slukkingen av det analoge bakkenettet. Fremtiden er digitale sendinger over enten satellitt, digitalisert kabel-tv, digitalt bakkenett eller IPTV som er de fire tilgjengelige teknologiene for å sende digitalt per i dag. Grunnen til at det analoge nettet slukkes er at det er svært plasskrevende å distribuere innhold på denne måten, og formatet innholdet distribueres i er utdatert. Digitalt tar innholdet mindre plass og det er rom for vesentlig større formater og muligheter for surround lyd.

Begrepet *internett* er noe upresist da dette egentlig betegner sammenkoblingen av datanettverk verden over. Dette er den grunnleggende infrastrukturen som ligger til grunn for de tjenestene vi benytter oss av så godt som daglig. Vi sier gjerne at vi så/ leste/ hørte noe på internett. Dette er upresis språkbruk da, vi i stor grad har sett/ lest/ hørt noe på et mer spesifikt nettsted eller tjeneste.¹⁰ I denne teksten er det forsøkt å skille mellom begrepene internett og nettet, og de tjenester som benytter seg av internett som infrastruktur.

En av de mest anvendte metodene for overføring av innhold relevant for denne oppgaven er det som på engelsk kalles *streaming*. Det er ikke i særlig grad utbredt å bruke den mulige norske oversettelsen videostrømmer, så i det følgende vil jeg bruke streaming uten kursiv eller uthevelse. Et mer teknisk begrep på streaming er *unicast*. Ved å dele ordet får vi *uni* som betyr *angår én*¹¹ og *cast* som kan bety kaste eller overføre¹². Det vil i prinsippet si å kaste til en, eller sende til en, som ligger i begrepet streaming. Streaming betyr distribusjon av data *en-til-en*, mens broadcast betyr *en-til-mange*.¹³

I den påfølgende teksten vil det bli brukt begreper som *media*, *medieindustri*, *mediebransje*, *tradisjonelle medier* og *nye medier*. Begrepet media henspiller på radio, tv, aviser, magasiner og deres like på nettet.¹⁴ Tradisjonelle medier vil i denne oppgaven brukes på de fysiske formatene, som trykte medier, radiosendinger via FM båndet og tv via vanlig analogt antennesignal. tv via vanlig antennesignal er problematisk, mest fordi det ikke finnes lenger uten *set-top-boks*. Digitalt bakkenett, satellitt og kabel-tv er standarden for distribusjon av tv-signaler per i dag, og alle disse teknologiene innehar

¹⁰ Sven Høier, 2009: 10

¹¹ www.ordnett.no/ordbok.html?search=uni 10.05.2009

¹² www.ordnett.no/ordbok.html?search=casting 10.05.2009

¹³ <http://no.wikipedia.org/wiki/Streaming> 24.03.2009

¹⁴ Chris Anderson, 2009: 145

flere muligheter som internett, bestilling av filmer og tilleggstjenester som spill og sosiale medier.

Det inngås avtaler om *quality of service* mellom tjenestetilbyder og internettilbyder slik at forbruker skal få en best mulig tjeneste. Det handler gjerne om at internettilbyder gir en garantert minstehastighet til en tjenestetilbyder for en pris, slik at denne tjenesten er garantert en viss hastighet og kvalitet uansett belastning i nettet. Da vil datapakkene tjenesten sender bli prioritert i nettet ved stor belastning. Dette er mest vanlig for *real-time* tjenester som telefonsamtaler og for streamingtjenester. På norsk brukes begrepet *servicekvalitet*, men i liten utstrekning i forhold til det engelske. I denne oppgaven vil derfor det engelske begrepet bli brukt.

Innhold brukes i denne oppgaven som en fellesbetegnelse på film, video, tv, musikk og tekster. Det er delvis hentet fra engelsk litteratur hvor begrepet *content* brukes i stor grad. I norsk sammenheng virker det som den litt løse fellesbetegnelsen innhold brukes i stor utstrekning om levende bilder, lyd og tekst konsumert gjennom både tradisjonelle kanaler og internettbaserte tjenester.

Kapittel 2

Metode

2.1 Metodiske valg og analysens rammer

Hovedproblemstillingen for dette prosjektet etterspør hvilke kritiske suksessfaktorer som må på plass for at Telenor kan lykkes med distribusjon av web-tv. For å svare på dette har jeg, som tidligere nevnt, valgt å bruke teori fra Michael Porter for å lage en konkurranseanalyse rundt markedet for web-tv distribusjon. Når jeg spør etter hvordan Telenor kan lykkes med distribusjon av web-tv, var det også naturlig å trekke inn spredningsteorien til Everett M. Rodgers for å se på hvordan spredning av web-tv kan tenkes å foregå. Modellen til Porter gir muligheter til å skape en plattform av forståelse for hvordan dagens marked ser ut for distribusjon av web-tv, og gir samtidig mulighet til å forstå tilgrensende markeder og aktører innenfor samme rammeverk. Bruken av Everett M. Rodgers modell for spredning av innovasjon er tenkt brukt som et verktøy for å se på hvilke hindringer og muligheter som ligger for en forholdsvis ukjent tjeneste til å oppnå spredning i et marked preget av rask utvikling og endring. Rammeverket til Rodgers gir også en mulighet til trekke inn forholdsvis nye faktorer som sosiale medier i et utvidet begrep av sosiale systemer som bidrar til å gjøre den mer aktuell for hvordan innovasjoner og nye tjenester sprer seg. Jeg skal forklare disse modellene mer utførlig i kapittel 2 av oppgaven.

Kunnskapen som danner grunnlaget for å analysere markedet i regi av Porters fem konkurransekrefter er i hovedsak produsert gjennom å studere hvordan flere ulike markeder har utviklet seg de senere årene. Ved å se bakover i tid baserer denne studien seg på historiefagets metoder og den hermeneutiske sjanger. Hans Fredrik Dahl har i boken *Historisk Metode i Mediefaget* redegjort for den hermeneutiske sjanger på følgende måte:

Metoden kalles gjerne hermeneutisk og beskrives ofte som en vandring fra teksten (materialet) til konteksten (de omkringliggende omtsendigheter) og tilbake igjen til teksten, hver gang med større forståelse. Forståelsen vinnes som i en spiral av økt innsikt, som vi gjerne kaller den hermeneutiske sirkel.¹⁵

Videre poengterer Dahl at denne sirkelbevegelsen gjør seg gjeldende fra starten når undersøkelsene begynner og helt frem til studien presenteres som ferdig. Det gjør at det

¹⁵ Hans Fredrik Dahl 2004: 45

må gis muligheter for ny kunnskap og nye tolkninger med et åpent sinn. Denne måten å ervere kunnskap fører med seg krav om kristisk selvrefleksjon som innebærer å gjøre seg bevisst både hvordan egen interesse, kunnskap og forståelse vil kunne påvirke analysen i studien.¹⁶ Den hermeneutiske sjanger er derfor en prosess preget av flere repeterende prosesser hvor informasjon først leses og sorteres, deretter sorteres videre i forhold til den teorien som velges som rammeverk for analysen. Prosessen danner ikke en rettlinjert vei fra start til slutt, men en sirkelbevegelse hvor ingen endelige resultater foreligger før analysen er avsluttet.

Jeg har valgt kvalitativ metode i denne studien i tråd med Kristen Ringdal sin definisjon av begrepet.¹⁷ Dette er blant annet valgt fordi oppgaven ikke har som mål å generalisere store datamengder. I tillegg til dette er analysen basert på et omskiftelig marked i rask utvikling som er spennende å studere utifra de valgte aktørenes aktiviteter. Kvalitativ metode gir større nærhet til det som analyseres, gjennom observasjon av et fåtall aktører i et avgrenset miljø. I kvantitative undersøkelser er ofte forskeren fjernt fra det som studeres, hvor datainnsamlingen ofte foregår i regi av eksterne aktører som gjør spørreundersøkelser.

Det begynner å komme litt forskning på dette området, spesielt i form av studentarbeider som dette. Av større prosjekter er Sven Høiers avhandling fra 2009 *Visjoner og Realiteter for Film og Videodistribusjon på Internett* et svært viktig arbeid. Her er spredning av audiovisuelle uttrykk i det norske markedet i perioden 2000-2008 analysert inngående. Flere studentoppgaver som denne innenfor mer tekniske disipliner som informatikk kommer, og noen som også ser på forretningsmulighetene. Søking etter litteratur gjennom Bibsys systemet gir svært få treff på både web-tv og nett-tv. Det indikerer at det er behov for forskning både på det teknologiske, økonomiske og samfunnsmessige aspektet.

2.2 Skriftlige kilder

Prosjektet bygger på litteraturstudier. Det er benyttet både faglitteratur, statistikk, avisartikler, mediekommentarer, kronikker, offentlige dokumenter som høringsuttalelser og komiteinnstillinger. En del av dette er tradisjonelle skriftlige kilder som bøker, forskningsrapporter, studentoppgaver og statistikk. Disse er i hovedsak

¹⁶ Helge Østbye 2007: 68

¹⁷ Kristen Ringdal 2009: 92

hentet gjennom biblioteker og søkesystemet BIBSYS. Mediekommentatorer, kronikker, og avisartikler er i stor grad funnet gjennom Google Scholar og Atekst (Retriever). Bruk av disse verktøyene gir et veldig tilfang av mulige kilder, men reiser også spørsmål rundt gyldighet og pålitelighet. Google tilbyr ingen kvalitetssikring av informasjonen de linker videre til, deres algoritmer¹⁸ er basert på lagret informasjon om klikkpreferanser hos brukere som har søkt på det samme som deg. Resultatet blir de kollektive massers genialitet eller idioti. Mange nettbaserte medier som den britiske avisen *The Guardian* er underlagt de samme normer og regler som papirutgaven og kan dermed brukes om vanlige aviskilder. Dessuten er det eksempler på at journalister og frilansere som skriver for seriøse publikasjoner, som også har private blogger eller nettsteder hvor de uttaler seg friere om de samme faglige temaene.

Et eksempel på dette er Chris Anderson og A. J. Keen. Chris Anderson er redaktør for et av de mest anerkjente teknologimagasinene i verden, *Wired Magazine*, samtidig som han skriver bøker og blogger som ikke modereres gjennom redaksjonen i magasinet. Han skriver forholdsvis fritt uten å møte tradisjonelle forskningsmessige krav til kildehenvisning eller andre formalkrav. Samtidig er han en person det blir lyttet til i mange kretser innen både næringsliv og akademia, og svært attraktiv som foredragsholder.¹⁹ Få er mer erfarne i å omtale produkter og tjenester knyttet til internett og innhold. Samtidig er det tydelig at han er svært liberal i forhold til et tema som piratkopiering. Et eksempel i den motsatte retning fra en også meget erfaren medieviter kan være Andrew Keen, nå forfatter og skribent i *The Guardian*, som har et totalt annet syn på piratkopiering og hvilke utfordringer dette medfører. Begge har rikelig erfaring, begge er høyt respekterte og begge har gode poenger som er verdt å lytte til.

Hvordan kan deres innspill brukes, og samtidig kvalitetssikres til bruk i denne sammenheng? En mulig løsning er å søke andre kilder for å bekrefte eller avkrefte hvorvidt de faktisk gir et riktig bilde av det som studeres. I de tilfellene de faktisk brukes må de brukes med forsiktighet og forbehold. Kritikken av Chris Andersons modell *The Long Tail*, som behandles i denne oppgaven, er gjengitt mot slutten avsnittet om Chris Anderson. Påfølgende boken *The Long Tail* av Chris Anderson ble det gjort to

¹⁸ Algoritmer: en samling regler for å løse et problem, i denne sammenheng; få mest mulig relevante treff på søkeordet. Kilde: www.ordnett.no

¹⁹ Se for eksempel Eirik Newth sin artikkel i *Prosa* 04/09 om Chris Anderson og hans forfatterskap, og intervjuet i *Der Spiegel* fra 28 juli 2009 av Frank Hornig.

kvantitative undersøkelser av om dette faktisk stemte. De konkluderte begge at innenfor perioden 2000-2005 stemte den ikke, men undersøkelsen til Anita Elberse la til slutt til at de så visse tegn som kunne tyde på at markedet kunne være i endring i den retning Chris Anderson hevdet.

En del av medietekstene som er benyttet i dette prosjektet faller under betegnelsen sekundærkilder ved at de er gjengitt av journalister, skribenter eller medievitere. Når informasjon går igjennom flere ledd før den blir allment tilgjengelig er det fare for en viss støy i gjengivelsen og med dette også potensielle feilkilder. Samtidig er medietekster i stor grad lett tilgjengelige for etterprøvbarehet og det er mulig å gjøre søk på nøkkelord for å triangulere data og bekrefte eller avkrefte usikkerhetsmomenter. Hovedutfordringen med hensyn til bruken av medietekster er den varierende presisjonen og klipp-og-lim arbeidsmetodene til enkelte journalister og medievitere som fører til feil og mangler. I dette prosjektet er det så langt som mulig forsøkt å trekke veksler på journalister og medievitere med solid kunnskap og erfaring i å omtale medier. Medietekstene utgjør dermed en god mulighet til å tolke ferske spor i terrenget, men de har også gitt tydelige metodiske utfordringer i arbeidets forløp.

En annen utfordring har vært aktørers ønske om å kommunisere strategisk gjennom mediene, både i forhold til egne og andres produkter. Det kan handle om markedsstrategier, salgstall og andre ting. Det er også rimelig å forvente at den informasjonen som gis til offentlig publisering er gjennomtenkt, og i visshet om at informasjonen kan leses av konkurrenter, samarbeidspartnere og allmenheten inkludert kunden. Dermed blir den informasjonen en del av det offentlige ordskiftet rundt et marked eller en tjeneste. Det kan uttrykkes gjennom egne suksesshistorier eller andres manglende suksess. Dermed blir medietekstene en problematisk, men interessant, del av studiene. Spesielt knyttet til den delen av analysen hvor en potensiell spredning av web-tv analyseres. Her er blant annet kommunikasjon med publikum/potensielle kunder svært sentralt. Noen steder er det også forsøkt å ettergå påstander gitt i mediene om konkrete planer som kan påvirke kunder og samarbeidspartnere i bestemte retninger for å se hvorvidt dette er blitt virkelighet.

Samlet sett inneholder medietekster mest utfordringer med hensyn til det Knut Kjelstadli kaller den indre kildekritikken (problemer med innholdet), og er langt enklere

å forholde seg til i forbindelse med den ytre kildekritikken (datering og opphav).²⁰ For å kompensere for utfordringene med den indre kildekritikken er det i forbindelse med dette prosjektet gjennomgått et betydelig antall urefererte tekster for å kontrollere opplysninger som bidrar til å danne grunnlaget for teksten sammen med det refererte materialet. Sammenfattet kan en si at de viktigste arbeidsmetodene for dette prosjektet har vært bruk av skriftlige kilder, tekstanalyse og kildekritikk.

2.3 Gyldighet og pålitelighet

Viktige spørsmål i alle studier som gjøres er som følger: har det sneket seg inn systematiske eller tilfeldige feil og skjevheter ved utviklingen av problemstillingen og i innsamlingen av data? Det er viktig at en både i utvikling og gjennomføring av undersøkelsene stiller seg disse spørsmålene. Bare gjennom stadig kritisk refleksjon og nøyaktighet i behandlingen av data kan en oppnå tilfredsstillende gyldighet og pålitelighet.²¹ Andre begreper som brukes er også validitet og reliabilitet. Påliteligheten (reliabiliteten) bestemmes av hvordan målingene er gjort, og hvor nøyaktig en så er i den videre behandlingen av dataene. Gyldigheten (validiteten) er avhengig av hva som er målt, og om dette er egenskaper man ønsker at problemstillingen skal avklare. Det diskuteres om begrepene reliabilitet og validitet er gode i kvalitativ forskning. Kristen Ringdal bruker i sin bok *Enhet og Mangfold* begrepene troverdighet (reliabilitet) og bekreftbarhet (validitet).²² Begrepene reliabilitet og validitet er nært knyttet til kvantitativ måling, og dermed er overførbarheten til kvalitativ forskning vanskelig skriver både Kristen Ringdal og Holme og Solvang i sine respektive metodebøker.

Høy pålitelighet oppnås først og fremst gjennom at flere uavhengige studier får tilnærmet samme resultat. Datamateriale med lav pålitelighet vil være lite egnet til å belyse problemstillingene. Risikoen er da at studien ikke lar seg gjennomføre, eller at prosjektet må startes på nytt med nye metoder eller annen vinkling på problemstilling. En måte å teste påliteligheten av datamaterialet på er å sette flere undersøkelser av samme fenomen opp mot hverandre og vurdere resultatet. Som et eksempel kan det nevnes tall fra annonsemarkedet for medier i Norge, hvor det var mange ulike kilder som hevdet å ha nøyaktige tall. Det viste seg at flere av kildene var direkte feilaktige og

²⁰ Knut Kjelstadli, 1992: 164

²¹ Jan Magne Holme og Bernt K. Solvang 1996.

²² Kristen Ringdal 2009: 221. Begrepene er hentet og videreutviklet fra T. Thagaard: *Systematikk og Innlevelse. En innføring i kvalitativ metode.* 2003

bar preg av å ikke være basert på forskning, men på en rask innsamling av data for noen få aktører. Disse dataene ble videre generalisert til å gjelde hele mediemarkedet. Det var dermed en tidkrevende prosess å jobbe med de ulike kildene for å finne frem til den mest pålitelige kilden.

Det er imidlertid ikke nok å ha pålitelige data. Dataene må også kunne si noe om det som ønskes belyst ut i fra problemstilling, altså være gyldige (valide/bekreftbare). Det er en forutsetning for gyldige data at de er pålitelige dersom de skal kunne brukes som kilder i et studie. I noen tilfeller kan situasjoner oppstå hvor data med høy grad av pålitelighet ligger noe til side for det som ønskes målt. Det kan være studier gjort som er innom det som ønskes målt, men ikke treffer helt. Så kan det være studier som har høyere definisjonsmessig gyldighet, men ikke nødvendigvis samme pålitelighet, som treffer bedre mot tema og problemstilling. I datasamlingsprosessen kom jeg over flere artikler som omhandlet distribusjon av tv-innhold via andre kanaler som IPTV. Dette er ikke innenfor den egentlige problemstillingen, men hadde allikevel gyldighet for analysen av Porters konkurransekrefter. Ifølge Holme og Solvang sin bok *Metodevalg og Metodebruk*²³ er det ingen fasit for hvordan en skal løse slike konflikter. Holme og Solvang råder til å bruke den definisjonsmessige gyldigheten, og støtte den så langt som mulig med de pålitelige dataene fra undersøkelsene i utkanten av studieområdet.²⁴ Det er viktig å huske på at innen kvalitativ forskning blir spørsmålene om reliabilitet og validitet mer vage enn innen kvantitativ forskning. Måling av reliabilitet handler først og fremst om en vurdering av hvordan datainnsamlingen har foregått for å være bevisst mulige feilkilder i materialet. Måling av validitet går på om en faktisk har målt det en ønsket.

2.4 Bruk av internett som faglig ressurs

Internett er brukt til informasjonshenting og faglig ressurs i dette arbeidet. Det er ikke uproblematisk i forskningsmessig øyemed. Mangt et skeptisk blikk rettes mot bruken av dette verktøyet. Ingar Kaldahl skriver at studenter som søker på konkrete stikkord lett kan lures på ville veier i søken etter datamateriale. Manglende kostnader og ubegrenset tilgang gjør det enkelt å publisere tekster som ikke er så gjennomarbeidete som det en

²³ Jan Magne Holme og Bernt K. Solvang 1996.

²⁴ Op.Cit: 158

kan forvente av tekster gjenngitt i en bok eller publikasjon.²⁵ Dermed er det viktig å innta en granskende holdning ovenfor nettartikler brukt i forskningssammenhenger. Det er fremdeles forholdsvis ferskt i metodisk sammenheng. Samtidig kan også de vanlige kriteriene for vurderinger av kilder brukes på nettartikler og på den måten eliminere feilkilder. Sven Høier tar i sin doktoravhandling *Visjoner og realiteter for film- og videodistribusjon på Internett* for seg bruken av medietekster og viser til at stadig flere forskere innen mediefeltet tar i bruk forskningsressurser publisert på internett. Han skriver også at etter hvert som det skapes rom for publisering av forskningsressurser via anerkjente utdanningsinstitusjoner samt offentlige etater og institusjoner blir dette en stadig mer interressant kanal til kildemateriale. Det publiseres etter hvert stadig flere tidsskrifter, fagbøker, avhandlinger, rapporter og undersøkelser på internett. Det ser også ut til at det i stadig større grad er akseptert brukt som kildemateriale i akademiske oppgaver.²⁶

2.5 Analysens begrensninger

I de aller fleste forskningsarbeider gjøres det avgrensninger med hensyn til omfang, både i bredde og dybde. Dette handler blant annet om tid og ressurser. Det er vanskelig å få med *alle* faktorer som er relevante for å analysere Parkers fem konkurransekrefter. Det gjelder kanskje spesielt aktører, flere aktører som kunne vært nevnt i denne analysen er utelatt fordi omfanget ville blitt alt for stort. Det er også vanskelig å gå i dybden på alle faktorer i forhold til spredningsmodellen til Rodgers. Næranalyser av spredningskanaler som sosiale medier ville fort blitt et helt studie i seg selv. I arbeidet med denne oppgaven ville datamaterialet blitt ytterligere forbedret ved å triangulere metodene gjennom å supplere med intervjuer eller innsamling av kvantitative data. Spesielt forskningsintervjuer med aktører i markedet kunne vært spennende å gjennomføre i arbeidet med analysen av Porters konkurransekrefter. Det ble også nøye vurdert, og forespørsler ble sendt ut til flere aktører om å få til dette. Jeg fikk imidlertid tilgang til kontorplass hos Telenor på Fornebu under deler av denne skriveprosessen, samt tilgang til en del av deres underlagsmateriale og interne forskning. Med det som bakgrunn var det ingen som ønsket å la seg intervjuer av de andre aktørene i markedet. Samtidig økte mitt kildetilfang økte med interessant litteratur jeg normalt ikke ville få

²⁵ Ingar Kaldahl 2003: 58

²⁶ Sven Høier 2009: 24

tilgang til. Riktignok med noen begrensninger i bruken av den ved publisering. Kombinert med tilgang til statistikk fra Statistisk Sentralbyrå sin database over medier og bruken av disse førte til at jeg valgte litteraturstudier som metode for dette arbeidet. I samarbeid med Telenor ble det også valgt å bruke den tilgjengelige tiden til å gjennomgå forskningen på området fremfor å samle inn egne primærdata. Manglende primærdata representerer en svakhet ved dette arbeidet. På den annen side er det gjort en omfattende jobb med litteraturen for å forankre kunnskapen skikkelig og skape validitet for studien.

Avgrensningene til å omfatte web-tv, ikke distribusjon av andre medier i dette prosjektet handler om å ikke favne for bredt. For å få fokus og kunne gjøre fruktbare analyser har det vært nødvendig å gjøre avgrensninger både i forhold til antall aktører og hvor dypt hver aktør blir analysert. Dette har også blitt gjort for å kunne komme i mål med prosessen innenfor de rammene som ligger til grunn for denne typen prosjekter. Videre i prosjektet vil jeg presentere det teoretiske grunnlaget med Porters fem konkurransekrefter og Rodgers spredningsmodell.

Kapittel 3

Teori

I dette kapittelet vil jeg gi en nærmere beskrivelse av det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Først ut er Michael Porter sitt rameverk "*Five Forces*" for å gjennomføre en bransjeanalyse, påfølgende kommer Rodgers "*Diffution of Innovation*".

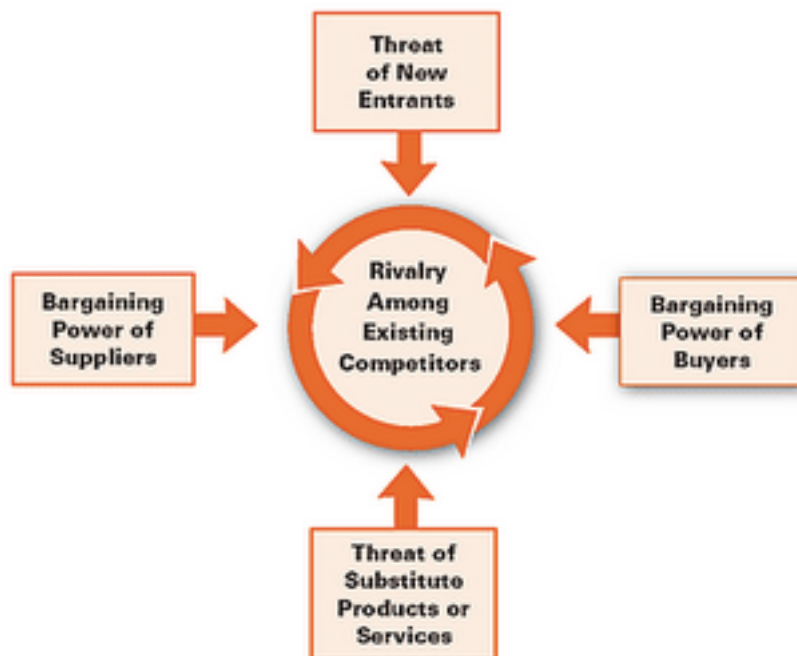
3.1 Bransjeanalyse – Teoretisk fundament

Analyse av mulighetene i et marked kan undersøkes ved hjelp av Porters²⁷ rammeverk for de fem påvirkningskreftene i en bransje. Modellen skisserer fem konkurransekrefter lønnsomheten i en bransje henger sammen med. De fem er: trussel fra substitutter, risiko for nye inntrengere, leverandørenes forhandlingsmakt, kundenes forhandlingsmakt samt rivalisering mellom eksisterende aktører i bransjen. Porter hevder at en bedrifts muligheter til å heve priser og dermed øke profitten reduseres jo sterkere hver av kreftene er. Potensielle inntrengere betraktes som en trussel av de eksisterende aktørene fordi flere aktører vil gjøre det vanskeligere å opprettholde markedsandeler og skape profitt. Hvis kunden har mulighet til å kreve lavere priser og/eller høyere kvalitet vil dette også true bedriftenes profitt. Det samme gjelder de leverandører som er i en posisjon til å kreve gunstigere avtalevilkår for seg selv (høyere pris eller lavere kvalitet på innsatsfaktorer). En bransje som har mange nære substitutter vil ha vanskeligheter med å prise produktene sine høyere enn disse. Konkurransen i en bransje virker hele tiden i retning av å presse avkastningen på investert kapital ned mot den avkastningen en bedrift ville få i en situasjon med perfekt konkurranse. Denne dragningen mot den perfekte konkurransen fører presumptivt til at ulønnsomme bedrifter forsvinner, nyetableringer finner sted og tilgang på kapital øker i bransjen. Perfekt konkurranse er sjelden eller aldri en realitet i den virkelige verden, de fleste bedrifter er som regel ikke passive pristakere. Det tas i bruk virkemidler som produktdifferensiering og merkevarebygging for å dempe konkurransen. Porters fem krefter er mer en systematisering av ulike mekanismer som gjør bedrifter i stand til å øke priser og fortjeneste enn det perfekte marked skulle tilsi enn teori.

De fem konkurransekreftene peker på i retning av at konkurransen i en bransje strekker seg ut over de etablerte deltakerne i markedet. Kunder, leverandører,

²⁷ Michael Porter 1980

substitutter og potensielle nye firmaer i bransjen er alle konkurrenter, som kan være viktige alt etter omstendighetene. Denne definisjonen gjør at modellen til Porter kan defineres som en verdikapringsmodell. De fem konkurransekraftene i felleskap bestemmer hvor hard konkurransen i bransjen blir og hvilken lønnsomhet man kan regne med. Lønnsomheten avhenger av den sterkeste konkurransekraften, og denne vil variere fra bransje til bransje. Dette rammeverket som Porter beskriver hjelper oss å forstå hva som bestemmer lønnsomheten, og hvordan disse kreftene påvirker på ulike måter. Under følger selve modellen. Videre i teksten skal jeg gå igjennom de fem konkurransekraftene mer detaljert.



Figur 1: Michael Porter, "The Five Competitive Forces that Shape Strategy" Harvard Business Review, Jan 2008

3.1.1 Risiko for nye inntrengere

Nyetableringer i bransje fører med seg ny kapasitet, ønsket om å kapre deler av markedet og i noen tilfeller store ressurser. Resultatet i slike situasjoner blir ofte prispress eller en økte kostnader for aktører som må forsvare sine markedsandeler. Risikoen i begge tilfeller er at lønnsomheten blir lavere.²⁸ Strategiske oppkjøp av bedrifter utenfor kjernevirksomheten til oppkjøper, hvor intensjonen er å skaffe seg markedsposisjon bør trekkes inn analysen som nyetableringer. Etableringstrusselen i en bransje vil avhenge av de hindre som er til stede, på lik linje med hvilke reaksjoner

²⁸ Deakins and Freel 2006: 171, 262-263

eksisterende bedrifter vil komme med ovenfor etablerern. Dersom hindrene er høye og/eller nykommeren kan forvente seg skarpe mottiltak fra konkurrentene som står sterkest i markedet vil etableringstrusselen være liten. Det finnes syv hovedårsaker eller faktorer som fører til etableringshindre. Disse vil jeg fort gå igjennom videre i oppgaven.

Stordriftsfordeler

Med stordriftsfordeler menes det faktum at enhetskostnadene for et produkt synker etter hvert som produksjonsvolumet per periode øker. Stordriftsfordelen motvirker nyetablering i bransjen ved at den tvinger inntrengeren til å satse stort fra begynnelsen, og dermed risikere sterke reaksjoner fra eksisterende bedrifter. Eventuelt må inntrengeren starte opp i liten skala og godta kostnadsulempen. Stordriftsfordelen finner vi i nesten alle funksjoner i en bedrift, inkludert innkjøp, forskning og utvikling, markedsføring, servicenett, salgsapparat og distribusjon. Innenfor et foretak kan enheter oppnå besparelser ved stordriftsfordeler dersom de kan ha visse operasjoner eller funksjoner felles med andre foretaksenheter. Eksempelvis kan det være produktkomponenter som inngår i flere enn ett produkt og kan dermed standardiseres og produseres i et stort volum. En vanlig felleskostnadssituasjon oppstår når foretaksenheter kan dele immaterielle aktiva som merkenavn og knowhow.

Å skape et slikt immaterielt aktiva vil være en engangskostnad. Seinere kan det benyttes gratis av andre enheter i foretaket. De eneste kostnadene som kan påløpe, er dersom det blir nødvendig med tilpassninger eller modifikasjoner. En annen type stordriftsfordel som skaper etableringshindre for andre, får vi når det er besparelser å hente ved vertikal integrasjon, altså operere i flere påfølgende trinn i en produksjon eller distribusjonskjede. En slik hindring har imidlertid en forutsetning. Det er at brorparten av de etablerte bedriftene i bransjen er organisert på en slik måte.²⁹ Konsekvensen blir da at inntrengeren kan møte problemer med en mulig utestengelse fra leverandører eller markedet. Mottiltaket blir da for inntrengeren å organisere seg på en lik måte som de andre bedriftene i bransjen, men dette vil føre til økte kostnader og mulige strategiske mottiltak fra konkurrentene.

Produktdifferensiering

Produktdifferensiering innebærer at de etablerte bedriftene i bransjen har innarbeidet sine merker og fått en trofast kjøpergruppe. Dette skjer ved hjelp av

²⁹ Dagmar Recklies 2001.

markedsføringstiltak, kundeservice, særtrekk ved produkt eller rett og slett fordi man er tidlig ute i bransjen. Produktdifferensiering fungerer som et etableringshinder fordi det tvinger inntrengeren til å investere store summer på tiltak som skal utligne den lojaliteten kundene har for et firma. Risikoen ved å bygge opp et merkenavn er spesielt risikabel siden vrakverdien av den vil være null hvis etableringen mislykkes.

Kapitalbehov

Behovet for å investere stor summer for å være konkurransedyktig vil være et etableringshinder. Spesielt i tilfeller der kapitalen skal brukes til markedsføring eller forskning og utvikling er risikoen stor.

Byttekostnader

En viktig etableringshindring oppstår ved det som kalles byttekostnader, det vil si engangskostnader kjøperen må bære hvis han bytter fra en leverandørs produkt til en annens. Disse kostnadene kan omfatte opplæring for bruk av produkt, tilpasse nødvendig utstyr som trengs til produktet, tid og kostnad til å teste og kvalitetssikre en ny leverandør, teknisk assistanse og generell tilpasning til produktendringer. Hvis byttekostnadene er høye, må inntrengeren tilby et betydelig bedre produkt eller vesentlig kostnadsbesparelse for at kjøperen skal være villig til å bytte leverandør.

Adgang til distribusjonskanaler

En annen etableringshindring kan skyldes det faktum at nye bedrifter er nødt til å sikre seg distribusjon av produktet sitt. I den grad naturlige distribusjonskanaler er opptatt av de etablerte bedriftene i en bransje, må den nye bedriften overtale kanalen til å distribuere også deres produkt. Det kan være flere årsaker til at de etablerte bedriftene har lagt mer eller mindre beslag på en distribusjonskanal. Mangeårig forbindelse, ypperlig service eller eksklusivitetsavtaler der kunden helt og holdent identifiserer kanalen med en bestemt produsent kan forklare hvordan dette gjøres. Det hender at etableringshinderet er så høyt at en nykommer må skape en helt ny distribusjonskanal for å få distribuert produktet sitt.

Kostnadsulemper som er uavhengig av størrelsesfaktoren

Etablerte bedrifter kan ha kostnadsfordeler som potensielle bedrifter i bransjen ikke klarer å innhente, uavhengig hvor store de er eller hvilke stordriftsfordeler de oppnår. Faktorer som kan nevnes er:

- Enerett på produktteknologien. Knowhow eller produktutforming kan holdes hemmelig eller tas patent på.
- Fordeler når det gjelder innsatsfaktorer. De etablerte bedriftene har sikret seg de gunstigste og viktigste innsatsfaktorene og/eller fått avsetning til priser som gjenspeiler en langt lavere etterspørsel en dagens.
- Gunstig lokalisering. De etablerte bedriftene har sikret seg de beste lokaliseringene før markedskreftene trer inn og presser prisen oppover.
- Statssubsidier. Subsidier kan være diskriminerende i den forstand at det i enkelte bransjer gir etablerte bedrifter varige fordeler.
- Lærings- eller erfaringskurven. I denne sammenheng er mulige kostnadsreduksjoner knyttet til avtaler med leverandører, samt mer effektive løsninger for for distribusjon. Kostnadsreduksjon som følge av erfaringsfaktorer ser ut til å være størst i arbeidsintensive bransjer som lager avanserte produkter og der komplekst monteringsarbeid finner sted. Men avtaleinngåelser, salg og distribusjon er aktuelt også i forhold til digitale tjenester.³⁰

Myndighetenes politikk

Den siste hovedårsaken til etableringshindring er myndighetenes politikk.

Myndighetene kan begrense eller til og med stanse adgangen til å etablere seg i visse bransjer. Blant virkemidlene er krav om lisens eller bevilling og begrensinger på tilgang til råmaterialer. Andre krav fra myndighetenes side som kan fungere som hindre er miljøkrav som må oppfylles for å drive i bransjen og reguleringer som sørger for at standarder må oppfylles for å få godkjent drift. Myndighetenes politikk kan føre til at potensielle inntrengere må investere i dyrt og teknisk utstyr for å kunne drive og dermed har de etablerte bedriftene en fordel.

3.1.2 Rivalisering blant etablerte bedrifter

Konkurransen mellom allerede eksisterende bedrifter i bransjen skjer i velkjente former. Bedriften manøvrerer som best de kan for å oppnå en gunstig posisjon i bransjen. Virkemidlene for å oppnå dette kan være taktikker som for eksempel priskonkurransen, annonsekrig, produktlansering, bedre kundeservice og lignende. Konkurransen intensiveres når en eller flere av aktørene føler seg presset eller ser muligheten til å bedre sin posisjon. I de fleste bransjer får konkurransetiltak fra en av bedriftene

³⁰ Knut O. Nesse, 2006

konsekvenser for de andre, og dette vil utløse mottrekk. Dette innebærer en gjensidig avhengighet av hverandre. De ulike konkurranseformene er med på å påvirke bransjens lønnsomhet. En priskonkurranse er svært ustabil og kan gjøre hele bransjen mindre lønnsom. Prisedsettelse er ofte mottrekket, men inntektene til bransjens bedrifter vil straks bli mindre hvis ikke etterspørselen i bransjen er stor nok til å ta unna et større kvantum. En annonsekrig, kan derimot føre til økt etterspørsel, eller at bransjens produkter blir mer differensierte, til fordel for samtlige konkurrenter. Det er derfor nyttig å se på hvilke faktorer som bestemmer intensiteten av rivalisering innad i bransjen.

Antall aktører i markedet.

Konkurransesstrukturen i bransjen refererer til antallet og størrelsen på bedriftene i markedet. Vi skiller vanligvis mellom konsoliderte og fragmenterte bransjer. En fragmentert bransje består av et stort antall små og/eller mellomstore aktører i markedet, hvor ingen er store nok til å dominere bransjen. Et stort antall bedrifter antas å øke rivaliseringen i bransjen, idet flere bedrifter må konkurrere om de samme kundene (som spiller aktørene opp mot hverandre) og ressursene. Konsoliderte bransjer består av et fåtall store aktører. Rivalisering i denne typen bransjer er vanskeligere å forutse. I en slik bransje vil én bedrifts handling påvirke de andre bedriftenes lønnsomhet direkte, og "stjeling" av markedsandeler vil tvinge frem reaksjoner fra de andre konkurrentene. Dette kan føre til en ond spiral hvor rivaliserende bedrifter prøver å underby hverandres priser og dermed drive profitten ned mot null.

Markedsvekst

Treg markedsvekst påvirker bedriftene til å kjempe for markedsandeler og dermed øker rivaliseringen i bransjen. I voksende markeder er bedriftene i stand til å øke inntektene selv om prosentvise markedsandeler er konstante, simpelthen fordi markedet utvides. Intensiteten på rivaliseringen i en bransje antas derfor å være omvendt proporsjonal med markedsveksten i bransjen.

Byttekostnader

Når kundene fritt kan skifte sitt konsum fra ett produkt til et annet vil dette føre til økt kamp om kundene og dermed økt rivalisering. Byttekostnadene virker på samme måte som nevnt tidligere (se avsnitt om etableringstrussel 3.1.1).

Grad av produktdifferensiering

Liten grad av produktdifferensiering (homogene produkter), og lav merkeloyalitet i bransjen assosieres med sterkere grad av rivalisering. Differensiering og dermed muligens økt merkeloyalitet ser ut til å dempe rivaliseringen. Generelt vil bedrifter i en konsolidert bransje konkurrere på faktorer som for eksempel reklame, merkevare, produktkvalitet, funksjonalitet og design, når priskrig er en trussel. Ved å differensiere sitt produkt med hensyn på ene eller flere av disse faktorene vil man oppnå høyere kundeloyalitet og dermed redusere risikoen for en priskrig.

Størrelse på avviklingshindre

Avviklingshindre er økonomiske, strategiske og emosjonelle faktorer som får en bedrift til å holde seg i en bransje selv når avkastningen er lav. Høye avviklingshindre fører ofte til at bedrifter blir preget av overkapasitet. Bedrifter som taper i konkurransen gir ikke opp, men henger med. På grunn av sin svake stilling må de ofte bruke drastiske konkurransetiltak som for eksempel priskrig, noe som kan føre til at lønnsomheten i bransjen blir lav. Vanlige avviklingshindre er:

- Spesialiserte investeringer i fabrikk og utstyr med få eller ingen alternative bruksområder.
- Høye faste kostnader forbundet med å forlate bransjen.
- Emosjonell tilknytning til bransjen. Disse tilknytningene kan for en leder være følelse
- av ansvar for de ansattes arbeidsplass, at bransjen betyr noe spesielt, stolthet og konsekvenser for egen karriere
- Manglende diversifisering fører som til sterk økonomisk avhengighet av bransjen.
- Samfunnsmessige hensyn gjør at myndighetene nekter bedriften å legge ned virksomheten i den aktuelle bransjen.

3.1.3 Press fra substitutter

Alle bedriftene i bransjen konkurrerer ikke bare mot hverandre, men også mot bransjer som lager substitutter. Substituttene er med på å begrense den potensielle lønnsomheten i en bransje ved å sette et "tak" på hvilke priser det kan lønne seg for bedriftene i bransjen å sette. Er de alternative substituttene gode med hensyn til pris og

ytelse, vil dette påvirke og redusere bransjens mulighet til profitt.³¹ Å identifisere substitutter definerer Porter som det å se etter andre produkter som kan utføre samme funksjon som bransjens produkt.³² En strategi for en bransje for å motvirke substituttens kraft, kan være å innlede en samlet aksjon, for eksempel et reklamefremstøt fra hele bransjen slik at bransjen forbedrer stilling totalt sett, i forhold til substituttet. Lignende strategier kan utføres på områder som bedret produktkvalitet, markedstiltak og lettere tilgjengelige produkter. Substitutter som fortjener størst oppmerksomhet, er de som for det første pris- og ytelsesmessig er inne i en gunstig utvikling i forhold til bransjens produkt, eller for det andre tilvirkes i bransjer der lønnsomheten er bedre. I sistnevnte tilfelle vil substituttene ofte gjøre seg gjeldene hvis det skjer noe som øker konkurransen i deres bransje, noe som fører til prisnedsettelse eller produktforbedringer. Slike tendenser er viktig å kunne analysere, slik at man enten kan bestemme seg for en strategi som sperrer substituttets fremmarsj, eller tar det med som en sentral faktor i markedet.

3.1.4 Kundenes forhandlingsposisjon

Kundene er ofte interessert i å presse prisene ned og oppnå høyere kvalitet eller bedre og mer service. Dette kan fort gå på bekostning av lønnsomheten hos det aktuelle selskapet. Kundenes forhandlingsmakt spiller derfor en sentral rolle.

Forhandlingsposisjonen til en kundegruppe er sterk under følgende forhold:

- Kundegruppen er konsentrert eller kjøper store volum - sett fra selgers side.
- Produktet utgjør en betydelig andel av kundens totale kostnader eller innkjøp.
- Produktene er standardiserte eller udifferensierte.
- De møter lave byttekostnader (se diskusjonen av byttekostnader under potensielle inntrengere 3.1.1)
- Kunden har mulighet for oppstrøms vertikal integrasjon.
- Produktet har liten betydning for kvaliteten for kundens varer eller tjenester videre.
- Kunden har tilgang på full informasjon.

³¹ Deakins & Freel, 2009.

³² Michael Porter, 1992.

Ettersom de nevnte faktorene endrer seg over tid vil kjøpers forhandlingsmakt også forandre seg. En bedrifts måte å påvirke disse faktorene på er ved hjelp av strategiske beslutninger.

3.1.5 Leverandørenes forhandlingsposisjon

Leverandørene kan også, under visse betingelser, presse overskuddet ned i en bransje. I praksis skjer dette med trusler om å sette opp prisene eller redusere kvaliteten på de varene og tjenestene som leveres. Kildene til leverandørens forhandlingsmakt er på mange måter et speilbilde av kildene til kundens forhandlingsmakt.

Forhandlingsposisjonen til leverandørene er sterk under følgende forhold:

- Leverandørgruppen er dominert av få bedrifter og er mer konsentrert enn bransjen den selger til.
- Leverandørene slipper å konkurrere med substitutter til bransjen.
- Leverandørens produkter er en viktig produksjonsfaktor i kundens bedrift.
- Leverandørgruppens produkter er differensierte eller de har bygget opp byttekostnader. Dette gjør det vanskelig for bedriften å spille ulike leverandører opp mot hverandre.
- Leverandørgruppen har mulighet for nedstrøms vertikal integrasjon. Reduserer bransjens mulighet til å oppnå bedre kjøpsbetingelser.

3.1.6 Staten som viktig konkurransefaktor i en bransje

En bransjeanalyse kan også inkludere hvordan statens politikk, på alle nivåer, i dag og i morgen, kan tenkes å påvirke de strukturelle betingelsene for en bransje. I analysesammenheng er det vanligvis nyttigere å undersøke hvordan staten påvirker konkurransen gjennom de fem konkurransekraftene enn å se på den som en kraft i seg selv. Staten og de offentlige myndighetene kan innvirke både direkte og indirekte når det gjelder de fleste sider ved bransjestruktur. I mange bransjer er myndighetene kjøper eller leverandør og påvirker konkurransen ved den politikk som føres. Staten kan også for eksempel gå inn for substitutter til bransjens produkter.

3.1.7 Begrensinger av Porters modell

Porters rammeverk har sine begrensinger og har blitt utsatt for kritikk. Den største svakheten er et resultat av den historiske konteksten som rammeverket ble utviklet i. Tidlig på 80-tallet var det syklisk vekst som karakteriserte den globale økonomien.

Hovedmålet for bedrifter var å oppnå profitt og kunne overleve. En viktig forutsetning for å kunne oppnå disse målene var å optimalisere strategi i relasjon med det eksterne miljø. På den tid var utviklingen i de fleste industrier rimelig stabile og forutsigbare, sammenlignet med dagens dynamiske markeder.³³ Følgende faktorer er med på å begrense rammeverkets betydning i denne oppgaven: I økonomisk forstand antar rammeverket at det eksisterer et klassisk perfekt marked. Dette blir i noen grad begrenset av reguleringer fra for eksempel myndighetenes side. Rammeverket vil i de tilfeller kunne gi begrenset innsikt. Det er noen konkrete eksempler på dette gjennom en offentlig ønske om en ideel utbygging av bredbånd. I tillegg er det en del reguleringer av kringkasterne som NRK og TV2 mht til innholdsprofil, og utfordringer knyttet til utnyttelse av bredbåndsnettet med tanke på nettnøytralitet.

Rammeverket antar en relativt statisk bransjestruktur. Dette er sannsynligvis ikke tilfellet i dagens dynamiske markeder. Teknologiske gjennombrudd og andre endringer i det dynamiske markedet forandrer forretningsmodeller, inngangsbarrierer og relasjoner innad i verdikjeden i løpet av svært kort tid. Musikkindustrien er snudd opp ned på forholdsvis kort tid med piratmarkedet og fremveksten av digitale plattformer. Noe av den samme utviklingen kan synes også for web-tv, selv om det er en annen type innhold og utviklingen er noe annerledes.

Rammeverket er basert på ideen om konkurranse. Det antar at bedrifter forsøker å oppnå konkurransefordeler over de andre aktørene i markedet inkludert leverandører og kunder. Dette gjør rammeverket mer til en modell som forkarer verdikapring enn verdiskapning og alle relasjonene er konkurranse og et null – sum spill, altså vinn-tap. Rammeverket tar muligens dermed ikke i stor nok grad hensyn til de mulighetene en bedrift har i forhold til valg av komplementører, strategiske allianser og andre former for nettverk.

Porters modell er dermed velegnet til å etablere en ryddig og god oversikt over tilstanden i det aktuelle markedet. Det gir igjen et godt utgangspunkt for videre analyse. I denne oppgaven har jeg valgt Everett M. Rodgers spredningsteori, denne skal jeg se nærmere på videre i teksten.

³³ Dagmar Recklies, 2001. Tilgjengelig på:
<http://www.themanager.org/strategy/BeyondPorter.htm> 20.05.2009

3.2 Spredningsteori

Spredning defineres av Rodgers som en prosess hvor innovasjonene blir spredt gjennom visse kanaler blant medlemmer av et sosialt system.³⁴ Dette gjøres gjennom kommunikasjon som i dette tilfellet defineres som er en prosess hvor deltakerne deler informasjon for å oppnå en felles forståelse. Det vil alltid være et element av nyhet når det gjelder spredning og dette fører til usikkerhet. Denne usikkerheten mener Rodgers kan reduseres ved informasjon. Jeg vil i denne oppgaven bruke spredning som både planlagt og tilfeldig spredning av nye ideer. Ifølge Rodgers er det fire hovedelementer i prosessen ved spredning av en innovasjon:

- Innovasjonen
- Kommunikasjonskanaler
- Tid
- Det sosiale system

Disse punktene vil forklares i de påfølgende sidene av denne oppgaven.

3.2.1 Innovasjonen

Innovasjonen er en ide, ordning eller objekt som blir oppfattet som ny av individer eller andre enheter som adopterer.³⁵ Det at individer og enheter oppfatter det som en nyhet er uavhengig av når det ble tatt i bruk i tidsmessig forstand. Det avgjørende er hvorvidt individet eller enheten oppfatter det som nytt. Ordet nyhet trenger ikke bety at det faktisk er en ny teknologi. Poenget er at ideen nå blir tatt i bruk.

Teknologisk innovasjon, informasjon og usikkerhet

Teknologi defineres av Rodgers som et generelt begrep for de redskaper, virkemidler og fremgangsmåter som benyttes for å fremstille eller bearbeide goder eller tjenester.³⁶

Teknologi består av to komponenter:

1. Hardware: er den fysiske delen av en innovasjon. Er den delen som som regel umiddelbart tenkes på når vi snakker om teknologi.
2. Software: består av informasjon som base for verktøy. Det er ofte vanskelig å måle software spredning fordi den ikke enkelt kan bli observert fysisk.

³⁴ Everett M. Rodgers 1995: 5

³⁵ Op. cit: 11

³⁶ Op. cit: 12

Innovasjonen medfører et informasjonsbehov hos individer og enheter. Vi skiller mellom to typer informasjon når det gjelder teknologisk innovasjon:

1. Softwareinformasjon som er innlemmet i teknologien og som reduserer usikkerheten om virkningen. Typiske spørsmål fra individene/enhetene vil være: Hva er innovasjonen? Hvordan virker den?
2. Innovasjonsevaluerende informasjon som skal redusere usikkerheten til en innovasjons forventede konsekvenser. Typiske spørsmål fra individene vil være: Hva er innovasjonens fordeler og ulemper for meg i min situasjon?

Teknologiklynge

Grensen for hvor en innovasjon stopper og en ny innovasjon starter kan være vanskelig å definere. Tidlig adopsjonsforskning undersøkte adopsjon av en innovasjon som en uavhengig prosess uavhengig individers adopsjon av andre innovasjoner. Imidlertid kan et slikt utgangspunkt være mindre hensiktsmessig ettersom de som adopterer har erfaring med en innovasjon som kan ha betydning for den neste. Ofte vil disse grensene settes av den som adopterer og innovasjonen som stopper og den som begynner vil ha en del likhetstrekk. Det er også tenkelig at innovasjonene har utspring fra samme idestruktur, har en del like elementer men utfører forskjellige likefullt utfyllende oppgaver. Dette kan også kalles en teknologiklynge. Teknologiklynge defineres av Rodgers som å bestå av en eller flere ulike elementer av teknologi som er oppfattet å være nært knyttet til hverandre.³⁷

Trekk ved innovasjonen

Det må ikke antas at alle innovasjoner skal behandles som likestilte analyseenheter. Det vil være en kraftig forenkling. Mens noen innovasjoner som mobiltelefoner kun trenger få år for å spres, trenger andre innovasjoner lang tid for å oppnå samme spredning. De ulike trekkene ved innovasjonene hjelper oss til å forklare de ulike adopsjonsvekstratene:

- Relative fordeler: I hvor stor grad den nye innovasjonen oppfattes som bedre enn den gamle. Denne graden kan måles økonomisk, men også i form av sosial prestisje og stolthet.
- Forenlighet: I hvor stor grad en innovasjon blir oppfattet som god i forhold til eksisterende verdier, tidligere erfaringer og potensielle adoptører. –

³⁷ Op. cit: 14

- Kompleksitet: Graden av oppfattede problemer når det gjelder bruk og forståelse av innovasjonen.
- Prøvbarhet: Graden av hvordan en innovasjon kan bli eksperimentert i liten målestokk.
- Observerbarhet: Graden av hvor synlig resultatene av en innovasjon er.

Slyke m. fl.³⁸ utvider Rodgers sine innovasjonstrekk med å introdusere flere ny variabler til å forklare innovasjonens vekstrate. Den første variabelen er *tillit til bedrift som tilbyr innovasjonen*. Tillit har innvirkning på kjøpsbeslutningen hos kundene og Slyke m. fl argumenterer for at høyere tillit til forhandler vil bli assosiert med høyere intensjon for kjøp, altså adopsjon av innovasjonen. Variablene *observerbarhet* fra Rodgers deler Slyke m.fl opp i to aspekter. Disse blir kalt *demonstrerbarhet av resultat* og *synlighet*. Resultat av demonstrerbarhet er de håndfaste bevisene av en innovasjons resultater, inkludert observerbarhet og kommunikasjonsbarhet. Synlighet omhandler selve innovasjonen, altså å kunne se den og ikke selve resultatene.

Reinnovasjon

En reinnovasjon er graden av hvor mye en innovasjon blir forandret eller modifisert av en bruker ved adopsjon og implementering. Noen innovasjoner er vanskelig å forandre, mens andre er mer fleksible av natur og derfor mer tilbøyelig for endring og modifisering. Gitt en innovasjons eksistens må kommunikasjon finne sted for at innovasjonen skal kunne spres. Vi vender da vår oppmerksomhet mot det andre elementet i spredningsprosessen, kommunikasjonskanalen.

3.2.2 Kommunikasjonskanaler

Kommunikasjon defineres av Rodgers som en prosess hvor deltakerne skaper og deler informasjon for å oppnå felles forståelse.³⁹ Spredning er en spesiell form for kommunikasjon der budskapet som kommuniseres inneholder en ny ide. Helt elementært kan prosessen forgå slik:

- Det skjer en innovasjon.
- Individuer eller andre enheter som adopterer har kunnskap om innovasjonen og vet hvordan den skal brukes.

³⁸ Slyke, Belanger and Communale 2004.

³⁹ Everett M. Rodgers 1995: 17

- Andre individer har ikke kunnskap om innovasjonen.
- Det blir åpnet en kommunikasjonskanal mellom de som har kunnskap og de som ikke har det.

Budskapet kan formidles gjennom ulike kommunikasjonskanaler, og disse har forskjellige fordeler. I massemediakanalen går beskjeden via medier som f. eks radio eller tv. Fordelen er at man har mulighet til å påvirke mange, gjennom få medier. Utveksling av informasjon ansikt til ansikt. Fordelen ved en slik kanal er at den har en stor overtalelseeffekt ved akseptering av nye ideer. Denne effekten forsterkes ytterligere ved elementer som lik sosial status og likt utdanningsnivå etc. Den sosiale prosessen ved spredning har også vist seg å være viktig, noe som gir bruk av den personlige kanal ytterligere en fordel. Denne oppgaven vil også trekke inn sosiale medier som kommunikasjonskanal i analysen.

Hetrogenitet og spredning

Et åpenbart prinsipp innenfor kommunikasjon mellom mennesker er at overføring av ideer skjer hyppigst mellom to individer som er like, altså homogene. Homogenitet defineres som i hvor stor grad like individer er, når det gjelder tro, utdanning, sosial status og liknende.⁴⁰ Folk har en tendens til å omgå personer som er lik en selv. Jo mer homogene personer er, jo bedre vil kommunikasjonen mellom dem være. Et stort problem i spredningsprosessen er at de involverte ofte er heterogene, det vil si det motsatte av homogene. Et eksempel kan være asymmetrisk kunnskapsnivå mellom to parter som kommuniserer med hverandre. Dette fører til at de ikke snakker samme "språk" og kommunikasjonen er derfor ineffektiv. Ideelt sett skal de som deltar i spredningen være homogene med hensyn til variabler som utdanning og sosial status, men være heterogene når det gjelder bruk av innovasjonen. Derimot er de som regel homogene på alle disse variablene fordi kunnskap og erfaring med en innovasjon er høyt relatert med utdanning, sosial status og lignende.

3.2.3 Tid

Tid er i følge Rodgers et tredje element i spredningsprosessen. I spredningssammenheng spiller tidsdimensjonene en rolle når det gjelder tre punkter:

- Stadiet hvor innovasjonen først blir kjent til den blir godtatt eller forkastet.

⁴⁰ Op. Cit: 18.

- Forskjeller mellom individer og grupper når det gjelder å ta i bruk innovasjonen (noen tar den i bruk sent, mens andre er tidlig ute).
- En innovasjons adopsjonsrate måles ofte som antall medlemmer som adopterer en innovasjon i et gitt tidsrom.

I det følgende vil hvert av disse punktene bli nærmere utdypet.

Innovasjonsbeslutningsprosessen

Innovasjonsbeslutningsprosessen kan ifølge Rodgers forstås som en femtrinnsprosess der beslutningstakere vil kunne gå igjennom etter å ha fått kunnskap om en innovasjon. I følge Rodgers vil prosessen starte med *kunnskap* om innovasjonen, noe som vil oppstå når en beslutningstaker får en viss forståelse hvordan innovasjonen fungerer.

Påvirkning (persuasion) oppstår når det dannes en gunstig eller negativ holdning om innovasjonen hos beslutningstakeren. Basert på denne påvirkningen antas det at beslutningstakeren vil foreta en *beslutning* om hvorvidt innovasjonen skal adopteres eller ikke. *Implementering* oppstår når beslutningstakeren tar innovasjonen i bruk. Etter implementering av innovasjonene vil beslutningstakeren søke *bekreftelse* på at riktig beslutning er tatt, og kan reversere denne tidligere beslutningen dersom det foreligger motstridende informasjon om innovasjonen. Tid spiller en rolle i innovasjonsbeslutningsprosessen ved at de fem stegene vanligvis oppstår i en tidsbestemt sekvens som starter med kunnskap etterfulgt av påvirkning, beslutning, implementering og bekreftelse. I den sammenheng defineres innovasjonsbeslutningsperioden tid krevd for å komme gjennom innovasjonsbeslutningsprosessen.⁴¹

Innovasjonsevne og adopsjonskategorier

I stedet for å si at et individ har større eller mindre *innovasjonsevne* (innovativeness) – som referer til den grad et individ adopterer nye ideer relativt tidlig i forhold til andre medlemmer av et sosialt system⁴² - kan det ifølge Rodgers (1995) være mer hensiktsmessig å si at individet tilhører en bestemt adopsjonskategori.

Adopsjonskategorier kan forstås som klassifikasjoner av medlemmer i et sosialt system på basis av innovasjonsevne, og kan deles inn i (1) Innovatører, (2) Tidlig brukere, (3)

⁴¹ Op. Cit: 21

⁴² Op. Cit: 22

Tidlig majoritet, (4) Sen majoritet og (5) Etternølere. Klassifisering av medlemmer i adopsjonskategorier er basert på den relative tiden brukt på å adoptere innovasjonen. Medlemmer innenfor hver av disse adopsjonskategoriene vil ha fellestrekk som kan forklare hvorfor disse adopterer innovasjonen i ulikt tempo.

Adopsjonskategorier og kløften

Litteraturen ved Moore⁴³ beskriver et problem bedrifter møter på når det gjelder lansering av innovative produkter i markeder. Dette problemet omtaler han som kryssing av kløften. Han beskriver en modell som viser kløften og legger frem en løsning til hvordan kløften kan krysses. Modellen tar utgangspunkt i adopsjonsfenomenet sin livssyklus. Moore beskriver Rodgers sine fem kategorier på følgende måte: (1) Teknologiske entusiaster = innovatører, (2) visjonære = tidlige brukere, (3) pragmatikere = tidlig majoritet, (4) konservative = sein majoritet og (5) skeptikerne = etternølerne. I det videre vil jeg bruke Moore sine begreper.

1. De teknologiske entusiastene er personer som er fundamentalt knyttet til ny teknologi på basert ut fra den tro at det før eller seinere vil forbedre livene våres. De elsker å ta i bruk de siste og nyeste innovasjonene og er typisk den første kunden ved nye produktlanseringer. Fra et markedsmessig synspunkt er det et stort problem med teknologientusiastene. De har ikke penger. Det de har i stedet er påvirkningskraft og de blir dermed sett på som "voktere" for resten av livssyklusen. Blir produktet ikke tatt i bruk i denne kategorien risikeres at spredningen stopper opp.

2. De visjonære er revolusjonerende i forhold til å bryte med fortiden og starte en ny fremtid. Deres forventninger er knyttet til å være først til å utnytte de nye mulighetene som kan gi dem dramatisk konkurransefortrinn i forhold til fortiden. De visjonære har en ekstraordinær innflytelse på teknologi fordi de er den første kategorien med kjøpekraft. Suksess i tidlige marked skyldes denne kategoriens trang til å være i rampelyset og gjøre innovasjonen kjent for markedet. Ulempen til denne kategorien er at de krever egne versjoner med ulike spesifikasjoner noe som er kostnadskrevenende for bedriften. Oppsummert utgjør de to første kategoriene det tidlige markedet. Selv om de to kategoriens motiver er forskjellige blir de forent å trangen til å være først. Teknologientusiastene vil utforske innovasjonen og innovatørene vil utnytte dens nye muligheter.

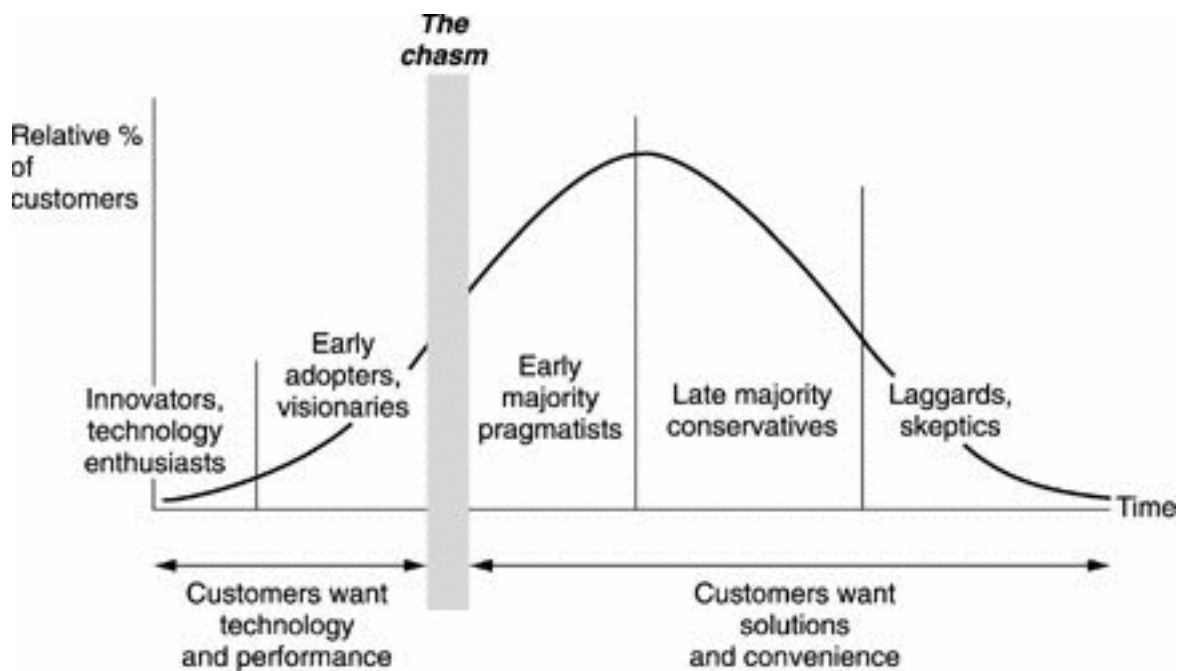
⁴³ Geoffrey Moore 1996.

3. Den tredje kategorien er pragmatikerne. I motsetning til de to foregående kategoriene tror de heller på evolusjon i stedet for revolusjon. De er mer interessert i den forbedrede opplevelse som innovasjonen gir og finner referanser hos personer de har tillit til. Kategorien er vanskelig å overtale når det gjelder et skift til et nytt paradigme. Når skiftet skjer kjøper de fra markedsledere på grunn av to årsaker. For det første antar de at når alle andre bruker markedslederen så har markedslederen det beste produktet uavhengig om det faktisk er det eller ikke. For det andre mener pragmatikerne at verdien kunden får fra markedsleder er større enn den verdien kunden kan få fra resten av markedet.

4. De konservative. Disse kundene er pessimistisk i forhold til å kunne få verdi fra innovasjonen. De er svært prissensitive, skeptiske og krevende kunder. Sjeldent blir deres krav møtt fordi de er motvillig til å betale for de ekstra tjenestene. Uansett er de konservative en stor gruppe som, hvis de pleies og håndteres riktig, kan utgjøre en verdifull kundemasse for bedriften. Nøkkelstrategi for denne gruppen vil bli å forenkle og viktiggjøre systemene for å vise at de virker.

5. Skeptikere. De bruker tid og energi på å motarbeide innovasjonen. For en bedrift vil de ikke være en målgruppe og bedriften vil ikke selge til dem.

Ved å sette sammen disse kategoriene får vi følgende resonnering: (1) selg inn produktet til teknologientusiastene så de kan hjelpe med å utdanne de visjonære, (2) når de visjonæres oppmerksomhet er "fanget", tilfredsstill dem som kunder slik at de blir gode referanser for pragmatikerne, (3) sikre deg pragmatiker gruppen ved å bli markedsleder eller sette standarder for bransje, (4) øk suksessen med pragmatikerne slik at volum og erfaring blir skapt, nødvendig tillit og pris vil da møte behovene hos de konservative og (5) la skeptikerne være i fred. Modellen under illustrerer de ulike kategoriene. Nedenfor skal jeg se nærmere på "kløften" som må overvinnes mellom de visjonære og pragmatikerne.



Figur 2: Geoffrey Moore 1991, Crossing the chasm (kløften).

Kløften

Imidlertid, uansett hvor logisk en slik strategi som nevnt ovenfor virker ut fra et teoretisk perspektiv, er det store problemer med å få dette til i praksis. Spesielt i forhold til overgangen mellom kategoriene visjonære og pragmatikere er det mange bedrifter som feiler. Hovedproblemet ligger i de underliggende verdier som gjør kommunikasjonen mellom gruppene vanskelig. De visjonære oppfatter pragmatikerne som for lite innovative i tenkemåten og pragmatikerne oppfatter de visjonære som farlige ut fra sin høyst innovative tenkemåte. Som et resultat vil de visjonære være en dårlig referansegruppe for pragmatikerne og markedsutviklingen stopper dermed opp. Uheldigvis for bedrifter vil de på et slikt stadium være såpass involvert i markedet finansielt at det vil hive dem inn i en ond sirkel mellom de to kategoriene som er vanskelig å komme ut av. Dette kalles også for kløften.⁴⁴ Ideen bak kløften er enkel. Når det nye innovative produktet kommer til markedet vil det få en varm velkomst fra teknologientusiastene og de visjonære, men vil falle i "kløften" og dermed vil salget stagnere. Hvis produktet klarer å passere "kløften" vil det bli akseptert i hovedmarkedet som er dominert av pragmatikerne og de konservative. Siden mye av profitten for innovative bedrifter kommer fra pragmatikerne, er det viktig for bedriftene å krysse kløften over til dette markedet.

⁴⁴ Geoffrey Moore, 1991 og 1996

Strategi for kryssing av kløften

Hovedstrategien for å krysse kløften er basert på følgende: Hovedforskjellen mellom de visjonære i det tidlige markedet og pragmatikerne i hovedmarkedet er at det førstnevnte er villig til å satse på det som kommer og sistnevnte ønsker å se løsningen i produksjon før de bestemmer seg. De visjonære vil godta løsninger som dekker 80 % av behovet og ønsker å samarbeide for å forbedre de siste 20 %. Pragmatikerne vil imidlertid ikke godta en løsning før den dekker 100 % av deres behov, altså et helhetlig produkt. Løsningen på problemet er å sikte seg inn mot nisjer ved å tilby produkter som dekker deres behov 100 % og ikke bare 90 %. Målet for en bedrift blir da å så raskt som mulig sikre seg et fotfeste i en eller flere nisjer i hovedmarkedet, og dermed være i stand til å krysse kløften.

Adopsjonsrate

Adopsjonsrate referer til hvor hurtig en innovasjon adopteres av medlemmer i et sosialt system.⁴⁵ Når antall individer som adopterer en ny ide plottes basert på kumulativ frekvens over tid, vil fordelingen følge en S-formet kurve. Dette forklares ved at det på et tidlig tidspunkt bare er få medlemmer som adopterer innovasjonen i hver tidsperiode (innovatørene), deretter begynner kurven brattere etter hvert som flere og flere tar innovasjonen i bruk i løpet av hver påfølgende tidsperiode, før kurven tilslutt flater ut når det er færre og færre som ennå ikke har adoptert innovasjonen. Selv om de fleste innovasjoner har S-formet adopsjonsrate, vil helningen på kurven variere fra innovasjon til innovasjon; noen innovasjoner spres relativt raskt og har følgelig bratt S-kurve. Andre innovasjoner spres mer langsomt og har en mer gradvis helning på kurven.

Adopsjonsraten måles som regel ut fra tiden det tar før en viss prosentandel har tatt innovasjonen i bruk, slik sett er det innovasjon i et system fremfor individet som er analyseenheten.

3.2.4 Sosiale systemer

Innovasjoner skjer innenfor sosiale systemer, som defineres som et sett av beslektede (interrelated) enheter som er involvert i felles problemløsning for å nå et felles mål.⁴⁶ Dette felles målet binder enhetene/medlemmene sammen. I sin artikkel ser Rodgers på hvordan (1) den sosiale strukturen i et system påvirker spredning, (2) opinionsledere

⁴⁵ Everett M. Rodgers 1995: 22

⁴⁶ Everett M. Rodgers 1995: 23

og endringsagenters rolle med hensyn spredning, (3) typer innovasjonsbeslutninger og (4) konsekvenser av innovasjon. Disse kommer jeg nærmere inn på videre i teksten.

Sosial struktur og spredning

Med mindre atferden til de ulike enhetene i et system er identiske, vil det eksistere en struktur i systemet. Rodgers definerer struktur som "the patterned arrangements of the units in a system".⁴⁷ Denne strukturen gir en viss forutsigbarhet til menneskelig atferd, noe som gjør det mulig å predikere atferd til en viss grad. Dette vil igjen kunne redusere usikkerhet. Ifølge Rodgers vil det foreligge både en formell struktur (*sosial struktur*) og en uformell struktur (kommunikasjonsstruktur) i et sosialt system. Rodgers sier at strukturen i et system (både sosial struktur og kommunikasjonsstruktur) vil kunne legge til rette for eller vanskeliggjøre adopsjon. Nærmere bestemt påpekes det at individuell innovasjonsevne vil påvirkes av både individuelle kjennetegn og av hvordan det sosiale systemet fungerer.

Opinionsledere og endringsagenter

Rodgers påpeker at de mest innovative individene i et system har en begrenset rolle i spredning av innovasjoner. Dette kommer av at de veldig ofte blir sett på som avvikere fra det sosiale systemet og blir ansett for å ha liten troverdighet. Derimot anfører Rodgers at medlemmer som fungerer som opinionsledere vil kunne gi informasjon og råd om innovasjoner til mange andre medlemmer av systemet. Opinionslederskap defineres som i den grad et individ er i stand til å påvirke andre medlemmers holdninger eller atferd, uformelt og på en ønsket måte.⁴⁸ Opinionslederskap vil ikke være en funksjon av et medlems formelle posisjon eller status i et system, men vil være opparbeidet og vedlikeholdt gjennom individets tekniske kompetanse, sosiale tilgjengelighet og sosiale konformitet i forhold til systemets normer. Når det sosiale systemet er endringsorientert vil opinionsledere være ganske innovative. Når det foreligger normer som innebærer motstand mot endring, vil opinionslederen derimot handle i tråd med disse normene. Denne konformiteten i forhold til foreliggende normer, medfører at opinionsledere fungerer som rollemodell for atferden til de andre medlemmene med hensyn til innovasjon. Rodgers hevder også at et system vil kunne ha både opinionsledere som er innovative og opinionsledere som motsetter seg endring.

⁴⁷ Op. Cit: 24.

⁴⁸ Op. Cit: 27.

Videre anføres det at opinionsledere – sammenlignet med andre medlemmer i et system – (1) er mer utsatt for ekstern kommunikasjon, (2) har noe høyere sosial status, (3) er mer innovative (selv om nøyaktig innovasjonsevne til dels avhenger av systemets normer). Det mest slående kjennetegnet ved opinionsledere er at de står i sentrum av mellommenneskelige kommunikasjonsnettverk. Dette innebærer ifølge Rodgers at opinionsledere vil fungere som en sosial rollemodell slik at deres innovative atferd vil bli imitert av mange av systemets medlemmer.

Ulike typer av innovasjonsbeslutninger

Det sosiale systemet har ytterligere en viktig innflytelse på spredning av innovasjoner. I følge Rodgers kan innovasjoner adopteres eller forkastes av individer, eller hele det sosiale system som kan beslutte å adoptere eller forkaste en innovasjon gjennom en kollektiv beslutning eller gjennom en autoritær beslutning.

- *Valgfrie innovasjonsbeslutninger* innebærer at beslutninger om å adoptere eller forkaste innovasjoner kan foretas av det enkelte individ uavhengig av beslutningene til andre medlemmer av systemet. Med andre ord innebærer dette at det er individet som er beslutningsenheten.
- *Kollektive innovasjonsbeslutninger* innebærer at beslutninger om å adoptere eller forkaste innovasjoner foretas gjennom konsensusbeslutninger. I disse tilfellene må alle medlemmene vanligvis forholde seg til beslutningen etter at den er tatt.
- *Autoritære beslutninger* innebærer at beslutninger om å adoptere eller forkaste innovasjoner foretas av et relativt lite antall medlemmer i et system. Disse medlemmene har som oftest makt, ekspertise og/eller teknisk kompetanse. Et annet kjennetegn ved disse beslutningene er at hvert enkelt medlem i systemet tvinges til å implementere beslutningen uten å ha hatt særlig innflytelse over denne. Generelt sett innebærer autoritære innovasjonsbeslutninger den raskeste adopsjonsraten av de tre ulike beslutningstypene (avhengig av hvor innovative autoritetene er). Imidlertid blir ofte autoritære innovasjonsbeslutninger forsøkt omgått.

Rodgers presenterer også en fjerde type innovasjonsbeslutning – betinget innovasjonsbeslutning – som innebærer at beslutninger om å adoptere eller forkaste innovasjoner bare kan tas først etter en annen, tidligere innovasjonsbeslutning er tatt. Disse to beslutningene kan være valgfrie, kollektive eller autoritær.

Videre i oppgaven skal jeg se nærmere på selve temaet for oppgaven som er web-tv distribusjon. For å gi temaet kontekst har jeg tatt med litt historiske data om tv-mediet og om Telenors utvikling innen mediesektoren tidlig på 2000 tallet. Videre vil jeg komme mer detaljert inn på hvordan web-tv markedet ser ut med tanke på teknologi, økonomi og innhold.

Kapittel 4

Empiri

4.1 Historisk utvikling av TV i Norge

Historien om norsk fjernsyn starter med tillatelsene til å drive prøvesendinger i 1954, og fra denne dag har fjernsyn bygget seg opp til å bli den ledende mediekanalen både hva gjelder tidsbruk og annonseinntekter. Det viktigste nye som skjedde var Dagsrevyen som ble sendt første gang offisielt høsten 1960. Dette er fremdeles et svært engasjerende program og en referanse i nyhetsformidling i Norge, selv om det har kommet til andre nyhetsendinger. NRK Fjernsynet ble offisielt åpnet 20 august 1960 av Kong Olav, etter flere år med prøvesendinger, utbygging av infrastruktur og testing. Det favnet raskt mange mennesker, og ettersom de bygget ut sendenettet til å dekke stadig større deler av landet, økte antallet lisensbetalere raskt. Fjernsynets sendenett regnes for utbygget da signalene nådde Kirkenes og øst-Finnmark tidlig på 1970 tallet. De tradisjonelle mediene på denne tiden som aviser, magasiner og radio merket snart fjernsynets fremvekst i egne lytter- og lesertall og måtte justere seg etter dette. Opplagene i avisene sank, folk brukte tid foran fjernsynet istedenfor radioen og magasinlesning. Det kom derfor til et skifte i hvordan nyheter ble presentert og mottatt over det ganske land. Tidligere hadde avisene og radioen tatt seg av allmenopplysningen og nyhetsoppdateringen; nå skulle tv sette standarden for hvordan nyhetsformidling skulle foregå. Og med den gjennomslagskraften tv-mediet har, ble den fort suveren. Avisene og radioen fikk endret sine roller. Avisene ble mer kommentator til hva som skjedde på nyhetsfronten og radioen ble mer vinklet mot populærkultur som musikk og prateprogrammer. For radioens del var dette et klart skille fra tidligere hvor den hadde vært den viktigste formidler av nyheter og allmenopplysning til folket. Fjernsynet ble det nye seriøse mediet, mens radioen ble mer underholdning ved siden av.

Da NRK lanserte fjernsynet i 1960 var det den ene kanalen som rådet grunnen. Utover 1980 tallet kom det to nye tilskudd til NRK: TVNorge og TV3. Dette ble muliggjort fordi den konservative kulturministeren Lars Roar Langslet i prinsippet avvirket kringkastingsmonopolet gjennom å åpne for lokalradioer og lokale kabelfjernsynssamarbeid.⁴⁹ Denne åpningen ble etter hvert kalt *Langslet-pakken*⁵⁰. Dette

⁴⁹ Jarl Kjetil Halse og Helge Østbye, 2003: 193-195

åpnet for et vell av nye kanaler i lokal målestokk drevet av alt fra foreninger og lag til mer profesjonelle aktører. TV2 kom til tidlig på 1990-tallet. Både TVNorge og TV3 var rene underholdningskanaler og hadde ikke sendinger fra Norge. Årsaken til at det var ønskelig med en norsk reklamefinansiert kanal underlagt konsesjonsvilkår var samfunnsaspektene ved kringkasting. tv er et kraftig medium som når svært mange, både med kultur, underholdning og mer alvorlige programmer som dokumentarer, nyheter, debattprogrammer. Det følger et samfunnsmessig ansvar med kringkasting som er nedfelt i konsesjonsvilkårene til den enkelte kanal og konsesjonen kan dermed sies opp som tilfellet var med radiokanalen P4 som brøt med sine konsesjonsvilkår.⁵¹

Fjernsynet sendes som kringkasting, på engelsk broadcast, som betyr å sende/spre det samme lyd- og bildesignalet gjennom eteren til mange mottakere.⁵² I henhold til dette begrepet er fjernsynet (og radioen for så vidt) en informasjonskanal man må planlegge å bruke for å få med seg innholdet. Det har tradisjonelt vært få tilpasningsmuligheter for bruker. Det samme innholdet sendes til alle brukere som velger å ha fjernsynsapparatet påslått samtidig. Valgmulighetene kom etter hvert som kanalene ble tilgjengelig, men det samme prinsippet var gjeldende helt til forholdsvis nylig. På denne fronten har det skjedd en rivende utvikling de senere år, spesielt etter at internett har blitt allment tilgjengelig. Fenomener som opptak fra tv-mottakeren, så man kan se programmer når det passer, og ulike former for nett-tv er tilskudd til fjernsynet som gjør at vårt forhold til fjernsynsmediet endrer seg. NRK nett-tv har et sted mellom 50- og 60.000 tv-programmer⁵³ fra sin egen katalog tilgjengelig på nett. Etter hvert har også TV2, TV3 og TVNorge kommet på banen med sine løsninger for nett-tv. Disse løsningene tillater at bruker ikke trenger må forholde seg til sendeskjemaet i det hele tatt. Det er valgt litt ulike forretningsmodeller for disse tjenestene.

NRK kan distribuere egenprodusert materiale på denne måten fordi selskapet er lisensfinansiert og har rettighetene til dette materialet selv, noe som skiller seg fra andre kommersielle aktører som er avhengige av annonseinntekter. Kanaler som TV2 produserer mindre av innholdet sitt selv, og kan dermed ikke distribuere det like fritt som NRK kan. Et annet fenomen internett fører med seg, er såkalte on-demand tjenester. I korte trekk betyr det at innhold kan bestilles gjennom internett som kan sees på en pc

⁵⁰ Hans Fredrik Dahl og Henrik G. Bastiansen, 1999: 557-560.

⁵¹ Hans Fredrik Dahl, Dagbladet 29.12.2002.

⁵² <http://ordnett.no/ordbok.html?search=kringkasting> 02.05.2009

⁵³ Henrik Brattli Vold, nrkbeta.no 12.12.2009.

eller på en tv som er koblet til en pc. Man kan for eksempel leie film på nettet og se den hjemme istedenfor å måtte gå på videobutikken på hjørnet og leie filmen der. Dette er kjent under begrepet VoD (Video on Demand). Den teknologiske utviklingen i kringkastingen handler om bedre formater, bedre kvalitet på lyd og bilde og tilpasning til større skjermer. Distribusjonsmåte og teknologi er i all hovedsak den samme. Forskjellen per i dag er at det er et større mangfold av kanaler, og ulike tilleggstjenester ofte tilgjengelig gjennom internett.

4.2 Telenors utvikling av bredbånd og innholdssamarbeid

Ettersom bredbåndet ble mer vanlig fra år 2000 i norske husstander begynte Telenor å se på innholdssiden av dette forretningsområdet. Telenor var først og fremst leverandør av infrastruktur i begynnelsen, men fattet også tidlig interesse for hva som skulle fylle båndet av innhold. Derfor posisjonerte Telenor seg gjennom oppkjøp i og partnerskap med ulike mediebedrifter som hadde visjoner for fremtidens innholdstilbud via bredbånd. Telenor hadde blandet suksess med en del av disse oppkjøpene, på lik linje med andre aktører i bransjen. Men Telenor hadde behov for gode innholdstjenester som kunne drive etterspørselen etter bredbånd og jakten på gode tjenester fortsatte selv om det var lav suksess i starten. I raskt tempo ble 30 prosent av aksjene i A-pressen kjøpt opp, 11 prosent av SponsorService, 35 prosent av Cee.tv og i tillegg nesten 15 prosent av tv-kanalen MetropolTV.⁵⁴ Det ble også opprettet egne selskaper som Zonavi som skulle utvikle interaktive tjenester i Telenors ulike nett. I tillegg ble siden iCanal.no opprettet i 2001 og ble raskt mest kjent for å levere live videostrømmer fra Big Brother huset på Fornebu. Dette prosjektet var et samarbeid mellom TVNorge som hadde senderrettigheten til Big Brother, og Telenor som betalte TVNorge for innholdet. Dette viste seg å bli dyrt for Telenor som ikke tok betaling fra sine kunder i denne omgang. iCanal ble i 2007 lagt ned og innholdet ble flyttet over på online.no portalen.

Senere samme år gikk Telenor fra å eie 50 prosent av Canal Digital til fullt eierskap - et vellykket oppkjøp med tanke på at Canal Digital er markedsleder innen distribusjon av tv i Norge på kabel og satellitt. Oppkjøpene i MetropolTV, A-pressen, SponsorService og Cee.tv ble imidlertid ikke vellykkede fra starten av for alle disse aktørene nedjusterte aktivitetsnivået fra 2002. Dette bidro til at Telenor la strategien rundt oppkjøp av mediebedrifter på is for en periode og fokuserte på salg av

⁵⁴ Sven Høier, 2009: 135.

infrastruktur som vokste kraftig. En utfordring med veksten i bredbåndsmarkedet var den samtidige veksten og trivialiseringen av den ulovlige fildelingen. Det ble antatt at fildelingen stod for mellom 60 og 80 prosent av trafikken i det norske bredbåndsnettet i 2002.⁵⁵

Telenors søken etter tjenester for distribusjon av innhold fortsatte i form av samarbeid med aktører som SF-Anytime og TV2. SF-Anytime tilbød streaming av film og TV2 tilbød mer og mer av sitt innhold via TV2 Frihet som nettsatsningen ble kalt før den byttet navn til Sumo i 2007. I begge disse tilfellene var det først og fremst en ansvarsdeling hvor Telenor var teknisk leverandør og SF-Anytime og TV2 var innholdsleverandører. Dette var gunstig for begge parter fordi Telenor kunne garantere bedre kvalitet (gjennom *Quality of Service*) for sendinger som var omfattet av samarbeidsavtalen. Da risikerte ikke innholdsleverandørene at innholdet deres fikk dårlig kvalitet på grunn av stor trafikk i nettet, og dermed var det lettere å forsvare å ta seg betalt for tjenestene.⁵⁶ I løpet av 2005 ble også TV2 og Telenors fotballsamarbeid lansert da de sammen betalte 1 milliard kroner for rettighetene til å sende Eliteserien i 3 år. Samarbeidet med NRK ble imidlertid svekket ettersom selskapet lanserte en helhetlig satsning på distribusjon av eget innhold via internett. Telenor og NRK samarbeidet forholdsvis tett i forbindelse med pilotering av NRKs bredbåndssatsninger, men etter at NRK lanserte sine nettsider i 2003 ble samarbeidet gradvis mindre.

Samme året posisjonerte Telenor seg i det skandinaviske samarbeidet gjennom å kjøpe svenske Bredbandsbolaget og danske Cybercity. Med dette fikk Telenor nesten en halv million flere kunder i Skandinavia.⁵⁷ Samtidig kjøpte TeliaSonera norske NextGenTel som bidro til at Telenor fikk en større aktør som konkurrent i det norske markedet. Ved inngangen til 2007 begynte tallene for norske web-tv tilbud fra mediehus som VG, Dagbladet, Aftenposten, TV2, NRK og Dagens Næringsliv å stige. Antallet brukere økte, og tiden brukt på plattformene økte. Samtidig begynte en del internasjonale nettsamfunn som Facebook og MySpace og videosentrerte tjenester som Youtube virkelig å konkurrere med de norske nettstedene. Dette ble ansett som en utfordring fordi disse tjenestene ikke genererte nevneverdige inntekter i det norske markedet, men det la beslag på store nettressurser. Når 2007 ble avsluttet var det

⁵⁵ Jan Thoresen, Dagbladet 27.02.2003: 12.

⁵⁶ Bård O. Moldberg, Nettavisen 14.01.2004.

⁵⁷ http://presse.telenor.no/PR/200505/995347_1_1.html 20.01.2010

norske antallet bredbåndskunder i ferd med å flate ut på i overkant av 1.3 millioner.⁵⁸ Konsekvensen av dette for Telenor sin del ble i første rekke at nye kunder enten må erverves fra andre aktører, eller at de må tilby produktforbedringer med hensyn til hastighet, pris eller tilleggstjenester. Da ble for eksempel tilgang til innholdstjenester gjennom online.no et viktig tilbud til Telenors eksisterende og nye kunder. Videre vil det bli fokusert mer konkret på web-tv. Temaer som produksjon av innhold, mediekonsum, økonomi og teknologi er viktige stikkord for fremveksten av nett-tv.

4.3 Teknologi og infrastruktur

Utviklingen av tv-konsepter er avhengig av at det teknologiske fundamentet er på plass, være det seg på nett eller tradisjonelle sendinger. Teknologien må fungere både hos tilbyder og etterspørter dersom det skal bli en suksess. Et av de viktigste elementene er trafikkapasiteten i nettet som ligger i bakken per i dag og utbyggingen av denne. Et annet er private datamaskiner som har blitt svært kraftige, med raske prosessorer og nærmest uendelig minnekapasitet. Muligheten til å kombinere ulike typer enheter tilsynelatende sømløst blir etter hvert mange. Selv om tjenestene ikke nødvendigvis bygges på samme plattform tilgjengeliggjøres de for ulike enheter med samme grensesnitt og utseende for bruker. De ulike enhetene man kan se web-tv på blir også flere gjennom set-top-bokser/dekodere, innebygde prosessorer i nye tv-er, spillkonsoller, mobile/håndholdte enheter, laptop med og uten tilkobling til flatskjermen og avanserte stereoanlegg fra leverandører som Bang & Olufsen. Det kommer så mange nye produkter og tjenester i dette markedet at det å skrive en uttømmende tekst om temaet er å anse som vanskelig gjennomførbart. Derfor blir dette en kort gjennomgang med tanke på å få med sentrale elementer.

Infrastruktur

Foreløpig har kapasitetsutfordringene i infrastrukturen blitt løst ved å utvikle og forbedre kodesystemene som gjør det mulig å sende pakker med informasjonssignaler slik at de utnytter kapasiteten best mulig. Det synes imidlertid klart at det må bygges ut en infrastruktur som har større kapasitet enn den eksisterende, da snakker vi om fiberteknologi. Bredbånd via fiber vokste med 2.3 prosent i fra juni 2008 – juni 2009.⁵⁹ Kostnadene ved å bygge infrastruktur, altså graving, legging og tilkobling av kabel, er

⁵⁸ Statistisk Sentralbyrå: <http://ssb.no/inet/> 20.01.2010

⁵⁹ Post- og Teletilsynet, 2009: 13.

høye og innebærer risiko. En utfordring for aktørene er at det er en distriks- og samfunnspolitisk målsetning at flest mulig skal ha tilgang til tilsvarende linjer, noe som gjør at aktørene som bygger infrastruktur kan risikere å måtte bygge et visst antall meter linje i avsidesliggende strøk for hver meter i tettbygde strøk. Dette bidrar til å øke risikoen og kostnadene ved utbygging av infrastruktur. I en rapport fra en interdepartemental arbeidsgruppe kaldt *Mål og virkemidler for bredere bredbånd* skisseres det opp ulike scenarioer for fremtidig utbygging og hvilke roller statlige og private aktører skal ta.⁶⁰ Gruppens arbeid anbefaler et fremtidig fast bredbåndstilbud på 50 mbit nedstrøms hastighet, og 10 mbit oppstrøms hastighet til 99,9 prosent av befolkningen. De anbefaler også et mobilt bredbåndstilbud på 8 mbit nedstrøms og 1 mbit oppstrøms hastighet, med samme dekningsgrad.⁶¹ Dette anses for å være en satsning som er robust nok til å kunne forsyne folket med bredt nok bånd i en relativt lang tidshorison, og takle overgangen fra såkalt web 1.0 adferd til web 2.0 atferd. Denne overgangen innebærer først og fremst mer interaktivitet, økt bruk av sanntidstjenester og filnedlastning, mer video og brukergenerert innhold.⁶²

Fra 2006 til 2008 er har den rene internettrafikken økt med 120 prosent, og spådommen fra analyseselskapet Cisco er at i 2012 vil trafikken være fire ganger så stor som ved utgangen av 2008.⁶³ Veksten i nettbruken er mer eksplosiv i privatmarkedet enn i bedriftsmarkedet og skyldes i stor grunn overføring av mediefiler, og da primært video, mellom brukere av internett.⁶⁴ Det anslås i den ovennevnte rapporten fra Cisco at i 2012 vil 50 prosent av all forbrukertrafikk over nettet være en form for video enten som IPTV, VoD eller streaming. Fjerde generasjons mobilt bredbånd (4g) har stor nedstrøms og oppstrøms kapasitet. Med tilsvarende hastigheter som de fleste har på faste bredbånd vil denne teknologien gjøre innhold mer tilgjengelig for streaming, enten på datamaskinen eller mobiltelefonen.⁶⁵ De fleste selskaper jobber med å utvikle denne teknologien, både teleselskaper og håndsettprodusenter. En utfordring med denne teknologien er at den truer den tradisjonelle mobilteknologien som er blant teleselskapenes mest effektive inntektskilder.

⁶⁰ Eivind Jahren, FAD, 2009.

⁶¹ Op. cit: 23-25.

⁶² Sven Høier, 2009: 83

⁶³ ABI Resarch, 2008: 26.

⁶⁴ Eirik Rossen, digi.no 17.06.2008.

⁶⁵ Øyvind Finstad, *Dagens Næringsliv* 09.01.2009: 15.

Multicast, Bittorrent og fildeling

Det er forskjell på broadcast og multicast, selv om det tilsynelatende ser likt ut for sluttbruker. En broadcaster sender alle kanalene i en signalpakke ut til en set-top-boks/dekoder, hvor kunden velger hvilken kanal som benyttes i realtid. Det betyr at det sendes mye informasjon som ikke brukes av kunden. Et multicast signal sender kun ut det noen ser på, via de stedene hvor noen er. Det vil si at dersom ingen i et nettverk ser på NRK kan denne kanalen bare ligge i serveren uten å oppta båndbredde ut til kundene. Denne teknologien er under utvikling hos flere av tv-aktørene. Det bidrar til at tilbyderer kan gjøre flere kanal og innholdstilbud tilgjengelig. Dette fører til den forskjellen at med et broadcasttilbud har man for eksempel 20 faste kanaler som ligger i set-top-boksen hele tiden. Mens med multicast kan man ha et større kanaltilbud på grunn av dynamikken blant seerne, og hva slags innhold de ønsker å se.⁶⁶ Dette bidrar til å dempe belastningen i nettet, samt øke mulighetene for et større innholdstilbud.

BitTorrent teknologien stammer fra ca 2001, og har blitt en av de mest populære metodene for distribuere innhold via nettet. Ifølge Wikipedia står teknologien for ca 20 prosent av trafikken på internett totalt.⁶⁷ Teknologien i seg selv er lovlig, men den brukes i forbindelse med både lovlig og ulovlig fildeling som *Pirate Bay* og andre nettsted er vertskap for. Blant annet NRK har benyttet denne teknologien for å distribuere tv-innhold ut til publikum. Grunnen til at fildeling er effektivt er i hovedsak at informasjonen deles mellom brukerne, og er i mindre grad avhengig av en sentralisert ressurs. Det vil si at distribusjonsformen er mer effektiv og utnytter nettet bedre ved hjelp av kortere datastrømmer mellom flere brukere, istedenfor en lang strøm til hver.⁶⁸

Hvordan se web-tv?

Den enkleste måten å oppleve web-tv på er å sette seg foran PC-en og søke opp den foretrukne tjenesten, eksempelvis Youtube eller NRK nett-tv, og se på denne. Det forutsetter bare at PC-en er koblet til internett og er sånn noenlunde oppdatert med programvare og kraft. En av ulempene her er at de fleste pc-er er langt fra teknologinøytrale. For eksempel støtter ikke *Mac Mini Sonys BluRay* format som

⁶⁶ Sven Høier, 2009: 105

⁶⁷ [http://en.wikipedia.org/wiki/BitTorrent_\(protocol\)](http://en.wikipedia.org/wiki/BitTorrent_(protocol)) 20.02.2010

⁶⁸ Sven Høier, 2009: 101

sannsynligvis blir det mest vanlige HD-formatet i tiden fremover.⁶⁹ Det er på vei inn i markedet mer elegante løsninger hvor det kan kobles inn vanlig nettverkskabel, også kalt ethernetkabel, rett i flatskjermen slik at det blir tilgjengelig en internettmodul på TV-en som styres av den vanlige fjernkontrollen. Dette er ikke en fullverdig nettleser, men en utgave som støtter spesielle tjenester som VoD og interaktivitet. Tilsvarende kan også løsningen være med web-TV gjennom spillkonsoller som Xbox, Playstation 3 og Nintendo Wii. Disse enhetene er som regel allerede koblet til TV-en og inneholder internettprogramvare for online spilling slik at de er klare til bruk. På samme måte som med ethernetkabel i TV er det ikke fullverdig internettleser på disse konsollene, men en forenklet versjon.

Det ligger også i kortene til de store aktørene at de ønsker seg proprietære løsninger med egne økosystemer for å binde kundene til merker og produkter. Eksempelvis Sony, som både produserer hardware i TV-er, BluRay avspillere, spillkonsoller, mobiltelefoner og er involvert i innholdsproduksjon av både musikk og film. Selskapet har store muligheter til å skape et eget system med en enorm kundemasse. Også Microsoft jobber med å lansere egne web-tv løsninger på sin spillkonsoll Xbox, men er mer interessert i å ha med flere aktører inn i sitt system. Det er imidlertid en rekke tekniske komplikasjoner her som at Playstation 3 ikke støtter Microsofts *Silverlight* programvare som kreves for å spille av NRK nett-tv.

Det fins også ulike programvareteknologier som gjør det mulig å hente og dele innhold mellom enheter som er koblet til nett. Noen av programmene lar deg hente og dele innhold mellom maskiner i husstanden, andre gjør at du kan få tilgang til eget innhold fra andre steder i verden gjennom internett. Ett eksempel er programmet *SimplifyMedia* som gjør at du kan streame all musikken du har på hjemmemaskinen din til en håndholdt enhet som f. eks iPhone, dersom du er koblet til nett. Dette gjelder over hele verden så lenge du er koblet til nett og modermaskinen er det samme. En annen fordel er at du kan koble til inntil 30 venner til ditt bibliotek slik at de kan streame din musikk i sin stue.⁷⁰ Med tanke på at det er video utgang på nevnte iPhone kan man f. eks

⁶⁹ Se f. eks nrkbeta.no 30.09.2009 (<http://nrkbeta.no/2008/01/09/ces-2008-blu-ray-vs-hd-dvd/>) for en mer utførlig diskusjon om dette tema. En av grunnene til at BluRay ble det foretrukne formatet er at de har mer avanserte kopisperrer innebygget slik at avspillerutstyret blir mer kostbart og man skaper produkt- og merkevareavhengighet.

⁷⁰ Robers Sørensen, teknonytt.com 08.11.2008.

dele videosnutter på samme måte og koble enheten til tv-en slik at man kan streame innholdet rett på tv-en i stua.

Det digitale bakkenettet, kabel-tv og satellitt-tv leverandørene har også mulighet til å levere internett gjennom sine signalpakker. Dermed har også disse kunne ha mulighet til å levere web-tv og andre nettjenester. Tilbudet vil da bli tilgjengelig gjennom set-top-boksen som er koblet til tv-en og styres gjennom fjernkontrollen. Etter hvert er det som nevnt ovenfor også mulig å unngå å ha en egen set-top-boks ved at denne er bygget inn i tv-en fra produsenten. Igjen er det mange uavklarte problemstillinger mht. teknologinøytralitet og om man vil forsøke å skape proprietære systemer som låser kundene til merkevarer. Apple har som nevnt forsøkt å skape et eget økosystem med DRM koding på innholdet de har solgt. Det er et eksempel på en stor aktør som velger proprietære løsninger for å selge hardware.⁷¹

I forbindelse med Apple familien finnes det også et system som heter *EyeTV* som i praksis fungerer som en avansert PVR dekodeer. Den muliggjør kobling mellom satellitt/digital-tv dekodeeren og Apples Mac maskiner. Det gjør at seeren kan se live-tv på datamaskinen (Mac) uten å gå via internett. Den har de vanlige PVR funksjonene med at den kan ta opp tv-programmer til senere og kan også stilles inn slik at den husker å ta opp de samme programmene uke etter uke. Forskjellen i forhold til andre PVR bokser er at du lagrer innholdet på din Mac slik at du har muligheter for ubegrenset lagringskapasitet, i motsetning til vanlige PVR bokser som har forholdsvis begrenset plass og tid. Dessuten kan også alle Mac-ene i et lokalt nettverk få tilgang til tv-programmene som er lagret, gjennom trådløs teknologi eller via iTunes. I tillegg er programvaren kompatibel med Apple sine videoredigeringsprogrammer *iDVD* og *iMoviemaker* som gjør at du kan redigere innholdet, for eksempel kan reklamepausene fjernes. Du kan også brenne innholdet ut på dvd-plater i HD format og vise de på skjermen i stua, på hytta, i båten, bilen eller på flyet. Den siste utgaven av programvaren er også kompatibel med Apples iPhone slik at du kan synkronisere innholdet trådløst over på den håndholdte enheten og se tv-programmet på denne enheten. iPhone

⁷¹ Forbrukerombud Bjørn Erik Thon har frontet denne kampanjen med internasjonale forbrukerombud i ryggen. Og i januar 2009 fikk de gjennomslag og Apple fjernet DRM lisensieringen som bandt kundene til Apples egne avspillere. For mer info:

<http://www.forbrukerombudet.no/index.gan?id=11039278> 30.09.09

applikasjonen kan også styre PVR boksen med hensyn til opptak og annen funksjonalitet gjennom internett.⁷²

4.4 Verdikjeden for web-tv

Det er viktig å konstruere en enkel og oversiktlig verdikjede med atskilte markeder slik at analyser senere i oppgaven blir ryddige og gjennomførbare. Mange av aktørene jeg skal se på i oppgaven er integrert i flere ledd i verdikjeden. En klart definert verdikjede med atskilte markeder gjør det lettere for leseren å forstå om analysen gjelder en aktørs rolle i ett marked eller om vi analyserer aktøren som en integrert aktør. Videre vil en oversiktlig og forenklet verdikjede gjøre det lettere for leseren å holde oversikt over de ulike begrepene, samt at verdikjeden kan gi en oversikt for de av leserne som ikke har innsikt i bransjen. Det er i denne oppgaven valgt å fremstille verdikjeden enkelt for så å komme med presiseringer der det er koblinger og sammenhenger som avviker fra vår valgte modell.

Det har vært en utvikling mot tjenestekonvergens mellom de tidligere spesialiserte sendene. Dette gjør at det går an å fremstille en verdikjede som kan brukes på både tradisjonell kringkasting og digitale tv-løsninger som web-tv og IPTV. Dette støttes av NOU (1999):

"Tidligere besto IT-, kringkastnings- og telesektorene av tre atskilte verdikjeder. Når skillene mellom disse sektorene brytes ned, fører dette også til at verdikjedene glir over i hverandre. Selv om sektorene fortsatt er preget av innbyrdes forskjeller, lar det seg gjøre å skissere en felles verdikjede for de fremtidige IKT-markedene"⁷³

Fremstilling av verdikjeden

Her vil jeg kort presentere en måte å ordne verdikjeden for web-tv distribusjon. Den tar utgangspunkt i en figur som er hentet fra Rapport 2003-064 "De norske tele- og mediemarkedene" hos Post- og Teletilsynet:

⁷² <http://www.elgato.com/elgato/int/mainmenu/home.en.html> samt <http://www.idg.no/macworld/iphoneogipod/article145127.ece> 30.09.09.

⁷³ Nou 1999: 26



Figur 3: Figuren leses fra venstre mot høyre

Kilde/Innhold: Dette er alt innhold som kan digitaliseres. I vår oppgave handler det i hovedsak om tv-bilder, men man kan også tenke seg dataspill, musikk, skjønnlitterære verk og lignende. Dette leddet inneholder produksjonsaktivitet av en gruppe produkter og tjenester som har det til felles at det kan distribueres digitalt. I dette leddet inngår tv-kanaler og for eksempel frittstående produksjonsselskaper. Tv-kanalene produserer eget innhold, men er også kjøpere av innhold. Dette pakkes sammen til en sendeplan som kan sees på et produkt i seg selv. Men det er ikke bare sendeplaner som blir produsert i dette leddet. Også enkeltstående produksjoner kan formidles til brukeren via distributøren. Da tenker jeg på on-demand – distribusjon, der bruker bestiller innholdet og betaler for en visning. Videre kan innholdsproduksjon også innebære utvikling av spill og dataprogrammer.

Redigering: Dette referer til den aktiviteten som setter innholdet sammen i pakker eller løsninger. Et eksempel kan være en kanal som setter sammen et sendeskjema av ulike programmer. Enkelte distributører forhandler ikke direkte med innholdsprodusentene, men med et mellomledd som har en stor kontaktflate mot innholdsproduksjonen. Distributører kan altså ha avtaler med innholdsgrossister som er videreformidlere av andre sitt innhold, det være seg tv-kanaler eller enkeltproduksjoner som for eksempel filmer. Dette leddet er ikke alltid tilstede i verdikjeden. Man kan også tenke seg at distributøren forhandler direkte med innholdsprodusenter eller at grossistvirksomheten er et eget integrert selskap.

Tjenestelevering: er det punktet i kjeden der det etableres en relasjon mellom brukere og øvrig del av verdikjeden. Det er distributørene som tegner en avtale med bruker der brukeren betaler for levering av innholdet som distributøren formidler. Det er vanlig at bruker må kjøpe innholdet i form av tjenestepakker som er satt sammen av distributøren. Enten som valgfrie løsninger eller pakkedløsninger. Da vil bruker og distributør kunne tegne en avtale om innholdsdistribusjon som er tilsvarende det vi kjenner fra vanlig distribusjon av tv idag. For at distributøren skal kunne tilby innhold er

de imidlertid avhengig av tilgang på distribusjon gjennom transportnett og aksessnett.

Transport: Transport og aksess: Distributøren er avhengig av transport og aksess for å formidle innhold mellom brukerne og innholdsprodusenten. Transportnett og aksessnett er nødvendige innsatsfaktorer for at tjenesten kan leveres til forbrukeren. Hvis distributørene kan garantere for kvaliteten på tjenestene de distribuerer fordi de ikke eier nettene selv, risikerer de å måtte betale for Quality of Service. Dette begrenser da markedet til de ulike distribusjonsmåtene. Jeg antar at transport i nettene vil være en tilgjengelig innsatsfaktor for aktørene. Dette på bakgrunn av Post og Teletilsynets krav om nettnøytralitet for alle tilbydere av digitale tjenester.⁷⁴

Brukere: For å få tilgang til innholdet som er transportert må bruker ha tilgang til en eller flere terminaler. Dette er for eksempel PC, TV og ulike STB.

4.5 Innhold

Det er enighet om at innhold er det viktigste elementet i satsningen på web-tv fremover, men det er knyttet mange spørsmål til temaet. Enigheten virker først og fremst å være at det er viktig, så fort det blir mer spørsmål om hva slags innhold eller hvem som skal finansiere det forsvinner enigheten fort. Så hva slags innhold er det interessant å satse på fremover? Hvilke typer innhold er det betalingsvilje for? Hva er ferskvareinnhold, og hva er mer varig innhold folk har lyst til å eie i en eller annen form? Er det noe marked å satse på for nisjer og smalere innhold fremfor å fortsette satsningen på hits? Hvem er i best stand til å ta disse avgjørelsene, og for hvem skal de tas? Hvem skal lage og produsere innholdet, og hvor/hvordan skal det vises? Dette er spørsmål som er viktige å forsøke å se mer konkret på før en aktør vurderer å satse på web-tv. Kapittelet vil bli delt i ulike deler i forhold til type innhold.

Sport

Sport på tv er svært attraktivt og kampen om senderrettigheter har pågått så lenge det har vært konkurranse i tv-markedet. De siste årene har konkurransen tilspisset seg gjennom muligheten til å tilby innholdet på flere kanaler. Der det i norsk sammenheng har vært mest penger involvert har vært fotballsendinger. Både *Tippeligaen* nasjonalt og spesielt engelsk *Premier League* internasjonalt er svært attraktive å eie senderrettighetene til. Arrangementer som OL, VM og EM i andre idretter er også meget

⁷⁴ Post og Teletilsynet: *Retningslinjer for nettnøytralitet versjon 9.4 2009*

attraktive å få sende, fordi de generer godt med annonseinntekter. I tillegg til fotball er de ulike formene for skisport viktige for nordmenn, ski-VM i Oslo var et av vinteren 2011s store tv-høydepunkter. Alle konkurrerende tv-kanaler til NRK la om sitt sendeskjema for å ikke bruke opp premierer og andre sendinger som tradisjonelt tiltrekker mange seere i de to ukene OL varer.⁷⁵ Under vinter-OL i Torino 2006 hadde NRK såpass god oppslutning om sine nett-tv tilbud at de måtte begrense salget av billetter. Det ble solgt både dagsbilletter og billetter til hele OL for henholdsvis 39 og 149 kroner og til sammen 5000 brukere kunne være på tjenesten samtidig.⁷⁶ Dette signaliserte en markant interesse for arrangementet både på nett og tv.

Dagbladet har inngått avtale med TV2 om sending av sport på sin web-tv. Avtalen gjelder først og fremst fotball, men også arrangementer som *Tour De France* kan bli en del av avtalen. Dagbladet var i utgangspunktet taperen når distribusjonsrettighetene for nettfotball ble fordelt. Mens VG var en av vinnerne, blir nå alliansen TV2/Dagbladet en skikkelig konkurrent. Det blir også en allianse rettet mot Schibsted som er i ferd med å bli en mektig aktør i web-tv markedet. Kombinasjonen av TV2s rettigheter og Dagbladets distribusjon på nett vil kunne gjøre alliansen sterk. Dagbladet går også inn i *Alt om fotball* samarbeidet⁷⁷ med sikte på å levere statistikk og direkte kampdekning til alle medieplattformer, både håndholdte, pc og tv. Brukerne kan logge seg på via Dagbladets link til TV2s betalingstjeneste.⁷⁸

Det har lenge vært Canal Digital som har sendt *Premier League* i Norge, og TV2 har sikret seg rettighetene til å sende Tippeligaen i samarbeid med Telenor.⁷⁹ For landskamper har det vært litt ulik praksis, hvor rettighetene har blitt kjøpt for enkeltkamper eller kortere serier av kamper. TV2 har her eksperimentert litt med sendingene, og forsøkt seg med stykkpris på enkeltkamper eller en kort serie kamper.

Rapporten fra Medienorge kalt *Medieåret 2008-2009*, som kom ut i starten av 2010, peker på sport som en av driverne for veksten i relativt nye nisjekanaler som Viasat4 og TV2 Zebra. Videre hevder samme rapport at det er en ganske markant vekst

⁷⁵ Peder Ottosen, Dagbladet 10.01.2010.

⁷⁶ Lars Magne Sunnanå, e24.no 14.02.2006.

⁷⁷ Alt Om Fotball er en nettside som leverer statistikk, oversikt over hvilke kamper som blir sendt på vanlig TV og nett-TV og tabeller for ulike serier. www.altomfotball.no

⁷⁸ Dagens Næringsliv, 12.03.2009: 60. Kun papir.

⁷⁹ Sven Høier, 2009: 146.

generelt for nisjekanaler på bekostning av hovedkanalene til NRK, TV2 og TV3.⁸⁰ Veksten i nisjekanalene har sammenheng med flere ting. Mange av nisjekanalene er opprettet av de tidligere storkanalene og fungerer som en plattform for å vise det innholdet det ikke er plass til i moderkanalene. TV2 Zebra viser blant annet en del fotballrelaterte programmer i tilknytning til selve kampen, som før-kampen-sendinger og analyser i etterkant. Rapporten fra Medienorge peker i retning av at flere tilbydere responderer på publikums ønske om mindre mainstream innhold, og mer nisjepreget innhold.

Arrangement

U2 har hatt suksess med liveoverføring av en konsert via Youtube. Det var rett i underkant av 100.000 seere tilstede på konserten i Pasadena, USA, men i overkant av 10 millioner så konserten på Youtube samtidig. Konserten ble liveoverført på Youtube i realtid og var gratis. U2 hevder ifølge Dagens Næringsliv at de ikke tok ekstra betalt for overføringen og betrakter dette som et promostunt.⁸¹ Hvorvidt de kommer til å ta seg betalt for slike stunt i fremtiden vil vise seg, men det er nærliggende at de forsøker å ta seg betalt enten fra hver seer eller en reklameløsning. Denne typen eventer har ikke tidligere vært suksess i denne målestokk, men kanskje dette er gjennombruddet for livestreaming av en event. Det å tilgjengeliggjøre et av verdens største band i til sammen 187 land gir et voldsomt markedspotensial, og dersom de lykkes med markedsføringen i forkant ligger det et utrolig potensial i slike eventer. I dette tilfellet er konseptet gjennomført med et av verdens desidert største band, på en av verdens mest besøkte internettsider. Begge disse faktorene er positive for til å lykkes. Spørsmålet er om dette kan bli en suksess også i mindre skala, i nasjonale settinger, for eksempel for mer nisjepregede band og musikkgenre. Selve teknologien med direktesending er kjent fra overføring av sport og andre eventer i tradisjonell tv og bør uten for store vanskeligheter kunne tilbys over nett. Dersom det skal være økonomisk lønnsomt for enkeltarrangementer vil det kreve at noen betaler. Være seg det annonsører eller kunder.

Film

Microsoft lanserte i midten av november 2009 sin videotjeneste for leie av film gjennom Xbox i Norge. Denne tjenesten har vært tilgjengelig i USA og noen få andre land godt

⁸⁰ Medienorge, 2010: 13.

⁸¹ Audun Hagen, Dagens Næringsliv 07.11.2009.

over et år allerede. De har lagt seg på prispunkter mellom 30 og 60 kr per film ettersom hvor ny filmen er og hvilken kvalitet den har, men du må ha et gullabonnement på Microsoft Xbox Live for å få tilgang til denne tjenesten. Dette koster 599 kroner i året, eller ca 50 kr per måned. Per lansering er det rapportert om drøyt 100 filmer tilgjengelig og ca 25 prosent i HD (1080p), et antall som ifølge Microsoft vil øke betraktelig med tiden som kommer. Tjenesten baserer seg på streaming og krever forholdsvis god linjekapasitet for å fungere, rapportert ca 4 mbps nedstrøms.⁸² Filmen starter i utgangspunktet omtrent i det du trykker på knappen for å leie. 4 mbit nedstrøms hastighet tilsvarer medium bredbåndspakke fra Telenor og large pakke fra Get for å ha nok hastighet.⁸³ I tillegg er det integrasjon til sosiale medier som Twitter og Facebook. Til sammenligning er online-tv fra Telenor prismessig satt fra 25 til 53 kroner per film etter alder og kvalitet. Båndbredden er veldig avhengig av om innholdet skal konsumeres på tv-en eller PC-en, jo større oppløsning det skal sees i jo mer båndbredde er det behov for. I forhold til prisen på filmleie i en vanlig videobutikk er prisene noe rimeligere, men først og fremst mer differensierte. Videonova oppgir på sine hjemmesider at de tar kr 55 for en vanlig film og 65 for HD/BluRay format.⁸⁴ Det betyr at prisen på leie av film ikke skiller seg veldig mye for nyheter og høyere kvalitet, men heller på eldre filmer i vanlig kvalitet hvor nettet er en del billigere. Med tanke på at man har kuttet ut noen ledd i verdikjeden, og dermed også noen av kostnadene (distribusjon og faste driftsutgifter til butikk etc), varierer prisene mindre enn kanskje antatt.

En gjennomsnittelig Hollywood produksjon kostet i 2007 60 millioner USD. I tillegg kommer tilsvarende budsjett til markedsføring og reklame.⁸⁵ Kort sagt tilsvarer dette ca 700 millioner norske kroner for produksjon og markedsføring. Det er store summer vi snakker om her. Med store summer følger også høy risiko. Å kunne tilby innholdet på så mange plattformer som mulig, burde være prioritert for å nå frem til et størst mulig publikum. Men det som heller skjer er at produsenter låser seg til distribusjonsavtaler og eneretter som begrenser de potensielle markedene kraftig.⁸⁶ Kostnaden forbundet med å skape store filmer gjør at risikoen også er stor. Dette bidrar

⁸² Øyvind Paulsen, dinside.no 17.11.2009.

⁸³ www.get.no og www.telenor.no

⁸⁴ <http://www.videonova.no/index.cgi?yp=81&phase=selection&rent> 03.01.2010

⁸⁵ Chris Anderson, 2007: 38 og Allen J. Scott 2001.

⁸⁶ Sven Høier, 2009: 59

til satsningen på hits, rett og slett fordi filmene må selge massivt for å dekke inn utgiftene.

Kvalitet

Kvalitet er et sentralt premiss for utbredelsen av web-tv. Tidligere var det to kvaliteter: kringkasting og vhs, hvor vhs var helt forferdelig dårlig. Vhs var ikke egnet til å distribueres noe sted, kvaliteten var altfor lav. Dermed er det interessant og se at Youtube og mobilkameraer som har dårlig teknisk kvalitet er så populært som det er til tross for kvaliteten. Samtidig kan privatpersoner produsere innhold i høydefinisjonskvalitet med rimelige videokameraer og se på flatskjermen i langt høyere kvalitet enn hva tradisjonelle tv-kanaler sender i. Allikevel brukes det millioner av timer på tjenester som Youtube og Vimeo.⁸⁷ Kvalitet er heller ikke ett format, eller én standard. Når distributører og hardwareleverandører reklamerer for hvor mange kanaler og programmer de sender i HD er dette en lite nøyaktig versjon av sannheten fordi HD er et format, men kompresjon og distribusjonsmetode vil variere utseende på HD i stor grad. Også hvilket format forbrukerne skal ha innholdet opp i vil være avgjørende for hvorvidt lovnader om HD vil bli innfridd. HD på en liten rute på en dataskjerm krever vesentlig mindre båndbredde enn dersom du skal ha HD på 50" skjermen i stua.

Det oppgis litt forskjellig informasjon om hvor bredt et bredbånd trenger å være for å kunne sende ut signaler i skikkelig HD kvalitet til tv-en i stua via datamaskinen. *Teknisk Ukeblad* oppgir i en artikkel at vanlige kabel-tv kanaler ligger på ca 6-8 mbps i SD og 16 mbps i HD.⁸⁸ De mest vanlige båndbreddene er mellom 1 og 8 mbps hos $\frac{3}{4}$ deler av de norske husstandene per 3. Kvartal 2009.⁸⁹ Bredbåndet må med andre ord bli betydelig bredere hos de fleste dersom det skal kunne sendes lineær tv i god kvalitet gjennom det.

Oppsummering Innhold

Å lansere et web-tv tilbud uten å ha innhold på plass er som selge en bok med blanke ark. Kunder kjøper ikke bøker på grunn av den fine permen, men hva som står på sidene

⁸⁷ Eirik Solheim, 2009: nettforedrag UiB og Chris Andersson, 2009: nettforedrag DLD Conference Malmø.

⁸⁸ Odd Richard Valmot, *Teknisk Ukeblad* 04.06.2009

⁸⁹ Statistisk Sentralbyrå, 2009: <http://www.ssb.no/emner/10/03/inet/tab-2009-12-10-01.html>

inni. Kvaliteten på innholdet er det i hovedsak kunden selv som må definere som bra eller dårlig. Kvalitetsbegrepet har forskjellig innhold for de fleste, dagens Topp Ti lister gir ikke noe godt bilde av hva kunder egentlig vil ha. Rapporten fra Medienorge viser også at stadig flere tilbydere av innhold responderer på denne endringen og tilbyr mer nisjepreget innhold. Teknisk god kvalitet er et pluss, og tilby innhold både i HD og SD format er en stor fordel. Det mest attraktive innholdet er som en hovedregel det enkleste å selge. Chris Anderson har i boken *The Long Tail* vist at andre produkter også kan være populære på, kanskje mer enn i tradisjonelle medier (mer om det mot slutten av 4.6). Men ettersom mediene blir stadig mer individualiserte er det ikke nødvendigvis like lett å finne ut av hva som er attraktivt, og aller minst; for hvem? Chris Anderson har i boken *The Long Tail* vist at andre produkter er mer populære på nett enn i tradisjonelle medier.

4.6 Økonomi

Av de mange ulike aktørene i mediebransjene generelt, og de som sysler med tv spesielt, er det stor gjensidig avhengighet økonomisk. Etter hvert som produksjonsutstyret og distribusjonsmulighetene endrer seg så dramatisk som det har gjort både mht pris, tilgjengelighet og kvalitet, forandrer bildet seg. Det vokser frem en ny økonomi basert på bits, ikke atomer, altså en endring fra fysiske til nettbaserte medier.⁹⁰ Stadig mer av det som produseres av tekst, musikk og video tilgjengeliggjøres som digitale filer, og ikke lenger som fysiske formater, eller begge deler. Det betyr ikke at de fysiske mediene kommer til å bli borte, i alle fall ikke i overskuelig fremtid. Det kommer fremdeles til å selges dvd-plater, cd- eller vinylplater, bøker og aviser. Det skjer en endring i mediebransjen med et skifte fra fysisk begrenset tilbud, med forholdsvis høye priser, til en overflod av tilbud nesten uten fysiske begrensninger, med påfølgende bratte prisfall. Noen vil tape, noen vil få nye muligheter og mange må justere seg til en ny verden hvor nye forretningsmodeller må skapes og strategier klekkes ut. Jeg vil i dette kapitlet ta for meg noen viktige bransjer og se på mulighetene som dukker opp når verdikjedene endres.

⁹⁰ Begrepsparet bits og atomer er lånt fra Paul Chaffey, leder i NHOs organisasjon Abelia, sin blogg i forbindelse med en kommentar til boken "Free" av Chris Andersson (2009). Paul Chaffey er skribent og kommentator med fokus på teknologi, innovasjon og sosiale medier. <http://paulchaffey.blogspot.com/>

Content Delivery Network

Content Delivery Networks (CDN) er i all enkelhet en server, mer presist mange servere, som mellomlagerer og tilgjengeliggjør innhold for brukere. Grunnen til at dette er viktig er at kjernenettet som ligger til grunn for internett henger sammen over hele verden gjennom ulike nettverk med begrenset båndbredde. Stort sett alle land er koblet sammen i et stort nettverk på tvers av landegrenser og operatører. Dette nettverket er ikke det som går ut til brukerne, men det som kobler sammen de kommersielle nettene. Riktignok er denne kapasiteten stor målt i bredden på båndet, men i en global kontekst er den ikke stor nok til at trafikken kan slippes fri. Dersom et produksjonsselskap i Hollywood lager en film og kun tilgjengeliggjør den fra sine servere i Hollywood vil nettet "knele" når alle samtidig skal forsøke å nå frem til denne serveren. Det har dermed åpnet seg opp et marked for serverparker som mellomlagerer og distribuerer innhold fra ulike aktører for å spre belastningen i nettet. Disse tar da som regel et lite påslag for denne tjenesten, som oftest finansiert av de som ønsker å distribuere innholdet sitt. For å konkretisere litt kan man si at dersom en server har kapasitet til å sende 100 gbit/sek med innhold, men nettet bare har kapasitet til å sende 10 gbit/sek vil nettet være begrensningen og dermed ikke kunne sende mer enn 10 gbit/sek. Men dersom man plasserer ut ti servere på ti ulike 10 gbit/sek nettverk vil kapasiteten bli $10 \cdot 10$ gbit/sek, og dermed 100 gbit/sek. Poenget er å spre trafikken på ulike nett for å få bedre ytelse og mer stabilt nett. Det er vanlig å spre disse serverne på mange ulike geografiske steder for at flest mulig brukere skal få tilgang til innholdet færrest antall nettverkshopp unna der de sitter. De plasseres ofte hos leverandøren av internett (i USA og Storbritannia kalt ISP - *internet service provider*). Dermed slipper leverandøren å betale for kostbar internasjonal trafikk, og kan spre det fra egen server til eget nett istedenfor.⁹¹ I Norge er Telenor en stor CDN aktør.

Dette er en form for distribusjon som skiller seg fra tradisjonell distribusjon i den forstand at den ikke håndteres direkte av mennesker som fysiske pakker. Den generelle bruker ser ikke noe til denne tjenesten fordi innholdet ser ut til å komme via distributørens sider. For Telenor betyr det at de lagrer innhold fra flere forskjellige leverandører i sin serverpark og distribuerer det derfra til kundene i sitt eget nett. Det medfører at det blir mindre kostbar internasjonal trafikk i nettet. Dersom alle Telenors bredbåndskunder skulle streame det samme innholdet fra USA ville det blitt en dyr

⁹¹ Uninett, 2002.

affære for Telenor og antakeligvis deres kunder. Telenor synes ikke i denne prosessen fordi det ser ut som innholdet kommer fra produsenten eller rettighetshaveren i Norge, og ikke Telenor. Denne CDN rollen gir inntekter for Telenor, men ikke på lik linje med å også kunne selge innholdet gjennom egne portaler og web-tv løsninger.

Innholdsprodusenter

Produsenter av innhold eksisterer i mange former og størrelser, alt fra de store profesjonelle filmstudioer, allmenkringkastere som BBC og NRK og ned til private personer som lager små korte produksjoner av og med venner og familie. Aktørene i den profesjonelle klassen skiller seg fra hverandre gjennom sjangertilhørighet, ambisjonsnivå og hvilket marked de satser på.⁹² Med sjangertilhørighet mener jeg her om de lager dokumentarer, spillefilmer, tv-serier eller allmenopplysning og nyheter. Med ambisjonsnivå mener jeg hvorvidt de satser på verdensomspennende kinosuksess, nasjonale kinoer, rett på dvd, tv-markedet, internett eller rett og slett alle arenaer. Det produseres uendelige mengder innhold og utfordringen for forbrukeren er å klare å finne frem i informasjonsjungelen. Tidligere var det et visst antall kanaler som hadde et begrenset programtilbud, og representerte de valgmulighetene som var. Etter hvert som kanalene har blitt flere, utleietilbudet større og internett mer vanlig er det mange flere som får med seg mye mer innhold. Den generelle mediebruken er større, mer spredt og mer tilgjengelig. Som nevnt i innledningen går vi fra et begrenset tilbud med dertil høyt prisnivå, til et marked med overflod og raskt synkende priser. En av grunnene er at overgangen til digitale formater fører med seg at prisen for å mangfoldiggjøre innhold er i praksis null. Å lage og distribuere en kopi av en film digitalt koster så lite for produsenten at den kan rundes ned til null.⁹³ Risikoen minsker også fordi produsenten ikke lenger må trykke ferdig mange kopier til fysisk distribusjon. Dermed unngår produsenten både lagerkostnader og risiko for å sitte igjen med urealiserte verdier.

Prisen på prosessorkraft, lagringsplass og båndbredde synker eksponentielt og bidrar til at prisen på hver enkelt kopi av produktet faller nærmere null. Hvis vi tar utgangspunkt i Chris Andersons pris på å skape en film fra kapittel 4.5 på 60 mill USD, eller 360 millioner kroner med en kurs på 6. Det representerer prisen filmstudioet må ha tilbake igjen fra kundene helt i andre enden av verdikjeden. Hvis du også legger på prisen for salgsapparat, markedsføring, kopiering til fysiske medier, distribusjon og

⁹² Allen J. Scott, 2001: 969.

⁹³ Chris Anderson, 2009.

kostnaden butikken som skal selge filmen har til ansatte, husleie og faste kostnader blir prisen på hver enkelt kopi høy for kunden.⁹⁴ I Norge selges dvd-filmer for i underkant av 200 kroner stykket når de er ferske. Hvor mye av denne summen finner veien helt tilbake igjen til produksjonsstudioet? Hvert ledd i verdikjeden må ha betalt for den jobben de gjør, noe som fører med seg høyere pris for hvert ledd prosessen går videre. Produksjonsleddet har også andre inntekter fra reklame og investorer, men resten av verdikjeden har faste påslag som i stor grad må dekkes gjennom prisen kunden må betale. Ved overgang til digitale formater blir det ikke så mange ledd mindre i kjeden, men det blir færre mennesker involvert og hvert ledd vil dermed koste mindre.

Globale markeder

I en global verden øker potensielle markeder i størrelse, og med distribusjon over nett er ikke marginalkostnaden høyere per kopi for å nå kunder i andre land eller deler av verden. Den er fremdeles så å si null. Men inntektsmulighetene øker en god del hvis man klarer å nå frem til kunden og det ikke er for store kulturelle, språklige eller praktiske vanskeligheter. Selv Hollywood er etter hvert blitt avhengig av de utenlandske markedene for å tjene penger på sine storproduksjoner, det nasjonale markedet er ikke stort nok.⁹⁵ Hvis vi holder oss til kostnaden beskrevet over på 360 mill. kroner og for ordens skyld legger på en pris for markedsføring og salg, men kutter ut kopierings-, distribusjons- og butikkleddet i kjeden ender vi for eksempel opp med en regning 600 millioner kroner. Hvis man da setter et prispunkt digitalt på for eksempel 10 kr trenger man 60 millioner kunder, det er en femtedel av USAs befolkning eller ca 8 prosent av Europas befolkning grovt regnet. Hvis man øker prisen til 20 kr vil man trenge 30 millioner kunder, mens hvis man senker prisen til 5 kr vil man trenge 120 millioner kunder osv. Utfordringen er å finne det prispunktet som gjør at man dekker inn kostnaden sin effektivt, som også genererer flest mulig kunder som betaler for varen så overskuddet blir størst mulig. Så kan man gjøre det litt vanskelig å gå tilbake til den vanlige butikkmodellen. Der øker prisen som må dekkes inn av kunden i hvert ledd, spesielt distribusjon og butikkleddet i prosessen er kostnadskrevende. Inntekten for produksjonsstudiet i andre enden endrer seg ikke mye per enhet. Prispunktet kunden

⁹⁴ Allen J. Scott anslår i sin rapport fra 2001, *The New Map of Hollywood*, at store produksjoner kan ha tilsvarende kostnader i distribusjon og markedsføring som selve produksjonskostnaden, i noen tilfeller til og med mer. UCLA 2001: 969

⁹⁵ Allen J. Scott, 2001: 972

må forholde seg til blir høyere, noe som kan føre med seg at terskelen for kjøp heves.⁹⁶ Dermed genererer filmen færre kunder som betaler mer for produktet, og produsenten risikerer å få lavere inntekter. Så lenge det er relativt sett kostnadsfritt spiller det liten rolle om man genererer 5 kr i overskudd per kunde av 60 millioner kunder, eller om man genererer 10 kr overskudd per kunde av 30 millioner kunder. Det som imidlertid spiller en rolle, er annonseinntektene. For dersom et filmstudio velger en forretningsmodell som genererer 60 millioner kunder og et annet velger en modell som genererer 30 millioner vil det første være mer attraktivt fordi det vil ha dobbelt så stort markedspotensial for annonsørene.

I et lite land som Norge med sin kulturelle, språklige og historiske identitet er det totalt sett få kroner i omløp til finansiering av innholdsproduksjon, både profesjonelt og semi-profesjonelt. Årsakene til dette er blant annet at interessen for de norske filmene er lavere, til dels fordi konkurransen med internasjonale produksjoner med helt andre rammebetingelser er tung.⁹⁷ I 2007 hadde norske kinoer 237 premierer, 22 var norske og resten internasjonale, hvorav USA hadde 113. Norsk film har også begrenset gjennomslagskraft i utlandet da norsk ikke kan sies å være et verdensspråk. Det høstes riktignok noe anerkjennelse internasjonalt på filmfestivaler og lignende, men dette påvirker ikke inntjeningen i veldig stor grad. For det andre er annonsemarkedet proporsjonelt like lite som publikumsmarkedet og dermed genereres det forholdsvis lite annonseinntekter i forhold til hva det kunne ha gjort dersom filmene hadde hatt internasjonal gjennomslagskraft. For det tredje er norsk film et forholdsvis nytt satsningsområde og dermed et marked i utvikling. Det er naturlig at det må en periode til hvor markedet konsolideres og blir mer stabilt. Etter hvert som engasjementet rundt norsk film øker vil antakeligvis interessen fra investorer og sponsorer øke i takt med filmer som for eksempel *Max Manus*.

Filmen om *Max Manus* kostet 55 millioner kroner å lage, er hittil sett av 1,2 millioner nordmenn og har spilt inn 95 millioner kroner i kinoinntekter.⁹⁸ I tillegg kommer ukjente inntekter fra salg og leie av DVD, samt salg av plakater, t-skjorter og lignende. Som jeg har nevnt tidligere, fører prisfall på produksjonsutstyr, lavere risiko ved kopiering til fysiske medier og billigere distribusjon til at flere prosjekter kan bli

⁹⁶ Chris Anderson, 2009: 61

⁹⁷ Statistisk Sentralbyrå, 2008:

http://www.ssb.no/emner/07/nos_kultur/nos_d405/tab/tab-13.3.html 10.01.2010

⁹⁸ [http://no.wikipedia.org/wiki/Max_Manus_\(film\)](http://no.wikipedia.org/wiki/Max_Manus_(film)) 24.10.09

realisert enn tidligere. Samtidig er det viktig å gjøre et poeng av at dette ikke nødvendigvis blir virkelighet. Selv om noen aspekter av innholdsproduksjon blir mindre risikofylt er det fremdeles snakk om store pengesummer og høy risiko. Det fører til en tilbakeholdenhet som kan trekke i motsatt retning igjen.

NRK, TV2 og BBC

NRK nett-tv, hvor alt egenprodusert materiale i prinsippet er gratis og kan sees etter at det er vist på NRK, forhandler også om rettighetene til å sende innhold fra andre leverandører på sine sider. Dette gjøres enkeltvis for et program eller en serie. NRK er lisensfinansiert og har dermed forholdsvis stabile rammer å forholde seg til med hensyn til inntekter og fremtidig produksjon. NRK har ikke adgang til å reklamere i sin rolle som allmenkringkaster, det vil si at de ikke har lov til å reklamere i fjernsynsruten eller i radiosendingene. Her er imidlertid intrikate regler, fordi Kulturdepartementet har åpnet for at NRK kan bruke reklame i nettsatsningen sin, men disse inntektene skal ikke brukes til å subsidiere programproduksjon som i sin tur skal sendes i fjernsynet. Med andre ord har NRK både inntekter fra lisensinnbetalingene og reklameinntekter⁹⁹ fra nett-tv satsningen sin, som har i overkant av 520.000 unike brukere (4 plass på listen), noe som er litt over halvparten av hva markedsleder vg.no har med sine 950.000 treff.¹⁰⁰ NRK har i hovedsak satset på streaming, unicast, av sitt materiale i nett-tv. Det vil si at man ikke kan laste det ned og ha det med deg noe sted eller flytte innholdet mellom enheter. Unntakene her er programmer som kan lastes ned via *Bittorrent* (se teknologien. NRK har forsøkt *BitTorrent* (se 4.3) teknologi på blant annet Lars Monsens serie *Nordkalotten*. NRK har lagt ut hele serien, etter at den gikk på tv, i full kvalitet for nedlastning til odel og eie uten noen form for kostnad. Det ble en suksess, svært positivt mottatt både blant brukerne og i mediene. BitTorrent var også en teknologisk vellykket øvelse når mange ønsket seg programmet samtidig. Her kan det være mange problemer med innholdsrettigheter, men så lenge NRK eier produksjonen kan de gjøre dette. NRK

⁹⁹ Debatten rundt reklame på nrk.no har blusset opp igjen den senere tiden og både økonominettsstedet e24.no ved Elin Ørjaseter og Dagbladet ved Jan Omdahl har skrevet om dette. Se: <http://e24.no/kommentar/e24-kommentar/article3482993.ece> og <http://www.dagbladet.no/kultur/2008/05/22/535956.html> 20.01.2010

¹⁰⁰ <http://rapp.tns-gallup.no/Default.aspx?aid=9072261> 24.07.2009. Tallene er basert på uke 29 som er i fellesferien. Derfor er tallene lavere enn vanlig, men forholdet mellom de er de samme.

hadde med dette skapt en tjeneste som "...publikum elsket, teknisk sett fungerte det glimrende og det var latterlig billig".¹⁰¹

TV2 Sumo er TV2s satsning på nett. Den er basert på et abonnement med en månedspris og tilgang til TV2s produksjoner som de enten har produsert selv eller kjøpt inn av produksjonsselskaper. I tillegg har TV2 etablert Mediehuset Nettavisen sammen med Egmont og A-pressen, og summen av disse satsningene er større enn NRK sin nett-tv satsning, målt i antall brukere.¹⁰² TV2 er reklamefinansiert og er dermed avhengig av å reklamere både i sendetiden på tv og på nettsatsningen. De selger dermed annonseplass på sine nettsider, i tillegg til abonnementet på TV2 Sumo. TV2 hadde i underkant av 1,8 mrd i reklameinntekter i 2010.¹⁰³ Dette er av en total inntekt på 2,7 mrd, hvilket innebærer en sterk avhengighet av reklameinntekter for mediehuset. TV2 har imidlertid ikke offentliggjort hvilke andel de ulike reklameinntekene som kommer fra vanlig tv og hva som kommer fra nettet. TV2 er mer motvillig med sine nettsatsninger fordi mulighetene til å hente inn reklameinntekter har hittil ikke vært like gode på nett som på tradisjonell tv. For TV2 er nettsatsningen en komplementær tjeneste til vanlig lineær tv. Tilbudet av programmer er dermed vesentlig mindre på TV2 enn for eksempel på NRK. I likhet med TV2 har både TV3 og TVNorge en reklamefinansiert moderkanal hvor en komplementær nett-tv som tilgjengeliggjør noe av innholdet i etterkant.

BBC iPlayer er nettsatsningen til BBC på samme måten som NRKs nett-tv er det i Norge. BBC er også lisensfinansiert og legger ut svært mye av sine egenproduserte programmer tilgjengelig på nett. En begrensning for denne tjenesten er at den krever at du har britisk ip-adresse¹⁰⁴, som du stort sett bare kan ha dersom du bor i Storbritannia. Dette har sammenheng med rettigheter og kompensasjonsordninger for blant annet skuespillere.¹⁰⁵ BBC har i likhet med NRK åpnet for reklame på sine nettsider, over og til høyre på skjermen på hovedsiden. Hovedsiden til BBC når, ifølge egen nettside, 26

¹⁰¹ Eirik Solheim, nrkbeta.no 06.03.2008.

¹⁰² Ulf Petter Hellstrøm, e.24.no 24.04.2008

¹⁰³ http://www.snl.no/TV_2 24.07.2009

¹⁰⁴ Post og Teletilsynet, 2009: IP står for Internet Protocol, en kommunikasjonsprotokoll som tar seg av adressering og veivalg for datapakker for internett og andre IP-nettverk. S. 41.

¹⁰⁵ Andreas Wiese, Dagbladet 13.12.2008: 68.

millioner unike brukere i måneden.¹⁰⁶ Dette er ifølge nettstedet Alexa nok til å gi de plass nr 43 på deres liste over verdens topp 500 mest besøkte nettsider.¹⁰⁷

Spotify, iTunes og Youtube

Spotify er en musikkjeneste som har samlet veldig mye av verdens musikk på en plattform som de tilbyr til brukerne i to versjoner. Den ene er en ren reklamebasert variant som er gratis, men som har reklame hver 5 sang omtrent. Den andre varianten er en abonnementsjeneste hvor du betaler 99 kroner i måneden og slipper reklamen. Det er også lansert en mellomform hvor du kan kjøpe dagspass for 10 kr, dette gjelder for 24 timer. Denne tjenesten er frivillig for artistene å være en del av, men svært mange har blitt med. Eksempelvis er ikke *The Beatles* med, tilsvarende med *AC/DC*. Spotify bruker streamingteknologi slik at du kan kun høre på musikk mens du er online, og den krever bredbåndshastighet. Etter hvert som Spotify har fått sine applikasjoner til iPhone og andre telefoner godkjent er tjenesten lansert på mobiltelefoner og håndholdte enheter. Her må du ha medlemskap for å få tilgang mobilt. Da kan du også mellomlagre 3333 låter på enheten og spille av uten å være tilknyttet mobilt bredbånd.¹⁰⁸

iTunes inneholder Apple sin musikkbutikk, den helt klart største i verden og den mest vellykkede fordi den kombinerer bra tilgjengelighet og relativt lave priser samt kompatibiliteten med Apples egne produkter (det er solgt mer en 1 milliard iPoder i verden). iTunes har vært mye kritisert for bruken av *Digital Rights Management* (DRM)¹⁰⁹ på filene sine som låser dem til Apples egne produkter. Det innebærer at du må ha en av Apples produkter for å få spilt av innholdet. Her har Apple måttet gi seg og all musikk som per i dag kjøpes fra iTunes Store er ikke sperret på noen måte. Apple har normalt prispunkter på 8 kroner per sang, og 80 kroner per album. I tillegg til musikk er iTunes voksende i markedet for filmer og lydbøker samt programvare og applikasjoner til Apples egne telefon iPhone. For musikk er det aller meste innholdet tilgjengelig for alle brukerne, mens det for annet innhold er stor variasjon. Spesielt film, video og utdanningsmaterieell er knyttet til nasjonale markeder, og dermed lite tilgjengelig utenfor USA. iTunes er også distribusjonsplattform for applikasjoner, såkalte apps, til iPhone. iPhone er Apples smarttelefon som i løpet av de få årene den har vært i salg har

¹⁰⁶ www.bbc.co.uk og <http://www.bbcreachingmillions.com/> 24.07.2009

¹⁰⁷ Alexa.com er en nettside som måler trafikken til på internett. Mye brukt av medier når det omtales trafikk tall for internettbruk. <http://alexa.com/topsites/global;2> 24.07.2009

¹⁰⁸ Chris Salmon, The Guardian 16.01.2009.

¹⁰⁹ <http://no.wikipedia.org/wiki/DRM> 24.07.2009

etablert seg som en referanse for underholdningsbaserte smarttelefoner. Apps er små programmer som ligger på telefonen som kan være alt fra praktiske kalenderapps, til spill, sosiale medier, eposttjenere og ulike nett-tv varianter som Youtube, NRK Nett-tv med flere. For eksempel var det ved utgangen av august 2009 45 millioner ukentlige brukere av Youtube på smarttelefoner, en dobling fra 2008.¹¹⁰

Youtube, Vimeo, Flickr, er eksempler på tjenester som leverer brukergenerert innhold gratis til brukeren som baserer seg på reklame. Youtube er nr 3 på listen over verdens 500 best besøkte nettsteder.¹¹¹ Det kan være semiprofesjonelle produksjoner med skikkelig utstyr, og det kan være mobilkameraer med svært lav oppløsning. Blant det mest populære innholdet på Youtube er musikkvideoer for verdenskjente artister. På Youtube genereres det ca 15 timer videoinnhold i minuttet hele døgnet og det er enorme mengder innhold tilgjengelig der. Inntekter kommer fra annonsering, men til tross for antallet brukere og mengden innhold klarer ikke Youtube å generere nok inntekter til å skape overskudd. Tilsvarende er det med de andre tjenestene.¹¹² Youtube eies for øvrig av Google, som er verdens mest brukte søkemotor og besøkte nettsted.

TV innhold i endring

Ovenfor er det beskrevet film generelt og norsk film spesielt, men det er viktig å gjøre en distinksjon mellom film og tv-innhold. Filmer er tradisjonelt noe folk har lyst til å eie, på lik linje som musikk og bøker. Det kan ha sammenheng med at de har en pris på linje med de andre produktene, men også det ønsket kunder har om å eie noe fysisk. Det kan synes som at fremveksten av nedlastningsmuligheter, privat lagringskapasitet som langt overgår de største reoler og "leie, ikke eie"¹¹³ mentalitet fører med seg endringer i dette mønsteret. tv-innhold er det liten eller ingen tradisjon for verken å eie eller leie. Det har hatt en ferskvarestatus og kun vært tilgjengelig når det har blitt sendt på tv. Spesielt nyheter og debatt-/ aktualitetsprogrammer har hatt svært kort levetid, på samme måte som gårsdagens avis ikke er spesielt spennende lesning. Denne typen tv-programmer betaler man heller ikke for direkte, men indirekte gjennom enten lisens i NRK, eller ved reklamen før under og etter på f. eks TV2. En ting som har endret seg er at stadig flere tv-serier etterspørres som et produkt seerne har lyst til å eie. Spesielt amerikanske

¹¹⁰ Morgan Stanley, 2009: 211.

¹¹¹ <http://alexa.com/topsites/global:0> 24.07.2009

¹¹² Eirik Solheim, 2009: nettforedrag fra UiB.

¹¹³ Sven Egil Omdal, Stavanger Aftenblad 02.01.2010. "Leie, ikke eie" var tidligere slagordet til Thorn.

produksjoner som *Sopranos*, *The Wire*, *Desperate Housewives*, *Mad Men*, *Seinfeld* og *The Office* opptar stadig større plass i folks hyller.

Norske serier som *Himmelblå* har også blitt populære i salg. Noe av grunnen til dette kan være at de produseres på linje med spillefilmer med hensyn til dramaturgi, skuespillere og produksjoner. Kostnaden og risikoen er helt klart tilstede i disse produksjonene, *Himmelblå* kostet 50 millioner kroner å produsere for de første 16 programmene¹¹⁴, det tilsvarer drøyt 3.1 millioner kroner per episode i snitt. Riktignok er denne serien blitt en suksess og har hatt over en million seere per episode, noe som er veldig bra i norsk kontekst. Disse seriene er ettertraktete for tv-kanalene fordi de drar mange seere til kanalene, og dermed større annonseinntekter. I det norske markedet kan det virke som de mest populære seriene sprer seg utover kanalene hvor de største kanalene har minst en virkelig stor serie hver, NRK har *Sopranos* og *True Blood*, TV2 har *Greys Anatomy* og *Frustrerte Fruer*, TVNorge har *Lost* og *CSI* og TV3 har *Prison Break* og *Bones*. Mens aktualitetsprogrammer som *Skavlan*, *Thomas og Harald*, *Skal Vi Danse* og *Nytt på Nytt* har like mange eller flere seere per program enkeltvis, er det få som er interessert i å eie disse programmene selv. Men det åpner seg en ny måte å generere inntekter for disse programmene, ved å tilgjengeliggjøre disse på nett etter at de er sendt på tv. Dette har både NRK, TV2, TVNorge og TV3 etter hvert også gjort. De ulike kanalene har valgt forskjellige løsninger med tanke på gjennomføring. Her kan det være muligheter for samarbeid dersom partene får på plass gode avtaler på inntektsfordeling og risiko.

Tradisjonell kringkasting møter internett

Tradisjonell kringkasting er svært kapitalkrevende, men distribusjon på nett utrolig billig i forhold. Vi har i det siste sett at TVNorge har lagt ned sine nyhetsendinger, og TV2 varsler at de kommer til å satse mindre på nyheter i tiden som kommer.¹¹⁵ Verdien av nyheter målt i betalingsvillighet sett med mediehusenes øyne har falt såpass mye at det er enighet om at færre journalister må produsere mer såkalt kvalitetsjournalistikk.¹¹⁶ Produksjonen blir ikke endret, men mye av

¹¹⁴ Jens M. Sæhter, Tone M. F. Vestheim og Reidar Spigseth, Dagsavisen 10.07.2009.

¹¹⁵ Dagsavisen og NRK Nyheter melder at TV2 skal ned 130 årsverk, primært innenfor dokumentar- og debattprogrammer, se: Hege Ulstein, Dagsavisen 24.10.2009

¹¹⁶ Se f.eks Kjell Slettas intervju med Trond Giske i Dagsavisen 07.05.2009, og Frank Hornigs intervju fra Der Spiegel med Chris Anderson 28.07.2009 for en liten bit av debatten rundt dette temaet.

produksjonsverktøyet har blitt mindre kapitalkrevende. Da sitter man igjen med billigere distribusjon, billigere produksjonsverktøy - ergo kan det bli lettere å finansiere innhold. Det åpner for alternative finansieringsmodeller. Skapere, artister, produsenter skal fortsatt ha betalt, men noen av disse kan være med på å finansiere verkene ved å vente med betalingen for eksempel til inntektene kommer. Dette vil gjøre at risikobildet endrer seg, fra de som formidler innholdet til de som skaper innholdet. Noe av grunnen til at dette kan være en måte å tenke på er at produksjonskostnaden for både video og tv er fast. Tiden og ressursene som legges i prosjektet er uavhengig av hvor mange som faktisk ser på resultatet. Det som skjer er at dess flere som ser på resultatet, jo flere deler regningen og gjennomsnittskostnaden per seer faller. I eksempelet Himmelblå kostet en episode 3.1 millioner kroner å lage, når seertallet er 1.2 millioner mennesker blir kostnaden per seer 2 kroner og 58 øre.

Et problem med kringkastingen er manglende kommunikasjon mellom tilbyder og forbruker av tjenestene. I tradisjonell markedsøkonomi er prinsippet at et stort antall produsenter (tilbydere) møter et stort antall etterspørrere (forbrukere) og forhandler seg frem til en pris på et gode. I sin tur styrer det hvor store mengder godet skal produseres i. Finansieringen skjer ved at produsent og forbruker inngår en transaksjon der godet byttes mot en sum penger som er lik prisen. I denne prosessen foregår det en overføring av informasjon. Ved å måle prisen mot egne preferanser og handle deretter kommuniserer forbrukeren sin verdsetting av godet til produsenten. Utfra den prisen forbrukeren er villig til å betale kan produsenten lese forbrukerens preferanser, og måle disse opp mot sine kostnader for å tilpasse produksjonen deretter.¹¹⁷ Problemet med manglende kommunikasjon mellom tilbyder og etterspørrer refererer til at kringkasting er indirekte finansiert gjennom enten at annonsører kjøper seg tilgang til konsumenten fra tjenestetilbyder eller gjennom lisensavgiften alle som eier en tv er pliktig å betale. Det er derfor veldig vanskelig å si noe konkret om betalingsvilligheten for innhold som ikke innebærer fysiske transaksjoner. Å måle betalingsvilligheten for en DVD, kinobillett, bok eller en CD er forholdsvis greit gjennom salgstall og kinobesøk. På nett er det enkelt å føre statistikk over besøk, tidspunkt, varighet og bruk. Men det viser seg vanskelig å få folk til å betale for det innholdet de konsumerer over nett, enten fordi de ikke opplever at det de konsumerer holder høy nok kvalitet, at det er for enkelt å slippe å betale eller

¹¹⁷ Stephan Granhaug, 1999.

fordi de ikke er vant til direktebetaling for innhold dersom ikke de skal eie fysiske medier eller oppsøke en kulturbegivenhet.

Reklame fungerer best i målrettet form gjennom dedikerte kanaler, tilfeldig reklame via både nett og kringkasting har lav effekt. Nettreklame har potensielt mye større treffsikkerhet fordi nettleseren (Internet Explorer, Mozilla Firefox, Safari etc.) kan huske hvilke interesser du har og koble reklame mot dine søke- og klikkpreferanser.¹¹⁸ Som kunde kan du velge å få billigere filmleie mot at du gir fra seg opplysninger om vaner, hobbyer, interesser, livssituasjon etc. Selskaper som lagrer denne informasjonen vil da kunne selge din profil til interessenter som kan drive veldig målrettet markedsføring på vegne av sine kunder på spesielle produkter tilpasset informasjonen du har gitt. Den reklamen du da utsettes for blir *ned-til-en* nivå. Dette er informasjon mange firmaer kan være interessert i å betale gode penger for, inntekter som kan brukes til å subsidiere prisen på filmleie til et lavere nivå enn hva som må til for å dekke kostnadene ved å leie ut filmen (forpliktelser ovenfor rettighetshavere, distribusjon etc). Det vil si at kunden betaler ved å tilgjengeliggjøre seg for direkte reklame, istedenfor med kroner og øre. Det er i prinsippet det samme som gjelder i reklamefinansierte tv kanaler, men der er reklamen mer generell og dermed mindre treffsikker. Kunden betaler for å se på tv ved å "lide" seg gjennom reklameinnslagene hvert kvarter, mellom sendinger eller innebygget i programmene uten pause. Reklamefinansiering av tv kan også endre kringkasterens motiver som beskrevet i Bruce Owen og Steven Wildmans bok *Video Economics* fra 1992:

The first and most serious mistake that an analyst of the television industry can make is to assume that advertising-supported television broadcasters are in the business to broadcast programs. They are not. Broadcasters are in the business of producing *audiences*.¹¹⁹

Det er stor forskjell på reklamemarkedet på tv og på nett med hensyn til volum. Det diskuteres også heftig hvorvidt online reklame kommer til å "kannibalisere" inntektene til de tradisjonelle tv-kanalene, eller om det blir en inntekt i tillegg parallelt med de tradisjonelle. Amel Arash hevder i en studie utført av *STL Partners/ Telco 2.0* at

¹¹⁸ Telenor R&I R 14/2008: 17

¹¹⁹ Bruce Owen & Steven Wildman, 1992: 3

inntektene fra web-tv kun vil utgjøre 2 prosent av de totale tv-inntektene i 2012.¹²⁰ Videre i samme rapport hevder Arash at bare 10-15 prosent av all video som vises online kan generere inntekter, de resterende vil være piratkopierte, brukergenererte eller gratis videoer.

Det skjer et skifte i hvilke kanaler vi benytter oss av for å se på innhold, fra tradisjonell tv til internett. Det er fremdeles klart flest som ser på tradisjonell tv, men andelen øker i favør nett. Foreløpig har det ikke ført med seg like store endringer i betalingsmønsteret. Det kan se ut som at de nasjonale markedene kommer til å ha en forholdsvis stabil ramme for annonsering, men at midlene kommer til å spre seg utover de tradisjonelle og nye mediene i større grad enn hva som nå skjer.¹²¹ Det kommer også nye former for markedsføring gjennom nettsamfunn og sosiale medier, disse arenaene skiller seg fra tradisjonelle fordi de er mindre kapitalkrevende. Å kjøpe 30 sekunder reklameplass i beste sendetid på tv koster forholdsvis mye, dette skyldes primært forholdet mellom tilbud og etterspørsel i favør høy etterspørsel og lite tilbud. Å lage en morsom reklamefilm og sende den på Youtube har kun produksjonskostnaden for filmen. Hvis man i tillegg klarer å få mange til å linke til den gjennom *Facebook*, *Twitter*, *MSN* og andre nettsamfunn kan antallet visninger fort overstige det publikumet som nås gjennom å sende den på tradisjonell tv.

Foreløpig oppsummering økonomi

For mange av aktørene som er involvert i produksjon og distribusjon av innhold via internett bidrar endringene med tanke på hvordan vi konsumerer innhold med både utfordringer og muligheter. Det vokser frem CDNer slik at distribusjonen løses mest mulig effektivt. Innholdsprodusenter får muligheten til å nå større markeder med lavere risiko gjennom å ikke måtte trykke opp fysiske medier og frakte disse til kostbare lagre og butikkhyller. Men de nye distribusjonsmetodene skaper utfordringer med rettighetsavklaringer. Kringkasterne får nye konkurransesituasjoner som fører til at innholdet deres må gjøres tilgjengelig på flere plattformer. Dette gir muligheter til å nå et større publikum med egenprodusert og innkjøpt materiale. Samtidig er rettighetsavklaringer ikke enkelt, og derfor kan det fremstå som litt tilfeldig hva som blir

¹²⁰ Telco 2.0 2009: 30. Arash Amel, head of broadband media research at Screen Digest. Screen Digest er et britisk analyseselskap som har spesielt fokus på bredbånd, TV, video og mobil. Se evt: http://www.screendigest.com/about_us

¹²¹ Telenor R & 1 2008.

tilgjengelig i de forskjellige kanalene. I en norsk kontekst er det også snakk om nye konkurransevilkår gjennom at internasjonale tjenester har like god tilgang til det norske markedet som NRK og TV2 har gjennom internett. Videre skal jeg se på et forholdsvis nytt fenomen kjent som *Long tail* markedet.

Chris Andersons lange hale

Chris Anderson bruker to begreper som sentrale definisjoner på tradisjonelle og nye medier, spesielt nettmedier.¹²² Det begrepet som definerer tradisjonelle medier er *scarcity*, som betyr knapphet, mangel eller dårlig tilgang.¹²³ Begrepet som definerer nye medier er *abundance*, som betyr overflod eller rikelighet.¹²⁴ Mangel eller knapphet referer til atomer og fysisk plass¹²⁵, at det ikke er plass i aviser til flere saker, nyhetssendingene har bare et visst antall minutter til rådighet, tv programmet kan bare inneholde et visst antall timer/programmer per kveld fordi det ikke er flere timer tilgjengelig, en platebutikk har bare plass til et begrenset antall cd-er, en bokhandel har bare plass til et begrenset antall bøker etc. Det dette fører med seg er i hovedsak at noen må gjøre valg. Noen må velge bort veldig mye og stå igjen med de cd-ene, bøkene, filmene og nyhetene de mener vil selge ut ifra hva de vet om markedet de ønsker å nå. Dette har ført med seg et fokus på hits, og har dreid produksjonen i den retning også. *Alle* drømmer om å skape den neste store hiten, være det seg innen film, musikk, bøker, radio eller tv. I en verden med begrenset plass i hyllene, kostbar distribusjon og mye risiko plassert i salgsleddet har dette fokuset blitt forsterket. Dette omtales i boken *The Long Tail* som forbannelsen til tradisjonell detaljhandel fordi butikkene må skape etterspørselen i det lokale miljøet. Dette er en av driverne for utviklingen av hitskulturen. Som Chris Anderson sier: "After all, hits fill theaters, fly off shelves, and keep listeners and viewers from touching their dials and remotes".¹²⁶ Butikker er nødt til selge cd-er og bøker for å overleve, det nytter lite å ha hyllene fulle av spennende varer som ikke selger, kinoer må selge billetter for å kunne holde dørene åpne. Det er begrensningen i en verden bestående av atomer.

¹²² Chris Anderson, 2007: 18.

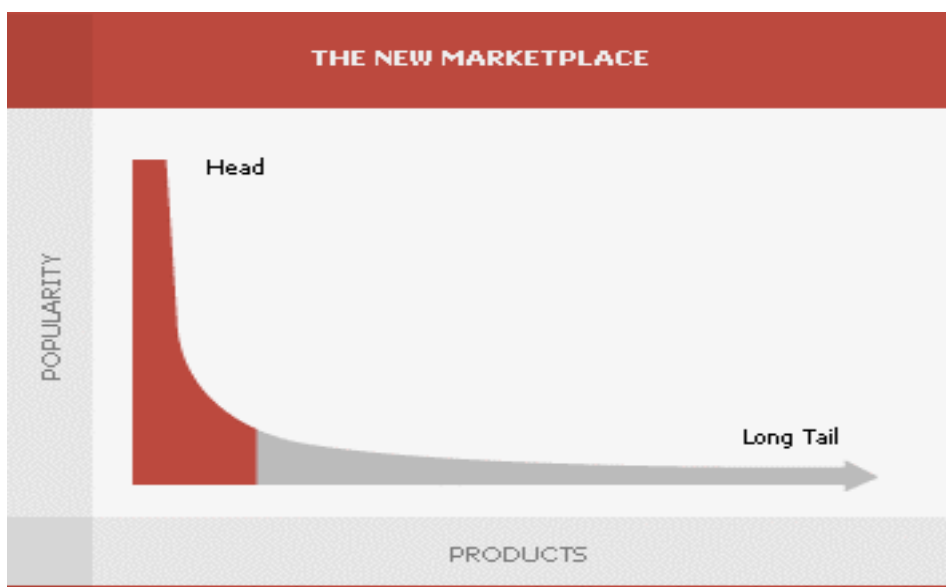
¹²³ www.ordnett.no 10.12.2009

¹²⁴ www.ordnett.no 10.12.2009

¹²⁵ Nicholas Negroponte, *Wired Magazine* 1995: 8. Forfatteren var på tiden dette ble skrevet direktør for *MIT Media Lab* og skribent i magasinet *Wired* som Chris Anderson er redaktør for.

¹²⁶ Chris Anderson 2007: 18.

På nett derimot kan overfloden få fritt spillerom, her er det ikke nødvendig med begrensninger i sortiment eller strenge utvelgelsesrutiner. Kostnadene, og dermed risikoen, er vesentlig lavere fordi man ikke er bundet opp til geografi, kostbare hyllemeter, ansatte, timelister, husleie eller åpningstider på samme måte som tidligere. Enten det gjelder vanlig netthandel med produkter i vanlig format, som film på dvd-plater og musikk på cd-er, eller når det gjelder digitale formater hvor man kjøper musikk og film i form av digitale filer er internett en helt annen plattform for å drive kjøp, salg og distribusjon av innhold. På bakgrunn av dette har Nicholas Negroponte og Chris Anderson utviklet begrepet *The long tail*, en kurve som beskriver forholdet mellom veldig populært innhold (hits) og nisjer. Det som er merket med rødt i kurven (hodet) er det populære innholdet som står for det største salget i volum, men spredd utover veldig få produkter. Utover i den lange halen ligger alt det innholdet som ikke selger mange kopier, men som lages og kanskje selger noen hver. Til sammen utgjør denne halen av produkter en svært spennende mulighet dersom den gjøres tilgjengelig og man klarer å skyve folks interesser lenger ut i den.¹²⁷



Figur 3: Chris Anderson, figur hentet på www.thelongtail.com

Denne kurven er uten tall og ment som en illustrasjon av hvordan *long-tail* markedet fungerer, og hvilke muligheter som kan ligge i å utnytte denne lange halen av produkter.

¹²⁷ Sven Høier, 2009: 62.

I boken sin har Chris Anderson gjort sammenligninger mellom nettjenesten *Rhapsody* og butikkjeden *Wal-Mart*.¹²⁸ Kort fortalt handler det om hvordan *Wal-Mart* til enhver tid holder ca 4500 unike musikkalbum, som alle befinner seg godt innenfor den røde delen av skalaen. Det tilvarer omtrent topp 25.000 låter i *Rhapsody*, men der *Wal-Mart* kutter sin hale (tilbud) fortsetter *Rhapsody* sin til den når over en million låter. Selv om halen blir smalere og nesten ser ut til å forsvinne ettersom den fortsetter utover i mangfoldet, blir den aldri helt parallell med aksene. I det nevnte eksempelet tilsvarer låtene fra nr. 25.000 til 800.000 på rankinglisten, altså alt det ikke *Wal-Mart* har i sitt sortiment, 38 millioner nedlastninger i måneden. Det tilsvarer omtrent 40 prosent av *Rhapsody*'s totale antall nedlastninger per måned. Her nede i enden av halen hvor man ikke har sett noen meningsfull etterspørsel i det hele tatt, ligger 40 prosent av etterspørselen hos *Rhapsody*.¹²⁹ Det betyr imidlertid ikke at denne musikken hadde solgt kommersielt hvis *Wal-Mart* hadde tatt den inn i hyllene sine, men dersom den kan tilgjengeliggjøres digitalt og distribueres nesten uten kostnader kan det være et marked for den allikevel. Den låten som ligger på plass nr 70.000 i popularitet, og har 200 nedlastninger hos *Rhapsody* per måned vil med stor grad av sannsynlighet ikke selge de samme 200 antall kopier verken digitalt eller fysisk, men dersom prisen på lagring og distribusjon er nesten ingenting er risikoen også nesten fraværende og dermed kan den sitte på serveren sin og være tilgjengelig for de 200 som etterspør den. Den lange halen av produkter representerer ikke produkt for produkt særlig grad av interesse kommersielt, men totalt sett representerer halen et veldig stort marked som blir stadig mer interessant ettersom tjenestene og søkefiltrene blir bedre. En måte å snu tankerekken på er å si som forfatter og professor ved *New York University* Clay Shirky sier på *Twitter*: "Its not information overload, its filter failiure"¹³⁰

Dette gjør imidlertid ikke lysten til å satse på nisjeinnhold større, fordi det vil allikevel være det mest populære innholdet som selger flest enheter. Det gir for eksempel ikke *Wal-Mart* noe incentiv til å velge å satse bredere. Stort tilbud skaper ikke etterspørsel av seg selv. Ikke før eventuelt nisjeinnholdet begynner å spise av omsetningen til det mest populære innholdet vil dette endres. Noen ser på dette som et

¹²⁸ Chris Anderson, 2007: 18-22.

¹²⁹ De svenske forskerne Daniel Johansson og Markus Larsson ga i 2009 ut rapporten *The Swedish Music Industry in Graphs* som til en viss grad understøtter dette.

¹³⁰ Clay Shirky på *Twitter* 05.01.2010.

slags null-sum-spill.¹³¹ Hvis en aktør øker inntektene vil en eller flere andre aktører tape inntekter. Kort fortalt: hvis nisjeinnholdet begynner å generere inntekter på bekostning av det mest populære innholdet, vil det føre med seg en endring i styrkeforholdet mellom hodet og talen i figuren ovenfor, den vil få et lavere hode og en mindre bratt nedadgående kurve. To av årsakene til at mediemarkedet sees på som et null-sum-spill er for det første at tiden til å konsumere innhold er begrenset og for det andre er kjøpekraften begrenset. Tilbudsaktørene har for å si det enkelt kjempet om to ting: tiden din og pengene dine. Dersom du har lyst til å se film en kveld har du grovt sett tre muligheter: kino, videoutleien på hjørnet eller en netjtjeneste. Den du velger har da vunnet både tiden din og pengene dine, de to andre har tapt begge deler. Som nevnt tidligere er ikke lenger det å konsumere innhold en lineær aktivitet, og spesielt den oppvoksende generasjon har kanskje flere kanaler på samtidig. Er det da slik at summen i spillet øker? Ifølge Chris Anderson er det ingen automatikk i at dersom man konsumerer mer innhold, betaler man mer for det.¹³²

Tv-en har en tendens til å stå på i bakgrunnen mens man gjør andre ting, dette kan den gjøre fordi forretningsmodellen til tv er å betale en fast sum i måneden og for den kan du se så mye du vil. Dersom man hadde betalt for hvert program, er det stor sannsynlighet for at man hadde hatt større fokus på det som sto på. Tilsvarende med internett er at det som regel er en fast kostnad i måneden, med (forholdsvis) fri bruk inkludert. Derfor kan man surre rundt på internett og utforske det man måtte ønske, men dersom det hadde kostet per megabyte eller time ville det antakeligvis endret brukeratferden.¹³³ Et viktig poeng er at menneskelig oppmerksomhet (human attention) er mer elastisk enn penger. Det er ikke lenge siden video kun var tilgjengelig hjemme i stua eller på kino, mens nå er det tilgjengelig på laptopen, mobiltelefonen, i bilen osv. Det gjør det mulig å kunne konsumere stadig mer innhold i løpet av en dag. En mulig effekt av at den lange halen blir mer tilgjengelig er at etterspørerne blir mer bevisste på hva de er villige til å betale for, og hva de vil betale for det.

¹³¹ "I null-sum-spill (konstant-sum-spill) medfører enhver økning i en spillers utbytte (nytteverdi) et tilsvarende tap for en eller flere andre spillere". Store Norske Leksikon: <http://www.snl.no/spillteori/matematikk> 10.12.2009.

¹³² Chris Anderson, 2007: 138.

¹³³ Chris Anderson, 2009: 67

Chris Anderson er kontroversiell, han defineres av Malcolm Gladwell i *The New Yorker* som en "...technological utopian" uten bakkekontakt.¹³⁴ Gladwell hevder i samme kronikk at det lite økonomisk realitet i Chris Andersons ideer. Det samme gjør også Eirik Newth i sin anmeldelse av boken *The Long Tail* et par år tidligere. Av tyngre forskning kan nevnes studiene til Tom F. Tan og Serguei Netessine, som fikk fri kildetilgang til Netflix sitt datamateriale fra 2000-2005. De konkluderte klart og tydelig med at *The Long Tail* ikke produserte de resultatene Chris Anderson påsto de gjorde.¹³⁵ Rundt samme tidspunktet kom også en Harvard Studie av Anita Elberse og Felix Oberholzer-Gee¹³⁶ som konkluderer stort sett med det samme. Begge disse studiene summerer opp tiden 2000-2005, begge med nogenlunde de samme resultatene. Men den siste studien gir allikevel *Long Tail* teorien rett i at nisjeinnhold som dokumentarer og smalere innhold har en posisjon i halen, og etter hvert som internett blir mer kjent for flere vil dette bli et viktig marked. Et par år etter at disse studiene ble utgitt intervjuet Øyvind Holen, journalist i Dagens Næringsliv, Helge Birkeland angående musikkislaget til MSN.no. Helge Birkeland var på den tiden portalsjef i MSN Norge. Han rapporterte at av deres katalog på en million låter representerte 90 prosent av salget låter utenfor de kjente hitlistene.¹³⁷ Det kan dermed virke som dokumentarer og smalt innhold har en posisjon i halen, hvor de kan oppleve salg og oppmerksomhet. Samtidig virker det klart det skal mye til før det smale innholdet i halen forflater modellen nevneverdig.

Videre i oppgaven skal jeg først se analysere Porters fem konkurransekrefter for web-tv markedet før jeg tar for meg Rodgers spredningsmodell.

¹³⁴ Malcolm Gladwell *Priced to sell* 2009. Tilgjengelig på:
http://www.newyorker.com/arts/critics/books/2009/07/06/090706crbo_books_gladwell?currentPage=all

¹³⁵ Tom F. Tan & Serguei Netessine 2007

¹³⁶ Anita Elberse og Felix Oberholzer-Gee 2006.

¹³⁷ Intervjuet gjengitt blant annet her:

<https://oyvindholen.wordpress.com/2009/04/20/chris-anderson-og-massekulturens-død/>

Kapittel 5

Analyse

I dette kapittelet vil jeg bruke teori og litteratur som beskrevet tidligere i oppgaven til å analysere den informasjonen som er samlet inn. Først vil jeg bruke Porters fem konkurransekrefter for å analysere markedet for web-tv løsninger. Så vil jeg se nærmere på det potensielle spredningsforløpet for en mulig satsning fra Telenor på en web-tv løsning.

5.1 Analyse av markedet for distribusjon av web-tv

Gruppering av aktørene i modellen

Før analysen av Porters fem konkurransekrefter kan gjennomføres må det klargjøres hvordan aktørene skal grupperes innenfor rammeverket. Altså må aktørene grupperes i de ulike boksene i modellen. Aller først en avgrensning av Porters fem konkurransekrefter.

5.1.1 Avgrensning – rivalisering blant etablerte firmaer

Å avgrense et marked som rivaliserer internt er svært viktig siden det legger føringer på hele den videre analysen. En mulighet kunne vært å se på rivalisering internt mellom aktører innenfor samtlige distribusjonskanaler og -måter. Både via bredbånd, STBer, kabel-tv, satelitt-tv osv. Alle disse kanalene og måtene å distribuere innhold på har imidlertid forskjellige egenskaper som gjør at produktene de ulike aktørene distribuerer har forholdsvis forskjellige egenskaper. De viktigste forskjellene er at for eksempel bredbåndsdistribusjon av web-tv gjennom nettleser kan brukes på ulike skjermer som laptop, stasjonær maskin, koblet til tv-en og på håndholdte enheter. Her er også interaktiviteten vesentlig større. Tjenester som er avhengig av tv-en, eller en STB, er sentrert på en enhet og tilbyr lite mobilitet for innholdet. Her er også interaktiviteten mer begrenset, selv om denne i den senere tid blir stadig bedre. Kabel- og satelitt-tv nett har mye av den samme begrensningen som tjenester som er avhengig av tv-en eller en STB, men har fordel av at det er stor overføringskapasitet i disse løsningene slik at kvaliteten kan økes på tjenestene som tilbys. Når jeg skal analysere den interne rivaliseringen i markedet ønsker jeg å begrense dette til å gjelde aktører som distribuerer web-tv med bredbånd som distribusjonsmetode. Denne avgrensning gjøres fordi ellers blir det for mange momenter og ulikheter til at analysen blir fruktbar. Det er

også et moment at analysen skal brukes som bakteppe når vi senere ser nærmere på Telenor som web-tv distributør med bredbåndet som plattform. Jeg har ikke begrenset analysen av intern rivalisering med tanke på innhold og kvalitet. De ulike innholdsstrategiene er viktig å ha med i analysen fordi her er det stort sett like tekniske muligheter til å gjøre innhold tilgjengelig på tvers av aktører. Når det gjelder innhold er det i hovedsak strategier og økonomi som er begrensningen, ikke teknologiske barrierer. Imidlertid er det slik at distributører av web-tv, enten via bredbånd eller andre tekniske løsninger, vil konkurrere med både lineære tv tilbud og IPTV. Det kan derfor være en fare for at denne avgrensningen blir litt smal, og at det rivaliserende markedet defineres for snevert. Jeg mener den kan forsvares med tanke på at aktørene blir vurdert mer samlet satt mot hverandre under trusler fra substitutter.

Avgrensning - Risiko for nye inntrengere

Inntrengere kan komme på flere måter; enten ved at en innholdsgrossist etablerer en tjeneste som tilbyr web-tv innhold direkte til kunder. Det kan komme som en nyetablering fra en aktør med for eksempel en unik forretningsmodell. Eller det kan komme fra en etablert aktør som ønsker flere ben å stå på, og lanserer tjenesten som en tilleggstjeneste til et allerede eksisterende produkt eller tjenestetilbud. Prinsippet om nettnøytralitet gjør at eierne av infrastrukturen ikke uten videre kan begrense trafikken til aktører som ønsker å levere web-tv løsninger direkte til brukerne.

Avgrensning – trussel fra substitutter

Når web-tv er avgrenset til bredbåndet som distribusjonskanal blir alternative substitutter i stor grad de vanlige lineære tv-løsningene inkludert IPTV, samt de mer vanlige måtene å for eksempel se film og tv-serier på dvd. Dette er veletablerte løsninger til å konsumere innhold som fungerer godt for de fleste, og til tross for fremveksten av digitale alternativer er de mest populære målt i reell tidsbruk.¹³⁸ Aspekter som kan virke mot web-tv sin utbredelse kan være tekniske komplikasjoner, komplementære løsninger, tilfredshet med tingenes tilstand osv.

Avgrensning - Leverandører og kunders forhandlingsmakt

Å skulle distribuere innhold over web-tv ved hjelp av bredbånd er et forholdsvis nytt fenomen. Spesielt med tanke på forretningsmodeller, inntekter og rettigheter er det

¹³⁸ Odd Frank Waage 2009.

mange utfordringer knyttet til etablering av slike tjenester. For eksempel distribusjon av musikk har vært igjennom omfattende endringer og trekkes som vist tidligere frem av flere som relevant eksempel for distribusjon av innhold gjennom internett. Når det gjelder musikk har bransjen endret seg totalt over en periode på 10-15 år, og den samme utviklingen kan synes på et tidligere stadium for web-tv. Det er også tilløp til å modellere web-tv forretningsmodeller på de samme erfaringene som er gjort av musikkindustrien.¹³⁹ Dermed kan noen av erfaringene musikkindustrien har gjort seg sammen med tidlige forsøk på web-tv løsninger danne et bilde av hvordan kunde- og leverandørmakten fungerer innen dette markedet. De ulike aktører har hver for seg sine utfordringer og muligheter. Disse vil tas med i analysen der det er nødvendig å nevne de.

5.1.2 Intern Rivalisering

Telenor har erfaring med distribusjon av innhold både via bredbåndet gjennom online.no portalen og gjennom kabel-tv systemet med Canal Digital fra før. I web-tv sammenheng blir derimot Telenor nykommer i et fragmentert marked. Telenor må da kapre markedsandeler fra andre aktører som allerede er posisjonert i markedet. Det er noen nasjonale aktører og noen internasjonale aktører som bør bli med i den sammenheng.

Flere aktører

Når det gjelder ren web-tv er det et marked bestående av ulike aktører som konkurrerer om det samme, nemlig seernes oppmerksomhet og i forlengelsen av det inntekter. Men de klart største i en nasjonal setting er NRK sin nett-tv, TV2 Sumo, samt noen av de andre kanalenes web-tv tilbud. Aktører som VGTV, DNTV mfl. har en helt annen profil, og selv om de får veldig mange klikk og unike brukere er det snakk om svært korte sekvenser som vanskelig kan generere særlige inntekter. Noe annonseinntekter tiltrekker det seg, men i hovedsak er de primært en komplementær tjeneste for nettavisene. I internasjonal sammenheng er det ikke mange aktuelle kandidater på det nåværende tidspunkt, men her kan mye skje fort. Aktører som Netflix, Hulu, BBC iPlayer har alle skutt skikkelig fart i sine hjemland USA og England. Disse har fordelene av å eie innholdet sitt selv, og har større kontroll distribusjonen. Spesielt hvis de velger å gå via bredbåndet uten å pakke innholdet gjennom nasjonale distributører. Men foreløpig har de ikke løst rettighetsspørsmål knyttet til skuespillere etc, så disse tjenestene er lite

¹³⁹ Sven Høier, 2009 og Knut O Nesse, 2006.

aktuelle som direkte konkurrenter i et norsk marked per i dag. Den store internasjonale aktøren på kortforminnhold, Youtube, drar mye av oppmerksomheten også i det norske markedet. Spesielt blant de yngre brukerne. Det brukes svært mye tid på Youtube, og selv om man kan diskutere kvaliteten er ikke til å komme forbi at mange har mye glede av Youtube.

Av de aktuelle norske har NRK nett-tv vært den mest attraktive hittil fordi den har tilbudt innholdet gratis. NRK har også blitt flinke til å skaffe tilgang til å legge ut internasjonale serier fra blant annet BBC i begrensede tidsperioder gratis. Det gjør at de er en vanskelig konkurrent fordi det er problematisk å konkurrere med gratis og tjene penger. Det er jo selvfølgelig ikke gratis, lisensen alle som har tv betaler utgjør en reell utgift på ca 200 kr per måned. Men det har vist seg at brukerne ikke kobler lisensen opp mot NRKs tilbud.¹⁴⁰ TV2 Sumo har valgt abonnementsløsning i tillegg til reklame. Det gjør at barrieren for å ta i bruk tjenesten er høyere, TV2 har også vært litt tilbakeholdne med satsningen sin tidligere fordi de ikke helt har sett potensialet for inntekter. Nå har de imidlertid økt fokuset på tjenesten, både i forhold til innhold og ekstramateriale som ikke fikk plass i det lineære tv-tilbudet. Også de andre kanalene i Norge som TVNorge og TV3 har valgt tilsvarende løsning som TV2, og har koblet disse tjenestene opp mot sitt unike innhold. Dermed er markedet delt opp etter kanalstrukturene i stor grad.¹⁴¹

Differensiering

På innholdssiden er det flere ting å ta tak i. Først og fremst skiller markedet seg i forhold til hva slags innhold som tilgjengeliggjøres. TV2 har satset hardt på sport, med fotball som hjørnestein året rundt og *Tour de France* som enkeltstående arrangement. Her er strategien flerdelt mellom oppstart av egne lineære tv-kanaler som viser kamper og tilleggsmateriale som analyser, intervjuer og studiosendinger knyttet til selve kampene. Samtidig blir også mye sendt via nettet i egne abonnementspakker. Her når TV2 en klart definert kundegruppe hvor betalingsvilligheten er stor og forholdsvis forutsigbar. Dette gjør at TV2 kan spisse både innhold og reklame i forhold til kundegruppen de har sett seg ut, og dermed treffe bedre med begge deler. NRK har fokusert mer på en åpen plattform hvor de legger svært mye innhold som brukerne kan hente selv. Det viser seg å fungere godt, mest fordi innholdet er attraktivt og valgmulighetene er store. Både NRK og TV2 i en posisjon hvor stort sett innholdet konsumeres gjennom datamaskinen. Først

¹⁴⁰ Eirik Solheim, nettforedrag UiB 2009.

¹⁴¹ Telenor R&I, 2007.

og fremst fordi kvaliteten på innholdet er stort sett streamet i såpass lav kvalitet at det ikke går å kjøre det på flatskjermen i stua med godt resultat. Det fungerer best i lite format på datamaskinen.

Det som er tydelig er at det er innholdet som avgjør i dagens marked. For de ulike lineære tv-tilbudene er det differensiert i for eksempel kanapakker, altså at alle stort sett tilbyr de samme grunnpakkene så er det noe ulikhet og valgmulighet over dette. Dette gjenspeiles også på nettet. Prispunktene er til forveksling like for alle aktørene, avhengig av om kunden ønsker både tv, internett og telefon og hvor mange tver, bredbåndskapasitet etc For web-tv er det i større grad innholdet som avgjør, i mindre grad leverandør. Det er også en spesiell situasjon i Norge fordi den ene aktøren er "gratis" gjennom lisensfinansiering. Dersom de internasjonale aktørene hadde kommet på banen ville bildet antakelig blitt snudd helt på hodet spesielt med tanke på rettigheter og innhold. Det er ikke sikkert NRK får lov til å legge ut populære BBC serier dersom BBC får lansere sin iPlayer utover landegrensene. Tilsvarende vil gjelde for en aktør som Hulu, som sender flere av de mest populære tv-seriene i USA

Markedsvekst

Tallene for web-tv viser en økende trend i bruken, både i minutter brukt på tjenesten og i betalingsvillighet for innhold.¹⁴² Spesielt i noen grupper av befolkningen er det markant økning i bruken av internett til å vise web-tv innhold. Det er en markant økning blant yngre generasjoner i retning av mer internett, mindre lineær tv, færre aviser og mer sosiale medier. Men det er ulike medier til ulik bruk, internett er en mer fremoverlent aktivitet mens tv er en mer tilbaketrukket øvelse. Rapporten til Odd Frank Waage gir også klare signaler i retning av at bruken av PVR-funksjonaliteten til såkalt forsinket tv-titting øker. Det er et klart signal om at mange ønsker å få med konkret innhold, men i større grad vil ha friheten til å se det når det passer brukerne.

Ett spørsmål som er viktig i denne sammenheng er om markedet er statisk slik at nye aktører må kapre markedsandeler fra eksisterende aktører. Eller er det slik at markedet øker totalt sett så flere aktører kan oppleve vekst uten at det går utover eksisterende aktører. En indikator på at markedet øker i størrelse er at tiden som brukes på de ulike tjenestene øker. Med oppmerksomheten som brukes øker også reklameinntektene for de aktørene som er avhengig av de, samt at betalingsvilligheten

¹⁴² Odd Frank Waage 2009: 38

også øker noe. Analyseselskapet Nielsen har gjort en stor undersøkelse i USA hvor de kom frem til at det tradisjonelle tv-markedet kommer til å være dominerende i lang tid fremover målt i minutter brukt på tjenesten. Men hvor innholdet kommer fra vil endre seg til mer spesialiserte leverandører av mer nisjepreget innhold. De fleste vil fremdeles se innholdet på tv-en i stua, fordi der er bildekvaliteten og sittekomforten størst. Men hvilke kilder de får innholdet fra kan like gjerne være via internett som tradisjonell kringkasting, samt at mobilitet mellom skjermer og enheter vil spille større rolle.

Byttekostnader hos brukerne

Hvis en kunde kan bytte tjenesteleverandør fritt mellom ulike leverandører uten at det påløper engangskostnader vil dette fremme konkurransen i markedet. Da vil selv små endringer i pris eller tilbud være nok til at kundene vil velge en annen leverandør. Fordi det ikke ligger noen krav til teknisk utstyr utover en datamaskin for å kunne kjøre web-tv er det ingen engangskostnader ved tegning av abonnement på web-tv. Dermed er det lave terskler for bytte av leverandør for kundene. Dette fører til et marked med stor mobilitet. Spesielt i det norske hvor NRK leverer web-tv uten kostnad, tilgjengelig for alle. Det gjør at det er stor usikkerhet knyttet til fremtidige inntekter for aktører.

Det er noen teknologiske barrierer som kan spille en rolle her. Hvis web-tv skal kjøres med datamaskinen som enhet må det enten tven eller set-top-boksen være koblet til internett eller så må datamaskinen kobles til tven. Det medfører koblingsarbeid, de riktige kablene må være tilgjengelig og brukeren må kunne koble dette sammen enten permanent eller til og fra etter behov. I et marked med høy mobilitet vil en aktør som kan holde det teknologiske på et enkelt nivå ha et klart fortrinn i forhold til de som velger tyngre tekniske løsninger. Dersom kunden skal akseptere mer arbeid med det tekniske må da totalløsningen være klart bedre enten i forhold til pris eller innhold.

Telenor entrer markedet for web-tv

Dersom Telenor skulle velge å satse på web-tv distribusjon vil det gjøre konkurransen i markedet klart hardere. Telenor er en stor aktør med virksomheter i mange markeder og land. Telenor er også en aktør med erfaring fra mediemarkedene både via vanlig tv-distribusjon gjennom Canal Digital, distribusjon av bredbånd og mobiltelefoni. Det er solide forskningsmiljøer og god erfaring i å etablere tekniske løsninger for store kundegrupper. Allerede har Telenor en løsning for videoleie på online.no portalen, samt

deleierskap musikkstreamingtjenesten Wimp¹⁴³ Hovedutfordringen i markedet dersom Telenor skulle komme på banen med et tilbud er hvilket innhold de skulle satse på og hvordan det blir anskaffet. Er det naturlig å alliere seg med en eller flere av de andre aktørene? De ulike kanalene har fordelene av at de kan sende innholdet både lineært i tv-ruta samt at de kan sende det i etterkant på web-tv. For de aktørene som er avhengig av reklame er dette viktig fordi lineær tv genererer mye større reklameinntekter enn nettet gjør. Det er i hvert liten tvil om at konkurransen ville blitt skjerpet, men hvordan er avhengig av hvilken løsning Telenor velger og hvilke eventuelle aktører de ville samarbeidet med. Samt hvor i verdikjeden samarbeidet integreres.

Dersom det skulle velges en løsning i samarbeid med en av tv-kanalene ville det gitt tilgang til visse typer innhold. Problemet ville da blitt det samme som for de andre aktørene at hver og en sitter på litt innhold hver. Alle de store kanalene i det norske markedet har noen trekkplastre hver. Det vil skjerpe konkurransen, men samtidig vil skillelinjene bli de samme. Dersom en aktør hadde fått tilgang til å sende høyt etterspurt innhold fra flere av kanalene i sin web-tv, ville markedet fort ha endret karakter. Gjennom en avtale med en eller flere av de internasjonale aktørene vil en slik løsning kunne være aktuell forutsatt at rettighetsspørsmålene kan avklares. Det er imidlertid liten tvil om at en slik løsning kan bli svært kapitalkrevende, i hvert fall slik kjøp og salg av innhold er organisert i dag.

5.1.3 Trussel fra substitutter

Flere substitutter kan være aktuelle i denne sammenheng. IPTV, oppgraderte kabel- og satellitt-tv nett, fysiske medier og tjenester som iTunes. Disse skal jeg ta for meg videre i analysen.

IPTV

IPTV er på flere måter som en vanlig tv-løsning, men distribuert via bredbåndet og gjennom en set-top-boks. Det kan sende i høy kvalitet på store flatskjermer, som er viktig for mange brukere. Det kan i tillegg tilby tjenester som filmleie, også kjent som Video-on-Demand (VoD), via fjernkontrollen. Det er også muligheter for opptak og forsinket tv-titting, med muligheter for fjernstyring av opptak via både datamaskin og mobiltelefon. Innebygget i set-top-boksen er det elektronisk program guide (EPG) for

¹⁴³ En norsk tjeneste tilsvarende Spotify. Eies av Platekompaniet, Dj Juice (Telenor) og Aspiro.

blant annet å styre opptaksfunksjonen med, men også for å få tilgang til tv-programmet. Det er imidlertid noen begrensninger på denne løsningen. Den er lite mobil, i den forstand at den ikke enkelt kan flyttes. Den kan heller ikke flytte innholdet mellom ulike enheter. Dersom en bruker ønsker å se ferdig et tv-program som er tatt opp på set-top-boksen på for eksempel et nettbrett er ikke dette mulig. Det handler først og fremst ikke om tekniske begrensninger, men innholdsmessige begrensninger. Igjen er det rettigheter det handler om. I tillegg er man som regel begrenset til et kanaltilbud bestående av en del faste kanaler og noen valgfrie løsninger. Det kan virke begrensende på utbredelsen av tjenesten.

IPTV brukes som regel som et komplementært tilbud til å selge bredbåndsaksess, det er uvanlig å ha bredbåndsaksess fra en aktør og IPTV fra en annen.¹⁴⁴ Dersom det også kobles sammen med telefoni blir aktørene i dette markedet nærmest totalleverandør til husstanden. Dersom en leverandør av IPTV kan klare å løse rettighetsmessige utfordringer til innholdet, og koble dette sammen med en mer mobil løsning hvor innholdet kan flyttes mellom enheter vil dette ha potensiale til å bli en etterspurt tjeneste. Det vil også kunne bli en reell substitutt til et rent web-tv tilbud distribuert via nettleseren.

Oppgraderte kabel- og satellitt-tv nettverk.

Har mye av de samme mulighetene som IPTV med tanke på VoD og EPG, men mindre grad av interaktivitet. Forskjellen på eldre versjoner av disse tjenestene er at de oppgraderte nettverkene har en returkanal som gjør det mulig å tilby blant annet VoD og begrenset interaktivitet. En fordel med disse tjenestene er at de har mulighet til å sende innhold i meget høy kvalitet på store skjermer fordi kapasiteten i overføringsnettene er stor. Kabel- og satellitt-tv variantene har i stor grad de samme begrensningene som som IPTV med tanke på lite mobilitet både for tjenesten og innholdet. Samt at det er koblet i kanalpakker som gir begrensning i innholdet til det leverandøren får tilgang til.

En fordel denne løsningen har er at den er teknisk lite komplisert. De fleste har nettverket i huset allerede, det er enkelt å koble til og det virker stort sett uten komplikasjoner når det er tilkoblet. Det har også blitt mulig etter hvert å ha løsninger for

¹⁴⁴ Telenor R&I 2008.

tv i flere rom, eventuelt på hytta eller i båten, i tillegg på samme abonnement. Det opplever mange kunder som en enkel og oversiktlig løsning.

Fysiske medier

Et fenomen som har kommet forholdsvis nylig er å selge populære tv-serier som DVD-bokser samlet for eksempel i sesonger. Eksempler kan være Sopranos, Mad Men m.fl. Tidligere har tv-innhold i stor grad blitt sett på som ferskvare, lite attraktivt å eie. Dette har endret seg, og butikker som Platekompaniet opplever godt salg på disse produktene. Disse DVD boksene har noen umiddelbare fordeler i at de er høyst mobile og har en meget lav teknologisk terskel for bruk. I tillegg er de like tilgjengelige for alle uansett hvilken tv-leverandør kunden har avtale med. De er også varige i den forstand at de ikke er mulige å slette eller ødelegge i forbindelse med datamaskinproblemer.

Det er imidlertid vanskelig å flytte mellom enheter digitalt. De krever en avspiller enten mot tv-en eller på datamaskinen. Det utelukker i stor grad mobiltelefon og nettbrett, samt at stadig flere bærbare datamaskiner leveres uten dvd-avspiller innebygget. Ut i fra et digitalt perspektiv er en viktig trend at det er betalingsvilje for denne typen innhold, spørsmålet er om den også eksisterer på en digital plattform. Her er det hittil piratmarkedet som har dominert.

Det er liten tvil om at piratmarkedet er omfattende på de fleste typer innhold. Musikkbransjen har måttet tenke helt nytt mtp distribusjon av innhold etter at salget av fysiske medier har falt markant. Her har det kommet digitale løsninger som Spotify, Wimp som satser på streaming og nettbutikker som iTunes som har hatt stor suksess med salg i digitalt format.

iTunes og Amazon

iTunes og til en viss grad Amazon er eksempler på aktører som har satset på distribusjon av digitalt innhold via internett. iTunes er på mange måter som en helt vanlig butikk, men de selger bits og ikke atomer.¹⁴⁵ iTunes er den største aktøren på musikkinnhold av denne typen, og har lyktes med å etablere en kjøpsarena for musikk i en tid hvor den ulovlige fildelingen var i ferd med å ta over bransjen fullstendig. Det gjør det mulig å flytte innhold mellom flere enheter, og også ha det på flere enheter samtidig. Altså har de løst utfordringene til de fysiske mediene knyttet til mobilitet mellom enheter. I tillegg kan man ha store mengder innhold tilgjengelig på svært liten plass, som

¹⁴⁵ Begrepene lånt av Chris Anderson og Paul Chaffey.

er en stor fordel under reiser og ferier etc. Amazon er et eksempel på en aktør som gjør begge deler. Både digitalt salg av digitale bits til lesebrett og datamaskin, men også salg av fysiske atomer med postforsendelse. Det iTunes og Amazon har klart er å få gode avtaler med eiere og forhandlere av innhold. Det gjør at de klarer å få tak i innhold som ellers er vanskelig tilgjengelig. iTunes klarte for eksempel å få rettighetene til å selge The Beatles, som eneste digitale aktør i verden. De første to månedene etter lanseringen i november 2010 ble det solgt 5 millioner sanger fra The Beatles katalogen, til litt over syv kroner sangen gir det en inntekt på i overkant av 35 millioner kroner.¹⁴⁶

Både iTunes og Amazon har det til felles at de distribuerer internasjonalt. Har gode butikk-løsninger som fungerer og erfaring fra forhandling med innholdsaktører. Dersom en eller begge disse aktørene skulle velge å satse på distribusjon av tv-innhold i digital form vil de kunne utgjøre en helt klar korreksjon mot et web-tv tilbud. Det mest sannsynlige for disse aktørene er å satse på stykksalg av innhold, eventuelt en leieordning basert på streaming. Innenfor dette segmentet kan de være vanskelige å konkurrere mot. Litt avhengig av om de velger proprietære tekniske løsninger på utstyret som trengs for å spille av innholdet. Apple har med sitt økosystem av produkter en tradisjon for egne løsninger på både tekniske- (hardware) og programvareløsninger (software). Det har også Amazon med sitt Kindle lesebrett.¹⁴⁷

Oppsummering av press fra substitutter

Substitutter kan virke som regulerende faktor ovenfor lønnsomheten og muligheten for utvikling av et marked. De aktører og løsninger som er nevnt ovenfor har alle til felles at de agerer i grenselandet rundt web-tv, samt at de vil med ikke altfor store grep kunne lansere et rent web-tv tilbud dersom de ser mulighetene i markedet. De mulighetene vil kunne komme gjennom at en aktør satser på web-tv, men lanserer en for høy pris eller et for dårlig tilbud. Felles for aktørene ovenfor er at de er store, og kan dersom de ønsker det legge både kapital og teknologiske ressurser i en satsning for å lansere en tjeneste. Flere av de er også integrert flere steder i verdikjeden, og vil kunne trekke veksler på egne ressurser både som skaper av innhold og teknisk utstyr. Et eksempel som er nevnt tidligere kan være Sony som både produserer innhold (filmer, tv-serier og spill) og lager hardware som tver, DVD-spillere, spillmaskiner, nettbrett og mobiltelefoner.

¹⁴⁶ <http://www.nrk.no/kultur-og-underholdning/1.7467836>

¹⁴⁷ George Harrison, Ofcom 09.11.2009. Ofcom er Storbritannias av Post og Teletilsynet.

5.1.4 Risiko for nye inntrengere

Med nettnøytralitetsprinsippet som grunnlag er det i utgangspunktet fritt frem for etablering av web-tv tilbud med bredbåndet som distribusjonskanal.

Nettnøytralitetsprinsippet er laget for at ikke store infrastruktureiere skal kunne prioritere trafikk i nettet. Det er et ønske om at internett skal være mest mulig demokratisk anlagt av både samfunnsmessige og økonomiske årsaker. De økonomiske årsakene er blant annet at det skal være gode konkurransemuligheter for aktører som ønsker å starte nye tjenester. Det er ikke ønskelig at det er kun de store aktørene som kan betale for bedre linjekapasitet (Quality of Service) som skal få denne, mens de som ikke kan betale må ta til takke med resten av kapasiteten (best effort).¹⁴⁸ Telenor er en aktør som ønsker å kunne kreve en avgift basert på hvor mye innhold som sendes ut på nett fra distributører på spesielt videoinnhold. Dette innholdet er kapasitetskrevende, spesielt når det streames til sluttbrukerne. Videre i oppgaven vil jeg nå se på risikoen for nyetableringer i bransjen, og hvilke hindringer de vil risikere å møte.

Stordriftsfordeler og kapitalbehov

I flere bransjer vil aktører oppnå stordriftsfordeler på en eller flere måter dersom de kan senke prisene per produkt per tidsenhet. I forbindelse med distribusjon av innhold digitalt er det ikke like enkelt å måle pris per produktenhet. Dette er fordi prisen for å produsere en film er høy, men å produsere en kopi til digitalt av den samme filmen koster nesten ingenting. Det blir ikke billigere å skape en film jo flere filmer en aktør skaper. Dette er forholdsvis komplisert fordi kostnaden er så stor i skaperleddet av verdikjeden, så blir også prisen videre i verdikjeden høyere. Jo mer risiko hvert ledd i verdikjeden har jo høyere blir prisen for sluttbruker.

For en nyetablering eller inntrenger i dette markedet vil dette fremstå som et helt reelt etableringshinder. Dersom en inntrenger i markedet ønsker tilgang til populært innhold kreves det store investeringer. Dette er igjen forbundet med høy risiko fordi det er vanskelig å spå utfallet av satsningen og i tillegg er det et marked hvor premissene endrer seg raskt. I noen tilfeller vil en aktør som satser i et nytt marked, men som allerede er etablert i lignende aktiviteter i et annet marked kunne oppnå noen stordriftsfordeler ved at salgsapparat og avtaleverk med samarbeidspartnere allerede er velfungerende. Hvis den samme aktøren allerede har avtaler om distribusjon av innhold

¹⁴⁸ <http://www.digi.no/861082/telenor-bryter-ned-nettnoytraliteten>

på andre plattformer vil kanskje dette kunne overføres til et nytt marked. Her er det imidlertid så kompliserte strukturer at dette er langt i fra sikkert er oppnåelig. I tillegg er også vanskelig å oppnå stordriftsfordeler med tanke på distribusjon fordi leverandørene av bredbåndsaksess ønsker å ta betalt for den trafikken en aktør sender ut i nettet, slik at denne kostnaden vil være avhengig av hvor mye som sendes og gir ikke lavere pris per produkt per tidsenhet.

Produktdifferensiering

I en digital verden med lite lojale brukere og lave terskler teknologisk til å bytte tjenester er produktdifferensiering er viktig moment for å holde på kundene. I et sterkt omskiftelig marked betyr merkenavn og kontinuitet en del, men ikke all verden. Hvis en aktør kan gjøre det litt enklere, eller litt billigere, vil mange bytte tjeneste. Å skille seg ut i mengden med å tilby konkrete typer innhold fra spesielle interesseområder kan være gunstig. Chris Anderson hevder som nevnt i *The Long Tail* at i vanlig butikksalg er innholdet fokusert på Topp 10 lister i forskjellige formater. Nisjepreget innhold som dokumentarer har nesten ikke vært solgt eller utleid i det hele tatt. På nettet utgjør denne formen for innhold en mye større andel av en aktør som Netflix sitt utleievolum.¹⁴⁹ Utfordringen er å gjøre det spesielle innholdet tilgjengelig med de mekanismene som er tilgjengelig i dag. Et sikkert moment er at dersom en aktør skal tilby nisjer og mer spesielt innhold må det på plass gode søke og filtreringsmekanismer, hvis ikke blir søkekostnadene¹⁵⁰ for store.

Et annet problem er at forretningsmodellene for kjøp og salg av innhold ikke gjør det enkelt å gjøre innhold tilgjengelig for sluttbruker og dele eventuelle inntekter. Det er mange hensyn som må tas i vare dersom aktørene i verdikjeden skulle bli enige om inntektsfordelingsmodell. Forhåndsbetaling av innhold gjør at risikoen skyves utover i verdikjeden og havner til slutt hos forhandlerleddet, og fungerer dermed som en effektiv brems mot nye inntrengere i markedet.

¹⁴⁹ Chris Anderson 2007: 110. Netflix er USAs største aktør på utleie av film distribuert via postgang, som også har etablert satsning på streaming via nett som distribusjonskanal.

¹⁵⁰ Chris Anderson, 2007: 56: "In economics, search costs refers to anything that gets in the way of finding what you want. Some of those are non-monetary, such as wasted time, hassle, wrong turn and confusion. Others have a dollar figure, mistaken purchases, paying to much for products etc. Anything that makes it easier to find what you want at the price you want lowers your search costs".

Byttekostnader

Det er lavere byttekostnader i web-tv markedet enn i det vanlige tv-markedet. Dersom en kunde vil skifte tv-leverandør må det byttes teknologisk utstyr, betales oppstarts- og etableringsgebyr samt eventuell teknisk hjelp til å komme i gang.¹⁵¹ For web-tv gjennom bredbånd har det i det nåværende markedet ikke vært byttekostnader annet enn eventuelle brudd på avtaler om binding av abonnement. Heller ikke tekniske løsninger har vært nevneverdig store, de fungerer stort sett på samme måte gjennom nettleseren. Noen kodepakker og oppgraderinger må gjøres, men det må de også ofte hvis en kunde holder seg til samme aktør også. Grunnen til dette er at det kommer bedre versjoner av programvare og kodepakker som gjør at tjenestene skal fungere bedre og mer stabilt.

Det er med andre ord fort gjort og hoppe fra tjeneste til tjeneste. Ett unntak er imidlertid dersom du som kunde eier innhold selv, og ønsker å bytte, risikerer du at ikke du får spilt av innholdet ditt lenger fordi det er i feil format. Å kode innholdet en kunde kjøper så det kun virker på enheter i et bestemt system er en måte å øke byttekostnadene for en kundene, fordi da blir det innholdet de har kjøpt verdiløst.¹⁵²

Adgang til distribusjonskanaler

Som nevnt i innledningen er det i utgangspunktet likt for alle i bredbåndsmarkedet med tanke på distribusjon. Dette understøttes av nettnøytralitetsprinsippet.

Infrastruktureierne, anført av Telenor, ønsker å ta betalt også fra de aktørene som sender innholdet ut i nettet i tillegg til å ta betalt for bredbåndsakssessen til kundene i andre enden. Per i dag, men med forbehold om endringer, er tilgangen til distribusjonskanalene ikke et hinder for nyetableringer i markedet for distribusjon av web-tv via internett.

Kostnadsulemper uavhengig av størrelsesfaktoren

Her er det fire punkter jeg skal gå igjennom: For det første er ingen som har enerett på produktteknologien i forhold til verken internett eller avspillere. Alle de ulike avspillerne skiller seg i liten grad fra hverandre, selv om det er noen små variasjoner med tanke på koding etc. Det er ingen som har unike fordeler av dette ovenfor andre aktører eller nyetableringer.

¹⁵¹ Knut O. Nesse 2006.

¹⁵² Forbrukerombudet 2009: *Itunes fjerner kopisperre*. Itunes fjernet sin kopisperre etter påtrykk fra blant andre Forbrukerombudet slik at innholdet kan flyttes fritt mellom en kundes egne enheter.

For det andre er innsatsfaktoren innhold er konkurransevridende i forhold til nyetableringer fordi den ofte forhandles i avtaler som sikrer distributør og forhandler eksklusivitet. Det vil si at når en tv-kanal kjøper rettighetene til enkelte typer tv-serier eller filmer, har ofte denne aktøren rettighetene til å sende innhold i et geografisk avgrenset område som den eneste. Men dette er ikke nødvendigvis slik at det er noe som ikke nye aktører ikke kan oppnå, de kan også forhandle på lik linje som de etablerte med eierne av innhold. Dette er imidlertid svært kostnadskrevenende, og uten en forutsigbar distribusjon er det også høy risiko.

For det tredje har gunstig lokalisering lite med distribusjon av web-tv å gjøre, i alle fall rent fysisk. Lokalisering kan imidlertid være et poeng på nett, altså en god nettsadresse som er enkel å huske og lett å finne for brukerne. Dette er imidlertid like tilgjengelig for nye aktører som etablerte.

For det fjerde spiller statssubsidier spiller inn på flere områder i denne diskusjonen, men mye av det ligger litt på siden av det jeg skriver om her. Helt kort, Telenor er infrastruktureier i nettet som ble kostet av staten i stor grad under monopoltiden. Så man kan si at Telenor har fordelene av linjene, men med tanke på nettnøytraliteten kan de ikke bruke den makten i forhold til distribusjon av tjenester. NRK er finansiert ved hjelp av lisensen, som er tvungen for alle som har tv. Det er ikke sikkert NRK hadde hatt så stor "kundemasse" uten den tvungne lisensen. Som web-tv aktør har NRK mulighet til å hente inn reklamekroner, samtidig som de sender innhold produsert og sendt i eteren tidligere. At NRK i tillegg gjør dette gratis kan virke som et hinder for nyetableringer, men med tanke på at NRK i utgangspunktet satser på lav kvalitet til konsumering på datamaskin er det ikke sikkert at det virkelig er det

Myndighetenes politikk

Den politiske målsetningen i rapporten *Mål og Virkemidler for et bredere bredbånd* omtalt i empiridelen av oppgaven samt innsatsen til Post og Teletilsynet er viktige politiske signal om tilgjengelighet og demokrati på internett. Det er en uttalt målsetning at nettet skal bygges ut til å sikre god kvalitet på bredbåndet, med god både opp og nedlastningshastighet. I tillegg skal det gjøres tilgjengelig også for befolkningen i mindre sentrale deler av landet. Dette vil bidra til å gjøre hindringene for nyetableringer lavere, og bidra til økt konkurranse i markedet.

5.1.5 Kundenes forhandlingsmakt

Kundenes forhandlingsmakt er i forhold til de kriterier Porter stiller opp ikke veldig stor. Det er ikke i utgangspunktet store kundegrupper som opptrer samlet i forhandlinger, den er derimot svært fragmentert. Kundens makt vil handle om å velge bort lite attraktive løsninger, opptre illojalt og bytte løsninger i høyt tempo. Lite attraktivt kan være proprietære eller kostbare tjenester. Det kan være statiske pakker uten valgfrihet eller binding mot et sendeskjema uten mulighet for endring.

Et viktig signal kundene har sendt markedet for innholdsdistribusjon de siste 10 årene, er piratnedlasningen. Piratmarkedet er enormt i omfang og utgjør en stor utfordring for alle leddene i verdikjeden. Debatten har gått friskt rundt dette temaet i mange år, men ettersom tjenester som Spotify og Itunes har kommet på banen har markedet vist at det går av å tjene penger på distribusjon av innhold. Det er ikke slik at piratmarkedet ikke lenger er et problem. Det er en stor trussel mot etableringer i markedet fordi så mye av innholdet kan skaffes ulovlig. Via nedlastningssider kan innhold skaffes gratis, i meget god kvalitet og mye tidligere enn det blir tilgjengelig gjennom lovlige kanaler i land som Norge. Grunnen til dette er at innhold distribueres etter tidsskjemaer, en tv-serie eller en film som sendes i USA tidlig på året må det norske markedet vente på i opptil et år. Det er for mange veldig lenge når det ligger tilgjengelig på nettet.

5.1.6 Leverandørenes forhandlingsmakt

Å skape innhold er kostnadskrevenende, i alle fall på et profesjonelt nivå. Filmer og tv-serier koster flere titalls, hvis ikke hundretalls millioner å skape. Det er i hovedsak store aktører som har finansielle muskler til å sette i sving de store filmene, med de aller mest kjente skuespillerene. Det gjør at denne makten er samlet på forholdsvis få hender. Det kommer hele tiden bevis på at små produksjoner med små budsjett også blir store kassasuksesser, men i det store og det hele er det noen få store aktører som dominerer dette markedet. Samarbeidet mellom skapere av innhold og aggregatorene som videreselger dette innholdet gjør at de har en stor forhandlingsmakt ovenfor aktører som ønsker å selge dette til sluttbrukere. Forretningsmodellen tilsier at skapere og aggregatorer ønsker å kvitte seg med så mye som mulig risiko ved å selge innholdet så tidlig som mulig, og dermed skyve risikoen over på neste ledd i verdikjeden. Innholdet er den viktigste innsatsfaktoren i en web-tv satsning, og gir dermed en vanskelig

forhandlingsposisjon for de som ønsker tilgang til å selge innholdet videre til sluttbruker.

At innhold fremdeles i stor grad produseres for vanlig tv og kino gjør at det er liten vilje til å satse direkte på internett. Det fører med seg at innholdet i stor grad distribueres gjennom de tradisjonelle kanalene først. Internett har hittil ikke gitt gode incentiver til å satse på kun distribusjon gjennom den kanalen fordi betalingsviljen og annonseinntektene er lave. Å skulle kjøpe tilgang til å sende innhold med kun internett som distribusjonskanal er dermed vanskelig. Rettighetene til å tilgjengeliggjøre innhold gjennom internett går ofte til de som også sender dette på tv. Dette utgjør en veldig etableringshindring for nye aktører. For etablerte aktører som allerede har et tv-tilbud i sin portefølge derimot kan det være gode muligheter for å kunne tilby innholdet via internett også.

Et interessant perspektiv kan være det Porter kaller nedstrøms vertikal integrasjon i verdikjeden. Altså hvis skapere/aggregator ser at det er god lønnsomhet i å tilby web-tv direkte til sluttbruker uten å gå gjennom leddene verdikjeden, vil de som jeg har vist tidligere kunne skape en forholdsvis enkel plattform og distribuere via internett direkte til sluttbruker. Det er en del hindringer i forhold til internasjonal datatrafikk og sånne ting som vanskeliggjør dette, men i teorien er det fullt mulig. Det er også mulig for noen aktører å gå andre veien i verdikjeden, altså oppover. Det kan være aktuelt i Telenor sitt tilfelle. Telenor er med i de fleste markedene for innholdsdistribusjon. Selskapet eier Canal Digital som er en av de store aktørene på kabel- og satellitt-tv distribusjon, samt at de selger en IPTV løsning og eier en del av det digitale bakkenettet. De er også representert i WIMP gjennom Djuiice. Her er det mange roller, men også muligheter i forhandlinger om innhold. Hvis det er sånn at Telenor kan forhandle om distribusjon av innhold gjennom flere av sine roller, vil deres forhandlingsposisjon være sterk. Det potensiale markedet som kan nås er svært stort både nasjonalt, og internasjonalt. Telenor er en stor aktør i både Sverige, Danmark med sammenlignbare markeder som det norske.

5.2 Analyse av potensiell spredning

Jeg vil kategorisere web-tv som en innovasjon. Dette gjør jeg ut i fra det faktum at potensielle kunder vet svært lite om web-tv og oppfatter web-tv som noe nytt og at det er stadig flere som adopterer tjenesten. Besøkstallene på nrk.no sine web-tv-sider øker

jevnt og trutt, tilsvarende med antall brukere på TV2 Sumo sin tjeneste.¹⁵³ Web-tv over bredbåndet kan ikke kategoriseres og legges i en enkelt teknologiklynge, men har utspring fra flere ulike klynger. Disse klyngene er vanlige tv-signaler, internett og tele. Web-tv er et resultat av konvergens mellom ulike fagområder som har muliggjort utnyttelse av teknologi på nye bruksområder. Web-tv er dermed en distribusjonsform bestående av digitale tv-signaler formidlet basert på IP-standard som blir sendt over bredbåndet. I den videre analysen vil jeg se på hvordan Telenor kan lykkes med en satsning på web-tv, og hvordan en slik tjeneste kan spre seg i markedet. Til dette skal jeg bruke Everett M. Rodgers spredningsmodell.

5.2.1 Innovasjonen

Relative fordeler

Fordelene med web-tv må ses i forhold til to faktorer. Den første er relativ til tradisjonell tv-distribusjon og den andre er relativ til andre distribusjonsløsninger i markedet. Etter at det analoge bakkenettet ble slukket er alle tv-brukere over på digitale løsninger, hvilket vil si at kvaliteten på sendingene er meget god. Det er også muligheter for noe interaktivitet i de fleste leverandørenes tv-tilbud, samt muligheter for filmleie via fjernkontrollen. I forhold til vanlige tv-løsninger er det to elementer som først og fremst utgjør fordelene. Større valgfrihet til innhold vil være en stor fordel dersom det kommer på plass. Mer interaktivitet vil være viktig for de yngre brukerne, men kanskje ikke så etterspurt av de eldre brukerne av tjenestene. Bruken av internett øker både målt i prosent og antall minutter.¹⁵⁴ En gjennomsnittsdag i 2008 så ca 80 prosent av befolkningen på tv, mens 71 prosent var innom internett. Prosentvis ikke så stor forskjell, men i minutter er det vesentlig større: 142 minutter foran tv og 65 min på internett. Det er spesielt aldersklassen under 30 år som bruker internett interaktivt, og som først og fremst vil sette pris på den ekstra interaktiviteten web-tv gir. Et annet moment er interessen innholdet. Aldersklassen 25-44 og 45-66 bruker internett mest til informasjonshenting og nyheter.¹⁵⁵ Dersom et web-tv tilbud hadde inneholdt mer informativt innhold som dokumentarer og nisjepreget innhold om konkrete temaer kan dette bidra til spredning av web-tv. Da også til en gruppe som normalt er mer teknologisk tilbakeholden og i tillegg har større kjøpekraft enn de i aldersklassen under.

¹⁵³ Telenor R & 1 2008

¹⁵⁴ Odd Frank Vaage, 2009: 13, tabell 1 og 2

¹⁵⁵ op.cit: 58

Telenor har mulighet til å tilby felles faktura for flere produkter til for eksempel en husstand. Det innebærer at dersom en kunde/ husstand har bredbånd, telefoni og kanskje IPTV fra Telenor kan kunden få felles regning for alle tjenestene. For en del kunder gir dette oversikt og trygghet, mens for andre vil dette føles som en binding. Det er ikke gitt at Telenor er best på pris/kvalitet på alle tjenester, og noen kunder vil heller ha flere leverandører for å oppnå bedre pris/kvalitet. Det kommer seg også an på innholdet i web-tv tilbudet. Dersom det blir bundet av Telenors forhandlinger på flere plattformer ifm IPTV, Canal Digital vil fort den friheten et web-tv tilbud kan gi bli borte. Det kan medføre at et web-tv tilbud blir mindre attraktivt, og dermed vil oppnå dårligere spredning.

Forenlighet

Dersom argumentasjonen om økt fokus på interaktivitet viser seg korrekt, vil web-tv ha god forenlighet med forventningene til tjenesten. Forenligheten er imidlertid ikke lik i hele markedet. De unge voksne har helt andre krav og forventninger til de tjenester de ønsker å benytte seg av i hverdagen. Den eldre generasjon er i større grad fornøyd med hvordan ting fungerer. Dette er noe stereotypisk, og her er det mulig å nyansere. Hovedtrekkene er imidlertid forholdsvis klare.¹⁵⁶ Interaktiviteten og valgmuligheter til ulikt innhold er viktig for fremtidens web-tv tilbud, dermed vil forenligheten øke med tiden som kommer.

Kompleksitet

Det er ulike typer kompleksitet å forholde seg til. Det er utfordringer med programvare, altså software, og brukergrensesnitt i de ulike tjenestene. I tillegg til dette følger også en problemstilling med tanke på betaling. Ikke alle potensielle adoptører er trygge på netthandel. De tekniske problemene knyttet til programvare handler både om selve portalen/siden hvor innholdet skal konsumeres, men også om oppdatering av programvare. Det er vanlig ved bruk at tjenester knyttet til datamaskinen at programvare må oppdateres, eller nye moduler legges til. Ofte er dette uproblematisk og skjer forholdsvis automatisk. Innimellom er det derimot slik at det må gjøres en mer aktiv jobb for å skaffe riktig programvare. For eksempel fungerer NRK nett-tv dårlig for brukere av Safari-nettleseren til Apple, da anbefaler NRK at brukerne selv laster ned Microsoft sin *Silverlight* programapplikasjon for å løse dette. Når en bruker har fått

¹⁵⁶ Se både Sven Høier 2009 og Telenor R&I 2008.

lastet ned programvaren må den selv inn i menysystemet på siden til NRK nett-tv og endre valgt avspiller til *Silverlight*. For mange er ikke dette noe problem, men det vil være en del brukere som syntes dette er svært tungvint.

I tillegg til programvare kan også hardware, som datamaskiner og tv-er, kreve koblingsarbeid for å få innholdet på ønsket skjerm. Teknologisk flinke, eller entusiaster, vil lage koblinger og ha glede av å se at det fungerer i seg selv. For mange er ikke dette virkeligheten, og kobling mellom enheter vil utgjøre en frustrasjon. Å koble sammen datamaskin og tv hver gang man ønsker å se innhold fra datamaskinen på tv-en er en kronglete løsning. Tilsvarende er det kostbart å kjøpe en datamaskin som bare skal være koblet til tv-en, i tillegg til at det i mange hjem er lite aktuelt å ha pc-en som stuemøbel. Og hvis den løsningen velges, vil mye av mobiliteten forsvinne. Det blir en utfordring å ta med innholdet på hytta og i båten, samt flytting mellom telefoner og nettbrett. Avanserte lagringssystemer for innhold i "skyen", tilgjengelig på alle enhetene i hjemmenettverket blir stadig mer vanlig blant entusiastene. Men dette krever fremdeles en del arbeid å sette opp og drifte og blir fort kostbart. I tillegg vil mye av innholdet som konsumeres ikke kjøpes og lagres, men leies. Dermed vil det ikke kunne lagres i "skyen" og være tilgjengelig på alle enheter, i hvert fall ikke dagens rettighetsutfordringer for innhold.

Etter hvert som teknologien blir bedre og potensielle adoptører blir teknologisk dyktigere vil også dette området endre seg. Det vil komme løsninger som gjør de teknologiske hindringene lavere for stadig flere og dermed ikke virker like begrensende for spredningen. En slik løsning er at stadig flere tv-er leveres med innebygget nettverksstøtte med vanlig nettverkskabel. Det vil si at en i teorien kan sløyfe datamaskinen og kun bruke vanlig tastatur og mus. Hittil støtter ikke tv-ene vanlige nettlesere, men kun små programmer for enkel interaktivitet som sosiale medier og samtalefunksjon via nettet (chat). Det vil antakeligvis endre seg i løpet av nær fremtid.

Prøvbarhet

Det er flere måter å sikre prøvbarhet på. Den mest vanlige på nettet med en prøveløsning med X antall dagers testabonnement eller en måned gratis eller gavekort på filmleie etc. Dette bidrar til at mange får teste tjenesten og tjener to funksjoner. Først og fremst som markedsføring til alle som vil teste, og som potensielt kan spre det videre i ulike forum som sosiale medier eller blant venner og kjente. Men ofte tjener det også som en informasjonskanal for hvordan publikum oppfatter en tjeneste for de som har utviklet den. Hvis man etter testen velger å kjøpe et produkt, tjeneste eller abonnement

har utviklerne fått kunder. Hvis ikke publikum kjøper produktet, tjenesten eller abonnement blir en ofte bedt om å svare på noen spørsmål knyttet til testen som kan gi verdifull informasjon tilbake til utviklingen av tjenesten.¹⁵⁷ Dersom tjenestene lanseres gjennom datamaskinens nettleser og bredbånd som distribusjonskanal vil det være god plass for mange til å teste og sikre høy prøvbarhet.

En annen måte som blir stadig mer vanlig er ikke ulik den ovenfor. Det er såkalt *betatesting*. En metode hvor tjenesten lanseres når den er nesten ferdig og tjener to formål. For det første å skape blest ved å tilgjengeliggjøre betaversjonen til teknointeresserte som kan spre videre i sine sosiale systemer hvordan de oppfatter tjenesten. For det andre å lansere betaversjonen til spesielt interesserte, kan bidra med testing og tilbakemeldinger på utfordringer ikke utviklere har sett eller løst. Dette gir verdifull informasjon før en lansering i fullversjon til det allmene publikum. Imidlertid skiller den seg fra metoden ovenfor ved at den gis til et mer begrenset publikum, hvor spredningen videre skjer fra teknointeresserte som kan bidra med argumentasjon for hvorfor dette er bra eller dårlig for den saks skyld. Altså får tjenesten drahjelp av entusiaster og visjonære allerede før den lanseres i fullversjon. I begge løsningene skissert her med betatesting og gratis test er det risiko for at de som tester misliker eller ikke forstår produktet eller tjenesten. Risikoen kan dempes ved å opprette dialogmuligheter på mail, i sosiale medier eller lignende og i disse være proaktive. Da er det muligheter til å forklare, eventuelt imøtegå kritikk, og på den måten fremstå ydmyke og lærevillige.¹⁵⁸ Dette kommer jeg tilbake til avsnitt 5.2.2.

Tillit til bedrift som tilbyr innovasjonen

Telenor har et sterkt merkenavn, men ansees av mange som tungrodd og lite innovative. Norsk Kundebarometer er et forskningsprosjekt i regi av BI som måler tilfredshet og lojalitet hos store bedrifter i Norge og rangerer de etter score mot 100 prosent. I tallene for 2010 var Telenor Bredbånd helt nede på en 148 plass av 194 bedrifter, med et score på 66.2 mot gjennomsnittet på 70.4.¹⁵⁹ Samtidig er Telenor solide, med gode betailngsløsninger og lang historie. Det er ikke en aktør som kommer til å forsvinne i løpet av kort tid dersom en satsning skulle slå feil. Men dobbeltheten i

¹⁵⁷ Chris Anderson 2009.

¹⁵⁸ Eirik Solheim, nettforedrag UiB.

¹⁵⁹ Norsk Kundebarometer, 20.05.2011

<http://www.kundebarometer.com/index.php?content=nkbres2010&criteria=tilfredshet>

noe lav tilfredshet koblet med et solid merkevarenavn og lang historie gjør at rapporten *Telenor R&I 14* fra 2008 vurderer muligheten for å opprette et eget selskap når nye digitale tjenester skal etableres. Det interne eksempelet fra Telenor er mobilselskapet Djuiice, som er heleid av Telenor, men er rettet mot en annen kundegruppe en Telenors hovedsatsning på mobiltelefoni under eget navn. Når Telenor valgte å bli med Aspiro og Platekompaniet sin satsning på Wimp, var det gjennom Djuiice satsningen ble gjort for Telenor. Informasjon om Wimp finnes også på Telenor sin oversikt over ekstratjenester for sine mobilkunder I tillegg til dette får du mulighet til å inkludere Wimp i kabel- og satellitt-tv abonnementet fra Telenor eide Canal Digital, med rabatterte priser via den ordinære fakturaen fra Canal Digital.¹⁶⁰

En måte og tenke på kan altså være en delvis maken løsning til Wimp. Etablere et eget selskap som satser på web-tv som frir til entusiastene og de visjonære gjennom utstrakt bruk av betatesting. Hvis denne løsningen så slår an og oppnår spredning forbi entusiastene kan den kobles de mer tradisjonelle forretningsområdene i Telenors portefølje som inngir trygghet og soliditet. Da vil i tillegg mulighetene til å få web-tv tilbudet på samlet faktura for bredbånd og telefoni, eller andre tv-tilbud som Canal Digital eller IPTV ligge der. Det vil kunne bidra til å øke spredningen utover i Rodgers modell forbi entusiastene, de visjonære og mot pragmatikerne. Mer om dette i 5.2.3.

5.2.2 Kommunikasjonskanaler

For web-tv er det flere måter og oppnå kommunikasjon med kunder. I avsnitt 3.2.2 ble en prosess listet i 4 deler fra innovasjonen finner sted til den kommuniseres mellom deltakere i det sosiale systemet. Det er flere kanaler som kan være aktuelle i denne sammenheng. Først og fremst massemediekanalene som har den store fordel at de kan nå mange gjennom få kanaler. TV, radio, aviser er eksempler på dette. Det er flere utfordringer knyttet til dette. For det første er web-tv en forholdsvis lite kjent, eller i hvert fall løst definert, tjeneste for de fleste. De fleste kjenner til det i form av Youtube eller NRK nett-tv, men det er lite kunnskap om det som et seriøst tv-tilbud. Videre følger ulikheten i kundemassen. Det er vanskelig å treffe potensielle kunder med markedsføring i massemedier når det er så stor ulikhet i alder, utdanning, sosiale og kulture forutsetninger. Allikevel er det en viktig kanal for å nå det store publikum med informasjon og budskap. Som nevnt ovenfor er fenomenet betatesting en viktig måte å

¹⁶⁰ <http://www.telenor.no/privat/mobil/mobiltjenester/>

øke prøvbarheten på. Det er også vanlig å ha fremtredende journalister og meningsyttere som betestere for på den måten å få omtale i mediene. I en hektisk mediehverdag kappes avisene om å lansere nyheter, også på forbrukerstoff. Dermed er terskelen for å publisere artikler med tester og terningkast blitt svært vanlig. Dette kan, hvis produktet blir godt mottatt, være svært god reklame for en tjeneste.

Fremveksten av sosiale medier endrer den personlige kommunikasjonskanalens muligheter. Personlig kommunikasjon tenkt som en til en, eller i en liten gruppe, har ofte handlet om butikker hvor en kunde får informasjon om en vare eller tjeneste av en selger. Her har det vært viktig å forsyne butikkpersonalet med informasjon slik at de har kunnskap om det produktet en aktør forhandler. Når det analoge bakkenettet stengte for noen år tilbake, ble det et veldig press på elektronikkjedene fordi alle måtte ha en set-top-boks for å få de nye signalene (uansett om du bare skulle få inn NRK). For de ulike tv-distributørene ble dette en av de viktigste arenaene for personlig kommunikasjon med potensielle kunder.¹⁶¹ Arenaene for web-tv kan antas å finne sted i større grad via internett. Sosiale medier som *Facebook* og *Twitter* er med sine enorme antall brukere viktige kanaler for å spre informasjon. Dersom en klarer å skape en tjeneste som er forståelig og potensielle kunder ser verdien av, vil det kunne spre seg fort innenfor rammene av de sosiale mediene.¹⁶² De fleste oppfatter dette som personlige kanaler, og informasjonen som kommer fra venner eller kontakter vil oppfattes på en annen måte enn ren reklame. Dermed blir den mer troverdig. Sosiale medier er imidlertid et nytt område, her er det vanskelig å måle effekt av tiltak og spå spredning av informasjon.

Det vil for Telenor være svært viktig å være tilstede i de ulike kanalene for å spre informasjon og utdanne publikum i forhold til bruken, fordelene og mulighetene ved web-tv. For å øke spredningen kan det være aktuelt å lansere betatest til utvalgte brukere, samt tilgjengeliggjøre gratis testløsninger for publikum når lansering i fullversjon er gjort. Markedsføring gjennom massemedier er viktig for å øke bevisstheten og interessen. Informasjonskampanjer gjennom sosiale medier vil være viktig, men vanskeligere å ha klar regi på. Det handler om å være tilstede og ta del i

¹⁶¹ Knut O. Nesse 2006: 114

¹⁶² Se for eksempel Ida Aalens masteroppgave *Fra Poke til Like*, en sammenfatning av Facebook forskningen fra 2007-2011. Tilgjengelig på www.idaalen.wordpress.no

diskusjonene som foregår der de finner sted for å informere og korrigere de meninger som spres.

Heterogenitet og spredning

Web-tv er et lite homogent marked. Innen noen segmenter vil innovasjonen kunne spre seg forholdsvis raskt, kanskje spesielt i lavere aldersklasser hvor teknologiforståelsen er høyere. Fra teorien er det klart at innovasjoner spres raskere i homogene grupper. Som vist tidligere er aldersgruppen 16-24 og kanskje opp mot 30 år storbrukere av internett og de som er mest interessert i interaktivitet og mulighetene web-tv byr på. Ulempen i denne aldersklassen er lav betalingsevne for tjenester. Markedet som helhet er heller ikke homogent når det trekkes inn alder og utdanning. Alder og utdanning er begge faktorer som skaper heterogenitet i markedet som igjen vil kunne bidra til dempe spredningen.

5.2.3 Tid

Innovasjonsevne og adopsjonskategorier

I et spredningsforløp for web-tv er det viktig å se nærmere på de ulike adopsjonskategoriene og den eventuelle adopsjonsevnen til dem som tilhører kategorien. En av de store utfordringene er å krysse dem nevnte kløften mellom de visjonære og pragmatikerne. I denne analysen er det lagt vekt på tre første kategoriene i modellen fordi her er det størst utfordringer knyttet til adopsjon.

De teknologiske entusiastene

Jeg antar at denne gruppen består av personer som bruker relativt mye tid på å bruke og utforske mulighetene som ligger i internett og teknologi. Videre antar jeg på bakgrunn av rapporten til Odd Frank Waage at de har et høyt konsum av filmer og pc-spill.¹⁶³ De typiske egenskapene jeg tillegger denne gruppen er; storbruker av internett, innovatører som utnytter nye muligheter som PC og internett gir og laster i ned innhold i stor grad(lovlig og ulovlig). Jeg mener at denne gruppen verdsetter internettets åpne standarder og den frie flyten av innhold. Det vil med andre ord si at de nærmeste har en ideologisk tilnærming til pc og internett og hvordan dette kan løse ulike problemer for dem. Denne gruppens tekniske innsikt betyr at de har kontroll og kunnskap om de ulike teknologiklyngene som konvergerer til web-tv, og har også sannsynligvis i lang tid hatt

¹⁶³ Odd Frank Waage 2009.

kjennskap til web-tv som begrep og ide. Jeg mener de vil sette pris på web-tv sin grunnidé om valgfrihet samt at det ufordrer gamle forretningsmodeller.

Når det gjelder demografiske faktorer mener jeg følgende kan være egnet til å beskrive den typiske "teknologiske entusiasten" i dette tilfellet. Alder: 16-30 år. Aldersgruppen 16-24 er den største brukeren av PC og internett, men jeg velger å utvide gruppens alder med 6 år. Dette for å inkludere de som faller utenfor på grunn av alder, men har de samme egenskapene. Menn er i flertall, men mindre enn tidligere. Jeg betrakter gruppen uavhengig av utdanning. Men det er ikke usannsynlig at de tilhører et teknologimiljø. Årsaken til dette er at PC og internett er i dag noe som de fleste bruker og det er ikke nødvendigvis en sammenheng mellom utdanning og det å være interessert i data. Interessene for data er uavhengig sosial klasse, blant annet fordi de fleste videregående skoler deler ut datamaskiner til sine elever.

Problemet med hensyn til adopsjon i denne kategorien kan være at de har lav kjøpekraft samt deres ideologiske forhold til internett. Når det gjelder kjøpekraft for gruppen som helhet så er det to innfallsvinkler. For det første er det ikke urimelig å anta at de ikke har mye penger selv, på bakgrunn av deres unge alder. Men en annen innfallsvinkel kan være at de yngste deler av gruppa har kjøpekraft i forhold til at de i kraft av sin tekniske kompetanse kan påvirke husholdningens innkjøp av teknologiske løsninger som web-tv. Det ideologiske forholdet kan komme til syne gjennom at de kan være imot kommersialisering av en ide som fremmer frihet, noe som i dette tilfellet er web-tv. Det er ikke "frihet" med statiske innholdspakker. Pakking av statiske tilbud gjør at denne gruppen kan få problemer med økonomi og ser helst at det er mulig å velge de billigste og beste løsningene når det gjelder web-tv og innhold fra ulike leverandører. Det kan også trekkes inn her at sålenge piratmarkedet er forbundet med så liten risiko og har så god tilgjengelighet vil også *betalingsviljen* være lavere hos denne gruppen.

De visjonære

Denne gruppen har svært mange av de samme trekkene som teknologi entusiastene. Det vil være en glidende overgang der hovedforskjellen vil bestå av de har større beslutningsmyndighet over husholdningens mediekonsum samt større kjøpekraft. Gruppen vil ikke ha et så stort fokus på internett sin grunnidé om frihet i innhold som teknologi entusiastene, men legger vekt på utnyttelse av internett og web-tv sine muligheter. Hvis jeg antar at denne kategorien samlet har en høyere alder enn teknologi entusiastene vil det være høyere kjøpekraft. Utfordringen for Telenor når det gjelder

denne kategorien er de visjonæres behov for egne versjoner med ulike spesifikasjoner. Ved å tilby for eksempel VOD og egne personaliserte versjoner av web-tv kombinert med høy grad av interaktivitet vil denne kategorien kunne vinnes. De visjonære kan nøye seg med en "80-90 % ferdig løsning". Dette er i kontrast til den neste kategorien, pragmatikerne.

Pragmatikerne

Denne gruppen vil ikke akseptere innovasjoner som ikke løser behovene fullt ut. De krever det vi kan kalle en "100 % løsning". Pragmatikerne vil sammenligne de relative fordelene og ulemper ved web-tv mot andre løsninger og kreve at web-tv ikke er noe dårligere på de dimensjonene som er viktig for den enkelte. Dette kan gjøre at web-tv ikke kommer i betraktning når pragmatikere skal velge distribusjonskanal for innhold. Pragmatikerne vil velge web-tv over bredbånd hvis de ser på den som en naturlig del av evolusjonen innenfor digital tv-distribusjon, og hvis løsningen tilfredsstillende behøver deres.

Kløften

Problemet med å få innovasjonen web-tv over kløften bunner i at de visjonære oppfattes som en dårlig referanse sett gjennom pragmatikernes øyne. Dette kan for eksempel komme frem ved at de visjonære blir sett på som noe ekstreme i sin utnyttelse av internett og interaktivitetens muligheter.

Kryssing av kløften

Hovedoppgaven for Telenor når kløften skal krysses er å identifisere en nisje hos pragmatikerne der web-tv kan tilfredsstillende kravet om en "100 % løsning" i forhold til markedet. En slik nisje kan være fokusert rundt tilpasset innhold, eller muligheter til å sette sammen sin egen innholdsløsning ut i fra egne preferanser. Det medfører å gjøre undersøkelser på hva gruppen finner attraktivt av innhold, og sørge for å få dette tilgjengelig. Med denne typen fokus på ulike typer innhold har du fordelen at du tiltrekker deg flere, men ekskluderer i prinsippet ingen. Vel og merke så lenge søkekostnadene ikke blir for store.

Fokuset på mer spesialisert innhold må ikke gå på bekostning av det "vanlige" innholdet, i den forstand at det må også være tilgjengelig. Det skal godt gjøres å få til begge deler, dermed er risikoen for at web-tv faller i kløften helt klart tilstede. Sånn som markedet for web-tv ser ut med tanke på innhold, er det vanskelig å se for seg en

tjeneste som får tilgang til både det spesielle og det vanlige innholdet. For at web-tv skal slå an for pragmatikerne og dermed ta spranget over kløften, kan det hende at et samarbeid med en tradisjonell leverandør av tv kan være aktuelt. For Telenor sin del kan Canal Digital være en strategisk partner og på den måten sørge for at web-tv nærmer seg en 100 prosent løsning. Andre fordeler kan også oppnås som felles faktura og sammenkobling med andre produkter som Wimp. Innenfor folks tv-hverdag er det lite trolig at web-tv vil bli en 100 prosent løsning for konsum av innhold den nærmeste tiden. Det vil dermed ta tid før et web-tv tilbud fra Telenor vil ta steget over kløften og oppnå spredning hos pragmatikerne.

5.2.4 Sosiale systemer

Opinionsledere

Mulige opinionsledere kan være den yngre brukergruppen definert under 4.2.3 som visjonære. De teknologiske entusiastene blir for ekstreme i sitt syn på teknologien, og regnes også av Rodgers for å være litt utenfor i de sosiale systemene. Det som taler for aldersinndelingen er først og fremst teknologisk kompetanse og interesse. Det er som nevnt tidligere noe stereotypisk, men jeg mener (med flere¹⁶⁴) at det har noe for seg. Det betyr ikke at det ikke finnes opinionsledere i flere aldersgrupper. Det som taler imot alderskategoriseringen er at aldersgruppen har noe lavere sosial status og manglende gjennomslagskraft for sine meninger. Kjennetegn på denne gruppen er stor grad av kunnskap om medier og internettbruk. De utsettes for kommunikasjon gjennom internett og påvirkes av dette, og har dermed lav terskel for å adoptere/teste ut nye løsninger. Er allerede vant til å bruke internett som kanal for mediekonsum, og med det et mer intuitivt forhold til både datamaskin og innholdstjenester enn eldre alderskategorier.

Å velge et web-tv tilbud er en individuell beslutning slik at opinionslederens påvirkning er på individnivå. Det er i liten grad sannsynlig at web-tv vil bli gjenstand for kollektive avtaler, eller påtvunget noen gjennom en autoritativ beslutning. Hvis alderskategoriseringen opprettholdes vil opinionslederne ha en direkte påvirkning på venner og familie i den nærmeste krets i første omgang. Gjennom sosiale medier vil det utvidete vennenettverket for mange være en god del større. Opinionsledere i et større

¹⁶⁴ Knut O. Nesse 2006: 119

perspektiv kan være journalister, medievitere, foredragsholdere og kjendiser. Disse vil være synlige som nevnt i 5.2.2 gjennom medier og sosiale medier.

Kapittel 6

Konklusjon

Porters konkurranseanalyse

Den første delproblemstillingen spurte etter en analyse av markedet for web-tv distribusjon per i dag. Konklusjonen er at markedet i stor grad er segmentert etter tv-kanalene. Dette skyldes først og fremst tilgangen til innholdet. Det er også fremdeles klare nasjonale skillelinjer slik at de internasjonale aktørene er bundet til sine hjemlige markeder. Dermed er den interne rivaliseringen først og fremst mellom de norske tv-kanalene. Det kan imidlertid endre seg svært raskt dersom de internasjonale aktørene løser rettighetsproblematikken. Risikoen for nye inntrengere er vanskelig å anslå fordi i tradisjonell forstand med er det svært kapitalkrevende og vanskelig å få tilgang til attraktivt innhold. Med nye forretningsmodelltyper og generelt lav lojalitet kombinert med lave byttekostnader på nettet vil dette kunne endre seg raskt. Substituttene IPTV og oppgraderte kabel- og satellitt-tv løsninger innehar primært VoD funksjonaliteten og opptaksmuligheten som kan skape et press på lønnsomheten i web-tv markedet. Leverandørene sitter på mye makt i forhold til innholdet og vil være nøkkelen til hvilke muligheter som videre ligger i markedet for web-tv

Rodgers spredningsmodell

Delproblemstilling to spurte etter hvordan en potensiell spredning av web-tv kan foregå. Her ble Rodgers spredningsmodell valgt som analyseverktøy. Det ble tydelig i konkurranseanalysen at markedet for web-tv øker. Primært oppnås spredning av web-tv i de yngre generasjonene. Dette først og fremst fordi de søker større interaktivitet og er mer vant til internett som mediekanal. For at web-tv skal oppnå spredning må det være lav kompleksitet for tjenesten, og høy forenlighet med de behovene brukerne har. Dette vil føre til at spredningen vil øke over tid, mest fordi den generasjonen som nå vokser opp vil ønske flere av de tjenestene web-tv tilbyr samtidig som tjenestene kommer til å utvikle seg. For at Telenor lykkes med spredning av web-tv er det flere elementer som må på plass. Et mulighet er med en datterselskapsmodell hvor det lanseres en egen tjeneste, adskilt fra hovedkonsernet, men med mulighet for integrasjon mot fakturaløsninger for eksempel Canal Digital, Wimp og bredbåndsdelen av Telenor. Hvis det å krysse kløften defineres som å ha tv-løsning som skal være 100

prosent for brukeren, vil det ta lang tid før web-tv krysser kløften fra de visjonære til pragmatikerne. Men som en komplementær tjeneste til det vanlige tv-tilbudet kan det ved hjelp av spesialisert innhold, frihet til å sette sammen innholdspakker selv og god interaktivitet oppnå spredning også i dette segmentet. Det vil også være viktig å treffe med satsningen til de visjonære. Dette kan gjøres ved hjelp av betatesting, gratis prøveabonnement/gavekort og fokus på å tette informasjonsbehovet potensielle adoptører har.

Samlet konklusjon

Telenor er tilstede i flere av leddene i verdikjeden som både netteier og distributør av innhold på flere plattformer. En satsning på web-tv vil medføre ytterligere en komplementær tjeneste for Telenor når de selger bredbåndsaksess. Telenors mange roller kan være en fordel, men det kan også være en ulempe. Kritiske suksessfaktorer som må være på plass for å lykkes med web-tv er: Nok valgmulighet til at brukerne kan sette sammen sin egen tv-hverdag uten bindinger til faste sendeskjema. Spesialisert innhold som treffer kundene i tillegg til det vanlige tv-innholdet. Det må også inneholde gode søke- og filtreringsmuligheter slik at ikke søkekostnadene blir for store. I tillegg må det ha muligheter for å få tilgang på innholdet på flere enheter som nettbrett, smarttelefoner, datamaskiner og på tv-en. Samtidig er det viktig å lage teknologisk enkle løsninger og det vil være en stor fordel med muligheter for felles fakturaløsninger med andre forretningsområder innen Telenor konsernet.

Avsluttende kommentar

En mulig utvidelse av dette prosjektet kunne vært å analysere spredningen av web-tv i en kontekstuell sammenheng med hvordan andre medier har oppnådd spredning tidligere. For eksempel en sammelignende studie mellom musikk og web-tv spredning. Det kunne også vært analysert spredning i forhold til et tidsperspektiv, altså hvor lang tid spredningen tar i de ulike fasene. En annen mulig utvidelse ville være å se mer konkret på innholdssiden. For eksempel fenomener som demokratisering av produksjonsmidler og distribusjon.

Den siste par ukene før dette prosjektet skulle leveres skjedde det flere spennende ting. For det første lanserte Telenor sitt *Comoyo* prosjekt i betatesting for inviterte brukere for å teste løsningen først for filmleie, men med noen kryptiske meldinger på Twitter og Facebook om mer utvidede tv planer. Apple lanserte en helt ny

tv-løsning, en veldig billig og teknologisk enkel boks. Med denne får også det norske markedet tilgang til iTunes sitt filmbibliotek, samt tilgang til Netflix (krever amerikansk iTunes konto) sitt enorme arkiv med innhold for streaming. Lanseringen sier ingen ting om flytting av innholdet mellom enheter, men det er i alle fall tilgjengelig på alle enheter hver for seg via trådløst nett. Begge disse tjenestene *kan* få stor påvirkning på web-tv markedet i tiden som kommer. Både konkurransesituasjon, men også spredningen av innovasjonen. Det vil i alle fall gi noen spennende forskningsområder i tiden som kommer knyttet til innholdsrettigheter og medieøkonomi.

Kilder

ABI Research: *Over-the-top Internet Video Strategies for Carriers*, New York 2008.

Allen, Robert C. & Douglas Gomery: *Film History. Theory and Practice*, McGraw-Hill, New York 1985.

Anderson, Chris: *The Long Tail: Why the future of business is selling less of more*, Hyperion, New York 2006.

Anderson, Chris: *Free! The future of a radical price*, Hyperion, New York 2009.

Bolter, Jay David & Richard Grusin: *Remediation – Understanding New Media*, The MIT Press, Cambridge 1999.

Bolter, Jay David.: *Theory and practice in new media studies*, i Liestøl, Gunnar, Andrew Morrison & Terje Rasmussen: *Digital media revisited: theoretical and conceptual innovation in digital domain*, MIT Press, Cambridge, MA, USA 2003.

Brinch, Sara og Iversen, Gunnar: *Virkelighetsbilder: norsk dokumentarfilm gjennom hundre år*, Universitetsforlaget, Oslo 2001.

Deakins, David and Freel, Mark: *Entrepreneurship and small firms*. McGraw Hill, London 2006.

Dahl, Hans Fredrik: *Mediehistorie. Historisk metode i mediefaget*, N.W. Damm & Søn, 2004.

Dahl, Hans Fredrik og Bastiansen, Henrik G.: *Over til Oslo: NRK som monopol 1945-1981*, Cappelen, Oslo, 1999.

Elberse, Anita og Oberholzer-Gee, Felix: *Superstars and Underdogs: An Examination of the Long-Tail Phenomenon in Video Sales*, Harvard 2006.

Granhaug, Stephan: *Internett-økonomi: utfordringer forbundet med finansiering av medieinnhold formidlet over elektroniske distribusjonssystemer*, Oslo 1999.
<http://www.media.uio.no/prosjekter/internettiendring/publikasjoner/tekst/granhaug/innhold.html>

Halse, Jarl Kjetil og Helge Østbye: *Norsk Kringkastingshistorie*, Samlaget, Oslo 2003

Held, Gilbert: *Understanding IPTV*, Auerbach, Boca Raton 2007.

Holme, Jan M. og Solvang, Bernt K.: *Metodevalg og Metodebruk*. Tano Oslo, 1996.

Høier, Sven: *Visjoner og realiteter for film- og videodistribusjon på Internett. En analyse av den norske utviklingen 2000-2008*, dr avh NTNU, Trondheim 2009.

Jahren, Eivind: *Mål og virkemidler for bredere bredbånd – Rapport fra interdepartemental arbeidsgruppe*, Fornyings- og Administrasjonsdepartementet (FAD), Oslo 4. sep 2009.

Johansson, Daniel og Larsson, Markus: *The Swedish Music Industry in Graphs*, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm 2009. Tilgjengelig på www.kth.se.

Kaldal, Ingar: *Historisk forskning, forståing og forteljing*, Det Norske Samlaget, Oslo 2003.

Keen, Andrew: *The Cult of the Amateur: How blogs, MySpace, Youtube and the rest of todays user-generated media are killing our culture and economy*, Doubleday/Currency, New York 2007.

Kjeldstadli, Knut: *Fortida er ikke hva den en gang var – en innføring i historiefaget*, Universitetsforlaget, Oslo 1992.

Medienorge: *Medieåret 2008-2009, Nettutgaven*. Bergen 2010. Tilgjengelig her: <http://www.medienorge.uib.no/>

Mohn, Thomas Rieber: *Digital Privatkopiering – Åndsverkslovens §12 i møte med tekniske beskyttelsessystemer og rettslige omgåelsesforbud. Basert på forfatterens avhandling (dr. juris – Universitetet i Oslo*, Gyldendal Forlag, Oslo 2009.

Moore, Geoffery A.: *Crossing the Chasm – and Beyond*, reading 11-7 i Burgelman, Maidique & Wheelwright, 1996.

Negroponce, Nicholas: *Prime Time Is My Time: The Blockbuster Myth*, Wired Magazine, Issue 2.08, 1994. Kan leses på <http://www.wired.com/wired/archive/2.08/negroponce.html>

Nesse, Knut O. og Myrseth, Amund: *Digital tv-distribusjon: En bransjeanalyse og Nextgentel som innovasjonsspreder og førstetrekker*. Masteroppgave Institutt for Strategi og Ledelse NHH, Bergen 2006.

NOU (1999 : 26): *Konvergens - sammensmelting av tele-, data- og mediesektorene*.

Owen, Bruce M. and Wildman, Steven S.: *Video Economics*, Harvard University Press, Boston 1992.

Porter, Michael: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press, 1980.

Porter, Michael: *Strategy and the Internett*, Harvard Business Review Moore, 2001.

Porter, Michael: *Konkurransetrinn*, Tano, Oslo 1992. Org. tittel: *Competitive Advantage*.

Post- og teletilsynet: Rapport 2003-064, *De norske tele- og mediemarkedene*

Post og Teletilsynet: *Det Norske Ekomarkedet – 1 halvår 2009*, Lillesand 2009. Tilgjengelig her: <http://www.npt.no/ikbViewer/Content/112515/Ekomrapport%201%20%20halvår%202009.pdf>

Puijk, Roel (red.): *Fjernsyn i digitale omgivelser: kringkastingens møte med nye medier*, IJ-Forlaget Kristiansand 2008

Scott, Allen J.: *The New Map of Hollywood*, UCLA San Fransisco 2001.

Ringdal, Kristen: *Enhet og Mangfold*. Fagbokforlaget Bergen, 2009

Rodgers, Everett: *Elements of diffusion*, Ch. 1 i Rodgers: *Diffusion of innovations*, The Free Press 1995.

Rogers, Everett M.: *Diffusion of Innovations (5th edition, paperback)*, The Free Press, New York 2003.

Tan, Tom F. & Netessine, Serguei: *Is Tom Cruice Threatened? Using Netflix Prize Data to Examine the Long Tail of Electronic Commerce*. Wharton Business School, 2007

Telco 2.0: *Online Video Market study March 2009*, STL Partners 2009.

Telenor R&I R 14/ 2008: *The new media landscape*, Fornebu 2008.

Vaage, Odd Frank: *Norsk mediebarometer 2008*, Statistisk Sentralbyrå, Oslo 2009.

Vaage, Odd Frank: *Kultur- og mediebruk i endring – bruk av kultur og massemedier fra 1991 til 2006*, SSB 2008.

Van Slyke C, Bélanger, F and Comunale, C: *Factors Influencing the Adoption of Web-Based Shopping: The Impact of Trust*, The Data Base for Advances in Information Systems, Vol 35 No 2, 2004

Nettartikler

Dahl, Hans Fredrik: *Vel valgt, Valgerd!*. Dagbladet 29.12.2002

<http://www.dagbladet.no/tekstarkiv/artikkel.php?id=5001020074477&tag=item&wods=konsesjon%3Bfor%3Bp4>

Finstad, Øyvind: *Milliarder i Mobilnett*, Dagens Næringsliv 09.01.2009.

<http://ret-web01.int.retriever.no/services/archive.html>

Hagen, Anders W.: *Får Dagbladet på laget*, Dagens Næringsliv 12.03.2009.

<http://ret-web01.int.retriever.no/services/archive.html>

Hellstrøm, Ulf Petter: *NRK tier om nettinntekter*, e.24.no 27.04.2008.

<http://e24.no/boers-og-finans/article2394262.ece>

Hornig, Frank: *Maybe Media will be a hobby rather than a job*, Der Spiegel 28.07.2009.

<http://www.spiegel.de/international/zeitgeist/0,1518,638172-2,00.html>

Moldberg, Bård O.: *TV2 og Telenor samarbeider om web-TV*, Nettavisen 14.01.2004.

<http://pub.TV2.no/nettavisen/it/article172980.ece>

Omdal, Sven Egil: *Fremtiden er til leie*, Stavanger Aftenblad 02.01.2010.
<http://retweb01.int.retriever.no/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=0550192010010220100102000044025784&serviceId=2>

Ottosen, Peder: *Grusomme OL-uker*, Dagbladet 30.12.2009
http://www.dagbladet.no/2009/12/30/kultur/TV/TV_og_medier/TV_2/nrk/9700847/

Paulsen, Øyvind: *Lei film med Xbox 360*, dinside.no 17.11.2009.
<http://www.dinside.no/828725/lei-film-med-xbox-360>

Rossen, Eirik: *Snart er nesten all IP- trafikk video*, digi.no 17.06.2008
<http://www.digi.no/776334/snart-er-nesten-all-ip-trafikk-video>

Sørensen, Robert: *Del musikken med dine venner – helt lovlig*, teknonytt.com 08.11.2008.
<http://www.teknonytt.com/2008/11/del-musikk-med-dine-venner-helt-lovlig/>

Sunnanå, Lars Magne: *OL på nett er utsolgt*, e24.no 14.02.2010.
<http://e24.no/arkiv/article1223550.ece>

Sæther, Jens Marius, Vestheim, Tone M. F., Spigseth, Reidar: *Farvel til Himmelblå med FrP*, Dagsavisen 10.07.2009. <http://www.dagsavisen.no/kultur/article425577.ece>

Thoresen, Jan: *Lev billig – Velg riktig bredbånd*, Dagbladet 27.02.2003
<http://www.dagbladet.no/tekstarkiv/artikkel.php?id=5001020074477&tag=item&words=konsesjon%3Bfor%3Bp4>

Valmot, Odd R.: *3G med symilssteg*, Teknisk Ukeblad 18.06.2008.
<http://www.tu.no/innsikt/it/article152983.ece>

Valmot, Odd R.: *Kabel-TV for fremtiden*, Teknisk Ukeblad 04.06.2009.
<http://retweb01.int.retriever.no/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=05501520090604211563&serviceId=2>

Vold, Henrik Brattli: *NRKs nett-TV på mobilen*, nrkbeta.no 12.12.2009.
<http://nrkbeta.no/2009/12/12/m-nrk-no/>

Wiese, Andreas: *De Nye Kanalene*, Dagbladet 13.12.2008: 68. <http://retweb01.int.retriever.no/services/archive.html>

Nettforedrag

Anderson, Chris: *"Everything for Free, and somebody will get fired"*, DLD Conference Malmø februar 2009. <http://nrkbeta.no/2009/03/02/alt-blir-gratis-og-noen-faar-sparken/>

Solheim, Eirik: *Fremtidens mediebylde*, Universitetet i Bergen mars 2009.
<http://nrkbeta.no/2009/04/01/gratis-foredrag-om-fremtidens-medier-fra-uib-og-nrkbeta/>

Rapport og statistikk

Alexa.com: Topsites Global

<http://alexa.com/topsites/global;2>

Cisco Report: *Approaching the Zettabyte Era*, i serien: *Visual Networking Index*. Cisco 2008.

http://www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns525/ns537/ns705/ns827/white_paper_c11-481374_ns827_Networking_Solutions_White_Paper.html

Morgan Stanley: *The Mobile Internett Report*, New York 2009.

Nielsen: *Three Screen Report*, Q3 2009. http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2009/09/ThreeScreenReport_US_2Q09REV.pdf

Statistisk Sentralbyrå: *Langfilmpremiærer etter produksjonsland 2005-2007*, i Kulturstatistikk 2007. http://www.ssb.no/emner/07/nos_kultur/nos_d405/tab/tab-13.3.html

TNS Gallup: *Topplisten over mest besøkte nettsider*, 24.07.2009

<http://rapp.tns-gallup.no/Default.aspx?aid=9072261>

Blogg

Chaffey, Paul: *Free – the future of a radical price*, 11.10.2009:

<http://paulchaffey.blogspot.com/2009/10/Free-future-of-radical-price.html>

Chaffey, Paul: *Hvor stort er Youtube?*, 14.11.2009:

<http://paulchaffey.blogspot.com/2009/11/hvor-stort-er-Youtube.html>