

HOVEDPROSJEKT:

NYE MARKEDER

- Strategiske valg

FORFATTERE:
Jenny Christiansen
Siri Pedersen

Dato:
24. mai 2007

Nye markeder

- Strategiske valg



Hovedprosjekt
Bachelor i
Mediemanagement
30 studiepoeng
Gjøvik
Mai 2007

Sammendrag

Tittel:	Nye Markeder
Dato:	24.05.2007
Forfattere:	Jenny Christiansen Siri Pedersen
Veileder:	Terje Stafseng
Oppdragsgiver:	Animidas
Kontaktperson:	Lyder S. Janøy
Nøkkelord:	Markedsføring, kvalitative undersøkelser, strategi, handlingsplan
Antall sider:	234
Antall vedlegg:	14
Tilgjengelighet:	Åpen

Sammendrag: Vår oppdragsgiver, Animidas, holder til på Odderøya i Kristiansand og er et ansvarlig selskap med delt eierskap mellom to brødre; Lyder og Åsmund Janøy. Animidas arbeider i dag med både trykksaker til det lokale reklamemarkedet og med animerte produksjoner til TV-markedet. Prosjektet er gjennomført etter et ønske fra oppdragsgiver om å etablere seg som en foretrukket leverandør av animasjon til TV-markedet. Animidas hadde ingen strategi for hvordan de skulle gjøre dette og ville gjerne at vi skulle ta del i denne prosessen. Prosjektgruppen ønsket derfor å kartlegge innkjøpsprosessene til TV-kanalene og hvilke forhold som avgjør innsalget av en produksjon. Ved å intervju produksjonsselskapene ønsket vi å kartlegge hvilke behov det er for animasjon, og hvilke krav de stiller til leverandører. Ved å knytte teori opp mot de empiriske funn fra disse undersøkelsene, ønsket vi å bidra til at oppdragsgiver skulle få en plattform for videre vekst og utvikling i dette markedet. Animidas må lede bedriftens nøkkelprosesser, som utviklingen av nye produksjoner til ulike segmenter, og levere til riktig tid med riktig kvalitet, på en måte som overgår kundens forventning. Ved å ha en gjennomtenkt strategi og visjon for fremtiden skal Animidas ta det første steget på vei til å bli en foretrukket leverandør av animasjon til TV-markedet.

Summary

Title:	New Markets
Date:	24.05.2007
Authors:	Jenny Christiansen Siri Pedersen
Supervisor:	Terje Stafseng
Employer:	Animidas
Contactperson:	Lyder S. Janøy
Keyword:	Marketing, Qualitative research, strategy, Action Plan
Pages:	234
Attachments:	14
Availability:	Open

Summary: Our employer, Animidas, is located on Odderøya in Kristiansand, and the ownership is divided between to brothers; Lyder and Åsmund Janøy. The main tasks for Animidas is both printed matter to the local commercial market and animated production to the TV-market. Lack of strategy how to accomplish their goal; Animidas wanted some help in this process. It was therefore necessary for the project group to map the TV-channel's purchase process and which relations that determines the sale of a production. By interviewing the production companies, our wish was to map the needs for animation and the demands they give to their suppliers. By bundling up theory and the empirical results from these surveys, we hoped to give Animidas a platform for further growth and development in the market. Animidas have to lead key processes; such as the developments of new productions to different segments, and deliver with quality within time which should surpass the client's expectations. A clear and thoroughly thought strategy and vision for the future, Animidas shall take the first step on their way to become a preferred supplier of animation to the TV-market

Forord

Rapportens innhold er et hovedprosjekt ved Høgskolen i Gjøvik, og er et avsluttende prosjekt for bachelorutdanningen Medie-management.

Vi er to studenter som har avsluttende hovedprosjekt våren 2007. Vårt ønske var å gjøre et prosjekt som var innenfor begge gruppemedlemmenes interesseområde, markedsføring. Vi kom raskt i kontakt med oppdragsgiver ettersom det ene gruppe-medlemmet hadde kjennskap til bedriften fra før. De viste stor interesse og engasjement for dette prosjektet for dette var noe de trengte hjelp til. Oppdragsgivers ønske var å etablere seg som et produksjonsselskap av animasjon rettet mot TV-markedet. Vår oppgave gikk derfor ut på å anvende relevante teorier og metoder til å utarbeide strategiske råd for å etablere bedriften på TV-markedet. Et slikt prosjekt er ikke blitt skrevet ved Høgskolen i Gjøvik tidligere.

Takk til

Underveis i prosjektperioden har vi kommet i kontakt med en rekke bedrifter og ressurspersoner som vi gjerne vil rette en stor takk til.

Bedrifter/ personer

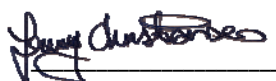
- Gunnar Strøm, Førsteamanuensis ved Høgskulen i Volda
- Espen Fykken, produsent av «Elias»
- Peter Nussbaum for lån av telefon med høyttaler på FA møterom
- TV-kanaler og produksjonsselskap som har tatt seg tid til dybdeintervjuer og telefonsamtaler.


Faglige ressurspersoner

- Halvor Holtskog, Høgskolen i Gjøvik

En spesiell takk til

- Oppdragsgiver Animidas v/Lyder S. Janøy, for godt samarbeid og nyttige tilbakemeldinger gjennom prosjektperioden.
- Terje Stafseng Høgskolen i Gjøvik, for faglig veiledning under prosjektet
- Klaus Bratlie, BI, Gjøvik
- Vidar Solbakk for god hjelp til hjemmesiden i begynnelsen av prosjektet
- Jørn Kristensen for hjelp til redigering av lydfiler


Jenny Christiansen


Siri Pedersen

Figurer

Figur 1.1: Prosjektgruppens arbeidsprosess

Figur 1.2: Strategiske planleggingsprosess (Kotler, 2005)

Figur 2.1: Bedriftens økonomiske situasjon

Figur 2.2: Arbeidsprosess ved oppdrag

Figur 2.3: arbeidsprosess for egeninitierte produksjoner

Figur 2.4: Kanalenes andel av innkjøp fra eksterne norske produsenter i 2005 (Econs rapport, 2006)

Figur 2.5: Antall produksjonsselskap fordelt på sjanger (Econs rapport, 2006)

Figur 2.6: Antall sjangere per produksjonsselskap (Econs rapport, 2006)

Figur 2.7: Støtte til andre audiovisuelle produksjoner utenom langfilm (Econs rapport, 2006)

Figur 3.1: Bonoma og Shapiros prosedyre for segmentering på bedriftsmarkedet (Kotler, 2005)

Figur 3.2: Bygge og opprettholde en god bedrift (Doyle, 2000)

Figur 3.3 Produktutviklingsprosessen (Doyle, 2000)

Figur 3.4: : Leverandør-Kunde-relasjon med et leveringssystem og et dialogsystem (Selnes, 1993)

Figur 4.1: Kvalitativt utvalg av produksjonsselskap

Figur 4.2: Utvalg av TV-kanaler

Figur 4.3: Utvalg av produksjonsselskap

Figur 5.2: SWOT-analyse (Kotler, 2005)

Innhold

1	PROSJEKTET	11
1.1	PROBLEMOMRÅDE	11
1.1.1	Avgrensninger	11
1.1.2	Endringer fra forprosjektet	12
1.1.3	Problemstilling	12
1.2	MÅLGRUPPEN	13
1.3	FORMÅL	13
1.4	MÅL	14
1.4.1	Effekt mål	14
1.4.2	Resultat mål	14
1.4.3	Læringsmål	14
1.5	BAKGRUNN OG KOMPETANSE	14
1.6	RAMMER	15
1.6.1	Tidsrammer	15
1.6.2	Ressurser	15
1.6.3	Organisering	16
1.7	NETTSIDE	16
1.8	GJENNOMFØRING	17
1.8.1	Kvalitetsikring	19
1.9	RAPPORTSTRUKTUR	19
1.9.1	Terminologi	21
1.9.2	Utforming	21
2	BAKGRUNN	23
2.1	BEDRIFTEN	23
2.1.1	Visjon	24
2.1.2	Kompetanse	24
2.1.3	Samarbeidspartnere	26
2.1.4	Økonomi	26
2.2	PRODUKTET	27
2.2.1	Utvikling av animasjon i Norge	29
2.2.2	Produktets fordeler	30
2.2.3	Produksjon	31
2.3	MARKEDET FOR TV-PRODUKSJONER	32
2.3.1	TV	33
2.3.2	Utbydere	34
2.4	FOND	36
2.5	NORSK FILMFOND	37
2.5.1	Fond for lyd og bilde	39
2.5.2	Norsk filmutvikling	39
3	TEORI	42
3.1	GENERELLE STRATEGIER	42
3.1.1	Kostnadslederstrategi	42
3.1.2	Differensieringsstrategi	42
3.1.3	Fokusstrategi	43
3.2	KONKURRANSESTRATEGIER	43
3.2.1	Markedsleder	43
3.2.2	Markedsutfordrer	43
3.2.3	Markedsfølgerstrategi	44
3.2.4	Strategier for nisjebedrifter	44
3.3	KJØPSATFERD PÅ BEDRIFTSMARKEDET	45
3.4	MARKEDSSEGMENTERING	47
3.5	POSISJONERING	50



3.6	PRODUKTUTVIKLING	52
3.6.1	<i>Bedriftens strategi</i>	52
3.6.2	<i>Idemyldring</i>	53
3.6.3	<i>Ideutvelging</i>	53
3.6.4	<i>Konseptutvikling</i>	53
3.6.5	<i>Bedriftsanalyse</i>	54
3.6.6	<i>Merkevarebygging</i>	54
3.6.7	<i>Markedstesting</i>	54
3.6.8	<i>Kommersialisering</i>	54
3.7	RELASJONSBYGGING	55
3.7.1	<i>Kunderelasjoner</i>	55
3.7.2	<i>Gode kunderelasjoner</i>	56
3.7.3	<i>Leveransesystemet</i>	57
3.7.4	<i>Dialog systemet</i>	57
4	METODE OG FORSKNINGSDESIGN	60
4.1	METODE	60
4.2	DATAINNSAMLING.....	61
4.3	FORSKNINGSDESIGN.....	61
4.3.1	<i>Eksplorativt – utforskende design</i>	62
4.3.2	<i>Deskriptivt – beskrivende design</i>	62
4.3.3	<i>Kausalt – årsak - virkning design</i>	62
4.3.4	<i>Valg av type design</i>	62
4.4	VALG AV METODE.....	63
4.4.1	<i>Undersøkelsestype</i>	63
4.4.2	<i>Intervjuguide</i>	64
4.5	UTVALG	65
4.5.1	<i>TV-kanaler</i>	65
4.5.2	<i>Produksjonsselskap</i>	65
4.5.3	<i>Utvalgsriterier</i>	66
4.6	BEARBEIDELSE AV DATA	67
4.7	RESPONDENTER	67
4.7.1	<i>Ressurspersoner</i>	69
4.8	VURDERING AV DATA	70
5	EMPIRI.....	72
5.1	HENSIKT	72
5.2	GJENNOMFØRING	72
5.3	MARKEDSUNDERSØKELSE A: TV-KANALER	73
5.4	MARKEDSUNDERSØKELSE B: PRODUKSJONSSELSKAPER	76
5.5	OPPSUMMERING I SWOT-ANALYSE.....	84
5.6	STYRKER.....	86
5.7	SVAKHETER	86
5.8	MULIGHETER.....	86
5.9	TRUSLER.....	87
6	STRATEGISK DRØFTELSE	89
	STRATEGISKE MÅL.....	89
6.1	STRATEGISK DRØFTELSE	89
6.2	GENERELL STRATEGI	90
6.3	SEGMENTERING PÅ BEDRIFTSMARKEDET	92
6.4	POSISJONERING	95
6.5	PRODUKTUTVIKLING	96
6.6	SALGSPROSESS.....	98
6.7	RELASJONSBYGGING	99
6.8	KONKLUSJON.....	100



7	HANDLINGSPLAN	104
7.1	IMPLEMENTERING	108
8	AVSLUTNING.....	110
8.1	RESULTATER.....	110
8.2	KVALITATIVE UNDERSØKELSER.....	110
8.3	PROSESSEN	111
8.4	GRUPPESAMARBEID OG PROSJEKTET SOM ARBEIDSFORM.....	112
8.5	MÅLOPPNÅELSE	113
8.6	VIDERE ARBEID	113
9	REFERANSER	115
9.1	BØKER	115
9.2	NETTSTEDER.....	116

1 Prosjektet

1.1 Problemområde

Animidas er et ansvarlig selskap med delt eierskap mellom to brødre; Lyder og Åsmund Janøy. De holder til på Odderøya i Kristiansand hvor de disponerer gratis lokaler sammen med Lucid Film. Animidas arbeider i dag med både trykksaker til det lokale reklamemarkedet og med animerte produksjoner rettet til TV-markedet. Animidas opererer altså på ulike markeder, og har kompetanse til å utføre produksjoner til flere markeder. Det er et sterkt ønske fra bedriften å etablere seg som et produksjonsselskap av animasjon rettet mot TV markedet, og bevege seg helt bort fra trykkmarkedet. Det finnes midlertidig ingen rendyrket strategi i bedriften til å understøtte dette. Den første utfordringen er manglende tid og kompetanse til å gjøre den nødvendige markedsinnsatsen som må til, for å belyse hvilke faktorer som vil være avgjørende for bedriften, og for å oppfylle dette ønske. Se prosjektavtale og e-post fra oppdragsgiver i vedlegg 1 og 2.

1.1.1 Avgrensninger

Denne rapporten er avgrenset til å omhandle det nasjonale TV-markedet, og vi vil derfor ikke gå videre inn på konkurrerende utenlandske aktører. Rapporten vil heller ikke ta for seg de eksportmulighetene bedriften har, men avgrenses til å omhandle hvordan bedriften skal etablere seg som leverandør av animasjon til norske TV-kanaler. I den kvalitative undersøkelsen har vi tatt for oss de fire største TV-kanalene, NRK, TV2, TVNORGE og TV3. Norske TV-seere har tilgang til en rekke andre kanaler gjennom satellitt og kabel, disse kanalene er i liten grad aktører i markedet for norske TV-produksjoner og vi ser derfor bort ifra disse. Det vil ikke bli gjennomført en analyse av bransjen, men kun overordnet beskrivelse av hvordan bransjen fungerer i dag.

Videre vil ikke muligheten til å produsere langfilm til TV-markedet bli omtalt i oppgaven ettersom det ikke vil være kapasitet i bedriften til å gjennomføre et slikt omfattende prosjekt. Vi har også valgt å avgrense oss fra lokal-TV etter ønske fra oppdragsgiver.

Denne oppgaven har ingen økonomiske vurderinger som sitt motiv, oppgaven tar utgangspunkt i at inntjeningen på produksjonene vil overgå kostnadene, og økonomiske forhold vil ikke bli belyst utover dette. I vurderingen om finansieringsstøtte gjennom ulike fond, er rapporten avgrenset til å omhandle de fond som gir generell prosjektstøtte - altså de som ikke begrenser seg til kun å støtte langfilm. Fond som kun gir støtte til langfilm vil dermed ikke bli omtalt i rapporten.

1.1.2 Endringer fra forprosjektet

Ettersom vi fikk mer innsikt i bransjen, ble det vurdert at det valgte teorigrunnlaget var lite relevant i forhold til å løse oppdragsgivers problem. Problemstillingen har derfor, i samråd med veileder og oppdragsgiver, blitt endret. Med dette fulgte også en endring i prosjektmålene da det ble andre ting som ble mer relevant å beskrive, både innad i bedriften og i forhold til den reviderte problemstillingen. På bakgrunn av dette har fremdriftsplanen blitt endret, og de faser som var tilknyttet denne planen. Hovedstrukturen i denne fremdriftsplanen er derimot blitt fulgt, og har fungert som styringsverktøy for prosjektgruppen. Det står mer om endringer fra forprosjekt i kapittel 8, avslutning.

1.1.3 Problemstilling

Animidas ønsker å etablere seg som et produksjons-selskap av animasjon til TV-markedet. Oppgaven skal belyse hvilke faktorer som er avgjørende for TV-kanalene og leverandører av TV-produksjoner. Med dette som utgangspunkt ønsker vi å kartlegge hvilke strategivalg Animidas bør ta for å få en plattform for videre vekst og utvikling i dette markedet.

Følgende spørsmål ønskes belyst:

- Hvordan foregår innkjøpsprosessen til TV-kanalene og hvilke forhold avgjør innsalget av en produksjon?

- Hva er behovet for underleverandører til produksjonsselskaper og hvilke krav stilles til dem?
- Hvilke strategiske grep skal Animidas gjøre for å bli foretrukket som leverandør av animerte TV-produksjoner?

Ved hjelp av markedsundersøkelser og sekundærdata skal vi komme frem til en handlingsplan som skal bidra til bedriftens videre satsning mot TV-markedet.

1.2 Målgruppen

Målgruppen for oppgaven er oppdragsgiver Animidas som skal benytte denne rapporten som beslutningsgrunnlag for sin satsing mot TV-markedet. Rapporten vil være rettet mot sensor og faglig veileder ved Høgskolen i Gjøvik. Den er skrevet til personer på samme faglige nivå og tar dermed sitt utgangspunkt i at leseren har kjennskap til elementære begreper og termer innenfor de områder rapporten omhandler. Dette prosjektet vil også være interessant for bedrifter innenfor dette problemområdet, og være av stor verdi for gruppens medlemmer.

1.3 Formål

Prosjektets formål er å utarbeide en handlingsplan for Animidas sin videre satsning mot TV-markedet. Denne handlingsplanen skal utarbeides på bakgrunn av kvalitative undersøkelser og strategisk drøftelse. De kvalitative undersøkelsene skal gi informasjon om TV-kanalenes innkjøpsprosess, samt produksjonsselskapenes strategivalg og krav til leverandører. Dette skal sammen med markedsføringsteori gi informasjon om hvilke strategiske valg bedriften bør følge.

1.4 Mål

1.4.1 Effektmål

Prosjektets effektmål vil være at Animidas skal vite hvilke faktorer som vil være avgjørende for å bli en foretrukket leverandør av animasjon til TV-markedet. Bedriften skal benytte denne rapporten som beslutningsgrunnlag for fremtidig satsning mot dette markedet.

1.4.2 Resultatmål

Rapporten skal gjennom markedsføringsteori og kvalitative undersøkelser gi grunnlag for en drøftelse om hvilke strategiske grep Animidas skal foreta seg i sin videre utvikling av bedriften. Denne drøftelsen vil munne ut i en handlingsplan.

1.4.3 Læringsmål

Prosjektgruppens mål er å tilegne seg kunnskap om relevante metoder og teorier i emnet markedsføring. Gruppemedlemmene skal få kunnskap om aktuelle problemstillinger innen markedsføring, og hvordan dette kan løses ved bruk av relevant markedsføringsteori. Videre vil prosjektgruppen få en oversikt over distribusjonsprosessen i TV-markedet, og et innblikk i animasjonens historie og utvikling. Gruppen vil også få erfaring med å arbeide for en ekstern oppdragsgiver, ta beslutninger, samarbeide, overholde tidsfrister og strukturere rapport.

1.5 Bakgrunn og kompetanse

Begge gruppemedlemmene går siste semester Medie-management ved Høgskolen i Gjøvik. Vi har kjennskap til elementære begreper og termer innen markedsføring. I tillegg hadde vi god kjennskap til Microsoft Office programmene, men måtte sette oss inn i utviklingen av hjemmesiden. Det var mye teori som måtte leses og læres for å vite hva slags metode og forskningsdesign som ville være mest hensiktsmessig, og for å komme frem til de strategiske vurderingene i oppgaven. Vi hadde ingen

erfaring med å intervju, så dette var også kunnskap vi måtte tilegne oss underveis i prosjektet.

1.6 Rammer

1.6.1 Tidsrammer

Gruppen har fulgt skolens retningslinjer for innlevering. Hovedprosjektet har fastlagte tidsrammer for innlevering av forprosjekt, prosjektkontrakt, prosjektrapport og muntlig fremføring. Prosjektrapporten skulle innleveres til trykk 21. mai og arbeidsmengden er blitt disponert deretter.

1.6.2 Ressurser

Utstyr

Gruppen har ikke hatt behov for annet utstyr utover egne datamaskiner. Vi har benyttet biblioteket og bibliotekets grupperom, på Høgskolen i Gjøvik. Videre har vi benyttet ekstern harddisk til lagring underveis i prosjektperioden, og diktafon til opptak av telefonintervjuer.

Ressurspersoner

Prosjektets veileder har vært Terje Stafseng. Gruppen har også benyttet seg av andre ressurspersoner. Klaus Bratlie ved BI Gjøvik og Halvor Holtskog ved Høgskolen i Gjøvik har vært nyttige personer gjennom prosjektperioden, og har bidratt med kunnskap om ulike metoder og teorier i markedsføring. Oppdragsgiver Animidas har vært sentrale i informasjonsinnhenting, og har bidratt med engasjement rundt oppgaven. Vi har også hatt kontakt med Gunnar Strøm som er førsteamanuensis ved Høgskolen i Volda som bidro med kunnskap om historie og utvikling av animasjon i Norge. Espen Fyksen, produsent og regissør på animasjonsserien –og filmen «Elias», har vært behjelpelig med generelle betraktninger av bransjen, og Animidas sine utfordringer og muligheter i dette markedet. I tillegg har Peter Nussbaum ordnet telefon- og opptaksmuligheter for å gjennomføre telefonintervju. Jørn Kristensen og Vidar Solbakk har bistått med

teknisk kompetanse på henholdsvis hjemmesiden og lydredigering.

Økonomi

Gruppen har ikke mottatt noen økonomisk støtte verken til reiseutgifter eller til rekvisita. Utgiftene i forbindelse med prosjektet er derfor selvfinansiert.

Programvare

Under prosjektet har vi benyttet ulike programvare:

Microsoft Word (tekstbehandling)
Microsoft Excel (fremdriftsplan og logg)
Adobe Photoshop cs2 (grafikk på hjemmesiden)
UltraEdit32 v12.20b+1 (kodeskriving)

1.6.3 Organisering

Prosjektgruppen har bestått av to personer; Jenny Christiansen og Siri Pedersen.

Jenny Christiansen har vært prosjektleder og har hatt det overordnede ansvaret for prosjektet. Hun har vært den som har hatt kontakt med oppdragsgiver på e-post og telefon, og gjennomført intervjuer med de ulike bedriftene i undersøkelsen.

Siri Pedersen har hatt hovedansvar for samling og lagring av dokumentene til rapporten, skrive statusrapporter og prosjektdagbok.

Øvrige oppgaver er blitt delt underveis i prosjektet, men utføringen har stort sett foregått ved samarbeid. For prosjektdagbok se vedlegg 3.

1.7 Nettside

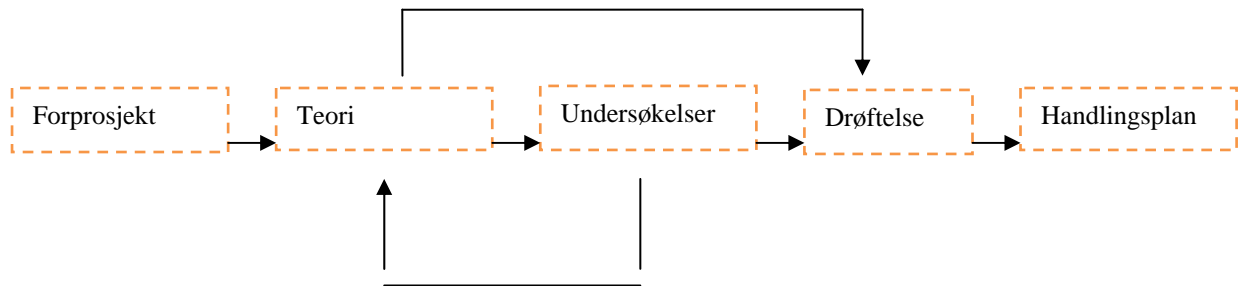
Gruppen har utviklet en nettside i samarbeid med Vidar Solbakk. Denne siden inneholder en presentasjon av prosjektet, prosjektgruppen og oppdragsgiver. På forsiden er det kontinuerlig oppdateringer på fremdriften i prosjektet. I tillegg ligger det en link under *prosjektet* til forprosjektet som ble utarbeidet i forkant av

hovedprosjektet. Nettsiden er publisert på skolens server, og ligger under følgende URL:

<http://hovedprosjekter.hig.no/v2007/imt/mm/animidas/index.html>

1.8 Gjennomføring

Prosjektets gjennomføring har vært en dynamisk prosess, hvor faser fastlagt på forhånd har glidd over i hverandre. Det har i hovedsak bestått av innsamling av bakgrunnsinformasjon for oppgaven, teori, undersøkelser og drøftning. Vi har forsøkt å illustrere arbeidsprosessen, på følgende måte;



Figur 1.1: Prosjektgruppens arbeidsprosess

Forprosjekt

Rammene for prosjektet ble lagt samtidig som vi leste mye litteratur. Informasjonen vi innhentet om bransjen var hovedsaklig sekundær data fra ulike nettsider, men også i samtale med oppdragsgiver. Vi jobbet mye med å finne ut av hvem det ville være mest relevant å få tak i, og hvilke metoder vi skulle anvende. Parallelt med dette utarbeidet vi en egen hjemmeside for prosjektet. Hjemmesiden tok utgangspunkt i fargen, figurer og logoen til oppdragsgiver. Videre tok vi egne bilder til ytterligere illustrasjoner på siden. Vi utarbeidet en handlingsplan som skulle bli et styringsverktøy for prosjektgruppen, og tilknyttet faser og milepæler etter vurdering av hvor lang tid de ulike fasene ville ta. Forprosjektet ble utarbeidet med den kunnskapen vi hadde på dette tidspunkt. Forprosjektet ligger som vedlegg 13.

Teori

Teorien har lagt grunnlaget for undersøkelsene og for drøftelse. Prosessen med valg av teori startet med å lese ulike markedsføringsteorier om analyser og strategi. I starten virket det vanskelig å finne teorier som kunne knyttes opp mot hverandre, og på den måten skape et godt grunnlag for undersøkelsene. Vi har gått mange runder med alt fra elementær markedsteori, til nyere teorier om kunnskapsledelse og kompetansebedrifter. Etter hvert som vi fikk mer innsikt i bransjen, ble problemformuleringen endret og gjort mer konkret. Det ble da enklere å se hvilke teorier det var mest hensiktsmessig og anvende. For valg av teori se kapittel 3, teori.

Undersøkelse

Da vi startet prosjektet hadde vi det ganske klart for oss at vi måtte snakke med TV-kanaler for å få informasjon rundt problemstillingen. Det ble videre vurdert at produksjonsselskaper også ville være relevante å snakke med. For å få en mer solid innsikt i markedet tok vi kontakt med ressurspersoner som kunne hjelpe oss med dette. Deretter skrev vi første utkast til teoridelen, før vi startet på undersøkelsene som var rettet mot TV-kanaler og produksjonsselskaper. Det ble utarbeidet to ulike intervjuguider, til henholdsvis TV-kanaler og produksjonsselskap. Vi tok først kontakt med TV-kanalene hvor vi valgte å ta for oss de fire største kanalene i Norge. Deretter ble intervjuene av produksjonsselskapene gjennomført. For mer om metode og empiri se kapittel 4 og 5.

Drøftelse

Drøftelsen har delvis skjedd underveis i prosessen, ved å knytte teoriene opp mot de empiriske funnene i undersøkelsene. Drøftelsen er dermed utarbeidet på bakgrunn av både teori og empiri kapitlene i oppgaven. Etter prosjektgruppen hadde utarbeidet den strategiske drøftelsen ble denne sendt til oppdragsgiver for tilbakemelding. Prosjektgruppen var da ute etter bedriftens vurderinger rundt drøftelsens relevans og konkretisering. På bakgrunn av den strategiske drøftelsen ble det utarbeidet en handlingsplan. Den strategiske

drøftelsen kan du lese mer om i kapittel 6, og handlingsplanen er kapittel 7.

1.8.1 Kvalitetsikring

For å hindre at informasjon vedrørende prosjektet går tapt, har rapporten blitt lagret fortløpende på en ekstern harddisk. Alle ferdige dokumenter er også sendt på e-post til det andre gruppemedlemmet underveis i prosjektet. For å sikre at all kompetansen i gruppen har blitt brukt, har begge deltakere i gruppen lest igjennom alt som er blitt skrevet, og godkjent det.

Etter møter med oppdragsgiver og veileder er det blitt skrevet møtereferat over de viktigste punktene som er drøftet på møtet. Vi har også skrevet møtereferat fra møter med andre faglige ressurspersoner. Det er skrevet fire statusrapporter i løpet av prosjektperioden, for å kartlegge hva vi har gjort og hva som gjenstår å gjøre. Diktafon er brukt på alle personlige intervju og telefonintervju for å sikre at ikke informasjonen går tapt, og for å gjøre bearbeidelsen av disse enklere. Alle referat fra intervjuer som er vedlagt i rapporten er lest og godkjent av respondenten. Møtereferat ligger i vedlegg 4.

1.9 Rapportstruktur

Rapporten er lagt opp etter Høgskolen i Gjøviks retningslinjer, og gjenspeiler gjennomføringen av prosjektet. Prosjektrapporten er inndelt i 8 hovedkapitler, og har en tittelside før hvert kappitel for å gjøre rapporten mer oversiktlig.

Kapittel 1 - Innledning

Dette kapitlet omfatter prosjektets rammer og målsetninger.

Kapittel 2 - Bakgrunn

Informasjon om bedriften, situasjonen og markedet bedriften ønsker å operere i.

Kapittel 3 - Teori

Inneholder teori som har vært relevant for utformingen av spørsmålene til de aktuelle bedriftene og til den strategiske drøftelsen senere i rapporten.

Kapittel 4 - Metode og forskningsdesign

Beskrivelse av markedsundersøkelsen, utvalget og datainnsamlingen.

Kapittel 5- Empiri

Empiri fra gjennomførte intervju på bedriftsmarkedet.

Kapittel 6- Strategisk drøftelse

Strategiske drøftelse rundt bedriftens nåværende situasjon og morgendagens muligheter.

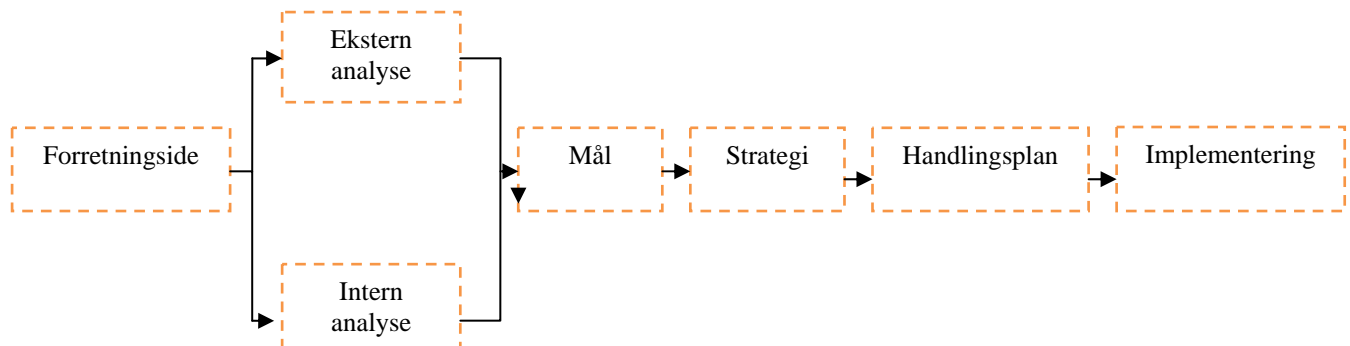
Kapittel 7- Handlingsplan

Tiltak som skal gjennomføres.

Kapittel 8 - Avslutning

Resultater og evaluering av prosjektet.

Rapportens struktur har tatt utgangspunkt i Kotlers strategiske planleggingsprosess, som kan illustreres slik;



Figur 1.2: Strategiske planleggingsprosess (Kotler, 2005)

1.9.1 Terminologi

Vi har valgt å bruke noen ord som er benyttet i bransjen, i mangel av bedre og mer betydningsfulle ord på norsk. Der hvor disse ordene benyttes vil de bli forklart fortløpende i teksten. Det er foruten disse ordene valgt å bruke norske betegnelser i rapporten. Produkt og produksjon blir brukt om hverandre etter hvilket ord prosjektgruppen vurderer passer best i sammenhengene de blir brukt i. Produktet er produksjonen, og produksjonen er produktet. Produksjoner til TV-markedet kan deles i sjangere, dette kan også ses på som ulike markeder, og brukes om hverandre i denne rapporten. Videre har vi valgt å veksle mellom å bruke Animidas og bedriften for å skape et mer levende språk i rapporten.

1.9.2 Utforming

Vi har tatt utgangspunkt i fargen til oppdragsgivers hjemmeside, oransje, i utformingen av prosjektgruppens hjemmeside og i rapporten. Denne fargen er også betegnet som «markedsføringsfargen» og passer dermed godt til oppgaven. Det er benyttet Cambria i brødteksten og på overskrifter og undertekster. Dette er valgt fordi de egner seg både på skjerm og på trykk.

2 Bakgrunn



2 Bakgrunn

Dette kapitlet omhandler bedriften, produktet og det markedet bedriften ønsker å produsere til. Det vil kort redegjøres for bedriftens situasjon og arbeidsprosess. Videre vil ulike nasjonale støtteordninger bli presentert ut i fra hvilke fond det vil være relevant å søke om finansieringsstøtte for bedriften. Det er tatt utgangspunkt i bedriftens egne vurderinger, samt sekundærdata i denne beskrivelsen.

2.1 Bedriften

Animidas ANS/DA ble opprettet i februar 2004 og består av to personer med delt eierskap; Lyder Janøy (50%) og Åsmund Janøy (50%). Navnet Animidas er egentlig spansk, og betyr animisme på norsk: animis'|me -n (gj fr fra lat., av anima 'pust, ånde; sjel')

- 1 tro på at alt i naturen har sjel
- 2 i stilistikk: besjeling

Grunnen til at de har valgt dette navnet er at de syntes det hadde en fin dobbel betydning; å legge sin sjel i, å blåse liv i noe.

Bedriften holder til i Kristiansand og arbeider i dag med både trykksaker til det lokale reklamemarkedet og med animerte produksjoner til TV-markedet. Animidas opererer altså på ulike markeder, og har kompetanse til å utføre produksjoner til flere markeder. Animidas ønsker å gjennomføre en strategisk reposisjonering som i praksis innebærer en dreining i konkurransebildet, fra trykkmarkedet til TV-markedet. Animidas ønsker å etablere seg som et rendyrket produksjonsselskap av animasjon til TV-markedet, altså i siste ende *kun* beskjeftige seg med dette.

Denne posisjoneringen er i første omgang ønskelig for bedriften ut i fra personlig interesse og engasjement, men det fremtidige økonomiske inntjeningsgrunnlaget bedriften har mulighet til å oppnå, er også en del av denne vurderingen.

Animidas arbeider på prosjektbasis hvor hvert prosjekt krever vesentlig forskjellige tidsrammer og ressurser. Funksjoner og arbeidsprosesser er ikke fastlagte, og det arbeides parallelt med ulike prosjekter innenfor de ulike markedene. Det finnes ingen internt salgsapparat og bedriften preges av manglende kontinuerlig inntjening. Videre har bedriften ingen økonomiske

midler til å vokse eller markedsføre seg. Det vil si at det er vanskelig for bedriften å foreta langsiktige prioriteringer i form av oppdrag som vil gagne bedriftens fremtidige utvikling og posisjonering.

2.1.1 Visjon

Animidas arbeider med:

- Reklame og visualiseringsmarkedet for å skape gode visuelle 3d-løsninger
- Karakteranimasjon både i undervisning- og oppdrags-sammenheng
- Utvikle 3d-animasjonsprosjekter for TV og kino

Dette har vært Animidas sin visjon siden oppstart av bedriften. Bedriften vurderer denne visjonen som for generell til å kunne bli brukt som et styringsverktøy for bedriften, og selv om bedriften lever opp til sin visjon er den også en del av problemet. Med dette menes at visjonen ikke gir bedriften noen ambisjoner eller langsiktige mål å strekke seg etter og derfor er mer en beskrivelse av hva bedriften gjør i dag og ikke en overordnet visjon om hvor bedriften ønsker å være og hvordan den ønsker å bli oppfattet.

2.1.2 Kompetanse

Bedriften består av to brødre med ulik kompetanse. Lyder Janøy er utdannet Cand. Mag i utøvende musikk ved Berklee College of Music i USA. Denne utdannelsen innebærer fag som; utøvende pianospill, komposisjon, kunsthistorie, musikkhistorie, litteraturhistorie, kreativ skriveprosess og filmanalyse. Han har etter dette arbeidet som grafisk designer og programmerer i Norge og Danmark 2000-2003 i firmaet Saxotech.

Åsmund Janøy har gått 1,5 år på Aalborg Tekniske Høyskole i Danmark hvor han studerte 3d-animasjon og 3d-modellering. Etter endt utdanning arbeidet han i praksisplass i Thweb i Aalborg. Der arbeidet han med 3d til Web-baserte dataspill.

Til sammen har guttene arbeidet intensivt med animasjon i over sju år og har opparbeidet seg gode kunnskaper om konseptutvikling og produksjonsutvikling. Selv mener de at deres styrke ligger i utvikling av innhold, hvor de fokuserer på å lage produksjoner med bred appell og folkelig humor, samtidig som de er opptatt av særpreg og egenart. Dette i tillegg til at de kan



tilby et solid produkt på linje med de beste i bransjen er grunnlaget for den ønskede posisjoneringen, og mulighetene til å kunne lykkes på dette markedet.

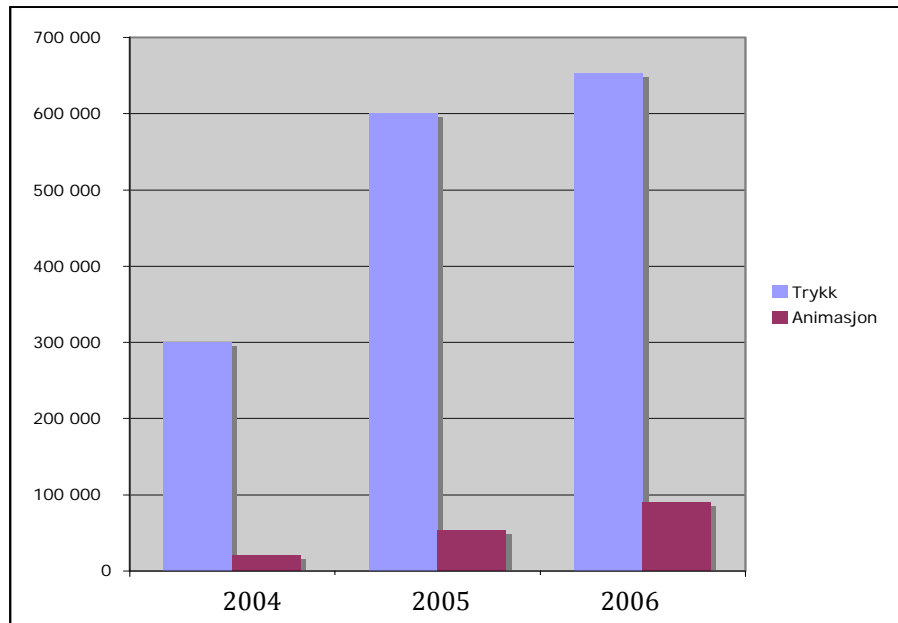
2.1.3 Samarbeidspartnere

Animidas er medlem av Kristiansands kunnskapspark, hvor et inkubator prosjekt er satt i gang. Inkubator betyr dyrkingskammer og målet er å være et «drivhus» for bedrifter i etableringsfasen. Inkubator er en sone som tilpasser seg bedriftenes utvikling og vekst. I denne sonen kan bedriftene få gode råd, inspirasjon og veiledning fra dyktige personer med relevant fagkunnskap. Inkubator tilbyr lokaler for bedrifter i etableringsfasen, og personer fra ulike fagmiljø og investorer kan samles og utveksle ideer og erfaringer. Inkubatorer bidrar til at etableringen av egen bedrift er enklere, rimeligere og mer effektiv. Gjennom dette prosjektet har bedriften fått tilgang til gratis lokaler på Odderøya i Kristiansand.

Animidas samarbeider med Lucid Film som holder til i samme lokale. De har samarbeidet om reklamefilmer, animasjonsfilmer og utviklingen av piloter. Samarbeide består av gjensidig benyttelse av filmfaglig og teknisk kompetanse. Det vil si fra utveksling av ideer, manusutvikling og de filmtekniske aspektene som klipping, komposisjon, kameravinkling etc.

2.1.4 Økonomi

Animidas gjør selv fakturering, lønn og bilag, men sender alt til regnskapsfører for å få utregnet moms og skatt. Bedriften har i dag den største omsetningen på trykksaker til det lokale reklamemarkedet, og kun en liten fot innenfor animasjon til TV-markedet. Utfordringen for bedriften er derfor å skape et godt og kontinuerlig inntjeningsgrunnlag på produksjoner til TV-markedet slik at bedriften kan fortsette å utvikle kompetanse og ressurser rettet mot produksjonen av animasjon. Den økonomiske situasjonen for de siste tre årene ser slik ut;



Figur 2.1: Bedriftens økonomiske situasjon

Produksjon av animasjon står kun for en liten del av omsetningen til Animidas. Noe av grunnen til dette er at bedriften bevisst har solgt seg inn billig for å skape seg et navn i bransjen og en portefølje å vise til. Salget av animasjon har imidlertid hatt en positiv utvikling og dette er, etter bedriftens vurdering, på grunn av en økt prioritering av slike oppdrag samtidig som de har fått flere relasjoner i dette markedet.

2.2 Produktet

Begrepet *animasjon* er engelsk, og kommer fra det latinske ordet for sjel (*animatus* betyr levende). Animasjon er i prinsippet å gi liv til noe som i utgangspunktet ikke selv har liv. En annen måte å si det på er: Film - skapt bilde for bilde (Jostens 2003).

De vanligste typene animasjonsfilm er tegnefilm (tegnet animasjon), dukkefilm (plastelinafigurer, pappfigurer eller dukker), data- eller 3d-animasjon, eller kombinasjoner av disse.

Når man skal lage 3d-animasjon bruker man programmer som er spesielt tilegnet 3d-tegning. I ulikhet med tradisjonell tegnefilmanimasjon, hvor man kun forholdt seg til to dimensjoner (X:HØYRE/VENSTRE og Y:OPP/NED) i den fysiske produksjonen, er det i 3d-animasjon lagt til en tredje akse: nemlig Z (INN/UT). Det betyr i praksis at man kan utnytte fordelene ved å jobbe i et rom - selv om det ikke eksisterer rent

fysisk. Man tilnærmer seg følelsen av å rotere rundt på en klump med leire når man bygger figurer, eller følelsen en regissør har ved å kunne gå rundt på et filmsett, og kikke etter de beste kameravinklene. Fordelen er også tilstede ved animasjonsprosessen, hvor man kan se figurer fra flere vinkler - alt for å kunne plassere figurene på best mulig måte i forhold til hvordan de ser ut, hvilken bevegelse de kommer fra, og hvilken bevegelse de skal over i. Så lett som man drar en scroller på en nettside, kan man «scrolle» seg igjennom animasjonen sin - og denne graden av fleksibilitet åpner for at regissør, i samarbeid med animatør, kan bruke mer tid på å perfektionere animasjonsformidlingen (kroppsspråk, ansiktsuttrykk, bevegelseskarakteristikk).

Det er ganske mange prosesser man kan være innom i en 3d-animasjonsproduksjon, og for hvert år kommer ny teknologi og flere prosesser man potensielt kan putte inn i maskineriet sitt. Men de grunnleggende prosessene, som er likt i alle produksjoner av 3d-animasjon, er:

- Modellering: Form blir bygget opp av punkter og flater, og vil i de fleste tilfeller ligne på kantete ståltrådmodeller. I 3d-gamledager (80-tallet) måtte man bygge ekstremt detaljerte modeller for å få nok bittesmå flater til å utgjøre noe som øyet oppfattet som myke linjer og glatte flater - f.eks. menneskekroppen. Etterhvert fant man ut at datamaskinene kunne, ved å bruke avrundingsalgoritmer, konstruere runde og glatte former ved hjelp av langt færre flater. Disse teknikkene brukes fortsatt i dag, da man sparer veldig mye tid og lagringskapasitet på det.

-Teksturering: En form blir så fargelagt. Man definerer områder, og tilegner så disse områdene farge og overflatekarakteristikk.

-Rigging: En 3d-modell kan ikke bøyes hvis den ikke blir manipulert. En populær manipulasjonsteknikk innenfor 3d-animasjon er å legge inn et skjellett i figuren. I motsetning til dukkeanimasjon, hvor man er underlagt fysikk og mekanikk, har man i 3d-animasjon full tilgang til programmering av de fleste elementer som befinner seg i animasjonsprogrammet til enhver tid. Dermed kan man lage så avanserte skjellletter man vil, begrensningen vil aldri ligge noe annet sted enn hos programmøren. Dette er spesielt nyttig for overdrivelsesanimasjon, som f.eks. i filmene til Pixar, hvor man ser figurer som strekkes og blåses opp. Mange av disse formendringene kan automatiseres og gjøres tilgjengelig for animatøren. Dette er «riggerens» oppgave.

-Animasjon: 3d-animasjonsprosessen kan være alt fra å rotere, flytte, forstørre eller forminske - til å dra i en spake som gjør «ett eller annet» som riggeren har ordnet. Disse manipulasjonene festes til *tidslinjen* ved såkalte «keyframes». Hvis f.eks. en ball skal være 10 meter over bakken etter ett sekund, så setter man en slik *keyframe* på akkurat ett sekund på tidslinjen, så 3d-programmet vet hvor ballen skal være akkurat da.

-Rendring: Til slutt skal dette bli til film som er fin å se på. Man er ferdig med animasjon og kamerabevegelse, og det er på tide å stille inn lys og andre ting som preger utseende til den ferdige filmen. Rendring er en prosess som bare en datamaskin kan gjøre. Det virtuelle kameraet man har plassert i scenen, sender når ut et visst antall stråler. Disse treffer enten direkte på et objekt, og i så tilfelle sendes akkurat den fargeinformasjon tilbake til kameraet, og tegner en liten prikk i bildet, eller en *pixel*. Når nok pixler blir innhentet og prosessert, dannes til slutt et helhetlig bilde, som så lagres på harddisk som et enkeltstående bilde. Flere slik bilder blir så satt sammen som en film, på lik linje med tradisjonell film på kino. Ved visse tilfeller treffer kamerastrålen en overflate som reflekterer den videre, f.eks. et speil. Da vil strålen bli sendt videre i riktig retning, og dør ikke ut før den har hentet nøyaktig hvilken farge den skal representere på vei tilbake til kamera, og det «ferdige bildet». Dette kalles *Raytracing*, og kan ofte koste litt tid å regne ut - men skaper veldig realistisk glass, plast, speil eller metall.

2.2.1 Utvikling av animasjon i Norge

Animasjon i Norge startet med reklamefilmer for Tiedemanns tobakkfabrikk, Freia og Melange margarinfabrikk så tidlig som på 1920-tallet. Den store veteranen i norsk tegnefilm er Wilfred Jensenius. Jensenius ble tilknyttet NRK i 1971. Han hadde allerede vært aktiv tegnefilmskaper i 35 år. Han har blant annet laget innslag til undervisningsfilmer, og en lang rekke reklamefilmer. Etter 10 år valgte han å begynne for seg selv, og produserte blant annet en filmatiseringer av kjente barneviser av Alf Prøysen; «Kråkevisa», «Nissereisen» og «Løven og musen». Et annet stort navn innenfor norsk animasjon er selvfølgelig Ivo Caprino. Caprino debuterte med «Tim og Tøffe» i 1949, og det store gjennombruddet kom med «Veslefrikk med fela» i 1952. I dag er Ivo Caprino mest kjent for «Flåklypa Grand Prix», som hadde premiere i 1975, samt en rekke animasjonsfilmer som tar utgangspunkt i norske eventyr.

I årene før 1990 var markedet preget av mange små aktører, og

kvaliteten på produksjonene kunne ikke sammenlignes med det som ble produsert i utlandet, og da spesielt i Japan. For å møte denne konkurransen ble mange av disse mindre aktørene slått sammen. På den måten skulle norskproduserte animasjonsfilmer kunne hevde seg blant de utenlandske. Denne sammenslåingen førte til at det ble større etablerte bedrifter som produserte animasjon. På den måten ble kvaliteten bedre og bruken av norsk animasjon vokste i det norske TV-markedet.

I de senere år er det fremdeles barne-TV sjangeren som dominerer etterspørselen av animasjon. Produksjonsselskapet Filmkameratene har i nyere tid (2004-) produsert barne-TV-serien og filmen «Elias». Det er imidlertid vokst frem en trend med animasjon rettet mot voksne, med blant annet den amerikanskproduserte «The Simpsons», som forøvrig feierer 20-årsjubileum i år. Christopher Nielsen har prøvd det samme på det norske markedet med «To Trøtte Typer» og «Slipp Jimmy Fri», uten at det kan sies å ha slått an i like høy grad.

Gjennom effektivisert visningsteknologi på internett, har også det etterhvert blitt en arena for å publisere og vise animasjon. Sider som for eksempel YouTube.com begynner etterhvert å bygges opp til å bli et ganske så stort bibliotek, hvor man kan finne alt fra serviettanimasjon fra Canada - til en episode av «To Trøtte Typer» fra Norge. Det finnes også egne internettkanaler, som må kunne beskrives som internetts svar på TV, hvor egne animasjonsserier blir vist. Noen av disse tjenestene er betalingsløsninger, mens andre, for eksempel YouTube.com og AtomFilms.com, er gratis, og fungerer mer som lette underholdningsportaler og distribusjonsfora.

2.2.2 Produktets fordeler

Til en viss grad vil man kunne sammenligne produksjonskostnader, metode og prosess i animasjon, med annen type filmproduksjon. Den eneste vesensforskjellen er at det man vil ha med i 3d-animasjonen ikke trenger å eksistere i virkeligheten. Det kan kutte visse utgifter man kan se for seg av materiell eller logistisk art. Et annet aspekt ved animasjon som er tiltalende og potensielt veldig effektivt, er overdrivelse. Det kan være former, proporsjoner og bevegelse, som i virkeligheten ville vært svært vanskelig, om ikke umulig, å få til.

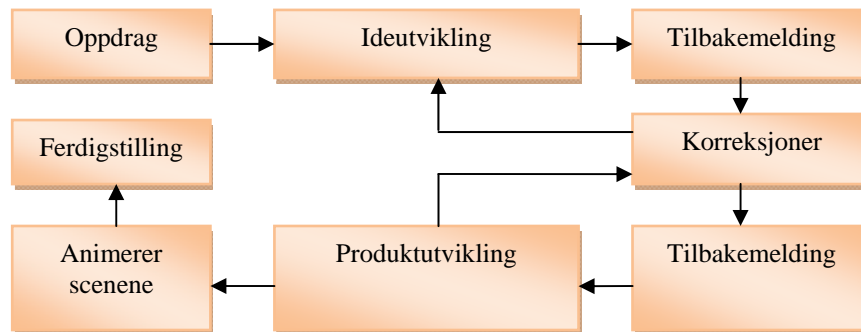
Ut fra en brukergruppebetraktning har ikke animasjon noen spesielle begrensninger på hvilket budskap det kan formidle, eller til hvilket alderstrinn animasjonsfilm kan kommunisere

med, men det er per i dag, her i Norge, mest utbredt i barne-TV. Etterspørselen etter animasjon har vært økende siden det startet og det er stadig nye bruksområder for denne sjangeren. Produksjoner av animasjon kan derfor antas å være konsistent over tid fremfor å være et motefenomen.

2.2.3 Produksjon

Animidas har i dag kapasitet til å produsere ca. fem minutter enkel tegnefilm i uka, og rundt ett minutt 3d i uka. De har to arbeidsstasjoner, og to bærbare datamaskiner. På loftet har de åtte maskiner som brukes til rendring.

Animidas har ingen fastlagte rutiner eller arbeidsprosesser, men vi har på bakgrunn av informasjon fra bedriften prøvd å illustrere arbeidsprosessen i grove trekk, slik;



Figur 2.2: Arbeidsprosess ved oppdrag

Ideutvikling: Utarbeider pitch(er) Sender en enkel dreiebok med pitch og forslag.

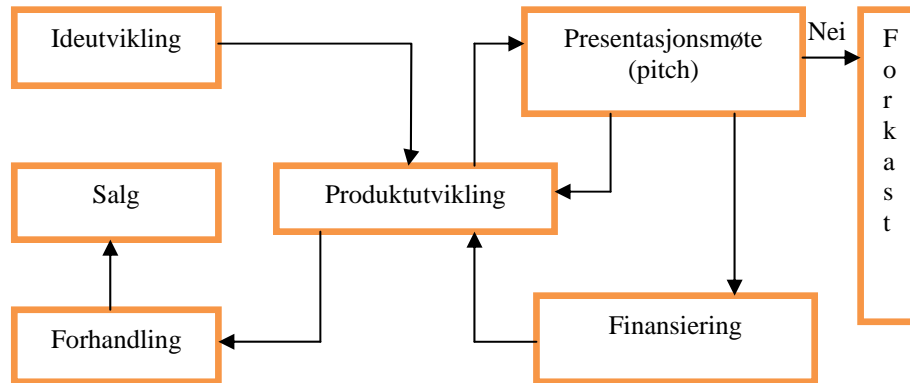
Tilbakemelding og korreksjoner: Tilbakemelding fra kunde, gjør eventuelle korreksjoner.

Produktutvikling: Lager dreiebøker til eget bruk. Setter i gang modellering og rigging (klargjøring for animasjon). Setter sammen alle modellene i en scene og legger lyden på slik at det er klart til å animeres.

Ferdigstilling: Ferdigstilling av animasjon, og innstilling av lys og effekter (farge, lys, utseende/stil, kamera). Så rendre ut alle

bildene. Dette kan ta litt tid, og man må hele tiden velge mellom *bra utseende+treg rendering*, eller *dårlig utseende+rask rendering*. Man prøver alltid å havne så langt man kan mot *bra/treg*, uten å bomme på deadline.

Arbeidsprosessen ved egeninitierte produksjoner kan illustreres slik;



Figur 2.3: arbeidsprosess for egeninitierte produksjoner

Ved egeninitierte produksjoner vil det være en litt annen arbeidsgang. Her vil bedriften først starte med utvikling av ide, deretter utvikle ideen til en pilot eller andre måter som illustrerer ideen. Bedriften tar deretter med seg det utarbeidede materiale på et presentasjonsmøte, i bransjen kalt pitching møte. Deretter vil de få klarsignal fra den potensielle kunden om de er interessert eller ikke. Det må søkes om finansiering hvis prosjektet er avhengig av dette. Deretter vil produktutviklingen fortsette, og ofte går det en runde til med forhandlinger og fastlegging av pris før produksjonen så er solgt.

2.3 Markedet for TV-produksjoner

Markedet består i grove trekk av norske TV-kanaler som kjøper inn program, og produksjonsselskaper som tilbyr program. Det produseres årlig tusenvis av timer med norske TV-programmer. Programmene lages enten internt i TV-kanalene, eller av uavhengige produksjonsmiljø. For Animidas vil det være relevant å gå direkte til TV-kanalene, og operere som leverandør til et eller flere produksjonsselskaper.

2.3.1 TV

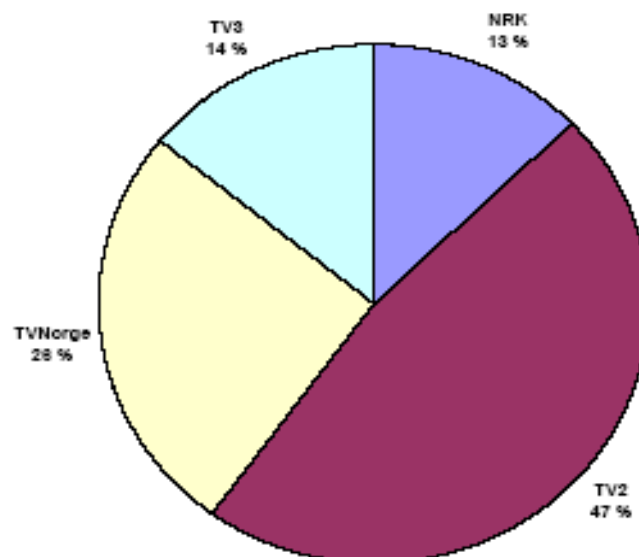
Det er fire kanaler som dominerer innkjøpssiden i markedet for norske TV- produksjoner. Målt i seeropplutning fordeler det seg slik:

Markedsandeler: (personer over 12 år)

NRK (inkl.NRK2) ca.	45%
TV2 ca.	30%
TVNORGE ca.	10%
TV3 ca.	6%

Øvrige kanaler har til sammen ca. 10 %

Målt i forhold til innkjøpsandelen fra det uavhengige norske produksjonsmiljøet, kan størrelsesforholdet illustreres slik:



Figur 2.4: Kanalenes andel av innkjøp fra eksterne norske produsenter i 2005 (Econs rapport, 2006)

Totalt betalte disse kanalene rundt 700 millioner kroner for uavhengige norskproduserte produksjoner i 2005

TV-kanalene kan i hovedsak gjøre innkjøp fra tre forskjellige leverandørkonstellasjoner:

- NRK
- Uavhengige norske produsenter
- Alle utenlandske produsenter

(tallene er hentet fra Econ rapport, 2006)

2.3.2 Utbydere

På tilbudssiden i markedet finnes det en lang rekke små og mellomstore selskaper som produserer ulike programtyper fra spillefilm og TV-drama til animasjon og dokumentar. At det er få og store kjøpere, og mange, og stort sett små leverandører, gjør at styrkeforholdet mellom tilbuds- og etterspørselssiden i markedet i utgangspunktet er skjevt. Norskproduserte programmer møter i tillegg sterk konkurranse fra utenlandske produksjoner. Enkelte sjangere, særlig animasjon, kortfilm og dokumentar, påvirkes av at mange ønsker å lage produksjoner ut fra personlig interesse og engasjement, ikke avkastning. Disse forholdene gjør at det er en betydelig ubalanse i markedet (Econ rapport, 2006).

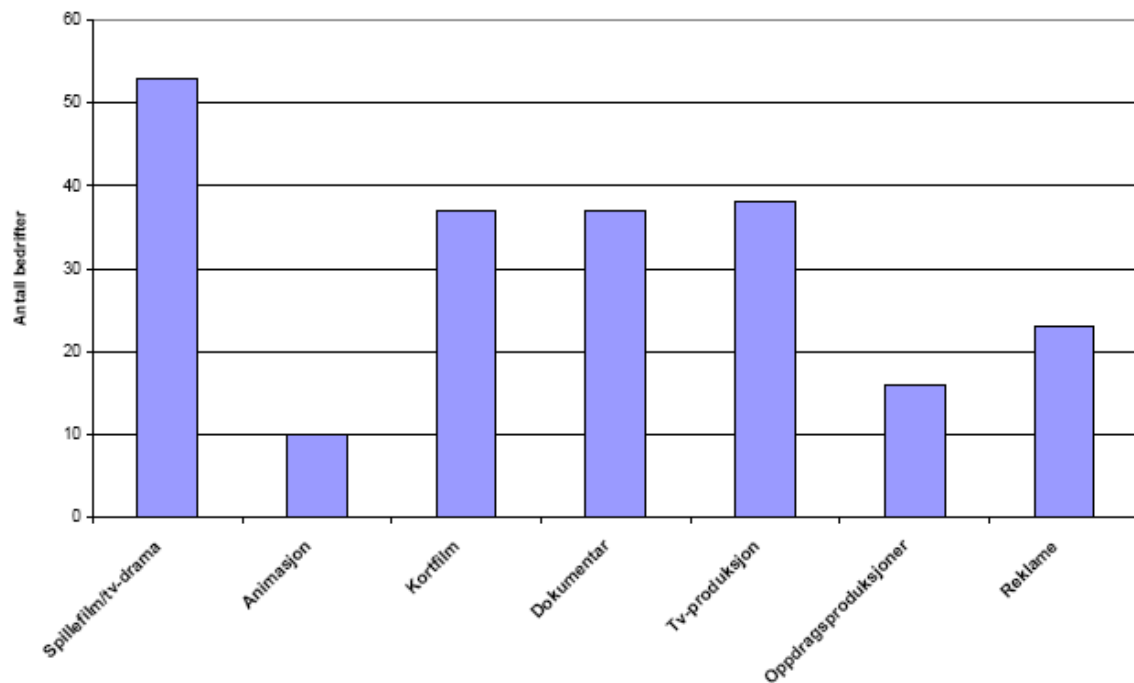
Mesteparten av animasjonsproduksjon i Norge blir i dag lagt til Oslo. Der finnes det flere profilerte animasjonsfirmaer med mye og bred erfaring. Animidas største konkurrenter er: Qvisten, Gimpville og The Chimney Pot. For Animidas vil utbyderne, altså konkurrentene, også være potensielle kunder for bedriften. Det vil si at per i dag vil disse produksjonsselskapene ikke være direkte konkurrenter, ettersom de ikke konkurrerer om de samme jobbene. Men i et fremtidig perspektiv vil de kunne gjøre det.

Produsentforeningen organiserer i overkant av 80 uavhengige produksjonsselskaper innen film- og TV-produksjon. I tillegg finnes det produksjonsmiljøer som ikke er medlemmer. Produsentforeningen har på sine hjemmesider en medlemsliste hvor det fremgår hva slags produksjon de ulike selskapene utfører. Dette er basert på medlemmenes egen vurdering.

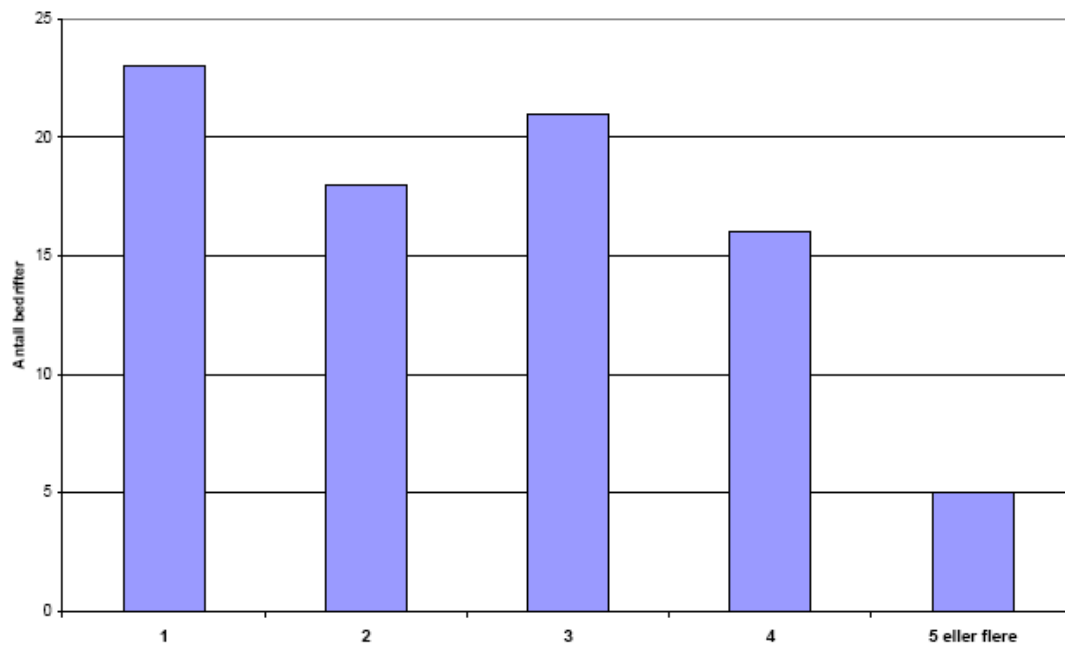
Følgende syv kategorier blir brukt:

- Spillefilm/TV-drama
- Animasjon
- Kortfilm
- Dokumentar
- Tv-produksjon (reality, dokusåpe og andre underholdningskonsepter)
- Oppdragproduksjoner (informasjonsfilm, opplæringsfilm o.l.)
- Reklame

(www.produsentforeningen.no)



Figur 2.5: Antall produksjonsselskap fordelt på sjanger (Econs rapport, 2006)



Figur 2.6: Antall sjangere per produksjonsselskap (Econs rapport, 2006)

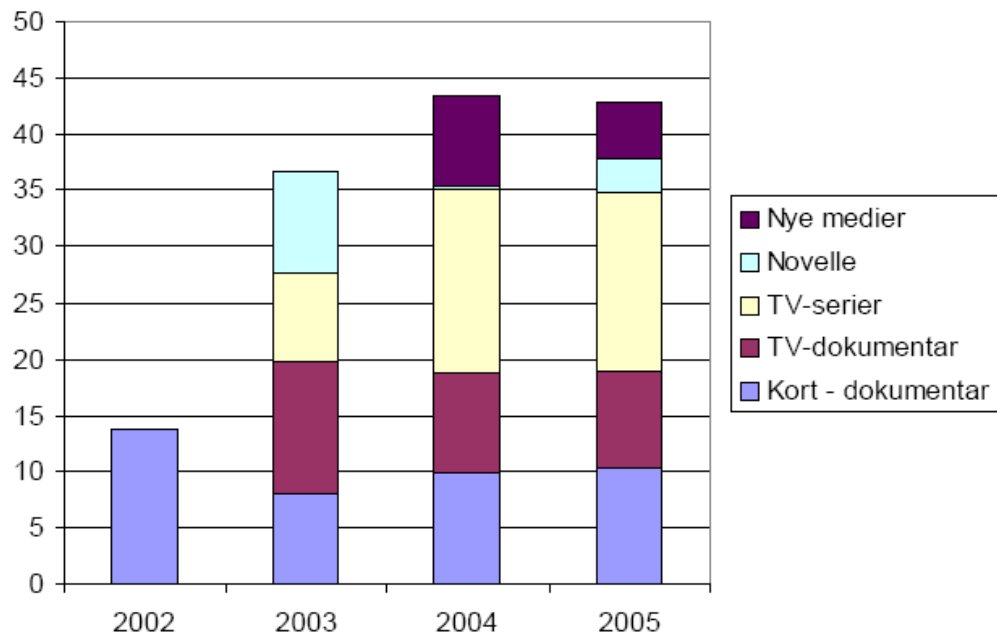
Fra figurene kan vi lese at det er ti registrerte bedrifter som tilbyr animasjon. Foruten disse finnes det mange mindre, ikke registrerte bedrifter og enkeltmannsforetak som tilbyr animasjon. Det fremgår ikke fra kilden hvem disse ti er. Enkelte selskaper er spesialisert, mens andre er generalister. Det vil si at noen produksjonsselskaper velger å rendyrke én sjanger, mens andre har kompetanse til å utføre produksjoner i flere sjangere.

2.4 Fond

Det finnes ulike fond hvor det er mulig å søke om støtte i form av: utviklingsstøtte, produksjonsstøtte og lanseringsstøtte /markedsføring. Vi har tatt med denne oversikten for å gi bedriften en innsikt i hvem disse fondene er og hva de kan tilby av tilskudd. Vi har lagt kravene disse fondene stiller til søknad, som vedlegg 5. De fondene det vil være relevant for Animidas å søke støtte hos, er de fond som gir generell prosjektstøtte - altså de som ikke begrenser seg til kun å støtte langfilm:

Nasjonale fond

- Norsk Filmfond
- Fond for lyd og bilde
- Norsk filmutvikling



Figur 2.7: Støtte til andre audiovisuelle produksjoner utenom langfilm (Econs rapport, 2006)

Støtten er trappet opp over tid etter hvert som det er opprettet nye støtteordninger, blant annet for TV-produksjoner og nye medier. Støtten utgjorde totalt noe under 45 millioner kroner i 2004. Støtten til TV-dokumentar og TV-serier er størst blant disse støtteordningene med et støttebeløp på om lag 25 millioner kroner både i 2004, og i 2005.

2.5 Norsk filmfond

Norsk filmfond ble etablert 1. juli 2001, og forvalter statlige tilskuddsordninger for utvikling og produksjon av film, fjernsynsprogrammer og interaktive prosjekter. Fondet disponerte i 2006 om lag 267 millioner kroner.

TILSKUDDSORDNINGER

Norsk filmfond forvalter følgende tilskuddsordninger som vil være relevante for Animidas å søke støtte til;

- Tilskudd til prosjektutvikling og produksjon av kortfilm
- Tilskudd til prosjektutvikling og produksjon av fjernsynsserier

For å motta støtte må du oppfylle disse kravene for å defineres som et norsk uavhengig audiovisuelt produksjonsselskap:

- Har audiovisuell produksjon som sitt hovedformål
- Er registrert i Foretaksregisteret eller Enhetsregisteret som produksjonsselskap
- Ikke er knyttet til et kringkastingsselskap

Tilskudd til prosjektutvikling er for prosjekter som er på et tidlig utviklingsstadium. Formålet med denne tilskuddsordningen er å videreutvikle prosjekter til et nivå hvor produsenter og finansierer kan ta stilling til produksjon. Norsk Filmfond anser et utviklingsprosjekt som et selvstendig prosjekt som skal budsjetteres og beskrives uavhengig av produksjon.

Tilskudd til produksjon er for prosjekter som er bearbeidet frem til produksjonsbeslutning. Søknader om produksjonstilskudd må sendes inn før opptaksstart.

Det skal ellers være et rimelig forhold mellom produksjonsselskapets egenfinansiering, Norsk filmfonds tilskudd og annen finansiering. Egenfinansiering skal være risikovillig kapital. Søkeren plikter å opplyse om eventuelle andre, herunder søknad om, offentlige tilskudd til prosjektet som ikke fremgår av finansieringsplanen. Norsk filmfond opererer ikke med søknadsfrister for denne tilskuddsordningen.

KORTFILM

Med kortfilm forstås en film som har visningstid på under 72 minutter og som er produsert primært med henblikk på visning på kino, i fjernsyn eller gjennom andre medier.

FJERNSYNSSERIER-DRAMA OG DOKUMENTAR

Med fjernsynsserier forstås produksjon av episoder ment for visning i fjernsyn, enten disse er avsluttede episoder satt i serie,

eller ett handlingsforløp inndelt i episoder. Det opereres heller ikke med søknadsfrister for produksjonstilskudd til dramaserier for fjernsyn.

For å kvalifisere for produksjonstilskudd til en fjernsynsserie, må produsenten inngå en samfinansierings-avtale og en visningsavtale med et norsk fjernsynsselskap. Visningsavtalen skal reflektere at TV-selskapet har et begrenset antall visninger over et begrenset antall år. Samfinansierings-avtalen skal blant annet definere TV-selskapets finansieringsandel og deres eventuelle andel av overskudd fra utnyttelse av produsentenes rettigheter.

(www.norskfilmfond.no)

2.5.1 Fond for lyd og bilde

Fond for Lyd og bilde ligger under Norsk Kulturråd. Fondet formål er å gi rimelig godtgjørelse til rettighetshaver for lovlig kopiering til privat bruk av blant annet videogrammer. Fondet gir dessuten støtte til produksjon og formidling av innspillinger i lyd og/eller bilde. I 2004 ble det bevilget støtte til produksjon og formidling av film og video på 8 millioner kroner.

TILSKUDDSORDNINGER

Fond for lyd og bilde forvalter følgende tilskuddsordninger som vil være relevante for Animidias å søke støtte til;

- utarbeidelse av manus for film
- film/video produksjon
- markedsføring av film

Det kan søkes om prosjektstøtte til de halvårlige fristene 1. februar og 1. september.

(www.fondforlydogbilde.no)

2.5.2 Norsk filmutvikling

Norsk filmutvikling ble etablert 1. januar 2002 som en videreføring av Statens studiesenter for film. Norsk filmutvikling har som mål å være et kompetanse- og utviklingscenter for det norske filmmiljøet. Virksomheten forvalter bl.a. tilskudd til manusutvikling, og arrangerer kurs og etterutdanning av filmarbeidere.

TILSKUDDSORDNINGER

Norsk Filmutvikling forvalter følgende tilskuddsordninger som vil være relevante for Animidas å søke støtte til;

- Manuskriptutviklingsstøtte til kortfilm
- Deltakelse på kurs i utlandet
- Filmrekrutteringsstipend

Det blir gitt tilskudd til alle stadium i utviklingsprosessen, og det kan ytes tilskudd til deltakelse på kurs og verksteder innen manuskriptutvikling. Det blir normalt ikke gitt tilskudd til manuskriptutvikling for prosjekt som allerede har mottatt tilskudd av Norsk filmfond

Det kan gis tilskudd til deltakelse på kurs i utlandet for å ta vare på talent- og kompetanseutvikling innen film-, fjernsyns og multimedieområdet, der Norsk filmutvikling ikke har tilsvarende tilbud til den profesjonelle filmbransjen.

Profesjonelle film- og TV-forfattere kan få tilskudd til utvikling og tilpassing av fiksjons- og dokumentarmanuskript for kino-distribusjon og til utvikling av manuskript til TV-drama eller TV-dokumentarer.

(www.nfu.no)

3 Teori



3 Teori

Det vil i dette kapitlet bli presentert et teoretisk fundament som er ment å skape en god plattform for videre behandling av den empiri vi får gjennom intervju av de aktuelle bedrifter. Teoriene tar for seg grunnleggende strategier for å danne utgangspunkt for bedriftens strategiske valg. Videre tar vi for oss kundeadferd, kundesegmentering og posisjonering for å kartlegge hvordan bedriften skal få mest mulig ut av sitt markedstilbud. Produktutvikling vil hovedsaklig ta for seg prosessene som inngår i utvelgelse av ideer, slik at bedriften gjennomfører denne prosessen på en måte som vil øke sjansene for suksess.

Ettersom bedriften befinner seg på et marked med en liten kundemasse vil vi avslutte kapitlet med å ta for oss relasjonsbygging, slik at bedriften på best mulig måte kan holde på sine kunder ved å skape gode kunderelasjoner.

3.1 Generelle strategier

Strategien sier noe om hvilken vei en bedrift skal gå for å nå de målene de har satt. Porter (1987) beskriver tre grunnleggende strategier som kan danne et godt utgangspunkt for de strategiske valgene Animidas må ta for å lykkes på markedet.

3.1.1 Kostnadslederstrategi

De laveste produksjons og distribusjonskostnadene gjør at bedriften kan sette seg mål om lavere priser enn konkurrentene for deretter å sikre seg en god markedsandel. Ulempen ved denne strategien kan være at man blir utkonkurrert ved konkurrentenes enda lavere priser.

3.1.2 Differensieringsstrategi

Bedriften satser på å bli ledende på områder som har høy verdi på markedet. Bedriftens sterke sider blir rendyrket slik at man kan oppnå den differensieringen som passer best. Dette kan være for eksempel være kvalitet, service, teknologi eller design.

3.1.3 Fokusstrategi

Bedriften fokuserer på ett eller flere mindre segmenter. Deretter gjør den rede for behovene til segmentene for så å bli en kostnadsleder eller differensiere seg innenfor disse.

3.2 Konkurransestrategier

For å kartlegge hvordan Animidas kan posisjonere seg i forhold til andre produksjonsselskap på TV- markedet vil det være naturlig å ta for seg de fire konkurransestrategiene til Porter(1987): Markedsleder, markedsutfordrer, markedsfølger og nisjestrategi.

3.2.1 Markedsleder

Markedsledere kan utvide totalmarkedet ved å tiltrekke seg nye brukere, finne nye anvendelsesområder for produktet eller øke forbruket av produktet. Markedslederen kan også forsvare markedsandelen sin ved innovasjon, forsvar eller angrep. Ved å ta markedsandeler fra konkurrenter får markedslederen utvidet markedsandel. Denne strategien blir benyttet som en målestokk for de andre tre strategiene.

3.2.2 Markedsutfordrer

En markedsutfordrer kan angripe både markedslederen og mindre konkurrenter for å vinne terreng. Markedsutfordreren må først definere sitt strategiske mål og definere hvem han vil angripe. Når en markedsutfordrer skal velge en generell angrepsstrategi har den fem forskjellige måter å angripe på: Frontalangrep, bedriften kan angripe der motstanderen er sterk. Dette krever stor styrke. Flankeangrep, bedriften kan angripe der motstanderen er svak. Omringning, bedriften forsøker å ta flere av motstanderens områder. Omgåelsesangrep, bedriften erobrer områder som ikke er betjent fra før. Geriljakrigføring, her rettes det små, hyppige angrep mot motstanderen for å irritere og demoralisere denne til egen fordel. Ved kombinasjon av flere strategier vil markedsutfordreren lykkes over tid.

3.2.3 Markedsfølger strategi

Markedsfølgeren følger etter markedslederen. En markedsfølger må vite hvordan en kan holde på kunder og sikre seg en rimelig andel av nye kunder. Den bør holde noe avstand fra markedslederen samtidig som den differensierer seg noe. Markedsfølgeren kan utarbeide selvstendige strategier og velge målgruppe som den kan betjene bedre enn markedslederen.

3.2.4 Strategier for nisjebedrifter

Nisjebedrifter er ofte små bedrifter som har tilpasset seg segmentets spesielle behov. Disse bedriftene blir ledere på et lite marked eller en nisje. Hovedideen bak nisjevirkosomheter er spesialisering. Det vil være aktuelt å være sterk i flere nisjer parallelt for å overleve på markedet. Nisjebedrifter skal fokusere på, å skape nisjer som utvides og beskyttes. Følgende spesialistroller kan en nisjebedrift velge;

- Spesialist på sluttbruker
- Spesialist på vertikalt nivå
- Spesialist på kundestørrelse
- Spesialist på spesielle kunder
- Geografisk spesialist
- Spesialist på et produkt eller en produktserie
- Spesialist på produktsærtrekk
- Spesialist på oppdrag
- Spesialist på kvalitet-pris
- Spesialist på service
- Spesialist på én kanal

(Kotler, 2005)

3.3 Kjøpsatferd på bedriftsmarkedet

Kjøpsatferd kan defineres som den beslutningsprosessen som formelle organisasjoner går gjennom når de skal finne frem til hvilket behov de har for kjøp av varer og tjenester, identifisere, vurdere og selge blant alternative merker og leverandører (Webster og Wind, 1987).

De viktigste kjennetegnene for kjøpsatferd på bedriftsmarkedet er:

- Mer rasjonell og profesjonell atferd
- Svingende etterspørsel
- Færre og større kjøpere
- Geografisk konsentrasjon
- Flere personer påvirker kjøpsprosessen
- Tettere relasjoner mellom selger og kjøper
- Mindre reklame, mer personlig salg

Personlig salg er helt avgjørende på bedriftsmarkedet. Prisen blir mer fleksibel og kjøpsprosessen går mer ut på forhandlinger. En profesjonell innkjøper må ta mange beslutninger. Man kan skille mellom tre typer kjøpsituasjoner:

- Rent innkjøp som er en kjøpsituasjon hvor kunden sender inn bestillinger regelmessig. Her vil automatiske ordre bli innført slik at leverandøren sparer leveringstid
- Overveid gjenkjøp er kjøpsituasjoner hvor kjøperen ønsker å forandre på produktspesifikasjonen, priser, leveringsbestemmelser eller andre forhold. Det er flere beslutningstakere hos begge parter. Leverandøren anstrenger seg for å ikke miste kunden. Andre leverandører ser en mulighet til å komme med bedre tilbud til kunden. Kjøperen må ta beslutninger om produktspesifikasjoner, øvre prisgrenser, leveringsbetingelser, leveringstider, servicenivå, betalingsbetingelser, bestillingskvantum, akseptable leverandører og tilslutt leverandørutvelgelse.
- Nyanskaffelse er en kjøpsituasjon hvor bedriften kjøper en vare eller tjeneste for første gang.

Det finnes to grunnmodeller i bedrifter kjøpsatferd; Kjøpssenteret og kjøpsfasene. Kjøpssenteret er selve kjernen i innkjøpsprosessen i en bedrift. I de aller fleste tilfeller vil en selger ha verken tid eller ressurser til å nå alle i kjøpssenteret. Små bedrifter konsentrerer seg om å nå de viktigste påvirkerne kjøpssenteret.

Kjøpssenteret består av syv roller:

1. Initiativtakere er de som ser at det er behov for noe
2. Brukerne er de som skal bruke varen eller tjenesten
3. Påvirkerne er de som har innflytelse på beslutningen
4. Beslutterne er de som har kontakt med leverandør og som bestemmer hvilke produkter som skal kjøpes og hvilke leverandører en skal bruke.
5. Godkjenner er den som godkjenner forslagene fra beslutterne
6. Innkjøpernes viktigste rolle er å velge leverandør og forhandle med dem
7. Portvakter er de som har makt til å hindre informasjonsstrømmen til kjøpssenteret, for eksempel innkjøpssjefer, resepsjonister og sentralbordbetjening.

De er fire faktorer som har stor påvirkning på kjøpssenteret i en bedrift: Ytre forhold, bedriftsinterne forhold, mellommenneskelige forhold og individuelle forhold. Kjøpere må følge med på utviklingen utenfor sin egen bedrift og forandringene som skjer kontinuerlig. Kjøperne oppgraderer kjøpsfunksjonen innad i bedriften og den blir mer profesjonell. Innkjøperne får mer tverrfunksjonelle roller og ved store bedrifter er det flere innkjøpere. Gruppen med innkjøpere består av forskjellige mennesker som sammen skal bestemme seg for hva de skal kjøpe inn. Enhver beslutningstaker har personlige motiver, oppfatninger og preferanser som påvirkes av alder, inntekt, utdanning, stilling, personlighet, risikovilje og kultur. I tillegg til alt dette finnes det forskjellige kjøpestiler blant beslutningstakerne. Blant annet, «Jeg vet best», «Jeg vil ha det beste» og «Jeg vil ha alt gjort»

Kjøpsfasen består av:

1. Problem-/behovserkjennelse

Kjøpsprosessen starter når kjøperen oppdager et behov som kan løses.

2. Generell behovsbeskrivelse

Kjøperen finner ut hvor mange behov den har

3. Produktspesifikasjon

Kjøperen bestemmer seg for egenskapene produktet skal ha

4. Leting etter leverandører

Kjøperen finner frem til de mest aktuelle leverandørene

5. Tilbudsforespørsel

Kjøperen ber de kvalifiserte leverandørene om å komme med tilbud. Etter å ha vurdert tilbudene inviterer kjøperen til en presentasjon.

6. Valg av leverandør

Før de bestemmer seg for en leverandør, beskriver kjøpscenteret de egenskapene som de ønsker å se hos en leverandør og angir hvor viktige de er i forhold til hverandre.

7. Spesifikasjon av bestillingsrutiner

Etter at kjøpscenteret har bestemt seg for leverandør, forhandler innkjøperne om den endelige bestillingen

8. Oppfølging

Kjøperen har regelmessig resultatoppfølging med sine faste leverandører. Dette går på tilbakemeldinger til leverandøren

3.4 Markedssegmentering

Etter vi har funnet ut mer om kjøpsatferden til kundene, er det naturlig å dele kundene inn i segmenter. Teoriene vil ta for seg segmentering av bedriftsmarkedet.

«Et markedssegment består av en kundegruppe der kundene har omtrent de samme behovene» (Kotler, 2005)

I begynnelsen må bedriften segmentere på makronivå for å finne hvem kundene er, dette vil innebære at de segmenterer etter

demografiske kriterier som bransje, størrelse og lokalisering. Deretter kan bedriften segmentere på mikronivå hvor de kan segmenterer etter blant annet kjøpskriterier. Etter en bedrift har funnet hvilke markedssegmenter den har størst mulighet til å lykkes i, må bedriften bestemme hvor mange og hvilke segmenter den skal satse på. Ved evaluering av ulike segmenter må bedriften se på to faktorer; mål og ressurser.

Når bedriften har evaluert forskjellige segmenter kan den benytte fem måter å velge målgrupper på:

- **Konsentrasjon om ett enkelt segment**
Ved konsentrert markedsføring får bedriften stor innsikt i segmentets behov og dette vil resultere i en sterk posisjon i markedet
- **Selektiv spesialisering**
Bedriften velger ut noen få segmenter som er passende og attraktive. Det vil ikke være nødvendig med synergi mellom de ulike segmentene. Ved at man velger en slik strategi med flere segmenter har den fordelen at de får spredd bedriftens risiko.
- **Produktspesialisering**
Bedriften utarbeider ett bestemt produkt som de selger til flere segmenter. Ulempen med dette vil være at produktet vil bli gjort overflødig av en helt ny teknologi.
- **Markedsspesialisering**
Bedriften konsentrerer seg om å dekke mange behov hos en spesiell kundegruppe.
- **Full markedsdekning**
Bedriften betjener alle kundegruppene ved å levere alle produktene de kan få behov for. I de fleste tilfeller er det kun store bedrifter som satser på en slik strategi.

I tillegg til dette er det fire andre hensyn man må ta når man vurderer og velger segmenter, etiske valg av målgrupper, innbyrdes forhold mellom segmentene og supersegmentene, trinnvise planer om å invadere nye segmenter og samarbeid mellom segmenter. Man må finne gode segmenter man kan bygge videre på i en markedsføringsprosess. For å kunne gjøre dette må man være klar over at ikke alt lar seg segmentere og man bør derfor lage en prosedyre for å velge segmenter. Vi har tatt utgangspunkt i Bonoma og Shapiros prosedyre for segmentering på bedriftsmarkedet.

Demografisk

1. Bransje: Hvilke industrier skal vi betjene?
2. Størrelse på bedriften: Hvor store bedrifter skal vi betjene?
3. Lokalisering: Hvilke geografiske områder skal vi betjene?

Operasjonelle variabler

4. Teknologi: Hva slags kundeteknologi skal vi konsentrere oss om?
5. Bruker- eller ikke brukerstatus: Betjene storforbrukere, middels eller småforbrukere?
6. Kundemuligheter: Skal vi betjene kunder som trenger mange eller få tjenester?

Innkjøpsfremstøt

7. Innkjøpsorganisering: Bør vi betjene bedrifter med en sentralisert eller desentralisert innkjøpsavdeling?
8. Bedriftens styre: Bør vi betjene bedrifter som er dominert av teknikk, økonomi osv?
9. Nåværende forhold: Bør vi betjene bedrifter vi har et godt forhold til, eller bør vi gå etter den mest ønskelige bedriften?
10. Generell innkjøpspolitikk: Bør vi betjene bedrifter som foretrekker leasing eller serviceavtaler?
11. Innkjøpsbetingelser: Bør vi gå etter bedrifter som ønsker kvalitet, service, pris?

Situasjonsbestemte kriterier

12. Hast: Bør vi betjene kunder som trenger rask, og plutselig levering eller service
13. Bestemte bruksområder: Bør vi konsentrere oss om noen av produktets bruksområder i stedet for alle?
14. Ordrestørrelse: Bør vi satse på å få store eller små ordre?

Personlig karakteristikk

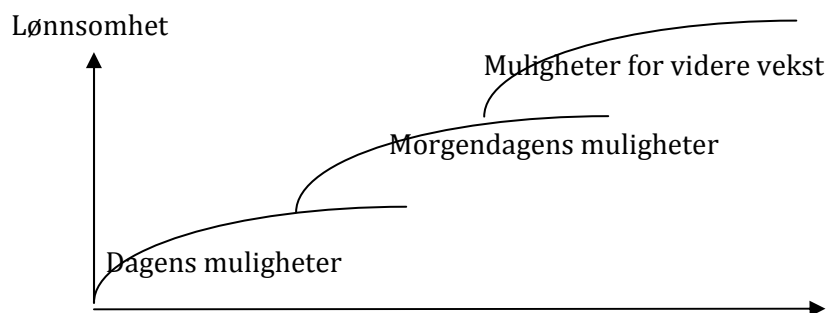
15. Likhhet mellom selger og kjøper: Bør vi betjene bedrifter der folk ligner på oss selv og har samme syn på ting?
16. Risikoinstilling: Bør vi betjene bedrifter som tar eller unngår risiko?
17. Lojalitet: Bør vi betjene bedrifter som viser høy grad av lojalitet til sine leverandører?

Figur 3.1: Bonoma og Shapiros prosedyre for segmentering på bedriftsmarkedet (Kotler 2005)

3.5 Posisjonering

Den valgte posisjoneringsstrategien må ta hensyn til hvilket segment man ønsker å henvende seg til og derfor er det naturlig å ta for seg posisjoningene i markedet etter man har segmentert kundene. Videre vil det være viktig for bedriften å differensiere markedstilbudet sitt til fordel for kunden.

En bedrift bør ha en god portefølje av aktiviteter som er lønnsomme og som sikrer videre drift. For å kunne se de optimale mulighetene for bedriften er det tre elementer man bør ta for seg for å få en god posisjon i markedet: Dagens muligheter, morgendagens muligheter og muligheter for videre vekst.



Figur 3.2: Bygge og opprettholde en god bedrift (Doyle, 2000)

Denne illustrasjonen viser at man kan øke lønnsomheten over tid ved å se på mulighetene fremover i tid. Dagens muligheter er de aktiviteter som bedriften benytter seg av for økt lønnsomhet. Målet med å posisjonere seg i forhold til dagens muligheter er å kunne forsvare bedriftens kjerneområder på en god måte. I dette stadiet bør man finne ut om aktivitetene er lønnsomme og forkaste alt som ikke fører til lønnsomhet. Morgendagens muligheter baseres på om bedriften kan trekke til seg nye kunder og markeder. På dette stadiet kan man se om man har gode muligheter for fremtiden. Dette vil gi bedriften store fordeler for neste trinn. For muligheten til videre vekst vil det være avgjørende for bedriften å legge langsiktige planer for å overleve på markedet. Man må benytte ulike strategier for å tilpasse seg fremtidens utvikling. For å kunne gjøre denne tilpasningen kan bedriften benytte blant annet markedsundersøkelser eller kunderelasjoner som de kan posisjonere seg i forhold til.

For å sikre bedriftens videre vekst er det viktig å fokusere på langsiktig lønnsomhet i forhold til dagens situasjon. Dersom man

posisjoneres seg ubevisst, vil man få en posisjonering som kanskje ikke vil være til fordel for bedriften.

Teoriene til Treacy og Wiersma (1994) sier at i hvert marked finnes det tre typer kunder: De som foretrekker at leverandøren ligger langt fremme på den teknologiske fronten, de som mener at produktet som leveres skal være pålitelig i bruk og de som vil at leverandøren skal dekke deres individuelle behov. De har foreslått tre verdidisipliner for posisjonering.

- Bedriften kan bli produktleder
- Bli den bedriften som har de mest driftssikre produktene
- Det kundenære firmaet

Dersom bedriften skal gå lenger enn selve posisjoneringen bør de differensiere seg fra konkurrentene. Differensiering defineres som en prosess der man utformer ett sett med meningsfylte og verdsette forskjeller som skiller firmaets tilbud ut fra konkurrentenes. (Kotler, 2005)

Teorien til Crego og Schiffrin (1995) beskriver en tretrinnsprosess hvor kundeorienterte bedrifter bør studere hva kunden verdsetter for så å forberede et tilbud som overgår deres forventninger. Bedriften må starte med å definere en kundeverdmodell hvor de lager en liste over alle de produktene og servicefaktorene som kan påvirke verdioppfatningen til kundene. Deretter må bedriften bygge opp et kundeverdihierarki hvor de stedfester hver faktor til enten grunnleggende, forventet, ønsket eller uforutsett. Til slutt må bedriften bestemme en kundeverdiinnpakning hvor de velger hvilke faktorer som gjør at de kan overgå konkurrentene og gjøre kundene sine fornøyde og lojale.

Bedrifter som opererer i en spesialisert bransje har mange muligheter for differensiering og hver mulighet kan være lønnsom. Her kan små bedrifter være like lønnsomme som de store. (Kotler, 2005) Bedriftene kan differensiere sitt markedstilbud ut ifra fem dimensjoner; produkt, service, personale, kanal og image.

Dersom bedriften skal differensiere seg etter produkt kan den velge ulike utformingsmuligheter som blant annet form, særtrekk og pålitelighet. Skal bedriften differensiere seg etter service vil det være naturlig å ta for seg hvordan man kan gjøre bestillingsprosess og levering på best mulig måte. Det vil også være viktig å fokusere på installasjon, opplæring og oppfølging. Ved differensiering etter personale vil bedriften fokusere på de

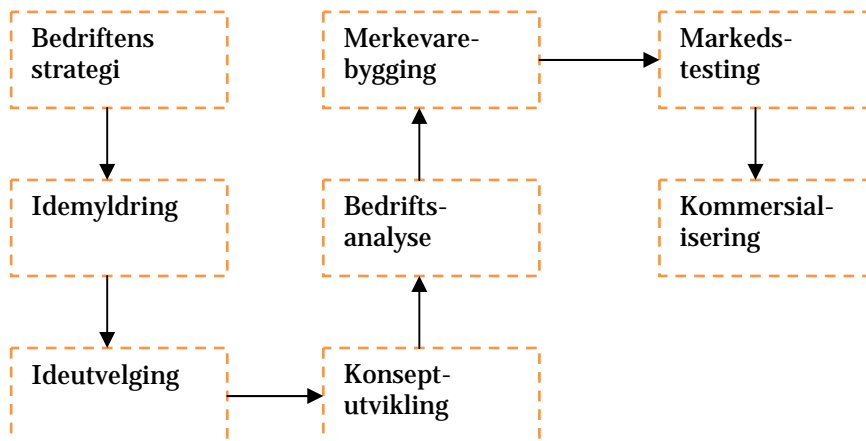
ansatte og sørge for at de får best mulig opplæring og at de kan møte kunden med god kompetanse, høflighet, troverdighet, pålitelighet, årvåkenhet og god kommunikasjonsevne.

3.6 Produktutvikling

Produktutviklingsprosessen er grunnlaget for å skape et enestående produkt av høy kvalitet. Ofte er veien lang fra ide til ferdigutviklet produkt. For å gjøre denne prosessen effektiv, er det viktig å følge en del prosedyrer. Det er viktig å ha fokus på hvordan man kan klare å utvikle bedre produkter for å møte kundens behov og tilfredstille kundenes forventninger til produktet.

For at en virksomhet, uansett størrelse, skal lykkes, må produktet være vellykket. Produktutviklingsteori er valgt ettersom det vil være relevant for Animidas å forstå bedre hvordan de kan utvikle produktet sitt på en lønnsom måte, samtidig som det tilfredsstiller kundens behov.

En produktutviklingsprosess bør deles i forskjellige faser for å sikre et optimalt produkt og redusere risikoen for feilvurdering. Selve prosessen kan illustreres ved hjelp av følgende figur;



Figur 3.3 Produktutviklingsprosessen (Doyle, 2000)

3.6.1 Bedriftens strategi

For at bedriften skal være innovativ er det viktig å legge fokus på ideinnsamling og ideutvikling. Bedriften må videre legge en strategi slik at dette blir en del av bedriftens generelle agenda.

3.6.2 Idemyldring

Produktutviklingsprosessen starter med at man leter etter ideer. Nye ideer kan komme fra ulike kilder som de ansatte selv, konkurrenter og leverandører. Kundens behov og ønsker er det naturlige utgangspunktet for leting etter ideer. Det er viktig at bedriften opparbeider seg gode rutiner på å ta i mot og samle ideer.

3.6.3 Ideutvelging

Ikke alle ideer som kommer frem er like gode. Det vil derfor være viktig å implementere en form for utvelgelsesmetode for å skille de gode fra de dårlige. En vanlig måte å gjøre dette på, vil være å vurdere potensialet til hver ide opp mot inntjeningsmuligheter og gjeldene strategi. Det er vanlig med to hovedformer for feil bedriften kan gjøre i en slik utvelgelsesprosess: Feil som gjør at man ikke klarer å forkaste prosjekter som er dømt til å mislykkes, eller at man forkaster ideer som ville medført suksess. Ved å beholde prosjekter som er dømt til å mislykkes vil man påføre bedriften en finansiell kostnad i form av utviklingskostnader. Ved å forkaste ideer som ville ført til suksess, vil kostnadene oftest overstige utviklingskostnadene.

3.6.4 Konseptutvikling

Attraktive ideer må videreutvikles til produktkonsepter. Produktkonseptet er en bearbeidet utgave av ideen som er uttrykt på en måte som er meningsfull for kunden. Det er viktig å finne ut av hvilket markedssegment man skal posisjonere produktet mot. Spørsmål man bør stille seg er: hvem ønsker å kjøpe produktet og hvor mye er de villige til å betale? For å differensiere produktet fra andre og møte kundens behov er det viktig at man klarer å posisjonere produktet til det mest gunstige segmentet i markedet. Når konseptet er bestemt vil bedriften forelegge produktkonseptet for en passende målgruppe og registrere deres reaksjoner. Konseptet kan presenteres symbolsk eller fysisk, men bør utarbeides slik at det på best mulig måte vil ligne det endelige produkt.

3.6.5 Bedriftsanalyse

Prosjektet må være godt nok for bedriften i forhold til posisjonering i markedet og lønnsomhet. Det er vanlig å utarbeide en strategiplan for lanseringen som inneholder beskrivelse av målgruppens størrelse, struktur og atferd. Deretter beregner man hvor lang tid prosjektet vil ta og den inntektsflyten man vil oppnå. Bedriften bør estimere kostnadene knyttet til prosjektet som en helhet, for å se om prosjektet ligger an til å være lønnsomt. På bakgrunn av disse analysene kan bedriften velge å gå for prosjektet, det vil si å utvikle produktet fullstendig, eller forkaste det.

3.6.6 Merkevarerbygging

Bedriften må ha et bevisst forhold til hvordan produktet underbygger den valgte strategi. Merkevarerbyggingen skjer gjennom produktet, men også i møte med kunden. Det vil være viktig å bygge bedriftens navn og assosiasjoner med dette, i kundenes hode på en positiv måte. Det er videre viktig at bedriften klarer å promotere verdien av produktet på en god måte.

3.6.7 Markedstesting

Produktet testes for å se hvor stort markedet er, hva kunden syntes om produktet og om de vil kjøpe det igjen. Omfanget av markedstesting vil variere fra hva slags produkt bedriften tilbyr og hvilket segment bedriften retter sitt produkt mot. Produkter som ikke er beregnet på massedistribusjon vil trenge mindre testing, om noe i det hele tatt. Omfanget av markedstesting vil også reduseres hvis bedriften er under sterkt tidspress og dersom kunden ikke trenger opplæring eller videre service på produktet.

3.6.8 Kommersialisering

Når bedriften har valgt å satse på produktet bør de utvikle produktet i forhold til det kunden har gitt uttrykk for at de ønsker seg. Derfor gjør bedriften disse ønskene om til en liste hvor de vurderer hvilke tekniske egenskaper produktet skal ha. Bedriften vil da ha en god oversikt over den videre produktutviklingen og om produktet lar seg gjennomføre teknisk og kommersielt. Bedriften kan velge å lansere sitt produkt og markedsføre det ved hjelp av markedsføringskampanjer eller presentasjoner og demonstrasjoner.

3.7 Relasjonsbygging

En kunderelasjon er i utgangspunktet en eller flere *transaksjoner* mellom kunde og leverandør (Selnes, 1993). For Animidas vil det imidlertid være mer relevant å ta for seg kunderelasjon som en *holdning* kunden har til en gitt leverandør.

Denne teorien er relevant for å se på hvordan bedriften som leverandør av animasjon kan oppnå mer stabile og forutsigbare inntekter ved å øke sannsynligheten for at kunden vil være lojale mot bedriften i fremtiden.

3.7.1 Kunderelasjoner

En kunderelasjon er sammensatt av flere komponenter som uttrykker følelser eller ønsker hos kunden overfor leverandøren. De viktigste komponentene i en slik relasjon er; tillit, tilfredshet, merverdi, åpenhet og ærlighet, langsiktighet og at kunden blir en ambassadør for bedriften.

Tillit er det mest sentrale i en god kunderelasjon. Kunden må kunne stole på sin leverandør ettersom de ofte mangler faglige forutsetninger og tid for å vurdere leverandørens produkt. Denne tilliten bygges over tid og gjennom en serie episoder. Det vil være viktig med kundens grad av *tilfredshet* med tidligere leveranser. Tilfredshet skapes ved å innfri de forventninger kunden har til leveransen. Kundens forventninger vil påvirkes av den erfaringen de har fra andre områder, for eksempel fra andre leverandører. *Merverdi* skapes ved at kunden føler de får mer ut av kunde-forholdet enn den konkrete leveransen. Man kan altså skape en merverdi for kunden ved å overgå kundens forventning til leveransen ved for eksempel å tilby «det lille ekstra». Videre vil en god kunderelasjon kjennetegnes av *åpenhet og ærlighet* ved at man kan snakke åpent om problemer og gleder som angår begge parter. For bedriften vil det være viktig at kunden tenker på forholdet som noe varig, og se et *langsiktig* utbytte av relasjonen til bedriften. Hvis kunden naturlig anbefaler bedriften til andre, vil dette være bevis på kvaliteten på relasjonen. Leverandøren har da fått en *ambassadør* for bedriften sin.

3.7.2 Gode kunderelasjoner

For å utvikle en kundeforbindelse til å bli mer relasjonsorientert er det spesielt fire områder bedriften kan gripe fatt i (Selnes, 1993):

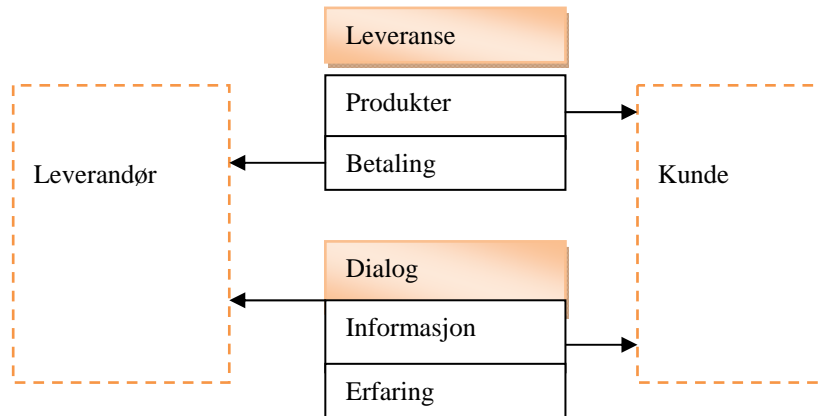
- Tilpasning
- Engasjement
- Troverdighet
- Problemløsning

En leverandør kan gjøre *spesialtilpasninger* til en kunde i form av ulike fysiske tilpasninger som produkt, utstyr eller prosesser. Kunden kan også gjøre tilpasninger i den grad det har verdi innenfor relasjonen. En fremgangsmåte for å finne mulige tilpasningsområder kan være å analysere kundens verdier. I en slik analyse stiller man spørsmål om hvilke av kundens hovedproblemer bedriften kan bidra til å løse. *Engasjement* i kundeforholdet vil gjøre at kunden føler seg spesiell. Det er viktig at bedriften setter kundens ønsker først, bidrar med et oppriktig engasjement og villighet til å hjelpe kunden med å løse problemet eller behovet. Bedriften kan skape en *troverdighet* hos kunden ved å levere den kvalitet som er lovet til avtalt tid. Videre må bedriften ha en ekspertise som kunden oppfatter som tilstrekkelig. Kunden bør oppleve at leverandøren har greie på det de selger og har mer kunnskap om det enn dem selv. Bedriften bør fokusere på relativ kunnskap og ikke absolutt kunnskap. Enkelte mennesker har også en væremåte som inngir tillit. Vilje til å finne løsninger er viktig for en leverandør. Gjennom en god dialog vil kunden forstå leverandørens kompetanse og leverandøren vil forstå kundens behov. Dette vil gjøre det lettere å finne frem til gode løsninger og leverandørens *problemløsning* vil dermed ha mulighet til å bli kvalitet –og verdimestige høyt for kunden. Dersom det i en slik dialog oppstår konflikter er det viktig å finne konstruktive løsninger hvor man deler ansvar. Bedriften skal lære av dette slik at det ikke gjentar seg.

Det er viktig å følge opp kunden etter at produktet er levert og at kunden er fornøyd med det leverte produktet. Mange bedrifter har en tendens til å regne med at kundene er fornøyde og lojale. Det er i denne perioden kunden får erfare hvordan produktet fungerer og forventer å få verdi for de pengene de har investert. Ifølge Selnes (1993) finnes det mange selgere som ved hjelp av oppfølging av gamle kunder har gjort stor suksess. Å ta vare på kundene sine og skape en god kundedialog er svært viktig. Det viktigste er at bedriften ser behovet for en kontinuerlig tilbake-

melding fra sine kunder for så å ta det til etterretning til senere leveranser.

Kunderelasjonen er bygget opp av to hovedsystemer:



Figur 3.4: Leverandør-Kunde-relasjon med et leveringssystem og et dialogsystem (Selnes, 1993)

3.7.3 Leveransesystemet

Leveransesystemet er bygget opp rundt selve leveransen av det konkrete produktet og betalingene for dette. Alle kunder har spesielle behov og krever spesielle løsninger eller tilpasninger.

3.7.4 Dialog systemet

Det vil ikke være noen selvfølge at en kunde fortsetter sin kunderelasjon. Drivkraften er alltid hvordan bedriften klarer å løse kundens problem i tillegg til at kostnadene blir dekket. Leverandøren sender informasjon både før, under og etter produktleveransen. Det er en forutsetning at leverandøren lærer av den tilbakemeldingen han får av kunden. Man kan velge å ha et passivt forhold til sine kunder, og dermed vil dialogsystemet bli styrt av tilfeldigheter, eller man kan velge å ha et aktivt forhold til sine kunder og dermed vil dialogsystemet bli et strategisk viktig virkemiddel. Da vil bedriften se at de kan påvirke kundens erfaringer og sikre kundetilfredsheten. Disse to systemene vil innfiltrere i hverandre. Det er viktig at bedriften er bevisst på disse systemene og prøver å gjøre de så gode som mulig.



Kotler (2005) nevner seks grunnleggende krav for å danne sterke kundebånd:

- Planlegging og ledelse av arbeidet med å få fornøyde og trofaste kunder må skje med deltagelse fra alle berørte avdelinger i bedriften
- Kundens «stemme» må være med i alle beslutningsprosesser
- Skap overlegne varer, tjenester og erfaringer for målgruppen
- Organiser og gjør en database som inneholder informasjon om individuelle kunders behov, preferanser, kontakter, kjøpfrekvens, og tilfredshet tilgjengelig
- Gjør det lett for kundene å få kontakt med de rette vedkommende i bedriften for å gi uttrykk for sine behov, oppfatninger og klager
- Opprett belønningssystem for fremragende medarbeidere

4 Metode og forskningsdesign



4 Metode og forskningsdesign

Dette kapittelet omhandler metode i forbindelse med gjennomføringen av de kvalitative intervjuene. Det vil her redegjøres for overordnet informasjon omkring valgt metode, datainnsamling og utvalgs-kriterier.

4.1 Metode

Hensikten med en markedsanalyse er å kartlegge markedet og skaffe informasjon om dets behov. Ved å ha de riktige fremgangsmåtene og gode forutsetninger for bearbeidelse og analyse av data, vil man kunne oppnå kunnskaper om markedet som ikke ellers vil være tilgjengelig for bedriften. For å ha de beste forutsetninger for både utarbeidelse og bearbeidelse av markedsundersøkelsen vil det være en forutsetning å ha god kunnskap om emnet, og en klar problemformulering.

Det er hovedsakelig to forskjellige metoder å samle inn data på, primærdata og sekundærdata. Metodene skilles ved at primærdata er det man klarer å hente inn på egenhånd, mens sekundærdata er det man henter fra andre kilder og tidligere utførte undersøkelser av andre.

Den primære datainnsamling kan grovt sett deles inn i to forskjellige kategorier, kvalitative og kvantitative data. Cooper og Shcindler (2003) kaller resultatene fra disse undersøkelsene henholdsvis for «bløt» og «hard» data, for å illustrere forskjellen mellom disse metodene.

Kvantitative undersøkelser produserer «hard» data, å søker gjerne generalisering samt kartlegging av spredning innen en gitt populasjon omkring et gitt emne eller tema, en felles forståelse eller segmenter innen gruppen. Av denne grunn er kvantitative undersøkelser basert på et langt større antall respondenter enn kvalitative undersøkelser. Kvalitative undersøkelser karakteriseres ved at de inneholder informasjon som ikke lar seg kvantifisere. De kvalitative undersøkelsene må forstås og tolkes underveis i prosessen. I kvalitative undersøkelser sikter man etter forståelse, fordypelse og forklaringer. Kvantitativ data er «hardere» på den måte at de er mer konkrete enn det kvalitative data er.

4.2 Datainnsamling

I prosessen med innsamling av data har vi hovedsaklig benyttet oss av primærdata for å sikre oppgaven en sterkere grad av reliabilitet. Hovedvekten av informasjonssamlingen i oppgaven bygger på kvalitative undersøkelser med potensielle kunder for oppdragsgiver. Ettersom det ikke var noen forkunnskaper om emnet animasjon i prosjektgruppen ble det lagt vekt på å innhente og tilegne seg både produksjonsmessig, bransjemessig og historisk kunnskap om dette i startfasen av prosjektet. Videre ble det holdt møte med oppdragsgiver for å få oppgaven så relevant som mulig for bedriften. Datainnsamlingen har vært preget av åpenhet og fleksibilitet og har vært en kontinuerlig prosess gjennom hele prosjektet. Det er blitt innhentet informasjon i form av:

- Personlig intervju
- Telefonintervju
- E-post
- Sekundærdata

Det er altså blitt benyttet både primær – og sekundærdata i prosjektet. Primærdata er informasjonen vi har fått i de gjennomførte intervjuene. Sekundærdataen har hatt sin hovedvekt på ulike faglitteratur innenfor markedsføring. Vi har i tillegg til dette benyttet oss av sekundærdata som artikler, forum, hjemmesider, tidligere studentprosjekter og statistikker.

4.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en overordnet plan for hvordan undersøkelsen vår skal gjennomføres. Utgangspunktet for designet er undersøkelsesproblemet;

«Hvordan skal Animidas bli foretrukket som leverandør av animasjon til TV-markedet?»

Valget av design avhenger av hvor mye vi vet om område og hva vi har tenkt å få frem av analysen. Det er vanlig å skille mellom tre typer design: Eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design.

4.3.1 Eksplorativt – utforskende design

Eksplorerende design betyr og utforske, og ved bruk av en slik metode er det selve fenomenet eller tendensene i markedet som utforskes. Eksplorativt design blir gjerne brukt dersom beslutningstager vet lite om viktige områder knyttet opp mot undersøkelsen for å kunne utforske temaet nærmere. Ved bruk av eksplorativt design har man ikke klare forkunnskaper om sammenhenger, teori, eller modeller som kan benyttes som utgangspunkt i arbeidet. Vanlige måter å samle inn informasjon på vil da være kvalitative dybdeintervjuer og gruppesamtaler, avhengig av problemområdet. Ofte blir også sekundærdata benyttet for økt forståelse rundt temaet

4.3.2 Deskriptivt – beskrivende design

Deskriptivt design blir gjerne brukt dersom det foreligger en grunnleggende forståelse av temaet som utforskes. Et slikt type design blir benyttet i tilfeller hvor man undersøker en eller flere variabler og sammenhengen mellom disse. Hensikten er å få frem en kvantifisert beskrivelse av markedet og dets omgivelser, dermed er det avgjørende at man vet på forhånd hvilke variabler og begreper man ønsker å beskrive.

4.3.3 Kausalt – årsak - virkning design

Kausalt design benyttes for å forklare hvilke innvirkninger ulike tiltak har på et resultat av studie objekt. Kausalt design blir derfor ofte referert til som et konkluderende design.

4.3.4 Valg av type design

Vi har i denne oppgaven benyttet eksplorativt design da vi i utgangspunktet visste lite om vårt problemområde. Målet var å forstå tendensene i markedet, tolke og trekke konklusjoner ut fra de resultatene undersøkelsene avdekket. Fremgangsmåten kan virke ustrukturert da vi fra starten av visste lite om hvilke kilder vi ville benytte oss av. Strukturen ligger i den kontinuerlige, kumulative læringsprosessen vi har fått gjennom intervjuene med ressurspersoner, gjennomførte dybdeintervju og innsamling og gjennomgang av sekundærdata.

4.4 Valg av metode

Gruppen har valgt å bruke både indirekte og direkte dybdeintervju i dette prosjektet. Dybdeintervju egnet seg godt for denne markedsundersøkelsen da informasjonen vi skulle innhente var på et bedriftsmarked, hvor respondentene var vanskelig å samle. Det ble også vurdert at informasjonen vi var ute etter var av så sensitiv karakter at det ville være vanskelig å få respondentene til å diskutere dette i for eksempel en fokus gruppe. I tillegg var det vesentlig for oppgaven å få tilgang til handlinger og hendelser som var relevante for undersøkelsens problemstilling, samt skaffe innsikt i konsekvenser av ulike strategivalg. Det var ikke noe mål å sammenligne enheter som man vil kunne gjøre ved å bruke kvantitative undersøkelser, men å få tilgang til den enkelte respondents kunnskap, erfaring og vurderinger rundt vår problemstilling om hvordan Animidas skal bli en foretrukket leverandør av animasjon til TV-markedet. Det ville vært optimalt å ha gjennomført personlig intervju med alle respondentene i denne undersøkelsen, men av tids og kostnadmessige årsaker ble det valgt telefonintervju og også intervju per e-post som alternative måter å få den informasjonen vi trengte fra de respondentene vi ville ha tak i. Dette var også en ønskelig måte å gjøre det på fra noen av respondentene. For mer om dybdeintervju se vedlegg 6.

4.4.1 Undersøkelsestype

For utarbeidelse av en undersøkelse av TV-kanalene og produksjonsselskapenes vurderinger rundt vår problemstilling, var det to typer undersøkelser som var aktuelle; tverrsnittundersøkelser eller longitudinelle undersøkelser. Hovedforskjellen på disse to undersøkelsestypene er tidsrommet som undersøkelsen utføres i. En tverrsnittundersøkelse er en undersøkelse som gjennomføres en enkelt gang, i et relativt kort tidsrom for å undersøke situasjonen slik den er der og da. En longitudinell undersøkelse er en undersøkelse som strekker seg over et større tidsrom, og har ofte flere målepunkter for å få et overblikk over utviklingen av trender over tid (Johannessen m. fl. 2004).

Det ideelle i vårt tilfelle ville vært en longitudinell undersøkelse av trender og utvikling i bransjen gjennom en panelundersøkelse slik at vi på den måten kunne få et bedre grunnlag for å trekke konklusjoner ved å identifisere over tid hvem, hvordan og hvorfor bedriftene endrer seg. På grunn av tidsmessige årsaker valgte vi derimot en tverrsnittsundersøkelse for å kartlegge

hvordan bransjen fungerer i dag, og hva slags muligheter det finnes på bakgrunn av dette.

4.4.2 Intervjuguide

Kvalitative undersøkelser må, på samme måte som alle andre undersøkelser planlegges. Jo grundigere planlegging, jo bedre kvalitet på undersøkelsen.

Dybdeintervjuene tok utgangspunkt i en utarbeidet intervjuguide som var skrevet på forhånd. Intervjuguiden kan struktureres fra ytterpunktene uformell/ustrukturert til strukturert. Den mest vanlige varianten ligger imellom, og er et halvstrukturert intervju. Graden av forhåndsstrukturering avhenger av hvor mye man vet på forhånd om hva man vil ha ut av intervjuene. Hvis man vet hva man ser etter, burde intervjuguiden planlegges slik at man på best mulig måte får ut det man er ute etter (Ryen 2002).

Prosjektgruppen utarbeidet to ulike intervjuguides, som ble tilpasset de to hovedsegmentene vi valgte å intervju. Intervjuguiden til de to hovedsegmentene ble først utarbeidet med relativt åpne spørsmål, og revidert med del-temaer hvor det var oppstilt underspørsmål til hvert del-tema ettersom det ble tydeligere hvilke aspekter det var viktigst å fokusere på. Intervjuguidene er oppbygd med tanke på å få informasjon fra respondentene uten at vi har innvirkning på deres vurdering av problemstillingen.

Intervjuguiden til markedsundersøkelse A: TV-kanaler, ble bygd opp med intensjon om å få kartlagt innkjøpsprosesser, mens hensikten med intervjuguiden til markedsundersøkelse B: Produksjonsselskaper, var å belyse strategivalg og muligheter for å operere som leverandør av animasjon til produksjonsselskaper i ulike markeder. De ulike intervjuguidene ligger som vedlegg 7.

4.5 Utvalg

For å velge ut hvem vi skulle gjennomføre dybdeintervjuer med startet vi med å undersøke ulike veier inn på TV-markedet. Det var viktig å kartlegge hvordan markedet fungerer, og hvor det er muligheter for en animasjonsbedrift å bidra med produksjoner. Vi startet derfor med å få tak i ressurspersoner som kunne hjelpe oss med å få ytterligere innsikt i bransjen. Vi valgte deretter å dele markedsundersøkelsen i to hovedsegmenter;

1. TV-kanaler
2. Produksjonsselskap

Utvelgelsesprosessen deretter var:

- Valg av bedrifter
- Valg av hvilken del av bedriften
- Hvem i bedriften

4.5.1 TV-kanaler

For å undersøke den mest direkte veien inn på TV-markedet startet vi intervjuprosessen med å ta for oss de fire største TV-kanalene i Norge. Vi ringte de ansvarlige for innkjøp av eksterne norske produksjoner og fremla vår problemstilling. Deretter ble det avtalt møte og vi sendte en skriftlig introduksjon av relevante aspekter rundt intervjuet på e-post, Denne e-posten inneholdt:

- Tema for intervju
- Hva undersøkelsen skulle brukes til
- Hvem vi er
- Opplysning om hvor lang tid (ca) vi regnet med intervjuet vil ta

E-posten finner du i vedlegg 8.

Denne delen av markedsundersøkelsen kalte vi «markedsundersøkelse A»

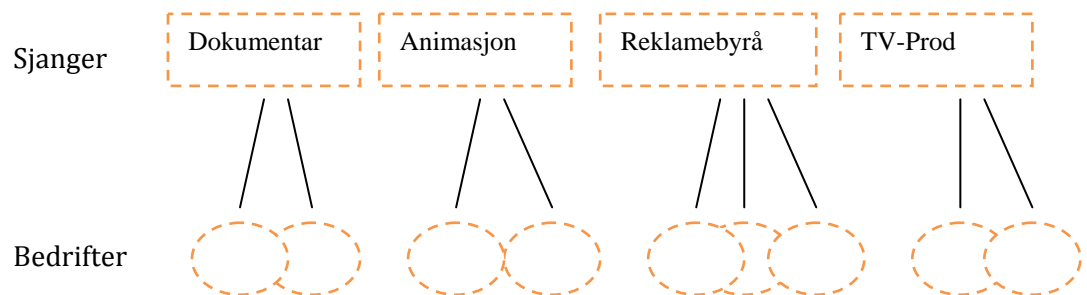
4.5.2 Produksjonsselskap

Ettersom etableringsbarrierene for å starte et produksjonsselskap er meget lave, er det vanskelig å få oversikt over hvor mange produksjonsselskaper det finnes. Vi tok derfor utgangspunkt i produsentforeningens lister og delte deretter

produksjonsselskapene inn etter en konkrete variabel; sjanger. Dette ble gjort for å forsikre oss om variasjon i utvalget. På samme måte som med TV-kanalene startet vi her med å vurdere hvem bedrifter vi skulle henvende oss til, deretter fikk vi tak i beslutningstakere i bedriften, oftest daglig leder eller prosjektleder.

Undersøkelsen av produksjonsselskaper er «markedsundersøkelse B».

Utvelgelsen av produksjonsselskapene kan illustreres slik;



Figur 4.1: Kvalitativt utvalg av produksjonsselskap

4.5.3 Utvalgskriterier

Ressurspersoner:

- Den som har mest å bidra med, eller den vi antar sitter inne med mest informasjon

TV-kanaler:

- TV-kanalene må kjøpe eksterne norske produksjoner
- Vi skal ha tak i beslutningstaker for innkjøp av norske eksterne produksjoner

Produksjonsselskap:

- Sjanger
- Relevante for innsalg av animerte løsninger
- det må være mulig å identifisere en person som har ansvaret for valg av leverandør samt innsikt i bedriftens virke og utvikling

4.6 Bearbeidelse av data

Vi har dokumentert alle personlige intervjuer, samt telefonintervjuer på diktafon, og det er deretter blitt skrevet referat på bakgrunn av den mest relevante informasjonen som er kommet frem i intervjuene. Referatene er skrevet kort tid etter hvert intervju, slik at analyse arbeidet var lettere ved at vi husket den mest relevante informasjonen fra intervjuet. Referatene fra intervjuene er sendt til respondentene for godkjenning, dermed er alle referatene som er brukt i rapporten lest og godkjent av respondenten. I tre tilfeller mente respondenten at informasjonen fra intervjuene var av så sensitiv karakter at de ikke ville vi skulle benytte det i rapporten, verken som referat eller lydfil. Disse intervjuene er dermed ikke vedlagt i rapporten, men er blitt brukt som grunnlag i beskrivelsen av empirien.

4.7 Respondenter

Markedsundersøkelse A: Intervju med TV-kanaler

Hensikten med markedsundersøkelse A var å kartlegge innkjøpsprosessen og barrierer og muligheter i forbindelse med dette. Det var derfor naturlig å henvende oss til innkjøpsavdelingen i TV-kanalene.

Ettersom kanalene opererer på ulike premisser valgte vi å utførte fem dybdeintervjuer med de fire største TV-kanalene i Norge, målt i innkjøp av eksterne norske produksjoner (Econ rapport, 2006). Under oppringningen spurte vi etter ansvarlig for innkjøp av eksterne norske produksjoner. Vi utførte eget intervju med NRK Barn og Ungdom, ettersom det meste av animasjon er rettet mot barn. Vi tok også kontakt med Beathe Daae i TV 2 Junior, hun responderte kun på e-post fordi hun hadde mye å gjøre. Det ble videre gjennomført intervju med innkjøpssjef i TV3 og TVNORGE, som ikke har egne produksjoner, men kjøper alt eksternt. For referat fra intervju med TV-kanaler se vedlegg 9.

Bedrift	Hvem	Intervjuform	Stilling
NRK	Fredrik Luihn	Personlig	Innkjøpssjef
NRK Barn og ungdom	Elin Raustøl	Personlig	Innkjøpssjef
TV 2	John Ranelagh	Personlig	Program-redaktør
TV 2 Junior	Beathe Daae	E-post	Prosjektleder
TV Norge	Nina Lorgen Flemmen	Personlig	Innkjøpssjef
TV 3	Janne Martinsen	Personlig	Innkjøpssjef

Figur 4.2: Utvalg av TV-kanaler

Markedsundersøkelse B: Intervju med produksjonsselskaper

Etter Animidas sitt ønske om å operere som et produksjonsselskap til TV-markedet så det var relevant for oss å intervju produksjonsselskaper både for å undersøke mulighetene for å operere som leverandører, men også for å få innblikk i vurderinger rundt valg av strategi.

For å se behovet for leverandører av animasjon i andre markeder ble det utført to telefonintervjuer med produksjonsselskaper som har sin hovedvekt på dokumentarfilmproduksjon. Videre hadde prosjektgruppen personlig intervjuer med produksjonsselskaper som produserer reality, dokusåpe og andre underholdningskonsepter til norske TV-kanaler.

Prosjektgruppen utførte ett telefonintervju og ett personlig intervju med prosjektledere i produksjonsselskaper som er spesialiserte på produksjon av animasjon. På grunnlag av uttalelser om reklamebyråer valgte vi å også inkludere dette markedet ved å ha to telefonintervjuer og ett personlig intervju med reklamebyråer

Bedrift	Sjanger/Marked	Hvem	Stilling	Intervju-form
Focus film	Dokumentar	Bjørn Fredheim	Daglig leder	Telefonintervju
Konf.	Dokumentar	xxx	xxx	Telefonintervju
Grey	Reklamebyrå	Henrik Aase	Operativ leder	Telefonintervju
Klapp	Reklamebyrå	Yrja Flem Waage	Prosjektleder	Telefonintervju
Sandbeck	Reklamebyrå	Rolf Hodt	Daglig leder	Personlig intervju
Merlin	Animasjon	Rune Røsting	Enkeltmannsforetak	E-post
Qvisten	Animasjon	Christina sollie	Prosjektleder	Telefonintervju
Konf.	Animasjon	xxx	xxx	Personlig intervju
Strix	Tv-prod.	Guy Haddeland	Produksjonsselskap	Personlig intervju
Konf.	TV-prod.	xxx	xxx	Personlig intervju

Figur 4.3: Utvalg av produksjonsselskap

Med et slikt utvalg mener vi at oppgaven vil omhandle et bredt nok tverrsnitt for å kunne reflektere over oppgavens problemstilling. I tillegg ble det korrespondert på e-post med ett enkeltmannsforetak i animasjonsbransjen. For referat fra intervju med produksjonsselskaper se vedlegg 10.

4.7.1 Ressurspersoner

På bakgrunn av suksessen med den animerte produksjonen «Elias», valgte vi å utføre telefonintervju med manus- og regionsvarlig; Espen Fyksen. Dette ble gjort for å avdekke tanker rundt salgsprosessen, og eventuelt hvilke forhold som gjorde at den ble en suksess. For referat fra intervju med ressurspersoner se vedlegg 11.

4.8 Vurdering av data

Både kvalitative og kvantitative undersøkelser blir vurdert ut fra validitet og reliabilitet. Den enkleste måten å skille disse to fra hverandre, å se på validitet som en måte å måle om man kan stole på informasjonen, samt hvordan forskeren bruker informantens data. Reliabilitet tar opp om du kan stole på forskeren og hennes evne til å behandle forskningens teoretiske kapasiteter. (Smith 1983) Validitet, reliabilitet og generalisering er alle ofte brukte begreper når resultater og oppdagelser fra forskning skal vurderes. Validitet blir brukt når man skal diskutere om studiet undersøker det som det skal undersøke. Reliabilitet handler om resultatets avhengighet og nøyaktighet. Å kunne generalisere noe, betyr at du kan dra resultatet over på resten av utvalget. Dette kan kun skje dersom man har et representativt utvalg av populasjonen, noe som ikke er tilfellet i denne oppgaven, da den bygger på kvalitative undersøkelser i form av dybdeintervjuer. Kvalitative metoder har ikke sin styrke i å leve opp til tradisjonelle reliabilitetskrav, dvs kravet om at en undersøkelse i prinsippet skal kunne etterprøves, altså gjentas av en annen forsker.

Vi mener vi har gjennomført kvalitative intervju på en god måte med et godt tverrsnitt av TV-kanaler og produksjonsselskaper i vårt utvalg av bedrifter. Vi har valgt noen enkle grep for å styrke vår reliabilitet. Vi har blant annet tatt opp alle intervjuer på diktafon, og lagt cd-rom med i oppgaven, slik at interesserte kan høre intervjuene i sin fulle form, ikke bare lese våre tolkninger av det som er kommet frem under intervjuene i referater. Videre har vi redegjort for hvordan prosedyrer for datainnsamling har foregått. I prosessen med innsamling av informasjon, har vi i hovedsak benyttet oss av primærdata for å sikre oppgaven en sterkere grad av reliabilitet. Det er også dokumentert strategier og teknikker vi har benyttet oss av slik at andre kan gjøre seg opp en mening om resultatenes interne validitet.

5 Empiri



5 Empiri

I dette kapitlet vil vi fremlegge vår empiriske data av de kvalitative undersøkelsene som er blitt gjennomført i prosjektperioden. Dette er delt opp med kategoriserte spørsmål. Spørsmålene i intervjuene vil knyttes opp mot teori for å finne ut av hvilke strategiske grep Animidas skal foreta for å bli en foretrukket leverandør av animasjon til TV-markedet.

Hovedtendenser og vurderinger fra respondentene er beskrevet under de utvalgte spørsmål og del emner. Empirien er basert på personlig intervju, telefonintervju og korrespondanse via e-post med et utvalg av innkjøpssjefer i TV-kanaler og beslutningstakere i produksjonsselskaper. Den innsamlede data er blitt tolket underveis i prosessen, og vi har valgt å undersøke videre noen av de personer og bedrifter som er blitt fremhevet i intervjuene.

5.1 Hensikt

Formålet med dybdeintervjuene var å se tendenser, likhetstrekk, i tankesettet til de personene som står for innkjøpet av eksterne norske produksjoner til TV-kanalene. Prosjektgruppen ønsket å avdekke hvordan en uavhengig, ekstern produksjonsbedrift skal komme seg inn på TV-markedet, det vil si; hvilke forhold som avgjør, og hva de store TV-kanalene ser etter. Videre ville vi undersøke den mer indirekte veien inn på TV-markedet, som vil være å operere som leverandør til et mer etablert produksjonsselskap. I tillegg til å avdekke behovet for, og kravene til leverandører, ville vi også undersøke bedriftenes strategivalg til vurderingen av Animidas videre strategivalg.

5.2 Gjennomføring

Dato	Aktivitet
23.02.07	Utvalg avklart
06.03.07	Intervjuguide ferdig
07.03.07	Intervjuer starter
19.04.07	Intervjuer avsluttes

Figur 5.1: Gjennomføring av undersøkelser

5.3 Markedsundersøkelse A: TV-kanaler

Hovedtema: Hvordan foregår innkjøpsprosessene?

Innkjøpsprosessene i TV-kanalene er forskjellig fra kanal til kanal, ettersom de er av forskjellig størrelse og eksisterer på ulike premisser. Likevel kan vi vise til klare tendenser:

- Produksjonsselskapene kommer og pitcher de ideer.
- Ideene blir vurdert ut fra behov.
- Produksjonsselskapene får en kontaktperson å forholde seg til.
- Innkjøpene blir besluttet av innkjøpssjef.

I de fleste tilfellene kommer produksjonsselskapene og pitcher ideer til TV-kanalene, NRK har utviklet en database hvor de oppbevarer alle ideene som kommer inn, og plukker derfra ved behov. TV3 får daglig statistikker fra Norsk Gallup hvor de kan se hvilke programmer som gjør det bra eller dårlig. Ut i fra disse statistikkene ser de hvor det vil være aktuelt å finne på noe nytt. Når det gjelder priser på produksjonene ligger det i de fleste tilfeller en standard avtale til grunn. Ut i fra denne forhandles det, og produksjonsselskapet og TV-kanalen kommer til enighet.

Norske animerte produksjoner:

På spørsmål om hvor mye norske animerte produksjoner de kjøpte inn, svarte samtlige at det meste av animerte TV-produksjoner er barneprogram. TV 2 Junior har en prosjektleder som er ansvarlig for innkjøp av alle barneprogrammer. TV 2 Junior kjøper inn ca. 200 timer med barneprogrammer i året. De har blant annet kjøpt inn «Elias», som har blitt en enorm suksess. NRK kjøper mest animasjonsfilmer for barn, men kjøper også inn animasjonsfilmer som henvender seg til andre aldersgrupper. Over halvparten av det de kjøper inn i barne- og ungdomsavdelingen i NRK er animerte produksjoner.

TVNORGE har ingen barneavdeling i kanalen. De er underlagt norske reklameregler hvor det ikke er lov å vise reklame ti minutter før eller etter et barneprogram, eller reklame rettet mot barn. De får derfor ikke dekket innkjøpskostnadene sine. TV3 viser to timer med barne-TV hver uke, mandag til søndag. De har mulighet til å kjøpe norske produksjoner, men norske animerte produksjoner blir for dyrt, og dette kjøpes som regel inn fra de

store studioene i USA. For at TV3 skal kjøpe inn norske animerte produksjoner vil de se på det kommersielle potensialet til produksjonen. Hos både TVNORGE og TV3 benyttes det norske leverandører for vignetter og andre grafiske elementer som blir brukt til å fylle imellom programmer. Unntaket er hvis dette følger med i programpakken de mottar fra utlandet.

Hvem er de endelige beslutningstakerne?

TV 2 har tre innkjøpssjefer; John Ranelagh, Marianne Boge og Nina Bergan. Alle disse tre kan ta beslutninger uavhengig av hverandre. Det er Beathe Daae som avgjør hva som skal kjøpes inn i TV 2 Junior. Innkjøp av eksterne produksjoner, og produksjoner hvor NRK skal være medprodusent, avgjøres av innkjøperne i samråd med produksjonsmiljøet i NRK. I barne- og ungdomsavdelingen til NRK er endelige beslutningstakere Elin Raustøl og Kalle Fyrst. I TVNORGE er det programrådet som bestemmer hvilke program de skal kjøpe, men endelig beslutningstaker er Eivind Landsverk. I TV3 er det programavdelingen som kartlegger behovene i samråd med daglig leder Trygve Rønningen.

Hovedtema: Hvilke krav stilles til leverandørene?

Hovedtendenser:

- Leveringsdyktigheten til leverandørene er viktig.
- Leverandørene må vise til en portefølje.
- Produktet skal ha en gjennomførbar god idé og et godt innhold.

For alle kanalene hadde det stor betydning at kvaliteten på produksjonen var av lik kvalitet som utenlandske produksjoner. Lokaliseringen til leverandørene hadde ingen betydning så fremt de aktivt kunne ta del i produktutviklingsprosessen. NRK har mange distriktskontorer rundt om i Norge og har en stor fordel på dette området. Bak prosjektet bør det være en god og gjennomførbar ide. Leverandørene bør vise til at de har finansiering til å gjennomføre prosjektene. Det å være med på å bygge opp produksjonsmiljøene står sterkt i fokus hos NRK. For NRKs barne- og ungdomsavdeling er det vesentlig at prosjektet er kommersielt og appeller til barn. For TV3 og TVNORGE er kvalitet, pris og det kommersielle potensialet til produksjonen avgjørende.

Hvilke muligheter har Animidas til å operere som leverandør til TV-kanaler?

De fleste kanalene mener at det vil være en stor fordel dersom leverandørene kan levere til både mobil og web i fremtiden. De nevner blant annet korte ettminuttssnutter til mobil i forbindelse med TV-serier. Disse snuttene bør ha en handling som folk kan følge med på og som gjerne ikke har blitt vist på TV før.

Dersom Animidas skal produsere barne-TV serier til TV 2, må de overbevise og sjarmere prosjektleder i TV 2 junior. Hvis Animidas skal lage en pilot til TV 2, må de først finne ut hvor i sendeplanen det kan passe inn, og argumentere godt for dette. De må imponere en av de tre innkjøpssjefene i kanalen og vise at kanalen har behov for produktet. Kanalen gjør ikke vignetter innad i bedriften. Skal man produsere kortfilm til NRK, bør det passe inn i sendeskjemaet deres. TVNORGE mener de ikke har store muligheter til å kjøpe inn animasjon innenfor dagens regelverk med reklameregler. De trenger imidlertid vignetter eller små snutter som de fyller inn med dersom det oppstår tomrom i sendeskjema. Det meste av animasjon hos TV3 får de i store kvanta fra utlandet på grunn av de billige produksjonskostnadene. Når det gjelder vignetter så følger dette ofte med programmet de kjøper inn.

Hos NRK vil prosjekter som ikke er ferdige bli henvist til et skjema på hjemmesiden hvor man fyller ut kort hva ideen går ut på, hva den handler om og hvordan man har tenkt å finansiere den. Dersom man beskriver prosjektet i detalj, og presenterer hvilke grep man har tenkt å gjøre, kan man skille seg ut fra mengden av forslag som blir sendt inn. Rene innkjøp av ferdig produserte produksjoner besluttes ved at innkjøperne velger ut fra en mengde tilbud som har kommet inn, og kommer med anbefalinger om kjøp. Hvis det er tvil blir sendeplanlegger eller TV-sjef med på den endelige beslutningen.

5.4 Markedsundersøkelse B: Produksjonsselskaper

Hovedtema: Hva slags utvikling og strategivalg ligger til grunn i bedriften?

Hovedtendenser

- De fleste produksjonsselskaper er paraplyorganisasjoner, med en liten stamme, og innleid kompetanse etter prosjektets behov og størrelse.
- De fleste produksjonsselskaper har hovedvekten på ett marked, men har også mulighet for å produsere til andre markeder.
- Kunder skaffes gjennom pitche-runder og relasjoner i bransjen.
- Reklamemarkedet er attraktivt for animasjonsbedrifter på grunn av korte tidsfrister og god inntjening.

Produksjonsselskaper er ofte startet enten av engasjerte ildsjeler eller som et ledd av utvidelsen av større internasjonale selskaper. Kunder skaffes gjennom relasjoner i markedet eller ved å pitche ideer til TV-kanalene. TV-kanaler holder også pitche-runder hvor de forteller hva slags behov kanalene har fremover. For reklamebyråer er det kundene som pitcher ideer til ulike reklamebyråer, og de velger så de som løser dette best.

Utviklingen av bedriftene vi snakket med har gått trinnvis, med store svingninger i oppdrag før bedriften fikk en etablert kundegruppe. De største produksjonsselskapene kjennetegnes ved å ha hatt en eller flere suksessproduksjoner som har lagt grunnlag for å produsere andre ting. Det fremheves at ved å bevise trygghet og at man klarer å levere, vil man få mulighet til å bygge seg større.

Det er et bevisst valg hos animasjonsbedriftene vi har snakket med å operere som leverandør til flere markeder, og da spesielt til reklamemarkedet. Dette gjøres for å skape den inntjeningen de trenger for å kunne holde kompetansen i bedriften, og dermed slippe å legge ned produksjonsmiljøet etter endt prosjekt. Det fremheves at reklamemarkedet er et attraktivt marked for

animasjonsbedrifter på grunn av at produksjonstiden er relativt kort og inntjeningen god. Dette gir mulighet for å arbeide parallelt med produksjoner, eller supplere med reklameproduksjon mellom andre oppdrag. Qvisten Animation føler seg ikke presset av konkurrentene på markedet, og mener de største animasjonsbedriftene har sine egne nisjer, og at folk dermed vet hvem de skal gå til. Qvisten Animation er for eksempel den eneste av de etablerte animasjonsbedriftene som kan gjennomføre alle typer animasjonsproduksjoner.

De produksjonsselskapene vi har snakket med innen TV-produksjon, mener det er en forutsetning å kunne omstille seg etter trender for å overleve i bransjen. Mulighetene for ulike marked varierer fra år til år etter hva som er populært. Det er derfor viktig å tenke langsiktig for å bygge den kompetansen bedriften trenger ved å skulle produsere til andre markeder.

Fordeler/ulemper med å være små/store

De fleste produksjonsselskaper prøver å minimere den økonomiske risikoen det er å ha et stort antall faste ansatte. Kompetanse leies derfor oftest inn etter behov. De aller fleste mener imidlertid det er en stor styrke å ha så mye kompetanse innad i bedriften som mulig.

Animasjonsbedriftene vi har snakket med har begge bevisst valgt å ha både langfilm, TV-serier og reklamefilm for å kunne ha et stabilt studio hvor man kan holde fasongen og formen. Strix Televisjon er et annet eksempel på en slik tankegang. Der har de valgt å ansette flere faste i ledergruppen, samt på produksjonssiden, slik at de kan gjøre mer innad i bedriften, og dermed være bedre rustet til å ta på seg nye og større prosjekter.

Fordeler som trekkes frem ved å være små er at man slipper de administrative kostnadene, samt personalsaker. Personalsaker og administrativt arbeid tar ofte mye tid og tar fokuset bort fra produksjonen. I tillegg spiller de mindre produksjonsselskapene på evnen til å snu seg raskt i markedet, noe som blir sett på som en stor fordel, spesielt blant produksjonsselskaper av TV-produksjon.

Hvordan vurderes bedriftens prosjekter opp mot hverandre?

Inntjening, og om de har den kompetansen som skal til for å utføre prosjektet på en tilfredsstillende måte, er faktorer som spiller inn i utvelgelsen av prosjekter. I tillegg vil lysten og troen på prosjektet innvirke på beslutningen, ettersom dette skaper

motivasjon. Er man lovet visningstid på TV vil det takkes nei til andre prosjekter der hvor produksjonsselskapene opererer i markeder utenfor TV-markedet.

I de fleste bedrifter arbeides det parallelt med produksjoner til TV-kanaler og piloter eller konseptutvikling av egne ideer. Produksjonsselskapene varierer allikevel i graden av satsning på ideutvikling. Noen velger å kun produsere utifra TV-kanalenes behov, mens andre, ofte de største, satser sterkt på ideutvikling innad i bedriften. Der hvor produksjonsselskapet satser på egne formater, vil man regne lengre tid på å selge inn produksjonen.

Hovedtema: Er det behov for leverandører av animasjon?

Hovedtendenser

- Det er meget ulikt fra marked til marked i hvilken utstrekning man benytter seg av leverandører av animasjon. Behovet varierer fra lite i spillefilm-produksjoner, til mye i reklame- og animasjonsfilm.
- Det vil bli økende etterspørsel av animasjon ettersom det vil komme flere TV-kanaler og flere plattformer som web og mobil. Dette vil bli en unik mulighet for animasjonsbedrifter.
- Behovet for animasjon kan defineres av animasjonsbedriftene selv, ved å få forståelse for uutnyttede muligheter i de forskjellige markedene og mediene.
- Leverandører av animasjon må bli bedre på å selge seg selv og sin kompetanse til produksjonsselskapene ved å være klare på hva de kan, og hvor mye de skal ha for ulike typer produkter og produksjoner.

I dokumentar- og TV-produksjon kan behovet for animasjon blandt annet være; vignetter, firmaidentitet, bumpers og animasjon som «krydder» i programmene. Videre påpeker flere av produksjonsselskapene at det er opp til bedriften som driver med animasjon å finne eller skape et behov og overbevise dem om at det vil være en god ide å satse på dette. Dette bør gjøres ved å vise til en portefølje med tidligere arbeid slik at produksjonsselskapet får en kvalitet- og leveringssikkerhet.

Produksjonsselskapene opplever ikke mange utbydere av animasjon, og når de får henvendelser er dette ofte fra folk som driver med animasjon på hobbybasis.

«Produksjonsselskaper av animasjon er overraskende dårlig til å promotere seg selv, og de er lite profesjonelle i salgsprosessen. Jeg savner et produksjonsselskap som kan presentere seg på en bra måte.»

Sitat fra Guy Haddeland, Strix Televisjon AS

Guy mener at dette bør gjøres ved å være gode til å definere hva man kan gjøre for bestemte priser, og klare å synliggjøre det på en overbevisende måte. Han mener videre at det er attraktivt med produksjonsselskaper som er renskåret, det vil si spesialiserte innenfor et avgrenset kompetansefelt.

I reklamebransjen i dag er behovet for animasjon stort. Dette kommer av at det er en trend i markedet i dag med animerte løsninger. Det er antatt at dette vil stabiliserer seg over tid, men behovet for animasjon vil alltid være der. De fleste reklamebyråer har mulighet til å løse en del av animasjonen i prosjekter selv, men har ofte for få ansatte med denne kompetansen til å få et prosjekt helt i land på egenhånd.

Det er et stort behov for leverandører blant de etablerte animasjonsbedriftene i dag. Markedet er voksende, og selv de største har ikke folk nok til å gjøre alt selv. Det velges som oftest underleverandører av animasjon ved at de blir anbefalt bedrifter av folk i bransjen. Det vil også være en mulighet å sende CV og portefølje til prosjektleder eller produsent i det aktuelle produksjonsselskapet.

Er det et behov for animasjon i fremtiden?

Behovet for animasjon i fremtiden blir bekreftet av samtlige produksjonsselskaper i denne undersøkelsen. Det er allerede en økende etterspørsel etter animerte løsninger på web, og dette vil bli en meget aktuell plattform for animasjonsbedrifter i fremtiden. I tillegg vil leveranser til mobil også bli en ny mulighet for animasjonsbedrifter. I dokumentar- og TV-produksjon vil det ikke nødvendigvis bli mer animasjon i fremtiden - det avgjøres av animasjonsbedriftene selv; ved å komme med kreative løsninger og nye bruksområder for animasjon. I reklamebransjen er det som tidligere nevnt antatt at behovet vil synke noe fra dagens nivå og stabilisere seg.

Hvilke krav stilles til leverandører?

Hovedtendenser

- Leverandøren må bevise at de er leveringsdyktige ved å vise til tidligere produksjoner, og ved å bygge opp tillit hos produksjonsselskapet.
- Det er ikke prisen som avgjør, men kvaliteten på produktet, og dialogen rundt produktutviklingen.
- Det vil bli viktigere å kunne levere pakkeløsninger til andre plattformer som web og mobil.
- De aller fleste produksjonsselskaper leter etter spisskompetanse når de er ute etter en leverandør. Det påpekes derfor at mindre produksjonsselskaper vil bli tatt som en mer seriøs aktør om de er spesialiserte.

For å kunne bli betraktet som en relevant leverandør til produksjonsselskaper er det viktig å kunne vise til en portefølje med tidligere arbeid. Det varierer litt hvordan produksjonsselskapene velger bedrifter de vil ha med seg på produksjoner, men en av de mest effektive måtene å komme inn på er at andre har anbefalt bedriften. Videre vil produksjoner som utmerker seg, uavhengig av størrelse, bli lagt merke til, og kan bidra til at produsenter vil vurdere firmaet som en potensiell leverandør. Det vil derfor være viktig for en mindre bedrift å velge prosjekter hvor de kan tilby originalitet og spesialitet, både på innhold og uttrykk.

Ingen av produksjonsselskapene så det som et problem at bedriften var liten, den eneste innvendingen mot dette var at de da hadde litt ekstra å bevise i forhold til leveringsdyktighet. Det er ikke prisen som avgjør om man får prosjektet, men kvaliteten på produksjonen. Det er også viktig med dialogen rundt produktutviklingen. Ettersom markedet preges av korte tidsfrister er de avhengig av å kunne stole på at produktet blir slik de hadde tenkt seg. Små bedrifter vil stille sterkere hvis de kan tilby program hvor man kan følge med på produktutviklingsprosessen via Internett. Dette er spesielt viktig når produksjonsselskapet ikke er lokalisert i Oslo.

Positive og negative erfaringer ved samarbeid med leverandører

De aller fleste av de produksjonsselskapene prosjektgruppen har snakket med benytter seg av leverandører og har meget positive erfaringer med det. De vil naturlig velge disse igjen ved lignende oppgaver. Videre vil de ikke benytte seg av en leverandør som ikke har levert etter tidsskjemaet eller levert produkter som ikke lever opp til de forventningene som var satt. Det oppleves videre at mange er for dårlige til å forklare hvordan de vil løse oppgaven.

Hovedtema: Hvordan finansieres prosjektene?

Verken TV- eller reklameprodusenter benytter seg i særlig grad av støtteordninger. Prosjektene er ofte privat- eller egenfinansierte, og en del av de interne kostnadene hos produksjonsselskapene. Disse produserer med utgangspunkt i en god ide, og forhåndssolgte programmer. De kan på enkelte prosjekter bli enige med kanalene om støtte til forprosjekt, men dette er ikke vanlig.

Begge animasjonsbedriftene vi har vært i kontakt med er avhengig av støtte for å finansiere prosjekter. Det søkes om utviklingsstøtte, og også støtte til å sende ansatte på kurs.

Fond som ble benyttet var

- Fond for lyd og bilde
- Nordisk film og TV fond
- Norsk filmutvikling

Hovedtema: Hvordan foregår salgsprosessen?

Hovedtendenser

- Mange av oppdragene kommer på bakgrunn av tidligere arbeid for bedriften, eller gjennom anbefalinger fra disse bedriftene videre i bransjen
- De aller fleste produksjonsselskaper starter ingen produksjon før de har fått en forhåndsgaranti på visning av TV-selskapene
- Prisen fastsettes enten på bakgrunn av standard fastpris, eller ved forhandlinger

De fleste produksjonsselskaper selger inn en ide til TV-kanalene, der de får en forhåndsgaranti på visning. Det kan kjøres mange

lange runder før innsalget av prosjektet er på plass, og salgsprosessen er avsluttet.

Ved egeninitierte produksjoner vil man på idestadiet ta kontakt å prøve å få solgt ideen. Det vil da være viktig å visualisere ideene sine best mulig. Her vil man presentere premissene, dramaturgiske motorer, og hva som gjør prosjektet unikt. Dette bør kunne presenteres så enkelt som mulig, med for eksempel et kort og konsist slagord. De fleste av produksjonsselskapene starter ingen produksjon før de har fått en forhåndsgaranti på visning av TV-kanalene. Det vil også være relevant å lage en pilot. Det er imidlertid veldig kostbart, og krever mye tid.

Bjørn Fredheim i Focus Film sier de aldri selger programmene fullt og helt, men selger visningsrett på produksjonene, slik at bedriften selv eier programmet og råstoff. Alle inntektene til Focus Film knyttes til salg av visningsrettigheter.

Noen salgsprosesser går på faste priser, mens største delen går på forhandlinger. Det kan være vanskelig å forhandle om pris ettersom bransjen lever mer av en prosess enn et produkt. Det er derfor viktig å synliggjøre *hva* som koster penger i en slik prosess. Det er videre viktig å avtale med kunden om å dele på ting hvis noe går over budsjett og antall timer.

Det er sjeldent produksjonsselskaper går aktivt ut å reklamerer for bedriften. Reklame skjer gjennom den ferdige produksjonen. Det hender allikevel at produksjonsselskapene går ut å markedsfører seg ved å ta en telefon for å booke møter, eller presenterer ny showreel (=en sammenklipt demonstrasjonsfilm, bestående av produksjonsselskapets beste, og mest profilerte arbeid).

«Salg er å ha mange relasjoner, være synlig hele tiden og forsøke å være synlig hos rette folk i rett sammenheng»

Sitat fra Yrja Flem Waage, Klapp Media AS

Det lønner seg å få fornøyde kunder, ettersom mange av oppdragene kommer på bakgrunn av tidligere arbeid for bedriften, eller gjennom anbefalinger fra disse videre i bransjen.

Tilleggsinformasjon av bransjen fra ressurspersoner

Hovedelementer

- Kriteriet for suksess er at produksjonen har et bredt nedslagsfelt, for derved å tjene inn mest mulig penger.
- Det viktigste er ikke den geniale ideen, men at produksjonen er godt gjennomført, og man klarer å skape et uttrykk som er spesifikt for bedriften. Det er viktig for å overleve som animasjonsbedrift. Bedriften må gjøre noe for å bli sett; det må være originalt og særegent.
- For at en liten bedrift skal lykkes på TV-markedet kreves det en utrolig aggressiv salgskampanje og dyktige selgere. Den norske animasjonsbransjen er god på å produsere animasjon, men utrolig dårlig på salg.
- Man må ha med seg forretningsorienterte personer for å skape troverdighet.
- Animidas bør bygge opp sin portefølje og styrke sin troverdighet ved å operere som leverandør til de etablerte bedriftene.
- Det er lurt å bygge ting stein for stein, for å redusere den økonomiske risikoen.
- Faren ved en liten bedrift som skal etableres på TV-markedet, er at de selger seg inn for billig, og dermed starter på bar bakke igjen når de skal lage nye ting.

Espen Fyksen mener inngangsbilletten til suksess i animasjonsbransjen er å ha ambisjoner. Bedriften bør ha en klar visjon for hva man gjør og deretter bevise at man har noe der å gjøre. Espen mener videre at hvordan man håndterer salgsprosessen er helt avgjørende for å ha suksess. Bedriften må føre en meget aggressiv salgskampanje mot TV-kanalene, og overbevise innkjøpsjefene om prosjektets ide og gjennomførbarhet. For å gjøre dette er det viktig at bedriften virker troverdig. Det er lett å oppnå entusiasme for ideen fra prosjektledere, men det er vanskeligere med de som sitter på pengene. Bedriften må derfor være forretningsorienterte når de skal legge frem sitt prosjekt. En måte å styrke sin troverdighet på er å bygge opp sin portefølje ved å bidra som underleverandør på større prosjekter for de etablerte bedriftene i bransjen.

For en liten bedrift vil det være lurt å bygge opp bedriften stein for stein, slik at bedriften ikke binder seg til for mange faste kostnader. Videre må bedriften være bevisst på at ved å være to må de fylle flere ulike roller. Hvis det er roller de ikke fyller, må denne kompetansen bringes inn i bedriften. Det er viktig å ha et

team som utfyller hverandre. Bedriften bør vurdere å flytte til Oslo for å ha mulighet for å skaffe den kompetansen og de relasjoner den er avhengig av. Bedriften må ekspandere hvis den vil ha større prosjekter.

5.5 Oppsummering i SWOT-analyse

Her følger en oppsummering presentert i en SWOT-analyse for å anskueliggjøre Animidas situasjon overfor markedet. SWOT-analysen gir et overblikk over Animidas interne styrker og svakheter samt de eksterne omgivelsers innvirkning på konkurransesituasjonen og markedet (muligheter og trusler). Innholdet i analysen legger en del av grunnlaget for den strategiske drøftelsen i neste kapittel.

SWOT analysen tar utgangspunkt i bakgrunnsbeskrivelsen i kapittel 2, samt de kvalitative undersøkelsene som prosjektgruppen har gjennomført.

Analysen er sett i forhold til Animidas sine muligheter til å bli foretrukket som leverandør av animasjon til TV-markedet.

<p>Styrker</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innhold • Kunstnerisk enighet • Sterkt engasjement • God kunnskap om produksjon og produktaspekter • Fleksibel og tilpasningsdyktig • Små driftskostnader 	<p>Svakheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sårbare med tanke på sykdom • Begrenset økonomiske midler • Manglende salgsapparat • Ingen markedsføring • Liten kapasitet • Begrenset nettverk • Beliggenhet
<p>Muligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skape et originalt og spesielt uttrykk, i tillegg til kvalitet • Tilby spisskompetanse ved å spesialisere seg etter kundens verdier • Bygge gode kunderelasjoner i markedet • Skape kundelojalitet ved å bevise leveringssikkerhet og bygge opp tillit • Styrke troverdighet ved å opptre som leverandør til etablerte bedrifter • Tilpasse produksjoner til de ulike segmenter • Gjøre produksjonsutviklingen mer oversiktlig for kunder og samarbeidspartnere • Tilby pakkeløsninger, inkludere mobil og web 	<p>Trusler</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentralisering • Kommersialisering • Etablerte animasjonsbedrifter • Lave etableringsbarrierer for å starte et produksjonsselskap

Figur 5.2: SWOT-analyse (Kotler, 2005)

5.6 Styrker

Animidas sin styrke ligger i utvikling av innhold, hvor de fokuserer på å lage produksjoner med bred appell og folkelig humor, samtidig som de er opptatt av særpreg og egenart. I tillegg kan de tilby et solid produkt på linje med de beste i bransjen. Animidas kan altså produsere originalt og kvalitetsmessig godt på et marked hvor det per i dag er økende etterspørsel for produktet. Videre er de fleksible og tilpassningsdyktige og kan derfor lett snu om markedstrendene endrer seg.

5.7 Svakheter

Animidas er en liten aktør på markedet og har i forhold til de største etablerte bedriftene en liten produksjonskapasitet. Det ligger derfor en utfordring i å overbevise kunder om bedriftens leveringssikkerhet. I tillegg skal bedriften også gjøre en ekstra innsats på dialogen rundt produktutviklingen ettersom de er lokalisert Kristiansand. Faren er at en tilsvarende bedrift i Oslo vil bli foretrukket fremfor Animidas på grunn av beliggenhet. Det manglende salgsapparatet hos bedriften vil være med på å begrense både salg og oppbygningen av gode relasjoner i markedet.

5.8 Muligheter

Mulighetene Animidas har til å etablere seg som en foretrukket leverandør av animasjon til TV-markedet ligger i å skape en troverdighet hos kunden. Denne troverdigheten kan skapes gjennom å styrke sin portefølje. Dette kan gjøres ved å være leverandører av mindre produksjoner til de etablerte bedriftene. Videre kan troverdighet skapes gjennom å tilpasse produksjoner til ulike segmenter i markedet, og overbevise kunden om bedriftens kompetanse i produktgjennomføring og levering. Animidas må vite hva slags verdier kundene setter høyest, og spesialisere seg innen dette. Videre er det viktig at bedriften lever opp til disse forventningene, slik at de har mulighet for å skape en god kunderelasjon til kunden, og dermed bli et naturlig valg ved leveranse av animasjon. Det er viktig for Animidas å definere behov hos kunden, og deretter definere verdien av sitt produkt og klare å overbevise kunden om at nettopp de er de rette til å levere denne verdien.

5.9 Trusler

Ettersom det er lave etableringsbarrierer for å starte et produksjonsselskap, vil Animidas måtte konkurrere med nystartet bedrifter som presser prisene ned. Videre vil de etablerte animasjonsbedriftene på et tidspunkt bli konkurrerende bedrifter til Animidas. Disse er allerede langt fremme med tanke på relasjoner og tillit i bransjen. Ettersom det meste av kompetanse finnes i Oslo, vil bedriften også møte et problem i å skaffe den riktige kompetansen i Kristiansand. Kundene kan også velge å kun benytte seg av bedrifter i Oslo for å gjøre dialogen rundt produktutviklingen enklere. Ved en kommersialisering av animasjonsproduksjoner vil innhold og særpreg ikke lenger være det som blir etterspurt på markedet. Masseproduksjon av kommersielle produksjoner passer bedriftens kapasitet og interne styrker meget dårlig.

6 Strategisk drøftelse



6 Strategisk drøftelse

Drøftelsen vil knytte teorien som vi tidligere har tatt for oss opp mot de empiriske funn fra intervjuene og den nåværende situasjonen for Animidas. Vi vil her ta for oss ulike strategiske valg Animidas bør overveie for å nå sin målsetting. I drøftelsen vil vi legge grunnlaget for en handlingsplan over ulike tiltak Animidas bør gjennomføre.

Drøftelsen tar utgangspunkt i følgende målformulering;

- **Animidas skal være en foretrukket leverandør av animasjon til TV-markedet**

På bakgrunn av denne målsettingen er det utarbeidet fire strategiske målsettinger som skal oppfylles for å nå hovedmålet.

Strategiske mål

- Animidas skal fremstå som en seriøs og pålitelig aktør av animasjon til TV-markedet
- Animidas skal skape gode kunderelasjoner til aktører i bransjen
- Animidas skal være en nytenkende og innovasjonsdyktig bedrift
- Animidas skal være ledene på leveringssikkerhet og kvalitetsproduksjoner

6.1 Strategisk drøftelse

Animidas må bestemme hva som er fornuftig ut fra en egen posisjon i bransjen, bedriftens målsettinger, muligheter og ressurser. Vår oppfatning etter gjennomført undersøkelse er at produkt -og tjeneste utvikling i denne type bransje er en kompleks prosess som er avhengig av flere del elementer for å lykkes. Vi vil i denne drøftelsen vurdere hvilke strategiske grep Animidas bør gjøre som sitt første steg på veien inn i TV-bransjen. Vurderingen tar utgangspunkt i hva som vil være realistisk for bedriften å oppnå med de muligheter og ressurser bedriften har i dag, samt komme med anbefalinger for videre vekst i TV-markedet.

6.2 Generell strategi

I våre undersøkelser kom det frem at produksjonsselskaper ser etter spisskompetanse hos sine leverandører. De aller fleste av de avspurte produksjonsselskaper består av en liten stamme med innleid hjelp etter behov. De ser derfor etter den beste kompetansen innenfor hvert fagfelt. Fredrik Luihn, innkjøpssjef i NRK presiserte at han ville valgt en bedrift som var spesialisert, i hundre av hundre tilfeller. Med dette mente han at han heller ville velge en leverandør som var dyktig på det de produserte enn en leverandør som produserte i ulike markeder, men med en dårligere kvalitet og gjennomføring. Fra vårt ståsted ser det ut som både produksjonsselskaper og TV-kanaler jevnt over vil ha, og velger, leverandører som har spesialkompetanse på det de tilbyr. Det å være spesialisert virker til å øke troverdigheten og tilliten til leverandøren. Det kom imidlertid også frem at det vil være en fordel for bedriften å også kunne levere produksjoner til web og til mobil, og at etterspørselen etter dette var raskt økende.

De respondentene vi har intervjuet, både produksjonsselskaper og TV-kanaler, hadde mange av de samme kravene ovenfor leverandører. Pris var av mindre betydning, mens produktkvalitet, gjennomføring, og den kreative utformingen var det som ble vektlagt. Produktet skal leve opp til de forventninger som er satt, til de frister som er avtalt. Det ble fremhevet at en god dialog underveis i prosessen var av stor betydning. Tillit til leverandørens evne til å møte disse kravene var altså meget vesentlig i valg av leverandør. Hvis leverandøren kan møte disse kravene, og kanskje enda overgå forventningene til kunden, vil verdien av en slik produksjon kunne sies å overstige den kostnaden kunden må betale for den.

Animidas bør være bevisst på disse betraktningene fra deres potensielle kunder og prøve og etterleve de så godt som mulig. Ettersom Animidas i dag arbeider mot trykkmarkedet samtidig som de produserer animasjon til TV-markedet, vil dette kunne bidra til å kategorisere bedriften som en mindre troverdig leverandør av animasjon. I de produksjoner Animidas har produsert til TV-markedet til nå, har den gjeldende strategi vært å selge seg inn billig, for dermed å skape seg et navn i bransjen og en portefølje å vise til. Det har derimot vist seg gjennom intervjuene at pris ikke er noe de skal være så redde for. Animidas behøver ikke legge fokus på å skulle fremstå som en kostnadsleder ved å tilby de laveste prisene. Det vil naturligvis være viktig å følge gjeldene markedspriser, men poenget er at

ved å tilby en produksjon med god kvalitet og unikt uttrykk vil kunden være villig til å betale for produktet.

For å skape en troverdighet i bransjen og for å frigjøre de nødvendige ressurser i bedriften, hovedsaklig i form av tidsbruk, bør Animidas avvikle produksjoner rettet mot trykk markedet. Dette bør skje i en trinnvis prosess ettersom det per i dag er her bedriften har sin største omsetning. Animidas skal fokusere på å i siste ende være leverandør av *ett* produkt, nemlig animasjon.

Animasjon er et nisjeprodukt i TV-markedet, og Animidas må derfor velge seg ut hvilke segmenter de ønsker å fokusere på, for deretter å tilpasse seg disse segmentenes spesielle behov. Bedriften bør videre velge å differensiere seg ytterligere innenfor nisjen ved å bli ledende på de områder som har høy verdi for kunden. På denne måten vil Animidas bli valgt fremfor konkurrerende bedrifter.

Animidas bør dermed følge Michael Porters strategi for nisjebedrifter, og videre velge en spesialiseringsstrategi for å stille sterkere i denne nisjen. På bakgrunn av intervjuene vil vi anbefale Animidas å spesialisere seg på produkt og service, mer spesifikt på selve produktutviklingen, og kunderelasjoner. Les mer om hvordan, videre i dette kapittelet. Det vil være hensiktsmessig for bedriften å bygge flere nisjer slik at de får spredd risikoen. Vi vil derfor også anbefale Animidas å produsere til både web og mobil.

Det vil bli naturlig å fortsett utviklingen av Animidas i retning av en markedsutfordrer strategi hvor bedriften kan ta markedsandeler fra firmaer på sin egen størrelse, som ikke tilfredsstiller kunden på den måten Animidas da kan. Videre vil Animidas også kunne ta markedsandeler fra de største etablerte firmaene i markedet, ved å være innovative og tilby segmentene et bedre tilpasset produkt. Dette vil imidlertid forutsette at Animidas ekspanderer. Animidas må ta videre beslutninger sett i lys av hvordan konkurransen og markedet utvikler seg fremover. Les mer om disse teoriene i kapittel 3.

6.3 Segmentering på bedriftsmarkedet

For å velge hvilke segmenter Animidas skal rette sine produksjoner mot er det viktig at bedriften er bevisst på hvordan de kan segmentere de potensielle kundene, i tillegg til å vite at ikke alt lar seg segmentere. For å gjennomføre en segmentering på bedriftsmarkedet vil det være viktig å ha gode kunnskaper om kundenes kjøpsatferd. En god markedsposisjon krever at man tar i bruk tilgjengelig informasjon om gode markedssegmenter.

Vi vil ikke foreta en komplett segmenteringsprosedyre, som segmenteringsprosedyren til Bonoma og Shapiros i kapittel 3. Vi ønsker i stedet å belyse hvilke målgrupper som fremstår som aktuelle og attraktive ut ifra den empirien vi har innsamlet i våre gjennomførte intervju. Det vil være enklere å foreta segmentering etter Animidas har tatt i bruk kundedatabase-systemet som vi skal komme frem til senere i kapitlet.

I intervjuene kom det frem at TV-kanaler setter av dager hvor produksjonsselskaper kan komme å pitche ideer. Ideene blir vurdert ut fra de behov de har. Behovet kan videre defineres av Animidas selv ved at de utvikler ideer som gir TV-kanaler en form for merverdi. For produksjonsselskapene var det en mindre systematisert måte å gjøre dette på. Her ble det styrt mer av erkjennelsen av et behov og deretter ble relasjoner benyttet for å løse problemet. Det ble imidlertid også her fremhevet at Animidas har mulighet for selv å definere et behov. Respondentene i undersøkelsen hadde god kjennskap til animasjon og har kjøpt dette produktet av andre leverandører tidligere. Produksjonsselskapene og TV-kanalene vil derfor gjøre overveide gjenkjøp i kjøpsituasjonen.

Gjennom våre undersøkelser kom det frem at behovet for animasjon ikke nødvendigvis følger størrelsen på bedriften. Strix Televisjon, som er et av de største produksjonsselskapene i Norge har ikke et stort behov for animasjon. Mindre aktører som for eksempel Klapp Reklamebyrå og Qvisten Animation har derimot et større behov. Dette viser at det vil være mer relevant for Animidas å segmentere etter sjanger, og ikke størrelse. Hovedtendensene var at produksjonsselskapene i reklame –og animasjonsbransjen var de som hadde størst og bredest behov for animasjon. Med bredest mener vi et behov som varierer fra prosjekt til prosjekt, og ikke er et standard produkt. Det kom også frem at produksjonsselskapene som opererer innenfor TV-produksjon og dokumentar i utgangspunktet hadde ganske like

behov. Dette bestod i hovedsak av vignetter, firmaidetitet bumpers og animasjon som «krydder» i programmene. Dette har igjen fellestrekk med TV-kanalene TVNORGE og TV3. NRK og TV2, som har egne barneavdelinger har et større behov for animasjon, og er etter våre betraktninger også mer åpne for dette i resten av kanalenes sendeflate. Etter intervjuene med TV-kanalene sitter vi igjen med et inntrykk av at NRK og TV2 er de mest risikovillige, mens TVNORGE og TV3 i større grad styres av det kommersielle og trygge.

I dag har Animidas ingen prosedyrer for å segmenterer kunder, men tar de oppdrag som blir tilbudt. Animidas vurderer her om de har kompetanse og tid til å utføre oppdraget. De utvikler også ideer ut i fra personlige ønsker, som de deretter prøver å selge inn til ulike TV-kanaler. For oss virker det vesentlig for bedriften å foreta en segmentering av potensielle kunder slik at bedriften til enhver tid vet hvilket segment som har hvilke behov. På denne måten mener vi det vil bli enklere for Animidas å få solgt inn sine ideer, samtidig som kunnskapen i seg selv vil generere flere ideer, og dermed føre til økt inntjening. Ved videre segmentering vil de også kunne se hvor det er størst inntjening for bedriften og hvilke kunder som er lojale og derfor fører med seg et mersalg.

Som tidligere nevnt mener vi at Animidas bør velge en produktspesialisering som skal være animasjon. Dette produktet skal tilbys og selges til flere segmenter. Disse segmentene skal først deles på makronivå for å finne ut hvem de potensielle kundene er. Deretter bør bedriften ytterligere segmentere disse på mikronivå hvor de deles etter behov og kjøpsatferd. Videre i prosessen vil vi anbefale bedriften å dele både eksisterende og potensielle kunder etter hvor lønnsomme de er og hvordan de passer i forhold til bedriftens kapasitet. Ved beregning av lønnsomhet vil det være aktuelt å beregne ut ifra kundens verdi for bedriften. Måten dette kan gjøres på vil vi gå nærmere inn på senere i dette kapitlet under produktutviklingen.

Animidas bør først starte sin segmentering på makronivå, dette er allerede påbegynt da vi har valgt å dele opp målgruppen i produksjonsselskap og TV-kanaler. Bedriften bør segmentere disse ytterligere etter behov i de ulike sjangere og TV-kanaler. For å segmentere på mikronivå har det vist seg å være relevant for Animidas å ta utgangspunkt i bedriftenes kjøpsadferd. Kjøpsatferden på bedriftsmarkedet er svært profesjonell, og ved å ha en forståelse av kjøpsatferden kan Animidas gjøre det enklere å skape kundelojalitet og drive mersalg. Animidas må konsentrere seg om å nå de viktigste påvirkere i kjøpssegmentet

som vil være innkjøperne i de forskjellige bedriftene. Det optimale vil være å kunne differensiere segmentene på individuelt nivå slik at de tilfredsstiller behovene til kunden på best mulig måte. Det vil videre være tilbakemeldingen fra kunden som er avgjørende for hvordan behovene deres blir innfridd.

Vi mener det er størst sjanse for Animidas å lykkes som leverandører til de etablerte animasjonsbedriftene samt å lage mindre oppdrag for øvrige produksjonsselskaper. Reklame-markedet vil være et attraktivt segment ettersom inntjeningen er stor og kapasitetsbehovet er lite. Barne-tv i NRK og TV2 vil også, etter innkjøpsmengden, være et aktuelt segment. Bedriften vil også kunne, ved å definere behov hos TV-kanalene, produsere mindre produksjoner til andre deler av sendeflaten. Animidas skal da finne behovet til TV-kanalene og overbevise innkjøps-sjefene om at de har behov for nettopp dette produktet. For å finne behovet til kunden bør Animidas se på sendeplanen og programprofilen til de ulike kanalene og finne ut hva de mangler og hvor ting kan passe inn. Hos produksjonsselskapene vil det være relevant å se på hvilke segmenter de leverer til for å kunne tilpasse sine tilbud til deres behov. Forventningene til produksjonsselskapene og TV-kanalene bygger på kjøps-erfaringer fra tidligere leverandører, råd fra kolleger og informasjon om markedet fra andre konkurrenter. I intervjuene kom det frem at kjøps erfaringene med leverandører i utgangspunktet var positivt. Det ble imidlertid pekt på at mange var for dårlige til å forklare hvordan de ville løse oppgaven, og at de leverte produksjoner som ikke oppfylte de forventninger som var satt på forhånd, og heller ikke overholdt den tidrammen som var avtalt. Animidas skal derfor fokusere på å tilby et godt produkt som overgår kjøpernes forventninger. Programprofil ligger som vedlegg 12

Vi vil anbefale Animidas å lage en fullstendig prosedyre for utvelging av segmenter. Denne bør bygge på informasjonen og teorien som er presentert i denne rapporten, samt bedriftens egne erfaringer. Når dette er på plass skal Animidas fortløpende vurdere hvilke segmenter som er gunstige økonomisk sett basert på deres kjøpsatferd.

6.4 Posisjonering

Animidas skal ha kontroll på sammenhengen mellom de tre nøkkelementene i figur 3.2. (Doyle, 2000), dagens muligheter, morgendagens muligheter og muligheter for videre vekst. For å sikre seg en god plattform for videre utvikling er det viktig at Animidas i dag utfører aktiviteter som baseres på bedriftens ønskede posisjonering til TV-markedet, i tillegg til at de forkaster alle aktiviteter som ikke er lønnsomme eller bygger opp under denne posisjoneringen. Vi mener at Animidas også bør vurdere prosjekter i den grad de kan benytte prosjektene til å markedsføre seg videre på TV-markedet.

Det er viktig at Animidas satser rendyrket på animasjon slik at de utvikler god kompetanse og kunnskap innenfor dette. Kunden skal vite at bedriften har spisskompetanse på animasjon. I forhold til hvordan bedriften opererer i dag vil dette innebære å i første omgang *profilere* seg som et produksjonsselskap som *kun* arbeider med animasjonsproduksjoner. Vi mener videre at Animidas må rette fokus mot de riktige segmenteringene. De vil da, etter vår vurdering, ha et bedre grunnlag for å lykkes. Animidas må ta i bruk den tilgjengelige informasjonen som finnes om de riktige markedssegmentene og vurdere disse fortløpende etter hvem som er mest gunstig for bedriften.

Animidas må ha gode kunnskaper om hva kunden verdsetter slik at de kan tilby kunden en produksjon som overgår deres forventninger. Morgendagens muligheter vil være å trekke til seg nye kunder og markeder. Fra undersøkelsene vet vi at de potensielle kundene ønsker seg en kundenær bedrift som kan spesialtilpasse produksjoner etter individuelle behov. Animidas må derfor fokusere og registrere de ulike behovene. Ved å differensiere seg innenfor produktet og service vil Animidas kunne klare å få nye kunder, og også levere til flere markeder, som mobil og web. Gjennom undersøkelsene har det også kommet frem at det vil være en fordel dersom produksjonsselskapene ligger i Oslo ettersom det settes større krav til kommunikasjonsforbindelsen ved lengre avstander. Dersom Animidas kan opparbeide seg solid inntjening vil morgendagens muligheter blant annet være å flytte til lokaler i Oslo for å gjøre kommunikasjonsforbindelsen lettere. Dagens muligheter er å skape en oversiktlig måte for kunden å følge produktutviklingen på og gjøre det enkelt for kunden å få tak i bedriften.

For at Animidas skal overleve i denne bransjen er det viktig at de legger noen langsiktige planer og fokusere på langsiktig lønnsomhet. Ved en god dialog med kundene og gode kunde-

relasjoner vil de kunne bruke disse å posisjonere seg i forhold til. Mulighetene for videre vekst kan også innebære at Animidas ekspanderer ved eventuelt å leie inn eller ansette flere medarbeidere for å utføre større prosjekter. Det vil være viktig å rekruttere kompetanse på de områder hvor Animidas selv er svake. Bedriften kan blant annet sette bort salg og økonomi og dermed få mer tid til produktutvikling. Her kan Animidas bli sterkere på leveringssikkerhet. Vår vurdering av mulighetene for videre vekst er at Animidas må vise en bevisst holdning til produktutvikling, og innovasjon samtidig som de fokuserer på å skape gode kunderelasjoner. Ved å være bevisst på mulighetene i markedet og benytte seg av strategi for posisjonering i forhold til dette, vil Animidas bli svært levedyktige.

6.5 Produktutvikling

I undersøkelsen kom det frem at produksjonspriser og salgspriser var av mindre betydning. Kvalitet, leveringssikkerhet, den kreative utformingen av produktet, samt innholdet i produksjonen var det som hadde verdi for kunden. Vi vil derfor drøfte hvordan Animidas bør takle denne prosessen med hovedvekt på ideinnsamling og ideutvelgelse.

I de fleste produksjonsbedrifter arbeides det parallelt med produksjoner til TV-kanaler og ideutvikling, konseptutvikling innad i bedriften. John Ranelagh, innkjøpssjef i TV2, har lang og bred erfaring fra TV-bransjen. Han mente at hemmeligheten ligger i å se på tv-kanalens programprofil og dermed hva slags behov kanalen har. Det er også kommet frem at behovet også kan defineres av leverandøren selv. (TV-kanalenes programprofil ligger i vedlegg 12.)

Til nå har Animidas arbeidet med konkrete oppdrag på trykkmarkedet, og produktutviklingen av animasjon har derfor lidd under dette. Ideene til animasjonsproduksjoner blir arbeidet med på kveldstid, eller ved andre ledige anledninger. Animidas har ingen standardiserte prosedyrer på hvordan prosessen skal foregå. Bedriften har videre valgt å selge seg billig inn på oppdrag for å skape seg et navn i bransjen og en portefølje å vise til. Ettersom undersøkelsene har vist at det vil være andre faktorer enn pris som er mer avgjørende i beslutningsfasen bør Animidas ikke følge denne strategien videre, men fokusere på å utvikle lønnsomme produksjoner som vil gi en merverdi både for kunden og bedriften.

Doyles produktutviklingsmodellen beskrevet i kapittel 3 gir Animidas en oppdeling av de faser bedriften burde benytte i en slik prosess. Fra vårt ståsted virker det som om bransjen er enig i at animasjon vil kunne tilby kundene en merverdi. Det er imidlertid uklart hva denne merverdien er, og den bør kanskje derfor defineres av bedriften selv. Bedriftens strategi vil derfor måtte fokuseres mot å gi muligheter for utviklingen av kreative løsninger, dette skal gjøre bedriften innovasjonsdyktige slik at de kan omstille seg etter kundenes behov i dag og i fremtiden.

Idemyldring vil være viktig for Animidas. Det å legge til rette for ideinnsamling er kritisk for å kunne velge de ideer bedriften mener vil gi det valgte segmentet en merverdi. Som tidligere nevnt vil kunnskap om kundene kunne generere flere ideer. Det kan være bra å opprette en idebank hvor alle ideer samles. Dette vil gjøre at ideer som dukker opp ikke går tapt og at Animidas kan hente frem ideer når det oppstår behov, eller når de skal definere behov hos produksjonsselskapene og hos TV-kanalene. Animidas bør bevisst arbeide med å finne løsninger hos potensielle kunder slik at de både fremstår som kreative og innovative, samtidig som de får bevist sin leveringsdyktighet. Dette kan Animidas gjøre ved å finne løsninger som vil gagne kunden. Et forslag kan være å lage reklame for et TV-program, ved å lage små figurer som dukker opp i skjermbilde i andre programmer eller under reklameinnslag. På denne måten vil TV-kanalene promotere sitt program uten å miste reklamepenger. Det vil altså være viktig for Animidas både å ha informasjon om hvilke behov de ulike kundene har *og* arbeide med kreative løsninger slik at de selv kan definere dette behovet.

Videre bør Animidas utvikle en form for utvelgelses metode, hvor de vurderer potensialet til hver ide opp mot inntjeningsmulighetene og bedriftens strategi. En mulig måte dette kan gjøres på er ved å fastlegge kostnadene for produksjonen, dette vil hovedsaklig bestå av tid. Det må derfor fastlegges av bedriften hvor mye de må ha i timen for å overstige den inntjeningen et trykkoppdrag ville gitt dem. Inntektene for produksjonene til TV-markedet skal i utgangspunktet overstige inntjeningsmulighetene de har ved å fortsette med trykk.

Et forslag fra vår side er å beregne kostnadene for produksjonene til TV-markedet ut i fra erfaringen med hvor mye de tjener per time ved å produsere til trykkmarkedet.

I tillegg bør de beregne verdien av å få en ny kunde eller verdien av å beholde en eksisterende. Denne vurderingen bør inneholde potensialet for merkjøp av kunden, vil kunden være lojal?

Hvilken posisjon har bedriften i markedet, er det mulighet for å skape en ambassadør for Animidas? Bedriften bør estimere kostnadene knyttet til helheten av produksjonen og veie dette opp mot den inntjeningen bedriften vil oppnå. I tillegg må Animidas også ta hensyn til hvilken markedsføringsverdi kunden eller prosjektet gir bedriften. Animidas må differensiere de ulike produksjonene til hvilke segmenter de henvender seg til.

Animidas sine produksjoner er mer enn det fysiske produktet. Merkevaren består også av immaterielle kvaliteter som de verdier bedriften står for. Summen av alle valg og kvaliteter, verdier og signaler bedriften sender ut ved direkte kontakt med kunden, er viktige for å bygge opp bildet av hva Animidas er og hva den står for. Merkevaren eksisterer inne i kundenes hoder. Respondentene mente blant annet at en leverandør bør kunne gjøre «det lille ekstra» for kunden uten å kreve betaling for dette. Dette er en av flere uttalelser som peker i retning av at verdigrunnlaget til Animidas bør gjenspeile bedriftens spesialisering innen produktutvikling og kunderelasjoner. Markedsføringen til Animidas skjer i møte med kunden. Verdigrunnlaget og bedriftens visjon må derfor konkretiseres og kommuniseres til kunden. Det er et voksende antall utbydere både til TV-kanaler og til produksjonsselskaper det er derfor nødvendig å være mer fokusert på kriteriene for god merkevarebygging. Animidas må bevisstgjøres på at merkevaren bygges på mange måter – ikke bare gjennom produktet.

6.6 Salgsprosess

Det kom frem fra de utførte intervjuer at salgsprosessen var av stor betydning for om bedriften fikk oppdraget eller ikke. Espen Fyksen uttalte blant annet at for å komme inn på dette markedet var man helt avhengig av en aggressiv salgsprosess hvor man klarte å overbevise beslutningstakeren. Dette mente han man burde gjøre ved å ha en forretningsmessig tilnærming samtidig som man klarer å oppbygge en tillit hos kunden. Presentasjonen av bedriften og hva bedriften kunne tilby ble også fremhevet av både TV-kanalene og produksjonsselskapene som viktige faktorer for beslutningen.

Ved de tilfellene hvor Animidas iverksetter et egeninitiert innsalg mot en uetablert kunderelasjon, har det ved flere anledninger vist seg å mangle en evne til å gi kundene det siste lille dyttet, slik at lyst går over til å bli behov eller overbevisning. Dette er en av kjerneverdiene i salgsprosessen; evnen til å formidle muligheter og løsninger. Dette er på mange måter et eget fag, og det vil

derfor være nærliggende å tenke at en selger burde ansettes. Men det går også an å anbefale Animidas å sette seg mer inn i faget, og praktisere det mer, slik at man lærer seg å kjenne de psykologiske mekanismene. Da kan man på sikt se for seg at salgsprosessen vil gå seg til og bli mer vellykket.

Animidas må være god på å holde en formell presentasjon. Dette forutsetter gode forkunnskaper om kundens behov og til å presentere produktet og tilbudet. Skriftlig burde de vise verdien og fordelene ved produktet på en måte som kunden forstår. Muntlige presentasjoner bør inngi tillit og vise hva bedriften er gode for både faglig og ressursmessig. Animidas skal gi et bedre inntrykk av sin bedrift, ved å vise til sin kompetanse innen produktutvikling og sin fokus på kunderelasjoner på en mer positiv måte enn sine konkurrenter.

Ettersom selve salgsprosessen har stor betydning for å skaffe nye kunder på dette markedet har vi valgt å utarbeidet en plan oppdelt i faser, som Animidas kan bruke for å bli bedre på denne prosessen. Denne planen er kun ment som et utgangspunkt for bedriften og de må selv utarbeide den videre. Ved å mestre dette vil bedriften være bedre rustet til å overbevise kunden om bedriftens kompetanse. Dette skal derfor føre til flere oppdrag og økt salgintensitet på produksjoner av animasjon til TV-markedet. Videre vil flere oppdrag føre til muligheten til å skape gode kunderelasjoner og dermed mersalg til kunden. Planen for salgsprosessen finner du i handlingsplanen i kapittel 7.

6.7 Relasjonsbygging

På TV-markedet er det mange utbydere, men få kunder. Det er derfor viktig for Animidas å være fokuserte på å skape en merverdi for sine kunder og sette kundetilfredshet som et overordnet mål. Gjennom våre undersøkelser fant vi at relasjoner benyttes i stor grad i denne bransjen, og dette er etter vår vurdering en av de kritiske faktorene for suksess og videre vekst i dette markedet.

Relasjonsbygging vil være viktig for Animidas av flere grunner; De er avhengig av fornøyde kunder for å i det hele tatt være en aktør på dette markedet, med dette mener vi at ettersom kundemassen er såpass begrenset, og domineres av relasjoner - og såkalt word of mouth, vil man ved å få misfornøyde kunder miste troverdigheten som en seriøs aktør i bransjen. I tillegg vil relasjonene gjøre det enklere for bedriften å skaffe den kompetansen de trenger for aktuelle prosjekter. Dette vil igjen

gjøre at de stiller sterkere når de skal søke om finansieringsstøtte og for å få solgt inn produksjoner på idestadiet til TV-kanalene. De vil også kunne opparbeide gode kunderelasjoner til de etablerte bedriftene innen animasjon, og på den måten styrke sin troverdighet og portefølje. Animidas vil ved å skape gode kunderelasjoner oppnå å skape ambassadører for bedriften som vil anbefale andre å benytte seg av Animidas når de har behov for animasjon. Animidas vil derfor ved å pleie eksisterende kundeforhold og anskaffe nye, skape økt salgsintensitet til TV-markedet.

For å bygge tette relasjoner på markedet må Animidas benytte strategier for å øke kundelojaliteten. Dette kan de gjøre ved å redusere antall misfornøyde kunder. Dette gjøres ved å finne hvilke forventninger som er blitt brutt og årsaken til dette. De skal også skape en økning av antall begeistrede kunder. Dette kan gjøres ved å ta kontakt i etterkant av et produkt er blitt levert og få tilbakemelding på produktet. For å redusere risiko er det viktig med tillit i et samarbeid. Animidas bør utarbeide en skriftlig samarbeidsavtale med klare mål, definerte milepæler, klare ansvarsforhold og med et felles forpliktende budsjett.

For å sikre videre vekst skal Animidas lage en kundedatabase over sine kunder. Det er viktig at de bygger opp denne databasen på mest mulig hensiktsmessig måte, det vil si å kategorisere den mest relevant informasjonen om kundene. For Animidas kan dette blant annet være: de ulike kunders behov, preferanser, kontakter, kjøpfrekvens, og tilfredshet. Animidas vil kunne bruke denne databasen til å se «mønstre» i innkjøpsatferden til kundene, og segmentere dem ut i fra dette. Videre vil det hjelpe Animidas med å se behov hos de respektive kunder. Denne kundedatabasen skal sørge for at Animidas skaffer flere av de «riktige» kundene og fastholder de. I tillegg kan de utvide den paletten kunden kjøper.

6.8 Konklusjon

Animidas skal skape en nisjebedrift med spisskompetanse på animasjon, og trinnvis utvikle sin produksjon av trykk. Dette bør gjøres for å frigjøre ressurser og skape en utvikling av kompetansen innad i bedriften. Videre kan det antas at dette også vil styrke troverdigheten til bedriften ovenfor potensielle kunder. Det vil være viktig for bedriften å foreta en segmentering av eksisterende og nye kunder på animasjon produksjoner, for å avdekke hvordan bedriften på best mulig måte kan skape en kontinuerlig inntjening på dette markedet.

Ettersom trykkproduksjonen trinnvis skal avvikles er det viktig å finne segmenter som passer bedriftens kapasitet, samtidig som det skaper en merverdi for bedriften i form av markedsføring. Ved å spesialisere seg på produktutvikling og kunderelasjoner skal Animidas ta det første steget mot å oppnå sitt mål om å bli foretrukket som leverandør av animasjon til TV-markedet. Animidas må lede bedriftens nøkkelprosesser, som utviklingen av nye produksjoner til ulike segmenter, og å levere til riktig tid med riktig kvalitet på en måte som overgår kundens forventning. På denne måten skal bedriften trekke til seg nye kunder samtidig som de beholder de gamle. Det må derfor innarbeides gode prosedyrer i bedriften for å understøtte dette.

Bedriften skal på denne måten fremstå som en seriøs og pålitelig aktør i bransjen, som gir kundene en merverdi. Denne merverdien skal defineres av bedriften selv på bakgrunn av ønsker og behov hos kunden. Det er blant annet anbefalt bedriften i denne drøftelsen å levere til mobil og web. Videre vil det også være viktig at bedriften er kreativ og innovativ, og finner lønnsomme løsninger for kunden. Denne merverdien vil føre til at bedriften får ambassadører i bransjen og dermed et mersalg. Ved å være bevisst på hvilke muligheter det finnes i markedet og benytte seg av strategi for posisjonering i forhold til dette, vil Animidas også kunne avdekke lukrative fremtidige segmenter. En bevisst holdning til å skape gode kunderelasjoner vil være meget viktig for Animidas i tiden som kommer. Ved å anvende en kundedatabase skal dette bli enklere. Animidas kan da registrere all relevant kunnskap om kunden og dermed være bedre rustet til å møte kundens behov og forventninger. Animidas vil også da ha mulighet for å definere behov hos kunden ved å se «mønstre» i kjøpsatferden. Det er i denne drøftelsen også blitt anbefalt Animidas å intensivere sitt salgsarbeid, og det er foreslått to mulige løsninger på dette. Enten kan de sette bort salgsarbeidet, eller opparbeide seg god kunnskap om de psykologiske mekanismene dette innebærer, for deretter å praktisere dette selv.

Animidas har et godt stykke arbeid foran seg for å oppnå sin målsetting om å bli en foretrukket leverandør av animasjon til TV-markedet. De vil måtte konkurrere med større etablerte bedrifter som har opparbeidet seg gode relasjoner og lang erfaring. Det er imidlertid et marked i vekst, og det kan antas at det er plass til flere seriøse aktører i dette markedet. Det første steget til Animidas på veien er å bli bevisste på morgendagen. Ved å ha en bevisst holdning til morgendagens muligheter vil bedriften forhindre at tiden bare går, og at tilfeldighetene råder over bedriftens fremtidige utvikling. Denne oppgaven har gitt

Animidas et grunnlag for videre beslutninger. Rapporten skal bidra til at Animidas tenker mer i riktig retning i sin fremtidige utvikling, og gi bedriften teorier og undersøkelser å lene seg til, for å treffe bedre beslutninger, slik at de kan få en plattform for videre vekst og utvikling.

Nøkkelord for Animidas sin videre utvikling: Spesialisere, segmentere, posisjonere, differensiere, selge og beholde.

7 Handlingsplan



7 Handlingsplan

Ettersom denne oppgaven tar utgangspunkt i bedriftens nåværende situasjon og de *første* stegene bedriften må ta for å nå sin målsetningen er det naturlig at handlingsplanen skal implementeres fortløpende. Ansvarsfordeling og gjennomføring vil ikke bli beskrevet ettersom denne handlingsplanen kun skal bli brukt som et utgangspunkt for bedriften. Animidas må derfor selv bestemme hvordan dette skal gjøres.

Følgende tiltak skal gjennomføres for at Animidas skal ta det første steget mot å bli en foretrukket leverandør av animasjon til TV-markedet;

- **Ny visjon**

Prosjektgruppen utarbeidet en ny visjon for Animidas på bakgrunn av ønsket om å etablere seg som en foretrukket leverandør av animasjon til TV-markedet. Det ble vurdert at nåværende visjon var for generell til å være et styringsverktøy for bedriften. Forslag til ny visjon for Animidas:

«Animidas skal gjennom produktutvikling og engasjement, skape en merverdi for sine kunder, og dermed være et naturlig førstevalg som leverandør av animasjon»

Visjonen uttrykker et ambisjonsnivå for Animidas og for hvordan de ønsker å bli oppfattet. Samtidig skal visjonen gi retning for bedriften og gi dem et overordnet mål å strekke seg mot. Visjonen er viktig for å skape tro på endring i bedriften og at bedriften kan hevde seg som en seriøs aktør i bransjen. Videre skal visjonen kommuniseres ut til eksisterende og nye kunder på TV-markedet.

- **Nisjebedrift-differensieringsstrategi**

Animidas skal spesialisere seg på produktutvikling og kunde-relasjoner og utvikle produksjoner til trykkmarkedet i en trinnvis prosess.

- **Prosedyre for utvelgelse av segmenter**

Animidas skal utarbeide en fullstendig prosedyre for segmentering av eksisterende og potensielle kunder. Segmenteringen skal ta utgangspunkt i kundens lønnsomhet og markedsføringsverdi.

- **Fornyelse av hjemmeside**

Hjemmesiden skal fornyes slik at Animidas er profilert som et rendyrket produksjonsselskap av animasjon. All henvisning til produksjoner av trykk skal fjernes fra den nåværende hjemmesiden. Hjemmesiden skal vise til den portefølje Animidas har opparbeidet seg. Dette skal gjøres med en showreel som viser en oppsummering av de beste og mest profilerte prosjektene de har gjennomført. Hjemmesiden skal også inneholde bedriftens nye visjon og målsetting.

- **Opprette idebank**

Animidas skal opprette en idebank hvor alle ideer skal samles.

- **Utvelgelsesmetode for ideer**

Animidas skal ha en standardisert metode for utvelgelse av hvilke ideer som skal videreutvikles.

- **Differensiere produksjoner etter segmenter**

Animidas skal segmentere kundene og deretter differensiere produksjonene til hvert segment.

- **Verdigrunnlag må gjenspeile bedriftens spesialisering i produktutvikling og kunderelasjoner**

Animidas skal fastsette et verdigrunnlag for bedriften, som skal ligge i grunn for produktutviklingen og den måten de håndterer kunder på.

- **Prosedyrer for å redusere misfornøyde kunder og øke begeistrede kunder**

Animidas skal ha fastlagte prosedyrer på hvordan de skal finne ut av hva kundene er misfornøyde med og videre ha en prosedyre for hvordan de skal følge opp kundene, både de fornøyde og misfornøyde.

- **Utarbeide en mal for en skriftlig samarbeidsavtale**

Animidas skal utarbeide en mal hvor de stiller opp relevante kriteriene de vil ha med ved å operere som leverandør til produksjonsselskaper og TV-kanaler.

- **Innføre kundedatabase (CRM-system)**

Animidas skal innføre et enkelt CRM system for å ta vare på kundeinformasjon som vil bli nyttig for senere beslutninger og behovanalyser.

- **Salgsprosess for Animidas:**

Trinn 1: Lete fasen

Animidas bør starte med å prøve å finne nye salgsmuligheter blant eksisterende kunder. Det er en kjent sak at det er enklere og mindre kostbart å beholde eksisterende kunder enn det er å skape nye.

Videre anbefales det Animidas å delta på seminarer og messer for å videre utvide denne fasen og komme i kontakt med produksjonsselskaper som kanskje har eller vil ha behov for animasjon. Det vil også være relevant for bedriften å ringe til kunder og avtale møter eller få godkjenning på å sende en showreel til dem.

Det er viktig at Animidas i denne fasen vet hvem de skal henvende seg til, altså at de har identifisert beslutningstakere for de bedrifter som er relevante.

Trinn 2: Kvalifisering fasen

Når et møte så er avtalt, er det viktig at Animidas vet kundens virkelige behov i detalj. Deretter må de tydelig kommunisere hvordan de kan oppfylle dette behovet på en unik måte. Dette bør gjøres ved å ta med seg effekter som kan visualisere løsningsforslagene. For eksempel et storyboard, eller en utarbeidet pilot.

Målet må være at bedriften har overbevist beslutningstageren om å foreta en grundig evaluering av bedriftens løsning.

Trinn 3: Anbud fasen

På dette trinnet i prosessen snevrer kunden vanligvis inn antall leverandører som vurderes. Ettersom Animidas er en liten bedrift må den være forberedt på å reagere raskt på potensielle salgsmuligheter.

Animidas bør utarbeide en evalueringsplan som de her kan vise. Denne planen skal inneholde nøkkeltrinnene i produksjonen, med spesifiserte priser for de ulike løsningene. Planen skal vise at bedriften kan levere et produkt som gir et gunstig resultat for både kunden og bedriften.

Målet for denne fasen er å vise hvilken verdiskapning Animidas kan tilføre kunden når evalueringsplanen er gjennomført til alles tilfredshet. Kunden ber deretter om et tilbud fra selgeren.

Trinn 4: Beslutning fasen

Animidas skal i denne fasen gjøre avtale med kunden som er tilfredsstillende både for kunden og bedriften.

Trinn 5: Gjensalgsfasen

Når kontrakten er undertegnet skal produktet leveres som avtalt. For Animidas vil det her være viktig å fokusere på å bygge opp en langsiktig kunderelasjon. Dette skal de gjøre ved å følge opp salget, for å forsikre om at kunden er fornøyd med produktet. Dette kan gjøres enkelt ved en telefon til kunden eller et forslag om et møte hvor man diskuterer aspekter rundt produktet og prosessen.

Det er større sannsynlighet for at en fornøyd kunde bestiller flere tjenester og produkter i fremtiden, og kunden kan også være villig til å være referanse for nye kunder.

7.1 Implementering

Det skal implementeres en ny visjon i bedriften som skal kommuniseres til kunder og internt i bedriften. Videre skal Animidas fastsette et verdigrunnlag bedriften skal følge i sin produktutvikling og i oppfølging av kunder. Ved implementeringen av en kundedatabase vil vi anbefale å anskaffe et mindre produkt å bruke dette fullt ut, i stedet for å starte med et komplisert et. Kundedatabasen skal vokse med oppgaven, det vil si utvides i takt med veksten av bedriften.

Det skal videre implementeres prosedyrer for utvelgelse av segmenter, ideer, reduksjon av misfornøyde kunder og økning av begeistrede. Disse prosedyrene må bedriften selv vurdere hvordan kan implementeres på mest mulig hensiktsmessig måte, ut i fra vår drøftelse omkring hvert tema og bedriftens erfaring.

Det anbefales, at det utarbeides en implementeringsplan. Planen kan for hvert av de tiltak som er besluttet å gjennomføre, inneholde en tidsplan og gjennomføringsplan. Ettersom bransjens konkurranse i hovedsak består av hvem som innehar personer med best kompetanse, vil vi ved fremtidig vekst av bedriften anbefale Animidas å implementere en form for vern av denne kompetansen.

8 Avslutning



8 Avslutning

Det vil her presenteres en oppsummering og evaluering av prosjektgruppens gjennomføring og måloppnåelse i prosjektperioden. Kapittelet vil ta for seg diskusjoner rundt prosjektgruppens arbeid og prosess. Det vil også bli lagt frem forslag til videre arbeid for bedriften.

8.1 Resultater

Ved å benytte utvalgt markedsteori som utgangspunkt for kvalitative undersøkelser, har prosjektgruppen kommet frem til hvilke faktorer vi mener vil være avgjørende for TV-kanaler og produksjonsselskaper i sitt valg av leverandører. Dette har lagt grunnlaget for en strategisk drøftelse rundt hva bedriften bør gjøre i tiden fremover, for å nå sitt mål om å bli foretrukket som leverandør av animasjon til de valgte segmentene. Denne drøftelsen er så blitt konkretisert i en handlingsplan, som beskriver hvilke tiltak Animidas fortløpende skal foreta i bedriften.

8.2 Kvalitative undersøkelser

Undersøkelsene ble rettet mot bedriftsmarkedet, ettersom det er her bedriften vil levere sitt produkt. Vi valgte å dele undersøkelsen i to; TV-kanaler og produksjonsselskaper, og utarbeidet en intervjuguide til hver. Vi startet undersøkelsene med TV-kanalene. Det ble lagt mye arbeid i å få kontakt, og avtale møte med innkjøpsjefene for hver TV-kanal. Prosjektgruppen var avhengig av at de sa ja til å stille opp ettersom TV-markedet i Norge består av få aktører, og vi ved et nei ville miste verdifull informasjon for løsningen av oppgavens problemstilling.

Produksjonsselskapene ble ytterligere delt etter hvem sjanger de produserte i. Vi ville her ha tak i personer som kunne treffe beslutninger i bedriften og som hadde kunnskap om bedriftens utvikling og strategi. Dette ble som oftest en prosjektleder, eller daglig leder.

Ved å måtte henvende seg til så sentrale personer i bedriftene, var det mange som ikke var tilgjengelig for møte i den tidsperioden vi skulle gjennomføre dette. Andre hadde svært dårlig tid og ville heller ta det over telefon eller på e-post. For

prosjektgruppen ville det vært ønskelig å gjennomføre personlig intervju med alle de utvalgte respondentene, da vi følte dette ga forutsetning for best resultat. Telefonintervjuene varierte veldig i både lengde og kvalitet. Noen bar preg av at det var over telefonen, og ble korte og konsentrerte samtaler. Andre var mer komfortable med dette, og telefonintervjuet ble tilsvarende et personlig intervju. Respondentene ble også sikkert påvirket av oss som intervjuet, og ettersom vi ikke har erfaring med dette ble vi ledet av innstillingen til respondenten.

Ettersom undersøkelsene foregikk på et hektisk bedriftsmarked var det til tider vanskelig å få følelsen av at vi var «likeverdige» i intervjusituasjonen. Det var steder vi burde stoppet respondenten fordi det han eller hun snakket om var utenfor det vi var interessert i å vite, men vi ville ikke virke uinteresserte.

Vi fikk også en utfordring i det at produksjonsselskapene i noen tilfeller så oppdragsgiver som en konkurrent, og informasjonen som ble innhentet som meget sensitiv. Tre av de bedriftene vi intervjuet ønsket at referatet skulle holdes konfidensielt, og vi kunne dermed ikke vedlegge disse i rapporten.

Vi opplevde i noen tilfeller at respondenten ikke kunne eller ville svare på spørsmålene vi stilte, dette var hovedsaklig spørsmål av økonomisk karakter. Videre skal det gjøres oppmerksom på at intervjuene kan bære preg av ønske om å svare «det riktige», ettersom respondentene på forhånd var blitt informert om hensikten med intervjuet. Vi opplevde også at når vi var igjennom endel av intervjuene «visste» vi hva de ville si, og dette førte i noen tilfeller til ledende spørsmål, og i andre tilfeller til gode oppfølgingsspørsmål.

Det er verdt å nevne at prosjektgruppen fikk stort utbytte av ressurspersonene Gunnar Strøm og Espen Fyksen som vi følte uttalte seg mer fritt ovenfor vår problemstilling.

8.3 Prosessen

Resultatene i denne rapporten har bygd på vår evne til å få frem relevant informasjon av respondenter og bruke denne i sammenheng med relevant teori. Prosjektet har vært en kontinuerlig prosess mellom informasjonsinnsamling og vurdering av hvilke teorier det vil være mest hensiktsmessig å anvende for å løse oppgavens problemstilling. Underveis i denne prosessen har oppgaven virket uoversiktlig og til tider uoverkommelig. Prosjektgruppen

har vært langt nede og ”druknet” i teorier og betraktninger fra ulike fagpersoner.

Mye av dette kan forklares med manglende forkunnskaper, noe som gjenspeiles i de mange endringene fra vårt forprosjekt. Oppgavens kompleksitet og det at det ikke finnes noen ”riktig” måte å gjøre det på, krever en god oversikt og innsikt av prosjektgruppens medlemmer. Det ville vært enklere om vi hadde mer forkunnskap slik at vi kunne fått en mer tilpasset og konkret problemstilling fra starten av. Det er blitt foretatt mange valg, og oppbyggelsen av oppgavens struktur og valg av teori må sies å ha vært det vanskeligste i denne prosessen. Vi startet prosjektperioden med gjennomgang av ulike teorier, og i starten ville vi nok litt for mye i forhold til den tiden vi har hatt til disposisjon.

Endringene fra forprosjektrapporten har sammenheng med endringen av problemstillingen. I tillegg ble det ikke nødvendig med statusmøter annenhver uke som beskrevet i rapporten. Det er blitt holdt fire statusmøter, og dette har vært mer enn nok ettersom vi har arbeidet så tett sammen at vi til enhver tid har visst hva den andre holdt på med. Videre har vi hatt fortløpende kontakt med oppdragsgiver på telefon og e-post. Fremdriftsplanen er tidsmessig blitt brukt som styringsverktøy, men fasene er endret, og tilpasset den nye problemstillingen. Det er derfor ikke blitt utviklet hypoteser, men heller anvendt teori. Utarbeidelse av brandingstrategi og ny profil er blitt erstattet med en strategisk drøftelse og handlingsplan på bakgrunn av denne.

8.4 Gruppesamarbeid og prosjektet som arbeidsform

Gruppen har bestått av to personer som går siste året Medie-management på Høgskolen i Gjøvik. Gruppen har arbeidet på ulike steder på skolen, og har arbeidet tett sammen under hele prosjektperioden. Det har vært problematisk å få en klar fordeling av innholdet i rapporten da vi har hatt utfordringer med strukturen underveis. Noe ble imidlertid delt ved slutten av prosjektperioden. Vi hadde en klar fordeling på hvem som hadde ansvar for de mer praktiske oppgavene. Samarbeidet har stort sett fungert godt og vi har hatt stor utbytte av hverandres tanker og vurderinger underveis i prosjektperioden. Prosjekt som arbeidsform er spennende og krevende. Vi syntes det har vært en utrolig lærerik prosess, som har vært både faglig og personlig utfordrende.

8.5 Måloppnåelse

Målene for oppgaven har vært å komme frem til hvilke faktorer som vil være avgjørende for vår oppdragsgiver, for å kunne bli foretrukket som leverandør av animasjon til TV-markedet. Videre ønsket vi at bedriften kunne bruke denne rapporten som beslutningsgrunnlag for fremtidig satsning mot dette markedet. Vi er godt fornøyd med måloppnåelsen, og mener vi har kommet frem til kjernen i vår problemstilling. Denne rapporten har ikke gitt Animidas mer penger til å investere, vokse eller markedsføre seg, men vi mener den har gitt de grunnlag for refleksjoner rundt måter de kan utnytte sine tilgjengelige ressurser på en bedre måte. Animidas har brukt anbefalinger og informasjon vi har kommet med underveis i prosjektet, og mener selv de har oppnådd resultater på bakgrunn av dette. Ettersom de ulike teoriene i denne oppgaven kunne vært et hovedprosjekt i seg selv, ville rapporten stilt enda sterkere ved en ytterligere fordypning innen disse teoriene. Det anbefales derfor Animidas å bruke denne rapporten som utgangspunkt for hvilke teorier de selv kan fordype seg i.

Prosjektgruppens mål har vært å tilegne seg kunnskap om relevante metoder og teorier i emnet markedsføring. Vi ønsket å få kunnskap om aktuelle problemstillinger innen markedsføring, og hvordan dette kan løses ved bruk av relevant markedsførings-teori. Vi føler vi har hatt et stort faglig utbytte av prosjektet. Rapporten gjenspeiler deler av dette, men vi har også oppnådd kunnskaper utenfor oppgavens problemstilling.

Vi vil også trekke frem erfaringen med å arbeide for en ekstern oppdragsgiver, ta beslutninger, samarbeide, og strukturere rapport som viktig kunnskap vi vil ta med oss videre etter dette prosjektet.

8.6 Videre arbeid

Rapporten har beskrevet noen av de viktigste områdene Animidas bør arbeide med for å oppnå sin målsetning. Dette er derimot en prosess som må ses over et lengre perspektiv, hvor forandringer i markedet og kundeforhold må være med på å prege videre beslutninger. Bedriften har gjennom prosjektperioden benyttet seg av prosjektgruppens løpende informasjonsinnhenting og anbefalinger. De har dermed allerede skaffet seg et bedre utgangspunkt enn ved starten av dette prosjektet og vil derfor ha andre områder innen markedsføringsteori som vil være relevant å følge opp med.

Prosjektgruppen har nevnt noen tanker rundt videre arbeid for bedriften i drøftelsen, og dette kunne vært utgangspunktet for et nytt hovedprosjekt. Det ville da være interessant å ta for seg måloppnåelsen av den anbefalte strategien vi har gitt i denne rapporten. Dette kunne danne utgangspunktet for bedriftens videre utvikling. Hvis resultatet av denne rapporten blir slik prosjektgruppen, og oppdragsgiver ønsker, vil oppgaven videre bli en ekspansjon av bedriften. Dette kan innebære rekruttering av ny kompetanse til bedriften og etablering av bedriften i Oslo. Innenfor dette finnes det mye god markedsføringsteori, og oppgaven burde da, også tatt for seg økonomiske betraktninger, som etableringsbudsjett og lønnsomhetsanalyse. Etter en ekspansjon av bedriften ville det vært aktuelt å minske risikoen ved å endre selskapsform til for eksempel AS. Dette er vurderinger som bedriften skal arbeide med i sin fremtidige utvikling. Vi i prosjektgruppen ønsker bedriften lykke til!

9 Referanser

9.1 Bøker

Buch-Madsen, K.(2005).*Marketing: Klart og koncentrert*. Frederiksberg:Forlaget Samfundslitteratur.

Christiansen, P.E., Kjær, H., Skriver, H.J. & Staunstrup.E.(2002).*Organisation*(3.utg,4.oppl.).København:Trojka.

Cooper, D. R. and Schindler, P. S. (2003). *Business Research methods*. New York: The McGrawHill Companies, inc. 8th. E

Doyle, P.(2000) *Value-Based Marketing*.John Wiley & Sons, Ltd.

Framnes, R. & Thjømøe, H.M.(2001).*Markedsføringsledelse*(6.utg,3.oppl.).Oslo:Universitetsforlaget.

Hatch, M.J. og Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harward Business Review*.

Johannessen A., Tuft P. A. og Kristoffersen L.(2004) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*.(2. utgave.)Oslo, Abstrakt forlag AS.

Kotler,P.(2005).*Markedsføringsledelse*(3.utg,1.oppl.).Oslo:Gyldendal Norsk Forlag.

Laybourne.K.(1998)*The Animation Book*.New York:Three Rivers Press.

Porter.M.(1987).*Konkurransestrategi*.(norsk utg.1:2.oppl.)Tano AS.

Selnes.F.(1993).*Relasjonsmarkedsføring*.Oslo:Bedriftsøkonomens Forlag AS.

Smith, J. K. (1983).Quantitative versus Qualitative Research.: An attempt to Clarify the issue. *Educational Researcher* 12.3.

Strøm.G.(1987).*Animasjon i Norge*.(Skriftserie3).Oslo:Norsk Filmklubbforbund.

Strøm,O.(1997).*Relasjonsstrategi i praktisk markedskommunikasjon*.Oslo:Cappelen akademiske forlag.

Ryen,A.(2002).*Det kvalitative intervjuet*.Bergen:Fagbokforlaget Vigmostad&Bjørke AS.

Webster.E.F.,Wind.Y.(1972).*Organizational Buying Behaviour*.Upper Saddle River,NJ:Prentice Hall.

9.2 Nettsteder

Akeland.B.S.,Andersen.F.(2006)*Ny anvendelse av mobilteknologi*.Grimstad:Høgskolen i Agder
<http://student.grm.hia.no/master/ind06/ind590/g02/Masteroppgave.pdf>

Econ rapport. (2006-001).*Rammevilkårene for film- og TV-produksjon og kino*.02.2007.
http://www.filmdir.no/data/dokumenter/393_ECON-rapport_2006-001.pdf

Focus Film.23.02.07
<http://www.focus-film.no/>

Fond for lyd og bilde(16.03.07)
<http://www.fondforlydogbilde.no/flb2/index.php?section=3>

Foreningen for norsk animasjon.15.02.07
<http://www.norskanimasjon.no>

Grey Oslo.22.02.07
<http://www.grey.no/web/home.html>

Idehuset Sandbeck.16.04.07
http://www.sandbeck.no/index_content.html

Klapp Media.22.02.07
<http://www.klapp.no/>

Krogh.P.O.23.02.07 *TVNORGE*
<http://www.tvnorge.no/tvnorgeinfo>

Norsk filmfond.(16.03.07)



<http://www.filmfondet.no/iCM.aspx?PageId=4>

Norske film og tv produsenters forening.(2005).15.02.07
<http://www.produsentforeningen.no/medlemsliste.html>

Norsk filmutvikling.(2005).(16.03.07)
<http://www.norskfilmutvikling.no/>

Norsk rikskringkasting.(2007).23.02.07
<http://www.nrk.no/informasjon/>

Qvisten Animation AS.22.02.07
http://www.qvisten.no/gold/about/about_frame.htm

Røsting.R.*Merlin Animasjon.*06.03.07
<http://www.merlinanimasjon.no/>

Strix Television AB.(2005).22.02.07
http://www.strix.no/?id_site=3

Tv2.(2006).23.02.07
<http://pub.tv2.no/TV2/omtv2/>

TV3.23.02.07
<http://www.tv3.no/>