



Strukturendringer i det norske TV-produksjonsmarkedet

- En studie for Fabelaktiv AS

Bacheloroppgave ved Høgskolen i Gjøvik
Medieledelse og Innovasjon
15. Mai 2015

Mia Andrea Hellenæs 121017

Anne Marthe Bredvold 121013

SAMMENDRAG

Tittel:	Strukturendringer i den norske TV- produksjonsbransjen - En studie for Fabelaktiv	Dato : 15.05.15
Deltakere	121013 Anne Marthe Bredvold	
	121017 Mia Andrea Hellenæs	
Veileder:	Arne H. Krumsvik	
Oppdragsgiver:	Fabelaktiv AS v/ Hanne Elisabeth Sundby	
Nøkkelord:	Eierskap, produksjonsselskaper, strukturendringer, konsolidering	
Antall sider/ord:	Antall vedlegg: 4	Tilgjengelighet (åpen/konfidensiell): Åpen
75+16/24 438		
Kort beskrivelse av bacheloroppgaven:		
<p>Denne bacheloroppgaven bygger på et ønske fra Fabelaktiv om å se på eierskap i norske produksjonsselskaper, og hvorfor så mange har utenlandske eiere. Vi ser i tillegg på hva konsekvensene av disse strukturendringene kan føre til i det norske TV-produksjonsmarkedet og hvordan dette vil påvirke Fabelaktiv. Gjennom oppgaven analyserer vi resultatene av funn vi gjorde gjennom intervjuer og internettbasert datainnsamling og drøfting av disse hvor vi til slutt kommer frem til to mulige utviklingsveier for Fabelaktiv.</p>		

ABSTRACT

Title:	Structural changes in the Norwegian television production industry - A study for Fabelaktiv	Date : 15.05.15
Participants	121013 Anne Marthe Bredvold	
	121017 Mia Andrea Hellenæs	
Supervisor:	Arne H. Krumsvik	
Employer:	Fabelaktiv AS v/ Hanne Elisabeth Sundby	
Keywords:	Ownership, production companies, structural changes, consolidation	
Number of pages/words: 75+16/24 438	Number of appendix: 4	Availability (open/confidential): Open
Short description of the bachelor thesis: This bachelorthesis is based on a request from Fabelaktiv to look into Norwegian production companies' ownership, and why so many of them have foreign owners. We will also look into the consequences of these structural changes in the Norwegian television production market, and how they will affect Fabelaktiv. Through the thesis, we analyze the results of the findings made through interviews and web-based data collection and discussion of these where we finally arrive at two possible development paths for Fabelaktiv.		

Forord

Denne oppgaven er skrevet i forbindelse med vår avsluttende Bachelorgrad i Medieledelse og innovasjon ved Høgskolen i Gjøvik. Oppdragsgiver for dette prosjektet har vært Fabelaktiv AS. Vi håper at rapporten vil være til nytte for Fabelaktiv, men at den også skal være nyttig for resten av bransjen.

I forbindelse med dette prosjektet er det noen vi vil takke. Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår kontaktperson i Fabelaktiv, Hanne Sundby, for et godt samarbeid. I tillegg vil vi spesielt takke vår veileder, Arne H. Krumsvik, for både konstruktive tilbakemeldinger, gode råd og hjelp på veien.

Til slutt vil vi takke Gustav Jansen, Margrethe Bekkhus, Vilde Schanke Sundet, Arild Halvorsen og Jarle Leirpoll som stilte opp til intervju.

Gjøvik 15.05.2015



Mia Andrea Hellenæs



Anne Marthe Bredvold

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1: Innledning

1.1 Bakgrunn	2
1.1.1 Oppdragsgiver	3
1.2 Motivasjon for oppgaven	3
1.3 Rammer og avgrensninger	3
1.4 Mål og målgruppe	4
1.4.1 Målgruppe	4
1.4.2 Gruppens mål for prosjektet	4
1.4.3 Effektmål	4
1.4.4 Resultatmål	4
1.5 Gruppens kompetanse	5
1.6 Rapportens oppbygning	5

Kapittel 2: Teoretisk tilnærming

2.1 TV-bransjen i dag	7
2.1.1 Politikk	7
2.1.2 Økonomi	8
2.1.3 Globalisering	8
2.2 Porters modell for bransjeanalyse	9
2.3 Eierskap i media	11
2.4 Hovedtyper av markedsstruktur	14
2.5 Strategiske allianser, oppkjøp og organisk vekst	14
2.6 Endret medieverden	16
2.6.1 Innovasjon	16
2.6.2 Endringsledelse	18
2.7 Tidligere forskning på temaet	19
2.8 Problemstilling	21

Kapittel 3: Metode

3.1 Valg av forskningsstrategi	23
3.2 Datainnsamling	23
3.3 Kvalitative undersøkelser	23
3.3.1 Strukturerte intervjuer	24
3.3.2 Semistrukturerte intervjuer	24
3.3.3 Utvalg av intervjuobjekter	24
3.3.4 Feilkilder	25

3.3.5 Intervjuoversikt	25
3.4 Bearbeidelse, analyse, tolkning og rapportering	26
3.5 Metodekritikk	27

Kapittel 4: Resultater

4.1 Internettbasert datainnsamling	29
4.1.1 Mediekonsern bak Norges største TV-kanaler:	29
4.1.2 Produksjonsselskaper	31
4.2 Intervjuer	33
4.2.1 Utenlandsk eierskap	33
4.2.2 Tendenser i dag	35
4.2.3 Konkurransen	37
4.2.4 Norskprodusert TV-materiale	39
4.2.5 Sentralisering	40

Kapittel 5: Drøfting

5.1 Direkte konkurranse, rivalisering	43
5.2 Kundenes forhandlingsmakt	46
5.3 Leverandørenes forhandlingsmakt	48
5.4 Potensielle nye aktører	49
5.5 Substitutter	50
5.6 Oppsummering	51

Kapittel 6: Mulige utviklingsveier

6.1 Innledning	55
6.2 Samarbeid uten eierskapstilknytning	56
6.3 Bygge allianser med tunge aktører for å bedre egen posisjon	58
6.4 Samarbeid med mindre aktører	59
6.5 Konklusjon	61
6.6 Forslag til videre forskning	62

Kapittel 7: Evaluering

7.1 Vurdering av måloppnåelse	64
7.1.1 Effektmål	64
7.1.2 Resultatmål	64
7.2 Avvik fra prosjektplan	65
7.2.1 Forskyvelse av frister	65

7.2.2 Intervjuform	65
7.2.3 Statusmøter.....	65
7.3 Prosjektarbeidet	66
7.4 Eget læringsutbytte	66
7.5 Kritikk av oppgaven.....	67

Kapittel 8: Referanser

Referanser	68
-------------------------	-----------

Kapittel 9: Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide	74
Vedlegg 2: Prosjektplan	75
Vedlegg 3 - Loggbok	85
Vedlegg 4: Prosjektavtale.....	88

Figurliste

Figur 1: Porters fem krefter	s. 9
Figur 2: TV-mediets verdikjede	s. 11
Figur 3: Største mediekonsern etter omsetning i Norge 2013	s. 13
Figur 4: Intervjuoversikt	s. 26
Figur 5: Oversikt over produksjonsselskapene	s. 31
Figur 6: Oversikt over oppkjøp	s. 45

Kapittel 1: Innledning

I dette kapitlet tar vi for oss bakgrunn, motivasjon for oppgaven, rammer og avgrensninger, mål og målgruppe for oppgaven og gruppens kompetanse. Vi introduserer også vår oppdragsgiver.

1.1 Bakgrunn

I løpet av vårt siste semester på Høgskolen i Gjøvik har vi samarbeidet med Fabelaktiv som vi også har jobbet sammen med to ganger tidligere på mindre oppgaver og prosjekter i to forskjellige emner, Foretaksstrategi og Emneoverbyggende innovasjonsprosjekter 3. På grunn av tidligere samarbeid har vi opparbeidet oss en god relasjon og kunnskap til Fabelaktiv, noe som også åpnet for et samarbeid på Bacheloroppgaven.

Vi har tidligere foretatt ulike analyser og hatt intervjuer med Fabelaktiv, og vi satt fra første stund igjen med tanken og forbauselsen over at Fabelaktiv snart er det eneste TV-produksjonsselskap igjen som er 100 % heleid norsk.

Omtrent hver dag kan vi lese i media om internasjonale medieselskaper som for eksempel fusjonerer med eller kjøper opp produksjonsselskaper i Norge, for eksempel på tidsskriftet Kampanje sine nettsider. Det skjer mye på dette området for tiden, og spesielt i løpet av de siste årene. For eksempel ble et av Norges største produksjonsselskaper, Monster, kjøpt opp av det svenske mediehuset MTG gjennom deres oppkjøp av Nice Entertainment Group i 2013. Fra før av eier også MTG et annet av Norges største produksjonsselskaper; Strix Television¹. Ikke nok med at utenlandske selskaper kjøper opp norske produksjonsselskaper, da vi også ser at selskapene som kjøper opp andre samtidig eier andre medieselskaper. For eksempel eier MTG i tillegg både en av Norges største strømmetjenester og landets største kommersielle radiokanal.

Når det gjelder TV-produksjonsselskaper i Norge, mener vi det er interessant å se nærmere på tendensene som skjer i dette markedet med tanke på oppkjøp, fusjoner og andre strukturelle endringer for å finne ut om disse kan gi konsekvenser i forbindelse med norsk produksjon, organisering i bedriftene, inntekt osv. Dermed vil vi også finne ut om tendensene vi ser er en fordel eller ulempe for Fabelaktiv i en stadig endret konkurranse, og se på hvilke muligheter og utfordringer Fabelaktiv og andre norske TV-produksjonsselskaper eventuelt står ovenfor i fremtiden i forbindelse med dette.

¹ <http://kampanje.com/archive/2013/09/mtg-kjoper-monster-selskap/> lest 24.04.15

1.1.1 Oppdragsgiver

Oppdragsgiveren på dette bachelorprosjektet er Fabelaktiv AS. De er i dag et av Norges største frittstående TV-produksjonsselskaper. Fabelaktiv startet under navnet Video Øst i 1986, men skiftet navn i år 2000 da de ble kjøpt opp av Norsk Tipping. De ble i 2011 solgt til Hadia AS, og er i dag et 100% norsk privateid selskap. Fabelaktiv er kanskje mest kjent for sine barne-TV-produksjon som for eksempel Kykelikokos, Pysjpopbaluba og Energikampen på NRK, men de har også ukentlige sendinger for Norsk Tipping slik som Lotto, Vikinglotto og Extra (Fabelaktiv, 2015). Fabelaktiv er ett av Norges største frittstående produksjonsselskaper, men er kun et mellomstort selskap i norsk TV-produksjonsbransje generelt, med mellom 30-40 årsverk og 13 faste ansatte. Deres største kunder er NRK og TV2. Noe som differensierer Fabelaktiv fra de andre tv-produksjonsselskapene er nettopp det faktum at de er norskeide og at de holder til på Hamar. (se tabell s. 31 for de andre produksjonsselskapene)

1.2 Motivasjon for oppgaven

Som nevnt er motivasjonen for oppgaven at vi har fått en god relasjon til Fabelaktiv gjennom oppgaver i tidligere emner, og dette var noe vi ville bygge videre på. Samtidig synes vi det virket spennende å gå inn på eierskap i TV-produksjonsselskaper både fordi det er et nytt tema som det ikke er skrevet mye om, og fordi vi ville se på hvilke konsekvenser dette kan føre til i fremtiden.

1.3 Rammer og avgrensninger

TV-produksjonsselskaper i Norge er en del av stor og omfattende bransje. Den første rammen vi har satt for oppgaven er derfor å fokusere kun på de selskapene som produserer levende bilder for TV dette inkluderer derfor ikke TV-distributører og sosiale medier. Vi vil heller ikke ta for oss reklame-segmentet i bransjen fordi dette ligger utenfor den bransjen vi skal ta for oss. TV-bransjen har også en tendens til å bli satt i samme bås som film- og kinobransjen, men disse vil vi ikke gå spesifikt inn på i vår oppgave. Grunnen til dette er fordi denne bransjen ikke har relevans i forhold til vår problemstilling, selv om mange statlige

dokumenter, rapporter og bestemmelser gjelder begge bransjer. Lokal-TV vil vi heller ikke gå inn på, da dette er et område som ikke har relevans for vår oppgave.

1.4 Mål og målgruppe

I denne delen av kapittel 1 vil vi tar for oss oppgavens målgruppe, gruppens mål for prosjektet, effektmål og resultatmål.

1.4.1 Målgruppe

Denne bacheloroppgaven er skrevet på oppdrag av Fabelaktiv, men målgruppen vil også være hele tv-produksjonsbransjen. Oppgaven kan også være nyttig for næringslivet generelt, og andre høgskole- eller universitetsstudenter som er interessert i TV-bransjen.

1.4.2 Gruppens mål for prosjektet

Vårt mål for denne oppgaven er å utarbeide en rapport som vil være nyttig for Fabelaktiv og resten av TV-produksjonsbransjen når det gjelder hvilke konsekvenser dagens strukturendringer fører til for det norske TV-markedet.

1.4.3 Effektmål

- Redusere usikkerhet hos Fabelaktiv
- Sikre overføringspotensiale til andre produksjonsselskaper

1.4.4 Resultatmål

- Relevant informasjon for Fabelaktiv, og eventuelt hele bransjen i form av en projektrapport med relevante analyser og lignende.
- Muntlig framstilling av projektrapport
- Fullstendig webside som beskriver arbeidet med prosjektet
- Styrke Fabelaktivs posisjon i markedet

1.5 Gruppens kompetanse

Denne oppgaven er skrevet innenfor studieløpet medieledelse og innovasjon. Gruppens medlemmer har i løpet av tre år på Høgskolen i Gjøvik opparbeidet seg kompetanse innenfor blant annet økonomi, markedsføring, ledelse, grunnleggende mediefag, foretaksstrategi, endringsledelse og innovasjonsteori. Vi har også hatt tre emner som heter Emneoverbyggende Innovasjonsprosjekter 1, 2 og 3 hvor vi har lært å knytte relevant teori opp mot en problemstilling. Mye av den erfaringen vi har gjort innenfor disse emnene har vi tatt med oss inn i arbeidet med denne oppgaven.

1.6 Rapportens oppbygning

Rapporten er delt inn i tre deler hvor første del består av kapittel 1-3. Andre del består av kapittel 4 -6 og tredje del består av kapittel 7-9.

I det første kapittelet er rapportens innledning som inneholder blant annet bakgrunn og mål for oppgaven. I det andre kapittelet tar vi for oss aktuell teori og presenterer til slutt rapportens problemstilling. I kapittel tre beskriver vi hvilke metoder vi har brukt under datainnsamlingen.

Kapittel 4-6 er hoveddelen av rapporten. I kapittel 4 analyserer vi funn gjennom våre intervjuer og den internettbaserte datainnsamlingen. I kapittel 5 vil drøfte disse resultatene gjennom en bransjeanalyse. Kapittel 6 tar for seg mulige utviklingsveier for Fabelaktiv samt konklusjon og forslag til videre forskning.

Tredje del av rapporten er hovedsaklig kapittel 7 hvor vi tar for oss evaluering av oppgaven i sin helhet. I kapittel 8 vil det forekomme referanser som vi har brukt i rapporten og kapittel 9 er vedlegg.

Kapittel 2:

Teoretisk tilnærming

I denne delen skal vi gå inn på relevante teoretiske sammenhenger for å kunne danne et grunnlag for forskningen. Vi har valgt å bruke sentrale teorier blant annet fra disiplinene om innovasjon, endringsledelse og organisasjonsstrategi. Disse temaene henger tett sammen, men har allikevel ulike punkter for relevans i forbindelse med vår problemstilling.

2.1 TV-bransjen i dag

TV-bransjen i dag preges av en sterk grad av endret konkurranse grunnet tendenser som økende grad av digitalisering, globalisering og konsolideringer. Norske medier blir også kontrollert gjennom offentlige organer, noe som igjen kan påvirke produksjonsselskapene. Vi vil dermed kort introdusere viktige elementer innen politikk, globalisering og økonomi som har en overordnet betydning for TV-bransjen nasjonalt sett.

2.1.1 Politikk

Norske medier blir regulert av ulike organer. Først og fremst har vi Norges Kulturdepartement med Kulturminister Thorhild Widvey i spissen. Norge fikk eget Kulturdepartement i 1982, og har ansvaret for den statlige forvaltningen og politikken når det gjelder kultur, kirke, medier, idrett, frivillig virksomhet, tros- og livssynssamfunn og pengespill og lotteri. (Regjeringen, 2015)

Medienorge (2015) ble opprettet av Kulturdepartementet i 1994. Formålet med opprettelsen av medienorge var å gjøre norsk mediestatistikk tilgjengelig via en kilde. De publiserer informasjon på egne nettsider, egne nyhetsbrev og i ulike publikasjoner. Her er det mulig å følge med på temaer som eierskap og markedsandeler i ulike mediekanaler.

Kulturdepartementets tilsyn- og forvaltningsorgan er Medietilsynet. Medietilsynets oppgave er blant annet å stimulere til mangfold og kvalitet i norske medier og sikre en sterk allmennkringkasting. I tillegg skal de legge til rette for mangfold i eierskap ved å medvirke til å skape større åpenhet, oppmerksomhet og kunnskap om eierforholdene i norske medier. (Medietilsynet, 2008) Som de selv presenterer seg på egne nettsider:

“Medietilsynet er et statlig tilsyns- og forvaltningsorgan som iverksetter lover og vedtak fra Stortinget, Regjeringen og Kulturdepartementet. Medietilsynet skal bidra til å oppfylle samfunnsmålene om ytringsfrihet, rettsikkerhet og et levende demokrati.”

(Medietilsynet, 2013)

Medietilsynet skal sikre Norge en sterk allmennkringkasting som består av kanalene NRK, TV2, P4 og Radio Norge. Blant annet skal allmennkringkasting i Norge bidra til å styrke norsk

språk, identitet og kultur og inneholde en variert programmeny med programmer for brede såvel som for smale lytter-/seergrupper, herunder barn og unge, den samiske befolkningsgruppen, etniske og andre minoriteter. (Medietilsynet, 2014)

2.1.2 Økonomi

Åpen framtid - en utredning om økonomien og pengestrømmene i filmbransjen er en rapport som er utarbeidet av Ideas2evidence på oppdrag fra Kulturdepartementet. Rapporten skal i følge Regjeringen (2014) "... inngå som et grunnlag for departementets arbeid med Regjeringens gjennomgang av filmområdet og filmpolitikken." Rapporten tar for seg filmbransjen, samt tv-produksjonsbransjen. Det legges også frem analyser av finansieringsmodeller og inntektsstrømmer. Det kommer frem i rapporten at hovedtyngden av finansieringen til TV-drama og TV-underholdning kommer fra TV-kanalene, her er det snakk om hele 86%. Storparten kommer fra de kommersielle TV-kanalene, for eksempel TV 2, TV3, osv, men kun 10% kommer fra NRK. TV-kanalenes forhåndskjøp utgjør den største finansieringskilden for TV-produsentene. I rapporten kommer det frem at offentlige midler utgjør en liten del av finansieringen. Fra NFI kommer det to prosent og en prosent fra andre offentlige kilder. NFI bevilget 47,5 millioner til TV-drama i 2013, men andelen kan være for lav grunnet at de større TV-produksjonsselskapene er underrepresentert i rapporten. I rapporten kommer det også frem at kun en prosent av finansieringen er egenkapital.

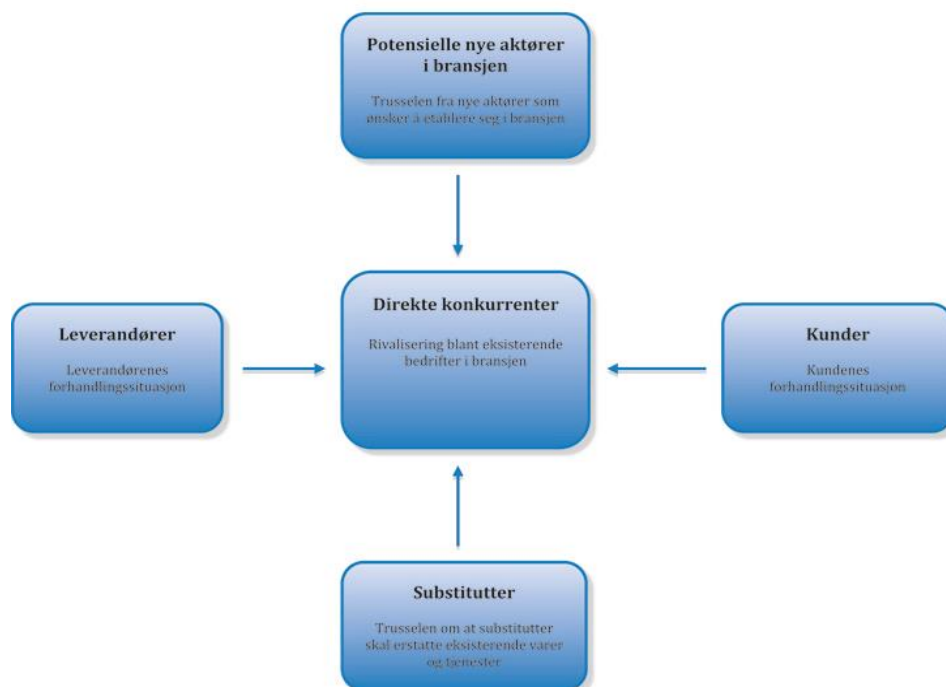
2.1.3 Globalisering

I følge Rudi (NDLA) gjør globaliseringen at verden føres tettere sammen, og påvirker økonomien, politikken og kulturen i Norge. I følge Ryssevik m.fl (2014) er produksjonsprosessen i dag mye mer globalisert enn den var tidligere. Globaliseringen de senere årene har hatt stor betydning for tv-bransjen, spesielt med tanke på kjøp og salg av formater, og samarbeid utenfor grenser. utfordringen ved globalisering er også at utenlandske selskaper har tatt sin andel av norske tv-seere. Ifølge Overland & Tørdal (2012) er det i dag flere og flere nordmenn som ser på Netflix, YouTube og andre utenlandske streaming-tjenester i stedet for å se på lineær-TV. Dette vil være en stor utfordring for den norske tv-produksjonsbransjen som hovedsaklig produserer for lineær-TV.

Globaliseringen har også påvirket kjøp og salg av formater. Det er i dag et stort spekter av utenlandske formater som blir produsert i Norge, for eksempel “Idol” og “Norske talenter”, hvor innholdet kun blir fornorsket og man kaller det et norsk program. Eierskapet til produksjonsselskapet kan ha en innvirkning her, fordi de som eier formatene og produserer disse har utenlandske eiere. Formater blir i liten grad utviklet i Norge i forhold til andre land, noe som dermed gjenspeiler seg i formatenes innhold, selv om det er lagt til rette for overføringspotensiale mellom landegrensene.

2.2 Porters modell for bransjeanalyse

Porters modell for bransjeanalyse er ifølge Krumsvik og Sundet (2011) mye brukt av mediebransjen for å enklere kunne kartlegge bedrifters konkurransesituasjon og de ulike delmarkedenes muligheter for fortjeneste. Den kan betegnes som en strategisk analysemodell av eksterne faktorer, og brukes i stor grad da den har en klart anvendbar funksjon. Målet med modellen er å kunne identifisere hvilke markeder som er mest inntektsbringende for bedriften. I tillegg gir den en akademisk mulighet ved å gi forskere et analyseverktøy for å dekonstruere bransjestrukturer, noe som igjen gir oss muligheten til å analysere mediene som bransje og deres konkurranseforhold.



Figur 1: Porters fem krefter (Porter, 2008)

Hovedelementet i denne modellen er de fem kjente krefter, eller faktorer, Porter beskriver som kan forklare en bedrifts konkurransevne og dynamikken i industrien bedriften opererer i. Disse fem faktorene er som vist i figur over.

1. Direkte konkurrenter

Den første faktoren i denne modellen handler i følge Porter (2008), om konkurransen i det markedet som er relevant for bransjen, her kalt direkte konkurrenter. Direkte konkurrenter betyr bedrifter eller selskaper som tilbyr de samme tjenestene eller produktene, som kan dekke samme behov.

2. Kunders forhandlingsmakt

Den andre faktoren i Porters modell omhandler kundenes forhandlingsmakt. Denne faktoren tar for seg hvem som bestemmer i relasjonen mellom kundene og tilbyderne.

Forhandlingsmakten til kundene avhenger av hvor mange kunder det er i markedet og hvor mange tilbud kundene kan velge mellom.

3. Leverandørers forhandlingsmakt

Den tredje faktoren tar for seg leverandørenes forhandlingsmakt. Leverandører kan også, i følge Krumsvik (2012), presse ned overskuddet i en bransje. Dette kan skje ved å true med å sette opp prisene og senke kvaliteten på de produktene eller tjenestene som skal leveres.

4. Potensielle nye aktører

Den fjerde konkurransekraften i Porters modell handler om potensielle nye aktører i bransjen, og hvilken trussel etableringen av nye aktører kan påvirke de allerede etablerte aktørene. Det er syv generelle etableringshindre som kan påvirke nyetableringen i en bransje. Overgangen til digital distribusjon er et eksempel som har redusert etableringshindrene i TV-bransjen.

- Stordriftsfordeler:
- Nettverkseffekter
- Kapitalbehov
- Byttekostnader
- Adgang til distribusjonskanaler

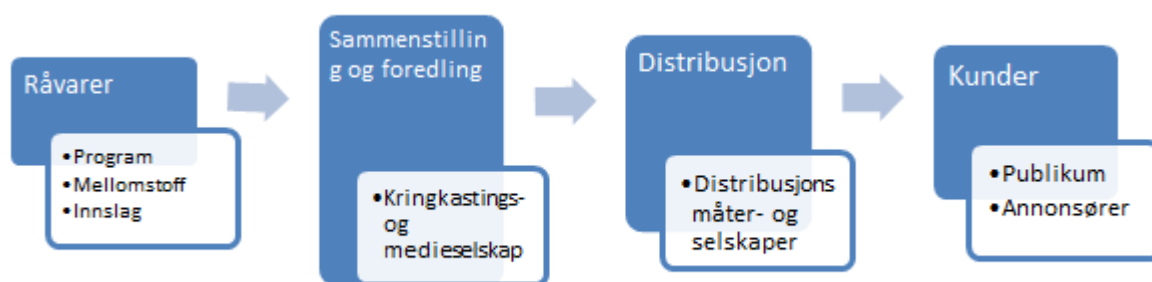
- Kostnadsulemper

5. Substitutter

Den siste faktoren i Porters modell er substitutter, det betyr et annet produkt fra en annen bransje som kan tilfredstille tilsvarende behov. Det handler rett og slett om at en substitutt kan erstatte eller ta markedsandeler fra bransjens allerede eksisterende tjeneste eller vare.

2.3 Eierskap i media

I dag er det vanlig at medieselskaper er aksjeselskaper med et styre som representerer aksjonærene, og hvor eierne ikke er i direkte kontakt med den daglige virksomheten ifølge Schwebs & Østbye (s.104, 2013). Noen av selskapene er i tillegg eid av en familie, et familiekonsern. Lenge har det vært eksempler på etablering av medieselskaper på tvers av landsgrensene, men først i de siste tiårene har det skjedd en stor økning i internasjonaliseringen på eiersiden. Av TV-kanalene i Norge er kun NRK gjenstående med norsk eier. Vi ser ofte at store, både nasjonale og internasjonale, selskaper kjøper opp små, vellykkede selskaper for å integrere dem inn i det store selskapet, eller for å legge dem ned og hindre uønskede konkurrenter. (Schwebs & Østbye, s.268, 2013) Helt siden tidlig 1980-tall kan vi se ei utvikling i retning av eierkonsentrasjon. Først og fremst ved utvikling av kjeder av like mediebedrifter, for eksempel at en eier drev flere ulike aviser, for det andre ved stadig flere tilfeller av multimedieeierskap og dannelsen av konglomerater hvor konsernene eier virksomheter i flere ulike bransjer.



Figur 2: TV-mediets verdikjede, bearbeidet fra Enli m.fl (2010)

Schwebs & Østbye (s.105, 2013) beskriver økonomifagets begrep verdikjede som nyttig for å studere strukturen i de enkelte medier og selskapene. En verdikjede beskriver viktige og

verdifulle ledd i veien fra råvare til et ferdig produkt, og medieselskaper er dermed i prinsippet veldig lik andre virksomheter - det handler om å skape merverdi ved å lage produkter kundene er villig til å betale for. Som vist i figuren over, befinner produksjonsselskapene seg i TV-mediets verdikjedes først ledd - råvarer.

Ulike medier har forskjellige tradisjoner ved hvordan de organiserer de ulike leddene i verdikjeden, om hvert ledd er egen virksomhet, eller om flere er under "samme tak". Man kan dermed snakke om ulike typer integrasjon, hvor man ofte deler dette opp i vertikal og horisontal integrasjon. Ved vertikal integrasjon innen medier og medieselskaper er det større integrasjon dess flere ledd i verdikjeden som finnes innenfor samme bedrift. Det samme forekommer også på eiersiden, for eksempel når TV2 velger å kjøpe produksjoner fra produksjonsselskaper deres egne eiere eier. At en eier kontrollerer flere bedrifter på samme ledd i verdikjeden, kalles horisontal integrasjon, og dette skjer også hos TV2s eiere ved at de eier to ulike produksjonsselskaper.

Enli m.fl (s.69, 2010) beskriver kringkasterne som de viktigste aktørene i verdikjeden, og de fleste av disse er eid av et enda større medieselskap. Grovt sett kan private eiere deles opp i to typer. Den ene er eier med publisistiske tradisjoner, den andre er eiere som har kjøpt seg inn i bransjen og driver tv-selskapene som hvilken som helst annen virksomhet. Et godt eksempel på den første typen er TV2s eier, Egmont, som er en tradisjonsrik mediebedrift. Samtidig skjer raske og store endringer i medieselskapenens eierforhold. Konsentrasjon og krysseierskap er begreper som kommer tydelig frem, og det er her horisontal og vertikal integrasjon kommer inn i bildet. Eksempler tydeliggjør dette for det første ved at ulike medieselskap går sammen eller kjøper seg inn i hverandre. Ved for eksempel at to kringkastingsselskaper fusjonerer, er det en horisontal integrasjon, mens hvis for eksempel et kringkastingsselskap kjøper opp et distribusjonsselskap er det en vertikal integrasjon. Man ser i tillegg tendenser til flermedial konsentrasjon, eller multimediekonsentrasjon, og handler om at selskaper som tilhører en viss verdikjede, kjøper seg inn i en annen, for eksempel om et filmselskap kjøper seg inn i et tv-selskap. Globaliseringen har lagt til rette for slike tendenser, og vi får global konsentrasjon.

Største mediekonsern etter omsetning i Norge 2013

Konsern	Eiere per 31.12.	Utvalgte norske medieselskaper eller merkenavn	Omsetning Norge (mill. NOK)	Omsetning totalt (mill. NOK)	Andel Norge (prosent)
Schibsted	Blommenholm Industrier (Stiftelsen Tinius) (26%), Folketrygdfondet (7%), State Street Bank and Trust Co. (4%), Nya Wermlands-Tidningens AB (4%)	VG, Aftenposten, Bergens Tidende og Fædrelandsvennen med lokalaviser, Stavanger Aftenblad, Finn.no (90%), Schibsted Forlag, Wimp	7 726	15 232	51
Egmont Fonden (Danmark)	Selveiende stiftelse	TV 2 Gruppen, Egmont Hjemmet Mortensen, Egmont Kids Media Nordic, Nordisk Film, Oslo Kino, Cappelen Damm (50%), Nettavisen (50%)	6 738	12 658	53
- TV 2 Gruppen	Egmont (Danmark)	TV 2, TV 2 Zebra, TV 2 Bliss, TV 2 Nyhetskanalen, TV 2 Filmkanalen, TV 2 Sportskanalen, TV 2 Sumo, RiksTV (33%)	3 473	3 473	100
Telenor (Telenor Broadcast)	Den norske stat (54%), Folketrygdfondet (5%), Clearstream Banking SA (2%)	Canal Digital, Norkring, Amedia (44%), C More (35%), RiksTV (33%), ABC Startsidan	5 660	8 921	63
NRK	Den norske stat	NRK1, NRK2, NRK3/Super, P1, P2, P3, NRK Aktivum, RiksTV (33%)	5 356	5 356	100
Amedia	Telenor (44%), LO og tilsluttede forbund (45%), Amedia AS (8%), Fritt Ord (3%)	66 lokalaviser (bl.a. Drammens Tidende, Romerikes Blad, Haugesunds Avis), 14 gratisaviser, Nettavisen (50%), Origo.no, Digitale Medier 1881	4 876	5 318	92
Thor Norway Topco (Get)	Quadrangle, GS Capital Partners	Get, Homepage, Tel-Ag, Loqal	2 437	2 437	100
Bonnier (Sverige)	Bonnier-familien (Sverige)	Bonnier Media (Tara, Bo Bedre, Costume, FHM, Illustrert Vitenskap m.fl.), SF Norge, SF Kino (40%), Cappelen Damm (50%), C More (65%)	2 203	24 078	9
Modern Times Group, MTG (Sverige)	Stenbeck-familien (Sverige) (kontroll via direkte og indirekte eierskap)	TV3, Viasat 4, TV6, P4, P5, P6, Viaplay, Viasat, Strix Televisjon, Monster	2 088	12 747	16
Gyldendal	Erik Must AS (85%), Fr Falck Frås (4%)	Gyldendal Norsk Forlag, Tiden, Kolon, Ark Bokhandel, Bestselgerforlaget (50%), Forlagssentralen (50%), De norske Bokklubbene (50%)	1 932	1 932	100
Polaris Media	Schibsted (29%), Nya Wermlands-Tidningens AB (26%), Must Invest (15%), Sparebank 1 SMN (11%)	Adresseavisen, Sunnmørsposten, Romsdals Budstikke, Harstad Tidende, iTromsø og 21 andre lokalaviser, Finn.no (10%)	1 787	1 787	100

Figur 3: Største mediekonsern etter omsetning i Norge 2013 (Medienorge, 2014)

Som Schwebs & Østbye (s.106, 2013) også sier, er det i stor grad konsentrasjon av eierskap i norske medieselskaper. De samme eierne går igjen i ulike mediebransjer, og mye av makten er konsentrert hos få, store bedrifter som vi ser i figuren over. Man har i Norge siden 90-tallet sett på eierkonsentrasjon i media som en trussel mot ytringsfriheten og mangfold i media, og har dermed gjort tiltak for å sikre seg mot dette ved å lage lover om eierkonsentrasjon og sikring av redaksjonell frihet. Sikringen av redaksjonell frihet handler om at eierne hindres til å gripe inn i daglige, redaksjonelle vurderinger.

2.4 Hovedtyper av markedsstruktur

Etter hvor mange eller hvor dominerende aktørene som finnes i et marked er, kan markedene ifølge Roppen (s.41, 2004) deles inn i perfekt konkurranse, monopolistisk konkurranse, oligopol og monopol. Perfekt konkurranse er preget av mange små - og dermed ikke-dominerende aktører. Monopolistisk konkurranse kjennetegnes ved at produkter med tilnærmet like egenskaper konkurrerer med hverandre og benytter seg av store ressurser på markedsføring for å nå frem. Oligopolets konkurransesituasjon preges av få, store aktører som dominerer markedet. Ved kun to dominerende aktører brukes ordet duopol. Den siste, monopol, er et marked med kun en, og dermed dominerende aktør. For eksempel kan man si at Norge har mange lokale monopol, da det mange steder kun finnes en lokalavis. VG og Dagbladet kan sies å ha et duopol i Norge på løssalgssaviser ifølge Roppen (2004). Den vanligste måten å vurdere konsentrasjonen i et marked på, er ved å analysere hvor store markedsandeler de største aktørene har i form av markedsandel eller omsetning. Dermed kan man ved å følge de største aktørenes utvikling over tid få en oversikt over utviklingen i markedsstrukturen og dermed vurdere om konsentrasjonsgraden i ulike markeder er så sterk at det er uheldig for markedets konkurranse.

2.5 Strategiske allianser, oppkjøp og organisk vekst

Dersom en bedrift ønsker å vokse eller skaffe seg tilgang til ressurser kan en mulighet være en type allianse, enten basert på eierskap eller ulike kontrakter i en ikke-eierskapsbasert situasjon ifølge Lunnan og Nygaard (2011). Samtidig finnes det andre organisatoriske alternativer selv om eksisterende forskning ikke kan konkludere med hvilket alternativ som har høyest suksessrate for en bedrift. Disse alternativene er organisk vekst og oppkjøp. Hvilken løsning selskapet velger vil være avhengig av motiver og hvilke økonomiske midler bedriften disponerer. Små og mellomstore bedrifter har ofte ikke midlene som skal til for å skaffe ønsket økt kontroll, og organisk vekst er dermed en større mulighet for disse. Ofte gjør ikke bedrifter en god nok gjennomgang av hvilke alternativer som passer best for den situasjonen de befinner seg i. Dette fører ofte til at bedrifter velger oppkjøp når allianse ville vært et bedre valg, og motsatt. Begrepet "paradox of success" kan være en forklaring på hvorfor dette skjer, og handler om at hvis lederne i en bedrift har lyktes med en strategi

tidligere, vil tendensen være at de vil fortsette med samme strategi til tross for endringer i omgivelsene. For eksempel vil da ofte en bedrift som kjøper opp andre bedrifter fortsette å gjøre dette - selv om kanskje en allianse ville vært et bedre valg.

Organisk vekst betyr at en eksisterende bedrift bygger opp en ny enhet selv, og har dermed full kontroll over bedriften, og ingen legger seg opp i beslutningene bedriften vil ta. Ofte har bedriftene som velger organisk vekst en sterk organisasjonskultur de ønsker skal være en viktig del av alle bedriftens aktiviteter. Ulempene med dette alternativet er imidlertid at man ikke får tilgang til en annen bedrifts markedsposisjon, og risiko for å lykkes må bæres av bedriften alene, og ved inntreden i et nytt marked skapes en ny konkurrent til de allerede eksisterende bedriftene i markedet.

Oppkjøp defineres ifølge Lunnan & Nygaard (2011) gjerne ved at et selskap overtar aksjene i et annet, og betaler med kontanter eller aksjer. En stor forskjell på organisk vekst og oppkjøp vil være at organisk vekst ofte tar lang tid da alt skal utvikles fra bar bakke, mens ved oppkjøp overtas en allerede eksisterende virksomhet, og er dermed raskere å gjennomføre. Samtidig er ikke oppkjøp enkle å integrere, og de største problemene oppstår når to selvstendige selskap skal bli til ett. Fordelen med slik integrering er derimot muligheten til å oppnå synergier, altså skalafordeler ved at enhetskostnadene synker med økt volum.

Begrepet nettverk brukes om relasjoner mellom tre eller flere aktører/bedrifter. Et nettverksperspektiv lar oss se på hele nettverket, og gjør at vi kan beskrive hvilke av bedriftene som samarbeider mye eller lite, og se på disse relasjonene som sterke eller svake. Samtidig kan det også hjelpe oss å oppdage at noen aktører har flere sterke bånd til noen aktører i nettverket enn andre, og det kan diskuteres om noen aktører er mer sentrale eller perifere i nettverket. Ved at to bedrifter i et nettverk ikke har noen relasjon, blir dette kalt et strukturelt hull. Et strukturelt hull kan gi makt til de som kontrollerer sentrale ressurser som har blitt blokkert for de som mangler relasjoner til en viktig bedrift. Nettverksperspektivet lar oss også beskrive nettverket som en helhet, og man kan dermed få svar på om det er et sterkt eller løst nettverk, om det er like tette relasjoner mellom alle aktørene, eller om det er klynger av aktører med sterkere relasjoner til hverandre. Klynger beskrives som et begrenset geografisk område med bedrifter innenfor et marked. Dersom selskaper konkurrerer seg i

mellom skapes effekter som etterspørselseffekt og tilbudseffekt. Etterspørselseffekten handler om at kundene trekkes inn mot denne samlingen fordi de representerer valg kundene kan velge mellom og tilpasse behovene sine etter. Skalafordele er også en fordel da det å søke informasjon og transportmuligheter er enklere med alle potensielle tilbydere befinner seg på samme sted, geografisk sett. Tilbudseffekten skapes ved at sosiale og økonomiske relasjoner oppstår mellom konkurrentene om kunder og ressurser. Læringseffekten skjer dermed mer effektivt enn i markeder uten samlokalisering, og fører til at innovasjoner spres gjennom sosiale og økonomiske nettverk på en mer effektiv måte.

2.6 Endret medie verden

Ifølge Krumsvik & Sundet (2011) har i løpet av de siste tiårene medieindustrien blitt utsatt for store endringer både på grunn av teknologiske, økonomiske, politiske og kulturelle faktorer i ulik grad. To sentrale tendenser blir ofte trukket frem for å beskrive mediebransjens utviklingstrekk. Den ene handler om at de tradisjonelle massemediene stadig blir utfordret, mens den andre argumenterer for at tidligere atskilte mediebransjer er i ferd med å vokse sammen - noe som fører til at tidligere bransjeinndelinger svekkes. Ifølge Schwebs & Østbye (s. 26, 2013) er konvergens et begrep som ofte blir brukt om den tilnærmingen som har skjedd mellom mediesektoren, telesektoren og datamaskinsektoren. Nøkkelordet i de teknologiske, økonomiske, institusjonelle og innholdsmessige endringene er digitalisering. Man kan definere konvergens ved at konsumenter kan ta i bruk flere medietjenester på en plattform, eller en tjeneste på ulike plattformer. Man har ulike typer konvergens, men i et markeds perspektiv har konvergensen ført til en lang rekke fusjoner og allianser mellom tele- og medieinstitusjoner. Videre, når media konvergerer, vil også medieinnholdet endre seg både på kvalitativt og kvantitativt, og fører blant annet til høy grad av gjenbruk av innhold.

2.6.1 Innovasjon

Innovasjon har mange ulike definisjoner, men som Aasen & Amundsen (s.43, 2011) beskriver, har de fleste av disse noe til felles. De fleste formuleringene av innovasjon handler om introduksjon av nye ideer og løsninger som tilsammen representerer en positiv utvikling for samfunnet. I tillegg er det et utbredt syn at konkurransesituasjonen for bedrifter innen

en eller flere bransjer endres på måter som er uforutsigbare ved at innovasjon fører til et slags brudd i det økonomiske liv. På et forenklet vis kan man dermed se på markedsmekanismer og særpreg ved spesifikke bransjers krefter som kan fungere sammen og dermed bidra til suksess. På den annen side kan disse kreftene også motvirke hverandre, noe som kan føre til at enkeltbedrifter taper markeder og til slutt hele eksistensgrunnlag.

Mye har skjedd i tv-produksjonsbransjen i løpet av det siste tiåret når det gjelder organisasjonsstruktur. Aasen & Amundsen (s.103, 2011) beskriver tre ulike temaer forskning innen innovasjon i organisasjoner kan deles opp i. En av disse er organisatorisk endring og tilpasning. Ulike teorier argumenterer for at organisasjoner responderer langsomt og inkrementelt på endringer i omgivelsene, noe som gir en fokus på hvordan omgivelsene "utvelger" organisasjoner og hvordan dette igjen skaper endring i organisasjonsformer. En sentral diskusjon handler om hvorvidt en organisasjon er i stand til å tilpasse seg store endringer i omgivelsene og teknologi, eller om helt nye organisasjonsformer er et resultat av utvelgelsesprosesser på industrinivå. Det hevdes at uansett hva svaret er, må forretningsstrategi, organisasjons- og forretningsmodeller tilpasses sin samtid, og utvikles med basis i framvoksende kunnskap og ferdigheter.

En kjent tilnærming til innovasjon er ifølge Aasen og Amundsen (s. 118, 2011) begrepet disruptiv innovasjon som er knyttet til Clayton Christenses forskningsarbeid. Dette arbeidet ble bygget på erkjennelsen om at selv de mest suksessrike bedriftene tenderer å miste sin markedsdominans når de står ovenfor en viss type innovasjon - altså disruptiv innovasjon. Begrepet innebærer at allerede etablerte produkter og løsninger utkonkurreres, og den kanskje mest betydningsfulle effekten er at markeder utvides, utvikles og tilføres ny funksjonalitet. Disruptiv innovasjon viser ofte til en teknologi eller tjeneste som i starten virker å ha dårligere funksjonalitet enn det man allerede finner i markedet. Etterhvert vil de etablerte produktenes grunnlag for verdiskaping brytes ned på grunn av endringene som skjer i konkurransesituasjonen som følge av at denne typen produkter introduseres til markedet. Man kan dermed dra en parallell mellom disruptiv innovasjon og Schumpeters ide om kreativ ødeleggelse. Kreativ ødeleggelse handler nemlig om å introdusere nye løsninger i markedet, og som endrer eksisterende produkter og tjenesters fundament. I tillegg har disruptiv innovasjon mange likheter med en av Porters fem konkurransekrefter i en

bransjeanalyse, nemlig den faktoren som omhandler trusler fra substitutter. Trusler fra substitutter er som tidligere nevnt at et annet produkt fra en annen bransje som kan tilfredsstille tilsvarende behov.

En annen tilnærming til innovasjon er forretningsmodellinnovasjon som Aasen og Amundsen (s. 135, 2011) forklarer kan være for eksempel endringer i organisasjonsstruktur, viktige strategiske partnerskap, alternative løsninger på investering og finansiering eller avvikling av forretningsområder som ikke er i tråd med gjeldende forretningsstrategi. Forretningsmodellinnovasjon har et rammeverk som består av tre områder, hvorav det ene omhandler virksomhetsmodell-innovasjon. Virksomhetsmodell-innovasjon handler ifølge Aasen og Amundsen (s.137, 2011) om:

...å se på nye roller for organisasjonen i den eller de verdikjeder de er en del av, gjennom endring av den utvidete virksomheten og av nettverk der ansatte, leverandører, kunder og andre, inkludert kapabilitets- og aktivakonfigurasjoner, inngår.

2.6.2 Endringsledelse

Endring i en organisasjon er noe som ifølge Jacobsen (2012) skjer når organisasjonen utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidpunkt, eller: "Endring [...] er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon". En endring kan dermed bety endringer i alt fra formelle elementer som struktur, systemer og strategi, eller i de uformelle elementene med kultur, verdier, normer og uformelle maktforhold. Det er i tillegg vanlig å skille mellom ytre og indre kontekst for å kunne forstå relasjonen mellom menneske og kontekst, mellom individ og struktur, og mellom organisasjon og omgivelser inn. (s.30, Jacobsen, 2012) Den ytre konteksten handler om alle ytre omgivelser som påvirker organisasjonen som økonomiske, sosiale, politiske og bransjemessige omgivelser. De indre handler så om de trekk ved organisasjonen endringsideene utvikles i, nemlig de strukturelle, kulturelle og politiske forhold.

Bang (s.35, 2013) begrunner gjerne oppkjøp og fusjoner med at man ønsker å oppnå stordriftsfordeler, økt effektivitet, større markedstilgang og større finansielle muskler. Ved oppkjøp og fusjoner oppstår ofte en type subkulturkonflikt som følge av sammenslåingen

mellom ulike organisasjoner med ulike kulturer. Det har blitt gjort en rekke empiriske studier som Bang (2013) henviser til, som går på hvilke konsekvenser oppkjøp og fusjoner har hatt for de involverte bedriftene i løpet av de siste 20 årene. Konklusjonen inneholdt at mellom 50 % og 80% av alle fusjoner og oppkjøp er finansielt mislykket, i den forstand at de ikke klarer å realisere målene man satte ved sammenslåingens gjennomføring. Man fant også at sammenslåing ofte utløser stress, mistriivsel, senket produktivitet i en periode og at ledere hadde en tendens til å slutte som følge av det. Disse negative konsekvensene kan virke som et paradoks, da målet med fleste sammenslåingsprosesser er å utløse verdier som er større enn summen av bedriftenes opprinnelige verdier. Det er dermed en utbredt enighet innenfor forskningslitteraturen om at den menneskelige faktoren har blitt viet for lite oppmerksomhet, spesielt de kulturelle faktorene som oppstår ved slike endringer i en organisasjon.

Det beskrives tre ulike tenkelig utfall av en sammenslåingsprosess:

1. Sameksistens (side om side)
2. Assimilasjon (sammenslåing)
3. Nyskaping (ny kultur, begge har noe å hente hos hverandre)

Flere faktorer kan bidra til suksessfull integreringsprosess. Den ene handler om hvor raskt organisasjonen greier å skape en ny organisasjonsidentitet, og gå bort ifra "vi-de" holdninger som ofte forekommer. En annen går på i hvilken grad de ansatte opplever at de behandles rettferdig, for eksempel når det gjelder stillinger, lønn eller generelt å bli hørt. En tredje faktor er hvor godt organisasjonene kommuniserer åpent og nok med de ansatte både før, under og etter gjennomføringen av sammenslåingen. Ved riktig kommunikasjon kan man enklere også unngå motstand mot endringen. Man slår fast at de kulturelle utfordringene ved fusjoner og oppkjøp er betydelige, spesielt internasjonalt. Sannsynligvis har disse også blitt sterkt undervurdert på bekostning av ledelsens fokus på finansielle og juridiske sider ved en sammenslåingsprosess.

2.7 Tidligere forskning på temaet

I følge Enli m.fl (s.103, 2010) blomstret frittstående produksjonsselskaper opp idet NRKs monopol tok slutt på 90-tallet. Fra TV2s begynnelse var de forpliktet til å kjøpe alt innhold

utenom nyheter og aktualiteter fra eksterne produsenter, og hadde i begynnelsen innhold produsert av rundt 30 ulike produksjonsselskaper. Gradvis ble dette antallet innskrenket grunnet behov for bedre kvalitet og større volum, og antallet ble redusert til noen få større selskaper. Dette forårsaket store konsekvenser for bransjen ved at produksjonsmiljøet ble sentralisert i Oslo-området, og de fleste frittstående produksjonsbedriftene ble kjøpt opp av større medieselskaper. I 2010 hadde tre av fire norske produksjonsselskaper store, nordiske eiere bak seg ifølge Enli mfl. (2010). Samtidig beskrives det at maktforholdet mellom kringkaster og produksjonsselskap tradisjonelt har vært preget av ubalanse - og kringkasterne er de som har størst makt. Dette maktforholdet kan forklares ved at produksjonsselskapene er lite framme i markedsføring og programomtaler - programmet presenteres som kanalens, ikke produksjonsselskapets.

Eiermangfold er et mye omdiskutert tema innen mediepolitikken. Internasjonalt blir eiermangfold sett på som en viktig forutsetning for ytringsfrihet og opprettholdelse av et mangfoldig mediesystem som representerer ulike stemmer og interesser. Man kan dele opp synet på eiermangfold inn fra et konkurransepolitisk ståsted som vil sikre en sunn konkurranse, og fra et kulturpolitisk ståsted hvor eiermangfoldet er viktig fordi det antas å føre til innholdsmangfold. Ideen om at eiermangfold fører til innholdsmangfold står sterkt i Norge, og dette har blant annet blitt brukt som begrunnelse ved innføringen av eierskapsreguleringen i 1999 og ved eierskapsbegrensninger i konsesjonsavtaler. Eiermangfold i norsk kringkasting er dermed under konstant tilsyn av våre statlige organer, men selve leverandørene av innhold, for eksempel til fjernsyn - altså produksjonsselskapene, ser ikke ut til å være dekket under samme reguleringer. Som Krumsvik (s. 134, 2011) beskriver, har ikke Norge anledning til å regulere utenlandsk eierskap på grunn av europeisk lovgivning, men at det indirekte bidrar til å styrke norsk medieindustri ved at eierskapsreguleringen vil gjøre norske medieselskaper mindre attraktive for oppkjøp grunnet begrensede vekstmuligheter. Samtidig fører mangelen på vekstmuligheter innen en mediebransje nasjonalt til at selskaper ekspanderer internasjonalt.

Vertikal integrasjon er en tendens Krumsvik (s.135, 2011) peker på som en strukturendring. Kulturdepartementet tok en ny gjennomgang av medieeierskapsloven i et forslag til statsbudsjettet for 2011 hvor temaet "eierskap i elektroniske medier og vertikal integrering"

ble satt i fokus. Regjeringen ville dermed se på både den vertikale og den horisontale integrasjonen som skjer mellom og i mediemarkeders verdikjeder.

Kommersialiseringen i TV-bransjen er et viktig tema, og et viktig aspekt ved økt jakt på fortjeneste kan ses gjennom økt grad av endringer i eierforholdene. Enli m.fl (s.89, 2010) beskriver dette ved at:

“Jakten på fortjeneste og lønnsomhet fører til omfattende oppkjøp på tvers av tradisjonelle skillelinjer: det skjer betydelig vertikal, horisontal og flermedial eierkonsentrasjon, og betydelige oppkjøp på tvers av landegrensener og regioner. Samtidig bivånes en kraftig ekspansjon i antall tjenester og kanaler, der hensikten er kommersiell utnyttning av hittil uutnyttede nisjer i markedet. De mange nye kanalene og tjenestene innebærer en intensivering av konkurransen på alle stadier i verdikjeden.”

2.8 Problemstilling

Ved oppsummering av foreløpig forskning finner vi at det fra før finnes mye forskning rundt både TV-bransjen og dens TV-kanaler og distributører. Når det gjelder eierskapsstrukturer finnes også mye angående eierskap i media og fjernsyn, men dette går spesielt inn på myndigheters regulering av allmennkringkasting og tar ikke for seg produksjonsselskapene. Det er dermed stor mangel på forskning angående selve TV-produksjonsselskapene og hvilke konsekvenser strukturendringene i markedet har for disse på et organisatorisk nivå. TV-produksjonsselskapene har en viktig posisjon i TV-bransjen, da det er de som faktisk produserer innholdet. I belysning av dette, har vi kommet fram til følgende problemstilling:

Hva blir konsekvensene av dagens strukturendringer i det norske TV-produksjonsmarkedet?

Vi vil i påfølgende kapitler svare på denne problemstillingen ved først å beskrive vår metodiske tilnærming til problemet. Deretter vil vi beskrive og analysere relevante funn i undersøkelsen, for deretter å drøfte disse. Drøftingen vil dermed lede frem til mulige utviklingsalternativer for Fabelaktiv, og andre lignende selskaper.

Kapittel 3: Metode

I dette kapitlet gjør vi rede for hvilke metoder vi har brukt i arbeidet med denne rapporten. Det første vi kommer inn på er datainnsamling hvor vi går nærmere inn på kvalitative metoder. I tillegg kommer vi inn på bearbeidelse, analyse, tolkning og rapportering av data, samt metodekritikk. Det meste av teorien i dette kapitlet er hentet fra *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* av Knut Halvorsen.

Metode er i følge Halvorsen (s.20, 2008) definert som "... den håndverksmessige siden av vitenskapelig virksomhet, eller mer presist læren om de verktøy en kan benytte for å samle inn informasjon. " Metode er også en systematisk måte å undersøke virkeligheten på. I følge Halvorsen (2008) kan vi bruke våre sanser på en mer disiplinert og gjennomtenkt måte fordi vi ser etter noe spesielt som gjør at vi dermed skjerper vår oppmerksomhet til dette.

3.1 Valg av forskningsstrategi

I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på kvalitative metoder, hvor vi går inn på strukturerte- og semistrukturerte intervjuer. I tillegg har vi brukt en forskningsrapport i arbeidet med innsamlingen av data til rapporten, som heter *Åpen framtid - en utredning om økonomien og pengestrømmene i filmbransjen*. Rapporten er utarbeidet av Ideas2Evidence for Kulturdepartementet.

3.2 Datainnsamling

I datainnsamlingen benyttet vi oss av flere metoder for å samle inn data. Primærdata betyr nye data som vi samler inn, og sekundærdata betyr data samlet inn av andre. Primærdata har vi samlet inn ved hjelp av strukturerte- og semistrukturerte intervjuer. Sekundærdata samlet vi inn ved hjelp av teoribøker, internett, artikler og rapporter.

For å kunne analysere valgte temaer vedrørende norske tv-produksjonsselskaper gjorde vi en internettbasert datainnsamling for å danne en grunnleggende oversikt over det relevante marked og bransje. Vi har gjennom denne datainnsamlingen beskrevet relevante tv-produksjonsselskaper, TV-selskaper og funn i henhold til problemstilling

3.3 Kvalitative undersøkelser

I følge Halvorsen (2008, s.128) betyr kvalitative metoder å innhente mye informasjon om personer og situasjoner, og dermed øker muligheten for å forstå adferd og situasjoner slik som de oppfattes av intervjuobjektene. Kvalitative metoder innebærer å fokusere på det som ikke er umiddelbart innlysende. På Holbergprisens hjemmesider beskrives det at hvis man bruker et kvalitativt forskningsopplegg går man dypt inn i et smalt felt, i tillegg til at man gjerne er intensive ved å bruke få informanter og mange spørsmål.

Vi valgte å bruke kvalitative metoder for å gå dypere inn i temaet. Under kvalitative undersøkelser tar vi derfor for oss strukturerte- og semistrukturerte intervjuer samt utvalg av intervjuobjekter, intervjuoversikt og drøfting av feilkilder.

I forbindelse med våre kvalitative undersøkelser utarbeidet vi en generell intervjuguide (se vedlegg 1), som ble brukt i forbindelse med intervjuene våre.

3.3.1 Strukturerte intervjuer

Når intervjuet kalles strukturert foregår presentasjonen av spørsmålene og registreringen av svarene, i følge Halvorsen (s. 142, 2008), på en systematisk måte. I vår intervjuguide stilte vi åpne spørsmål uten fastsatte svaralternativer, og det krever dermed større motivasjon fra respondentenes side for å besvare spørsmålene. Under datainnsamlingsperioden sendte vi intervjuguiden til flere repondenter på e-post, hvor de svarte på spørsmålene som ble stilt, for deretter å sende svarene tilbake til oss.

3.3.2 Semistrukturerte intervjuer

Semistrukturerte intervjuer er den vanligste formen for intervjuer. Semistrukturert betyr i følge Andersen (NDLA), delvis strukturert. Gangen i denne intervjuformen er styrt av forskeren, og tar utgangspunkt i en intervjuguide som forskeren har formulert på forhånd.

Vi brukte semistrukturerte intervjuer i intervjuene med Hanne Sundby og Jarle Leirpoll. Her begynte vi med å stille spørsmål, hvor respondenten svarte og vi kunne dermed komme med oppfølgingsspørsmål der det var behov for det.

I et semistrukturert intervju er det i følge Andersen (NDLA) vanlig å starte med spørsmål som er enkle å svare på, og intervjuguiden startet derfor med spørsmål som omhandlet bakgrunnen til respondentene. For eksempel hvor lenge de har arbeidet innenfor bransjen og hvordan de startet innen media.

3.3.3 Utvalg av intervjuobjekter

For å få en forståelse og oversikt over tv-produksjonsmarkedet er i dag, var det viktig for oss å ha med et spredt utvalg av både små og store bedrifter, i tillegg til frilansere. I tillegg har vi sendt noen av spørsmålene fra intervjuguiden til Vilde Schanke Sundet, forfatter og post.doc i Film- og fjernsynsvitenskap ved Høgskolen i Lillehammer som også har skrevet bøker som omhandler TV, og det var derfor relevant for rapporten å høre hennes synspunkter.

I oppstartsfasen av datainnsamlingen sendte vi mail til TV 2, Monster, Mastiff, SeeFood, Rubicon, Metronome Spartacus og Jarle Leirpoll angående intervju. Vi oppdaget fort at det er vanskelig å få tilgang til personer som jobber i store selskaper uten å ha kontakter, og vi valgte derfor å bruke LinkedIn for å prøve å komme i kontakt med personer ved hjelp av nettverk. Vi fant imidlertid ut at det var enklere å finne personer med relevans vi kjente fra før, og fikk dermed tak i Jarle og en bekjent av en av gruppedeltakerne til dette prosjektet. Som nevnt sendte vi en mail til et generelt utvalg i oppstartfasen, og vi ble positivt overrasket over at vi faktisk fikk svar fra de fleste.

Vårt første intervju var med Jarle Leirpoll som vi kjente til fra før gjennom forelesninger ved HiG. Jarle representerer de minste selskapene i bransjen, og siden vi kjente han fra før brukte vi han også som testperson for vår for å optimalisere vår intervjuguide før denne ble sendt til de andre forespurte.

3.3.4 Feilkilder

I forhold til intervjuene er det feilkilder som kan være med på å påvirke resultatet. Da de fleste av våre intervjuer er gjort over mail, er det lett at svarene vi får, eller spørsmålene som er sendt ut, kan feiltolkes. Det er derfor viktig at spørsmålene som er utarbeidet er såpass konkrete at de ikke kan tolkes feil.

Skjevt utvalg av intervjuobjekter i rapporten kan oppfattes som en feilkilde fordi det kan være flere respondenter i det høyere sjiktet enn det lavere. Allikevel er det ikke nødvendig med mange intervjuobjekter for å få svar på det man trenger for å utarbeide en slik rapport, og vi mener at det ikke var nødvendig med flere respondenter i denne oppgaven fordi vi fikk tilstrekkelig informasjon gjennom intervjuene vi allerede hadde gjennomført.

3.3.5 Intervjuoversikt

I begynnelsen av dette prosjektet sendte vi e-post til flere store tv-produksjonsselskaper i Oslo-området, da vi vet at dette markedet er konsentrert der, for å høre om det var mulig for oss å få til et fysisk møte. Noe svarte at de desverre ikke hadde tid til å hjelpe oss i det hele tatt, mens andre svarte at de ikke hadde tid til å møte oss, men at de gjerne ville svare

på spørsmål på e-post. Intervjuene våre ble derfor hovedsaklig over e-post. Vi har vært i kontakt med vår oppdragsgiver Hanne Sundby v/Fabelaktiv flere ganger, både gjennom mail og besøk hos bedriften. Under følger en visuell oversikt.

Intervjuobjekt	Intervjuform	Dato	Varighet
Metronome Spartacus v/Margrethe Bekkhus	Mailkorrespondanse	08.04.2015	-
Jarle Leirpoll	Intervju	03.02.2015	60 min
Mastiff v/Gustav Jansen	Mailkorrespondanse	02.02.2015	-
Fabelaktiv v/Hanne Sundby	Mailkorrespondanse Besøksintervju	05.03.2015 26.02.2015	- 90 min
Vilde Schanke Sundet	Mailkorrespondanse	23.03.2015	-
Fabelaktiv v/Arild Halvorsen (Prosjektsjef)	Mailkorrespondanse	24.04.2015	-

Figur 4: Intervjuoversikt

3.4 Bearbeidelse, analyse, tolkning og rapportering

Det finnes ingen standardiserte teknikker for hvordan man skal analysere og tolke kvalitative data (Halvorsen, 2008, s.210). Dette er fordi kvalitative data foreligger i form av ustrukturert informasjon, som vil si at det ikke finnes noen standardiserte svar. Halvorsen (2008, s.211) beskriver også at det bør siteres flittig fra utskrevne intervjuer gjennom hele rapporten, dette for å få frem meningsinnholdet og konteksten de ulike utsagnene kommer fra.

Av alle intervjuer har vi laget egne oppsummeringer, som vi senere har brukt for bearbeidelse i oppgaven. I tillegg har vi tatt opp alle muntlige intervjuer, for å få enklere tilgang til data senere.

3.5 Metodekritikk

Vi innser i ettertid at det beste for vår datainnsamling ville vært å intervju alle intervjuobjektene ansikt til ansikt. E-post-kommunikasjon gjør intervjuet veldig upersonlig da det kun blir enveis-kommunikasjon. Vi har ikke anledning til å se hvordan intervjuobjektene oppfører seg under intervjuet, og kroppsspråk er en viktig del av kommunikasjon. Det ville derfor vært hensiktsmessig å komme nærmere intervjuobjektene ved personlige møter for å enklere stille oppfølgingsspørsmål. Hadde vi fått til flere personlige møter, mener vi at vi hadde fått samlet inn mer relevant informasjon, og syn på flere sider av sakene med stor hjelp av toveis-kommunikasjon.

Kapittel 4: Resultater

I vår analyse har vi valgt å dele opp selskapene våre intervjuobjekter er tilknyttet opp i tre nivåer; de store, mellomstore og de små. De store er her representert av Mastiff og Metronome Spartacus, mellomstore av Fabelaktiv og de små ved Jarle Leirpoll. I tillegg vil vi beskrive funn fra kontakt med forfatter og Post.doc i Film- og fjernsynsvitenskap ved Høgskolen i Lillehammer, Vilde S. Sundet og et foredrag av Fabelaktivs prosjektsjef, Arild Halvorsen, som ble avholdt på Mediedagen på HIG 2015.

Resultatene våre består av analyserte funn gjennom vår internettbaserte datainnsamling og ulike intervjuer.

4.1 Internettbasert datainnsamling

For å finne ut mest mulig om mediekonsernene og TV-produksjonsselskapene i Norge brukte vi internettbasert datainnsamling. Det som blir presentert her er mediekonsernene bak Norges største TV-kanaler og produksjonsselskapene for å få en oversikt over bransjen.

4.1.1 Mediekonsern bak Norges største TV-kanaler:

NRK (Norsk Rikskringkasting AS) er Norges statlig eide allmennkringkastingselskap, som kringkaster via fjernsyn, radio og internett. Av riksdekkende TV-kanaler har de NRK1, NRK2 og Nr3/Super. NRK er Norges største mediebedrift, og har avdelinger spredd rundt i hele landet. Kulturdepartementet er selskapets generalforsamling og bestemmer over NRK ved å oppnevne selskapets styre (Fordal, 2015). Som de selv beskriver, representerer NRK et ikke-kommersielt alternativ basert på norsk språk, kultur og tradisjon i forhold til de reklamebaserte konkurrentene. Finansieringen skjer gjennom en kringkastingsavgift som alle som eier et fjensynsapparat må betale (Fordal, 2015). Markedsandel for NRKs fjernsynskanaler var i 2014 på 37,8 % ifølge Medienorge (2015)

Ved at NRK er statseid og har oppgaven som allmennkringkaster gir dette dem litt andre rammebetingelser enn for andre TV-selskaper. Blant annet må de følge NRK-plakaten (2015) som inneholder retningslinjer for understøtting av demokrati, styrke norsk språk, identitet og kultur. Det skal være tilgjengelig for alle, være ikke-kommersielt og de skal etterstrebe høy kvalitet, mangfold og nyskaping. NRK-plakaten har imidlertid Kulturdepartementet sendt til høring i forbindelse med regjeringens beslutning om å legge fram en stortingsmelding om NRK i løpet av 2015 (Regjeringen, 2014).

SBS Discovery Media er en relativt ny og norsk TV-gruppe som eies av amerikanske Discovery Networks. Offisielt sett består den av den gamle TVNorge-gruppen, den gamle SBS Nordic og Discovery's norske del. SBS Discovery Media består hovedsaklig av seks kanaler, hvor TVNorge er deres "flaggskip", og som de selv kaller det, fem reklamebærende sekundærkanaler; FEM, MAX, VOX, TLC og Discovery Channel. I tillegg har de flere andre kanaler som har norsk distribusjon, men ikke norsktilpasset reklame. TVNorge er deres eneste kanal som er underlagt norsk kringkastingslov, men alle de andre kanalene sendes fra

London og er underlagt det britiske Ofcom-regelverket. Ingen av deres kanaler er underlagt allmennkringkastingsloven i Norge, og er dermed fullt ut et kommersielt selskap uten særrettigheter foruten reglene alle må forholde seg til, for eksempel Medietilsynet (SBS Discovery, 2014). I en artikkel på Kampanje i februar 2015 skriver Fosbakken at SBS Discovery dropper SBS i navnet sitt for å kun bli hetende Discovery Networks Norway og at de i tillegg går inn i en nyopprettet enhet, Discovery Networks Northern Europe. Dette vil gi dem tilgang til ett av verdens sterkeste TV-miljøer som igjen vil gi tilgang til større muskler når de trenger å tenke regionalt eller globalt. Viktig er allikevel sterke lokale selvstyrer i redaksjonelle beslutninger i hvert enkelt land. Sjefen for denne nye enheten, Dee Forbes, ser frem til å få med Norge i samarbeidet og mener at Discoverys styrke ligger i deres forretningsmodell ved at de kombinerer global utstrekning med lokal ekspertise.

MTG er et svenskt medie- og underholdningskonsern som er en betydelig TV-distributør i Norge. Deres virksomhet strekker seg over seks ulike kontinenter, og inkluderer både TV-kanaler, distribusjon, onlinetjenester, innholdsproduksjon og radio. Deres tyngste aktivitet foregår i Skandinavia, som sto for hele $\frac{3}{4}$ av inntektene deres i 2012. De fleste av MTGs nordiske og europeiske kanaler sendes via Storbritannia, og nyter dermed godt av deres liberale reklameregler. MTG har også sin egen strømmetjeneste, ViaPlay. Formelt eies MTGs tre norske reklamefinansierte kanaler (TV3, Viasat4, TV6) via deres britiske datterselskap Viasat Broadcasting. MTG står bak Viasat, en av Norges to distributører av satelitt-TV. Viasat tilbyr også flere betal-TV-kanaler. I tillegg eier MTG to av Norges største produksjonsselskaper, Monster og Strix Televisjon. (Medienorge, 2014)

Danske **Egmont** er en av Norges største mediekonsern, og har i dag en sterk posisjon innenfor norsk TV, film, kino, forlag og ukespresse. Egmont eier TV2-gruppen, som nå er deres viktigste marked og mest lønnsomme virksomhet. I tillegg eier de blant annet Nordisk film, som er store på film- og videodistribusjon og filmproduksjon, samtidig som at de er Norges største kinoeier (Medienorge, 2014). Mediehuset TV2, som er en del av TV2-gruppen, er Norges største kommersielle kringkaster med hovedkanalen TV2 som landets største kommersielle TV-kanal. I tillegg til hovedkanalen har de en rekke andre nisjekanaler i tillegg, som; Zebra, Bliss, Filmkanalen, Sportskanalen og Sport Premium. Alle kanalene bidro i 2012 til en markedsandel på mer enn 25 %. Mediehuset TV2 har også strømmetjenesten TV2

Sumo og nettsider tilpasset flere plattformer. Tidligere hadde TV2 konsesjon for kommersiell allmennkringkasting, men har i dag i stedet en avtale med staten som gir kanalen status som formidlingspliktig allmennkringkaster. Tradisjonelt har TV2 basert inntektene sine på reklamefinansiert TV, og slik er det fortsatt, men inntekter fra distribusjon og abonnement blir stadig viktigere. Større inntekter på abonnementssiden har de skaffet seg gjennom å tilby attraktivt innhold til sine betal-TV-kanaler -som i stor grad har dreid seg om senderrettigheter på fotball (Medienorge, 2014).

4.1.2 Produksjonsselskaper

Vi finner mange forskjellige produksjonsselskaper for TV i Norge, med ulike nisjer, kunder, eierstruktur og størrelse. Man kan dele disse opp i de største, mellomklassen og de mindre. - Og selvfølgelig statseide NRK som eget nivå. Norges seks største TV-produksjonsselskaper er Eyeworks Norge, Mastiff Entertainment, Monster, Nordisk Film TV, Rubicon TV og Strix Televisjon. I mellomklassen kan vi plassere selskaper som Fabelaktiv og Metronome Spartacus, mens i den mindre klassen kommer små selskaper, enkeltpersonforetak og freelancere. Et godt eksempel i den mindre klassen kommer Jarle Leirpoll fra Elverum inn. Under er det satt opp en figur som viser en oversikt over driftsinntekter, adresse og ansatte for et utvalg produksjonsselskaper. I det påfølgende vil vi kort introdusere de viktigste selskapene for vår oppgave.

Selskap	Driftsinntekter	Adresse	Ansatte
Eyeworks Norge	102 581 000	0158 Oslo	16
Mastiff Entertainment	128 588 000	0181 Oslo	76
Monster	14 140 000 000	0459 Oslo	15
Nordisk Film TV	166 196 000	0212 Oslo	29
Rubicon TV	301 830 000	0473 Oslo	33
Strix Televisjon	114 217 000	0273 Oslo	11
Fabelaktiv	33 593 000	2317 Hamar	13
Metronome Spartacus	82 401 000	0473 Oslo	47
Jarle Leirpoll	EPF	2409 Elverum	1

Figur 5: Oversikt over produksjonsselskapene (Purehelp, 2015)

Eyeworks Norge utvikler og produserer underholdningsserier og TV-events, og kjennetegner sine produksjoner med høy kvalitet. De er blant annet kjent for produksjonen av Nobelpriskonserten. Selskapet er en del av Eyeworks-gruppen som er et produksjons- og formatkonsern stiftet i Nederland i 2001 og som er representert i 15 land. I 2014 ble Eyeworks kjøpt opp av amerikanske Warner Bros. (EyeWorks)

Mastiff Norge ble stiftet i 1992, og hadde sitt opphav i det svenske MTV Mastiff. De produserer programmer i alle sjangre for alle fjernsynskanaler i Norge. Zodiak Media eier Mastiff, og er blant verdens største TV-produsenter med selskaper i de fleste land i Europa og Russland og har hovedsete i Paris. (Mastiff)

Monster ble etablert i 2001 og består av tre selskaper som produserer, selger og utvikler innhold for alle de norske TV-kanalene. De har blant annet hatt suksess med "Alt for Norge" og "Hellstrøm rydder opp". Monster er en del av Nice Entertainment Group som igjen eies av MTG. Nice og MTG har begge sitt hovedkvarter i Sverige. (Monster)

Nordisk Film TV er et av Norges eldste private produksjonsselskaper. De produserer TV i sjangrene reality, drama, factual-entertainment, events og storunderholdning, og sto blant annet bak suksessfulle "71 grader nord" som også ble eksportert utenlands. Siden 2009 har Nordisk Film TV vært eid av franske Banijay Entertainment. (Nordisk Film TV)

Rubicon TV, etablert i 1993, produserer drama og underholdning for alle de store norske mediehusene, og Netflix i tillegg. De er kjent for suksesser som "Lilyhammer" og "Golden Goal". Rubicon TV eies av Endemol Shine Group som har hovedkontor i London, og som ble til etter fusjoner i 2014. (Rubicon, 2013)

Strix Televisjon AS ble etablert i 1998 under svenske Strix Television som ble grunnlagt i 1988. Strix står bak norske suksesser som "Farmen" og "Robinsonekspedisjonen" og produserer blant annet reality, dokumentarer og underholdning. I 2014 ble Strix oppkjøpt av Nice Entertainment Group i likhet med blant annet Monster. (Strix, 2014)

Fabelaktiv er Norges største norske privateide, frittstående TV-produksjonsselskap. De startet opp i 1986 under navnet Video Øst, men endret navn til Fabelaktiv AS i år 2000. I dag

har de 13 faste ansatte, 30-40 årsverk, og er lokalisert på Hamar. Fabelaktiv produserer et bredt spekter av TV-produksjoner, reklamefilmer, oppdragsfilmer, presentasjoner og events. De er kanskje mest kjent for sine Norsk Tipping-sendinger fra Hamar, men også for kjente barne-programmer som Kykelikokos, Pysjpopbaluba og Energikampen. Fabelaktiv vant i 2013 en Emmy for TV-programmet Energikampen, og har fått flere utmerkelser i form av Gullruten for flere andre produksjoner.

Metronome Spartacus ble stiftet i 1998 og er en forretningsvirksomhet med hovedvekt på TV og videoproduksjon og alt som står i forbindelse med dette. De er kjent for sin produksjon av såpeserien "Hotel Cæsar". Halvparten av Metronome Spartacus eies av Endemol Shine Group, som eier hele 11 ulike produksjonsselskaper, deriblant også Rubicon. (PureHelp, 2014)

Jarle Leirpoll har et enkeltpersonsforetak og har siden 1996 vært frilansfotograf- og redigerer, og arbeider hovedsaklig med å produsere dokumentarer og oppdragsfilmer. Bakgrunnen hans kommer fra NRK hvor han har tatt kurs og utdanning innen de fleste områder på filmproduksjon. <http://www.leirpoll.com/tv/> Leirpolls kundeliste opp igjennom årene inneholder mange kjente foretak, både lokale, nasjonale og utenlandske sådan. Noen eksempler er NRK, Vernepliktsverket, TV2, Fabelaktiv, SVT Sverige og RTL Nederland. (Leirpoll)

4.2 Intervjuer

I denne delen av kapittel 4 vil vi gå inn på våre viktigste funn fra de gjennomførte intervjuene. Vi vil gå nærmere inn på utenlandsk eierskap, tendenser i dag, konkurranse, norskprodusert TV-materiale og sentralisering.

4.2.1 Utenlandsk eierskap

Vi stilte produksjonsselskapene spørsmålet om hvilke konsekvenser de trodde utenlandsk oppkjøp av norske TV-produksjonsselskaper ville ha for norsk TV-produksjonsbransje. Selv om svarene generelt har et positivt syn på saken, ser vi også små forskjeller i svarene i henhold til selskapets størrelse. De større selskapene har en tendens til å se saken fra en

positiv vinkling, mens representanter blant de små og mellomstore har et tydelig mer kritisk blikk og vinkling på konsekvensene.

Av de større produksjonsselskapene svarte Margrethe Bekkhus hos Metronome Spartacus at dette vil føre til at “utenlandske formater vil få enklere innpass i Norge” og motsatt, og eksempelgjør dette med “Lilyhammer” som har blitt solgt til over 130 land ifølge NRK (Hansen, 2013). Hun peker på at de norske selskapene vil få tilgang til større “muskler” og dermed mulighet til å satse på større prosjekter, mer kompetanse og felles erfaringer utover landegrensene. I tillegg mener hun at utenlandske eiere gir dem et større spillerom og tilgang på både formater, kompetanse og erfaringer. Administrerende direktør i Mastiff, Gustav H. Jansen, sier også at dette vil være en fordel ved større gjennomslagskraft, tryggere økonomi og et større nettverk med tilgang på flere ideer utover landegrensene. Han mener også at utenlandske eiere gjør dem mer fleksible og at det gjør dem i stand til å levere bedre til sine kunder.

Av mellomstore selskaper har vi Fabelaktiv, hvor vi intervjuet Hanne Sundby, daglig leder og administrerende direktør og Arild Halvorsen, prosjektsjef. Sundby mener at de utenlandske selskaperes oppkjøp og innpass i Norge er en trend, men allikevel at det er rom og etterspørsel etter norske produksjoner. Fabelaktiv er norskeide, men dersom de skulle fått utenlandske eiere i fremtiden tror ikke Sundby dette vil ha stor betydning for *hva* Fabelaktiv vil produsere. Samtidig tror hun det kan ha positive virkninger i form av økonomisk styrke og samarbeid, og peker på at det vil ha flest muligheter og ingen større trusler. Til motsetning sier Halvorsen at han vil “pakke sakene sine” ved et potensielt oppkjøp av Fabelaktiv fra utenlandske selskaper. I forbindelse med sin introduksjon av Norges største produksjonsselskaper sa han: “De store internasjonale selskapene etablerer seg i Norge og produserer sine formater selv”. Et eksempel på dette er at Monster har produsert det FreMantle-eide “Idol”-formatet i Norge, men Fremantle har nå etablert seg i Norge og vil dermed ta seg av denne produksjonen selv. Halvorsen sa også at de som kjøpes opp får mer muskler, og flere ben å stå på, og at de store utenlandske selskapene tar over mer og mer makt i bransjen på bekostning av kanalene.

Av de mindre selskapene mener Jarle Leirpoll at tendensen til internasjonales oppkjøp av norske selskaper er noe å bekymre seg over. Dette er ikke nødvendigvis begrunnet i det faktum at det er utenlandske selskaper, men heller at de store utenlandske selskapene ofte også eier mange andre selskaper, og at dette dermed kan føre til en form for “standardisering” som kommer av at de vil spare penger. Leirpoll mener det fort kan bli en “top-down”-styring hos disse store, internasjonale selskapene, og en konsekvens kan bli at produktene blir irrelevant for målgruppen og seerne. Innholdet vil derfor fort bli underordnet, og innhold blir produsert for masseproduksjon. Dette mener Leirpoll igjen vil føre til enda færre originale formater når kvantitet kommer før kvalitet.

Vi stilte også det samme spørsmålet til Vilde Schanke Sundet, en av forfatterne av “TV - en innføring”. Hun mener dette er en naturlig trend som skjer i Norge da hele det internasjonale produksjonsmarkedet synes å være i en fase med konsolidering og konsentrasjon. Videre tror hun dette skyldes økt kamp om attraktive program- og formatrettigheter, og at formatutviklere ønsker en større andel av verdikjeden gjennom vertikal integrering. Tilsammen vil dette for norsk TV-produksjonsbransje bety en enda sterkere grad av konsolidering ifølge Sundet.

Våre funn viser tydelig at produksjonsmarkedet preges av konsentrasjon, konsolidering og større spillerom som videre fører til bedre tilgang på formater, økonomiske muskler og kompetanse. Allikevel er det ikke først og fremst utenlandske eiere som er negativt, men at de allerede eier mange andre selskaper som kan føre til en standardisering i bransjen.

4.2.2 Tendenser i dag

På HIGs Mediedag 2015 holdt Halvorsen hos Fabelaktiv et foredrag om norsk TV-bransje. Han sa at man ikke måtte sikte på å tro at man kunne få fast arbeid i TV-produksjonsbransjen, og tipset studentene om at de burde starte opp egne foretak og leies inn av produksjonsselskapene om man ville arbeide i denne sektoren. Dette er en tendens vi ser tydelig, både gjennom research og intervjuer. Fabelaktiv har ca 50/50 andel av faste ansatte og frilansere på selskapets lønningsliste til enhver tid, og ifølge Halvorsen vil antall faste ansatte bare bli færre, med mer frilansere. Hos Mastiff er kun 30/40 % faste ansatte, mens resten er frilansere. Tendensen er dermed at selskapene ansetter så få faste som mulig

for å holde driften igang, og lener seg dermed på frilansere på midlertidig basis når det er bruk for dem for å spare penger, spesielt i perioder med få prosjekter gående. Det er dermed naturlig å se på selskapenes utviklede nettverk som en viktig ressurs for produksjonsselskapsbransjen, både med tanke på intervjuobjektene svar som tydelig viser at tilgang på kompetanse og erfaring er viktig, og gjennom muntlige samtaler med Fabelaktiv hvor viktigheten av deres nettverk har blitt tydeliggjort. Nettverk i denne sammenheng er ut mot nødvendig kompetanse og finansiering. Når det gjelder nettverksbygging i form av samarbeid mellom de ulike produksjonsselskapene, svarer Mastiff at det er lite eller ingen samarbeid, mens Sundby tror det er større muligheter for dette framover i en endret bransje. Halvorsen sa at samarbeid er det eneste som fungerer, men at mange verner mye om sitt eget. Han oppfordrer dermed til å brette ut vingene og være mer samarbeidsvillige.

Når det gjelder hva respondentene mente var den største forskjellen på hvordan produksjonsselskapene produserer og organiseres i forhold til hvordan det var for fem eller ti år siden, ga Leirpoll, den minste av selskapene vi intervjuet, oss det best utfyllende svaret på dette området. En stor forskjell han pekte på var at bransjen preges av mindre spesialisering nå enn før. Før var det ofte en dedikert person som for eksempel var fotograf, en på klipper, en var redigerer osv. Nå derimot, gjør ofte en person flere av tingene, og man bør derfor kunne litt om alt. I tillegg er verktøyene i bransjen blitt enklere og billigere å få tak i, både software og hardware. Ikke minst gjør også bruken av digitale verktøy at arbeidet blir enklere og underbygger dermed kommentaren om at en person i praksis kan utføre de fleste oppgaver i en produksjon. Intervjuobjektene ble også spurt om hva slags kompetanse selskapene ser etter ved rekruttering. Metronome og Fabelaktiv peker på at utdanning er lite viktig, mens erfaring teller. I tillegg vil det komme an på stillingen og hvilken spisskompetanse de ser etter. Mastiff vil ha dyktige folk, mens Fabelaktiv legger stor vekt på personlige egenskaper, gode referanse og "stå-på"-vilje.

Yrkesstoltheten er også et tema Leirpoll mener har endret seg ved at det var mer før. Han mener det kan være en tendens at yrkesstoltheten, og dermed kvaliteten går på bekostning av holdninger som sier at noe kun er "bra nok". "Så lenge totalinntrykket er greit blir det sendt". Samtidig sier han at kvalitet fortsatt er viktig i mange produksjoner, og drar fram et

eksempel fra "Game of Thrones" hvor dedikerte personer tar seg av hver enkelt bit og som har blitt en enorm suksess.

Leirpoll sa også at: "Tilgjengelighet for alle målgrupper er ikke så viktig lenger, generalistene overtar når spesialistene blir borte på grunn av nedskjæringer". Han mener dermed at det fortsatt er behov for like mange mediefolk, spesielt med videokompetanse - noe som trengs selv om personen ikke arbeider i en TV-produksjonsbedrift. I fremtiden tror han dermed at bedrifter vil produsere mer selv, og at både video og kompetanse på video vil bli ennå viktigere.

Når det gjelder hvilke store tendenser som blir sett i TV-produksjonsbransjen i dag, ble det pekt på endrede områder som lavere kostnader, digitale tilleggstjenester, norske ideer og nye plattformer som gjør produkttilpasning viktig. Samtidig blir det observert at TV-kanalene stadig oppretter nye kanaler uten å ha større budsjetter, og det betyr at det blir flere lavpris produksjoner for å fylle sendeflaten.

Vi ser gjennom våre funn at det er vanskelig å få fast jobb innenfor TV-produksjonsbransjen og at bransjen er mindre preget av spesialisering enn tidligere. Det er derfor større muligheter for studenter å få jobb hvis de starter opp sitt eget og dermed jobber som frilanser. Vi ser også at det er lite tegn på samarbeid, men Fabelaktiv mener at dette er viktig fremover i en endret bransje. Våre funn tyder også på at bransjen vil preges av enda flere nisje-kanaler i fremtiden hvor de vil bruke lavpris-produksjoner for å fylle sendeflaten.

4.2.3 Konkurransen

Under våre intervjuer stilte vi spørsmål angående konkurranse, spesielt rettet mot hvem som er produksjonsselskapenes største konkurrenter og hvordan dette hadde endret seg de siste årene. I tillegg spurte vi på hvilken måte TV-strømming hadde påvirket TV-produksjon for bedriftene og markedet generelt.

I følge Jansen er Mastiffs største konkurrenter Strix, Rubicon og Nordisk Film TV, og dette hadde ikke endret seg de siste årene. Jansen mente også at TV-stømming ikke hadde påvirket dem i noe særlig grad foreløpig, og mente at strømme-TV kun har rollen som

videobutikkene hadde tidligere. For Fabelaktiv er de største konkurrentene Rubicon, Eyeworks, Strix og Monster, men Sundby nevnte også at mindre enheter og TV-selskapene med egne produksjonsenheter var konkurrenter. Sundby mener at det er større konkurranse i dag enn det var for ti år siden siden det er flere- og større aktører. Halvorsen hos Fabelaktiv svarte;

De store blir større, de store eies av internasjonale distributører og har en enorm tilgang på internasjonale ideer. Samtidig "kalver" de store selskapene medarbeidere med lang erfaring, og disse starter noe eget, eller blir hooket opp med noen utenlandske som vil etablere seg i Norge - dermed blir det flere om beinet.

Metronome Spartacus' største konkurrent er Nordisk Film TV. Det Bekkhus sa angående hvordan dette hadde endret seg i løpet av de siste ti årene var; "fra å nesten ikke ha konkurrenter har det de siste årene kommet inn flere og flere som ønsker å gjøre større manus-produksjoner." Når det gjelder TV-stømming virket Bekkhus veldig positiv og svaret vi fikk angående dette var at de kunne nå et enda større publikum gjennom TV-strømming. Hun sa også at TV-strømming gir seeren rett til å velge, noe som fører til at det blir lagt mer press på å lage TV-produksjoner som seerne faktisk vil se. Fra Fabelaktivs synspunkt hadde ikke TV-strømming påvirket bransjen i stor grad, men når det gjaldt rettslige spørsmål var det snakk om en liten grad av påvirkning.

Intervjuobjektene svarte også på et spørsmål som omhandlet mest betydningsfulle rolle i bransjen. Metronome Spartacus sa her at de i over 15 år har vært i en stor og kontinuerlig produksjon i en uforutsigbar bransje, noe som har vært til betydning for bransjen i henhold til utvikling av kompetanse og sysselsetting. For Mastiff var det at de var den beste leverandøren av forbruker-TV-programmer, slik som for eksempel "TV2 hjelper deg" og "Boligjakten".

Siden Fabelaktiv holder til på Hamar var det viktig for dem å få frem at det eksisterer produksjonsmiljøer også utenfor Oslo og de største byene ellers. Fabelaktiv nevnte også deres lange erfaring og gode kompetanse når det gjelder spill-trekninger og spesielt barne-TV.

Nå som konkurransen øker, står utfordringene i kø for produksjonsselskapene. Halvorsen mente at rommet for å lage noe annet enn meningsløs underholdning blir mindre og mindre, og siden Fabelaktiv ikke har en eier med stor back-katalog blir det vanskelig fremover i et endret konkurransemarked. Det han mener med back-katalog er at de ikke har en eier som kan gi dem formater som kan produseres, slik som for eksempel "Idol", som er et utenlandsk format.

Bekkhuis sa at Metronome Spartacus står ovenfor stadig nye endringer og tilpasninger for å kunne produsere effektivt samtidig som de bygger kvalitet. Både Sundby og Jansen hadde de samme svarene på dette spørsmålet, og det var at de er i en bransje med stadig økende konkurranse fra stadig flere produksjonsselskaper. Sundby nevnte også at Fabelaktiv står ovenfor utfordringen med mindre økonomi til ekstern produksjon hos TV-selskapene, andre distribusjonsformer og plattformer.

Gjennom våre funn ser vi at de store produksjonsselskapene som holder til i Oslo ofte har de samme konkurrentene. Samtidig er det viktig å peke på at ingen av intervjuobjektene følte seg "truet" av strømme-tjenester, men heller så på dette som en mulig kunde i fremtiden. Vi kan også se at de fleste produksjonsselskapene har nisjer som de er spesielt gode på, for eksempel Mastiff som er gode på forbruker-TV-programmer eller Fabelaktiv som er gode på barne-TV.

Vi ser også at utfordringene ved stadig økende konkurranse er vanskelig i en bransje som er preget av stadig sterkere produksjonsselskaper.

4.2.4 Norskprodusert TV-materiale

Andelen norskprodusert TV-materiale bør økes ifølge våre undersøkelser. Svarene vi fikk viste generelt at andelen norskprodusert TV-materiale vil øke. Jansen ved Mastiff mente at kanalene etterspør norske ideer og norske programmer mer enn før, mens Sundet trodde at utenlandske serier blir mer sett enn norske, men at dette er vanskelig å måle. Bekkhuis ved Metronome Spartacus mente at andelen norskprodusert TV-materiale var for liten, og at den dermed burde økes. Det samme mente Sundby, og nevnte også at dette var et ønske fra TV-kanalene. Samtidig trodde Sundby at det allikevel ble kjøpt mer TV-materiale fra utlandet. Halvorsen fra samme selskap mente at hvis man tenker norsk innhold på alt, så er det høyt,

men at veksten skjer på de områdene hvor man bytter ut programleder og deltakere (med tanke på formater), og ikke ellers. Han mente også at på originalt norsk innhold burde veksten vært mye større. Halvorsen nevnte også at produsenter i Norge ikke er produsenter i ordets rette forstand. Det han mente med dette er at de heller er re-produsenter, altså at de kun produserer formater som har blitt laget før. Halvorsen tror at denne utviklingen vil forsterkes i årene som kommer og nevnte at han tror på en motkraft, men at han er mer og mer usikker.

Både Halvorsen og Sundby hos Fabelaktiv mente at kvaliteten på norsk innhold er god, men Halvorsen nevnte også at når det gjelder drama er det langt mellom høydepunktene og at Norge er en av de beste i verden på barne-TV.

Våre funn viser tydelig at de fleste tror at andelen norskprodusert TV-materiale vil øke i fremtiden. Allikevel peker Halvorsen på at produsenter i Norge kun er re-produsenter, og tror at denne utviklingen vil forsterkes. Vi ser også at kvaliteten på norsk innhold kan påstås å være god, men at det kan være langt mellom høydepunktene.

4.2.5 Sentralisering

Geografisk lokasjon er også noe vi har sett på under datainnsamlingen, og i våre intervjuer spurte vi om hvilke fordeler og ulemper sentraliseringen av produksjonsselskaper har. To av våre intervjuobjekter jobber for selskaper som er lokalisert i Oslo, i likhet med de fleste andre TV-produksjonsselskaper.

Bekkehus mente at fordelene ved sentraliseringen er at det er større mangfold i Oslo-området og at det er større muligheter for å få til store produksjoner. Både Leirpoll og Sundby mente at Oslo-baserte selskaper har en fordel på grunn av nettverksbygging. Sundby svarte også at det er lettere å få tilgang til NRK, TV 2 etc. hvis man er lokalisert i Oslo, men at dette ikke var noen ulempe for Fabelaktiv siden det nå er lettere å dra til hovedstaden med tanke på flere togavganger og bedre veier. Halvorsen sa at det ser ut som om det blir vanskeligere og vanskeligere å ha adresse utenfor Ring 3/Oslo. Han mente også at sentraliseringen er dramatisk, de store blir mye større og de som jobber med unike norske ideer går tunge tider i møte. Jansen mente at det er en fordel å være sentralisert i Oslo fordi det er der alle de

store oppdragsgiverne er. Leirpoll mente også at det bor flest gode mediefolk i Oslo, men at selv om sentralisering har mye å si nå, vil det kanskje ikke være så viktig fremover. Dette spesielt da med tanke på at det viktigste er å knytte til seg de beste folka, ikke at de bor i nærheten. Leirpoll snakket også om at nå som teknologien er under utvikling, vil det være mulig å gjøre alt - alle steder, og at man like gjerne kan sitte hjemme i stuen å redigere på for eksempel serveren til NRK i Oslo i stedet for å bruke en time på å komme seg til jobben. Jarle nevnte også noen ulemper med dette, for eksempel at det vil bli mindre menneskelig kontakt og at det er mindre sikkert. Samtidig mener Halvorsen som jobber i Fabelaktiv at man kan komme opp med gode ideer selv om man ikke er sentralisert, og at lokasjon dermed ikke er viktig. Halvorsen sier også at det er stort fokus på kortreist kompetanse. Samtidig nevnte han at de som jobber i mindre norskeide selskaper, og i tillegg uten for hovedstaden, ikke har noen mulighet til å kjempe jevne kamper med monsterselskapene.

Vi kan se både i figur (sette inn tall) og gjennom våre intervjuer at de fleste produksjonsselskapene holder til i Oslo-området, spesielt de større. Allikevel ser vi at hvor selskapet velger å lokalisere seg kan ha liten betydning i fremtiden spesielt med tanke på teknologiutviklingen, men at det allikevel er en ujevn kamp mellom de ulike størrelsene selskapene har.

Kapittel 5:

Drøfting

Som et rammeverk for å drøfte TV-produksjonsselskapers strukturelle forutsetninger for fortjeneste i markedet, har vi brukt Porters modell for bransjeanalyse som tar for seg den direkte konkurransen i det relevante markedet, kunders forhandlingskraft, leverandørers forhandlingskraft, nyetableringer i bransjen og substitutter fra andre bransjer. TV-landskapet utvikling kan ifølge Enli m.fl. (2011) deles inn i tre faser. Den første fasen kaller de monopolfasen, som startet da kringkastet TV fra 1950-tallet ble et massemedium. På denne tiden var det kun brede, nasjonale allmennkanaler i de ulike nasjonale TV-markedene, som for eksempel NRK i Norge. Den andre fasen, flerkanalfasen, kjennetegnes ved at TV-kanalene fikk konkurranse fra nye, kommersielle kanaler. Dette skjedde i Norge i 1992 da TV2 ble etablert, og det oppsto konkurranse om seerne. Med det ble moderniseringen en realitet ved innføring av et økt underholdningstilbud og TV-reklame. Den tredje fasen som kjennetegner de senere årenes utvikling kalles fragmenteringsfasen. Etableringen av nisjekanaler har eksplodert, og tar for seg både tematiserte kanaler og målgruppeorienterte kanaler for å få til differensierte og målrettede tilbud i større grad.

Mye har endret medieindustrien, spesielt digitalisering av produksjon og distribusjon. Dette gjelder hele mediebransjen, og man kan snart gå mot en retning av ett mediemarked i stedet for bransjeinndelinger av TV, avis, radio og internett. Allikevel vil vi i vår bransjeanalyse ta for oss kun TV-produksjonsselskapenes bransje, for å finne ut "hvor skoen trykker". Som kjent gjennomgår denne bransjen, i likhet med også andre bransjer, strukturendringer som kan få konsekvenser på ulike områder. Ved denne analysen vil vi dermed forsøke å få bedre oversikt over disse ved å belyse både hvilke og hvem som får hvilke konsekvenser, fordeler og ulemper. Samtidig kan en slik analyse være et godt grunnlag om man skal forsøke å predikere hva som vil skje med bransjen i framtiden.

5.1 Direkte konkurranse, rivalisering

Første faktor i Porters modell omhandler konkurransen i det relevante markedet - altså rivalisering mellom direkte konkurrenter. Ifølge Krumsvik (2012) er dette bedrifter som tilbyr produkter eller tjenester som er så like at de kan dekke samme behov.

Overgangen fra analog til digital distribusjon og til det digitalt bakkenett har ført til store endringer for fjernsynsbransjen. Det digitale bakkenettet som ble lansert i 2007 endret konkurranseforholdet mellom de allerede etablerte TV-kanalene på to måter ifølge Krumsvik (2011): Den ene var at de kommersielle kanalene TVNorge og TV3 fikk økt sine dekningsbidrag som igjen førte til at de begynte å konkurrere med TV2 i et riksdekkende reklamemarked innen fjernsyn. Den andre at et digitalt bakkenett åpnet for et større antall kanaler. Vi ser dermed at digitaliseringen har hatt stor innvirkning på konkurranseforholdene i fjernsynsbransjen ved hjelp av et økt antall riksdekkende kanaler. All utvikling innen fjernsynsbransjen har nå ført til at vi idag har fire store TV-konsern som representerer TV-kanalene i Norge - NRK, Egmont (TV2), MTG (TV3) og Discovery. Disse er norske TV-produksjonsselskapers største kunder, og med så mange produksjonsselskaper fordelt på så få kunder vil naturligvis den interne konkurranseintensiteten bli høy.

Våre funn viser at alle norske produksjonsselskaper konkurrerer med hverandre på en tilsynelatende lik måte. Samtidig ser vi også at noen selskaper som eier TV-kanaler, altså produksjonsselskapenes kunder, i tillegg eier flere produksjonsselskaper. Et eksempel på dette er at TV2's eiere, Egmont, også eier både Monster og Strix Televisjon. Slik horisontal integrasjon kan ha en stor betydning for hvem kanalene velger å kjøpe produksjoner fra, og dermed vil dette også ha en betydning på konkurranseintensiteten mellom produksjonsselskapene. Konkurransen mellom Monster og Strix, som har samme eier, er antakeligvis ikke så intens som konkurransen mellom for eksempel Rubicon og Mastiff som har ulike eiere.

Ifølge våre intervjuobjekter virker utenlandsk eierskap utelukkende positivt. På mange måter kan det også være det da Norge er et lite land og trenger disse konsolideringene for å kunne overleve på et lite, men stadig mer globalisert marked. Samtidig ser vi at produksjonsselskapene i Norge har gått fra å være mange til å sitte igjen med flere selskaper

med kun en håndfull utenlandske eierselskaper. Hvis samme tendens til konsolidering og vertikal integrering fortsetter, ser vi på en fremtid med enda færre, gigantiske produksjonsselskaper i Norge, og markedet vil nærme seg et oligopol - eller i verste fall monopol. Hvordan vil det da gå med styrking av norsk identitet, språk og kultur om de som eier alle produksjonsselskapene i Norge ettevert er for eksempel amerikanske? Vil utenlandske eiere bry seg med hva som er riktig for Norge? Norsk kultur har blitt svært påvirket av globaliseringen, både med tanke på den teknologiske utviklingen og ellers. Selvfølgelig har vi fremdeles allmennkringkastingskanalene med sine plikter og oppgaver for å ivareta dette, men mange spår i tillegg lineær-TVens død, og hvis NRK og TV2 dermed mister sine markedsandeler til andre kanaler eller plattformer, vil også betydningen av allmennkringkasting bli stadig redusert.

Som Sundet beskriver, kan produksjonsmarkedet synes å være i en fase med konsolidering og konsentrasjon. Det vi ser tydelig er tendensen til vertikal og horisontal integrasjon i markedet. Mange av de store, internasjonale selskapene som kjøper opp produksjonsselskaper i Norge eier sjeldent kun produksjonsselskaper, men også andre relaterte mediehus som er en del av samme og ulike verdikjeder. For eksempel eier danske Egmont både Norges største privateide TV-konsern, Norges største ukebladforlag, og er i tillegg av de største innen norske internettportaler, tegneserier, bokbransjen, film og kino. (Medienorge, 2014). Et annet eksempel er svenske MTG (Modern Times Group) som eier norske TV-kanaler, satellittdistributøren Viasat, strømmetjenesten ViaPlay, landets største riksdekkende kommersielle radiokanal og flere av Norges største TV-produksjonsselskaper. (Medienorge, 2014). Slike eksempler ser vi mange av i hele mediebransjen, og denne trenden er ikke ny i internasjonal sammenheng. Spesielt ser man i et markedsperspektiv at fusjoner og allianser mellom tele- og medieselskaper er et resultat av ulike typer konvergens. Man ser tydelig at store mediekonsern vokser seg større og bredere til stadighet, og i dag er det ikke et eneste stort mediekonsern som er heleid norsk igjen i Norge. (foruten NRK). Som vi kan lese på Kampanje.com (Hauger, 2014):

[...] fortsetter tv-produksjonsmarkedet å konsolideres. Markedet i Norden er i dag samlet på noen få hender og disse er tunge aktører og multimilliardselskap som Zodiak, Fremantle, Endemol, ITV, MTG og Banijay som alle også er til stede i det norske markedet.

Som vist i figuren under, skjer det stadig oppkjøp i Norge av utenlandske selskaper.

År	Hendelse	Omhandler Norge:
2009	Franske Banijay Entertainment kjøper Nordisk Film TV	Nordisk Film TV, Norge
2010	Sony Music kjøper majoriteten av Norske Feelgood SFT	Feelgood SFT, Funkenhauser
2013	Amerikanske Discovery kjøper SBS Nordic fra ProSiebenSat1	TVNorge, Radio Norge, Fem, Max, Vox
2013	Svenske MTG kjøper Nice Entertainment Group	Bla. Monster, Strix og Novemberfilm
2014	Tyske Bertelsman RTL Groups FremantleMedia etablerer seg i Norge	Ny konkurrent
2014	Amerikanske Time Warner Incs produksjonsstudio Warner Bros kjøper nederlandske Eyeworks	Eyeworks Norway
2015	Fusjon mellom nederlandske Endemol og amerikanske 21st Century Fox. Tre produksjonsselskaper blir til Endemol Shine Group	Rubicon TV, Metronome Spartacus og Studios
2015	Britiske ITV kjøper nederlandske Talpa	ITV Studios Nordic - Norge

Figur 6: Oversikt over et utvalg relevante oppkjøp

I forrige kapittel så vi litt på hvilken betydning sentraliseringen har for de enkelte TV-produksjonsselskapene. De fleste så på det som positivt å være lokalisert i Oslo-området, dette inkluderer også Sundby som jobber hos Fabelaktiv. Sundby trodde at det var enklere å “stikke innom” TV 2 og NRK for å pitche ideer osv. I dag holder de fleste TV-

produksjonsselskapene til i Oslo-området og store byer ellers i Norge. Som nevnt i kapittel 4 sier Halvorsen at det er vanskelig å ha adresse utenfor Ring 3/Oslo. Han mente at det var ingen mulighet for de som jobber i mindre norskeide selskaper og konkurrerer med disse "monstrene" av noen selskaper. Fabelaktiv er et av selskapene som har valgt å holde seg utenfor hovedstaden og de store byene. På Mediedagen 2015 ved Høgskolen i Gjøvik nevnte Arild Halvorsen at Fabelaktiv har lokale eiere på Hamar fordi Norsk Tipping ville forsikre seg om at selskapet fortsatt ville være lokalisert der. Fabelaktiv har produsert tippe-sendingene for NRK siden de vant den første anbudsrunder på Norsk Tipping i 2006, og i juli 2014 ble det kjent at de fikk anbudet på nytt (Hokstad, 2014). Anbudet på Norsk Tipping varer i maksimalt fire år. I et tidligere intervju med Sundby fikk vi vite at Norsk Tipping vil stå for godt over 50% av omsetningen til Fabelaktiv i 2015, og vi mener derfor at de er avhengige av å ha anbudet slik situasjonen er i dag. Sentralisering er i dag svært viktig, men samtidig skal det nevnes at på grunn av teknologiutviklingen har man muligheten til å gjøre hva som helst - hvor som helst slik som Jarle Leirpoll sa under sitt intervju. Selv om Fabelaktiv har valgt å være på Hamar er det ikke lenger vanskelig å dra til hovedstaden hvis de trenger det. I dag er det bedre veier og det er avganger for tog mye oftere. Med tanke på teknologiutviklingen er det heller ikke nødvendig å være fysisk tilstede, men samtidig er det viktig å huske at man trenger menneskelig kontakt. Det er lettere å forholde seg til en person, når denne personen er fysisk tilstede. Det som er viktig her er at sentralisering i dag i realiteten ikke lenger er like viktig. Fabelaktiv kan ha like stor mulighet til å kapre de store oppdragsgiverne i Oslo som det for eksempel Mastiff eller Metronome Spartacus har. Her blir det mest sannsynlig tatt en beslutning på erfaring med forskjellige produksjoner osv. For å sitere Halvorsen; "Lokasjon er ikke viktig for komme opp med en god idé".

5.2 Kundernes forhandlingsmakt

Kundernes forhandlingsmakt er den andre faktoren i Porters modell for bransjeanalyse. Produksjonsselskapenes kunder er som nevnt de fire store; NRK, Egmont, MTG og Discovery. Samtidig kan vi også dele disse inn i to ulike kundegrupper; de kommersielle og de ikke-kommersielle. I Norge har vi først og fremst det viktige punktet i norsk mediepolitikk, nemlig allmennkringkasting. Hensikten med allmennkringkasting er å sikre befolkningen i hele landet et mangfoldig radio- og TV-tilbud. De fire allmennkringkastingkanalene i Norge er

NRK, TV2, P4 og Radio Norge. Disse er blant annet forpliktet til å bidra til å styrke norsk språk, kultur og identitet ved å ha et bredt tilbud og imøtekomme interesser hos ulike publikumsgrupper. Allikevel preges TV-innholdet i stor grad av globalisering og kommersialisering, uansett om kanalen er kringkaster eller ei, og en mulig forklaring kan være utenlandske eiere som setter press på type innhold fra toppen.

Et funn vi gjorde var at det er kanalene, de store mediehusene, som sitter med den største forhandlingsmakten. Når vi har et så stort og økende antall produksjonsselskaper i Norge, men kun i realiteten fire ulike kunder å selge produksjonene til, sier det seg selv at TV-kanalene virkelig har overtaket. Det virker som at det er større sjanse for et produksjonsselskap å produsere prosjekter med ønske fra TV-kanalen, og mindre rom for produksjonsselskapene for å komme med egne ideer til prosjekter. Dermed blir innholdet på TV preget av hva selve kanalen eller eierne av disse, vil ha og vet selger, i stedet for å få et mangfoldig tilbud ved å tørre å satse på nye og egne ideer.

Ved at flere TV-kanaler nå har opprettet flere nisjekanaler vil det bety at en større sendeflate må dekkes, og dette kan være positivt for produksjonsselskapene. Samtidig ser vi at de fleste nisjekanalene i dag sender amerikanske- eller utenlandske TV-serier i reprise veldig ofte, og det er veldig lite originalt norskprodusert innhold. Mye av innholdet som sendes på TV i dag kan kalles "søppel-TV" fordi det ikke gir noen grad av verdi for seeren. Arild Halvorsen hos Fabelaktiv kaller denne typen TV for: "dritt-TV", og eksempelgjør dette med det mye omstridte programmet Paradise Hotel, og sier at Fabelaktiv vil holde seg langt unna produksjon av slike programmer. Grunnen til dette er fordi Fabelaktiv vil tilføre seeren verdier de står for gjennom sine produksjoner. Innstillingen hos de andre produksjonsselskapene virker å være motsatt, da det virker som om målet er at de kan produsere hva som helst, bare de vet det selger. Selvfølgelig må produksjonsselskapene produsere det de vet vil selge for å oppnå best mulig resultat for selskapet, og det som TV-seerne vil hva. Men hvorfor er det slik at kvantitet kommer før kvalitet? Globaliseringen i Norge har betydelig forsterket de siste årene, og dermed er også den norske kulturen under endring. NRK har en stor markedsandel når det gjelder TV-seeing, men den er sterkt overrepresentert av den eldre befolkningen. Den yngre kulturen i Norge er nå en del av en ekstrem globalisering, for eksempel ved hjelp av sosiale medier, og man kan dermed påstå at

de ikke er like opptatt av det samme som vårt Kulturdepartement - nemlig norsk identitet, språk og kultur.

Vi har også sett litt på hva det vil bety for TV-produksjonsselskapene at strømmetjenester som Netflix, HBO Nordic og Viaplay har kommet til Norge. I følge rapporten Åpen framtid er det i dag 21% av befolkningen som bruker strømmetjenesten Netflix, tallet som fremkommer her er dermed ikke inkludert alle de andre strømmetjenestene. Det er også viktig å nevne at det fortsatt er mange som laster ned filmer og TV-serier ulovlig gjennom piratkopiering, uten at vi skal gå nærmere inn på dette. TV-strømming er en tjeneste som spås å fortsatt øke, og utfordrer dermed våre tradisjonelle medier. Av den grunn kan TV-strømming sies å være en substitutt for TV-produksjoner, men samtidig kan dette være en stor mulighet for produksjonsselskaper ved at de også er potensielle kunder. Som nevnt tidligere hadde for eksempel Rubicon stor suksess med den norske TV-serien "Lilyhammer" som blant annet ble solgt til strømmetjenesten Netflix.

5.3 Leverandørenes forhandlingsmakt

Leverandørenes forhandlingssituasjon er den tredje konkurransekraften i Porters modell. Leverandører i en bransje kan true med for eksempel oppjustering av priser eller redusert kvalitet på produktene som leveres, og dermed ha en stor innvirkning på overskuddet i en bransje.

Som Krumsvik (2012) nevner, har også produksjonsteknologien blitt digitalisert på samme måte som distribusjonsteknologi. Dette har ført til at produksjon av innhold har blitt både enklere og billigere og dermed åpnet for at flere kan levere innhold. Frilansere er viktige leverandører for produksjonsselskaper, og disse preger bransjen. Vi har grunn til å tro at TV-produksjonsbransjen konkurrerer om de beste frilanserne, da disse ikke nødvendigvis er knyttet til samme bedrift, men leies inn av de ulike selskapene etter behov. Om det knives om det beste frilanserne, vil naturligvis også prisen bli presset opp, og det blir dyrere for produksjonsselskapet.

En leverandør til produksjonsselskapene kan også i stor grad påstås å være utdanningsintusjonene våre. Disse utdanner framtidens ansatte, og sørger for påfyll av ny

kunnskap og kompetanse for selskapene. I en artikkel på Rushprint (Rønnestad, 2013) beskriver de at filmskoletilbudet har eksplodert siden Den Norske Filmskolens etablering i 1997. Utviklingen beskrives som bekymringsfull ved at jobbmulighetene ved endt utdanning er små. TV-produksjonsbransjen er liten, og konsekvensen blir at mange nyutdannede får dårlige lønnsvilkår og ekstreme arbeidsforhold. Hestevold (Rushprint, 2013) påstår dermed at dette på lengre sikt vil føre til en turnover i bransjen. Samtidig når så mange utdanner seg til få arbeidsplasser, vil det også bety at mange ikke får jobb innen denne bransjen i det hele tatt, og det vil gå ut over landets sysselsetting. En mulighet, som vi også har nevnt, er å starte for seg selv og leies inn som frilanser. Men dette er både kostbart og vanskelig i en oppstartsfasen, og man er avhengig av et godt nettverk. Frilansere kan gjøre det veldig bra, men uansett er dette en form for arbeid som er usikker. Det er dermed ikke utelukkende positivt for demografien at bransjer preges av frilansevirksomhet, da det i tillegg vil føre til sentralisering. Man bosetter seg nemlig som oftest i nærheten av der jobbmulighetene finnes. Produksjonsselskapene kan dermed påstås å ha stor forhandlingsmakt ovenfor utdanningsinstitusjonene, da langt flere utdannes til denne bransjen enn det per dags dato er plass til med tanke på nedskjæringer og færre faste stillinger. Man kan dermed tenke seg at de selskapene som har en form for samarbeid med en TV- og filmrettet høyskole eller universitet, oftest har studenter som ender opp med å arbeide i denne bransjen ved bruk av praksisplasser og liknende. Som vi har funnet ut, legger selskapene større vekt på erfaring enn utdanning ved rekruttering, og det blir dermed viktig at studentene får "satt et ben innefor" for å vise at de virkelig er en god ressurs for bedriften.

5.4 Potensielle nye aktører

Den fjerde konkurransekraften er potensielle nye aktører i bransjen. I Norge i dag er det stadig flere utenlandske TV-produksjonsselskaper som etablerer avdelinger i Norge. Et eksempel på et selskap som nettopp startet en ny avdeling her i Norge er FremantleMedia som er innholds- og produksjonssenheten til tyske Bertelsmanns RTL-gruppen som er et av Europas største produksjonsselskaper for TV og radio. Fremantle er rettighetshaveren til kjente konsepter som "Idol", "Norske talenter" og "Jakten på kjærligheten" som vi kjenner godt til i Norge. I Norge er det Monster og Nordisk Film som har produsert disse formatene for TV2 og dermed sikret kanalen sterke seertall. Det er dermed en logisk konsekvens at

FremantleMedias norske kontor etter etableringen vil overta produksjonen av disse formatene selv, noe som betyr at de store, veletablerte produksjonsselskapene som har stått for disse produksjonene i Norge mister flere av sine produksjoner og dermed inntekt. Ifølge Kampanje (2013) kan Monster og Nordisk Film samlet miste opp til 70 millioner kroner i omsetning grunnet FremantleMedias innpass i Norge. Ikke bare er etableringen av egne avdelinger viktig, men også oppkjøpet av allerede etablerte produksjonsselskaper. Ved oppkjøp oppnår produksjonsselskapene sterkere muskler når det gjelder økonomi, erfaringer, kompetanse og generelt et større nettverk. Men hva skjer med dem som ikke bli kjøpt opp av et stort selskap? Halvorsen hos Fabelaktiv påsto under Mediedagen 2015 ved HiG at han ville pakke sakene sine ved et potensielt oppkjøp, og dette vekket en interesse. Hvor mange andre ansatte ved produksjonsselskaper mener det samme, som altså motsetter seg endring? Fusjoner og oppkjøp er store, strategiske valg som må tas i en bedrift, og det krever derfor god endringskompetanse og vilje. Store endringer vil alltid være med på å påvirke organisasjonskulturen i større eller mindre grad. Mengden motstand mot endring kommer an på hvilke konsekvenser endringen har for det enkelte selskapet. Det virker som, i følge våre intervjuobjekter, at nye utenlandske eiere ikke har medført store endringer internt i selskapene - hvertfall ikke enda. Dette kan forklares med at oppkjøperselskapet er såpass tidlig i prosessen ennå, da mange av de store oppkjøpene har skjedd av de siste par årene. Det kan dermed være en mulighet for at selve implementeringsprosessen ikke har kommet helt igang ennå, og dermed venter store strukturendringer for de oppkjøpte selskapene. Mange strukturelle elementer hos et selskap vil naturligvis bli påvirket ved et oppkjøp, for eksempel budsjetter, forretningside, lønn osv. En annen forklaring kan være at sammenslåingsprosessen preges av utfallet sameksistens, hvor de berørte selskapene lever side om side - slik det ser ut til å være i dag.

5.5 Substitutter

Denne konkurransekraften, substitutter, handler om et produkt som kommer fra en annen bransje, men som kan tilfredsstille tilsvarende behov. Et kjent eksempel er e-post som er substitutt for brevpost. Man tenker dermed på trusselen om at et substitutt kan stjele markedsandeler eller erstatte bransjens allerede eksisterende produkter. Ofte blir Porters bruk av dette begrepet sammenlignet med begrepet innen innovasjonsforskning; "disruptiv

innovasjon”. Begge beskriver nemlig hvordan erstattende teknologi eller produkt i større eller mindre grad kan erstatte tradisjonelle bruksvaner.

I TV-produksjonsbransjen vil trusselen om substitutter handle om hvordan og hvem som kan dekke et tilsvarende behov produksjonsselskapene dekker i dag. Som nevnt har digitaliseringen ført til at det både er enklere og billigere å produsere audiovisuelt innhold. Utstyr for produksjon, som kamerautstyr, lydutstyr, datamaskiner, redigeringsprogrammer og videre, er mye billigere og enklere å få tak i enn tidligere. I tillegg har også alle tilgang på internett, som gjør det enkelt å dele innhold. Praktisk talt kan dermed enhver person med en smarttelefon produsere audiovisuelt innhold med god kvalitet, og kan dermed fungere som substitutter. YouTube er et godt eksempel en tjeneste som har suksess på grunn av nevnte faktorer ved hjelp av digitaliseringen. Det har etterhvert vist seg mulig å tjene store penger på YouTube-kanaler, og man ser også hvor stor betydningen etablering av nettverk har. Dette er Nordic Screens, som ble startet av tre personer med bakgrunn fra TV2, et godt eksempel på. På deres hjemmeside (Nordic Screens, 2015) markedsfører de seg som “Youtubernes møteplass i Norge” og at de bygger Norges første multikanalnettverk for YouTube for å komme i direkte dialog med målgruppene under 35 år.

5.6 Oppsummering

Bransjeanalysen viser at utviklingen i forbindelse med digitaliseringen har stor betydning for dagens konkurransesituasjon i TV-produksjonsbransjen. Fragmenteringsfasen vi nå befinner oss i kjennetegnes ved stadig flere kanaler som tilsammen skal dekke en bred målgruppe ved å dekke mange smale målgrupper. Produksjonsbransjens direkte konkurranse, og rivaliseringen mellom allerede etablerte selskaper, kjennetegnes blant annet av mange selskaper konkurrerer om få kunder. Samtidig ses en økt tendens til vertikal- og horisontal integrasjon, konsolidering og globalisering både ved oppkjøp og utenlandske selskaper som etablerer seg i Norge. Dermed ser man på mange ulike typer verdikjeder i bransjen. Noen produksjonsselskaper har samme eiere, mens andre har ulike. Dette vil ha en stor betydning for den interne konkurranseintensiteten. Tilsammen kan disse faktorene ha stor betydning for styrkingen av norsk identitet, språk og kultur, og hvor viktig dette vil være i fremtiden.

Gjennom analysen ser vi at det er TV-kanalene som sitter med forhandlingsmakten. Det er jo i realiteten kun fire kunder som TV-produksjonsselskapene kan selge sine produksjoner og ideer til og de har dermed ikke et stort utvalg. Så lenge produksjonsselskapene ikke har så mange kunder å gå til, må de forholde seg til hva TV-kanalene vil ha og bøye seg etter dette. Verdien til de ulike selskapene har også noe å si her, for eksempel vil ikke Fabelaktiv produsere programmer som strider mot deres verdier, og Arild Halvorsen sa at Fabelaktiv i prinsippet bare kunne gå til TV 2 og NRK med sine produksjoner og ideer. Globaliseringen har blitt forsterket de siste årene, og markedsandelen til NRK er overrepresentert av den eldre befolkningen. Den yngre kulturen virker ikke lenger å være veldig opptatt av å styrke norsk identitet, språk og kultur samtidig som de er underrepresentert i bruk av tradisjonelle medier som lineær-TV.

TV-produksjonsbransjens leverandører beskrives her som deres tilgang på ressurser som kompetanse og arbeidskraft. Studenter innefor medie-, film- og TV-fag og frilansere i bransjen vil derfor være av de viktigste leverandørene. Produksjonsselskaper som har et samarbeidsopplegg med relevante skoler og universiteter hvor studentene har muligheter for utplassering og praksis ute hos bedriftene, kan sies å ha en fordel i forhold til andre produksjonsselskaper. Da det finnes en stor overvekt med studenter innen denne studieretningen i forhold til antall arbeidsplasser, vil muligheten for sysselsetting i bransjen være høyere for studenter ved slike skoler, og dermed produksjonsselskapenes tilgang på ressurser og ny kunnskap. Det er også stor konkurranse mellom selskaper og frilansere. Samtidig blir erfaring satt foran utdanning ved rekruttering, og leverandørens forhandlingsmakt vil dermed være moderat fra frilansere, mens liten fra utdanningsinstitusjonene.

Som nevnt blir stadig flere produksjonsselskaper kjøpt opp, samtidig som flere utenlandske produksjonsselskaper etablerer seg i Norge. Det blir dermed stadig vanskeligere for nye aktører å etablere seg i markedet fordi etableringsterskelen i bransjen blir høy når de allerede etablerte selskapene er giganter som bare blir større og "eier" markedet. Selskapene må også forholde seg til motstand mot endring, som fort kan oppstå ved eierskapsendringer. Samtidig ser vi gjennom våre intervjuer at dette ikke har medført store endringer enda, noe vi mener er begrunnet i at selve implementeringsprosessen ikke har

kommet helt i gang, og at det kan føre til at det snart kommer store strukturendringer som de oppkjøpte selskapene må forholde seg til. Teknologien har bidratt til at produksjon av innhold kan produseres av nær sagt hvem som helst, og det er dermed enklere for substitutter å få innpass i bransjen. Andre måter å produsere samme innhold som TV-produksjonsselskapene finnes allerede, men allikevel ser ikke dette ut til å virke som en stor trussel i bransjen. Muligheten for at substitutter skal erstatte TV-produksjonsselskapene bidrar til at selskapene må følge med på endringer i markedet, og dermed gjøre nødvendige endringer selv for å kunne beholde sin posisjon. I dag er trusselen fra substitutter svært liten, og kan begrunnes med at lineær-TV fortsatt står høyt hos befolkningen. Om lineær-TV blir borte, derimot, vil trusselen fra substitutter bli betydelig økt - samtidig som det kan gi et positivt utfall for produksjonsselskapene om de greier å omstille seg. Faktorer som umiddelbart kan virke som trusler, kan derimot i realiteten være store muligheter. Dette ser vi for eksempel når det gjelder TV-strømming og eksemplet med "Lilyhammer". På denne måten ser vi at produksjonsselskapene ikke trenger å forholde seg til kun TV-kanalene som kunder, men har muligheten til å utvide horisonten grunnet utviklingen innen teknologi og medievaner. Mange selskaper er aktive på dette området, og er i samsvar med tidligere nevnt begrunnelse for oppkjøp som handler om oppnåelse av stordriftsfordeler, økt effektivitet, bredere markedstilgang og større finansielle muskler. Nevnte fordeler med oppkjøp og fusjoner kan ses som et resultat av at bransjen idag er for avhengig av kringkasterne som står for hele 86 % av produksjonsselskapenes finansiering av TV-drama og TV-underholdning ifølge Ryssevik m.fl (2014), spesielt ved forhåndskjøp.

Teknologi og medievaner har også ført til YouTubes inntog i verden og Norge, og har vist hvor store inntjeningsmuligheter det er på dette området. Framtidsiktene for produksjonsselskapene i sammenheng med YouTube er imidlertid usikker da dette er et såpass nytt fenomen. Allikevel kan det være en substitutt som åpner for gode muligheter for de rette selskapene som har utbredt endringskompetanse og vilje til å gripe tak i muligheter. For eksempel produserte Nordic Screens "Gullsnutten" for TVNorge, en prisutdeling for landets beste youtubere. Lineær TV-seing er fortsatt sterkt i Norge, og de mulige substituttene som TV-strømming og YouTube er allerede tilstede, men ikke en stor faktor for produksjonsbransjen - ennå.

Kapittel 6:

Mulige utviklingsveier for Fabelaktiv

For å unngå at Fabelaktiv mister sitt eksistensgrunnlag i fremtiden, vil vi i dette kapitlet først ta for oss fordeler med samarbeid for å understreke viktigheten av dette. Deretter vil vi komme inn på to mulige utviklingsveier for Fabelaktiv og andre selskaper i liknende situasjon og posisjon. Den første er inngåelse av samarbeid med allerede etablerte store, tunge aktører, mens den andre handler om å inngå samarbeid med små og nyetablerte selskaper for å danne et sterkt nettverk som kan fungere som konkurrent mot de store. Det avrundes dermed med en konklusjon på drøftede alternativer samt forslag til videre forskning.

6.1 Innledning

Om strukturendringene som nå skjer i TV-produksjonsbransjen fortsetter samme vei, er det en stor mulighet for at markedsstrukturen stadig vil nærme seg et utenlandsk eiermonopol. Slik det er idag, preges bransjen av oligopolistisk konkurranse, ved at det er mellom fem og åtte produksjonsselskaper som står for mesteparten av TV-produksjonen. Ser man på dette med et eierskapssyn, eies også flere av disse selskapene av samme eier, og vi har i praksis færre aktører. TV-kanalene preges også av oligopolistisk konkurranse, som i tillegg er TV-produksjonsselskaperes kunder, ved at kun fire TV-selskaper står for landets TV-kanaler. Samtidig eies kun et av TV-selskapene av norske eiere, i dette tilfellet NRK som eies av Den norske stat. Flere av de andre TV-selskaperes eiere har også et multimedialt eierskap både horisontalt, vertikalt og diagonalt i verdikjedene sine. Et godt eksempel på dette er tidligere nevnte svenske MTG, som eier noen av landets største og viktigste både TV-kanaler, TV-produksjonsselskaper, ukeblad, radiokanaler og distributører. Intet tyder på at denne tendensen er i ferd med å stagnere, og utenlandske selskaper ser ut til å bare fortsette å trenge seg inn i det norske mediemarkedet. Medieeierskapsloven er en lov som kan virke veldig relevant i denne sammenheng. Denne gjelder ikke for produksjonsselskapene slik det er i dag, men kan allikevel ha en betydning. Den 6. mai 2015 kom kulturministeren fram med forslag om å fjerne Medieeierskapsloven ifølge Jensen (2015), og denne skal dermed på høring. Fjerning av Medieeierskapsloven kan føre til konsekvenser for norske TV-produksjonsselskaper i den forstand at deres eierskapsstrukturer kan bli ytterligere påvirket, og muligheten for monopol i bransjen blir forsterket i større grad selv om Konkurransetilsynet nødvendigvis vil gripe inn i en slik situasjon.

I det heldigitaliserte samfunnet vi lever i skjer endringer stadig, og nye produkter og tjenester overtar de "gamle". Mange spår som nevnt for eksempel at tradisjonell lineær-TV vil bli borte, og TV-strømming som man kan se når man vil, hvor man vil, vil ta over. Hvis lineær-TV blir borte, vil antageligvis også TV-kanalene bli borte, og dermed forsvinner kundegrunnet til landets fleste produksjonsselskaper - hvertfall slik det er i dag. Som tidligere beskrevet kan TV-strømming betegnes som en type disruptiv innovasjon som forstyrrer etablerte markedsstrukturer. Ofte fører disse til enkle produktkategorier de allerede etablerte ser bort ifra, eksempelvis med gratisaviser, noe som leder til en risiko når

den disruptive innovasjon plutselig har endret den etablerte markedsstrukturen. Gjennom våre funn var for eksempel ikke TV-strømming noe som bekymret produksjonsselskapene. Dette tyder på at selskapene enten har få tanker om fremtiden og at noe vil endre seg markedsmessig, eller at de har liten grad av endringskompetanse. Om produksjonsselskapenes kundegrunnlag blir borte er det viktig for deres overlevelse at de greier å tilpasse seg de endringene som skjer. Det vil dermed bli et marked preget av det evolusjonære begrepet; "survival of the fittest", eller den best tilpassede overlever. Om dette skulle skjedd i dag ville naturligvis produksjonsselskapene med størst eierselskaper i ryggen ha overlevd, da noen av disse faktisk allerede har etablerte bedrifter som bedriver den disruptive innovasjonen. På den annen side har vi de mindre, selvstendige selskapene som kun produserer for lineær-TV, og aldri har prøvd noe annet. Disse vil antakeligvis måtte sette kroken på døren fordi de allerede etablerte selskapene har overtatt markedet for det nye produktet/teknologien. I denne sammenheng er Fabelaktiv et selskap som kan beskrives som "stuck in the middle" grunnet deres posisjon midt imellom de store, tunge aktørene og de mindre. Om de velger å fortsette slik som de gjør i dag, samtidig som struktur- og utviklingstendensene vi ser fortsetter samme vei, kan dette føre til at de blir skvist ut av markedet.

Som nevnt tidligere kan ulike teorier argumentere for at bedrifter responderer langsomt og inkrementelt på endringer i omgivelsene. Dette gir videre et fokus på hvordan omgivelsene "utvelger" bedrifter og hvordan dette igjen skaper endring i organisasjonsformer. Den sentrale diskusjonen blir dermed om hvorvidt en bedrift er i stand til å tilpasse seg store endringer i omgivelsene og teknologi, eller om helt nye organisasjonsformer er et resultat av utvelgelsesprosesser på industrinivå. Det hevdes dermed uavhengig av svaret, at forretningsstrategi, organisasjons- og forretningsmodeller må tilpasses sin samtid, og utvikles med basis i framvoksende kunnskap og ferdigheter.

6.2 Samarbeid uten eierskapstilknytning

TV-produksjonsbransjen er i dag sterkt overrepresentert av utenlandsk eierskap, og spørsmålet er om de norske produksjonsselskapene hadde fått større evne til å overleve på egenhånd ved økt og bevisst bruk av samarbeid ved for eksempel allianser og nettverk. Ulike

typer allianser kan nemlig gi mange av de samme gevinstene som kontroll gjennom oppkjøp har. Tidligere er det beskrevet at bedrifter ofte ikke gjør en god nok gjennomgang av hvilke alternativer som passer best for den situasjonen de befinner seg i, og at de dermed velger oppkjøp når allianse ville vært et bedre valg. Dette handler ofte om at hvis en bedrift har lykket med en strategi tidligere vil de fortsette å gjøre det på denne måten fordi de vet den fungerer. I strategifaget brukes begrepet "paradox of success" om dette. Slik det ser ut i dag virker det nettopp som at det er dette som skjer. Vi mener derfor at strategiske allianser, både nasjonalt, regionalt og internasjonalt, ofte kunne blitt brukt i stedet for oppkjøp. Dette kunne ført til at eierskapskonsentrasjonen i Norge vil bli mindre preget av utenlandsk eierskap og mer av samarbeid innad i bransjen som igjen kunne ført til økt nasjonal verdiskaping. Ved internasjonalt samarbeid kan det bli lettere for norske produksjoner å gjøre sitt innpass i utlandet, og dette kan være med på å styrke produksjonsselskapets økonomiske muskler. Samarbeid kan gjøre at produksjonsselskapene kan stå mer på egne ben ved at man får muligheten til å beholde kontroll over eget selskap med tanke elementer som avgjørelser, økonomi og kultur. Ved oppkjøp beveger kontrollelementet seg nemlig oppover i hierarkiet, og de lengre ned mister dermed makt og beslutningsmyndighet. Samarbeid vil dermed enklere legge til rette for mange av de samme fordelene oppkjøp har, ved for eksempel økonomiske muskler, men at selskapene samtidig beholder ønsket mengde kontroll. Ofte oppstår også ulike typer subkulturelle konflikter ved oppkjøp og sammenslåinger som følge av at ulike bedrifter har ulike kulturer. Studier som nevnt tidligere konkluderer med at de fleste fusjoner og oppkjøp er finansielt mislykket i forhold til måloppnåelse, og at sammenslåinger ofte fører til stress, mistriksel, senket produktivitet i en periode og at ledere hadde en tendens til å slutte i jobben. Man slår dermed fast at den menneskelige faktoren har blitt viet for lite oppmerksomhet og sannsynligvis sterkt undervurdert på bekostning av ledelsens fokus på finansielle og juridiske sider ved en sammenslåingsprosess. Samarbeid kan også gjøre det lettere for nye, små aktører å komme inn på markedet, spesielt hvis de kan samarbeide med et allerede etablert produksjonsselskap. Ved økt grad av samarbeid nasjonalt, regionalt eller internasjonalt, vil også selskapene kunne støtte seg på hverandre og benytte sine nettverk på en bedre måte ved for eksempel kompetanse og andre ressurser. Som kjent er importen større enn eksporten når det gjelder formater, og dette kan forklares ved at formatutvikling er kostbart og det trengs spesialisert kompetanse. Samarbeid kunne dermed også hjulpet bransjen med

å utvikle og selge formater, som det er gode inntjeningsmuligheter på, og dermed blitt finansielt sterkere samtidig som de kan bli større i global sammenheng.

Gjennom våre intervjuer fikk vi vite at for eksempel Mastiff hadde lite eller ingen samarbeid med andre produksjonsselskaper, mens hos Fabelaktiv var innstillingen en helt annen, og de håpet på større muligheter for nasjonalt og internasjonalt samarbeid fremover i en endret bransje. Halvorsen sa også at man må brette ut vingene og være mer samarbeidsvillig, fordi samarbeid er det eneste som fungerer.

6.3 Bygge allianser med tunge aktører for å bedre egen posisjon

Ved at få, store aktører i TV-produksjonsbransjen har fordelene av å være en del av et utenlandsk multimillardselskap som samtidig eier produksjonsselskapenes største kunder og andre deler av verdikjedene, vil disse aktørene bare bli større. Dette vil skape enda større etableringsbarrierer for TV-produksjonsbransjen, og innholdsmangfoldet i Norge blir ytterligere svekket. En situasjon preget av monopol kan være preget av et resultat av høye inngangsbarrierer på et marked. Som Roppen (s.43, 2004) beskriver, kan det rett og slett bli for dyrt og risikabelt å etablere seg i et marked til at noen tør å ta sjansen på å konkurrere med den/de allerede etablerte aktørene.

Fabelaktiv er i dag et selskap som er preget av "nisje-produksjon" ved at de produserer det de vet de er gode på, nemlig spill-trekninger, barne-TV og dokumentarer, samtidig som de har en liste med typer produksjoner de *ikke* skal produsere. Dette viser at i et marked med mange konkurrenter, har Fabelaktiv vært nødt til å posisjonere seg på de områdene de vet de er gode på, og holdt seg til dette. Men de største konkurrentene, og substitutter med for eksempel YouTube Kids i spissen, vil komme til å utfordre deres posisjon i markedet.

Samtidig består Norsk Tipping for ca 50% av Fabelaktivs omsetning, en avtale som er ute til anbud hvert fjerde år, og truer dermed selskapet i stor grad om de skulle miste anbudet neste gang. Norsk Tipping er i tillegg en av de største grunnene til at Fabelaktiv ikke er lokalisert i Oslo hvor de fleste andre produksjonsselskapene holder til.

En mulighet er selvsagt at de lar seg kjøpe opp, men dette strider imot Fabelaktivs ønsker for fremtiden. For at Fabelaktiv skal fortsette å være norskeid og lokalisert på Hamar, som de

ønsker selv, kan en type samarbeid være løsningen. En type allianse kan velges hvis man ønsker å vokse og/eller skaffe tilgang på ressurser, og nettopp dette er vårt ønske for Fabelaktiv. Samarbeidsavtaler kan utarbeides etter begge parters ønsker, og man kan dermed oppnå synergier. Et mulig utviklingsalternativ for Fabelaktiv kan dermed være å inngå en form av en allianse med en av de store aktørene, for dermed forsøke å bedre sin egen posisjon og sikre eksistensgrunnlag. Med godt samarbeid enten gjennom kontrakter eller bruk av nettverk, blir muligheten til å få tak i både jobber og kompetanse enklere. Et Oslo-lokalisert produksjonsselskap kan for eksempel nyte godt av et selskap på Hamar til å ta seg av produksjoner som trenger utenbys location, samtidig som dette gir Fabelaktiv arbeid. En forutsetning er selvfølgelig at de store selskapene åpner armene og er åpne for et samarbeid, så det er viktig at Fabelaktiv er klare på hvilke fordeler et slikt samarbeid kan føre til. Som nevnt er Fabelaktiv en av Norges beste produksjonsselskaper på barne-TV og innehar dermed mye erfaring og kompetanse på dette området. Dette bør i seg selv være interessant for de store selskapene slik at de kan utvide sitt marked som en del av en produktporteføljestrategi.

Man kan kalle gapet mellom de sentraliserte produksjonsselskapene i Oslo-området og de andre for et strukturelt hull ved at den geografiske klyngen i Oslo kan sies å ha store fordeler ovenfor de andre. Fordelene med å være en klynge som er sentralisert er blant annet at læringseffekten skjer effektivt og fører til at innovasjoner spres gjennom sosiale og økonomiske nettverk på en mer effektiv måte. Å få større innpass i denne klyngen gjennom en form for samarbeid, vil dermed kunne gi desentraliserte selskaper som Fabelaktiv de samme fordelene, samtidig som det kan gi de sentraliserte selskapene fordeler. På denne måten påvirkes også sysselsettingen positivt i vårt land med spredd bosetting, og man kan få større tilgang på kompetanse om man desentraliserer bransjen.

6.4 Samarbeid med mindre aktører

Om produksjonsselskapenes kundegrunnlag blir borte er det viktig for deres overlevelse at de greier å tilpasse seg de endringene som skjer, og ha en evne til å tenke innovasjon. Disruptiv innovasjon er som tidligere drøftet en trussel for bransjen - men kanskje også en stor mulighet. Arbeidet bak begrepet bygger på erkjennelsen om at selv de mest suksessrike

bedriftene kan miste sin markedsdominans når de står ovenfor en viss type innovasjon, altså disruptiv innovasjon. Det vil dermed bli et marked preget av det evolusjonære begrepet; "survival of the fittest", eller at den best tilpassede overlever, og selskaper preget av stivhengighet vil naturligvis ikke greie å overleve. Om dette skulle skjedd i dag ville naturligvis produksjonsselskapene med størst eierselskaper i ryggen ha overlevd, da noen av disse faktisk allerede har etablerte bedrifter som bedriver den disruptive innovasjonen. På den annen side har vi de mindre, selvstendige selskapene som kun produserer for lineær TV-kunder, og aldri har prøvd noe annet. Disse vil antakeligvis måtte sette kroken på døren fordi de allerede etablerte selskapene har overtatt markedet for det nye produktet/teknologien. Samtidig er det i dag mange nyetablerte, små produksjonsselskaper som resultat av lave etableringsbarrierer i bransjen, men grunnet økte inngangsbarrierer som tidligere nevnt, er det vanskelig for disse selskapene å få innpass i markedet. Man kan si at etableringsbarrieren er lav, men at selve *inngangsbarrieren* i bransjen er høy. En mulig utviklingsmulighet for Fabelaktiv kan derfor være å heller se nedover på rangstigen og inngå samarbeid med små og nyetablerte selskaper for å spre risiko og styrke sin posisjon. Først og fremst vil ulike samarbeidstyper med de mindre selskapene føre til at det dannes en større konkurrent mot de største aktørene enn hvis de skulle stått alene, og dermed konkurrere på samme nivå med disse. For det andre er det en stor mulighet for at personene som starter nyetablerte foretak er nyutdannede personer som medfører ny og oppdatert kunnskap til bransjen. Også her vil man da oppnå synergieffekter ved å samarbeide. For eksempel kan selskapene i en relasjon nyte godt av hverandres finansielle muskler, nettverk, kompetanse, erfaring og kreativitet. Dette alternativet åpner i tillegg opp for å redusere inngangsbarrierene i markedet ved at nystartede foretak kan henvende seg til Fabelaktiv eller et liknende selskap. I praksis vil da Fabelaktiv fungere som en type "mentor" for mindre selskaper, samtidig som det gir dem økt konkurransefortrinn. Ny kunnskap tilført av selskaper som kanskje også drives av eierne kan føre til økt kreativitet og innovasjon som igjen kan føre til nye veier å gå ved siden av lineær TV-produksjon. Dette alternativet kan på samme måte som samarbeid med store aktører påvirke bransjens sentralisering ved muligheter for mer regionalisering.

6.5 Konklusjon

Gjennom vår analyse ser vi tydelig at dagens strukturendringer både har og vil gi konsekvenser for TV-produksjonsbransjen. Tendensene vi har lagt vekt på er i hovedsak eierskaps- og konsolideringstendenser. Utviklingen, både teknologisk og organisatorisk, krever stor endringskompetanse hos selskapene, og de er nødt til å ha et fremtidsrettet syn for å kunne overleve i et stadig endret konkurransemarked. Det er vanskelig å spå fremtiden, men ut ifra analysen utarbeidet vi to mulige utviklingsveier for Fabelaktiv - som også kan ha stort overføringspotensiale for andre lignende selskaper.

Generelt sett er et godt utviklingsalternativ økt nasjonalt, regionalt og internasjonalt samarbeid mellom produksjonsselskaper, og samtidig et økt antall TV-selskaper. På denne måten blir det flere aktører både på kunde- og leverandørsiden, og markedet vil nærme seg monopolistisk konkurranse i større grad ved at det blir mange selgere med differensierte produkter. Dette vil være den beste muligheten både for nasjonal sysselsetting, ivaretagelse av norsk språk, identitet og kultur, inntekt og verdiskaping. De vil dermed ikke være avhengig av utenlandske økonomiske muskler for å overleve. Samtidig vil dette føre til reduserte etableringshindre for nye selskaper, og TV-kanalene vil få tilgang til mer stoff å velge mellom for å kunne ha et variert innhold på sine sendeflater. Flere tilbydere vil i tillegg tilrettelegge for bedre og økt innholdsmangfold på norsk fjernsyn ved at kanalene får tilgang på flere gode ideer. Globaliseringen som øker stadig krever naturligvis handel og samarbeid på tvers av landegrenser, og markedet er stort når det gjelder TV. Vi mener dermed at samarbeid også er den beste muligheten for import og eksport - ikke globalisert eierskap.

Vi mener absolutt at Fabelaktiv bør tenke i retning av samarbeid, enten med de store eller de mindre selskapene. For å ha større beslutningsmyndighet selv, vil det beste være å velge alternativ nr. 2. For å styrke regionen Fabelaktiv befinner seg i, og motbeviser sentralisering, kan også en mulighet være å kun gå inn i samarbeid med lokale selskaper.

6.6 Forslag til videre forskning

Gjennom vårt arbeid har vi lagt merke til flere områder som hadde vært interessant å gå nærmere inn på i forhold til vår problemstilling, men som vi ikke valgte å gå inn på grunnet arbeidsmengde.

Vårt første forslag til videre forskning handler om strukturendringer i også andre deler av mediebransjen. Som nevnt preges mediebransjen av at de ulike mediene overlappes, og det tradisjonelle skillet mellom dem utviskes stadig med god hjelp fra blant annet teknologi. For å prøve å predikere medias fremtid, ville dette vært en god forskningsoppgave.

Vårt andre forslag handler om maktforholdet i TV-bransjen, altså mellom distributørene, kanalene og produksjonsselskapene. Dette kan begrunnes i markedets tendens til konsentrasjon, konsolidering og vertikal- og horisontal integrasjon, som tydelig fører til ubalanse i ulike maktforhold. Maktforholdet mellom disse kan ha mye å si for både sysselsetting - og ikke minst innholdet.

Kapittel 7: Evaluering

Dette er den siste delen av rapporten, og her vil vi komme med en evaluering av oppgaven. Vi kommer til å gå igjennom vurdering av måloppnåelse, avvik fra prosjektplan, prosjektarbeidet, eget læringsutbytte samt kritikk av oppgaven.

7.1 Vurdering av måloppnåelse

Vi kommer her til å vurdere målene vi satte oss i prosjektplanen, og diskutere om disse har blitt oppfylt. Noen av målene er ikke mulig å nå før prosjektrapporten er levert inn, men dette kommer vi tilbake til.

7.1.1 Effektmål

Effektmålene som er skrevet i prosjektplan er;

- Redusere usikkerhet hos Fabelaktiv
- Sikre overføringspotensiale til andre produksjonsselskaper

Vi mener selv at effektmålene er oppnådd. Gjennom analysen og drøftingen vi har skrevet i denne rapporten mener vi at Fabelaktiv kan redusere sin usikkerhet ved hjelp av en konkret rapport om produksjonsselskaper. Vi mener også at vårt arbeid har overføringspotensiale til andre produksjonsselskaper.

7.1.2 Resultatmål

Resultatmålene som er beskrevet i prosjektplan er;

- Relevant informasjon for Fabelaktiv, og eventuelt hele bransjen i form av en prosjektrapport med relevante analyser og lignende
- Muntlig framstilling av prosjektrapport
- Fullstendig webside som beskriver arbeidet med prosjektet
- Styrke Fabelaktivs posisjon i markedet

De fleste resultatmålene vi satte oss i begynnelsen av dette prosjektet, er nådd. Her ser vi selvfølgelig bort fra målet om muntlig framstilling av prosjektrapport, da dette målet er etter innlevering av rapport. Å styrke Fabelaktivs posisjon i markedet er et mål som er vanskelig å nå, men vi håper at Fabelaktiv kan dra nytte av denne rapporten å bruke den for å styrke sin posisjon. Prosjektrapporten er utarbeidet først og fremst for Fabelaktiv, men vi mener at hele bransjen kan dra nytte av den, spesielt med tanke på analysene, funnene og drøftingen vi har gjort.

7.2 Avvik fra prosjektplan

Her beskriver vi hvilke avvik fra prosjektplan som har forekommet gjennom rapportskrivningen. Prosjektplan ble skrevet i januar og endringer oppstår som regel underveis, derfor vil her beskrive noen avvik.

7.2.1 Forskyvelse av frister

I prosjektplanen satte vi en frist om at datainnsamling skulle være ferdig 13.mars (se vedlegg), grunnen til at denne ikke ble holdt var fordi vi ventet på svar fra våre siste intervjuobjekter. De siste svarene fikk vi tirsdag etter påske, altså den 7.april, og dette ble dermed avslutningen på datainnsamlingen vår. Som følge av endringene i datainnsamlingen ble også fristen om analyse og etterarbeid av data utsatt.

Rapporten i sin helhet skulle være ferdig 1.mai, men denne ble også utsatt. Denne fristen ble utsatt fordi rapporten ikke var ferdig, og det var en del småting vi måtte pirke på for at vi skulle bli fornøyd. Fristen for ferdigstilling ble derfor utsatt til 7.mai slik at vi kunne gjøre ferdig de småtingene vi hadde igjen.

7.2.2 Intervjuform

I prosjektplan ble det beskrevet at vi skulle foreta dybdeintervjuer med intervjuobjektene våre, dette var noe som ble endret og vi gjorde strukturerte- og semistrukturerte intervjuer i stedet. Grunnen til dette var fordi de fleste av våre respondenter desverre ikke hadde tid til et møte, og fikk dermed ikke til dybdeintervjuer. Allikevel mener vi at vi fikk innhentet tilfredsstillende mengder data til våre kvalitative analyser.

7.2.3 Statusmøter

I prosjektplanen skrev vi også at vi skulle ha jevnlig statusmøter hvor vi opplyste hverandre om vårt arbeid. Vi har vært på skolen stort sett hver ukedag, og dermed hatt en dialog oss i mellom hele tiden, og det har derfor ikke vært nødvendig med statusmøter. Vi hadde i første omgang tenkt at det ville bli mer arbeid hjemmefra, men vi ble raskt enig om at det beste var å arbeide sammen på skolen slik at det ikke ble for mye repetisjon gjennom rapporten, og

hvis det oppsto et problem kunne vi diskutere det der og da, i stedet for å vente. I tillegg har vi hver morgen gått igjennom dagens gjøremål, og dermed hatt god oversikt over arbeidet.

7.3 Prosjektarbeidet

Gruppesamarbeidet i denne oppgaven har fungert godt. Vi har jobbet sammen på prosjekter tidligere og vi har dermed kunnskaper om hvordan vi jobber sammen og hva som fungerer og ikke. Å arbeide sammen på et prosjekt av slik størrelse er noe vi ikke har gjort tidligere, og dette har vært en god erfaring vi kan ta med oss videre. Prosjektet har hatt god fremgang, og arbeidsmengden har vært jevnt fordelt mellom oss gjennom hele prosjektet.

Samarbeidet vårt med oppdragsgiver, Hanne Sundby, er også noe som har fungert godt. Ved å ha hatt et samarbeid med Fabelaktiv tidligere kunne vi benytte oss av de erfaringene vi har fra før. Kontakten har stort sett vært jevnlig, men i perioder med lite kontakt har vi sendt statusrapporter slik at Hanne kunne få en oversikt over hvor langt vi hadde kommet i prosjektarbeidet.

Samarbeidet med vår veileder, Arne H. Krumsvik, er vi også fornøyd med. Vi har hatt jevnlig veiledninger, spesielt den siste måneden av prosjektarbeidet, og dette har hjulpet oss mye.

7.4 Eget læringsutbytte

Gjennom vårt arbeid med denne rapporten har vi opparbeidet oss økt kunnskap om TV-produksjonsbransjen. I tillegg har vi lært mye om TV og eierskap i både produksjonsbransjen og andre bransjer innenfor media.

Våre læringsmål for dette prosjektet var:

- Erfaring med å jobbe med et større prosjekt
- Lære om bransjen
- Lære å samarbeide med en potensiell fremtidig arbeidsgiver
- Lære å arbeide i gruppe
- Lære akademisk skriving

Læringsmålene vi satte oss i begynnelsen av dette prosjektet har blitt nådd. Vi har gjennom arbeidet med bachelorprosjektet opparbeidet oss større kunnskap om det å utarbeide en konkret problemstilling, og å være konkrete i vårt mål med å løse den. Samtidig har vi lært mye om hvilke metoder vi skal bruke og hvordan vi skal fremstille resultatene våre på en systematisk måte i en forskningsrapport.

Å arbeide i gruppe er noe vi har erfart tidligere, men å jobbe så intenst med et prosjekt som dette over så lang tid er noe vi ikke har gjort før. Gruppens samarbeid har vært tilfredsstillende, og vi har ikke hatt store uenigheter underveis i arbeidet. I løpet av dette semesteret har vi også lært mye om bransjen og mye om å samarbeide med en potensiell fremtidig arbeidsgiver, og dette vil gi oss god erfaring til fremtidige arbeidsforhold med andre bedrifter. Å skrive på en akademisk måte er også noe vi mener vi har fått til i dette prosjektet.

7.5 Kritikk av oppgaven

Det hadde vært mer optimalt for oppgaven hvis vi kunne hatt fysiske møter med intervjuobjektene, i stedet for mailkorrespondanse. Mailkorrespondanse gjør det vanskelig å stille oppfølgingsspørsmål og se hvordan adferden til intervjuobjektet er under intervjuet. Vi skulle i tillegg ha purret på svar fra respondentene tidligere slik at vi kunne startet skrivingen av hovedkapitlene tidligere.

Kapittel 8:

Referanser

Bøker og tidsskrift:

- Aasen, T.M og Amundsen, O. (2011) *Innovasjon som kollektiv prestasjon*.
Oslo: Gyldendal Akademisk
- Bang, Henning (2013) *Organisasjonskultur*
Oslo: Universitetsforlaget
- Enli, G. m.fl (2010) *Tv - en innføring*.
Oslo: Universitetsforlaget
- Halvorsen, Knut (2008) *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.
Oslo: Cappelen Akademisk Forlag
- Jacobsen, D. I. (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*.
Bergen: Fagbokforlaget
- Krumsvik, A. H. / Sundet, V. S. (2011) *Etablerte medier og deres forutsetninger for fortjeneste: En komparativ analyse av konkurranseforholdene i norsk avis-, radio- og fjernsynsbransje*.
Norsk Medietidsskrift: årg: 18 (nr.3) s.188-216
- Krumsvik, A. H (2011) *Medienes privilegier - en innføring i mediepolitikk*.
Kristiansand: IJ-forlaget
- Krumsvik, A.H (2012) Hvorfor er det så vanskelig å tjene penger på nettjournalistikk? I: Eide, M., Larsen, L. O. og Sjøvaag, H. (red) *Nytt på nett og brett*. Oslo: Universitetsforlaget, s. 55-70.
- Lunnan, R. og Nygaard, A. (2011) *Strategiske allianser*
Bergen: Fagbokforlaget
- Porter, M. E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. I: *Harvard Business Review*, January 2008, s.24-40
- Roppen, Johann (2004) *Medieindustrien - innføring i medieøkonomi*.
Oslo: Det Norske Samlaget.
- Ryssevik, J. m.fl (2014) *Åpen framtid - en utredning om økonomien og pengestrømmene i filmbransjen*
Bergen: Ideas2Evidence
- Schwebs, T. og Østbye, H. (2013) *Media i samfunnet*.
Oslo: Det Norske Samlaget

Internett:

- Andersen, G. - *Kvalitative intervjuundersøkelser* [online]
URL: <http://ndla.no/nb/node/57095> (20.04.2015)
- Eyeworks - *Norge* [online]
URL: http://www.eyeworks.tv/countries/norway/overview_norway/language/no (05.03.2015)
- Fabelaktiv - *Om oss* [online]
URL: <http://www.fabelaktiv.no> (19.03.2015)
- Fordal, J. A. (2015) *Fjernsynets historie* [online] NRK.

- URL: <http://www.nrk.no/organisasjon/fjernsynets-historie-1.6512060> (03.03.2015)
- Fordal, J.A (2015) *NRKs historie* [online]
URL: <http://www.nrk.no/organisasjon/nrks-historie-1.6589747> (03.03.2015)
- Fossbakken, E. (2015) *Discovery dropper SBS* [online]
Kampanje. URL: <http://kampanje.com/medier/2015/02/discovery-dropper-sbs/> (03.03.2015)
- Fossbakken, E. (2013) *MTG kjøper Monster-selskap* [online]
URL:<http://kampanje.com/archive/2013/09/mtg-kjoper-monster-selskap/> (24.04.2015)
- Hansen, M. (2013) *Lilyhammer solgt til over 130 land* [online]
URL: <http://www.nrk.no/kultur/lilyhammer-solgt-til-over-130-land-1.10902472> (05.03.2015)
- Hauger, K.K (2014) *Warner kjøper Eyeworks Dinamo* [online]
URL: <http://kampanje.com/archive/2014/02/warner-kjoper-eyeworks-dinamo/> (05.03.2015)
- Hokstad, H. M. T. (2014) *Fabelaktiv får lotto'n* [online]
URL: <http://www.h-a.no/kultur/fabelaktiv-faar-lotto'n> (15.04.2015)
- Holbergprisen - 2. *Metode og forskningsdesign* [online] Universitetet i Bergen.
URL:<http://www.holbergprisen.no/holbergprisen-i-skolen/metode-og-forskningsdesign.html>
(16.04.2015)
- JarleLeirpoll - *Film- og videoproduksjon* [online]
URL: <http://www.leirpoll.com/tv/> (05.03.2015)
- Jensen, M. H (2015) *Arbeiderpartiet: Uenige med regjeringen om medieeierskap* [online]
URL: <http://journalisten.no/2015/05/uenige-med-regjeringen-om-medieeierskap> (06.05.2015)
- Kampanje (2013) *Monster kan miste store tv-opdrag* [online]
URL: <http://kampanje.com/archive/2013/12/monster-kan-miste-store-tv-opdrag/> (19.03.2015)
- Mastiff - *Hvem er vi?* [online]
URL: <http://www.mastiff.no/kontakt-oss/> (05.03.2015)
- Medienorge (2015) *Om medienorge* [online]
URL: <http://medienorge.uib.no/om> (19.03.2015)
- Medienorge (2014) *Egmont* [online]
URL: <http://medienorge.uib.no/fakta/konsern/35> (03.03.2015)
- Medienorge (2014) *MTG* [online]
URL: <http://medienorge.uib.no/fakta/konsern/59> (03.03.2015)
- FIGUR: Medienorge (2014) *Største mediekonsern etter omsetning i Norge* [online]
URL: <http://medienorge.uib.no/statistikk/medium/tv/371> (14.04.2015)
- Medienorge (2015) *TV-kanalenes seertall per år* [online]
URL: <http://medienorge.uib.no/statistikk/medium/tv/219> (03.03.2015)
- Medienorge (2014) *TV 2 Gruppen* [online]
URL: <http://medienorge.uib.no/fakta/konsern/39> (03.03.2015)
- Medietilsynet (2014) *Allmennskringkastingsrapporten - kringkastingsåret 2013* [online]

- URL:http://www.medietilsynet.no/Documents/Allmennkringkasting/MD_AKR_2013_WEB_NY.pdf
(20.03.2015)
- Medietilsynet (2008) *Hva er medietilsynets oppgaver?* [online]
URL: <http://www.medietilsynet.no/Oppslag/Ofte-stilte-sporsmal/Medietilsynet/jhkjhghgf/> (13.04.2015)
- Medietilsynet (2013) *Om medietilsynet* [online]
URL: <http://www.medietilsynet.no/Om-Medietilsynet/> (13.04.2015)
- Monster - *Om monster* [online]
URL: <http://monster.as/om-monster/> (05.03.2015)
- MTG - *Welcome to MTG* [online]
URL: www.mtg.com (03.03.2015)
- Nordisk Film TV - *Om oss* [online]
URL: <http://www.nordiskfilmtv.com/nb/om-oss-2/> (05.03.2015)
- Nordic Screens (2015) *YouTubernes møteplass i Norge* [online]
URL: <http://nordicscreens.no> (11.05.2015)
- NRK (2015) *Wikipedia* [online] Wikipedia
URL: <http://no.wikipedia.org/wiki/NRK> (03.03.2015)
- Overland, J. og Tørdal, R.M (2012) *YouTube utfordrer TV-bransjen* [online]
URL: <http://ndla.no/nb/node/108206?fag=2603> (04.05.2015)
- Purehelp (2014) *Metronome Spartacus AS* [online]
URL: <http://www.purehelp.no/company/details/metronomespartacusas/979542194> (05.03.2015)
- Regjeringen (2014) *Høringsnotat - Høring av NRK-plakaten* [online]
URL:https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kud/kulturvernnavdelingen/maalbruk/hoeringsnotat_nrk_plakaten.pdf (03.03.2015)
- Regjeringen (2015) *Kulturdepartementet* [online] Regjeringen.no.
URL: <https://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/id545/> (13.04.2015)
- Regjeringen - *Kulturdepartementet - Statsråd 1982-* [online]
URL:https://www.regjeringen.no/nb/om_regjeringa/tidligere/departementer_embeter/regjeringssekrdep/dep/kultur--og-vitenskapsdepartementetkultur/id426298/ (13.04.2015)
- Regjeringen (2015) *NRK-plakaten* [online]
URL: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kkd/medier/nrk_plakat.pdf (03.03.2015)
- Regjeringen (2014) *Åpen framtid - en utredning for økonomien og pengestrømmene i filmbransjen* [online]URL:<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/Apen-framtid---en-utredning-om-okonomien-og-pengestrommene-i-filmbransjen/id765959/> (20.03.2015)
- Rubicon (2013) *Om oss* [online]
URL: <http://www.rubicontv.no/about> (05.03.2015)
- Rudi, I. B - *Globalisering* [online]
URL: <http://ndla.no/nb/node/9245> (04.05.2015)
- Rønnestad, K. (2013) *Filmskolefeber* [online]

URL: <http://rushprint.no/2013/04/filmskolefeber/> (19.03.2015)

SBS Discovery - *Hva vil vi?* [online]

URL: <http://sbsdiscovery.no/tv/hva-vil-vi/> (03.03.2015)

SBS Discovery (2014) *Om oss* [online]

URL: <http://sbsdiscovery.no/tv/om-oss/> (03.03.2015)

Shine Group - *Rubicon TV* [online]

URL: <http://www.shinegroup.tv/companies/rubicon> (05.03.2015)

Strix (2014) *Strix Norway* [online]

URL: <http://www.strix.no/oslo> (05.03.2015)

Kapittel 9: Vedlegg

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Bakgrunnsspørsmål

- Hvordan startet du innen media?
- Hva er din utdanningsbakgrunn?
- Hva slags posisjon har du hos bedriften?

Konkurransen

- Hvem er bedriftens største konkurrenter?
 - Hvordan har dette endret seg de siste ti årene?
- Hva ser du på som deres mest betydningsfulle rolle i bransjen?

Produksjon

- Hva karakteriserer en god historie hos bedriften?
 - Hva er deres styrker?
 - Hva slags utfordringer står dere ovenfor?
 - Hvordan differensieres dette fra andre bedrifter?
- Hva er de viktigste endringene i hvordan produksjon foregår i dag i forhold til for fem og ti år siden?
 - Produktendringer
 - Arbeidsflyt
 - Multimedia
 - Interaktivitet
- Hva slags kompetanse ser dere etter ved rekruttering?

Fremtiden:

- Hva mener du vil bli den største forskjellen for hvordan produksjonsselskapene produserer og organiseres om ti år, sammenlignet med i dag?
- Hva tror du vil bli de største endringene fremover?

Organisasjonelt:

- Hvilke store tendenser ser dere i produksjonsbransjen i dag?
- Hvilke fordeler og ulemper mener du sentraliseringen av produksjonsselskaper har?
- Man ser stadig at de større produksjonsselskapene kjøpes opp av utenlandske selskaper. Hvilke konsekvenser tror du dette har for norsk tv-produksjonsbransje?

Vedlegg 2: Prosjektplan

Mål og rammer

1.1 Bakgrunn

På grunn av godt samarbeid med Fabelaktiv i forbindelse med tidligere prosjekter, ville vi også med dette prosjektet ha et samarbeid med dem. Ved å ha Fabelaktiv som oppdragsgiver får vi benyttet oss av vår erfaring fra tidligere prosjekt, i tillegg til at vi begynner å kjenne bedriften godt fra et organisasjonelt perspektiv. I forrige semester hadde vi en liten, konkret oppgave som omhandlet en ny forretningsidé for Fabelaktiv, mens vi nå vil forsøke å se produksjonsselskaper i et større perspektiv.

Norske produksjonsselskapers rammer og marked endres stadig, spesielt i forhold til tv-markedet. Et eksempel på dette var at NRK for ikke mange år siden var hovedkanalen i Norge, og dermed Fabelaktivs største kunde. I dag er tilbudet endret med preg av både mangfoldighet, nisjer og internasjonalisering. Fabelaktiv ønsker dermed å få god kjennskap til ulike bevegelser og trender i markedet, både når det gjelder teknisk, innhold, utvikling og forretning. I tillegg ser man tendenser til at de store produksjonsselskapene i Norge blir kjøpt opp av utenlandske bedrifter, noe som har ført til at Fabelaktiv står igjen som det eneste store norskeide produksjonsselskapet i Norge. Fabelaktiv vil derfor vite mer om hvordan tendensene kan påvirke dem i fremtiden, hva de kan forvente og hvordan de skal lykkes.

Samtidig som at prosjektet forhåpentligvis gagnar Fabelaktiv, vil vi også tro at dette er viktig forskning og informasjon for hele bransjen generelt.

1.2 Prosjektmål

- **Effektmål**
 - Redusere usikkerhet hos Fabelaktiv
 - Sikre overføringspotensiale til andre produksjonsselskaper

- **Resultatmål**
 - Relevant informasjon for Fabelaktiv, og eventuelt hele bransjen i form av en projektrapport med relevante analyser og lignende.
 - Muntlig framstilling av projektrapport

- Fullstendig webside som beskriver arbeidet med prosjektet
- Styrke Fabelaktivs posisjon i markedet

- **Læringsmål**
 - Erfaring med å jobbe med et større prosjekt
 - Lære om bransjen
 - Lære å samarbeide med potensiell fremtidig arbeidsgiver
 - Lære å arbeide i gruppe
 - Lære akademisk skriving

1.3 Oppgavebeskrivelse

Foreløpig arbeidstittel går ut på produksjonsselskaper inn i en ny tid - en analyse av tendenser i markedet. (For Fabelaktiv). For å kunne stå bedre rustet mot en usikker framtid, bør man gå dypere inn i hva som faktisk skjer i markedet i dag.

Forfattere:

Mia Andrea Hellenæs 121017, 12HBMIA

Anne Marthe Bredvold 121013, 12HBMIA

Oppdragsgiver:

Fabelaktiv AS

v/ Daglig leder/økonomi & administrasjonssjef Hanne Sundby

Veileder:

Høgskolen i Gjøvik

v/ Arne H. Krumsvik

1.4 Rammer og avgrensning

Informasjonsinnhenting skal være ferdig senest midten av mars. I tidligere prosjekter har vi erfart at man på ett punkt må si stopp angående dette fordi man finner ny informasjon hele tiden. På denne måten får vi brukt tiden bedre til å finpusse oppgaven og utnytte informasjonen på en bedre måte. Fra tidligere erfaringer er det vanskelig å kunne si mye om

rammer og begrensninger så tidlig i prosjektfasen. Disse vil komme naturlig etter hvert som oppgaven skrives.

2. Prosjektorganisering

I denne delen av prosjektplanen skal vi fordele arbeidsoppgaver og roller. Vi nevner også de viktigste rutine og reglene i gruppa.

2.1 Ansvarsforhold og roller

Det er viktig at begge i gruppa tar ansvar for alle delene av bacheloroppgaven, men vi skal prøve å fordele de viktigste tingene mellom oss slik at vi ikke har for mye å tenke på. Begge i gruppa skal allikevel ta initiativ, være kreative, stille krav til både hverandre og veileder og ikke minst være åpne for endringer underveis. Det er også viktig at bacheloroppgaven kommer før jobb og personlige ærender underveis, og dette vil vi løse ved å ha en åpen dialog oss i mellom og planlegge i god tid hvis det er noe som skal dukke opp.

Underveis vil vi bytte på å være gruppeleder, dette fordi vi vil at begge to skal få muligheten til å lede gruppen og dele på ansvaret. Vi vil heller ikke foreløpig sette opp ansvarsforhold oss i mellom, dette fordi vi begge planlegger og ha ansvar for alt sammen, slik som å ta backup av rapport og lydfiler, utforming av spørsmål til dybdeintervjuer osv.

Gruppeleder:

- Ansvar for å følge opp gitte frister
- Ansvar for arbeidsfordeling
- Bestemme hvor vi skal være til gitt tid, dette gjelder også eventuelt booking av grupperom osv.

2.2 Rutiner og regler i gruppa

- Møteplikt til fastsatt tid.
- Lytte til hverandres ideer, argumenter og forslag med et åpent sinn.
- Si ifra i god tid hvis det er noe som kommer i veien.
- Ha en positiv innstilling.
- Oppdatere prosjektets nettside minimum en gang annenhver uke.

- Begge medlemmene i gruppen skal møte til alle veiledninger. Det skal også sendes notater til veileder i forkant av veiledning.
- Holde statusmøter 1 gang i uka hvor vi opplyser hverandre om vårt arbeid.
- Hvis det er uenighet om en beslutning vil vi prøve å se det fra hverandres synspunkt og eventuelt bruke de seks tenkehattene hvis vi ikke blir enig.
- Rutiner og regler rettet spesielt mot rapportskrivning:
 - Skriv ned det du tenker. Alt som er relevant, men kanskje dårlig formulert, kan forbedres.
 - Hvis du står fast på noe, ikke tenk på det i evigheter, men begynn på noe annet og kom tilbake til det senere.
 - Vær kritisk til kilder, bruk de godt og vær objektiv.

3. Planlegging, oppfølging og rapportering

3.1 Prosjektfaser

Fase 1: Planlegging og igangsetting

I denne fasen skal vi fokusere på planlegging og igangsetting av prosjektet som er selve grunnlaget for hele oppgaveløpet. Dette gjøres ved planlegging og kartlegging av arbeidet som skal gjennomføres, men også når og hvordan det skal gjøres. I denne fasen blir det også skrevet en prosjektplan som vi kan rette oss etter underveis.

Fase 2: Innhenting av data og gjennomføring

I denne fasen skal vi begynne med datainnsamling, analyse og rapportskrivning. Dette er den største og viktigste fasen. Vi begynner med datainnsamling hvor vi samler inn relevant stoff til oppgaven. I denne fasen vil også eventuelle intervjuer skje. Når det gjelder analyse er det her vi avslutter datainnsamlingen og analyserer resultatene vi har fått inn når det gjelder intervjuer og kilder.

Rapportskrivingen vil vi kanskje begynne litt med i slutten av fase 1, etter vi har levert prosjektplan, men for det meste vil rapportskrivningen finne sted i fase 2. Her må vi også knytte opp pensum til det vi har skrevet.

Fase 3: Ferdigstilling av rapport

I denne fasen vil vi gjøre ferdig all skriving og fullføre rapporten. Her vil også alle kilder bli dobbeltsjekket og layout og oppsett ferdigstilles.

Fase 4: Etterarbeid

Denne fasen vil finne sted etter vi har levert rapporten den 15. mai 2015. I denne fasen skal vi jobbe med det individuelle refleksjonsnotatet, plakat og fremføring. Denne fasen avsluttes ved fremføring av bacheloroppgaven 01. - 03. juni.

3.2 Valg av utviklingsmodell

Bruk av spesielle utviklingsmodeller føler vi ikke er særlig relevant for vår oppgave, da den går mest ut på analyse av bransjen. Sannsynlig vil vi komme opp med forslag eller suksesskriterier for Fabelaktiv som kan legge til rette for senere målinger av utvikling for bedriften.

3.3 Metode

Hovedsakelig vil vi bruke dybdeintervjuer som vår hoved-datainnsamlingsmetode som er en kvalitativ metode. Vi trenger å gå i dybden for å kunne finne ut det vi trenger, og da er det ikke tilstrekkelig med enkle spørreundersøkelser. I tillegg vil media være en viktig kilde for informasjon til vårt prosjekt, da vi her vil se de viktigste tendensene. Her er det snakk om både internett, aviser, radio osv. Når det gjelder intervjuer tenker vi det er hensiktsmessig å innhente informasjon både fra store, internasjonale produksjonsselskaper, samt de mellomstore og de mindre aktørene for å kunne komme fram til et helhetlig bilde av bransjen.

3.4 Liste over aktiviteter

- Lage prosjektplan
- Forfatte mail som skal ut til potensielle intervjuobjekter
- Planlegge tur til Oslo
- Innsamling av bakgrunnsdata
- Dybdeintervju Fabelaktiv
- Dybdeintervjuer med andre produksjonsselskaper av ulik skala
- Research medier
- Analysere innsamlet data
- Lage webside/blogg

- Bearbeidelse av innsamlet data

3.5 Plan for statusmøter og beslutningspunkter

Plan for statusmøter:

Foreløpig har vi ikke avtalt med veileder når vi skal ha veiledninger osv. Dette vil vi gjøre 29.januar, da dette var den dagen veileder kunne være på skolen. Vi vil eventuelt ha veiledning med Arne Krumsvik hver- eller annenhver uke helst på onsdager. Veileder er også tilgjengelig på mail, telefon og Skype hvis han ikke er tilgjengelig på skolen.

Når det gjelder gruppen vil vi satse på ha statusmøter jevnlig, aller helst hver uke og eventuelt dagen før hver veiledning for å gå igjennom hvor langt vi har kommet i arbeidet og hva vi eventuelt skal spørre veileder om. Vi vil også ha et statusmøte i begynnelsen av hver måned for å planlegge og organisere de kommende ukene. Dette gjør vi for å ha full oversikt over hvilke datoer vi har andre ting å gjøre, for eksempel jobb, forelesninger og eksamener og hvilke datoer vi skal ha innleveringer, lynkurs og andre kurs i sammenheng med bacheloroppgaven.

Beslutningspunkter:

Beslutningspunktene vi nå ser er for eksempel hvilke tv-produksjonsselskaper vi skal ha dybdeintervjuer med, hvordan vi skal gå frem for at de vil snakke med oss med tanke på at vi har et konkurrerende tv-produksjonsselskap som oppdragsgiver og hvor bred vi vil at oppgaven skal være. Siden denne oppgaven er en bacheloroppgave vil vi ikke at den skal bli for bred, men at vi samtidig har tilstrekkelig med informasjon. For at vi skal unngå at oppgaven blir for bred skal vi ha jevnlig kontakt med veileder og høre hva han syns om dette punktet.

4. Organisering av kvalitetssikring

4.1 Dokumentasjon

- Google Docs blir brukt som kladdemark. Her deles det opp i dokumenter for hvert kapittel som skal skrives for å lett kunne ha oversikt og kontroll.

Backup av dokumentene skjer ved å kopiere fra Google Docs til DropBox, samt lokale kopier på egne datamaskiner minimum annenhver dag. På denne måte brukes to ulike skytjenester, i tillegg til lokal lagring for best mulig sikring av data.

- Selve innføringen skjer med Microsoft Office Word 2010.

- Backup skjer her kontinuerlig ved å synkronisere med Dropbox, samt lokale kopier.
- Kapitler og temaer fordeles, for så å gå over alt i samarbeid.
- Intervjuer tas opp med telefon, og legges inn på Google Docs for backup.
- Det skal skrives nøyaktige referanser ved all tekstskriving, for å minimere dette arbeidet senere.

Teknologisk:

- All teknologi kan svikte, det er dermed svært viktig at backup av alt som blir produsert tas rikelig med backup av, både av alt som blir lagret lokalt på datamaskiner, i skytjenester, eller fysisk. Lagring vil være en stor risiko om noe info forsvinner. Det bør derfor tas alle forhåndsregler med backup og arbeidsmåte som beskrevet under kvalitetssikring.
- Ved innleveringer på Fronter skal vi til enhver tid levere minst to dager før innleveringsfrist, da en risiko kan være at Fronter eller høgskolens nettverk og systemer er nede. På denne måten er det større sikring med å rekke tidsfrister.

Forretningsmessig:

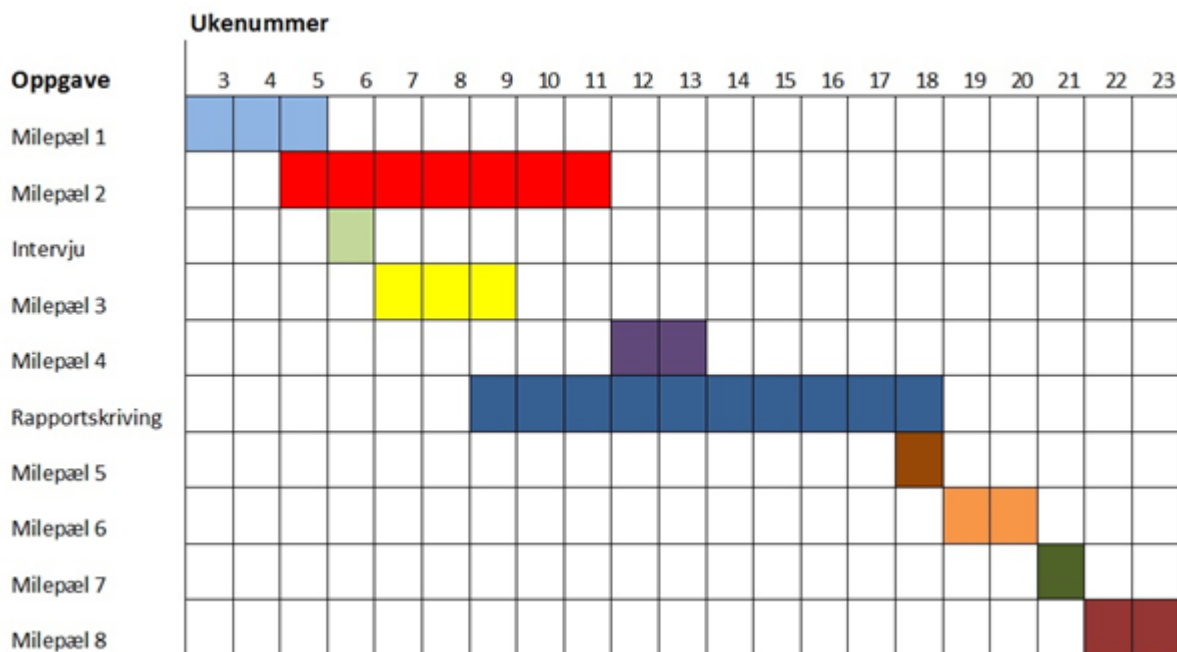
- Det kan være en risiko for prosjektet at oppdragsgiverbedriften ikke stiller til forventningene våre eller motsatt. Det er derfor meget viktig med god kommunikasjon og underskrevet samarbeidsavtale i forkant av prosjektet for å minimere risiko.

Prosjektgruppemessig:

- Grupperegler må bli fulgt for å fungere på best mulig måte for gruppen.
- Sykdom er noe som alltid kan oppstå, det bør derfor være en plan for hvordan dette eventuelt takles.
- Avgrensning av problemstilling er viktig for å kunne fokusere på det som skal fokuseres på. En stor risiko vil være å gå for bredt ut.
- At vi ikke får tak i all informasjon vi trenger, for eksempel at noen selskaper ikke vil utgi dette. Derfor skal vi ha alternative måter å innhente informasjon på.

5. Plan for gjennomføring

5.1 Tidsplan



5.2 Milepæler, beslutningspunkter

I denne delen av prosjektplanen har vi satt opp milepæler og tilknyttede delmål som vi vil oppnå underveis. Underveis i prosjektjobbingen kan det oppstå korrigeringer når det gjelder både nye milepæler og nye delmål. Datoene som er satt opp i milepælene er ikke fullstendig bestemt, men disse er noe vi vil strekke oss etter for å jobbe mest mulig effektivt med oppgaven.

Milepæl 1: Utarbeidet og innlevert prosjektplan og prosjektavtale. (28.januar)

- Utforming av problemstilling
- Prosjektavtalen signeres av studentene og oppdragsgiver

Milepæl 2: Datainnsamling ferdig i midten av mars 2015. (13.mars)

- Dybdeintervju med tv-produksjonsselskaper og tv-distributører.
- Dybdeintervju med Fabelaktiv.
- Datainnsamling media.

Milepæl 3: Blogg/prosjektets hjemmeside (28.februar)

Milepæl 4: Analyse og etterarbeid av data ferdig (27.mars)

Milepæl 5: Rapport ferdig utarbeidet.

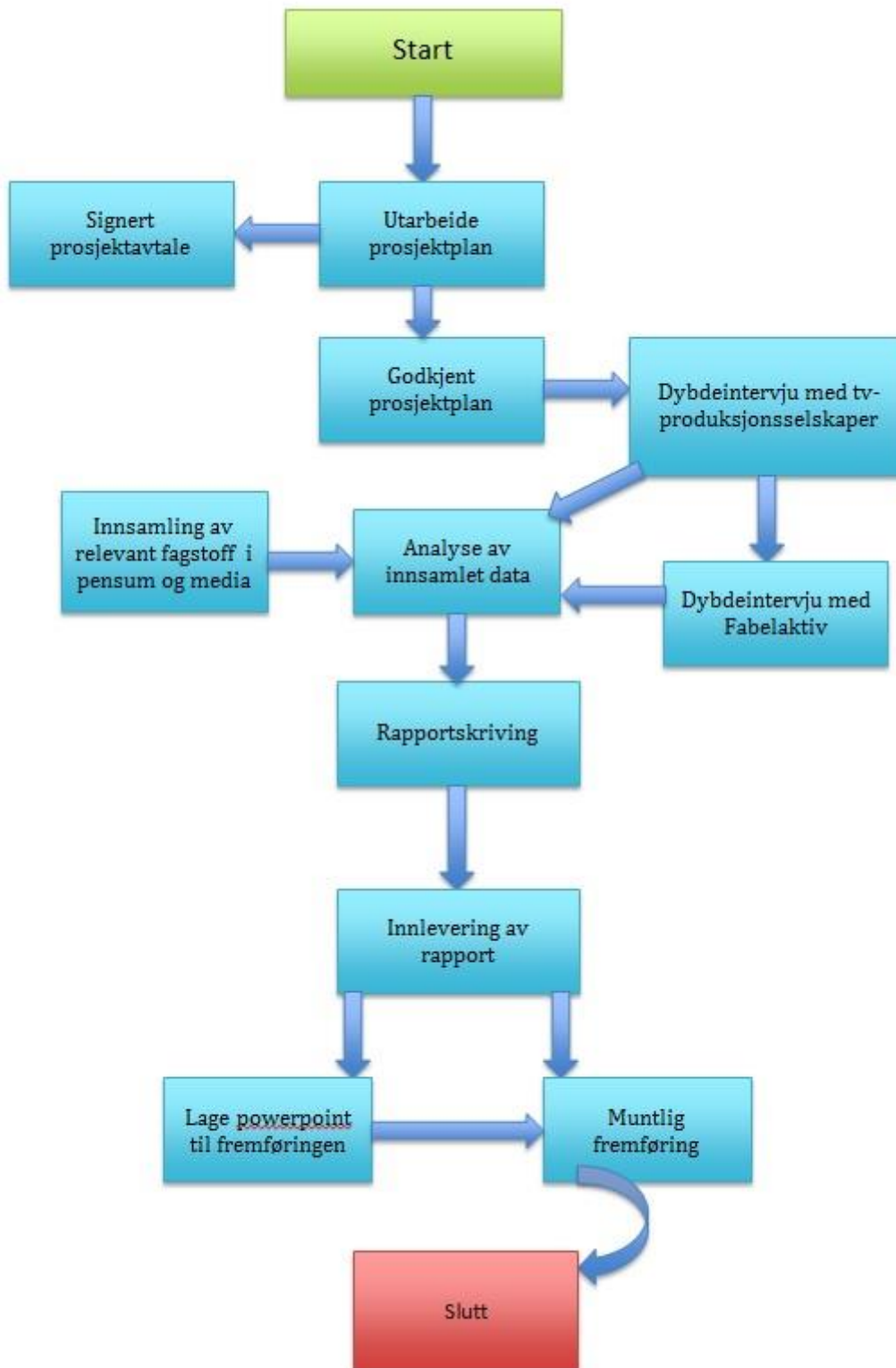
Milepæl 6: Innlevering av rapport (senest 15.mai)

- Layout og oppsett ferdigstilles
- Kilder dobbeltsjekkes
- Forside og vedlegg ferdigstilles

Milepæl 7: Innlevering av individuelt refleksjonsnotat og plakat. (22.mai)

Milepæl 8: Muntlig presentasjon (1.- 3.juni)

- Ferdigstille powerpoint og forberedelse til presentasjonen.



Vedlegg 3 - Loggbok

Uke 20	Vi hadde vår siste veiledning på mandag hvor vi fikk tilbakemeldinger på hele oppgaven. Resten av mandagen og hele tirsdag gikk derfor med på å gjøre de endringene vi måtte gjøre. Onsdag og torsdag ble brukt til finpussing av hele oppgaven og ferdigstilling av layout osv. Innlevering ble torsdag.
Uke 19	Mandag denne uken hadde vi veiledning igjen med Krumsvik og fikk positive tilbakemeldinger på kapittel 5. Vi begynte dermed å finpusse på de andre kapitlene fordi vi hadde bestemt oss for at rapporten skulle ferdigstilles fredag. Fredag sendte vi hele oppgaven til Krumsvik for gjennomlesning.
Uke 18	Vi fikk denne uken svar på intervju spørsmål fra Arne Halvorsen som også jobber i Fabelaktiv, vi måtte derfor flette inn hans svar i kapittel 4. Onsdag hadde vi veiledning med Arne hvor vi gikk gjennom oppgaven, han mente at vi måtte gjøre om alt vi har skrevet i kapittel 5, og vi begynte derfor torsdagen med dette. Fredag sendte vi det nye kapittel 5 til Krumsvik for gjennomlesning.
Uke 17	Mandag hadde vi veiledning med Arne over Google Hangout, det var egentlig meningen å ha veiledning med han på fredag forrige uke, men han var desverre syk. I tillegg begynte vi på hoveddelen, hvor vi har skrevet det meste som skal skrives i Kapittel 4, vi begynte også med drøftekapittelet som er kapittel 5. Vi sendte kladd av hele oppgaven til Arne og Hanna på fredag for gjennomlesning.
Uke 16	I begynnelsen av denne uken sendte vi en mail til Hanne hvor vi gikk gjennom hvor langt vi har kommet i arbeidet. Vi har også fortsatt skrivingen på teorikapittelet hvor vi ferdigstilte teorien om Porter. I tillegg sendte vi oppgaven til Krumsvik for gjennomlesning.
Uke 15	Datainnsamlingen ble avsluttet denne uken, og vi kan dermed begynne på hoveddelen. Vi fikk svar fra det siste intervjuobjektet onsdag.

Uke 14	Denne uken har det vært påskeferie og vi har derfor ikke vært på skolen. I stedet har vi jobbet litt hjemmefra hvor Anne Marthe har skrevet mer på teorikapittelet og Mia har skrevet det som manglet på kapittel 1 og 3.
Uke 13	Mandag hadde vi veiledning med Krumsvik. Resten av uken gikk med til eksamen i Handel.
Uke 12	Denne uken fortsatte vi skrivingen, og begynte på teorikapittelet. Vi kan ikke begynne på hoveddelen enda, da noen av våre respondenter ikke har svart på intervjuet. I tillegg gikk vi igjennom artikler i dagens næringsliv for å se om det var noe relevant vi kunne bruke i oppgaven.
Uke 11	Vi fortsatte å skrive på kapittel 1 og kapittel 3 denne uken, vi sendte også et "skjelett" av oppgaven til Arne Krumsvik for å få noen tilbakemeldinger på hva han syns kunne blitt gjort annerledes. I tillegg hadde vi lynkurs i rapportskriving.
Uke 10	Denne uken gikk med til datainnsamling, og utarbeidelse av kapittel 1 og 3 som er innledning og metode kapittel.
Uke 9	Mandag denne uken startet med veiledning hvor vi gikk gjennom disposisjonen av oppgaven med Krumsvik. I tillegg til dette gikk vi gjennom websiden. Denne uken jobbet vi også med å sette opp en oversikt over TV-produksjonsselskapene, og sendte en mail til Margrethe Bekkhus som jobber i Metronome Spartacus. Torsdag denne uken var vi også på besøk hos Fabelaktiv, hvor vi gikk gjennom problemstilling og andre aktuelle temaer med Hanne.
Uke 8	Anne Marthe jobbet i røde kors denne uken, og hadde desverre ikke tid til å være på skolen. Mia jobbet derfor med faget vi har i tillegg til bacheloroppgaven.
Uke 7	Denne uken kom Arne H. Krumsvik for veiledning, denne hadde vi tirsdag. I

	<p>tillegg sendte Krumsvik over noen artikler som han ville vi skulle se på, og vi har derfor lest over disse. Vi begynte også med å utarbeide en disposisjon/innholdsfortegnelse for å få en viss oversikt over hva som skal med i rapporten.</p>
Uke 6	<p>Vi har denne uken utarbeidet intervjuguide og sendt mail til Mastiff angående intervju. I tillegg har vi hatt et intervju med Jarle Leirpoll.</p> <p>Denne uken startet vi også med å koble opp hjemmesiden til prosjektet og satte oss inn i hva som skulle være med på denne.</p>
Uke 5	<p>Denne uken ble prosjektplan og prosjektavtale levert, og vi begynte med datainnsamling til hovedrapporten. Datainnsamlingen skal være ferdig 13.mars.</p>
Uke 4	<p>Denne uken ferdigstilte vi prosjektplan, og den ble dermed sendt til veileder for gjennomgang.</p>
Uke 3	<p>Denne uken begynte vi å arbeide med prosjektplan. Denne uken var vi også på besøk hos Hanne Sundby på Fabelaktiv for å få signert prosjektavtalen.</p> <p>Prosjektplanen og prosjektavtalen skal være ferdig utarbeidet og levert 28.januar.</p>

Vedlegg 4: Prosjektavtale



HØGSKOLEN I GJØVIK

PROSJEKTAVTALE

mellom Høgskolen i Gjøvik (HiG) (utdanningsinstitusjon),

FABEL AKTIV AS v/HANNE SUNDBY (oppdragsgiver), og
ANNE MARTHE BREDVOLD, MIA ANDREA
HELVENØS
(student(er))

Avtalen angir avtalepartenes plikter vedrørende gjennomføring av prosjektet og rettigheter til anvendelse av de resultater som prosjektet frembringer:

1. Studenten(e) skal gjennomføre prosjektet i perioden fra januar 2015 til mai 2015.

Studentene skal i denne perioden følge en oppsatt fremdriftsplan der HiG yter veiledning.

Oppdragsgiver yter avtalt prosjektbistand til fastsatte tider. Oppdragsgiver stiller til rådighet kunnskap og materiale som er nødvendig for å få gjennomført prosjektet. Det forutsettes at de gitte problemstillinger det arbeides med er aktuelle og på et nivå tilpasset studentenes faglige kunnskaper. Oppdragsgiver plikter på forespørsel fra HiG å gi en vurdering av prosjektet vederlagsfritt.

2. Kostnadene ved gjennomføringen av prosjektet dekkes på følgende måte:
 - Oppdragsgiver dekker selv gjennomføring av prosjektet når det gjelder f.eks. materiell, telefon/fax, reiser og nødvendig overnatting på steder langt fra HiG. Studentene dekker utgifter for trykking og ferdigstillelse av den skriftlige besvarelsen vedrørende prosjektet.
 - Eiendomsretten til eventuell prototyp tilfaller den som har betalt komponenter og materiell mv. som er brukt til prototypen. Dersom det er nødvendig med større og/eller spesielle investeringer for å få gjennomført prosjektet, må det gjøres en egen avtale mellom partene om eventuell kostnadsfordeling og eiendomsrett.
3. HiG står ikke som garantist for at det oppdragsgiver har bestilt fungerer etter hensikten, ei heller at prosjektet blir fullført. Prosjektet må anses som en eksamensrelatert oppgave som blir bedømt av faglærer/veileder og sensor. Likevel er det en forpliktelse for utøverne av prosjektet å fullføre dette til avtalte spesifikasjoner, funksjonsnivå og tider.
4. Den totale besvarelsen med tegninger, modeller og apparatur så vel som programlisting, kildekode, disketter, taper mv. som inngår som del av eller vedlegg til besvarelsen, gis det en kopi av til HiG, som vederlagsfritt kan benyttes til undervisnings- og forskningsformål. Besvarelsen, eller vedlegg til den, må ikke nyttes av HiG til andre formål, og ikke overlates til utenforstående uten etter avtale med de øvrige parter i denne avtalen. Dette gjelder også firmaer hvor ansatte ved HiG og/eller studenter har interesser.

Besvarelser med karakter C eller bedre registreres og plasseres i skolens bibliotek. Det legges også ut en elektronisk prosjektbesvarelse uten vedlegg på bibliotekets del av skolens internett-sider. Dette avhenger av at studentene skriver under på en egen avtale hvor de gir biblioteket tillatelse til at deres hovedprosjekt blir gjort tilgjengelig i papir og nettoutgave (jfr. Lov om opphavsrett). Oppdragsgiver og veileder godtar slik

offentliggjøring når de signerer denne prosjektavtalen, og må evt. gi skriftlig melding til studenter og dekan om de i løpet av prosjektet endrer syn på slik offentliggjøring.

5. Besvarelsens spesifikasjoner og resultat kan anvendes i oppdragsgivers egen virksomhet. Gjør studenten(e) i sin besvarelse, eller under arbeidet med den, en patentbar oppfinnelse, gjelder i forholdet mellom oppdragsgiver og student(er) bestemmelsene i Lov om retten til oppfinnelser av 17. april 1970, §§ 4-10.
6. Ut over den offentliggjøring som er nevnt i punkt 4 har studenten(e) ikke rett til å publisere sin besvarelse, det være seg helt eller delvis eller som del i annet arbeide, uten samtykke fra oppdragsgiver. Tilsvarende samtykke må foreligge i forholdet mellom student(er) og faglærer/veileder for det materialet som faglærer/veileder stiller til disposisjon.
7. Studenten(e) leverer oppgavebesvarelsen med vedlegg (pdf) i Fronter. I tillegg leveres et eksemplar til oppdragsgiver.
8. Denne avtalen utferdiges med et eksemplar til hver av partene. På vegne av HiG er det dekan/prodekan som godkjenner avtalen.
9. I det enkelte tilfelle kan det inngås egen avtale mellom oppdragsgiver, student(er) og HiG som nærmere regulerer forhold vedrørende bl.a. eiendomsrett, videre bruk, konfidensialitet, kostnadsdekning og økonomisk utnyttelse av resultatene.

Dersom oppdragsgiver og student(er) ønsker en videre eller ny avtale, skjer dette uten HiG som partner.

10. Når HiG også opptrer som oppdragsgiver trer HiG inn i kontrakten både som utdanningsinstitusjon og som oppdragsgiver.

11. Eventuell uenighet vedrørende forståelse av denne avtale løses ved forhandlinger avtalepartene i mellom. Dersom det ikke oppnås enighet, er partene enige om at tvisten løses av voldgift, etter bestemmelsene i tvistemålsloven av 13.8.1915 nr. 6, kapittel 32.

12. Deltakende personer ved prosjektgjennomføringen:

HiGs veileder (navn): ARNE H. KRUMSVIK

Oppdragsgivers kontaktperson (navn): HANNE SUNDBY

Student(er) (signatur): Ulva Andrea Hellenæs dato 16/01-15

Annelathe Bredvold dato 16/01-15

dato _____

dato _____

Oppdragsgiver (signatur): Hanne Sundby dato 16/1.2015

IMT Dekan/prodekan (signatur): _____ dato _____