



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Magisteruppsats
Företagsekonomiska inst.
7 juni 2002

Hur påverkas affärsmodeller av branschförändringar? - Fallet Digital-TV

Handledare:
Professor Claes Svensson

Författare:
Peder Hök
Helena Svennewall

Sammanfattning

Titel	Hur påverkas affärsmodeller av branschförändringar? – Fallet Digital-TV
Författare	Peder Hök (pederhok@hotmail.com) Helena Svennewall (hsvennewall@hotmail.com)
Handledare	Professor Claes Svensson
Seminarium	Magisteruppsats, 2002-06-07
Nyckelord	Value migration, affärsmodeller, branschdynamik, värdekonstellationer, digital-TV.
Syfte	Syftet med magisteruppsatsen är att konstruera en ansats till en generell teoretisk analysmodell som kan förklara hur affärsmodeller påverkas av externa branschförändringar. Analysmodellen kommer att appliceras på TV-branschen..
Metod	Vi har konstruerat en ansats till en generell teoretisk analysmodell som vi har applicerat på TV-branschen för att försöka förklara hur företagens affärsmodeller påverkas av externa faktorer som bidrar till förändringar i branschen. I vår undersökning har vi valt en kvalitativ metod, och vi har huvudsakligen använt oss av teori inom branschutveckling, värdekonstellationer och value migration teori. Vår primärdata utgörs av intervjuer med personer som arbetar inom digital-TV området i någon av de tre distributionsplattformarna. Sekundärdata har vi erhållit från artiklar, remisser samt annat material från olika instanser inom området.
Slutsatser	Vår ansats till analysmodell utgör en grund för att studera hur affärsmodeller påverkas av branschförändringar. Modellen tar med sina tre delar hänsyn till branschutvecklingen, hur affärsmodeller konfigureras och hur branschförändringar påverkar affärsmodeller. Genom att ha applicerat vår teoretiska modell har vi förklarat hur värdeskapandet förflyttas mellan aktörer och aktiviteter. Relationer mellan dem har blivit viktigare som en följd av digitaliseringen. Tittarna blir en allt viktigare aktör i egenskap av medproducent vilket företagen måste ta hänsyn till genom att erbjuda betal-TV tjänster. Marknätet, kabel och satellit kommer att samexistera i framtiden. Framväxten av en standard för interaktiva applikationer, bättre utbud av kanaler och användarvänlig teknik är en förutsättning för att användarbasen skall växa.

Tack!

Vi vill framföra vårt varmaste tack till alla som har varit med och bidragit till att denna uppsats blivit klar. Framför allt vill vi tacka vår handledare professor Claes Svensson för hans vägledning.

Vi vill även tacka alla våra respondenter som med sin kunskap och tålamod har hjälpt oss att få ordning på alla termer och begrepp som Digital-TV speglas av. Jan-Åke Åkesson på SVT, Peter Johnsson på Boxer, Lars Marén på Kulturdepartementet, Marcus Schelin på Viasat, Torsten Larsson på Bonnier Media, Stefan Sevieri på ComHem, Christer L. Lundin på Teracom och Jens Claesson på Direct2Internet, vi hade inte kunnat fullborda vår uppsats utan deras hjälp.

Vi vill även tacka våra föräldrar som har hjälpt oss med synpunkter och kommentarer på vårt arbete.

Juni 2002

Peder Hök

Helena Svennewall

1	INLEDNING	6
1.1	BAKGRUND.....	6
1.2	PROBLEMDISKUSSION	8
1.3	SYFTE	9
1.4	MÅLGRUPP	9
1.5	DEFINITIONER.....	10
1.6	DISPOSITION	11
2	METOD	12
2.1	ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT	12
2.2	ANSATS TILL TEORETISK ANALYSMODELL.....	13
2.2.1	<i>Bedömning av modellens styrkor och svagheter</i>	15
2.3	DATAINSAMLING	16
2.3.1	<i>Primärdata</i>	16
2.3.2	<i>Val av intervjupersoner</i>	16
2.3.3	<i>Intervjumetod</i>	17
2.3.4	<i>Sekundärdata</i>	17
2.4	KÄLLKRITIK	17
2.4.1	<i>Objektivitet</i>	18
2.4.2	<i>Tillförlitlighet</i>	18
3	TEORI	20
3.1	BRANSCHUTVECKLING	20
3.1.1	<i>Branscher i förändring</i>	22
3.2	INCREASING RETURNS.....	23
3.3	HYPERKONKURRENS.....	25
3.3.1	<i>Mönster av turbulens på marknader</i>	25
3.4	AFFÄRSMODELLER	27
3.5	VÄRDEKEDJEMODELLER	28
3.5.1	<i>Värdekedja</i>	29
3.5.2	<i>Värdekonstellationer</i>	29
3.6	VALUE MIGRATION	33
3.6.1	<i>Olika mönster av Value Migration</i>	35
3.7	INTERAKTIVITET	37
3.8	TRANSAKTIONSKOSTNADSTEORI	38
3.8.1	<i>Kontrollmekanismer</i>	38
3.8.2	<i>Vertikal Integration</i>	40
3.9	VIRTUELLA ORGANISATIONER	42
4	ANSATS TILL TEORETISK ANALYSMODELL	44
4.1	SAMMANSÄTTNING AV VÅR ANALYSMODELL	44
4.2	MODELLKONSTRUKTION	46
4.2.1	<i>Del 1 Branschutveckling</i>	46
4.2.2	<i>Del 2 Affärsmodeller</i>	48
4.2.3	<i>Del 3 Effekt / Påverkan</i>	50
4.2.4	<i>Modellen som helhet</i>	51
5	DIGITAL-TV	55
5.1	INTRODUKTION	55

5.1.1	<i>Utvecklingen av TV i Sverige</i>	55
5.1.2	<i>Utvecklingen av Digital-TV</i>	55
5.2	AKTÖRER PÅ DEN SVENSKA DIGITAL-TV MARKNADEN	56
5.3	VAD ÄR DIGITAL-TV?.....	57
5.3.1	<i>Utökat utbud</i>	57
5.3.2	<i>Kvalitet på ljud och bild</i>	58
5.3.3	<i>Interaktivitet</i>	58
5.3.4	<i>Elektronisk programguide (EPG)</i>	60
5.3.5	<i>Kostnadsminskning</i>	61
5.4	DISTRIBUTIONSPLATTFORMAR	61
5.5	MARKSÄND TV	62
5.5.1	<i>Aktörerna i marknätet</i>	62
5.5.2	<i>Övergången till digitala sändningar</i>	64
5.5.3	<i>Förändringar i branschen</i>	65
5.6	KABELSÄND TV	67
5.6.1	<i>Aktörerna i Kabelnätet</i>	67
5.6.2	<i>Övergång till digitala sändningar</i>	68
5.7	SATELLITSÄND TV	69
5.7.1	<i>Aktörer inom satellit</i>	69
5.7.2	<i>Övergången till digitala sändningar</i>	71
5.8	ÖVRIGA DISTRIBUTIONSPLATTFORMAR	71
5.9	UTVECKLINGEN UTOMLANDS	72
6	ANALYS	73
6.1	BRANSCHUTVECKLING	73
6.1.1	<i>Förändring i branschen</i>	73
6.1.2	<i>Konkurrenssituationen</i>	74
6.1.3	<i>Utveckling av standards</i>	74
6.1.4	<i>Positiv feedback loop</i>	75
	AFFÄRSMODELLER OCH EFFEKT / PÅVERKAN	77
6.2.1	<i>Marknätet</i>	78
6.2.2	<i>Satellit</i>	81
6.2.3	<i>Kabelnätet</i>	84
7	SLUTSATSER	87
7.1	MODELLENS RELEVANS	87
7.1.1	<i>Analysmodellens styrkor och svagheter</i>	88
7.1.2	<i>Utveckling av analysmodellen</i>	89
7.2	IMPLIKATIONER FÖR AFFÄRSMODELLER I BRANSCHEN	89
7.3	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	90
8	KÄLLFÖRTECKNING	92
9	BILAGA	95

1 Inledning

I detta avsnitt återges bakgrunden till framväxten av digital-TV som sedan leder fram till en presentation av de problem som företag i branschen ställs inför. Denna bakgrund leder i sin tur fram till vår problemformulering och uppsatsens syfte. Vidare återger vi till vem arbetet riktar sig mot och avslutningsvis presenterar vi ett antal viktiga begrepp som är nödvändiga för att följa vårt resonemang.

1.1 Bakgrund

De analoga tv-sändningarna är dödsdömda. I likhet med annan digital information som redan används vid ljud-, bild och texthantering är även televisionen på väg att digitaliseras, inte bara i Sverige, utan även i länder runt om i världen. Enligt Sveriges Television borde det befintliga analoga nätet stängas ned redan 2004 men enligt den parlamentariska tillsatta digital-TV kommittén (DTVK) tidigast 2007¹. Även om det råder viss tvekan om den definitiva tidpunkten för övergången råder det ingen tvekan om att det kommer att ske.

Teknologisk utveckling innebär en rad omvälvande förändringar för hur företag verkar på marknader. Förändringarna som en följd av utvecklingen kan medföra att de grunder som företaget baserar sina affärsmodeller på, om bland annat kunder, leverantörer, produkter, produktionsprocess samt användning av resurser, blir föråldrade. Hur företaget definierar dessa faktorer och hur de sammanförs är en relativt abstrakt bild av verksamheten och som benämns företags affärsmodell². Denna måste anpassas efter den nya verkligheten då de blivit inaktuella som en följd av externa faktorer som påverkar utvecklingen av branschen. Värdeskapandet förflyttas mellan aktiviteter och aktörer och för att verksamheten även i framtiden ska kunna skapa värde måste företag se över de antaganden som deras affärsmodeller bygger på. Dessa grundläggande antaganden om vilken produkt man skall tillverka och vilka kunder man ämnar att rikta sig mot till exempel, kan behövas förändras för att anpassas efter de nya förhållanden i branschen.

Den nya tekniken, som ersätter det analoga nätet, innebär en rad omvälvande förändringar för hur TV program distribueras och framförallt för hur innehållet kommer att se ut. De nya förutsättningarna som skapas som en följd av digital-TV ställer aktörerna i branschen inför en rad utmaningar. Det pågår för närvarande en kamp om abonnenterna mellan de tre distributionsformerna. Den första är marksänd digital-TV som distribueras via TV-master på samma sätt som dagens analoga sändningar. De digitala sändningarna omkodas sedan för att anpassas till våra analoga TV-apparater, med hjälp av en digitalbox. Det andra sättet att distribuera digital-TV är via kabelnätet och slutligen sker sändningar även via satellit där mottagaren även måste ha en parabol för att kunna ta emot signalerna.

De olika systemen bygger på olika teknik som skiljer sig från varandra och således krävs speciella digitalboxar anpassade till respektive system. I och med att dagens digitalboxar är

¹ Vipåtv, ”SVT vill fortfarande stänga det analoga marknätet”, 2001-12-07

² Slywotzky, A., 1996 s. 4

tekniskt anpassade för respektive distributionsform innebär det att TV-användarna inte kan använda sig av endast en digitalbox om de vill kunna ta emot signaler från de olika plattformarna. På olika sätt försöker aktörerna övertyga TV-tittarna om att deras system är att föredra och genom att skänka bort boxar eller erbjuda förmånliga abonnemangsavtal försöker aktörerna binda abonnenter till sig.

Digitaliseringen innebär framförallt förändringar för distributionen av TV-program. Genom att sända digitalt blir det möjligt att sända mellan fyra till sex kanaler på motsvarande frekvensutrymme som en kanal i det analoga nätet. Möjligheter skapas därför för en betydande ökning av innehållet, i form av fler kanaler som kan distribueras till TV-tittarna. En rad nya tjänster kan även erbjudas tack vare tvåvägskommunikation, som den nya tekniken möjliggör. Interaktiviteten skapar förutsättningar för tittare att mer aktivt delta i programmen men även andra tjänster som att betala räkningar, skicka e-post, rösta i olika sammanhang, handla, svara på annonser etc. Genom att nya tjänster blir möjliga kan det innebära att värdeskapandet förflyttas mellan befintliga aktörer men även till nya aktörer som får en betydande roll i utformningen av nya affärsmodeller.

Digital-TV kommittén har bestämt en tidpunkt för den definitiva övergången till digitala sändningar vilket ger branschen ett mål att arbeta mot. Det av Stenbeck ägda Viasat är den enda aktören som för närvarande i stort sett har stängt av sina analoga sändningar och övergått nästan helt till det digitala och är idag med sina 479 000 abonnenter den största digital-TV operatören i Sverige³. För de övriga aktörerna går övergången i en långsammare takt. ComHem, som är Sveriges största kabeloperatör, har hittills endast 125000 abonnenter⁴.

Även i marknätet går utbyggnaden långsamt. Ungefär en och en halv miljard kronor har investerats i utbyggnaden av det digitala marknätet och det finns i dag kring 100 000 abonnenter – långt under den målsättning som fanns från början. Samtidigt ser det ut att bli ytterligare utgifter i miljardstorlek för statliga Teracom, som står för utbyggnaden av det digitala marknätet då sändningarna enligt ett regeringsbeslut måste täcka 99,8 procent av den svenska befolkningen innan det analoga nätet kan stängas ned⁵.

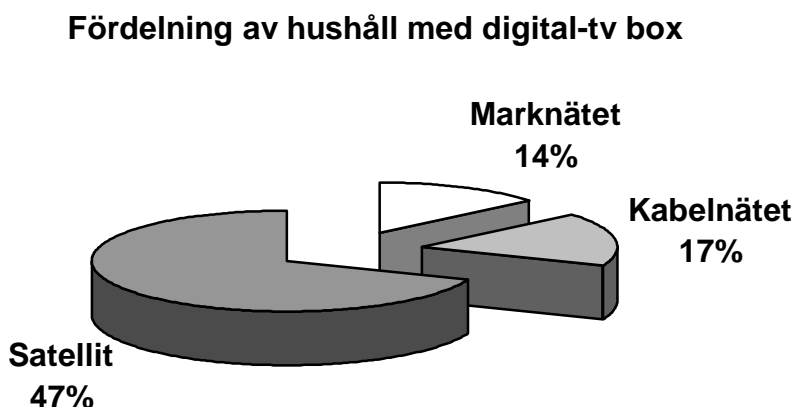


Fig. 1. Hushåll med digital-TV i Sverige uppdelat på systemlösning⁶

³ Marcus Schelin, Viasat, telefonintervju, 2002-04-29

⁴ Stefan Sevieri, ComHem, telefonintervju, 2002-05-03

⁵ Jan-Åke Åkesson, SVT, personlig intervju 2002-04-19

⁶ Ibid

Det spekuleras i vilka som är de bakomliggande anledningarna till den långsamma utvecklingen av det digitala marknätet och en anledning anses vara det politiska motståndet att släppa in utländska kanaler i utbudet. Även ett mycket krångligt regelverk kring reklam innebär ytterligare hinder för aktörer att etablera sig⁷. Tittarna är inte övertygade om det mervärde som digital-TV ger och det anses även vara en av anledningarna som bidrar till den långsamma utvecklingen.

Fördelarna med digital-TV kan verka uppenbara. Framförallt innebär en digitalisering av TV-sändningar att operatörernas kostnader minskar betydligt. En av anledningarna till de minskade kostnaderna är att frekvensutrymmet utnyttjas på ett effektivare sätt vid digitala sändningar än vid analoga. Ytterligare en intressant aspekt är den interaktivitet som en digitalisering möjliggör. En av de stora utmaningarna för aktörerna i branschen blir att i framtiden, inte bara att ge kunden fler tilläggstjänster, utan även kunna erbjuda tittarna tilläggstjänster som innebär ett mervärde för dem. Ett mervärde som anses leda till att försäljningen av digitalboxar kommer att ta fart. Det faktum att kunden blir en aktör som kan påverka i större utsträckning, som en följd av digital-TV, gör att det blir aktuellt att betrakta tittaren som en del av värdekonstellationen. En värdekonstellation innebär en sammansättning av aktörer i företagets omgivning, där samtliga bidrar till värdeskapandet till skillnad från att enbart fokusera på interna processer som källor till värde. Digital-TV skapar genom interaktiviteten nya bindningar mellan aktörer som inte var möjligt tidigare.

Digital-TV innebär således stora förändringar för alla inblandade aktörer. Den nya tekniken medför nya möjligheter för aktörerna att skapa ett mervärde för tittarna genom att kunna erbjuda interaktiva tjänster och ett ökat utbud av TV-program samtidigt som det innebär en stor kostnadsbesparing. Då nya funktioner kan erbjudas till kunden innebär det att det finns nya sätt för aktörerna på marknaden att generera intäkter. Värdeskapande aktiviteter i produktionsprocessen kan komma att förändras som en följd av externa förändringar i branschen. Förändringarna innebär att det blir viktigt för dessa aktörer att se över de grunder som affärsmodeller baseras på. Grundläggande antaganden i affärsmodellen kan ha blivit inaktuella som en följd av förändringar och verksamheten måste anpassas för att kunna tillmötesgå nya kundpreferenser och även hur aktiviteter skall organiseras, för företaget skall kunna skapa värde även i framtiden.

1.2 Problemdiskussion

När nya teknologier utvecklas förändras branscher med dem. Likaså förändras kundernas preferenser vilket även det inverkar på hur branschen utvecklas. Befintliga affärsmodeller blir omoderna då dessa inte bemöter kundernas nya preferenser vilket leder till att företaget inte skapar värde. Det krävs att aktörerna på marknaden kontinuerligt anpassar sig efter utvecklingen i branschen för att inte förlora marknadsandelar till konkurrerande företag.

En övergång från analoga sändningar till digitala innebär revolutionerande förändringar för TV-branschen. Förändringar som sker runtom i världen. Sverige är ett av de länder som har kommit längst med övergången till digital-TV. Andra marknader som kommit längre än Sverige i utvecklingen är England och Spanien, men även i USA har utvecklingen kommit långt. Genom att studera utvecklingen som har skett i dessa länder kan en bild av Sveriges

⁷ Dagens Nyheter ”Striden om tv-tittarna hårdnar”, 2000-09-11

kommande situation förutses men det intressanta är att undersöka utvecklingen i Sverige. Då detta område är så komplext och omfattande kommer vi endast att skrapa på ytan vad gäller utvecklingen utomlands.

Med den nya teknologin blir kunden mer som en användare istället för bara en passiv tittare som en följd av att kunden kan interagera med andra aktörer i värdekonstellationen. Det medför i sin tur att kundernas vanor måste förändras, en förändring som tar tid. TV-utbudet blir allt större och konkurrensen ökar om tittarnas uppmärksamhet. Aktiviteter som i det analoga nätet inte varit de största intäktsdrivarna får i det digitala nätet en annan roll. Värdeskapandet förflyttas i värdekonstellationen och om inte affärsmodellen anpassas efter detta kan företaget minska sina framtida förutsättningar att skapa värde. Gemensamt för samtliga aktörer är även att de traditionella inkomstkällorna kan komma att förändras, där en fokusering på nya tjänster, genom interaktivitet, kan komma att bli aktuell för att även i framtiden kunna generera intäkter.

För att kunna bemöta dessa utmaningar som företag ställs inför då branscher förändras och utvecklas måste ett antal frågor ställas. En förklaring måste ges till hur branschförändringar påverkar företagets affärsmodeller och då måste först branschförändringar förklaras och även logiken bakom hur affärsmodeller definieras för att förstå var intäkter genereras idag och hur värdeskapandet håller på att förändras. Ett problem för företag är att veta hur de externa förändringarna kommer att påverka de antaganden som affärsmodellens bygger på och därmed företagets förmåga att generera värde. Vi anser att det behövs en sammansättning av olika teorier för att förklara hur förändringar påverkar företagets möjligheter att skapa värde och hur de skall anpassa sina affärsmodeller efter nya förutsättningar för att kunna vara värdeskapande även i framtiden. En enskild teori kan inte förklara hur externa faktorer som kan påverka verksamheten och vad företaget kan göra för att anpassa sig efter nya förutsättningar. För att kunna ge förklaringar till detta anser vi att de krävs en kombination av olika teorier som alla samtidigt bidrar till att ge förklaringar till ovan nämnda problem. Två huvudsakliga frågor måste besvaras:

- Hur och var genereras intäkter idag och hur håller detta på att förändras?
- Hur ska aktörerna i branschen bemöta dessa förändringar och anpassa sina affärsmodeller för att även i framtiden kunna skapa ekonomiskt värde?

1.3 Syfte

Syftet med magisteruppsatsen är att konstruera en ansats till en generell teoretisk analysmodell som kan förklara hur affärsmodeller påverkas av externa branschförändringar. Analysmodellen kommer att appliceras på TV-branschen.

1.4 Målgrupp

Med denna uppsats vänder vi oss till såväl andra studenter som till de involverade aktörerna inom TV-branschen. Vår ambition är att uppsatsen även ska vara intressant för Dem som inte har några grundläggande kunskaper om digital-TV och vill förstå mer om hur branschen håller på att utvecklas.

1.5 Definitioner

Vi använder oss i uppsatsen av ett antal olika begrepp. Vi redogör för dessa kortfattat i alfabetisk ordning.

- Analog-tv:** Den gamla tekniken som Sveriges Television (SVT) och TV4 sänder sitt utbud med idag parallellt med digitala sändningar. Ingen komprimering av ljud och bild sker, vilket gör att stort utrymme krävs och innebär att ett begränsat antal kanaler kan sändas.
- Broadcastföretag:** Aktörer som ansvarar för själva utsändningen av programföretagens signaler till TV-tittarna.
- Digital-TV:** Den nya tekniken som innebär bättre bild – inga skuggor eller bildbrus. Den digitala tekniken innebär framförallt att fler kanaler kan sändas som en följd av att ljud och bild komprimeras. Interaktiva tjänster kan även erbjudas med tekniken.
- Digitalbox / Dekoder:** Kallas även för *set-top box*, *eurobox* eller *mediamaster*. Deras funktion är att omvandla de inkommande digitala signalerna till analoga signaler för att passa TV:n, som fortfarande är analog. Digitalboxen gör det möjligt att ta betalt för olika program och interaktiva tjänster. De olika systemen – marksänd, satellit samt kabel – har en speciell digitalbox som inte är kompatibel med de andra systemen. Vidare kan en digitalbox i dagsläget endast ta emot en kanal åt gången. Det är således inte möjligt att se på en kanal och spela in en annan samtidigt.
- Elektronisk Program Guide:** En elektronisk meny som kan nås via TV:n. Den presenterar program och hjälper tittaren att navigera mellan kanaler.
- Interaktivitet:** Den tvåvägskommunikation som möjliggör att beställa tjänster – varor, rösta i tävlingar, beställa filmer etc. – med fjärrkontrollen. Vid användandet av överföringstekniker som satellit eller marknätet behövs en telefonförbindelse (i form av ett modem t ex) för att möjliggöra en interaktivitet.
- Programkort:** För att det skall vara möjligt att se olika digitala kanaler måste användaren ha ett kort som sätts in i digitalboxen och är laddat med betalda program.
- Betal-tv:** Kanaler som inte ingår i basutbudet utan kostar ytterligare för att ha tillgång till.
- Pay-per-view:** Innebär att kunderna betalar per visning. Enstaka program köps av kunderna som till exempel en film eller ett idrottsevenemang.

- Video-on-demand:** Funktion som innebär att tittaren kan beställa innehåll i form av matcher, filmer, konserter hemma via sin fjärrkontroll.
- Near Video-on-demand:** Samma funktion som ovan, men det går inte att beställa via sin fjärrkontroll, utan innehåll måste beställas via ett annat medium, som telefonen.
- Must carry:** Lag som innebär att samtliga kabeloperatörer i Sverige måste visa public service kanaler, SVT1 och SVT2, i sitt utbud.

1.6 Disposition

Kapitel 1: Inledning. Bakgrunden, problemformulering samt relevansen för magisterarbetet presenteras. Målgruppen för arbetet samt definitioner på begrepp och fackuttryck som används löpande i arbetet.

Kapitel 2: Metod. I kapitlet presenteras bakgrunden till valet av forskningsansats. Vidare följer en beskrivning av metoden för datainsamlingen. Avslutningsvis förs en diskussion om kvaliteten av det insamlade materialet.

Kapitel 3: Teori. Vårt teorikapitel bygger på ett antal grundläggande teorier för hur värdeskapande kan förflyttas i företagets värdekonstellationer. Till exempel vad nya affärsmodeller grundar sig på och hur de byggs upp. Vi kommer även att redovisa teorier för hur företaget ska möta kundernas preferenser såsom vad som ska finnas i företaget och vad som ska läggas ut på entreprenad. Med kunskapen av dessa teorier har vi konstruerat en ansats till en generell teoretisk modell, där de olika valda teorierna kopplas samman med varandra för att sedan kunna appliceras på vårt empiriska material.

Kapitel 4: Empiri. Detta kapitel bygger på ett antal intervjuer med väl insatta personer i de tre distributionsformerna samt annan insamlad sekundärdata. Vi presenterar även här vad digital-TV innebär och vad det betyder för kunden.

Kapitel 5: Analys. Vi kommer här att utgå från vår teoretiska modell för att försöka förklara vad en digitalisering innebär för de inblandade aktörernas affärsmodeller och deras kapacitet att generera värde som en konsekvens av de förändringar som sker på marknaden.

Kapitel 6: Slutsatser. Här presenterar vi vårt resultat av vår analys av TV-branschen som vi har kommit fram till med hjälp av vår teoretiska analysmodell. Slutligen ger vi förslag på vidare forskning inom området.

2 Metod

I detta kapitel behandlar vi metoden och beskriver vårt tillvägagångssätt. Vidare redogör vi och motivera för vilka val vi har gjort angående teorier, litteratur och fallföretag. För att skapa trovärdighet för uppsatsen avslutar vi med att kritiskt granska våra källor som vi har använt oss av i vårt arbete.

2.1 Övergripande angreppssätt

Vi har valt att se hur företags affärsmodeller kan behöva förändras som en följd av externa påtryckningar i branschen. För att kunna analysera detta har vi konstruerat en ansats till en teoretisk analysmodell som bygger på flera sammanlänkade teorier på ett sätt som vi har ansett relevant och förståeligt. Vi kommer således att presentera ett antal valda teorier som ingår i vår teoretiska modell och som vi, i vår analys, kommer att applicera på TV-branschen i Sverige för att uppnå syftet med vår uppsats. Valet av bransch föll på TV-branschen på grund av det aktuella ämnet som har debatterats mycket i media under en tid. Branschen genomgår omfattande förändring på olika plan, varför det framstod som intressant att applicera vår ansats till modell på denna bransch.

I vårt empiriska material kommer vi först att ge en övergripande beskrivning av TV-branschen. Vi ger sedan en mer ingående beskrivning av de olika aktörerna som är verksamma på marknaden och de tekniska plattformarna som finns för att distribuera digital-TV. Efter att ha studerat olika forskningsmetoder ansåg vi att det skulle vara lämpligt att använda oss av en övergripande studie av TV-branschen med tanke på dess omfattning och komplexitet.

Vidare anser vi att en aktör från respektive plattform, marknätet, kabel och satellit bör beskrivas och att detta lämpligast görs i form av plattformspecifika studier, där aktörerna som är verksamma inom de olika plattformarna beskrivs mer ingående. Vi anser att det inte hade återgetts en tillfredställande bild av de olika förutsättningarna som råder för aktörerna knutna till de olika tekniska plattformarna, om inte det empiriska materialet hade presenterats på detta sätt. Genom att endast ge en översiktlig branschbeskrivning hade viktig information förbisetts angående plattformarnas respektive affärsmodeller. Vi har således valt att utöver den generella studien av branschen som helhet, även valt att finna information om utformningen av affärsmodeller hos företag i samtliga tekniska plattformar.

Valet att undersöka de tre distributionsformerna bygger på att hela branschen är viktig att studera. För att förstå den omfattning som en omvandling till digitalisering innebär för branschen och aktörernas affärsmodeller samt de förutsättningar som de bygger på. Vi kommer endast att beskriva de större aktörerna i varje plattform då dessa har kommit längst och är drivande i digitaliseringen. Vi anser att det var viktigt för att möjliggöra en fullföljning av vårt syfte, att undersöka olika aktörer som verkar inom de tekniska plattformarna på marknaden som påverkar utvecklingen.

För att kunna skapa denna bild har vi samlat in utförlig data om TV-branschen i stort. Vi har även samlat in material inom de respektive tekniska plattformarna som vi valt att studera. Därefter har vi genomfört intervjuer med personer som har stor erfarenhet och kunnande inom digital-TV området i stort och de olika plattformarna. Deras kunskap har minskat svårigheterna att veta vilka data som är viktiga och vilka personer som innehar relevant information inom det undersökta området. De personer som vi har genomfört intervjuer med representerar flera olika aktörer inom digital-TV området med tyngdpunkt på de olika aktörerna verksamma inom respektive plattform.

Under insamlingen av det empiriska materialet har vi försökt att identifiera ett antal områden kopplade till aktörernas affärsmodeller som kan komma att påverkas av digitaliseringen av TV. De områdena är branschutveckling, aktörernas befintliga affärsmodeller samt hur de påverkas av de pågående förändringarna.

2.2 Ansats till teoretisk analysmodell

Olika bitar av information i teorier integreras till en helhet och skapar mening med den informationen man har. Vidare sammanfattar teorin vad man vet och ger en generell förklaring på den företeelse som undersöks.⁸ För att kunna ge en förklaring för hur branscher utvecklas och påverkar företagens affärsmodeller har vi konstruerat en ansats till en teoretisk modell. Vi har valt att göra en ansats då det är en del av en vetenskaplig process som måste prövas i verkligheten för att kunna utvecklas och förbättras. De teorier vi har använt oss av bidrar alla till vår analysmodell som vi använder för att analysera digital-TV området.

Syftet med modellen var att den skulle möjliggöra en helhetsanalys av en bransch och inte endast bli en partiell analys av branschen. Holme & Solvang anger tre viktiga krav på en modell⁹. Den skall vara enkel, den skall vara fruktbar, det vill säga att den ska bidra med någonting samt att den skall vara oförutsägbart, det vill säga ge ett resultat som inte finns sedan tidigare. Vår ansats till teoretisk modell anser vi uppfyller dessa krav då vår ansats sammanför olika teorier på ett sätt som inte tidigare har gjorts och därmed bidra med ett nytt resultat. Vi har även haft ambitionen att göra modellen så enkel och överskådlig som möjligt. Modellen har för avsikt att förklara olika fenomen på ett oförutsägbart sätt vilket innebär att vi inte hade vetskap om resultatet innan modellen applicerades på det valda området.

Med hjälp av vår konstruerade teoretiska analysmodell försöker vi beskriva hur affärsmodeller kan komma att förändras som en följd av teknologisk utveckling. Litteratur om teorier inom området måste väljas efter ett eller flera kriterier för att kunna utgöra en bra och trovärdig grund till den teoretiska modellen¹⁰. Författaren till den tillämpade teorin är en auktoritet inom området, litteraturen är aktuell och relevant samt att den bedöms hålla hög kvalitet. Vi har genom att studera både traditionell och nytänkande teori kunnat tillgodose dessa kriterier för att skapa en trovärdig grund till vår teoretiska analysmodell.

Vi har valt att sammanföra teorier till tre olika delar för att kunna konstruera en ansats till en generell teoretisk analysmodell. Då den första delen avser hur utvecklingen påverkar

⁸ Merriam, S., 1994, s. 68

⁹ Holme, I.M., Solvang, B., 1991 s. 45

¹⁰ Merriam, S., 1994 s. 78

företagens förmåga att generera värde, är det relevant att börja med att innefatta teori om branscher i förändring. Vi har därför valt Porters traditionella teorier om hur branscher utvecklas samt att inkludera Schillings teorier om positiv feedback och förstärkande effekter då det även rör sig om affärslogik i högteknologiska branscher. Detta kompletteras med Arthurs teorier om increasing returns och path dependency. Anledningen till vårt val av dessa teorier är att Porter utgör en grund för branscher under utveckling men samtidigt behövs den kompletteras med Schillings teorier för att innefatta hur teknologiska framsteg påverkar utvecklingen. Till skillnad från Schillings och Porters teorier om hur standards utvecklas och bidrar med stabilitet på marknaden, anser vi det vara intressant att även inkludera D'Avenis teorier om olika mönster av konkurrenssituationer. Vi har även innefattat teori som illustrerar hur interaktivitet kan definieras och hur den påverkas av teknologisk utveckling. Den första delen i modellen avser således att objektivt förklara konkreta händelser i branschen och drivkrafterna bakom dessa händelser.

I den andra delen av modellen har vi valt teorier som förklarar värdeskapande och vi anser att Porter har gjort ett grundläggande bidrag inom detta område, varför vi inkluderar den traditionella värdekedjan. Kritik har framförts från bland annat Normann mot värdekedjans relevans i dagens digitaliserade och föränderliga branscher. Han anser att företagens relationer med andra aktörer inblandade i den värdeskapande processen är av central betydelse, inte bara själva konfigurationen av aktiviteter i produktionsprocessen. Vi anser att teorier om värdekonstellationer bättre beskriver branscher som präglas av mer immaterialiserade resurser och inte så mycket av fysiska resurser. Vi anser det även vara relevant att använda oss av teorier om transaktionskostnader och hur de påverkas av en ökad grad av digitalisering. Efter att ha inkluderat relevant teori om affärsmodeller, gör vi en egen definition, baserad på Hedman & Kallings definition av vad en affärsmodell är i och med att affärsmodeller är ett relativt abstrakt koncept. Vi anser därför att en analys av aktörerna i värdekonstellationen är av betydelse för att precisera var värde skapas. Den andra delen av modellen avser således att förklara den relativt abstrakta och mentala bilden över företaget och logiken bakom hur företag definierar sina affärsmodeller.

I den tredje och sista delen av vår analysmodell använder vi oss av teorier för att försöka förklara hur förändringar i den externa miljön kan påverka aktörernas affärsmodeller. Det blir relevant att använda Slywotzkys teorier om *value migration*, hur värdet kan förflytta sig inom värdekonstellationen som en följd av externa förändringar i branschen. För att företagen skall fortsätta kunna vara värdeskapande måste de förändra sina affärsmodeller och *value migration*steori redogör för ett antal mönster som kan vara vägledande, vilket ger en bättre förståelse för vilka faktorer som kan medföra att affärsmodeller blir omoderna. Vi har kompletterat denna teori med Hagel & Singers teori om hur den teknologiska utvecklingen påverkar transaktionskostnader och således innebär förändringar för företagens organisation och hur företaget kan lägga ut aktiviteter på externa aktörer. Den tredje delen av vår teoretiska modell avser att förklara hur de externa branschförändringarna påverkar företagens affärsmodeller och hur de kan behöva förändras för att kunna generera värde under nya rådande förutsättningar i branschen.

Sammansatt till en helhet är syftet med modellen kortfattat; att den första delen skall förklara branschförändringar och hur de påverkar företag i branschen, den andra delen skall förklara affärsmodeller och den tredje delen hur affärsmodeller påverkas av branschförändringar. Under arbetets gång har vi tagit del av information som gjort det aktuellt att gå tillbaka och komplettera med ytterligare teori som vi anser vara relevant för vår analysmodell. De teorier vi har använt oss av och vävt samman i vår analysmodell är av vitt skilda slag och skiljer sig

markant från varandra men vi anser att de kompletterar varandra på olika sätt. En mer utförlig förklaring till hur de olika teorierna hör samman behandlas i kapitel 5.

Avsikten var sedan att testa vår ansats till analysmodell genom att tillämpa den på TV-branschen. Genom att applicera vår modell på branschen vill vi avgöra modellens relevans och se om den kan ge förklaringar till hur företag i branschen påverkas av förändringar i branschen. Om vår modell kan erbjuda förklaringar till hur värdeskapande förflyttas mellan aktiviteter och aktörer och påvisar att befintliga affärsmodeller håller på att bli förlegade, skulle det kunna anses vara en framgångsrik prövning av modellen. Samtidigt kan sägas att om modellen skulle misslyckas med att påvisa hur förändringarna påverkar företagen, skulle det innebära att modellen inte varit rätt konstruerad. I och med att vi har gjort en ansats till en modell innebär det att en tillämpning av modellen görs för att avgöra hur och om den kan utvecklas för att förbättra den.

Genom att tillämpa modellen på TV-branschen vill vi pröva om modellen kan förklara vilka drivkrafterna till utvecklingen är idag. Samtidigt vill vi att modellen skall belysa aktörerna i branschens affärsmodeller och motiven till deras utformning. Slutligen vill vi att analysmodellen skall ge vissa indikationer om hur affärsmodellerna kan komma att behöva förändras för att aktörerna även i framtiden skall kunna vara värdeskapande.

2.2.1 Bedömning av modellens styrkor och svagheter

Med tanke på att vi har konstruerat en ansats till en teoretisk analysmodell innebär det att det måste finnas möjlighet till att bedöma modellens styrkor och svagheter. Det är viktigt för att möjliggöra en bedömning av modellens relevans och för att kunna avgöra hur den skall kunna utvecklas efter det att den tillämpats på en bransch.

Avsikten med modellen är att den skall kunna påvisa hur företagens förmågor till att skapa ekonomiskt värde påverkas av förändringar i branschen. För att kunna ge en förklaring till detta är ambitionen att modellen skall visa hur de antaganden som affärsmodeller bygger på bör förändras för att möjliggöra ett framtida värdeskapande. Modellens olika delar skall enligt vår målsättning kunna ge förklaringar på ovanstående fenomen för att kunna betraktas som framgångsrik.

Ett tecken på modellens styrkor anser vi vara att resultatet av en tillämpning av modellen skulle påvisa en förklaring till de faktorer som driver branschutvecklingen och att det i sin tur erbjuder en förklaring till hur affärsmodeller kan komma att påverkas. För att kunna avgöra hur affärsmodellerna påverkas anser vi att modellen måste kunna visa hur värdeskapande förflyttas mellan aktörer och aktiviteter i branschen. Modellen skall vara relativt enkel och överskådlig vilket vi anser utgöra en styrka.

Modellens svagheter anser vi kan bevisas genom att det eftersökta förklaringarna inte alls lyckas bevisas efter det att modellen tillämpats. Skulle det vara fallet eller om modellen endast delvis skulle förklara hur affärsmodellerna påverkas, anser vi att vår ansats till modell måste kunna utvecklas. Skulle inte modellen, efter en tillämpning på en bransch, överhuvudtaget kunna ge indikationer om vilka relevanta delar som måste innefattas, anser vi modellen skulle vara irrelevant och således ett misslyckande.

2.3 Datainsamling

Datainsamlingsmetoden utgörs av en kombination av två tillvägagångssätt. Dels har vi använt oss av sekundärdata i form av tidigare rapporter och tidningsartiklar, dels har vi använt oss av en empirisk studie i form av flera djupintervjuer. Det vi anser med djupintervjuer är att vi mer ingående diskuterat med respondenterna för att få våra frågor besvarade på ett tillfredställande sätt. Vi började med att söka information på olika sökmotorer på biblioteket vid Lunds Universitet. När vi med hjälp av sekundärdata fått ett grepp av det komplexa området tog vi kontakt med företrädare för de aktörer som är inblandade och påverkar digitaliseringen av TV-branschen.

Insamlingen av primärdata har gjorts med hjälp av kvalitativ metod, vilket är passande anser vi, då en djupare förståelse för ämnet eftersträvas. Genom att använda sig av kvalitativ metod anser vi att vi har fått ut så mycket information som möjligt av våra intervjuer i och med att vi kunde ställa följdfrågor och lättare föra en dialog med intervjupersonen. Undersökningen vid en kvalitativ metod präglas av just denna flexibilitet då man under intervjuerna kan ändra upplägget om nya infallsvinklar dyker upp.¹¹

2.3.1 Primärdata

Vår primärdata har inhämtats genom personliga intervjuer och via telefonintervjuer. Vi har valt att intervjua personer som är verksamma inom digital-TV området. Det har varit allt ifrån personer som har kunskap om den tekniska delen, det vill säga hur informationen överförs mellan aktörer i branschen, till ansvariga för digital-TV området hos de berörda aktörerna. Intervjuerna genomfördes med företag verksamma inom de tre olika plattformarna, marknätet, satellit och kabel.

2.3.2 Val av intervjupersoner

På Sveriges Television, som står för public serviceutbudet i det svenska marknätet, genomförde vi en omfattande intervju med chefsutredaren för digital-TV övergången. Personen har lång erfarenhet av området och har stor insikt och kunnande om samtliga områden som påverkar digitaliseringen av sändningarna, framförallt i marknätet. Ambitionen var att samla in empiriskt material från en aktör i egenskap av programbolag, vilket SVT är. Valet av SVT i egenskap som programbolag lämpade sig väl eftersom företaget sänder i alla tre distributionsplattformar. Vidare genomförde vi intervjuer med personer på Boxer och Teracom som är andra relevanta aktörer i marknätet. Boxer hyr ut och marknadsför digital-TV boxar och Teracom är distributör av allt innehåll i marknätet.

Vi hade ambitionen att intervjua personer som är väl insatta och engagerade i utvecklingen av digital-TV, samt personer som har kunskap om relevanta faktorer, som till exempel maktpolitiska aspekter och tekniska möjligheter för dagens digital-TV. För att erhålla information om dessa aspekter, genomförde vi intervjuer på Kulturdepartementet och Direct2Internet, som utvecklar teknik som förbättrar interaktiviteten i digitalboxar.

¹¹ Holme & Solvang, 1991 s. 88

Vidare genomförde vi djupintervjuer med företrädare på Viasat, CanalDigital inom satellitområdet och ComHem inom kabelområdet. Företagen är de största och mest framträdande aktörerna inom sina respektive distributionsplattformar och vi ville få information om dessa aktörer inom varje plattform.

Valet av respondenter har fallit sig naturligt på de personer som har en betydande roll för digitaliseringen inom de aktörer som finns i de tre plattformarna. Vi har fått oss tilldelade de personer som har kunnat bidra till en klar bild av utvecklingen och vad det innebär för respektive plattform.

2.3.3 Intervjumetod

Intervjuerna genomfördes med en kvalitativ metod för att försäkra oss om att vi har uppnått den öppenhet som krävs för att få samtliga relevanta frågor besvarade. Intervjuer kan genomföras med olika grader av struktur¹². I vår uppsats har vi använt oss av delvis strukturerade intervjuer. Denna typ av intervjuer har få förutbestämda frågor för att möjliggöra en relativt fri diskussion under intervjun samt att det ger en viss flexibilitet beträffande följdfrågor.

En intervjustruktur med låg grad av standardisering är den mest effektiva då intervjupersonerna är speciellt utvalda för deras kännedom och kunskap av område som undersöks samtidigt som vi ville erhålla intervjupersonens subjektiva bedömning av området. Genom att genomföra denna typ av intervjuer har vi försökt att utröna intervjupersonernas uppfattning om hur en digitalisering av TV-branschen kan komma att påverka företagets möjligheter att skapa värde.

Vi har genomfört personliga intervjuer, i den mån det har gått, då det är lättare att erhålla den informationen som man söker men även då den underlättar att kunna göra uppföljningsfrågor. Ett antal av våra intervjuer har gjorts via telefon då det inte har funnits någon möjlighet att träffa dem personligen. Kompletterande frågor har även ställts via e-post.

2.3.4 Sekundärdata

De artiklar som vi har använt oss av i uppsatsen kommer dels från tidsskrifter och dels från Internet samt tidigare rapporter skrivna om digital-TV. Vi har även tagit del av aktörernas remissvar till Digital-TV Kommitténs utlåtande. Vidare har vi använt oss av databaser såsom ELIN och affärsdata för artikelsökningar och vi har även fått information av branschorganisationen för digital-TV och av de företag som vi har besökt.

2.4 Källkritik

I undersökningar jämför man ständigt de tankar som man har om verkligheten med data om verkligheten: teoretiska begrepp ställs mot empiriska resultat. Det är viktigt att vara kritisk och granska alla källor, vare sig det gäller intervjuobjekt eller arkivhandlingar.

¹² Ekholm & Fransen, 1992 s. 9

2.4.1 Objektivitet

Det är viktigt att försöka vara objektiv under uppsatsarbetet, vilket är omöjligt då forskarens tolkningar påverkas av dennes tidigare kunskap och attityder¹³. Ett antal sätt att undvika subjektivitet är att använda sig av flera källor, etablerandet av tydliga samband mellan orsak och verkan, samband mellan insamlad data och frågor samt de slutsatser som dras. Vi har strävat efter att uppnå detta genom att genomföra intervjuer med så många inblandande aktörer som möjligt som är involverade i utvecklingen av digital-TV.

2.4.2 Tillförlitlighet

I och med att digital-TV är ett relativt outvecklat område som håller på att växa fram, innebär det att intervjuerna onekligen måste genomföras med personer i branschen som arbetar med utvecklingen av teknologi och tjänster. Det föreligger således en risk att dessa personer försöker framhäva digital-TV tekniken och det tjänsteutbud överpositivt. Vårt empiriska material är baserat på ett antal omfattande intervjuer med branschfolk och experter och det bör markeras att objektiviteten hos vissa intervjupersoner i viss utsträckning kan ifrågasättas.

Det är våra intervjupersoner som är mest insatta i ämnet och de som besitter den information som vi behöver för att kunna genomföra denna uppsats. Deras egenintresse ligger dock i att vara i täten jämfört med deras konkurrenter för att vinna marknadsandelar, vilket kan medföra att deras svar till en viss del kan bli partiska. Vi har gjort flera intervjuer med personer som arbetar inom olika företag i branschen för att uppnå en hög nivå av tillförlitlighet på intervjumaterialet, vilket är viktigt för att uppsatsen ska bli trovärdig.

Beträffande den sekundärdata vi har använt oss av i uppsatsen anser vi att forsknings- och tidningsartiklarna inom ämnesområdet är skrivna inom en begränsad tidsrymd vilket uppfyller de krav som finns om samtidighetskriterier. Den information som vi har funnit på Internet är främst från de olika företagens hemsidor respektive branschorganisationen vilket gör att den i viss mån kan ifrågasättas. En branschorganisation har som uppgift att främja branschens framväxt och fungerar som ett samlingsorgan för de aktörer som finns i branschen. Detta kan leda till att de uppgifter som kommer från dem kan förskönas och framställas på ett mer positivt sätt än verkligheten. Vi anser dock att den informationen till stor del är riktig och att den ständigt uppdateras.

Vidare kan den information från digital-TV kommittén till viss del ifrågasättas. Den är skriven av en parlamentariskt tillsatt grupp, vilket innebär att samtliga politiska falanger finns representerade för att undvika att rapportens resultat påverkas av ideologiska faktorer. Likväl kan vissa uppgifter ifrågasättas, något som blir uppenbart vid en genomgång av de remissvar som berörda aktörer lämnat in efter Digital-TV kommitténs rapport blivit klar.

Vi har i vår uppsats använt oss av en intervjumall, som återfinns som bilaga, tillsammans med samtliga referenser till de genomförda intervjuerna. Det är möjligt för andra att använda sig av intervjumallen och erhålla liknade svar men likväl är det en stor sannolikhet att omständigheterna under själva intervjun, personlig subjektivitet samt vilka följdfrågor som

¹³ Holme, I.M., Solvang, B., 1991 s. 31

ställs under intervjun påverkar informationsinsamlingen under intervjuerna. Skillnader kan även ligga i att efterföljande tolkningar och egna reflexioner skiljer sig åt. Det kan även framföras kritik till den intervjumetod som vi använde oss av då det kan ske så kallade intervju effekter. Det innebär att det skapas ett samband mellan intervjuaren och respondenten som kan påverka resultatet av intervjun. Användandet av bandspelare kan även påverka respondentens svar.

3 Teori

I detta avsnitt kommer vi att presentera ett antal olika teorier med vars hjälp vi sedan kommer att konstruera en ansats till en analysmodell. Målsättningen med teorienomgången är att det skall ge en stabil grund av etablerade teorier som sedan sammanförs i en generell teoretisk analysmodell som kan appliceras i vår analys av TV-branschen.

För att läsaren ska skapa sig en grundläggande förståelse för hur en övergång till digital-TV förändrar företagets förutsättningar att skapa ekonomiskt värde förklaras värdekedjan enligt Porter. Vi utvecklar resonemanget kring värdekedjan genom att gå ett steg längre och diskuterar värdekonstellationer enligt Normann. Den senast nämnda teorin beskriver aktörer i företagets omvärld som är viktig vid produktionen, till exempel konsumenten. Vidare beskriver vi teori kring hur värde kan förskjutas mellan aktiviteter i företagets värdekonstellation, *value migration*. Vi har även valt att innefatta transaktionskostnadsteori för att kunna förklara hur olika former av affärsmodeller konfigureras för att uppnå så hög effektivitet och lönsamhet som möjligt. De utökade möjligheterna till interaktivitet innebär att kunden intar rollen som medproducent i större omfattning och därför måste teori inom detta område även förklaras. Först kommer vi att diskutera branschutveckling då det har en påverkan på affärsmodellens utformning.

3.1 Branschutveckling

Analysen av branschstrukturen har ett stort inflytande på hur konkurrenssituationen på marknaden kan komma att utvecklas och vilka samband det finns mellan företaget och dess omgivning. En analys av strukturen är grunden till förståelse av konkurrenskrafterna som råder i en bransch, vilket behövs för att utveckla företagets konkurrensstrategi. Företaget måste använda sig av en branschanalys för att kunna förutsäga kommande förändringar.

När en bransch utvecklas, förändras även de produkter som finns på marknaden. Ett sätt att försöka förutsäga utvecklingen av en bransch eller en produkt är ett sätt att studera dess livscykel. En bransch eller en produkt genomgår ett antal faser: introduktion, tillväxt, mognad och nedgång. Branschtillväxten antas följa en S-formad kurva på grund av innovationsprocessen för och spridning av en ny produkt (fig. 2).¹⁴ Beroende på vilken bransch det gäller varierar de olika faserna och det kan vara svårt att definiera vilket stadium som en bransch befinner sig i.

Introduktionsfasen karaktäriseras av att försäljningen är låg, då kunderna är få och kännedomen om produkten liten. Tillverkning och distribution präglas av höga kostnader och överkapacitet vilket gör att produkten blir dyr att tillverka och priset blir därmed högt. Det är därför som det är framförallt *early adopters* som köper den nya produkten och de representeras ofta av höginkomsttagare. Då det ännu inte finns någon standardprodukt är

¹⁴ Porter, M. 1983 s. 161 ff

produktutformning och design viktigt för att kunna ligga steget före sina konkurrenter. Stora investeringar förekommer under denna fas och det är framförallt för reklam, försäljning och distribution. Då kunderna inte har kännedom om produkten och för att konkurrenterna inte ska vara först ut med nya produkter är marknadsföringen en nödvändig utgift för företaget under denna fas.

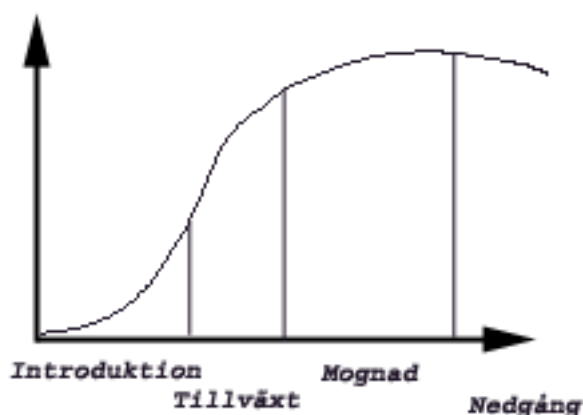


Fig. 2 Stadier i produktens livscykel¹⁵

Det som kännetecknar tillväxtfasen är tilltagande konkurrens med ett utökat utbud för konsumenterna som därmed skapar en ökad efterfråga. Produkten blir mer standardiserad och med fallande priser som följd. Det blir en övergång från överkapacitet till underkapacitet vilket möjliggör för företagen att börja massproducera. För att kunna vara konkurrenskraftiga förbättras kvaliteten vilket samtidigt är ett resultat av att produktionsteknologin utvecklas. Det är i denna fas som det kan bli avgörande för vilken produkt som kommer att bli standardprodukten.

Efter en period med hög tillväxt övergår branschen till mognadsfasen, där marknaden är mättad och efterfrågan kommer inte längre från nya kunder, utan från befintliga kunder och därmed stagnerar tillväxttakten. Det finns nu standardiserade produkter vilket förbättrar kvaliteten betydligt, men det gör även att priskonkurrensen ökar och kunderna kan välja mellan vilka märken de vill ha.

I nedgångsfasen faller försäljningen som en konsekvens av att nya branscher växer fram med bättre produkter eller att det har tagits fram substitut till de befintliga produkterna. Det beror även på att kunderna börjar bli krävande och begär mer av företaget genom nya eller billigare produkter. Det är priset och kvaliteten som styr efterfrågan på en produkt, i direkt mening på substitutprodukter. Branschutvecklingen påverkas av hur kundernas preferenser ändras. Om ett företag ska kunna förutsäga branschtillväxten är det viktigt att identifiera de substitutprodukter som finns på marknaden och hur deras utveckling kan komma att påverka branschen. Teknologiska och andra trender är de förändringar som har störst betydelse för branschens utveckling då de indirekt påverkar kundernas vanor och preferenser.

Denna teori har inte bara positiva egenskaper utan den har kritiserats av flera goda anledningar¹⁶. Beroende på vilken bransch som studeras kommer utfallet att variera kraftigt, samtidigt som det är väldigt komplicerat att veta i vilket stadium som en bransch befinner sig

¹⁵ Porter, M., 1983 s. 162

¹⁶ Porter, M., 1983 s. 166

i. Det går inte att som modellen visar rita en linje och förutse när branschen träder in i nästa fas. Annan kritik som den har ådragit sig är att branscher inte alltid följer den S-formade kurvan som modellen visar. Det kan förekomma att mognadsfasen inte existerar utan branschen går direkt från tillväxt till nedgång, eller att branschen inte når nedgång utan får ny fart efter mognadsfasen. Företag kan även påverka livscykelns tillväxtkurva genom produktinnovation och ompositionering. Då det förekommer kritik till denna teori kan det vara svårt att använda sig av denna modell som ett planeringsinstrument.

Det största problemet med livscykelns som ett prognosinstrument för branschutveckling, är att den försöker ange ett generellt mönster för hur branschutveckling ser ut. Det går inte att förutsäga när detta begrepp kommer att gälla eller hur den utvecklas i den specifika branschen. Alla branscher är unika men det kan vara en fördel att begrunda utvecklingar i andra branscher för att försöka förutse ens egna branschutveckling och framförallt studera konkurrenternas utveckling och förnyelse.

3.1.1 Branscher i förändring

Branscher som är under förändring kännetecknas av nyetablerade eller ombildande branscher som skapats av teknologiska innovationer. Dessa kan ta förändringar i relativa kostnadsförhållanden, nya konsumentbehov eller av andra ekonomiska och sociologiska förändringar och lyfter en ny produkt till den nivå, där den blir till en potentiell affärsmöjlighet vilket gör att branschen utvecklas och förändras. Nya branscher skapas ständigt och det finns ett antal strukturella faktorer som karaktäriseras av en framväxande bransch.¹⁷

En viktig del i den evolutionära processen är att se hur köparsegmentet kommer att förändras som en följd av externa faktorer som påverkar utvecklingen. De externa faktorerna är exempelvis teknologiska innovationer, avregleringar eller globalisering. En del av denna process är att företaget introducerar produkten för nya kunder, kunder som innan inte tidigare kände ett behov av denna produkt. Ett exempel är räkneapparaten. Den introducerades först till vetenskapsmän och ingenjörer för att långt senare säljas till studenter och vanliga konsumenter¹⁸. En analys av branschens utveckling måste alltså innefatta en identifiering av alla nya potentiella köparsegment och deras kännetecken för att veta vilka som är företagets framtida kunder. Om företaget inte gör en analys av detta kan det leda till att de kommer att förlora framtida kundsegment till konkurrenter eller nyetablerade aktörer.

När nya branscher är under framväxt är det framförallt den tekniska ovissheten som kunderna upplever, som utgör ett hinder för att köpa den nya produkten. Denna ovisshet beror på att det finns ett flertal produktmetoder, teknologiska variationer och motstridiga motargument från konkurrenter. Det är även bristen på kompletterande produkter som hämmar tillströmningen av nya användare. Det är därför inte bara viktigt att identifiera substitut utan även vilka komplement som finns till produkten. För att vara steget före konkurrenterna är det lika viktigt att känna till konkurrenternas positioner på marknaden som att företaget själv satsar på utveckling av komplementära produkter.

¹⁷ Porter, M., 1983 s. 211

¹⁸ Porter, M., 1983 s. 172

Svårigheten att veta vilken teknologi som kommer att utvecklas till den mest effektiva eller vilken som kommer att bli standarden på marknaden är problemet för kunderna. Många frågetecken hindrar köpare från att bli nya användare och ovissheten för den nya teknologin innebär att utvecklingen går långsamt. Produktkvaliteten, som ofta blir varierande i brist på standard och teknologisk säkerhet, kan påverka hela branschen negativt fast det endast är ett fåtal företag som är inblandade.

Marknadsföringen är den viktigaste utgiften då det gäller att locka till sig kunder från konkurrenter men framförallt för att marknadsföra den nya produkten. Köparen måste informeras om den nya produktens basegenskaper och funktioner för att förstå hur den kan innebära ett mervärde för honom. När kunden har accepterat den nya produkten och börjar att köpa den förändras även kundernas kunskap om produkten. Genom att kontinuerligt köpa en produkt ökar köparens kunskap om denna produkt, dess användning och konkurrerande varumärkens egenskaper. Ökade kunskaper om produkten kan i sin tur leda till ökad efterfrågan från köparens sida då osäkerheten minskar. Beroende på hur viktig och hur tekniskt kunnig köparen är, avgör hur fort inläringen sker hos köparen. En mer intresserad köpare tenderar att lära sig snabbare.¹⁹

I många framväxande branscher, särskilt när det gäller nya teknologier, kan produkten subventioneras till redan etablerade kunder. Det kan komma från statliga och privata företag. Subventioner som är statliga kan dock ge en hög grad av instabilitet då det härrör från politiska beslut som snabbt kan komma att ändras. Subventioner är fördelaktiga i en branschutveckling, men det engagerar även statsmakterna hårt vilket i många avseenden inte alltid är det bästa alternativet. Dröjsmål och byråkrati är ofta ett återkommande problem då aktörer i branschen söker godkännande av myndigheter. Staten kan begränsa eller rent av hindra etablering av nya aktörer i branscher genom att till exempel införa tillståndsgivning. Staten kan även influera branschkonkurrensen genom den politik som den väljer. Det kan vara genom regleringar, subventioner eller andra medel.

3.2 Increasing returns

När nya branscher utvecklas är det många faktorer och drivkrafter som inverkar på valet av vilken teknologi, produkt eller process som kommer att bli en standard, dominant design. Olika företag introducerar olika teknologier och den standard som i slutändan kommer att utvecklas att bli den dominanta designen, kan vinna betydande marknadsandelar medan de andra standardprodukterna kan bli utelåsta från marknaden. Det är framförallt tillgängligheten på komplementära produkter och storleken på användarbasen i en omgivning där ökande skalavkastning är möjlig, som har en avgörande betydelse på utfallet av dominant design och således vad som kommer bli en framgång och vad som kommer att bli ett misslyckande²⁰.

Detta följer Arthurs resonemang om *Path Dependency* som innebär att små historiska händelser kan få stora effekter i framtiden vilket kan leda till att utvecklingen av en ny teknologi på marknaden låser sig i en viss riktning. Det är svårt att styra utvecklingen och när en väg har valts är det svårt att avvika ifrån den och det behöver inte alltid vara den mest lämpade teknologin som vinner²¹. Betamax och VHS, två olika teknologiska varianter av

¹⁹ Porter, M., 1985 s. 173

²⁰ Schilling, M., 1999 s. 265

²¹ Arthur, 1994 s. 1

videobandspelare, konkurrerade på marknaden om vilken som skulle bli standarden på marknaden. Med bättre lansering vann VHS konkurrensen om tekniken, trots att Betamax enligt utsago skulle vara tekniskt överlägsen.

Teknologier förbättras när fler kunder börjar att använda produkten och därmed kan företaget använda sina erfarenheter för att kontinuerligt förbättra och vidareutveckla teknologin. Denna utveckling är en positiv feedback loop; ju fler som använder sig av teknologin desto bättre blir produkten vilket leder till att fler kunder blir attraherade av den²². Allt eftersom konsumenterna tar till sig tekniken ökar kunskapen och förståelsen för den, vilket leder till att komplementära produkter utvecklas. När teknologin har övertygat kunder och leverantörer på marknaden, utvecklas komplementära produkter. Det leder till en positiv spiral som förstärker sig själv tills det kommer en ny överlägsen teknik på marknaden och attraherar de befintliga kunderna.²³

Effekterna av ökad användning kan delas in i tre kategorier:²⁴

- nätverkseffekter
- inlärningseffekter
- signaleffekter

En av effekterna är nätverkseffekten, vilken uppstår i en omgivning där nyttan av att använda en produkt ökar med antalet användare som utnyttjar samma produkt. Ett exempel är att det är ingen nytta för användaren att ha en telefon om ingen annan eller väldigt få har en. Produktens kundvärde kan även öka om kompatibilitet med andra produkter är viktigt. Exempel är att en kund väljer en viss dator då hans vänner använder sig av samma märke vilket underlättar för dem att byta spel etc. Den tredje effekten kan uppstå när antalet komplementprodukter avgör kärnproduktens kundvärde. Exempel är att en kamera skulle vara värdelös om det inte fanns filmrullar till den.

Inlärningseffekter är nästa kategori av förstärkande effekter. Utveckling och förbättring av en teknologi ökas med användningen vilket kan leda till att företaget får varaktiga konkurrensfördelar. Det blir även här en positiv spiral, ju fler som använder den nya teknologin desto snabbare kommer den att utvecklas och desto fler komplementära produkter kommer att tillverkas. Inlärningseffekten är svårare att imitera än de andra två effekterna men det kan även leda till att företag blir oflexibla vid uppbyggnaden av sin kunskapsbas.

Vidare följer konsumenter ofta andra konsumenters väg. När användarbasen av en ny produkt växer innebär det att en positiv signal skickas till andra användare om att produkten kännetecknas av bra kvalitet vilket leder till att nya användare strömmar till. Den sprids även till tillverkare av komplementära produkter vilket ökar värdet på produkten. Fenomenet benämns som signaleffekten.

När marknaden för teknologierna börjar mättas, är det viktigt för företagen att försöka vinna standardkriget om vilken teknologi som kommer att bli störst på marknaden. För att lyckas måste företagen avancera sin marknadsförings-, distributions- och prisstrategier för att snabbt sprida sin teknologi. Patent och liknande hinder kan begränsa teknologins frammarsch på marknaden, vilket kan leda till utelåsningar från marknaden. Ett annat sätt att vinna

²² Arthur, 1994 s. 10

²³ Schilling, M., 1999 s. 267

²⁴ Schilling, M., 1999 s. 267

marknadsandelar, är genom nära förbindelser till leverantörer, distributörer, tillverkare och kunderna. Det kan vara genom allianser, joint-venture eller gemensamma distributionskanaler. Företagen kan genom stora satsningar på reklamkampanjer få en utbredd grund för teknologin och därmed den uppmärksamhet på marknaden. Reklamkampanjer kan även påverka kundernas uppfattning, inställning och kunskap till teknologin.

3.3 Hyperkonkurrens

Det har riktats lite uppmärksamhet till att studera skillnaderna mellan dominerande företags strategier, som försöker behålla stabiliteten på marknaden och utmanande företags strategier, som försöker etablera sig på marknaden och störa stabiliteten. D'Aveni benämner instabila marknader som kännetecknas av turbulens som marknader med hyperkonkurrens där det är svårt för företag att skapa stabilitet på marknaden. Termen avser kopplingarna mellan störningar, mönster av turbulens och förändringar av spelreglerna på marknaden. Vidare innefattar det även en omdefinition av relevanta aktörer på marknaden. Genom att förstå interaktionen mellan den externa miljön och företagets strategi, kan ledningen i ett företag på ett bättre sätt anpassa sin strategi till den externa miljön – eller försöka anpassa den externa miljön efter företagets strategi.²⁵

Det är viktigt att förstå varför förändringar i företagets omvärld är viktiga. En bransch där det uppstår hyperkonkurrens kan vara väl lämpad för en strategisk inriktning samtidigt som samma strategi inte fungerar alls på en annan marknad. Företag har traditionellt haft som målsättning att försöka dämpa eventuella störande moment och marknaden har belönat företag för deras förmåga att dämpa rivaliteten i branschen. Under 1980 och 1990 talen har dock marknaden belönat de företag som verkar i branscher med hög grad av rivalitet och turbulens. Marknaden har insett tillväxtpotentialen och hur värde skapades när företag som kan dra fördel av ny förutsättningar i en bransch genom att uppträda störande och skifta grunderna på vilka företagen konkurrerar.

3.3.1 Mönster av turbulens på marknader

Turbulens i branscher skapar olika konkurrensutsatta miljöer som kännetecknas av ett antal störningsmönster. D'Aveni identifierar fyra olika typer av mönster på marknader med olika omfattning på turbulens och instabilitet²⁶. Störningar på marknader kan innebära att den kompetensen som företag besitter förstörs eller förbättras. Förändringar i kunders preferenser och teknologisk substitution är exempel på kompetensförstoring. Teknologi som ersätter befintlig teknologi och gör den mindre värdefull, demografiska förändringar, avreglering och globalisering är alla exempel på faktorer som kan förstöra branschledarens kompetenser. Motsatsen är kompetenshöjande störningar som gör kompetenserna hos det ledande företaget i branschen mer värdefulla.

Det första mönstret är *equilibrium* eller jämviktsläge. Denna typ av miljö kännetecknas av långa stabila perioder med lite eller ingen kompetensförstoring. Som exempel på branscher med stabila mönster kan nämnas bank- och flygbranschen och även TV-branschen, innan

²⁵ D'Aveni, R.A., 1999 s. 128

²⁶ D'Aveni, R.A., 1999 s. 133

branscherna avreglerades. Patent som företag har av olika slag har även bidragit till stabiliteten i branscher som läkemedelsindustrin. Det ledande företaget kan kontrollera branschen genom att höja inträdesbarriärerna för att skydda sig från nya aktörer och dämpa rivaliteten inom branschen.

Ytterligare ett mönster som D'Aveni nämner är *fluctuating equilibrium* eller fluktuerande jämvikt. Miljön kännetecknas av snabb turbulens baserad på ofta förekommande kompetenshöjande störningar. Ledande företag i branschen tillåts att behålla sin ställning genom att kunna lägga till nya kompetenser till sin kärnkompetens. Företaget kan sedan använda sina förbättrade kompetenser för att etablera sig på nya marknader samtidigt som konkurrenterna försöker knappa in på den ursprungliga marknaden. Ett exempel på detta är telekomindustrin där företag som Ericsson kunnat använda sina kompetenser inom fast telefoniteknik för att etablera sig inom mobiltelefonområdet. De kontinuerligt förekommande fluktuationerna, i form av förbättringar och utveckling av mobiltelefoni, möjliggjorde att Ericsson kunde använda sina kärnkompetenser inom nya områden. Företag som utmanar ledaren i denna typ av bransch måste försöka förstöra ledarens kärnkompetenser. Nokia och Ericsson gjorde detta i början på 1990-talet då en fluktuation i den externa miljön i form av en övergång från analog mobiltelefoni till digital. GSM standarden spreds även till USA och gjorde Motorolas kärnkompetens inom det analoga området omodern.

Det tredje mönstret är *punctuated equilibrium* eller punkterad jämvikt. Det innebär korta, dynamiska perioder av turbulens med kompetensförstöring som följd. Vid introduktionen av en ny revolutionerande innovation på marknaden uppstår en dynamisk situation som efterföljs av en längre period där aktörerna samlas kring det som utvecklas till att bli den dominerande standarden. Ett exempel som nämndes tidigare är introduktionen av videobandspelaren, där det i början fanns ett antal olika tekniska lösningar men i slutändan blev VHS standarden på marknaden och elektroniktillverkarna samlades bakom den. En period av stabilitet uppstår efter att den dominerande standarden har bestämts fram till cykeln upprepas vid nästa innovation. Det ledande företaget i denna miljö skapar relativt stabila strukturer under perioden då den dominerande standarden växer fram. Stabiliteten kan inte bibehållas under turbulenta perioder utan företaget måste vara flexibelt för att kunna anpassa sig till de omvälvande förändringarna. Flexibiliteten kan uppnås genom att bilda allianser och andra informella mekanismer, som till exempel att komma överens med andra aktörer om en gemensam standard kring produkter. Den utmanande aktören måste vara ett störande moment. När ledaren i branschen vill försöka sätta igång en revolution och introducera en ny produkt, måste utmanaren initiera en motrevolution.

Det sista mönstret D'Aveni nämner är *desequilibrium*, ett tillstånd av konstant ojämnavikt och anses vara den mest utmanande hyperkonkurrenssituationen. Det innebär att branschen kontinuerligt utsätts för omfattande turbulens och störningar. Många högteknologi- och nyligen avreglerade branscher drabbas av denna typ av kompetensförstöring. Framgångsrika företag i ledande position i branschen skapar kontinuerligt nya kompetenser för att ersätta föråldrade kompetenser. Aktörer som utmanar ledaren måste kontinuerligt och effektivt initiera störande åtgärder. Kritiska framgångsfaktorer i denna bransch har identifierats som strukturell flexibilitet, kreativitet, snabbhet och aggressivitet.

3.4 Affärsmodeller

En affärsmodell kan enligt Slywotzky definieras som helheten hur företaget preciserar de aktiviteter som skall utföras inom företaget eller om de skall läggas ut på entreprenad, konfigurerar användandet av sina resurser, vilka typer av produkter och tjänster som skall tillverkas. Med användandet av resurserna avses hur företagets resurser fördelas på de olika aktiviteterna som företaget utför. Det ingår även i affärsmodellen vilka kundgrupper företaget avser att riktar sig mot, hur värde skall skapas för dessa kunder och slutligen hur man skall låsa in vinsten i företaget. Affärsmodellen innefattar hela systemet där värde erbjuds kunden samtidigt som företaget gör en vinst på dessa aktiviteter.²⁷

Hedman & Kalling föreslår en generell affärsmodell som innehåller ett antal sammansatta komponenter som kunder, konkurrenter, företagets utbud av produkter och tjänster, aktiviteter och organisation, resurser och produktions input.²⁸

De ovan nämnda komponenterna som resurser och aktiviteter är företagsinterna aspekter som transformerar produktions input till resurser genom aktiviteter som är uppbyggda i en specifik struktur, till produkter och erbjudanden som erbjuds kunderna på marknaden. Företagets framgång och därmed utformandet av dess affärsmodell kan definieras ur två perspektiv, antingen utifrån företagets externa miljö eller utifrån de specifika resurser som företaget förfogar över. Den förstnämnda innebär att företaget utformar sin affärsmodell utifrån marknaden och ett antal externa faktorer som påverkar företaget som konkurrenter, leverantörer, demografiska och politiska effekter²⁹. Den andra utgångspunkten är genom att se på de specifika resurser som företaget besitter och konstruera sin affärsmodell utefter dem³⁰. Komponenterna ovan är alla relaterade till varandra och det är inte bara de interna faktorerna utan även de externa som till exempel konkurrenter, kunder samt leverantörer som inkluderas i affärsmodeller (fig. 3).

²⁷ Slywotzky, 1994 s. 5

²⁸ Hedman, J., Kalling, T., 2001 s. 9

²⁹ Porter, i Grant, år 1999s. 52

³⁰ Barney, 1996 s. 3

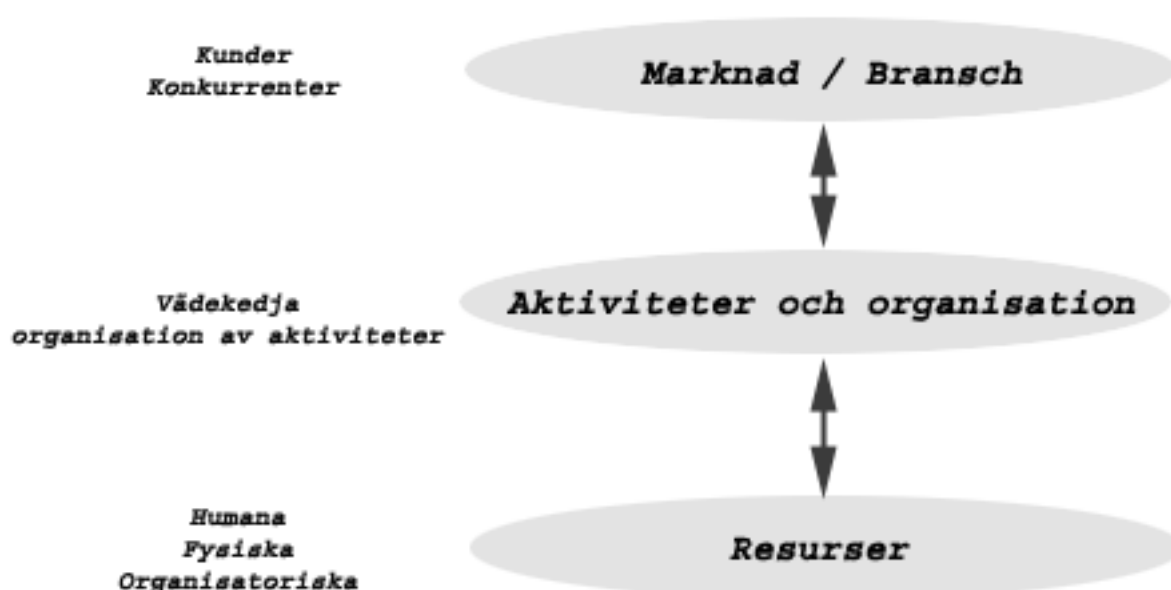


Fig. 3 Affärsmodellens komponenter, författarnas tolkning

Företagets utbud kan enligt Hedman & Kalling bestämmas av vilken strategi företaget har valt, till exempel lågkostnadsstrategi eller differentieringsstrategi enligt Porter. En central punkt i affärsmodellen är den interna konfigureringen av aktiviteter, hur värdekedjan är konstruerad och hur företaget använder sina resurser. Det poängteras att diversifierade företag behöver ha flera affärsmodeller då en diversifiering kräver nya aktiviteter och möjligtvis nya resurser, men även icke-diversifierade företag kan ha flera affärsmodeller. Desto större skillnad mellan produkterna som erbjuds, desto större sannolikhet att verksamheterna är självständigt organiserade från varandra.³¹

Vår definition vi gör av en affärsmodell i denna uppsats har sin utgångspunkt i den av Hedman & Kallings definierade affärsmodellen. Det innebär att affärsmodellen bygger på ett antal antaganden, från det att råvaror införskaffas till att en färdig produkt erbjuds kunden. Dessa antaganden som utgör affärsmodellen definierar hur resurser skall allokeras till aktiviteterna samt hur aktiviteterna skall konfigureras för att maximera värdeskapandet inom företaget. Affärsmodellen framstår således som en mental bild som företaget skapar över hur intäkter skall genereras och sedan försöker man konfigurera sin organisation efter den.

3.5 Värdekedjemodeller

För att få en förståelse för hur värde skapas för konsumenten är det viktigt att börja med värdekedjan enligt Porter, ett analysverktyg som har sitt ursprung i traditionell industri. Med tanke på de förändringar som sker i organisationer och i deras omvärld idag behöver man även ta hänsyn till nya modeller och metaforer då de gamla, traditionella börjar tappa kraft³².

³¹ Hedman, J., Kalling, T., 2001 s. 10

³² Normann, R., 2001 s. 50

3.5.1 Värdekedja

Under Porters resonemang kring konkurrensstrategi har begreppet värdekedja etablerats och det bygger på att aktörer arbetar med en kedjeliknande värdeskapande konstellation från råvara till den slutliga kunden. I en affärsmodell definieras hur sammansättningen av värdeskapande aktiviteter ser ut för att passa den bransch eller de kundsegment som företaget ämnar att rikta sig mot. Porter skiljer på olika typer av aktiviteter, primära och sekundära aktiviteter. De primära aktiviteterna är direkt relaterade till produktion och kreation av företagets produkt eller service. De sekundära aktiviteterna ger samtidigt stöd till de primära. Exempel på primära aktiviteter är marknadsföring och logistik. De sekundära involverar Forskning och Utveckling och management system.³³

Det är framförallt två steg som är viktiga att identifiera för att uppnå de differentieringsfördelar som värdekedjan skall skapa. Det första steget är att konstruera en värdekedja både för företaget och för kunderna då det är lika viktigt att se på dagens kunder som det är att se på framtidens. Nästa steg är att identifiera kostnadsdrivarna i varje aktivitet. Genom att göra det kan företaget veta var i värdekedjan som de är överlägsna jämfört med sina konkurrenter.

Av Normann & Ramirez framförs åsikten att Porters resonemang inte är tillräckligt för att inkludera alla aktiviteter som är involverade i tillverkning av en produkt eller service.³⁴ Det traditionella synsättet på en värdekedja har sina grunder i traditionell industri där material flödar i kronologisk ordning genom produktionsprocessen, värde skapas och läggs till efter varje steg. Detta sätt har blivit föråldrat. Idag med allt mer immateriella tillgångar, som information och kapital, kan dessa befinna sig mer eller mindre på olika platser vid samma tidpunkt. Den ökade möjligheten till omkonfigurering av värdeskapandet innebär att värdekedjesynsättet kan störas och lösas upp av nya aktörer.³⁵

3.5.2 Värdekonstellationer

Globalisering, avregleringar, teknologisk utveckling och ändrade marknadsstrukturer har vidgat förutsättningarna för värdeskapandet. Det handlar om att ändra fokus från produkten till kunden och bilda aktiviteter som skapar värde för dem. Organiseringen av alla dessa aktiviteter bildar en värdekonstellation. Normann & Ramirez menar även att det är viktigt för organisationen att vidga sina vyer och inte bara tillgodose deras direkta kunder utan även kundernas kunder. Genom att vidga sitt synsätt från en värdekedja till en värdekonstellation kan det bli lättare att förstå var och hur värde för slutkunden skapas.

Genom att betrakta organisationen som ett nät av värdeskapande aktiviteter, både leverantörer och kunder, blir dessa medproducenter av produkten eller tjänsten. Istället för att se det som en process där en aktivitet skapar värde som sedan skickas vidare ”nedströms” i värdekedjan där ytterligare värde läggs till, ses processen som något mer komplex. Värdekedjeperspektivet tar inte hänsyn till leverantörer eller kunder som medproducenter (Fig. 4).³⁶

³³ Porter, M., 1983 s. 58

³⁴ Normann, R., Ramirez, R., 1994 s. 12

³⁵ Normann, R., 2001, s. 50

³⁶ Normann, R., Ramirez, R., 1994 s. 12

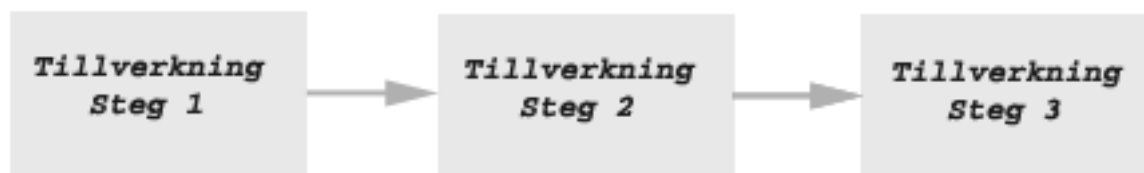


Fig. 4 Värdekedjan enligt Porter³⁷

Idag är det mer relevant att se till vilken aktör som kan skapa de mest kreativa och innovativa lösningarna för hur ett värdeskapande system skall se ut än att var i värdekedjan företaget skall positionera sig.³⁸

I stället för den traditionella värdekedjan hävdar Normann att företag skall beakta den totala inputen i kundens värdeskapande process. Helheten av dessa input åskådliggörs i figur 5 som kundens *värdestjärna*.³⁹ Den illustrerar hur de olika aktörerna samtidigt bidrar till kundens värdeskapande process. De aktörer som bidrar med värdeskapande ingår i en värdekonstellation.



Fig. 5 Värdestjärna enligt Normann⁴⁰

De företag som förflyttat sig från en fokusering på den traditionella värdekedjan och gamla kompetenser till att se verksamheten som ett större, värdeskapande system kallar Normann för *prime movers*. Dessa aktörer konfigurerar sina värdeskapande system på nya banbrytande sätt. De karakteriseras bland annat av att de fokuserar mindre på de kompetenser som behövs för att tillverka och sälja produkter till att fokusera på bredare kompetenser kopplade till

³⁷ Normann, R., 2001, s. 72

³⁸ Normann, R., 2001 s. 53

³⁹ Normann, R., 2001 s. 72 ff

⁴⁰ Normann, R., 2001, s. 72

strukturen och funktionerna i det värdeskapande systemet.⁴¹ Det betyder att företag har gått ifrån ett internt perspektiv, vilket innebär en fokusering på processerna inom företaget, till att innefatta alla värdeskapande aktörer i dess omgivning. Dessa kan vara kunder, leverantörer och konkurrenter till exempel.

Genom att företaget anser sig vara en del av en värdekonstellation skapar företaget något som inte existerade innan. De upptäcker nya marknader som därmed skapar nya kunder då nya relationer skapas mellan aktörer i konstellationen. Det kan också medföra att företaget tar till vara på befintliga resurser och sammanför dessa på nya och på ett mer effektivt sätt.

Normann diskuterar värdeskapande genom att betrakta aktörerna i värdekonstellationen som medproducenter. Att koordinerade krafter hos de olika aktörerna gentemot en gemensam helhet är i sig inget nytt fenomen. Det som är nytt är de former av rollmönster och interaktivitet som denna typ av medproduktion yttrar sig i. Distribution mellan producent och konsument blir alltmer diffus allt eftersom komplexiteten i värdekonstellationen ökar. Kopplingar och relationer mellan aktörer i nätet och nya möjligheter till transaktioner och tjänster ökar, ger utrymme för nya aktörer samt att de befintliga aktörerna kan inta nya och ofta multipla roller. De nya rollmönsterna inom det som benämns branscher gör en klassificering enligt värdekedjan förlegad.⁴²

Det finns tre dimensioner av medproduktion: kundens medverkan, kundens samverkan och värdekonstellationer (fig. 6)⁴³. Medproduktion innebär att dolda, sovande resurser väcks och att aktörer länkas samman i nya konstellationer men även att de befintliga kunskaperna samordnas mer effektivt än tidigare. Ju längre till höger i figuren, desto större potential för värdeskapande finns det. De två områdena i figuren är potential för värdeskapande och företag kan tillgodose sig av dem beroende vilken dimension av medproduktion som finns. Maximal potential för värdeskapande återfinns således vid dimensionen värdekonstellation då båda områdena innefattas.

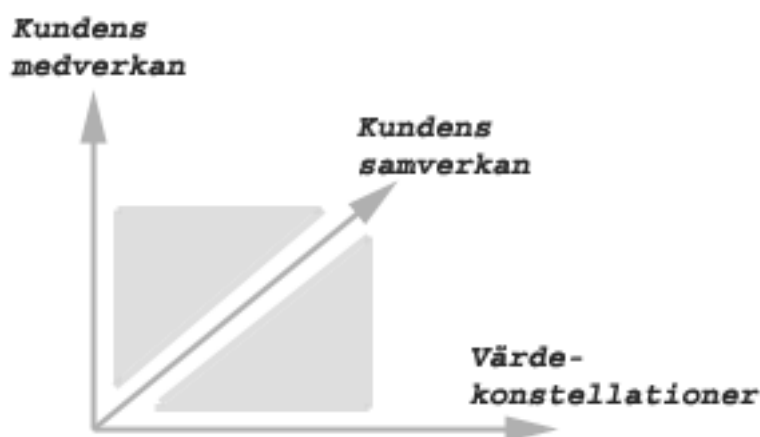


Fig. 6 Tre dimensioner av medproduktion, vår tolkning av Normanns modell⁴⁴

⁴¹ Normann, R., 2001 s. 65

⁴² Normann, R., 2001 s. 95

⁴³ Normann, R., 2001 s. 111

⁴⁴ Normann, R., 2001 s. 111

Den första dimensionen, kundens medverkan, innebär att kunden betraktas som en värdeskapande aktör och inte enbart som en konsument. Då kunden betraktas som en medproducent av ekonomiskt värde har företaget två huvudsakliga alternativ på hur verksamheten skall omkonfigureras. Det första alternativet är *Relieving*, vilket innebär att en aktör specialiserar sig och tar över en aktivitet, då den kan utföra arbetet bättre än andra aktörer. De värdeskapande aktiviteterna omstruktureras således från kunden till leverantören. Vidare innebär *enabling* att företaget möjliggör för andra aktörer att utföra aktiviteter som inte kunde utföras tidigare. Det senare innebär att det blir intressant att inte enbart betrakta kunden som en konsument, utan mer som en medproducent som medverkar i den värdeskapande processen. Det värdeskapande systemet som företaget har byggt upp måste således utvecklas från ett system som enbart fokuserar på den interna produktionsprocessen, till ett system som även fokuserar på kundens möjligheter att vara en värdeskapande faktor i systemet.⁴⁵

De två andra dimensionerna är även de en följd av att konstellationer av ekonomiska aktörer blir allt större och omfattar ett bredare spektrum, där aktiviteter flyttas om i ett allt mer sammanflätat nät. Den ena dimensionen är kundsamverkan, hur kunder samarbetar med varandra och den andra är värdekonstellationer som betecknar samarbetet och relationerna mellan aktörerna som ingår i konstellationen⁴⁶.

Genom att kunderna samarbetar sinsemellan i form av olika kooperativ, blir de tillsammans starka när de tillsammans kan investera, köpa och äga istället för att vara svaga om de är ensamma. Kooperativ har idag minskat i betydelse då organisationerna har vuxit till stora, ineffektiva byråkratier som är för långsamma och omständiga för att besvara de snabba förändringarna i dagens värld. Vidare byggde kooperativ i begynnelsen på att sammanföra många små delar av kapital men idag är det inte kapital som sammanförs utan kunskap och kompetenser vilket har lett till att många kooperativ verkar inom fel område.⁴⁷

Den sista dimensionen av medproduktion bygger på att outsourcing är drivkraften. Med detta avses att organisationer finner det mer effektivt och lönsamt att ta några av de aktiviteter som utförs och allokera dem till andra aktörer med högre grad av specialisering. Dimensionen innebär även en mer radikal värdekonstellation, nämligen den att företag, som identifierar olika ekonomiska aktörer och länkar dem samman i nya mönster möjliggör nya lösningar som inte var möjliga tidigare. Det innebär inte endast att ta befintliga aktörer och länka dem samman på nya sätt utan även att konstruera helt nya aktiviteter som koordineras med varandra.

Normann menar att många företag idag inte fullt ut antagit den inställning som han förespråkar, nämligen den att verksamheten utgår ifrån kunden och flödar mot företaget⁴⁸. Enligt författaren ses fortfarande verksamheten av många företag som ett flöde av material där värde kontinuerligt läggs till fram tills produkten slutligen når kunden sist i värdekedjan.

Det synsättet på produktionsprocessen som en värdekedja, som Normann anser vara föråldrat, har i många fall inte övergetts av organisationer. Istället har företag ofta försökt att förlänga sina gamla grundläggande förutsättningar genom att förlänga definitionen av sina produkter

⁴⁵ Normann, R., 2001 s. 73

⁴⁶ Normann R., 2001 s. 105

⁴⁷ Normann, R., 2001 s. 106

⁴⁸ Normann, R., 2001 s. 21

och erbjuda olika former av tjänster efter det att produkten tillkommit kunden. I praktiken innebär det endast vertikal integrering, en förlängning av den befintliga värdekedjan.⁴⁹

3.6 Value migration

Det är vida känt och accepterat att produkter genomgår olika stadier från tillväxtfasen till den fas då produkten är omodern och överflödigt. Slywotzky hävdar att ett liknande resonemang kan göras för affärsmodeller - även de genomgår olika cykler och kan med tiden bli omoderna och är inte längre anpassade efter de rådande externa förutsättningarna (fig. 7).⁵⁰

Value migration innebär att nya affärsmodeller måste skapas eller anpassas för att på ett mer effektivt sätt kunna tillmötesgå kundernas förändrade preferenser som en följd av ny teknologi⁵¹. En affärsmodell måste kontinuerligt underhållas och utvecklas allteftersom kunder och konkurrenter utvecklas⁵².

Normann menar att det finns ett antal faktorer som tvingar företagen att tänka om sina affärsmodeller. Teknologisk utveckling, som möjliggör att aktiviteter kan brytas upp och sedan sättas ihop igen i nya värdekonstellationer, gör att befintliga affärsmodeller måste omkonstrueras och anpassas efter de nya förhållandena.⁵³



Fig. 7 Affärsmodeller och hur de måste anpassas efter omvärlden, vår tolkning

Enligt Slywotsky förekommer det tre olika faser av *value migration*: Inflöde av värde, stabilitet och utflöde av värde.⁵⁴ Den första fasen kännetecknas av att en organisation tar marknadsandelar från sina konkurrenter då de på ett mer effektivt sätt kan tillmötesgå kundernas preferenser. Stabilitetsfasen karaktäriseras av att företagets affärsmodell är väl anpassad till kundernas preferenser och till konkurrenternas affärsmodeller. Tidsintervallet för denna fas varierar kraftigt beroende på hur kundernas förändringsmönster utvecklas men även beroende på antalet nya aktörer som etablerar sig på marknaden. Under stabilitetsfasen förblir värdet kvar i affärsmodellen men inget nytt värde tillkommer. I den tredje och sista fasen börjar värdet att försvinna från de befintliga affärsmodellerna mot affärsmodeller som mer produktivt uppfyller kundernas förväntningar.

⁴⁹ Normann, R., 2001 s. 22

⁵⁰ Slywotzky, A., 1996 s. 54

⁵¹ Slywotzky, A., 1996 s. 4

⁵² Hedman, J., Kalling, T., 2001 s. 10

⁵³ Normann, R., 2001 s. 138 ff

⁵⁴ Slywotzky, A., 1996, s. 6, 43 ff

Value migration är inget nytt fenomen utan redan på 1920-talet drabbades Ford av detta med sitt vertikala integrerade enproduktskoncept till de mer differentierade bilar som GM erbjöd. Värdet försvinner från den omoderna affärsmodellen till mer uppdaterade och aktuella affärsmodeller. *Value migration* kan drabba enskilda delar av ett företag, hela företaget eller en hel bransch som en följd av olika anledningar.

Value migration innebär inte bara produkt- eller teknisk innovation utan även att finna helt nya sätt att skapa värde på. Det kan innebära att företagen måste koncentrera sig på nya aktiviteter och processer i värdekonstellationen då dessa kan generera ett ökat värde jämfört med att fortsätta fokusera på samma process. För inte så länge sedan var drivkraften för att skapa värde en revolutionerande teknologi vilket i sin tur ledde till att kunderna köpte produkten. En teknologisk utveckling utan en effektiv affärsmodell är inte längre en hållbar ansats för att skapa långsiktigt värde. Idag måste företaget använda sig av en uppdaterad och välutvecklad affärsmodell som attrahera kunder för att kunna skapa och behålla värde inom företaget.⁵⁵

Slywotzky hävdar att de mest framgångsrika företagen är de som bäst lyckas läsa signaler och kan på så sätt förutse *value migration*. Det är svårt att förutse *value migration* av två skäl, det första är att företag ofta fokuserar internt på det egna företaget. Det andra skälet är att tecken på *value migration* är svåra att urskilja. Genom att ställa ett antal frågor kan det underlätta för företaget att inse när *value migration* håller på att inträffa.



Fig. 8 Mekanismer i *value migration*⁵⁶

Ledningen på företaget måste ställa sig frågan *var* i branschen värde genereras och hur är det på väg att förändras. Vidare måste drivkrafterna till förändringarna identifieras. Inom dessa frågor finns det ett antal fler, mer fundamentala frågor som måste besvaras. De handlar om hur kunderna och deras preferenser förändras och slutligen identifiera vilka värdedrivarna är i branschen. Företaget måste bestämma sig för vilka kunder man vill rikta sig mot och vilka produkter och tjänster som man vill erbjuda. Genom att undersöka de mekanismer som driver *value migration* underlättar det för företaget att skapa en uppfattning om var värdet genereras och hur det håller på att förändras. Det möjliggör i sin tur att företaget kan göra nya antaganden som affärsmodellen grundar sig på vilket medför att företaget även under förändrade externa förutsättningar kan skapa ekonomiskt värde (fig. 8).⁵⁷

⁵⁵ Slywotzky, A., 1996 s. 21

⁵⁶ Slywotzky, A., 1996 s. 16

⁵⁷ Slywotzky, A., 1996 s. 12

3.6.1 Olika mönster av Value Migration

Det är inte tillräckligt att endast förstå vad *value migration* är utan det är även viktigt att kunna se och känna igen mönster på hur det uppstår. Genom att studera orsak- och effektsamband kan mönster identifieras och affärsmodeller kan på ett mer framgångsrikt sätt anpassas efter förändrade förutsättningar. Slywotzky har identifierat sju olika mönster som kan användas för att underlätta en identifiering av *value migration*⁵⁸.

Det första mönstret som författaren tar upp är *Multidirectional Migration*, vilket innebär att traditionella branscher har mött motstånd inte från deras direkta konkurrenter, utan från andra branscher. En förändring i kundernas preferenser gör att produkten byts ut mot nya. Ett exempel på detta är hur stålet har ersatts av plast och aluminium men även med stål från utländska konkurrenter med lägre priser. Liknande tendenser kan även ses på andra branscher som inom livsmedelindustrin, där stormarknader har ersatt mindre mataffärer. Misstagen som har gjorts är att de etablerade aktörerna inte utnyttjat de möjligheter som finns att skydda sin förmåga att skapa värde.⁵⁹

Det andra mönstret är *Migration to a non-profit industry*. Här kan ses en förändring i en bransch när små uppstickare kommer med en ny affärsidé och tar marknadsandelar från de större aktörerna på marknaden. Vid en granskning av flygindustrin ser man hur nya aktörer på ett mer effektivt och bättre sätt har bemött kundernas preferenser; att på ett snabbare och billigare alternativ ta sig från punkt A till punkt B. Förr utgick alla flygplan från företagets nav även om det innebar en omväg för flygresenären. De nya företagen konkurrerade inte med de etablerade inom branschen utan de omdefinierade spelreglerna på marknaden. Det är framförallt industrier som investerar i kostsamma och oflexibla tillgångar som ligger i farozonen att råka ut för liknande fenomen. Det räcker med att en ny teknologisk innovation utvecklas eller avregleringar på marknaden för att företaget ska förlora marknadsandelar gentemot de nya konkurrenterna.

Blockbuster Migration är det tredje mönstret. Frågor som kommer på tal i detta mönster är vilka de nya kunderna är och hur deras förändringsmönster ser ut. Utmaningen för företag som påverkas av detta mönster ligger i att maktförhållandena skiftar mellan värdeskapande aktiviteter. Förändringar som har skett är att värdet har vandrat horisontellt vilket innebär att värdeskapande aktiviteter som till exempel i läkemedelsindustrin där försäljning, marknadsföring och pris har blivit mindre aktuella samtidigt som F&U och kundmanagement har fått en allt större betydelse. I många branscher har det varit ett gap mellan signaler från kunder om förändrade preferenser och bemötandet från leverantörer av produkter och tjänster. När gapet blir för stort går företag miste om tillfällen att skapa och behålla värde vilket gör dem sårbara för ett inträde av nya aktörer med ickedifferentierade affärsmodeller.

Det fjärde mönstret handlar om *Multicategory Migration*. Företag som exempelvis säljer råvaruprodukter som kaffe, har visat sig ha omoderna och ickedifferentierade affärsmodeller som inte fokuserar på själva produkten. Aktörerna har istället fokuserat för mycket på att vara lågkostnadsproducenter för att vinna marknadsandelar, vilket kan visa sig vara värddeförstörande. Företag kan istället strukturera om sina affärsmodeller till att inrikta sig mer

⁵⁸ Slywotzky, 1996 s. 84-85

⁵⁹ Slywotzky, 1996 s.111

på värdeskapande genom att differentiera en råvaruprodukt och erbjuda olika sorters kaffe i olika prisklasser, genom detta kan företagen skapa värde.⁶⁰

Ytterligare en kategori klassificerar Slywotzky som *from integration to specialization*. Frågor som företaget måste ställa är hur deras affärsmodell kan anpassas efter marknadsutvecklingen. Utvecklingen kan ta sig i former som teknologi, demografi eller infrastruktur för att nämna några av dem. Om en standard är på väg bli dominerande på marknaden måste följderna för affärsmodellen försöka förutsägas. Allt fler företag specialiserar sig inom ett specifikt område istället för att vara fullt vertikalt integrerade. Risken föreligger i att etablerade företag med starka resurser som är fullt vertikalt integrerade inte kanalisera dessa resurser till de aktiviteter med framtida tillväxt av ekonomiskt värde. Datorbranschen är ett exempel där det går att se att marknadsutvecklingen har gått från att ett fåtal företag har dominerat marknaden till att mindre företag närmat sig marknaden med bättre koncept inom ett vissa affärsområden.

Vidare är *From conventional selling to low-cost distribution* ett mönster i branschförändringar. Istället för att använda sig av externa aktörer för att distribuera och sälja företagets produkter, utför företaget denna funktionen själv vilket kan leda till lägre distributionskostnader (fig. 9). Detta blir möjligt för företag i och med att produkter blir allt mer standardiserade varor där kunderna och leverantörerna behöver allt mindre information om dem innan ett förvärv. Mönstret innebär en kollaps av mellanledet och innebär fundamentala förändringar för konventionella försäljningsstrukturer och således att värdeskapande aktiviteter förändras. Ett bra exempel på detta är att se hur datorbranschen har utvecklats. I början efterfrågade alla kunder en bra service av försäljarna, där de förklarade hur en persondator fungerade och hur den kunde användas. Idag kan kunderna köpa en dator på postorder då kunderna själva har tillräckligt mycket kunskap om datorer och inte längre är i lika stort behov av försäljarens hjälp. Det kunderna eftertraktar är att snabbt kunna köpa produkten till ett lågt pris.⁶¹

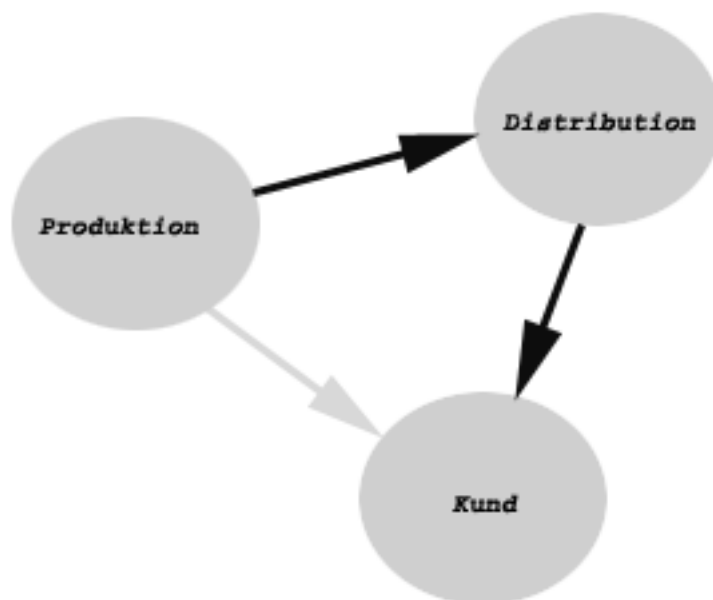


Fig. 9 Mellanledet försvinner och företaget säljer direkt till kunden, vår tolkning

⁶⁰ Slywotzky, 1996 s.178

⁶¹ Slywotzky, 1996 s. 225 ff

Det sista mönstret som författaren diskuterar är *from conventional selling to high-end solutions*. Detta mönster kan uppstå som en effekt av det föregående. Som en följd av att mellanledet försvinner i olika branscher ökar efterfrågan hos kunder på mer kostsamma, komplexa och skräddarsydda lösningar. I branscher som innefattas av detta mönster begär kunderna allt bättre och starkare relationer med företagen och ett alltmer omfattande serviceerbjudande. Motsatsen nämndes i föregående mönster och innebär att i branscher där kunder blivit allt mer sofistikerade och har stor kunskap om produkterna måste företag avlägsna all service och erbjuda distribution till en låg kostnad.⁶²

Slywotsky hävdar att om ett företag ska lyckas med att möta förändringar inom branschen behövs deras affärsmodeller vara flexibla och nytänkande. Det räcker inte med att utveckla nya produkter utan att se vad kunden vill ha och hur deras preferenser förändras. Om ett företag inte bemöter dessa förändringar kommer nyetablerade eller befintliga konkurrenter att ta över marknadsandelar.

3.7 Interaktivitet

En viktig del av teknologisk utveckling är att ny teknik skapar nya och starkare band mellan företagen och deras kunder. Det som skapar förutsättningar för starkare relationer mellan de två är interaktivitet, en tvåvägskommunikation mellan företaget och kunden. Det viktiga med interaktiviteten är de möjligheter som skapas för kunden att bli en medproducent av de tjänster och produkter som företaget erbjuder. (fig. 10).⁶³ Modellen utgår från två dimensioner: vem som producerar informationen och vem som distribuerar den.

	Info skapas av en central producent	info skapas av konsumenten
Distributionen kontrolleras av en central producent	Sända	Registrera
Distributionen kontrolleras av konsumenten	Konsultera	Konversera

Fig. 10 Olika former av interaktivitet

Med sända avses inte någon form av interaktivitet utan betecknar det vanliga informationsflödet från sändare till mottagare. Informationen både produceras och distribueras av sändaren och har därmed full kontroll över informationsflödet. Konsultera innebär att informationen fortfarande skapas av en central producent, men skillnaden är att konsumenten själv kan avgöra vilket innehåll som han/hon vill ta del av. Vid registrera innebär det att konsumenten skapar innehållet själv vilket betyder att kunden ger viss information tillbaka till företagen. Detta sker då kunden uppger information om sig själv vilket möjliggör för företaget att skapa en användarprofil på kunden. Den sista formen av

⁶² Slywotzky, A., 1996 s. 245

⁶³ Johnsson & Uhlin, Källa Nordicom, Jensen

interaktivitet är konversera och i denna kategori sker informationsutbytet helt på konsumentens villkor. Konsumenten både skapar och kontrollerar informationen själv.

3.8 Transaktionskostnadsteori

Transaktionskostnadsekonomier innebär att transaktioner utförs mellan olika parter på ett så effektivt sätt som möjligt. Transaktionskostnader är den ekonomiska motsvarigheten till friktion i fysiska system⁶⁴. Kostnader som uppstår genom att förbereda, genomföra och kontrollera transaktioner på marknader anses vara transaktionskostnader. De kan vara av olika karaktär som *ex ante* kostnader som exempelvis förhandlingskostnader, upprättande av kontrakt eller logistikkostnader men även *ex post* kostnader i form av kostnader för att kontrollera att avtalet efterföljs.⁶⁵

Då ekonomiska transaktioner skall genomföras tar transaktionskostnadsekonomi hänsyn till det grundläggande valet att antingen genomföra transaktioner på den fria marknaden eller att genomföra den inom det egna företaget där transaktioner kan kontrolleras av de hierarkiska kopplingar som finns i organisationer. Transaktionskostnadsekonomi identifierar transaktionseffektivitet som en viktig källa för att skapa värde i och med att effektiviteten minskar kostnaderna.

Williamson identifierar fem relevanta faktorer vid val av att genomföra transaktionerna inom det egna företaget, vilket innebär en vertikal integrering av funktioner eller att genomföra transaktionerna på marknaden. Osäkerheten tar vid sig i uttryck av opportunism, *bounded reality*, *small numbers*, osäkerhet och komplexitet och brist på information.⁶⁶

Opportunism syftar till egenintresse och generellt resulterar i undanhållandet av information, vilket i förlängningen bidrar till informationsasymmetri och komplicerar problemen i organisationen. Med *bounded reality* avses de begränsningar som finns för att motverka egenintresset i form av kontrollstrukturer. De två faktorerna anses vara mänskliga och innebär problem för kontrollen över transaktionerna eftersom de innebär en risk för företaget. Genom att införa olika former av kontrollstrukturer kan företaget motverka element av opportunism inom organisationen eller värdekonstellationen. Dessa strukturer har som syfte att få samtliga anställda i ett företag eller aktörer i en värdekonstellation att arbeta mot samma mål för att skapa förutsättningar för ett ökat värdeskapande.

Williamson menar att när två eller fler parter regelbundet genomför transaktioner med varandra under förhållanden där det finns ett begränsat antal aktörer (*small numbers*), oklara marknadsregler, informationsasymmetri (då en eller flera parter har tillgång till mer utförlig information än andra), desto mer har företaget att vinna på att genomföra transaktioner eller aktiviteter internt under företagets kontroll.⁶⁷

3.8.1 Kontrollmekanismer

⁶⁴ Williamson, O.E., 1985 s. 19

⁶⁵ Williamson, O.E., 1985 s. 20

⁶⁶ Williamson, O.E., 1985 s. 30

⁶⁷ Williamson, O.E., 1985 s. 44 ff

Olika former av kontrollstrukturer definierar Williamson som fyra olika, marknadskontroll, trilateral kontroll, bilateral kontroll samt enad kontrollstrukturer.⁶⁸ Marknaden fungerar huvudsakligen som en kontrollmekanism för ospecificerade transaktioner med både enstaka och återkommande kontrakt och är som mest effektiv vid återupprepade transaktioner. Effektiviteten härrör i att båda parterna i en transaktion endast behöver se till sin egen erfarenhet vid bestämmandet om ett kontrakt med motparten skall vidhållas och minskar därmed risken för opportunism. Även om ingen erfarenhet av att genomföra transaktioner med en viss motpart finns kan en part konsultera andra som har varit inblandade i transaktioner med en annan part under förutsättning att varan eller tjänsten är av standardiserad sort. Kontrollstrukturen bygger även på att aktörer, som inte håller vid ingångna kontrakt straffas för att inte uppmuntra denna form av beteende.

Trilateral governance är mest lämplig vid transaktioner då det vid ingåendet av kontrakt mellan parter uppstår starka incitament att fullfölja transaktionen hos parterna. Transaktioner som kräver investeringar i specialiserad utrustning innebär att alternativkostnaden att byta till andra alternativ av produktion blir stor. Marknaden är dock inte tillräcklig för dessa typer av tillfälliga transaktioner, då kostnaderna för att upprätta kontraktet och kontrollera att det efterföljs blir för höga och inte kan tjänas in. I detta fall behövs en extern tredje part för att assistera med att lösa konflikter och utvärdera parternas uppförande vilket gör transaktionen lönsam att genomföra.

Bilateral governance är mest lämpat för transaktioner som sker upprepade gånger och som innebär specialiserade investeringar som är knutna till produktionen av en eller flera specifika produkter. Till skillnad från föregående kontrollstruktur sker transaktioner kontinuerligt och således värderas relationen till motparten i transaktionen högt. Det faktum att transaktionen upprepas kontinuerligt innebär att kostnaderna associerade med transaktionen kan tjänas in.

Den fjärde kontrollstrukturen är *unified governance*, enad kontroll, och innebär vertikal integration. Allt eftersom att transaktioner kontinuerligt blir mer känsligare för störningar, minskar incitament för handel. Anledningen till detta är att mänskliga och fysiska tillgångar blir allt mer specialiserade och därmed mindre överföringsbara för annan användning. Både köparen och den externa leverantören kan dra fördelar av skalfördelar vilket innebär att val av organisering är beroende av vilken av de två som har överlägsna förutsättningar. Fördelen med vertikal integrering av aktiviteter är att anpassningar kan ske i sekvenser utan att det berör relationerna mellan företagen. När ett enda ägande kontrollerar båda parter i en transaktion, förutsätts en förbättring av vinstmaximeringen och således blir prisjusteringar i vertikalt integrerade företag mer fulländade än i de fall där transaktioner sker mellan företag.

Ouchi menar att det finns tre grundläggande kontrollmekanismer som organisationer kan använda sig av för att hantera det ovan nämnda problemet. Mekaniserna benämner Ouchi marknadsmekanism, byråkratimekanism och klanmekanism.⁶⁹

Marknadsmekanismen bygger på att priset är den nödvändiga informationen som behövs för att ta beslut och kontrollfunktionen kan även utformas och mätas efter detta. För att uppnå kostnadsminimering kan företag gå till olika aktörer på marknaden för att bli erbjuden bästa möjliga pris. En marknad kan inte existera utan normer som innebär att om en av parterna inte skulle hålla sig till det som avtalats utan fuskar, blir det straffat av samtliga aktörer i det

⁶⁸ Williamson, O.E., 1985 s.74 ff

⁶⁹ Ouchi, W., 1979 s. 833 ff

sociala systemet. Om ärlighet inte kan tas för givet vid genomförandet av transaktioner på marknaden uppstår det betydande kostnader för att övervaka och kontrollera att kontraktet som parterna ingått efterlevs för att inte riskera att bli lurade. Företag som bortser från marknadsinformation och som endast förlitar sig på att internt utvärdera varje erbjudande har en betydande nackdel med de höga administrativa kostnaderna som det medför.

Byråkratimekanismen är en fundamental kontrollmekanism som utgörs av att chefer noga övervakar och instruerar sina underordnade eller företag i allians med andra lägger ner stora resurser på att övervaka andra företag i alliansen. Den nödvändiga informationen som behövs för att de anställda skall kunna utföra sina uppgifter finns i regler i form av manualer eller till exempel budget. Mekanismen har sina nackdelar med alla regler av olika slag som bildar en byråkratisk hierarki och röster har höjts varför inte marknadsmekanismen kan tillämpas istället för den byråkratiska, då den på ett mer effektivt sätt kontrollerar transaktioner än vad regler gör. Problemet är att det är svårt att skapa förhållanden för rätt pris på tjänster och produkter inom företag och allianser, varför byråkratimekanismen ändå föredras.

Den tredje mekanismen är klanmekanismen som utgörs av den sociala strukturen i organisationer. Eftersom det är kostsamt för ledningen att övervaka de anställda enligt den byråkratiska kontrollmekanismen kan ledningen minska dessa kostnader genom att försäkra sig om att de anställda utför sina arbetsuppgifter på ett tillfredställande sätt. Genom att befordera anställda kan de engageras i sitt arbete och kostnader kopplade till övervakning och utvärdering kan därmed minskas. I och med att mekanismen saknar uttryckliga prismekanismer på marknaden och byråkratiska regler, består kontrollfunktionen av ett djupt samförstånd mellan medlemmarna i organisationen om vad som är ett acceptabelt beteende. För detta krävs ett starkt engagemang från varje individ i företaget.

Sammanfattningsvis kan sägas att beträffande sociala normer är klanmekanismen är den mest krävande och marknadsmekanismen minst krävande och motsatsen gäller beträffande information som krävs.

3.8.2 Vertikal Integration

Vertikal integration bygger på att produktion, distribution, försäljning och andra ekonomiska processer finns inom ett och samma företag. Många företag ser fördelar i att själva utföra en betydande del av dessa led. Det anses vara mindre kostsamt, lättare att behålla kontrollen och mindre risktagande om aktiviteterna finns internt.⁷⁰

Det synsättet av produktionsprocessen som en värdekedja anser Normann vara föråldrat men det har sällan övergetts av organisationer. Istället har företag ofta försökt att förlänga sina befintliga grundläggande antaganden genom att förlänga definitionen av sina produkter och erbjuda olika former av tjänster efter det att produkten sålts till kunden. I praktiken innebär denna vertikala integrering endast en förlängning av den befintliga värdekedjan.⁷¹

Williamson menar att transaktionskostnadsekonomi är den viktigaste drivkraften bakom vertikal integrering i företag, där både integration framåt och bakåt i värdekedjan avses.⁷²

⁷⁰ Porter, M., 1983 s. 286

⁷¹ Normann, R., 2001 s. 22

⁷² Williamson, O.E., 1985 s. 103

Samtidigt nämns ett antal andra drivkrafter som också påverkar. Det är bland annat dominansteori, marknadskraft, teknologi, livscykel och strategiskt handlande.⁷³

Dominansteori förutsätter att det finns aktörer som har ekonomisk makt och de som inte har det vilket innebär att den aktivitet som skapar ekonomiskt värde kontrolleras av den som har makten. Intresset att vidhålla den ekonomiska makten genom att konstruera organisationen på ett sådant sätt att den bibehålls, kan leda till att den organisatoriska transformationen försenas.

Med *marknadskraft* avses två drivkrafter som påverkar, den första är att de som har makt vill att organisationen skall vara utformad på ett visst sätt och den andra är att en organisationsstruktur används strategiskt som ett hinder för konkurrenter. Den senare innebär ett strategiskt handlande vilket beskrivs nedan. Den första drivkraften förklarar varför tillverkare integrerar i vissa branscher och inte i andra.

Att *teknologitveckling* kan påverka organisationen är inget nytt och innebär att ny teknologi medför behov att förändra organisationen i form av att integrera nya aktiviteter både framåt och bakåt. Ny teknologi kan göra att en ny organisationsstruktur behövs för att vara så effektiv som möjligt som till exempel att möjliggör massproduktion.

Den vertikala integrationen kan även påverkas av *livscykeln* då utbredd integration sker i slutet och i början i branschutvecklingen. Allt eftersom kunder och självständiga mellanhänder får större kunskap om teknologin och produkterna blir mer pålitliga, minskar en tillverkares incitament att ha dessa funktioner integrerade i organisationen. En livscykelanalys är viktig att kombinera med transaktionskostnader för att kunna förklara mönster av vertikal integration. (se avsnitt 3.1 om livscykeln)

Som tidigare nämnts kan vertikal integration även påverkas av företags *strategiska handlande*. Att försöka inta och behålla positioner på marknaden kan göras genom att integrera vertikalt. Strategiskt handlande kan ta sig i form av till exempel en aggressiv prissättning. Typen av handlande har störst relevans i ett dominant företag eller i branscher med oligopol.

Det förekommer både fördelar och nackdelar med vertikal integration. Volymen på varor och tjänster som företaget köper av eller säljer till det intilliggande ledet, påverkar fördelarna med vertikal integration. Volymen måste vara stor nog att bära upp kostnaderna för interntillverkningen. Om transaktionsvolymen når skalfördelar är den vanligaste nyttan med vertikal integration ekonomiska fördelar. Några andra fördelar som finns med vertikal integration är informationsfördelar, vilken innebär att företaget kan minska sina kostnader genom att inte behöva skaffa information om marknaden. De fasta kostnaderna kopplade till att förutse utbud, efterfrågan och priser kan istället fördelas på alla delar av det integrerade företaget. Marknadsberoende är en annan fördel. Företaget har genom integrering möjlighet att minska en del av kostnaderna på marknaden för försäljning, sökande efter låga priser, förhandling och genomförande. Stabila relationer är ännu en fördel. Aktörer i det vertikala ledet, som vet att deras inköps – och försäljningsrelationer är stabila, kan på ett mer effektivt sätt utveckla kontakterna med varandra.⁷⁴

⁷³ Williamson, O.E., 1985 s. 124 ff

⁷⁴ Porter, M., 1983 s. 289

Det medför även kostnader för företag att vara vertikal integrerade i form av att andelen fasta kostnader ökar. Genom att alla delarna i ledet är beroende av varandras försäljning kan svängningar i ett av leden påverka hela kedjan. Dessa svängningar kan till exempel orsakas av konjunkturer, av konkurrensförloppet eller marknadsutveckling. Vertikal integration kan därigenom öka företagsrisken. Företagets framtida utveckling beror på hur konkurrenskraftig den interna leverantören eller kunden är. Det är många faktorer som spelar en stor roll över hur deras marknadsställning utvecklas. Teknologiska förändringar, strategiska misslyckanden eller administrativa problem är några faktorer som kan skapa en situation där den interna kunden eller leverantören kan förlora sin ställning på marknaden. Andra kostnader som kan tillkomma är större investeringsbehov då vertikal integration kräver kapital. Vertikal integration måste ge en avkastning som är större eller lika stor som företagets alternativkostnad för att integrationen ska utgöra ett bra alternativ. Eftersom resultatet för hela den vertikala kedjan beror på hur varje del lyckas kan företag behöva göra investeringar överallt för att behålla helheten vilket kan resultera till förluster för företaget.

Det kan även leda till en avskärmning från flödet av teknologi från leverantörer eller kunder. Integration innebär vanligtvis att företaget själv måste satsa på att utveckla ett eget teknologiskt kunnande istället för att få erfarenheter från andra då företaget inte är del av ett företagsnätverk. Utestängning från teknologi kan utgöra en risk för företaget om det bedrivs forskning som inte företaget får ta del av. I och med att försäljning sker internt genom fasta förbindelser, kan motivationen vara svag då inga konkurrerar om affärerna. Affärer som görs mellan interna enheter kan alltså bidra till minskad stimulans inom företaget.⁷⁵

När man betraktar de strategiska fördelarna och samtidigt kostnaderna som tillkommer i och med vertikal integration, är det viktigt att inte bara bedöma dem med hänsyn till det aktuella läget utan även till sannolika framtidsförändringar i branschutvecklingen⁷⁶.

3.9 Virtuella organisationer

Som en följd av fallande interaktionskostnader⁷⁷ har en migration av värde uppstått i värdekedjor och det kan innebära att företag och hela branscher omorganiserar sig dramatiskt. Med interaktionskostnader avses det kapital och den tid som tas i anspråk när människor och företag utbyter varor, tjänster eller idéer. En av teorierna som vuxit fram inom området är den om *unbundling* och *rebundling* av aktiviteter i företaget.⁷⁸ Allt eftersom interaktionskostnader sjunker som en följd av framväxten av ny teknologi, avregleringar samt andra processer, uppstår ett behov för företagen att dela upp sina kärnprocesser och koncentrera sig med sina resurser på en av dem.

Hagel & Singer menar att det finns tre olika typer av processer i majoriteten av företag, kundrelationer, produktinnovation och infrastruktur. Även om dessa processer är integrerade i företaget så kan de betraktas som tre helt olika enheter i och med att varje process har mycket

⁷⁵ Porter, M., 1983 s. 294

⁷⁶ Porter, M., 1983 s. 299

⁷⁷ Det Hagel & Singer kallar interaktionskostnader, till skillnad från transaktionskostnader, är kostnader kopplade till utbytet av produkter och tjänster men även av idéer och information.

⁷⁸ Hagel & singer, 1999 s. 133 ff

olika ekonomiska och konkurrensförutsättningar och det existerar även kulturella skillnader mellan dem.⁷⁹

Företag har länge arbetat med och lagt ner stora resurser för att få de tre kärnprocesserna att fungera väl tillsammans men författarna menar att det bara går att strömlinjeforma organisationen till en viss gräns. Till slut blir det oundvikliga faktumet tydligt att det uppstår en intressekonflikt mellan de tre processerna om de ingår i en och samma organisation. För att anpassa sig efter de nya förutsättningarna och dela upp sina kärnprocesser kan företagen antingen lägga ut vissa processer på entreprenad, ingå i strategiska allianser med andra företag som har expertis inom ett specifikt område eller en kombination av de båda alternativen.

Även Normann menar, att delvis som en följd av teknologisk utveckling, uppstår det nya möjligheter för företag att omstrukturera eller omkonfigurera sina aktiviteter⁸⁰. Normann benämner även, han i likhet med Hagel & Singer, de två processerna *unbundling* och *rebundling*. Första steget är att bryta isär aktiviteter och tillgångar som varit starkt kopplade till varandra och sedan åter sätta ihop dem på nya sätt som inte varit teknologiskt möjligt tidigare. Processen innebär att företaget ”exploderar” då alla aktiviteter bryts upp och företaget fokuserar på sina kärnkompetenser⁸¹.

Processen att *unbundle* aktiviteter kan ske i fyra olika dimensioner, plats, tid, aktör och konstellation⁸². Med plats avses att den fysiska plats där aktiviteten utförs kan flyttas. Med tid menas att aktiviteterna kan flyttas i kronologisk ordning i produktionsprocessen, till exempel flytta montering från före köpet till efter. Med aktör menas vem som kan göra vad i processen och slutligen avser konstellation med vem som aktiviteten utförs med.

Efter att företaget har koncentrerat sig på en kärnprocess och gjort sig av med de andra, är nästa steg enligt Hagel & Singer att på nytt föra in nya processer i företaget, så kallad *rebundling*. Det innebär att företaget även i fortsättningen kommer att fokusera på en enda process och den framtida integrationen av aktiviteter i företagen kommer att innebära horisontell integrering. Genom att bygga upp kompetensen inom det valda området kan den sedan appliceras och användas inom andra branscher.

Även enligt Normann är *rebundling* den efterföljande processen efter att företaget har delat upp sina aktiviteter (*unbundle*) sina aktiviteter. Processen att åter koppla samman aktiviteter och tillgångar på nya sätt underlättas av en ökad grad av kontakt mellan aktörer i värdekonstellationen, i synnerhet kontakt i real tid som innebär interaktivitet och reciprocitet mellan ekonomiska aktörer i värdekonstellationen.

De ovanstående författarna hävdar således att som en följd av utvecklingen, både teknologisk men även på andra plan, att företags aktiviteter måste brytas upp (*unbundle*) och fokusera på en verksamhet. Sedan kan aktiviteterna passas ihop igen (*rebundle*) och bilda nya konstellationer på sätt som inte tidigare varit möjliga och på så sätt skapa större ekonomiskt värde.

⁷⁹ Hagel & Singer, 1999 s. 134 ff

⁸⁰ Normann, R., 2001 s. 29

⁸¹ Normann, R., 2001 s. 53

⁸² Normann, R., 2001 s. 34

4 Ansats till teoretisk analysmodell

I detta avsnitt presenterar vi vår ansats till analysmodell som vi avser att använda i vår analys av TV-branschen. Vi förklarar ingående hur de olika teorierna, som presenterades i kapitel 3, förhåller sig till varandra och vidare har vi sammankopplat dem i vår modell.

Utifrån de teorier som vi har förklarat i föregående kapitel har vi konstruerat en ansats till en generell teoretisk modell (fig. 11) Vi kommer att använda oss av modellen i analysen för att testa om den kan förklara hur affärsmodeller påverkas av externa förändringar samt för att se om vår ansats till modell kan förbättras och utvecklas. För att avgöra om modellen kan det måste den appliceras på en bransch; i vårt fall TV-branschen. Vi har valt att konstruera vår modell i tre delar som alla är sammanlänkade och beroende av varandra. En del förklarar hur branscher förändras som en följd av externa faktorer som till exempel teknologisk utveckling. Ytterligare en del förklarar affärsmodellen; logiken och motiven bakom dess uppbyggnad. Den sista delen förklarar hur företag och deras affärsmodeller påverkas av de externa förändringarna, om det gör de antaganden som affärsmodellen bygger på inaktuella. Först kommer vi att ge en bakgrund till varför vi valt att konstruera modellen som vi gjort och ge en bakgrund till att den utformades i tre delar. Vi kommer vidare att gå igenom varje steg för sig för att avslutningsvis beskriva ingående hur de är sammanlänkade med varandra.

4.1 Sammansättning av vår analysmodell

Efter att ha studerat ett antal teorier som vi ansåg vara relevanta för vår studie av vad som händer med en bransch som influerats av externa förändringar, anser vi att det fanns flera teorier som kunde underlätta att förklara det som sker. Vi anser att det inte räcker med att diskutera enstaka teorier för att kunna förklara den omvandling som sker. Vid ett försök att förklara hur externa förändringar i branschen påverkar företag och de antaganden som företagets affärsmodell bygger på, måste ett antal teoretiska områden beaktas.

Ett centralt område är hur branscher förändras och därefter identifiera de faktorer som driver utvecklingen framåt. Vi ansåg det relevant att studera teorier som kan erbjuda en förklaring till hur företag påverkas av förändringar och hur de i viss mån kan påverka denna utvecklingen. Nära kopplat till förändringar i branscher är framväxten av standards. En teknologisk innovation kan innebära att produkter introduceras på marknaden av olika aktörer och med olika utformning. Vi anser att standardiseringsprocessen påverkar hur branscher utvecklas i hög grad och vilka aktörer som blir framgångsrika som en följd av att man lyckats etablera en standardprodukt vilket gör det intressant att innefatta teori om hur standards kan etableras. Vidare anser vi att ett resonemang kring hur konkurrenssituationen ser ut i branscher är viktigt för att kunna förstå utvecklingen av branschen.

Sammantaget bildar ovan nämnda resonemang av relevanta teorier en helhetsförklaring över hur branscher utvecklas och vilka drivkrafterna bakom utvecklingen är. Vi anser att det går att sammanföra dessa teorier som gemensamt bidrar till en förklaring för hur branscher utvecklas.

Genom att studera dessa teorier ansåg vi att det behövdes en del av analysmodellen som förklarar branschförändringar för att läsaren ska förstå hur det i sin tur påverkar utvecklingen i branschen.

För att kunna ge en förklaring till hur en bransch utvecklas är det viktigt att studera vad det är som påverkas av dessa förändringar. Det är framförallt företagens affärsmodeller som måste anpassas till de nya förutsättningarna och för att förklara hur värdeskapandet kan förflyttas mellan aktiviteter och aktörer måste företagen först definiera vad en affärsmodell är och vilka komponenter som ingår i den. En affärsmodell är någonting tämligen abstrakt är det svårt att exakt bestämma hur den skall utformas, den definierar hur aktiviteterna är uppbyggda och organiserade samt hur företaget förhåller sig till övriga aktörer i sin omgivning, som andra företag, leverantörer och kunder. Vi anser att det är viktigt att förklara hur aktiviteterna är organiserade då de grundar sig på val som kan komma att förändras genom dessa påtryckningar som finns i branschen. En förklaring till hur affärsmodeller och motiven bakom deras utformning anser vi vara en förutsättning för att senare kunna utröna hur värdeskapande kan komma att förflyttas mellan dem. Vi anser därför att det blir relevant att modellen skulle innehålla en del som utgör ett fundament till affärsmodeller och hur de är utformade inom företaget.

När en bakgrund återgivits till branschförändringar och definition av affärsmodeller och hur de är uppbyggda, ansåg vi att det behövdes ytterligare en del som kan förklara hur de antaganden, som affärsmodeller bygger på, kan komma att påverkas av branschförändringar. Vi har således funnit det relevant att innefatta vår modell med en del som förklarar hur värdeskapandet kan förflyttas mellan aktiviteter och aktörer som en följd av externa förändringar i branschen.

Med vårt syfte som utgångspunkt har vi analyserat relevant teori och utifrån denna identifierat tre huvudsakliga områden som utgör vår ansats till analysmodell. För att kunna besvara vårt syfte anser vi att modellen bör utgöras av tre huvudsakliga delar, en del som förklarar branscutveckling, en del som förklarar affärsmodellens uppbyggnad samt en del som förklarar hur branscutvecklingen påverkar de grunder som affärsmodellen bygger på (fig. 11).

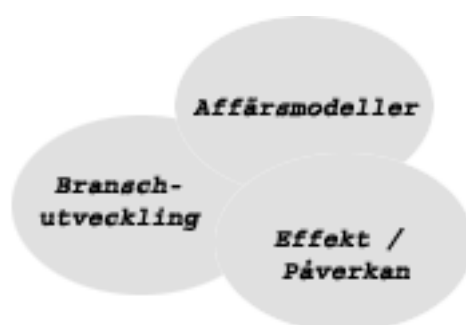


Fig. 11 Den teoretiska analysmodellen

4.2 Modellkonstruktion

Vi kommer nedan att förklara ingående hur de teorier, som vi anser vara relevanta och som vi presenterat ingående i föregående kapitel, sammanflätas med varandra för att utgöra de tre delarna av modellen som utgör vår analysmodell.

4.2.1 Del 1 Branshutveckling

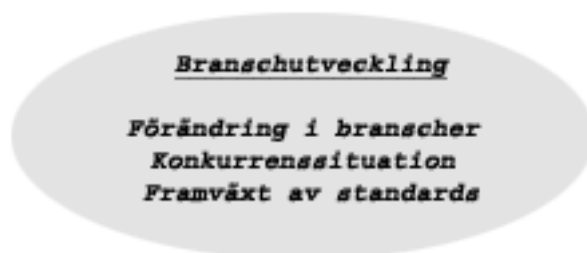


Fig. 12 Komponenter i del 1 av analysmodellen

I den första delen har vi valt att inkludera och väva samman teorier om branschförändringar (fig. 12). Genom externa faktorer såsom avregleringar, globalisering eller nya teknologier sker förändringar som påverkar företag i branschen. Teknologiska innovationer och nya konsumentbehov skapar förutsättningar för nya affärsmöjligheter⁸³. Branscher under förändring ger en rad utmaningar för företag som befinner sig i branschen. Företagen måste inte bara använda sig av en konkurrensstrategi utan även analysera branschen i sin helhet, undersöka vilka nya kundsegment som är under framväxt och hur de reagerar på introduktionen av ny teknologi. Företagen måste försöka prognostisera vilka investeringar som krävs för att sprida ny teknologi snabbare än sina konkurrenter. Förenat med detta finns en teknisk ovisshet hos konsumenterna som hämmar utvecklingen. Det tar lång tid innan nya teknologier accepteras av kunder och det krävs stora investeringar i marknadsförings-, distribution- och prisstrategier för att snabbt kunna sprida den nya teknologin och övertyga kunderna vilken teknik som är ”bäst”. Det förekommer ett antal aspekter att ta hänsyn till när branscher förändras och hur de utvecklas. Vi har därför valt att inkludera Porters teori om förändringar i branscher och hur utvecklingen av teknologier kan se ut.

Porters resonemang om den tekniska ovissheten har vi kopplat samman med Schillings teorier om vilka drivkrafter som inverkar på valet av teknologi som utvecklas till standard och blir den dominerande designen på marknaden. De avgörande faktorerna föreslås vara tillgängligheten på komplementära produkter samt storleken på användarbasen. Resonemanget stöds av Arthur som menar att små händelser, som ett litet försprång i utvecklingen av användarbasen, kan få avgörande effekter, så kallad *path dependency*. Dessa små och ofta slumpartade händelser kan enligt Arthur få en avgörande betydelse för inlåsning av en viss teknologi inom branscher med ökande skalavkastning (*increasing returns*). När en inlåsning av en viss teknologi skett är det oftast svårt att bryta upp från denna. Både Arthur och Schilling menar att en sådan utveckling kan vara *path dependant*. Beroende på vägvalet standardiseras en teknik, som inte nödvändigtvis behöver vara den mest lämpliga. Vi har även tagit hänsyn till de tre effekter som Schilling menar påverkar hur teknologier utvecklas,

⁸³ Porter, M., 1983 s. 211

nätverkseffekter, inlärningseffekter och signaleffekter⁸⁴. Dessa förstärkande effekter grundar sig i att företaget snabbt försöker sprida sin teknologi genom att öka sin användarbas så mycket som möjligt. Om det lyckas har företaget större chans att etablera sin teknologi snabbare än sina konkurrenter på marknaden och på så sätt eventuellt etablera sin teknologi som standarden på marknaden.

De tre teorierna, Porter, Schilling och Arthur, för liknande resonemang och vi anser att de kompletterar varandra i hur nya branscher förändras eller hur redan etablerade branscher påverkas av olika faktorer. Vi för även resonemanget vidare då vi anser att D'Avenis teori om hur externa faktorer påverkar företag och deras strategiska val vilket kopplas samman med de tre ovanstående som kontrast. Begreppet hyperkonkurrens blir aktuellt vilket innebär kopplingar mellan störningar och turbulens i företagets omvärld⁸⁵. Företagen kan enligt D'Aveni anpassa sin strategi efter omvärlden eller anpassa omvärlden efter sin strategi genom att försöka bestämma spelreglerna på marknaden.

Schilling och Porter anser, som tidigare nämnts, att det i viss mån går att påverka hur teknologier utvecklas och att det finns åtgärder som kan vidtas för att främja standardiseringen av produkter på marknaden. Till skillnad från det resonemanget, som Porter och Schilling för, är hyperkonkurrens som innebär att förändringarna som sker på marknaden är så snabba och omfattande att det inte är lönt för företag att försöka etablera sin teknik som standard. Då standarden etablerats kan den redan vara omodern eller ersatt av en ny teknologi. Av de fyra mönster av hyperkonkurrens som D'Aveni beskriver, kan det urskiljas ett, *punctuated equilibrium*, som stämmer överens med Porter och Schillings teorier om branschutveckling och standardisering. Det innebär att en relativt stabil bransch drabbas av stora omvälvningar då till exempel introduktionen av ny teknologi skapar turbulens och en ny standard växer fram som företagen i branschen sedan samlas bakom. Då standarden etablerats återgår branschen i en lugn och stabil fas.

De övriga tre mönsterna, som D'Aveni beskriver, kan uppfattas som motsatsen till Schilling och Porters teorier om hur branscher utvecklas. Schilling och Porter anser att det existerar ett antal faktorer som påverkar hur en ny teknik eller ny produkt blir standard på marknaden samt även att företag kan styra denna utveckling genom att försöka påverka dessa faktorer och således framväxten av standards på marknaden. Med hyperkonkurrens menas att den snabba förändringstakten på marknaden innebär att det är svårt att etablera standards som dämpar turbulensen marknaden. Porter och Schilling för ett mer oligopolistiskt resonemang hur företag skall agera för att bli en aktör med dominerande ställning på marknaden genom att etablera sin teknologi som standard och på så sätt minska turbulensen på marknaden.

Sammanfattningsvis förklarar del 1 av modellen, branschförändring, vilka faktorer som är drivkraften bakom förändringar i branscher och hur företag eventuellt kan påverka denna utveckling och framväxten av tekniska standarder. Porter och Schilling har identifierat ett antal faktorer, som ny teknologi och förändrade kundpreferenser till exempel, som spelar in på utvecklingen av en bransch och hur aktörer skall agera för att inta en dominerande ställning genom att etablera standards. D'Aveni återger ett annat synsätt som bygger på att det råder hyperkonkurrens på vissa marknader vilket innebär att ett företag att erhålla bestående fördelar gentemot konkurrenter på grund av den höga förändringstakten. Schilling anser också

⁸⁴ Schilling, M., 1999 s. 267

⁸⁵ D'Aveni, R.A., 1999 s. 129

att framväxten av en standard är beroende av vägvalet liksom D'Aveni, som hävdar att det råder hyperkonkurrens på marknaden där små händelser spelar in i branschens utveckling.

4.2.2 Del 2 Affärsmodeller



Fig. 13 Komponenter i del 2 av analysmodellen

I den andra delen har vi kopplat samman teori om affärsmodeller, hur de definieras samt vilka motiv som kan finnas bakom hur de utformas (fig. 13). Affärsmodellen, som enligt vår definition är helheten på hur företaget preciserar de aktiviteter som skall integreras i företaget och om de skall skötas av en utomstående aktör. Vidare ingår i affärsmodellen företagens relationer med olika aktörer i företagens omvärld såsom kunder och leverantörer. En av teorierna som vi har kopplat till utformandet av affärsmodeller, transaktionsteori, förklarar motivet varför företag väljer att konfigurera sina affärsmodeller på specifika sätt, vilka aktiviteter som skall utföras inom företaget och vilka som skall utföras av en utomstående aktör. En grundsten i detta är Porters värdekedja som är ett traditionellt synsätt för hur fysiska resurser kan konfigureras för att företaget skall kunna skapa ekonomisktvärde.

Teorin om värdekedjan behövs kompletteras med ett mer aktuellt resonemang. Sättet att se värdekedjan som ett antal aktiviteter placerade i kronologisk ordning där värde tillförs vid varje aktivitet, är inte fullt applicerbart idag i och med allt mer immateriella tillgångar, som har en större påverkan än fysiska resurser. Kunskap och information är två exempel och dessa överförs i större omfattning mellan aktörer i värdekonstellationen. Därför har vi valt att utveckla värdekedjan med Normanns resonemang om värdekonstellation, vars tanke är att det i allt större utsträckning, är viktigt för företaget att ta hänsyn till de relationer och kopplingar som företaget har med övriga aktörer som bildar värdekonstellationer⁸⁶. Samtidigt som Porters värdekedja till största del fokuserar på den inre, fysiska produktionsprocessen, tar den av Normann introducerade värdekonstellationen större hänsyn till de olika aktörerna i företagens omgivning och relationerna till dessa aktörer som bidrar till att skapa värdekonstellationer. Det är även viktigt att inte längre se produktionsprocessen som en horisontell kedja där värde läggs till vid varje aktivitet - vilket värdekedjesynsättet innebär - utan mer som en sammansättning av aktörer där kopplingar mellan aktörer och aktiviteter bildas för att öka värdeskapandet.

Ytterligare en viktig aspekt är att ändra fokus från produkten till kunden. Genom att fokus ändras från ett produktperspektiv till ett kundperspektiv innebär det att kunden är med och påverka hur slutprodukten kommer att se ut och kunden betraktas som en medproducent. En förutsättning för att kunden ska kunna vara en medproducent är att det förekommer en tvåvägskommunikation, som möjliggörs av interaktivitet mellan kund och företag, något som

⁸⁶ Normann, R., 2001 s. 49

tidigare inte har existerat i någon större omfattning. Då kundens roll förändras från att ha varit en passiv aktör till en mer aktiv, har teori om detta beaktats eftersom det har en stor inverkan på hur affärsmodellen är utformad. Det finns enligt Normann tre dimensioner av medproduktion; kundens medverkan, kundens samverkan och värdekonstellationer. Värdekonstellationen tar hänsyn till alla kopplingar mellan aktörer i företagets omgivning vilket är en förutsättning för att kunna anpassa affärsmodellen vid större omvälvningar på marknaden. Det handlar inte bara om hur företagets värdekonstellationer ser ut utan även relationer till andra teorier som påverkar affärsmodellens uppbyggnad.

För att förstå hur företaget har valt att konfigurera sin affärsmodell har vi därmed tagit hänsyn till transaktionskostnadsteori som förklarar varför företag väljer att outsourca aktiviteter eller att integrera vertikalt. Williamson identifierar fem faktorer som grundar sig på vilken av alternativen ovan som ett företag väljer att upprätta sin affärsmodell efter. Då det handlar om hur kontrollen i företaget skall utövas anser vi det även vara relevant att innefatta Ouchis teori om olika kontrollmekanismer som förklarar hur ledningen i företag kan utöva kontroll över de olika aktiviteterna⁸⁷. Dessa mekanismer förklarar ytterligare hur kontrollfunktioner i organisationer kan se ut, utöver det resonemang som Williamson för om kontrollstrukturer. De båda teorierna förklarar på ett bra sätt hur kontrollmekanismer kan se ut vid ett behov av dessa för att kontrollera att transaktioner inom företaget samt med andra aktörer går rätt till.

Sammanfattningsvis kan det sägas att del 2, affärsmodellen, förklarar hur aktiviteter kan organiseras inom företaget och hur värde tillförs produkten eller tjänsten med värdekedje-resonemanget. Samtidigt tillför aktörer i företagets omnejd även värde och således är det av stor vikt att företaget även koncentrerar sig på de relationer som finns mellan aktörerna vid utformandet av affärsmodellen. Aktörer, som statliga krafter, som inte påverkar den fysiska produktionsprocessen är viktiga att innefatta då företaget definierar sin affärsmodell då de kan påverka hur och var värde genereras. Vidare knyter transaktionskostnadsteori samman affärsmodellen med värdekedjan och värdekonstellationen genom att den förklarar och motiverar varför företagen väljer att utföra vissa av aktiviteterna i värdekedjan själv eller låta någon annan aktör i värdekonstellationen utföra en del eller delar av produktionsprocessen. Det förklarar även hur relationerna ser ut och som utgör värdekonstellationen. Vilken typ av organisationsstruktur som används bestämmer kostnaden för transaktionerna. Affärsmodellen klargör således helheten hur företaget skall generera intäkter genom att definiera vilka aktiviteter som skall utföras, hur de skall organiseras och denna uppbyggnad förklaras av kostnaderna för att genomföra transaktioner. Vidare definierar affärsmodellen vilka aktörer i dess omgivning som är bidrar till den värdeskapandeprocessen.

⁸⁷ Ouchi, B., 1979 s. 833

4.2.3 Del 3 Effekt / Påverkan

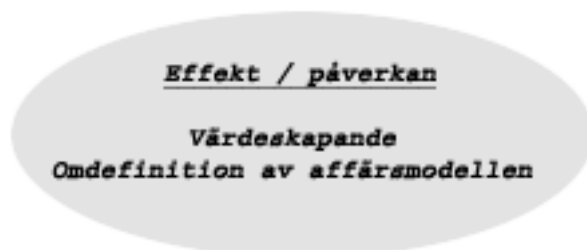


Fig. 14 Komponenter i del 3 av analysmodellen

I det sista steget har vi innefattat teori som förklarar hur organisationer påverkas av förändringar i form av utvecklingen mot virtuella organisationer som genomgår en process av att dela upp aktiviteterna i företaget (*unbundling*) och sedan sammanföra nya aktiviteter med varandra (*rebundling*) som en följd av teknologisk utveckling (fig. 14). Drivkraften bakom detta är minskade transaktionskostnader för företag. Hagel & Singer menar att det förekommer tre olika typer av processer inom ett företag. Dessa tre är kundrelationer, produktinnovation och infrastruktur. Genom att dela upp dessa tre processer, lägga ut dem på entreprenad eller ingå i strategiska allianser med andra företag, kan företaget fokusera på den processen som de anser klara av bäst för att möta de nya förutsättningarna som sker på marknaden. Även Normann menar att som en följd av teknologisk utveckling har transaktionskostnader minskat vilket innebär att företag måste omorganisera sig på samma sätt som Hagel & Singer förespråkar. Företaget måste outsourca aktiviteter och endast fokusera på en kärnaktivitet. Efter den första processen skall företaget sedan sätta ihop liknade aktiviteter och företaget kan på så sätt i framtiden utnyttja sin kompetens inom det valda området på andra marknader.

Förändringar av externa förutsättningar tar sig i form av bland annat teknologisk utveckling, förändrade kundpreferenser och politiska drivkrafter. Det medför att företagets möjligheter att skapa värde förändras och således måste deras affärsmodeller omkonstrueras för att även i framtiden skapa förutsättningar för företaget att generera ekonomiskt värde. Då värdeskapandet i företaget kan vandra från en aktivitet till en annan och det är viktigt för företaget att besluta hur de ska möta de nya förändringarna för att kunna konkurrera om kunderna och därmed fortsätta att skapa värde även i framtiden. Slywotsky menar att affärsmodeller rör sig i cykler som kan liknas de cykler för produkter vilket gör att vi anser det vara intressant att dra paralleller mellan *value migration* teori och livscykelteori för att avgöra om det är ett relevant resonemang att även affärsmodeller genomgår olika cykler⁸⁸. Bakgrunden till livscykeln måste förklaras för att de skall gå att avgöra om det även gäller för affärsmodeller som Slywotzky hävdar.

Processen som både Normann och Hagel & Singer talar om, *unbundeling* och *rebundeling* av företagets aktiviteter, har Slywotsky identifierat som en konsekvens av *value migration*. Då förändringar sker i företagets omvärld innebär det att värdet som företaget skapar med sin befintliga affärsmodell förflyttas på grund av att aktiviteter eller aktörer i företagets värdekonstellation inte genererar lika mycket värde som tidigare. Istället är det nya aktiviteter som eventuellt borde utföras av andra aktörer som skapar värde i större omfattning och därför

⁸⁸ Slywotzky, A., 1996 s. 48

måste företaget tänka om och förändra sin affärsmodell. Två av de mönster av *value migration* som Slywotzky identifierat kan liknas med den *unbundling* och *rebundling* som nämnts ovan. Båda mönstrena har sin utgångspunkt i att den befintliga affärsmodellen blivit omodern och måste omdefinieras som en följd av förändringar i den externa miljön. I det första fallet som Slywotzky identifierat, menar han att företag måste fokusera på sin kärnprocess och outsourca resterande aktiviteter, *from integration to specialization*. Samtidigt identifierar han ytterligare ett mönster som innebär att om företaget skall kunna skapa värde, måste de erbjuda kunden en helhetslösning som innebär en vertikal integrering av de olika aktiviteterna, *from conventional selling to high end solutions*.

Till skillnad från Normann och Hagel & Singer som menar att företaget först skall genomgå en process av *unbundeling* och sedan en av *rebundeling*, menar Slywotzky att utvecklingen i branschen avgör vilken av dessa två åtgärder som skall vidtas. Likväl finns det tydliga gemensamma nämnare mellan de mönster som Slywotzky beskriver är eventuella åtgärder på hur företag skall komma till rätta med att värde förflyttar sig mellan aktiviteter och aktörer och med de två processer som Normann och Hagel & Singer anser behövs genomföras för att kunna skapa värde.

Sammanfattningsvis kan sägas om del 3 av modellen, effekt / påverkan, att den förklarar hur affärsmodeller påverkas av förändringar i branschen. Genom olika externa påtryckningar förändras de förutsättningar på vilka affärsmodeller är konstruerade efter. Aktiviteter, som har varit värdeskapande, är det inte längre i nuvarande form och företaget måste därför finna hur värdeskapandet har förflyttats för att kunna omkonstruera sin affärsmodell och därmed tillgodogöra sig värdet. Den teknologiska leder till att företag måste fokusera på en process i en organisation. Företag måste, som en följd av allt mer immateriella produkter, fokusera på en aktivitet och outsourca de andra för att framgångsrikt skapa värde även i framtiden. Ett antal mönster har identifierats för hur värde förflyttar sig och medför att affärsmodeller blir omoderna och lösningar på hur denna utmaning skall bemötas av företagen.

4.2.4 Modellen som helhet

När en bransch är under förändring är det flera faktorer som påverkar utvecklingen. Genom att kundernas preferenser förändras, ny teknologi utvecklas, avregleringar och globalisering, måste företaget anpassa sina affärsmodeller till dessa förändringar i den externa miljön. Vår ansats till en teoretisk analysmodell består av tre delar, som vi anser är sammanlänkade till varandra genom att de alla tre delarna påverkar varandra för att förstå vad som sker på en marknaden i förändring. Den första delen förklarar hur branschens utveckling påverkas av ett antal faktorer, hur ny teknik blir standardiserade på marknaden samt vilka åtgärder som företag kan vidta för försöka styra utvecklingen. Genom att företaget känner till avgörande faktorer för etablerandet av en standard på marknaden, såsom nätverkseffekter och signaleffekter, skapar det bättre förutsättningar för företag att etablera sin teknik som standard. Vidare förklarar delen hur branscher förändras och vilka de bakomliggande drivkrafterna till utvecklingen på marknaden är, som förändrade kundpreferenser och teknologisk utveckling till exempel.

Branscutvecklingen påverkar hur företag utformar sina affärsmodeller och den bakomliggande logiken i deras konfigurering. Den förklaras med teorier om de komponenter som affärsmodeller består av, allt ifrån vilka kunder som företaget vänder sig mot till hur

resurserna skall användas. Faktorer som påverkar branschens utveckling, om den är stabil eller instabil, spelar in i företags val av hur aktiviteter skall organiseras, om de skall utföras inom företaget eller av andra aktörer i värdekonstellationen. Transaktionskostnadsteori kopplas samman med affärsmodellen genom att den förklarar hur företag kan tjäna på att integrera vertikalt eller outsourca aktiviteter, beroende på vilka typer av transaktioner det är och kostnaden för att kontrollera att transaktionerna genomförs på rätt sätt. Kostnaden för att kontrollera att transaktioner genomförs enligt avtalet bestäms i sin tur av vilken typ av kontroll företaget använder. Utvecklingen av nya teknologier påverkar kostnaderna för transaktioner, vilket kan leda till att beslut om hur organisationen ser ut måste omprövas.

Moderna affärsmodeller handlar, enligt Normann, mer om att definiera företags position och relationer med samtliga andra aktörer som berör det i den externa miljön, som kunder och leverantörer bland andra, än en konfigurering av den horisontella värdekedjan. Samtliga dessa aktörer i företags närhet påverkas av hur branschen utvecklas, inte bara de aktiviteter som finns internt och således måste branscutvecklingen ses ur ett perspektiv som en värdekonstellation och inte endast ur ett värdekedjeperspektiv. De två teorierna anser vi komplettera varandra, värdekedjan ser internt på de aktiviteter som utförs inom företaget samtidigt som värdekonstellationen ser helheten av aktörer i värdekonstellationen och relationer med aktörerna i detta.

Dessa två komponenter, branscutveckling och affärsmodeller, är i sin tur sammankopplade till den tredje delen som förklarar hur affärsmodeller påverkas av förändringar i branschen och hur de kan anpassas för att även i framtiden möjliggöra att företaget genererar värde. Branscutvecklingen är orsaken till *value migration* i och med att förändringar i branschen gör befintliga affärsmodeller omoderna. Branscher förändras genom att ny teknologi introduceras, kunders preferenser förändras eller att statliga intressen driver fram förändringar. De antaganden som affärsmodellen bygger på måste ses över och förändras för att passa de förändrade förutsättningarna. Hyperkonkurrens blir aktuellt att koppla till detta för förklara om affärsmodeller går att anpassa till den rådande omgivningen eller om branscher förändras för snabbt för detta. Samtidigt måste det tas hänsyn till att standards kan utvecklas på marknaden vilket bidrar till relativ stabilitet på marknaden och affärsmodeller blir då inte lika snabbt omoderna. Som en konsekvens av att branschen utvecklas och förändras leder det till att nya aktiviteter, inte endast i företags interna värdekedja utan även i värdekonstellationen, bidrar i större grad till värdeskapandet än de nuvarande.

Motiven bakom ett företags affärsmodell ges som förklaring i del två i modellen och i och med förändringar i branschen påverkas affärsmodellen. I den tredje delen av modellen ges möjliga förklaringar till hur affärsmodellen kan komma att förändras som en följd av att värdeskapandet förändras mellan aktiviteter. Teori om *value migration* ger förklaringar på hur värde förflyttas inom det av Normann introducerade värdekonstellation. Vid förändringar i branschen kan aktiviteternas förmåga att skapa värde förändras vilket bidrar till att aktörernas roll i värdekonstellationen kan förändras och samtidigt kan nya relationer mellan aktörerna skapas vilket förändrar värdekonstellationen. I vissa branscher innebär en dematerialisering av produkter och tjänster att transaktionskostnader sjunker och organisationen måste omkonstrueras. I detta avseende behandlar *value migration* hur förändringar i kundpreferenser och teknologi kan påverka val av organisation och som en konsekvens av detta måste de antaganden som affärsmodellen grundar sig på omdefinieras för att företaget även i framtiden skall kunna generera ekonomiskt värde.

Både Normann och Hagel & Singer menar att som en följd av den teknologiska utvecklingen sjunker transaktionskostnader för företag. En allt mer digitalisering av branscher gör produkter allt mer dematerialiserade vilket i förlängningen leder till att transaktioner blir mindre kostsamma att genomföra. Det valda sättet att organisera aktiviteterna bestäms av vilken typ av organisation som ger lägst transaktionskostnader, outsourcing eller vertikal integration. Normann och Hagel & Singer menar att den teknologiska utvecklingen, digitaliseringen, har bidragit till att väsentligt minska transaktionskostnader⁸⁹. Minskningen av transaktionskostnader kan innebära att företag måste tänka om beträffande utformningen av deras respektive affärsmodeller.

Förutsättningarna för vilka affärsmodeller konstrueras har förändras och i likhet med *value migration* måste således förändringar i affärsmodellernas utformning göras. *Unbundling* och *rebundling* är två processer som skall leda till att företag, efter de förändrade transaktionskostnaderna, fortfarande skall ha en affärsmodell som möjliggör ett värdeskapande. De två processer som Normann och Hagel & Singer hävdar måste genomgå för att skapa förutsättningar för ett framtida värdeskapande kan liknas med de mönster av *value migration* som Slywotsky har identifierat.

Som förklarats ovan är de tre delarna kopplade till varandra. De bidrar först var och en för sig med förklaring till vissa företeelser samtidigt som de tillsammans bildar en helhet som förklarar hur branscher förändras och hur det påverkar det fundament som affärsmodeller utvecklats från. Dessa fundamentala antaganden kan ha blivit inaktuella och måste ses över för att undersöka hur de kan förändras för att även i framtiden innebära att företaget kan generera ekonomiskt värde. När marknaden påverkas av externa faktorer, påverkas affärsmodellerna och de två första delarna i modellen ligger bakom förklaringen till vad resultatet blir på affärsmodellen, som en effekt av marknadsförändringarna.

Vår ambition är att det skall gå att utgå från samtliga tre delar i modellen. Det är ingen av delarna som utgör början eller slutet. Vi anser att det är möjligt att börja i till exempel effekt / påverkan, genom att applicera det på ett företag och försöka konstatera hur värdeskapande aktiviteter förändras. Sedan är det möjligt att fortsätta till branschutvecklingen för att se vilka faktorer det är som är drivkraften bakom förflyttningen av värde och sist se hur affärsmodeller är konstruerade. Samtidigt går det att utgå från affärsmodellen och se hur den är definierad och sedan se till förändringar i branschen och vilka effekter det får på värdeskapandet. Slutligen anser vi att det även går att börja med att se på förändringar i branschen och vidare på hur affärsmodeller är utformade för att sedan se hur förändringarna påverkar dem. Modellens konstruktion anser vi skapa förutsättningar för en helhetsanalys där tillämpningen av modellen kan ta sin början i alla tre delarna.

⁸⁹ Hagel & Singer refererar till interaktionskostnader men författarna av denna uppsats gör ingen distinktion mellan de två begreppen

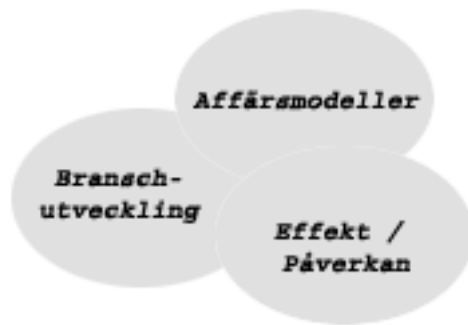


Fig. 15 Vår analysmodell

5 Digital-TV

Vi kommer nedan att ge en bakgrundsbeskrivning till utvecklingen av digital-TV. En beskrivning av de tekniska plattformarna och de olika aktörerna på den svenska marknaden kommer därefter att redovisas. Vidare diskuterar vi vilka nya tjänster som den nya tekniken möjliggör och hur affärsmodeller kan komma att förändras i och med digitaliseringen. Avsnittet har för avsikt att ge läsaren en nödvändig bakgrund till digital-TV området inför kommande resonemang.

5.1 Introduktion

Teknikhistorien visar att all teknik åldras och ersätts successivt med ny och bättre teknik. Den analoga TV-tekniken - produktionssystem, sändning och mottagare kan inte utvecklas längre på ett påtagligt sätt. Världen över förbereds därför steget från analog till digital teknik. Det har förekommit teknikskiften tidigare såsom introduktionen av färg-TV, text-TV, stereo- och satellit-TV men inget har varit lika omskapande som den digitala TV:n har förutsättningar att bli. Digitala sändningar har introducerats i samtliga distributionsformer som idag används för TV; i marksändningar, sändningar i kabel och sändningar över satellit. Den digitala tekniken har generella fördelar men också sådana som är specifika för var och en av distributionsformerna. Stora teknikskiften tar tid och övergången från analoga till digitala sändningar kommer att ta många år och det gäller oavsett vilken distributionsplattform som avses. Det blir ingen revolution över en natt utan mer en evolution och analogt och digitalt kommer att sändas parallellt under ytterligare flera år.

5.1.1 Utvecklingen av TV i Sverige

Sveriges Radio var först med reguljära TV-sändningar i Sverige som startades 1957. Det dröjde sedan ända tills 1969 innan det svenska folket fick tillgång till ytterligare en kanal, SVT2. Det tog nästan trettio år från det att sändningarna startades av Sveriges Radio innan det uppstod en konkurrenssituation på marknaden. Det skedde i och med att TV3 började sända reklamfinansierad TV från London via satellit och blev i och med det den första kommersiella kanalen i Sverige. Anledningen till att kanalen etablerades i London var delvis för att kringgå gällande svensk reklamlagstiftning. Ett par år senare, 1991, fick TV4 tillstånd att sända kommersiell TV i marknätet. Sedan SVT förlorat sitt monopol på den svenska marknaden skapades en lag, *Must carry*-lagen som innebär att samtliga kabeloperatörer som är verksamma i Sverige måste erbjuda de två public service kanalerna, SVT1 och SVT2, som en del av sitt utbud.

5.1.2 Utvecklingen av Digital-TV

Televisionen har likt andra teknologier utvecklats kontinuerligt sedan den introducerades för konsumenterna för snart ett halvt sekel sedan. Det har först och främst utvecklats ett stort

utbud av kanaler och program men samtidigt har även tekniken inom produktion och distribution av TV utvecklats mycket. Det har inneburit inte bara fler kanaler och bättre ljud- och bild utan även nya tjänster möjliggörs.

5.2 Aktörer på den svenska digital-TV marknaden

Det finns ett antal olika aktörer som är verksamma på den svenska digital-TV marknaden (Fig. 19). De kan delas in i grupper efter den verksamhet företaget bedriver. I flera fall omfattar dock vissa aktörer ett flertal områden och inte bara ett enstaka.

Produktionsbolag är de som producerar innehåll i form av program och tjänster i alla dess former. I marknätet är det SVT och TV4 medan i kabel och satellit är TV3 ett exempel.



Fig. 19 Digital TV branschen, egen konstruktion

Sändningsoperatören tillhandahåller kanalpaket med flera olika kanaler i ett abonnemang som säljs till tittarna. Dessa aktörer har hand om *Conditional Access* (åtkomstkontrollen) och äger kundregister och distribuerar korten till digitalboxarna. Med åtkomstkontroll avses kryptering av program som endast är tillgängliga för hushåll som betalat för programmen eller tjänsterna. Sändningsoperatören ansvarar även för funktioner rörande EPG och det innebär att det är denna aktör som presenterar utbudet från samtliga programföretag som sänder i plattformen. Funktionen byggdes upp för att administrera betal-TV men i och med digitaliseringen av TV-sändningar har det utvecklats till en funktion som är nödvändig i samtliga plattformar.

Programföretagen kan både köpa in program från andra programbolag som att de producerar sina egna program. SVT producerar till största delen sina egna program men de köper även in program från andra programbolag. Strix är ett exempel som bara producerar egna program som de sedan säljer vidare till olika kanaler.

Distributörerna är företag vars uppgift är att sända själva TV-signalen till hushållen antingen via satellit, kabel eller marknätet. *Tillverkare av elektronik* är de företag som tillverkar de nödvändiga digitalboxarna, parabolerna samt andra produkter som behövs för att tittarna skall kunna ta emot signaler och se på programmen som sänds. Exempel på olika tillverkare av digital-TV produkter är hemelektroniktillverkare som Philips, Nokia och Sony. För närvarande har alla tre distributionsformerna skilda digitalboxar som inte är kompatibla med varandra, Nokia har visserligen utvecklat en digitalbox som gör det möjligt för satellitabonnenter att ta emot sändningar från både Viasat och CanalDigital. *Tjänsteutvecklare* är företag som utvecklar interaktiva applikationer till digital-TV, som kopplas till program.

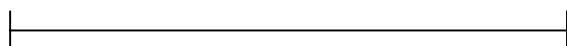
Myndigheter och politik är delaktiga i viktiga beslut som rör utvecklingen av digital-TV i form av regler och politiska beslut. Radio- och TV-verket utlyser sändningstillstånd och bestämmer vilka programföretag som skall få tillstånd att sända i marknätet eller inte. Kulturdepartementet ansvarar för frågor rörande digital-TV samtidigt som det tillsattes en parlamentarisk kommitté som har utrett frågan kring hur digital-TV skall utvecklas. Digital-TV kommittén lade fram sitt betänkande i slutet av 2001. Många aktörer som verkar på TV-marknaden i Sverige har lagt in remisser där de ger kommentarer på Digital-TV kommitténs utlåtande.⁹⁰

5.3 Vad är digital-TV?

Idag sker sändningar av TV-program analogt, parallellt med digitala sändningar i viss utsträckning. De analoga signalerna tas emot av mottagarens antenn, kabel eller parabol och sedan vidare in i TV:n. Visserligen bygger Text-TV funktionen på liknande digital teknik men i övrigt sker sändningarna analogt. Övergången till digitala sändningar innebär att de digitala signalerna, som tas emot via antennen, kabel eller parabol, måste omkodas till analoga signaler i och med att TV:n fortfarande är analog. För att omkoda signalerna behövs en digitalbox som gör det möjligt för tittaren skall kunna se programmen. Vi kommer nedan att behandla de förändringarna som anses ha störst betydelse vid en övergång till digital-TV.

5.3.1 Utökat utbud

Digitala sändningar medför att fler kanaler kan sändas inom samma frekvensutrymme som en analog kanal. I det analoga marknätet, är utrymmet begränsat till tre kompletta TV-nät. Med digital teknik kan de tre kanalerna, utökas till cirka 18-20 kanaler på det utrymmet som finns idag. När det analoga marknätet släcks ner kommer ytterligare kapacitet att finnas i de befintliga nätet.⁹¹ Även sändningskapaciteten med satellit och kabel ökar trots att frekvensutrymmer redan rymmer ett stort antal kanaler.



⁹⁰ Lars Marén, Kulturdepartementet, personlig intervju, 2002-04-17

⁹¹ Peter Johnsson, Boxer, personlig intervju, 2002-04-18

Fig. 16 Med dagens analoga sändningskapacitet kräver en kanal utrymme enligt ovan⁹².

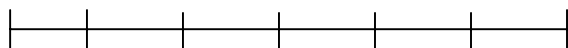


Fig. 17 Frekvensutrymmet med digitala sändningar rymmer fler kanaler enligt ovan⁹³.

Enligt figuren ovan kan ökningen av frekvensutrymmet lättare förklaras (fig. 16, 17). I det analoga marknätet får det plats en kanal inom det givna frekvensområdet vilket genom en digitalisering rymmer upp till sex kanaler. Sändningskapaciteten kan således utnyttjas på ett mer effektivt sätt.

Det blir även möjligt att göra frekvensutnyttjandet ”flytande”, vilket innebär att program som tar mer utrymme kan tilldelas mer plats på andra programs bekostnad. Program som är mer föränderliga tar mer frekvensutrymme. Till exempel kräver ett studioprogram mindre utrymme än en fotbollsmatch och den digitala tekniken möjliggör således att om dessa två program sänds samtidigt kan programmet som kräver mer frekvensutrymme ”låna” utrymme av ett program som inte tar lika mycket plats⁹⁴.

5.3.2 Kvalitet på ljud och bild

Den digitala tekniken innebär att signalerna som sänds ut påverkas mindre av olika störningar vilket resulterar i förbättrad ljud- och bildkvalitet. En av de främsta anledningarna till att konsumenterna lockas till att övergå till digital-TV är denna förbättring, tillsammans med ett ökad programutbud. Digitaliseringen förbättrar kvaliteten på sändningarna och erbjuder publiken bredbilds-TV med högsta bildupplösning, surroundljud och fler ljudkanaler⁹⁵. Surroundsystemet ger betydligt bättre ljud än dagens stereoljud.

5.3.3 Interaktivitet

Interaktivitet används i alla typer av TV-sammanhang där tittaren i någon form reagerar på eller agerar i samband med ett TV-program. Idag möjliggörs interaktivitet i störst utsträckning av telefon eller med SMS (*Short Message Service*) från mobiltelefon. Utveckling av dessa tjänster skapar förutsättningar för användaren att via fjärrkontrollen medverka i TV-program genom att rösta och beställa filmer till exempel.

En returkanal från digitalboxen skapar förutsättningar för en tvåvägskommunikation vilket betyder att användaren kan kommunicera med produktionsföretaget. Interaktiviteten möjliggörs med samma teknik som används på Internet genom att använda ett modem som kopplar upp sig via telenätet. De abonnenter, som erhåller digital-TV via kabelnätet kan använda kabelnätet, som returkanal men det fungerar bara under vissa omständigheter. Denna funktion är dock under utbyggnad och det anses att den i framtiden kommer att användas i större utsträckning⁹⁶. Idag är det telenätet som fortfarande utgör returkanalen för alla tre

⁹² Ibid

⁹³ Peter Johnsson, Boxer, personlig intervju, 2002-04-18

⁹⁴ ibid

⁹⁵ SVT:s yttrande om DTVK:s slutbetänkande

⁹⁶ www.digitalforum.com 2002-04-24

distributionsformerna. Den nya tekniken skapar möjligheter som att innehållet kan anpassas efter kundernas egna preferenser, genom att han/hon själv kan konfigurera det innehåll som kommer ut ur digitalboxen genom en variant av ett filter. En elementär form av filter är att beställa ett programpaket med de kanaler som tittaren vill ha. Utöver det så går det att beställa filmer, konserter och liknande innehåll när tittaren själv vill se det.

Dessa typer av tjänster kallas *pay-per-view* och *video on demand* och innebär som tidigare nämnts, att användaren själv bestämmer när hon/han vill se programmet genom att beställa det med fjärrkontrollen. Tekniken innebär även att det blir möjligt att via den digitala dekodern koppla upp sig på Internet och på så sätt kunna använda tjänster som e-post, banktjänster och andra hemsidor. Det kan även vara att TV-programmen kan göras tillgängliga efter det att de har sänts. Till exempel arkiveras idag alla TV-program som SVT producerar men de är inte åtkomligt för publiken. Med den nya tekniken, *video on demand*, bygger man upp ett bibliotek där tittarna själva kan komma åt och välja när de vill se ett specifikt program.⁹⁷

Överföringstekniken utvecklas kontinuerligt och modemets uppkopplingstid i digitalboxen minskar hela tiden, vilket förbättrar förutsättningarna för en enklare och snabbare interaktivitet. I dag tar det upp till 45 sekunder för digitalboxen att koppla upp sig för att använda interaktiva tjänster men i framtiden beräknas tiden kortas ner till 5 till 10 sekunder. Snabbheten i uppkopplingen anses vara en viktig faktor för att användandet av interaktiva tjänster skall öka.⁹⁸ För ett par år sedan trodde alla inblandade aktörer att det var de interaktiva tjänsterna som skulle generera intäkter i framtiden. Idag vet man att så är inte fallet utan det är TV-utbudet som lockar kunderna att köpa en digitalbox. De interaktiva tjänsterna kommer närmast att få genomslagskraft som komplement till de befintliga TV-programmen⁹⁹.

Det har hitintills inte funnits någon större efterfrågan på att använda sig av de interaktiva tjänster som erbjuds via TV:n utan utbudet av tjänster måste bli större innan efterfrågan kommer att öka. En av anledningarna till att interaktiva tjänster inte utvecklas är att företagen inte vill investera i att utveckla dyra tjänster innan det finns en marknad för dem. I England har den brittiska sändningsoperatören SKY fått över 98 procent av sina abonnenter att koppla in returkanalen genom att erbjuda gratis installation av digitalboxen samt ett rabatterat pris mot att returkanalen kopplas in.¹⁰⁰ Av de hushåll i Sverige som hade en digitalbox kopplad till någon av de befintliga plattformarna under februari / mars 2002 var det endast 2 procent av abonnenterna som har prövat att kopplat in sin returkanal och utnyttjat de interaktiva tjänsterna vid ett tillfälle och ännu färre som gör det regelbundet, vilket illustrerar det svaga intresset (fig. 18).¹⁰¹

⁹⁷ Jan-Åke Åkesson, SVT, personlig intervju, 2002-04-19

⁹⁸ Jens Claesson, Direct2internet, personlig intervju, 2002-04-16

⁹⁹ Stefan Sevieri, ComHem, telefonintervju, 2002-05-03

¹⁰⁰ Marcus Schelin, Viasat, telefonintervju, 2002-04-29

¹⁰¹ www.mms.se 2002-05-15

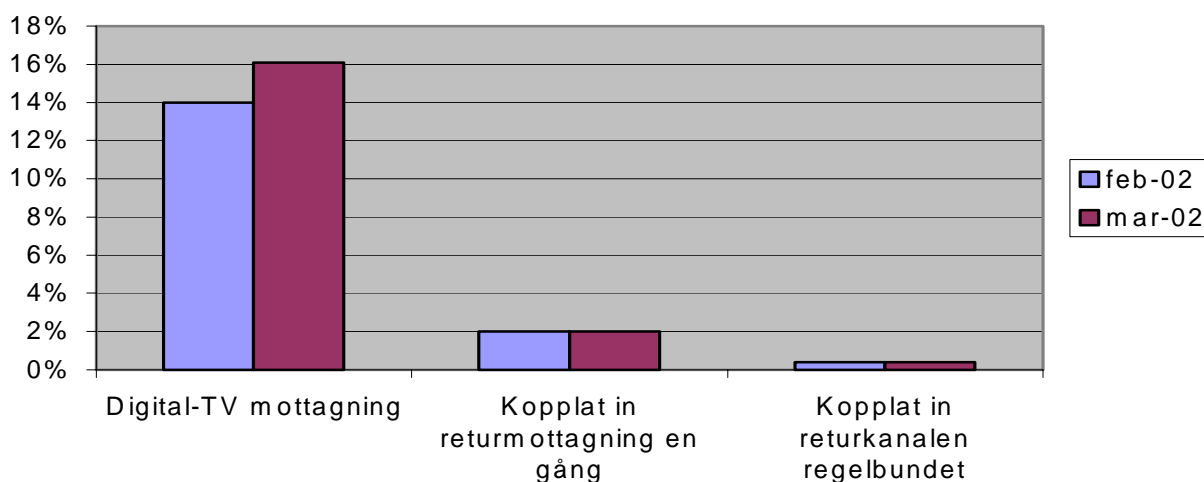


Fig. 18 Användning av interaktiva tjänster

Det finns uppenbara skalfördelar i verksamheten, desto större mängd tittare som går att nås, desto mindre kostnad per utvecklad tjänst. Företagen väntar med att utveckla tjänster tills det finns en större publik att nå än de 16 procent av de svenska hushållen som har digitalbox idag. Interaktiviteten är även viktig ur ett demokratiskt synvinkel med tanke på ökade möjligheter för människor att göra sin röst hörd och att kunna påverka genom ett av våra viktigaste massmedium. Exempel på detta kan vara debattprogram där tittaren aktivt kan delta i debatten eller möjlighet att rösta i vissa frågor.¹⁰² Interaktivitet är visserligen till viss del möjligt idag, men endast som en funktion för tittaren att meddela sina åsikter, inte att kommunicera.

Interaktiviteten är ungefär lika långt utvecklad hos de tre distributionsformerna. Intresset för interaktiva tjänster hos kunderna har varit svalt och utvecklingen av denna typ av tjänster har stagnerat. Exempelvis Boxer har avvecklat sin interaktiva portal som skulle ha varit intäktsgenererande. Den lanserades under Internethysterin och affärsmodellen byggde uteslutande på interaktivitet men som en konsekvens av att detta inte var kundernas främsta preferenser har Boxer och andra aktörer tagit ett steg tillbaka och investerar idag i att utveckla ett mer komplett programutbud.¹⁰³

5.3.4 Elektronisk programguide (EPG)

Den elektroniska programguiden (EPG) är ett navigeringssystem i digital-TV. Funktionen möjliggör för operatörerna att presentera program på ett överskådligt sätt för tittaren samt att erbjuda kompletterande information om diverse program. Syftet med en EPG är att användaren själv skall utnyttja fjärrkontrollen för att skapa en överblick över det enorma utbud av program och tjänster som erbjuds. I stället för att läsa i tidningen eller titta på text-TV samlas all information från alla programbolag i EPG:n. Det gör det enklare att navigera bland det enorma TV-utbudet. Det är sändningsoperatören som utformar EPG:n och avgör hur programmen skall presenteras och inte programföretaget. Funktionen kan fungera som ett

¹⁰² Lars Marén, Kulturdepartementet, personlig intervju, 2002-04-17

¹⁰³ Christer. L Lundin, Teracom, telefonintervju 2002-04-26

verktyg för att styra konsumenternas val av olika program och tjänster beroende på hur de presenteras¹⁰⁴.

Hur ett program i framtiden kommer att presenteras i EPG:n kan påverka möjligheterna för programföretagen att nå ut till tänkt målgrupp och få sitt innehåll presenterat på ett objektivt sätt. Styrkebalansen mellan TV-landskapets aktörer kan komma att förändras då sändningsoperatören kommer att få en allt mer framträdande roll genom sin placering mellan tittarna och programföretagen. Sändningsoperatören får inte bara en roll som påverkar tittarnas konsumtion utan även en nyckelroll genom att funktionen styr prissättningen på de olika programmen samt tjänsterna.¹⁰⁵ SVT anser att EPG:n ska kontrolleras av en neutral aktör för att på så sätt främja tittarnas behov och inte styras av kommersiella intressen.¹⁰⁶

Samtidigt vidhåller andra företrädare att EPG:n är överskattad och inte alls har det inflytande på tittarna som andra hävdar. Visserligen är det endast sändningsoperatören som kan erbjuda en EPG som kan liknas en portal när tittaren sätter på TV:n, men varje kanal har möjligheten att erbjuda sin egna EPG. För några år sedan pekade samtliga prognoser på att EPG:n skulle likna de portaler som finns på Internet, men detta har inte hänt, utan dess funktion var överskattad.¹⁰⁷

Programföretagen har visserligen även makt över sändningsoperatören i den bemärkelsen att om sändningsoperatören vill erbjuda tittarna kompletterande tjänster till programföretagets innehåll, måste ersättning utgå. Ett exempel på detta maktförhållande är Boxer, som under de Olympiska Spelen ämnade erbjuda diverse interaktiva tjänster som ett komplement till sändningarna. Enligt Boxer, begärde SVT för mycket för att koppla tjänsterna till sändningarna varpå det inte ansågs vara lönsamt och därmed genomfördes aldrig dessa tjänster.¹⁰⁸

5.3.5 Kostnadsminskning

Kostnaden blir mindre av att sända signaler digitalt än analogt i och med att hela kedjan blir digitaliserad, från produktion till distribution. Det finns nästan ingen analog produktion kvar utan alla program som sänds i TV görs med digital teknik och måste därför omvandlas till analoga signaler innan de sänds ut¹⁰⁹. I marknätet finns det idag sändningskostnader som nästan kommer att halveras vid en digitalisering i storleksordning från 450 till 250 Mkr¹¹⁰.

5.4 Distributionsplattformar

TV-signaler kan idag distribueras på tre olika sätt: Marksänd TV, kabelsänd TV och via satellit. Samtliga tre distributionsformer har påbörjat övergången från analoga till digitala

¹⁰⁴ Jan-Åke Åkesson, SVT, personlig intervju, 2002-04-19

¹⁰⁵ SVT:s yttrande om DTVK:s slutbetänkande

¹⁰⁶ Jan-Åke Åkesson, SVT, personlig intervju, 2002-04-19

¹⁰⁷ Marcus Schelin, Viasat, telefonintervju, 2002-04-29

¹⁰⁸ ibid

¹⁰⁹ Peter Johnsson, Boxer, personlig intervju, 2002-04-18

¹¹⁰ Jan-Åke Åkesson, SVT, personlig intervju, 2002-04-19

sändningar, men de har kommit olika långt i utvecklingen. Under de intervjuer vi har genomfört har det påpekats att samtliga distributionsformer kommer att finnas i framtiden då

de kompletterar varandra och behövs för att täcka hela Sveriges hushåll med digital-TV. Antalet abonnenter är idag fördelade med cirka en tredjedel kopplade till varje distributionsform och sannolikheten att den fördelningen kommer att förbli densamma i framtiden är relativt stor om inget drastiskt händer i utvecklingen (Fig. 20). Marknätet vänder sig framförallt till de kunder som varken har kabel eller parabol då de sistnämndas kunder antas välja deras befintliga operatör vid övergången¹¹¹.

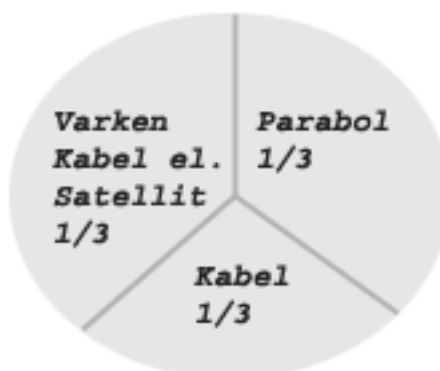


Fig. 20 Fördelning av distributionsplattform hos svenska hushåll, egen konstruktion

De tre distributionsformerna har alla sina för- och nackdelar. Marknätet konkurrerar med sin enkelhet, portabilitet och goda möjligheter till regional sändningar medan kabelnätet och satellitsystemen kan erbjuda högre överföringskapacitet, större kanalutbud och en mer kostnadseffektiv distribution över stora områden.¹¹²

5.5 Marksänd TV

Sändningar i det markbundna nätet innebär att signaler sänds ut via ett antal sändarstationer utspridda över landet och som tas emot av en vanlig antenn hos mottagaren. SVT använder sig huvudsakligen av det markbundna nätet för att sända ut sitt innehåll till hushållen och når 98,8 procent av de svenska hushållen enligt det public service åtagande som företaget har. Enligt *must carry*-lagen måste även kabeloperatörerna sända public service kanalerna. Som enda kommersiella kanal i Sverige sänder TV4 i det markbundna analoga nätet.

5.5.1 Aktörerna i marknätet

I det marksända nätet finns det tre företag som ansvarar för produktion, distribution, samordning av sändningarna (sändningsoperatören) samt marknadsföring (fig. 21). Det statliga företaget Teracom är ensamt ansvarig för den fysiska distributionen av signaler både för de analoga och digitala signalerna som sänds ut. Företaget ansvarar även för utbyggnaden

¹¹¹ Jan-Åke Åkesson, SVT, personlig intervju, 2002-04-19

¹¹² Radio- och TV-verkets yttrande om DTVK:s slutbetänkande

av digitala sändarstationer för att, det av riksdagen uppsatta målet, nå den överenskomna täckningen av 98,8 procent av de svenska hushållen. Då sändningarna sker via ett antal olika sändarstationer utspridda över landet möjliggör det regionala och lokala sändningar. Genom att använda vissa sändningsstationer vid utsändning av program kan olika program sändas i olika delar av landet. Boxer, ett dotterbolag till Teracom som samägs med Skandia Media Invest till 30 procent, har till uppgift att sälja, hyra ut och marknadsföra digitalboxar till abonnenter i marknätet¹¹³.



Fig. 21 Aktiviteter och aktörer i marknätet, egen konstruktion

Senda, som ägs av Teracom och SVT, ansvarar för administrationen av abonnemang och även den elektroniska programguiden (EPG) i marknätet. Det är således Senda tillsammans med Boxer som fungerar som sändningsoperatörer och har till uppgift att paketera, samordna och marknadsföra kanalutbudet. Uppgiften skall genomföras på ett objektivt sätt för att inte missgynna några programföretag som sänder i marknätet. Det har varit starka diskussioner om de två bolagen och avsikten är att Senda och Boxer skall gå samman och skapa ett nytt operatörsbolag för att kunna utföra sina uppdrag på ett mer effektivt sätt.¹¹⁴

SVT och TV4, som för närvarande är programföretagen i det analoga marksända nätet, kommer genom en digitalisering få minskade kostnader men det innebär även att konkurrensen kommer att tillta. Digitaliseringen medför att branschgränserna upphör. TV-bolagen konkurrerar med andra nya aktörer som traditionellt sett tillhör andra branscher eller som tidigare varit verksamma inom andra tekniska plattformar. Idag har cirka 2/3 av de svenska hushållen tillgång till multikanaler, det vill säga fler kanaler än SVT och TV4. Den nya tekniken medför att alla hushåll får tillgång till fler kanaler. Exakt hur många kanaler det kommer att röra sig om beror på vilken distributionsform kunderna kommer att välja. Det tillkommer även att växa fram tilläggstjänster utöver de extra kanalerna. Dessa faktorer leder till att konkurrenssituationen förändras på ett radikalt sätt.¹¹⁵

De större TV-producenterna förväntas förlora tittartidsandelar till nya uppstickare som erbjuder ett mer nischat utbud av program. Tittartidsandel som räknas i räckvidd menas med

¹¹³ Peter Johnsson, Boxer, personlig intervju, 2002-04-18

¹¹⁴ Christer L. Lundin, Teracom, telefonintervju, 2002-04-26

¹¹⁵ Jan-Åke Åkesson, SVT, personlig intervju, 2002-04-19

hur många tittare som har varit inne på en kanal i minst fem minuter under en bestämd period. Denna tittartidsdel förväntas inledningsvis att minska för SVT men på längre sikt kommer SVT att tjäna på att det är ett public service företag då reklamens omfattning förväntas öka i andra kanaler. Undersökningar har visat att allt fler tittare vill undvika reklamavbrotten. SVT har idag vid en internationell jämförelse en unik ställning på marknaden då ytterst få public service företag ligger över 35 procent i tittartidsandel. Det är endast en eller två programföretag i Europa som gör det, varav SVT är en av dem.¹¹⁶

5.5.2 Övergången till digitala sändningar

Processen att övergå till digitala sändningar har i Sverige varit både teknisk och politiskt driven. Det har varit tydligt att en övergång till digitala sändningar innebär mindre kostnader för operatörerna, då det kostar mindre att sända digitalt än analogt. SVT betalar omkring 450 MKR per år till Teracom i sändningsavgifter, ett belopp som kan minska till ungefär 250 MKR vid en övergång till digitala sändningar¹¹⁷. Samtidigt är det en naturlig utveckling att televisionen, i likhet med många andra produkter som mobiltelefoner och kameror, övergår till digital form.

Totalt sett ökade antalet digital-TV abonnenter från 13 till 16 procent under 2001, vilket ses som positivt av branschen¹¹⁸. Vad gäller utveckling av digital-TV abonnenter i marknätet har det inte gått enligt förväntan. Det har sålts ungefär 100 000 digitalboxar till marknätet i början av 2002. Förklaringen anses bland annat vara att prognosen var att nå cirka 100 000 abonnenter redan efter ett år, 1999, vilket var orealistiskt från början. Samtidigt har Boxer, vars uppgift är att marknadsföra det digitala marknätet, fokuserat för mycket på de interaktiva tjänsterna istället för att öka programutbudet, som för tillfället är drivkraften för abonnenterna att övergå till digital-TV. Istället anses utvecklingen vara tillfredställande vid en jämförelse med hur andra nya teknologier har tagits emot av konsumenter.¹¹⁹

Samtidigt har övergångsprocessen för det digitala marknätet varit influerad av politiska intressen. Den politiska ambitionen var att utvecklingen inte endast skulle ske på kommersiell och privat grund, eftersom man ansåg att allmänna intressen inte skulle kunna tillgodoses. Samtidigt är tanken även att få till stånd en stängning av det analoga nätet så snabbt som möjligt¹²⁰. Regeringen vill även i framtiden ha möjligheten att lämna tillstånd att bedriva digitala sändningar till aktörerna på marknaden genom att etablera ett digitalt marknät¹²¹.

Digital-TV kommittén menar i sitt betänkande att år 2007 har tillräckligt många hushåll självmant införskaffat en digitalbox och då skall de analoga sändningarna avvecklas. Optimisterna menar att en marknadsdriven penetration, som innebär att hushållen självmant köper en digitalbox, kommer att ta upp till 10 år från och med idag. Pessimisterna tror snarare på en tid mellan 25-30 år. Både SVT och TV4 är angelägna om att övergången sker snabbare än 2007. En snabbare övergång innebär inte bara minskade distributionskostnader för dessa företag utan även minskade kostnader för skattebetalarna.

¹¹⁶ Jan-Åke Åkesson, SVT, personlig intervju, 2002-04-19

¹¹⁷ ibid

¹¹⁸ www.digitalforum.nu, 2002-04-24

¹¹⁹ Peter Johnsson, Boxer, personlig intervju, 2002-04-18

¹²⁰ ibid

¹²¹ www.digitag.org, 2002-04-24

Den mest akuta tekniska begränsningen i det marksända analoga nätet är att sändningskapaciteten är begränsad i och med bristen på frekvensutrymme. Detta utrymme är en naturresurs som blivit allt mer begränsad i och med all den trafik från mobiltelefoner, TV-sändningar etc. som skall rymmas i etern samtidigt¹²². Problem förenat med marknätet är att 99.8 procent av hushållen måste nås av den digitala tekniken innan en släckning av analoga nätet kan tillåtas. Idag når det digitala marknätet cirka 90 procent av de svenska hushållen. De sista 10 procenten av utbyggnaden är den största kostnaden och det är omdebatterat vem som ska betala för den investeringen. Remisser har skickats in från inblandade aktörer som kritiserar Digital-tv kommitténs betänkande. SVT:s förslag är att täckningsgraden av det digitala marknätet endast bör uppgå till 98 procent av hushållen och att de sista procenten ska nås via satellit då SVT sänder via alla distributionsformerna¹²³.

Idag är systemet uppbyggt på att SVT årligen erhåller medel från en fond, *rundrörelsen*, där TV-avgifterna placeras. Fonden står inte under SVT:s kontroll utan varje år beslutar Riksgälden, statens bank, hur stor summa som ska tilldelas SVT för att bedriva verksamheten. När de analoga sändningarna nu drivs parallellt med de digitala, är kostnaden betydligt högre för SVT och för att täcka dessa kostnader utan att höja tv-avgifter har en distributionsfond upprättats som innebär att SVT lånar pengar från Riksgälden. Ett hypotetiskt antagande skulle kunna vara att det analoga marknätet släcks redan 2005 och att SVT tillåts att diskontera de medel som skulle ha tillförts distributionsfonden fram till 2007. På så sätt kan en kostnadsminskning på 250 Mkr göras varje år och dessa medel kan istället användas för att finansiera att alla hushåll får tillgång till en digitalbox istället för att förlita sig enbart på en marknadsdriven process. Ju tidigare som det analoga marknätet släcks desto större samhällsekonomisk besparing åstadkommes.¹²⁴

Övergången till digitala sändningar i marknätet innebär att det uppstår komplikationer gentemot kabel – och satellitoperatörerna. Det råder vissa oroligheter hos dessa aktörer då de anser att de kommer att förlora marknadsandelar till det marksända nätet om kunderna utan kostnad erbjuds digitalboxar. Förslaget från SVT är att varje hushåll får ett värdebevis där att de själva får välja vilken distributionsform som de vill använda sig av, istället för en digitalbox som endast passar i marknätet.¹²⁵

5.5.3 Förändringar i branschen

Genom en digitalisering av marknätet uppstår en ny aktör, sändningsoperatören som kommer att administrera abonnemangen till digitalboxarna och sätta ihop programpaket som skall erbjudas till tittarna. För närvarande pågår en debatt om huruvida sändningarna i marknätet skall vara kodade vilket innebär att utan ett abonnemang kan inte tittarna se kanalerna eller om det även i fortsättningen skall fungera som det gjort under de analoga sändningarna med en TV-avgift. Teracom anser att sändningarna bör vara kodade då boxarna kan uppdateras och bli mer ”intelligenta”, det vill säga kunden kan ladda ner applikationer som möjliggör nya tjänster. För att det skall bli möjligt måste sändningsoperatören ha kännedom om vilken kund som använder sig av dessa tjänster och vilket slags programpaket som kunden har,

¹²² Lars Marén, Kulturdepartementet, personlig intervju, 2002-04-17

¹²³ SVT:s yttrande om DTVK:s slutbetänkande

¹²⁴ Jan-Åke Åkesson, SVT, personlig intervju, 2002-04-19

¹²⁵ Lars Marén, Kulturdepartementet, personlig intervju, 2002-04-17

information som kodade sändningar möjliggör. Detta ställs i jämförelse till det analoga marknätet där företaget inte har någon kontakt med tittarna efter det att signalerna har sänts ut. I och med en digitalisering kan kunden få programpaket med erbjudanden som är skraddarsydda för specifika kunder.¹²⁶

Det finns starka integritets- och mediepolitiska skäl som talar mot den nuvarande krypteringsstrategin. Om den nuvarande strategin behålls tills det analoga nätet släcks kan det innebära att TV:n blir ett stängt medium. De tittare som inte är registrerade och godkända kommer inte ha tillgång till SVT och det överensstämmer inte med idén om att marknätet ska vara en nationell infrastruktur som är tillgänglig för alla i landet¹²⁷. DTVK menar i sitt slutbetänkande att SVT:s sändningar ska vara okrypterade. Kanal 5 menar dock, i sitt yttrande, att det redan idag existerar obligatoriska licensavgifter för alla som har en TV-apparat i form av TV-avgiften. Skillnaden blir endast att SVT skulle få full kontroll över hushållens betalning av licensavgiften om de krypterade sina sändningar¹²⁸. Programföretaget TV4 var tidigare delägare i sändningsoperatören Senda men utträdde ur företaget efter kritik från andra kommersiella programföretag som ansåg att det förelåg risk för att TV4 skulle missbruka sin ställning som delägare. SVT har samtidigt minskat sitt ägande till 10 procent i bolaget.¹²⁹

Boxer/Senda ser positivt på många av de förslag som Digital-TV kommittén har lämnat, såsom en ökad konkurrens, vilket i sin tur anses leda till prispress på marknaden. Det är framförallt ändringar i regelverket som behövs verkställas då konsumenterna inte ser de tre distributionsformerna som skilda marknader utan som en enda marknad. Därmed är det viktigt att plattformarna får samma regelmässiga förutsättningar för att konkurrensen ska utvecklas på lika marknadsmässiga villkor. Förslagen är allt ifrån reklamregler till tillståndsperioden för digitala sändningar i marknätet.

Återkommande problematik i aktörernas remisser är hur TV-bolagen ska kunna konkurrera i marknätet på lika villkor i den digitala miljön. För TV4:s del ligger det främst i koncessionsavgiften, som är en skatt på de reklamintäkter som TV4 genererar. Regeringen menar att TV4 fortfarande är skyldiga att betala denna skatt, medan TV4 anser att de inte längre har någon konkurrensfördel i det digitala nätet. Problemet ligger i reklamreglerna då TV4 är den enda aktören som har tillstånd att sända reklam i det analoga marknätet och reglerna har specifikt anpassats för TV4. I det digitala marknätet gör fler reklamfinansierade aktörer entré, vilket gör att TV4 inte har samma unika villkor. Det gör att koncessionsavgiften blir problematisk om den inte anpassas till den förändrade konkurrenssituationen. Dagens regler för TV-sändningar måste anpassas efter den nya digitala tekniken. Det kan annars finnas en risk att dagens reglering motverkar en utveckling på området.

Det råder diskussioner om Teracoms framtida roll och alternativet är att en extern aktör ska ta över delar av Teracoms uppgifter. En viktig fråga är hur relationen mellan Teracom och en extern aktör å ena sidan eller ett kanalbolagen å andra sidan är kopplat till detta. Frågan är vem som har inflytande över hur generella digitala applikationer, som till exempel EPG, utformas och vilket material de innehåller. TV4 menar att det är av yttersta vikt att dessa utvecklas under kanalbolagens inflytande och det är lika viktigt att kanalbolagen har rätt att bestämma över hur EPG sköts och uppdateras och av vem.

¹²⁶ Christer L. Lundin, Teracom, telefonintervju, 2002-04-26

¹²⁷ TV4 yttrande om DTVK:s slutbetänkande

¹²⁸ Kanal5 yttrande om DTVK:s slutbetänkande

¹²⁹ Digital-TV – modernisering av marknätet, 2001

MTG och Teracom kom ej överens om hur sändningsavtalet skulle utformas vilket medförde att Viasats programutbud inte ingår i marknätet utan det sänds endast via satellit och kabel. Därav blev deras sändningstillstånd i marknätet indraget. Mervärdet för abonnenter som övergår från analoga marksändningar till digitala anses vara större än för de abonnenter som har satellit eller kabel med tanke på den stora ökningen av utbudet av kanaler¹³⁰. Detta mervärde har minskat i och med att Viasats kanaler för närvarande inte återfinns i marknätet.

5.6 Kabelsänd TV

Att sända program via kabelnätet innebär att signalerna kan skickas direkt från studion till hushållen. Vanligare är dock att signaler från satellit eller marksändningar sänds vidare via kabelnätverket efter att ha tagits emot vid en central punkt. Signalerna sänds sedan vidare till enskilda hushåll som är länkade till nätverket. Bandbredden i kabelnätet är relativt stort vilket möjliggör en överföring av ett stort antal program till skillnad från det begränsade utrymmet i det analoga marknätet. Kabelnäten är den enda distributionsform som kan garantera att mottagningen av signaler endast sker inom svenskt territorium¹³¹.

5.6.1 Aktörerna i Kabelnätet

Det finns cirka 70 kabeloperatörer i Sverige. Den största kabel-TV operatören i Sverige är ComHem med 1,35 miljoner abonnenter av de cirka 2,5 miljoner kabelanslutna abonnenterna i Sverige, vilket motsvarar 65 procent av de svenska hushållen. Den näst största kabeloperatören är Telenor Vision med 455 000 anslutna hushåll. Tillsammans med de två mindre operatörerna Kabelvision och UPC Sverige AB, före detta Stjärn-TV, har de fyra nämnda operatörerna en dominerande andel av över två miljoner anslutna hushåll.¹³² Idag har utbyggnaden av kabelnätverk i Sverige så gott som upphört då de flesta tätorter har fullt utbyggda nätverk.

ComHem är en sändningsoperatör som har till uppgift att paketera kanaler, marknadsföra dessa samt sköta administrationen av abonnenter. ComHem har traditionellt inte marknadsfört sitt utbud mot enskilda abonnenter utan mot hyresvärdar eller bostadsrättsföreningar men företaget försöker idag rikta sig mer mot enskilda hushåll för att främja en övergång till digitala sändningar. Olika kanaler som till exempel Kanal5 TV3, TV 1000 och Canal+ betalar för att finnas med i de kanalpaket som erbjuds till abonnenterna (fig. 22).

¹³⁰ Lars Marén, Kulturdepartementet, personlig intervju, 2002-04-17

¹³¹ ComHem yttrande om DTVK:s slutbetänkande

¹³² www.kabeltv.se, 2002-04-22



Fig. 22 Aktiviteter och aktörer i kabelnätet, egen konstruktion

ComHem tar betalt av programbolagen för att kunna inkludera deras kanaler i sina programpaket och sedan tar man betalt av kunderna i form av abonnemangsavgifter. ComHem har en relativt stark förhandlingsposition gentemot programbolagen eftersom deras kunder har svårt att byta kabelleverantör utan att flytta om programbolagen vill de nå tittare som bor i områden där ComHem äger kabelnätet, finns det inga andra alternativ.

5.6.2 Övergång till digitala sändningar

Under hösten 1997 var ComHem den kabeloperatör som först i Europa initierade digitala sändningar¹³³. Andra operatörer har genomfört övergången i en långsammare takt och UPC började erbjuda sina abonnenter digitala sändningar först i februari 2002¹³⁴. Inga av de andra nämnda operatörerna har påbörjat en övergång till digitala sändningar.

Det finns cirka 125 000 abonnenter som har digital-TV via kabelnätet och tillväxten har varit långsam vid en jämförelse med utvecklingen i de andra två plattformarna, marksänd och satellit. Den största operatören ComHem har upplevt problem med att få sina abonnenter att överge den analoga tekniken och införskaffa digitalboxar då abonnenterna inte upplever att det innebär ett mervärde för dem. Anledningen till detta är att grundutbudet redan är stort med cirka 10 kanaler.¹³⁵

Ambitionen att på snabbast möjliga sätt knyta till sig abonnenter till ComHems kabelnät, gjorde att man från början erbjöd ett stort antal kanaler i basutbudet och det lockar inte abonnenterna att få ytterligare ett antal kanaler genom att köpa en digitalbox. Även det faktum att betalningen för ComHems grundutbud ingår i hyran och uppfattas därför inte som en kostnad på samma sätt som för andra betalkanaler.¹³⁶ Interaktivitet är i viss mån möjligt i vissa kabelnät som har tillgång till en returkanal som utnyttjas med hjälp av ett kabelmodem,

¹³³ Stefan Sevieri, ComHem, telefonintervju, 2002-05-03

¹³⁴ www.upc.se, 2002-04-23

¹³⁵ Marcus Schelin, Viasat, telefonintervju, 2002-04-29

¹³⁶ Lars Marén, Kulturdepartementet, personlig intervju, 2002-04-17

men flera nät har inte den kapacitet som krävs utan förlitar sig i likhet med de två andra plattformarna på telefonlinjen som returkanal.

Som tidigare nämnts innebär en övergång, från analoga sändningar till digitala, ingen större förändring av utbudet av kanaler. Det har länge varit möjligt att erbjuda ett stort antal kanaler i kabelnätet tack vare en stor bandbredd. Det som anses locka kunder till att köpa en digitalbox är att få tillgång till fler betalkanaler där tittaren kan beställa filmer och annat. Det är en stor efterfrågan på dessa typer av betalkanaler och ComHem tror att det är dessa typer av tjänster som kommer att generera intäkter även i framtiden.¹³⁷

Distributörerna i kabelnätet anser att det viktigaste är att erbjuda bra kanaler i sina programpaket för att göra dem attraktiva för abonnenterna. Kunderna kommer i framtiden att ha möjlighet att själva beställa ner enstaka program och filmer som de vill titta på. De behöver därmed inte gå via kanalerna utan kommer att kunna beställa dessa program direkt från programbolaget, i likhet med funktioner på Internet där filmer och program kan laddas ned direkt från produktionsbolaget och på så sätt undvika distributionsledet.¹³⁸

Kabel- och satellitoperatörer anser sig inte vara varandras konkurrenter utan snarare att de kompletterar varandra. Hushåll som är kopplade till ett kabelnät är generellt inte intresserade av att köpa parabol och hushåll med parabol har vanligtvis ingen möjlighet att anslutas till ett kabelnät. Det kan förekomma att någon har en parabol på sin balkong i en byggnad som är ansluten till ett kabelnät men det är ingen återkommande händelse. De som har kabel i huset anses hålla fast vid den distributionsplattformen så länge som kabeloperatörerna erbjuder ett lika bra utbud som någon annan operatör.¹³⁹

5.7 Satellitsänd TV

Med satellitsänd TV menas att signalerna sänds från en sändningsstation via satellit där signalerna förstärks och sedan ner över det område som avses att täckas. Abonnenterna har en parabol som möjliggör att signalerna kan tas emot. Tekniken kan användas för att förmedla signaler för marksänd TV och kabel, men dessa signaler tas då emot vid en central punkt och vidarebefordras sedan i respektive nät. Satellitsändningar är den distributionsplattform som har störst kapacitet. Plattformen innebär att det går att sända fler än 72 kanaler per satellit och ger en relativt låg distributionskostnad då det är möjligt att täcka stora områden.¹⁴⁰

5.7.1 Aktörer inom satellit

Det finns två stora satellitoperatörer på den svenska marknaden, CanalDigital och Viasat. CanalDigital ägs av den norska koncernen Telenor och startade sina digitala sändningar under 1998. Kanalen sänder ett stort utbud av kanaler, både kommersiella och public service. CanalDigital sätter ihop så kallade programpaket inriktade på olika områden som sport, film, underhållning etc. som kunden köper och får tillgång till, men producerar inget innehåll själv.

¹³⁷ Stefan Sevieri, ComHem, telefonintervju, 2002-05-03

¹³⁸ ibid

¹³⁹ Stefan Sevieri, ComHem, telefonintervju, 2002-05-03

¹⁴⁰ Digital-TV – modernisering av marknätet, 2001 s. 54

Den andra satellitoperatören, Viasat, ägs av Modern Times Group (MTG) och började sända digitalt under 2000. Viasat sänder utöver koncernens egna kanaler TV3, ZTV, TV1000, även utomstående kanaler som betalar för att finnas med i de programpaket som erbjuds kunden. De två aktörerna ansvarar för abonnemang, paketerar programutbudet och marknadsför utbudet. Varken Viasat eller CanalDigital ansvarar för den fysiska distributionen av signaler, utan de hyr frekvensutrymme av två olika satellitoperatörer (fig. 23).¹⁴¹

Även om distributionsplattformen innebär att det blir möjligt att täcka stora geografiska ytor till låga kostnader och att plattformen har störst överföringskapacitet av de tre finns det en del nackdelar. Mottagningen med parabol störs av satellitskugga och det krävs flera satelliter för att motverka detta problem vilket är kostsamt. Samtliga parabolägare måste även ha fri sikt i söder för att möjliggöra en mottagning av signalerna från den aktuella satelliten.



Fig. 23 Aktiviteter och aktörer inom satellit, egen konstruktion

Den huvudsakliga konkurrensen mellan satellitoperatörerna sker genom att erbjuda abonnenterna olika programpaket. Paketerbjudanden skiljer sig åt och de flesta program som erbjuds av en operatör återfinns ej i konkurrentens utbud. MTG, som äger Viasat har en fördel då kanalerna TV3, ZTV och TV1000 även ingår i samma koncern jämfört med CanalDigital som inte har någon egen produktion av program. CanalDigital har försökt att skapa sig fördelar genom att förhandla fram förmånliga avtal med bland annat Canal+ vars innehåll sänds via CanalDigitals kanaler. Satellitoperatörerna är de som tjänar mest på en digitalisering av TV-nätet och kommer därmed att stärka sin roll på marknaden men konkurrensen kommer att hårdna från utländska operatörer.

Viasats affärsmodell är utvecklad, anpassad och baserad på att företaget ingår i MTG koncernen och således präglas utformandet av de programföretag som finns inom koncernens murar. Intäkter sker huvudsakligen via abonnemangsavgifter för kanalpaketen samt reklamintäkter. Operatörerna genererar även intäkter genom att andra fristående programbolag av typen MTV och CNN finns med i operatörens utbud. Beträffande reklamen riktar sig de kommersiella aktörerna mot grupper i åldern 18-45, en köpstark grupp som konsumerar mycket. CanalDigital genererar sina intäkter främst genom att erbjuda olika *pay-per-view* program som filmer, matcher och konserter men företaget säljer även programpaket till abonnenter.

¹⁴¹ Marcus Schelin, Viasat, telefonintervju, 2002-04-29

5.7.2 Övergången till digitala sändningar

Viasat har idag omkring 479 000 abonnenter som har satellitsänd digital-TV. Tillväxten för satellitabonnenter som övergått till digitala sändningar har varit relativt snabb vid en jämförelse med de två andra plattformarna. En orsak till detta anses vara att Viasat har skänkt digitalboxar till sina mest lönsamma abonnenter med vilka avses de abonnenter som betalar för samtliga kanaler som erbjuds. Övriga abonnenter har erbjudits andra förmånliga villkor. Även det faktum att Viasat slutat att sända största delen av sina analoga sändningar anses vara en bidragande orsak till den snabba tillväxten. De analoga sändningarna upphörde i maj 2001 och endast TV3 och ZTV sänds fortfarande analogt.¹⁴² Även CanalDigital upphörde med sina analoga sändningar under 2001, med undantag av Kanal 5.

En övergång till digitala sändningar innebär först och främst att bredbandskostnaderna kan minskas vilket skapar möjligheter för satellitoperatörerna att minska sina kostnader. Digitala sändningar innebär att operatörerna betalar per megabyte som skickas ut i rymden, vilket gör sändningarna mer kostnadseffektiva. Programbolag som MTV och CNN till exempel, betalar för att finnas med i satellitoperatörers programpaket. Dessa aktörer förväntas inte få ta del fullt ut av den kostnadsbesparing som en digitalisering av TV sändningarna innebär.¹⁴³

Beträffande själva kodningen av programmen innebär en digitalisering ingen skillnad utan korthantering har funnits länge för satellitoperatörerna. Innan övergången kunde operatörerna även erbjuda en EPG funktion, som kan liknas med text-tv. Drivkraften för övergången till digitala sändningar anses vara efterfrågan på fler kanaler och inte de interaktiva applikationerna som möjliggörs. På sikt ses spelverksamhet som en av de stora intäktsgenererande interaktiva tjänsterna.¹⁴⁴ I likhet med marknätet finns det inte vid satellitsänd TV någon returkanal, utan även här måste interaktiviteten ske via telefonlinjen. Det har i USA utvecklats metoder att få en returkanal via satellit men metoden är kostsam och tekniken är främst riktad till programföretag eller sändningsoperatörer¹⁴⁵.

5.8 Övriga distributionsplattformar

Det har även utvecklats andra sätt såsom att sända TV-program och överföra filmer över Internet och enligt vissa bedömare kommer detta vara metoden att överföra program i framtiden¹⁴⁶. Överföringstekniken har på senare år förbättrats och framväxten av komprimeringsstandarder av typ MPEG har främjat den snabba utvecklingen. TV över Internet kan antingen laddas ner eller ses i ”streaming” form, vilket innebär att programmet ses samtidigt som det laddas hem.

Dock anses inte TV över Internet vara ett realistiskt alternativ för tillfället då det finns stora begränsningar i form av bandbredd. I likhet med de andra distributionsplattformarna finns det

¹⁴² Lars Marén, Kulturdepartementet, personlig intervju, 2002-04-17

¹⁴³ Marcus Schelin, Viasat, telefonintervju, 2002-04-29

¹⁴⁴ Ibid

¹⁴⁵ ibid

¹⁴⁶ Torsten Larson, Bonnier Media, personlig intervju, 2002-04-18

en begränsning i överföringskapaciteten, varje användare tar upp ett visst utrymme vid TV tittande och alla kommer inte att få plats.¹⁴⁷

5.9 Utvecklingen utomlands

Det är inte endast i Sverige som det är aktuellt att övergå till att sända digitalt. I Europa har länderna fastställt en tidtabell för övergången men det är Storbritannien, Sverige, Finland och Spanien, som har kommit längst i den digitala utvecklingen¹⁴⁸.

I Storbritannien var man först ute med lanseringen av marksänd digital-TV efter en lag från 1996 som innebar att sex frekvenskanaler etablerades. Det beräknas att det analoga marknätet skall avvecklas mellan 2006 till 2010 under förutsättning att 90 procent av befolkningen har gått över till digital-TV. Public service företaget BBC är den största aktören i marknätet men det finns även andra avgiftsfria kanaler som ITV för att nämna en. Även satellitdistributören SKY har utvecklat sina digitala sändningar och har framgångsrikt fått en stor andel av sina abonnenter att gå över till digital-TV¹⁴⁹. Företaget SKY har på ett framgångsrikt sätt uppmuntrat sina abonnenter att bli interaktiva. De har erbjudit alla nya kunder en gratis installation av digitalboxen samt ett lägre pris om de kopplar in returkanalen vilket har lett till att företaget uppnått en andel på 98 procent av abonnenter med returkanalen inkopplad.¹⁵⁰

I Finland har en övergång från analoga till digitala sändningar förberetts sedan 1995 och påbörjades under 2001 och övergången i kabelnätet sker samtidigt. I det nya digitala marknätet sänder de tre största aktörerna, YLE som sänder public service kanalerna TV1 och TV2, MTV och Nelonen. Inget formellt beslut har tagits för en avveckling av det analoga nätet.¹⁵¹

I Spanien påbörjades digitala sändningar under 2000 som innefattar 14 kanaler och når idag cirka 70 procent av hushållen. I Spanien har abonnenter varit relativt snabba på att använda de interaktiva tjänsterna med tanke på att få hushåll har tillgång till Internet i bostaden. Att kunna utnyttja TV för att få tillgång till Internet har därför inneburit att försäljningen av digitalboxar har gått i en snabbare takt än i Sverige och andra länder.¹⁵²

¹⁴⁷ ...och nu blir det digital-TV, 2000 s. 13

¹⁴⁸ Jan-Åke Åkesson, SVT, personlig intervju, 2002-04-19

¹⁴⁹ www.digitag.org, 2002-04-24

¹⁵⁰ Marcus Schelin, Viasat, telefonintervju, 2002-04-26

¹⁵¹ www.digitag.org, 2002-04-24

¹⁵² Jens Claesson, Direct2internet, personlig intervju, 2002-04-16

6 Analys

Vi kommer i analysen att använda oss av vår teoretiska modell som presenterades i föregående kapitel genom att applicera den på TV-branschen. Vi avser att testa om vår modell fungerar i verkligheten.

Vår ansats till en teoretisk analysmodell, som vi presenterade i föregående kapitel, är en generell modell som skall möjliggöra en helhetsanalys av en bransch. Den generella modellen är avsedd för att appliceras på ett företag i en bransch, som ska kunna ge en helhetsbild av den valda branschen. I vår analys av TV branschen anser vi att det inte är möjligt att endast innefatta ett företag i branschen, då det finns tre olika distributionsplattformar som är uppbyggda på skilda sätt. Företagen inom de tre plattformarna påverkar varandra i en sådan utsträckning att modellen måste appliceras på företag verksamma inom varje enskild plattform. Branshutvecklingen är dock fortfarande generell och påverkar samtliga aktörer, varför vi anser att det underlättar att först göra en analys över branshutvecklingen och inte en för respektive plattform, vilket skulle innebära upprepningar. De övriga två delarna kommer att behandlas för respektive plattform.

6.1 Branshutveckling

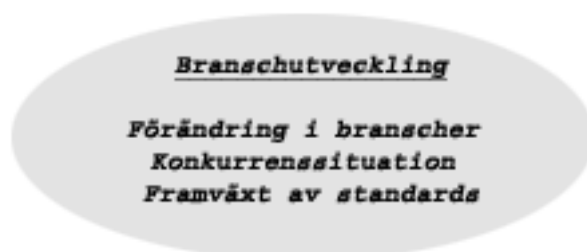


Fig. 24 Branshutveckling

6.1.1 Förändring i branschen

De tre sätten att distribuera digital TV är som bekant via marknätet, kabel och satellit. Distributionsplattformarna konkurrerar till en viss grad med varandra, men samtidigt kompletterar de även varandra. Det är framförallt marknätet som konkurrerar med de andra två, satellit och kabel, som mer kompletterar varandra. I Sverige med sitt kuperande landskap och sina djupa skogar är det svårt för en enskild distributionsplattform att nå samtliga svenska hushåll. Marknätet har som mål att nå 99.8 procent av hushållen vilket innebär en omfattande infrastrukturinvestering. Denna utbyggnad har utstått mycket kritik, då vissa bedömare anser att det skulle vara billigare att sända via satellit framförallt för att nå sändningar till de sista hushållen. Drivkraften bakom marknätets utbyggnad är framförallt politisk och inte kommersiell, då ambitionen är att hela svenska befolkningen ska ha tillgång till public service kanaler.

Samtliga distributionsformer påverkas av externa förändringar i branschen. Den teknologiska utvecklingen leder till en rad förändringar av med nya förutsättningarna för samtliga aktörer i branschen. Det påverkar såväl kunder som företag. Företagen kan under digitala förhållanden minska sina distributionskostnader och öka sitt utbud och kunderna får tillgång till fler kanaler med bättre ljud och bild och ett antal nya tjänster.

6.1.2 Konkurrenssituationen

Enligt D'Avenis resonemang om att det finns olika mönster, som beskriver konkurrenssituationen på marknaden, anser vi att TV-branschen har speglats av det så kallade "jämviktsläget" under en lång tid. Branschen har varit relativt stabil sedan SVT började med sändningar på femtiotalet samt att branschen var reglerad. Det har endast förekommit mindre turbulenta förändringar på marknaden, som introduktionen av SVT2 och färg-TV. Det var först när marknaden avreglerades som det blev mer omfattande turbulens på marknaden. Under 80-talet började TV3 sända via satellit och i början av 90-talet startade TV4 med kommersiella sändningar i marknätet. Nya utländska kanaler tog sig in på den svenska marknaden genom att sända via satellit och kabelnätet, men framförallt etablerade sig MTG koncernen, med Visat kanalerna, som en betydande aktör i de svenska medierna.

De förändringar som för närvarande sker omvälvande hela den svenska marknaden och det är den största och den mest omfattande turbulens som hittills har skett i TV-branschen. Sändningarna övergår från analoga till digitala och den nya tekniken innebär en rad förändringar för oss TV-tittare men även för de aktörer som finns på marknaden.

Det D'Aveni benämner "punkterat jämviktsläge" (*punctuated equilibrium*) innebär att en bransch är stabil under en längre tid för att sedan drabbas av omvälvande förändringar genom introduktion av en ny teknik på marknaden, eller andra faktorer. Vi anser att mönstret kan liknas med det som TV-branschen genomgår i och med digitaliseringen. Introduktionen av digital-TV har medfört stor turbulens på marknaden som en följd av den och förändringarna i branschen ger upphov till turbulens med kompetensförstöring som följd. Kompetens som byggts upp under årtal av analoga förhållanden i branschen får minskad betydelse, då digitaliseringen innebär nya förutsättningar som aktörerna måste anpassa sig efter. Denna anpassning tar sig uttryck av att aktörerna under en dynamisk period samlas bakom det som växer fram till att bli standard. TV-branschen karaktäriseras för närvarande av turbulens där standards ännu inte har vuxit fram på marknaden.

6.1.3 Utveckling av standards

Överlag har utvecklingen av digital-TV inte varit enligt förväntan. I marknätet har tillväxten på antalet abonnenter inte motsvarat de uppsatta målen och inte heller kabeloperatörerna har haft en tillfredställande tillväxt av digital-TV abonnenter. Satellitoperatören Viasat är den aktör som har varit mest framgångsrik att få sin abonnenter att övergå till digital-TV. Samtidigt menar andra bedömare att utvecklingen för digital-TV har gått i snabbare takt än vad många andra teknologier gjort¹⁵³. Vi har sett tecken på att branschen befinner sig i

¹⁵³ Peter Johnsson, personlig intervju, 2002-04-17

introduktionsfasen. Det är fortfarande i största grad *early adopters* som har införskaffat digitalboxar, framförallt i kabel- och marknätet. Det finns ännu ingen standardiserad digitalbox för alla tre plattformar och inga standarder för komplementära produkter. Vi ser problemet med livscykelteorin, vi anser att den inte är lämpad att applicera på en hel bransch. Vi har sett att de tre plattformarna kommit olika långt i utvecklingen, något som livscykeln inte visar vid en granskning av branschen som helhet. Vi ser flera skäl till hur branschen hittills har utvecklats som vi kommer att utveckla nedan.

Porter menar att det är framförallt den tekniska ovissheten om den nya tekniken, som innebär hinder för utvecklingen. Vi anser att den tekniska ovissheten om vilken av de tre tekniska plattformarna, som är den mest lämpade, är ett hinder för kunder att köpa de nya produkterna. Ovissheten hos kunderna om hur de tekniska plattformarna kommer att utveckla sina utbud av kanaler och tjänster bidrar till en ökad osäkerhet. Det faktum att Viasats utbud inte längre finns med i marknätet och att även TV4 hotar med att dra sig ur kan vara bidragande orsaker till att utvecklingen av just denna plattform hämmas. Statlig inblandning i marknätet bidrar även det till en viss osäkerhet hos kunderna, då politiska beslut kan komma att ändras vid ett regeringsskifte. Varningar har framförts att en regering som inte har samma inställning till public service kan äventyra marknätets utbyggnad. Det genomförs idag stora marknadsföringskampanjer bland aktörerna på marknaden för att övertyga kunden att deras teknik är den mest överlägsna. Marknätet framhäver kvaliteter som portabilitet och enkelhet samtidigt som kabel- och satellitoperatörer menar att de har ett överlägset program- och tjänsteutbud.

Ytterligare en faktor, som kan ha en hämmande effekt på utvecklingen av de tekniska plattformarna, kan vara avsaknaden av komplementära produkter och tjänster. De relativt utvecklade och komplicerade interaktiva tjänsterna kopplade till TV-programmen innebär för närvarande inget mervärde för kunden eller bidrar till att användarbasen utvecklas. Aktörerna i branschen visar inget intresse av att utveckla nya interaktiva tjänster med anledning av den bristande storleken på användarbasen samt att de är dyra att utveckla. Vi har sett flertal aktörer som inte anser det lönsamt att utveckla nya tjänster förrän användarbasen är tillräckligt stor. Avsaknaden av utvecklingen av komplementära tjänster kan fungera som ett hinder för hur användarbasen av digital-TV abonnenter utvecklas. Schilling menar att allt eftersom användarbasen för en teknologi ökar, uppstår en positiv feedback loop som innebär att teknologin utvecklas och komplementära produkter ytterligare tillkommer. Vi tycker oss se en situation där kunder inte anammar den nya teknologin, som delvis kan bero på bristen av utvecklade komplementära tjänster. Samtidigt visar aktörerna en ovillighet att utveckla dessa tjänster förrän det finns en tillräckligt stor användarbas.

Den mest uppenbara nackdelen med en övergång till digitala sändningar för konsumenterna är att det blir dyrt för dem att köpa en digitalbox som krävs för att omvandla de digitala signalerna till analoga för att passa TV:n, under förutsättning att boxarna inte subventioneras. För de tittare som inte är intresserade av fler kanaler eller interaktiva tjänster blir denna investering ointressant. För distributörerna är nackdelen initialt att det krävs kostsamma investeringar för att uppgradera näten för att distribuera digitala signaler. Detta är en kortsiktig nackdel då det på sikt medför lägre distributionskostnader för företagen.

6.1.4 Positiv feedback loop

De tre tekniska plattformarna bygger på olika teknologier. Det krävs särskilda digitalboxar för de enskilda plattformarna, då de inte är kompatibla med varandra. Undantaget är en ny digitalbox som möjliggör för kunder med parabol att ta emot både Viasats och CanalDigitals utbud. Aktörerna på marknaden försöker att knyta an abonnenter till respektive plattform och i synnerhet står kampen mellan satellitoperatörerna och marknätet. Konkurrensen består huvudsakligen av de hushåll som idag endast har tillgång till de tre kanalerna i det analoga marknätet. De två alternativen som finns för dessa hushåll är att antingen införskaffa en parabol för att kunna ta emot satellitsänd TV eller en digitalbox till marknätet.

För att påskynda utvecklingen av användarbasen menar Porter att företag eller staten kan subventionera en ny produkt. Viasat har använt sig en strategi där de har delat ut digitalboxar gratis till sina mest lönsamma abonnenter eller subventionerat boxar till de andra abonnenterna. På detta sätt har företaget lyckats få till stånd en snabb övergång till digitala sändningar, vilket inneburit att man nästan fullt ut kunnat avbryta sina analoga sändningar. SVT vill att även marknätet skall subventionera digitalboxar till blivande kunder, en utgift som staten och indirekt skattebetalarna skulle få betala. Genom att subventionera digitalboxar till hushållen är förhoppningen att marknätet skall få en stor användarbas och samtidigt öka penetrationstakten av digital-TV. Både kabel och satellitoperatörerna motsätter sig detta förslag då de menar att det uppstår en konkurrenssituation som kommer att missgynna dem. Det finns alternativ hur detta ska lösas, där ett är att kunden får en värdecheck som får bytas in till någon av de tre plattformarnas boxar. Det viktiga är att abonnenter så snabbt som möjligt börjar att övergå till digital-TV eftersom det är en kostsam samhällsekonomisk process med parallella sändningar.

Enligt Schilling ökar användarbasen i de olika tekniska plattformarna allteftersom kunder och leverantörer blir övertygade av den nya teknologins fördelar (fig. 25). En viktig bidragande aspekt till detta är de nätverkseffekter som uppstår då antalet användare ökar, som i sin tur ökar kundvärdet. En dimension av nätverkseffekterna är kompatibiliteten mellan produkterna som bidrar till att kundvärdet ökar. Det faktum att digitalboxarna inte är kompatibla med varandra kan betyda att det potentiella kundvärdet inte utnyttjas fullt ut. Det har tagits initiativ till att utveckla en gemensam digitalbox som kan hantera samtliga distributionsformer, men engagemanget från de inblandade aktörerna har varit bristande, då det pågår en kamp om abonnenterna mellan distributionsformerna.

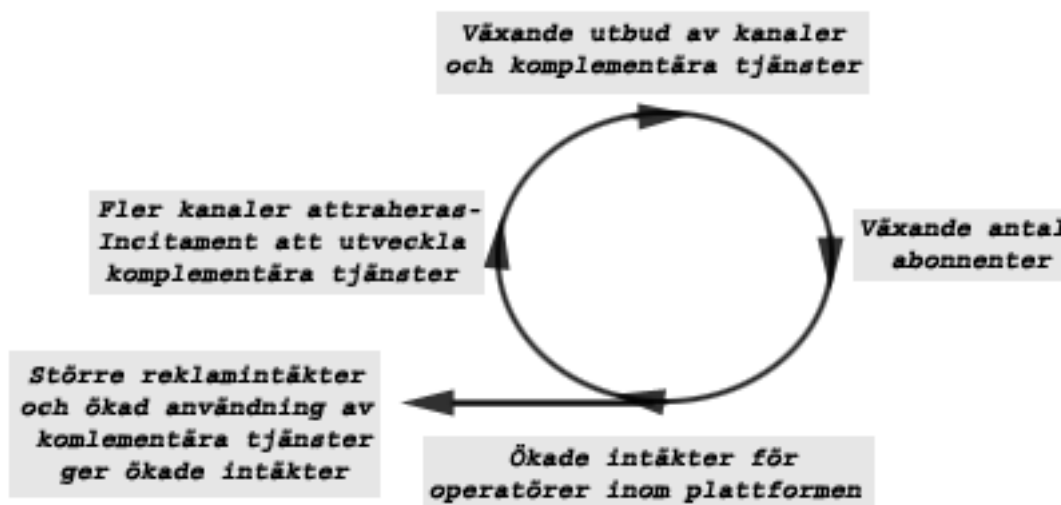


Fig. 25 Den positiva feedbackspiralen för aktörer inom de tre distributionsplattformarna, egen konstruktion.

Schilling menar även att signaleffekterna är av betydelse för att öka penetrationen av en teknologi. Signaleffekterna är för närvarande inte särskilt stark med tanke på att användarna är få. Till största delen är det *early adopters* som har anammat digital-TV, andra potentiella kunder väntar på att tekniken blir mer användarvänlig. En parallell kan göras med utvecklingen av Internet, antalet som surfat på Internet tog inte fart förrän det utvecklades webbläsare som folk kunde använda. Med tiden utvecklades två webbläsare, Microsoft Explorer och Netscape Navigator, vilket öppnade för ett ökat användande av Internet. Idag uppfattas tekniken som alltför komplex och svårhanterlig. Antalet abonnenter avger signaler till andra kunder om att tekniken fungerar väl och kan innebära att ytterligare abonnenter tillkommer. Vi anser att Viasats stora användarbas även kan attrahera ytterligare abonnenter, men även nya programbolag som betalar för att finnas med i deras programpaket, framför andra sändningsoperatörers kanalpaket. Samtidigt kan den låga tillväxten av abonnenter i marknätet sända ut negativa signaler, som kan innebära att denna plattform framstår som mindre attraktiv än kabel och satellit. Detta har en negativ effekt på både kunder och leverantörer.

Standardiseringsprocessen inom digital-TV området syftar inte till vilken av de tre plattformarna som kommer att utvecklas till en standard utan de bedömare vi talat med anser att de tre kommer att samexistera under en överskådlig framtid. Det standardiseringen rör är hur de interaktiva applikationerna skall utformas för att kunna fungera i alla tre tekniska plattformar samt hur de skall bli enkla för tittarna att använda. Utan en standard för dessa applikationer begränsas användarbasen till de abonnenter i respektive plattform. Utvecklas en standard för samtliga plattformar blir användarbasen större då alla digital-TV användare omfattas. EU är i en process att arbeta fram en standard, men samtidigt är aktörerna i branschen inne i en turbulent period där de snabbt försöker samlas bakom en gemensam standard. Enligt D'Aveni försöker företag i en bransch med detta mönster snabbt uppnå stabilitet genom att finna en gemensam standard. En stabilitet kan inte uppnås innan en standard av interaktiva applikationer och digitalboxar har växt fram.

6.2 Affärsmodeller och effekt / påverkan

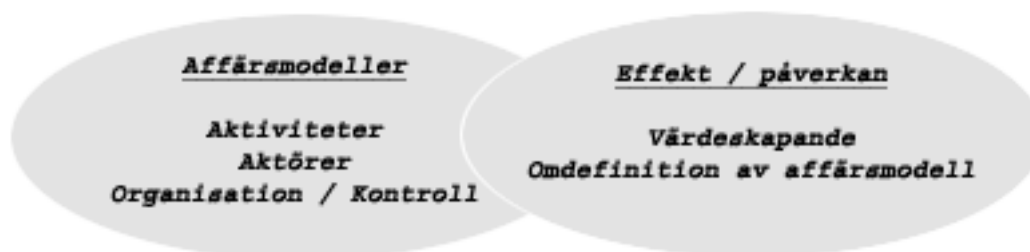


Fig. 26 Affärsmodeller och effekt påverkan

Vårt empiriska material visar att aktörer inom de tre tekniska plattformarna arbetar under skilda förutsättningar, vilket också avspeglar sig i utformningen av deras affärsmodeller. Mot denna bakgrund ansågs det vara nödvändigt att göra en analys av de tre olika plattformarna

och aktörernas respektive affärsmodeller för att kunna förklara hur de påverkas av den tekniska utvecklingen och hur de kan komma att förändras. Begreppen i respektive del av modellen kommer att analyseras om vart annat och inte delas upp i ytterligare delar. Anledningen till detta är att begrepp och teorier är kopplade till varandra för att kunna genomföra en helhetsanalys.

6.2.1 Marknätet

I marknätet råder speciella förhållanden med tanke på att det till stor del är politiska drivkrafter som ligger bakom utbyggnaden. Ett politiskt beslut togs 1995 att utreda frågan om en övergång till digitala sändningar i marknätet och själva teknikskiftet påbörjades 1999. I marknätet finns det under analoga förhållanden tre huvudsakliga aktiviteter. En är produktion av innehåll i form av program och filmer. Ytterligare en aktivitet är att sammansätta själva programtablan (sändningsoperatören), som avgör vilket innehåll i form av kanaler och program, som skall distribueras till tittarna och hur det skall presenteras. Vidare är distributionen en aktivitet där innehållet sänds ut till tittarna.

Värdekonstellationen i marknätet är fragmenterad, då det inte finns någon aktör som kontrollerar mer än en aktivitet. Politiska krafter ligger bakom utformningen med anledning av att inga kommersiella intressen anses kunna verka objektivt och man vill inte gynna någon enskild aktör. De enskilda aktörerna har speciell status i marknätet. SVT kan liknas vid en stiftelse utan några vinstintressen och med åtagande från regeringen att producera public service program¹⁵⁴. Distributören Teracom är helstatligt och har till uppgift att garantera att 99 procent av de svenska hushållen nås av det innehåll som SVT och TV4 erbjuder kunden. TV4 verkar som enda kommersiella kanal i det analoga marknätet. Det framgår att staten och politiker är en betydelsefull aktör i värdekonstellationen. Inte i egenskap av en värdeskapande faktor utan en faktor som i högsta grad påverkar de andra aktörerna i värdekonstellationen, framförallt deras förutsättningar att skapa värde.

I och med en digitalisering av marknätet har det uppstått ytterligare en aktivitet i värdekonstellationen, sändningsoperatören. Under analoga förhållanden är varje tittare anonym för programföretagen. Med digital-TV kräver digitalboxen ett abonnemang, vilket medför att sändningsoperatören får information om kunden. Abonnenterna blir genom detta inte längre anonyma och starkare kopplingar uppstår mellan abonnenterna och programbolagen. Sändningsoperatören anses vara en viktig aktivitet, då den administrerar samtliga abonnemang samt tillhandahåller EPG:n, vilken presenterar utbudet av kanaler i marknätet. För att alla programbolagens utbud skall presenteras på ett objektivt sätt anses denna funktion inte kunna kontrolleras av kommersiella intressen. Från statligt håll har det betonats att det är viktigt att denna aktivitet är och förblir under statlig kontroll för att erbjuda lika villkor för samtliga aktörer i marknätet. Denna struktur av aktörer inom marknätet innebär att staten blir den dominerande aktören. Med en byråkratisk kontrollmekanism är statens ambition att kunna styra utvecklingen i marknätet och vidare blir en dominerande faktor i hela branschens utveckling. Priset kan bli högt för att behålla denna kontroll. Teracom har redan gjort stora förluster i dess mål att nå hushållen med digitala sändningar. Det har framförts kritik mot denna statliga kontroll och röster har höjts för att det skulle kunna vara en privat aktör som hade hand om aktiviteterna.

¹⁵⁴ Jan-Åke Åkesson, SVT, personlig intervju, 2002-04-19

6.2.1.1 Implikationer för aktörerna i marknätet

Samarbetet mellan aktörerna i marknätet har sedan digitaliseringen blivit allt viktigare. Ur ett strategiskt perspektiv ligger det i aktörernas intresse att så många kanaler som möjligt finns med i utbudet för att marknätet ska bli ett intressant alternativ för tittarna. TV4 har, som tidigare nämnts, hotat med att hoppa av marknätet på grund av tvisten angående koncessionsavgifterna. SVT har insett hur värdefullt det är att TV4 finns med i detta utbud och arbetar därför med att försöka få kanalen att bli kvar. Utan TV4 skulle inte marknätet kunna konkurrera med de andra två distributionsplattformerna. TV3 finns inte med i marknätet efter tvister med Radio- och Televerket som utfärdar sändningstillstånden och detta minskar onekligen marknätets attraktivitet för tittarna. Om inte heller TV4 skulle finnas med, skulle det innebära stora förluster för inblandade aktörer i marknätet. SVT skulle inte ensam klara av att stå för de stora kostnaderna som de parallella sändningarna medför. Ovan nämnda faktorer anser vi stärker de relationer som finns mellan aktörerna i marknätet. Endast genom att samarbeta kan de göra marknätet till ett attraktivt alternativ för tittarna och på så sätt skapa förutsättningar för en ökning av marknadsandelar och ett framtida värdeskapande. Även relationerna mellan programföretaget och tjänsteutvecklaren är viktiga. Även om tjänsteutvecklaren tar fram bra interaktiva applikationer, är det inte givet att programföretaget vill koppla det till sina program eller att de begär för mycket för att göra detta.

Även tittarens betydelse som värdeskapande faktor har ökat i värdekonstellationen. Interaktiviteten skapar förutsättningar för att relationerna mellan tittare och programbolag skall bli starkare. Tidigare sändes endast signaler ut från programföretaget via en distributör till tittarna och därefter tog kontakten slut. Vid introduktionen av digital-TV registrerar sig tittaren vid köpet av en digitalbox och information lämnas till sändningsoperatören om vilka programpaket tittaren vill abonnera på. Samtidigt finns möjligheter till att kommunicera med sändningsoperatören och programbolaget via sin digitalbox. Tittaren kan medverka i program, välja vilka kameravinklar som visas under en fotbollsmatch eller påverka på annat sätt, vilket gör tittaren blir till en medproducent av innehållet. Normann menar att den teknologiska utvecklingen underlättar att skapa nya och starka relationer mellan aktörer i värdekonstellationer, något vi anser sker som en följd av digitaliseringen. Tittaren betraktas som en medproducent och ingår i värdekonstellationen där interaktiviteten gör det möjligt för tittaren att delta i det totala värdeskapandet i konstellationen.

De två programbolagen SVT och TV4, som under den analoga tekniken har varit relativt skyddade inom plattformen, har nu fått ytterligare ett antal konkurrenter. De sträcker sig nu till att omfatta alla programbolag som sänder i marknätet. Det har således skett en tillökning av aktörer i värdekonstellationen och nya relationer mellan dessa har bildats i aktörernas ambition att skapa värde. SVT och TV4 inser att deras intäktsmöjligheter kommer att förändras då konkurrensen kommer att tillta. Det anses inte vara troligt att det i framtiden kommer att finnas en TV-avgift som betalas vid innehav av en TV som idag, utan abonnemangsavgiften kommer att kopplas till digitalboxen¹⁵⁵.

Det finns redan tecken som pekar på att nuvarande modell inte fungerar, till exempel det faktum att det går att se på TV via datorn som inte omfattas av TV-avgiften. För TV4 innebär en digitalisering att deras monopol på reklamfinansierad TV i marknätet kommer att försvinna. Inträdet av nya aktörer som sänder reklam innebär att programbolaget måste finna

¹⁵⁵ Jan-Åke Åkesson, personlig intervju, 2002-04-19

nya intäktsmöjligheter för att kompensera minskade reklamintäkter i framtiden. Utgifterna minskar dock för programföretagen; de betalar en avgift till Teracom för att sända ut signaler och kostnaderna förväntas halveras då övergången till digitala sändningar är genomförd. Som en följd av kontrollstrukturen i marknätet, där statliga intressen kontrollerar distribution och sändningsoperatör, anser aktörerna medföra en ineffektivitet som skulle kunna minskas om aktiviteterna istället utfördes av en privat aktör. Minskningen av distributionskostnaderna kommer troligtvis inte att komma programbolaget SVT till godo, med tanke på att det är staten som varje år fördelar medel till företaget.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att aktörerna i marknätet påverkas mycket av de externa förändringarna i branschen. Digitaliseringen ger upphov till en ny aktivitet i värdekonstellationen, sändningsoperatören. Värdeskapande förflyttas i hög grad till denna aktivitet framförallt då det är denna aktör som administrerar abonnemang och bestämmer hur program och interaktiva applikationer skall presenteras. Därmed bildas starka relationer till tittarna. Vidare är en del av värdeskapandet på väg att flyttas över till tittaren med anledning av interaktiviteten. Tittaren kan i allt större utsträckning själv bestämma utbudet i TV:n och bestämma allt mer hur innehållet skall presenteras och tidpunkten då han/hon vill ta del av det. Det innebär att tittaren får en större roll i värdekonstellationen som i sin tur bidrar till att värdeskapandet får en ny omfattning.

6.2.1.2 Förflyttning av värdeskapandet

Det är viktigt att företagen tar hänsyn till tittarna och anpassar sig efter deras preferenser för att fortsättningsvis kunna skapa värde. Även om tekniken medför att nya tjänster kan erbjudas innebär det inte kundernas preferenser har förändrats. Aktörerna kan anse att de har utvecklat produkter och tjänster som kommer att ge kunden ett mervärde, samtidigt som kundens preferenser inte har förändrats. Ytterligare programbolag gör även sitt intåg i marknätet, vilket innebär förändrade förutsättningar för framförallt TV4 att generera intäkter. Med flera aktörer som har tillstånd att sända reklam i marknätet minskar den makt TV4 har haft över annonsörer, då de nu kan vända sig till andra programbolag. Samtidigt kan framväxten av fler betal-TV tjänster innebära att tittarna väljer bort reklamfinansierade kanaler i större utsträckning vilket på sikt kan leda till minskade intäkter för annonsörerna.

Ovan nämnda faktorer får ett antal implikationer för värdeskapandet i värdekonstellationen. Förändringarna medför att värdet förflyttar sig i branschen och kan liknas det mönster Slywotzky har identifierat som *conventional selling to high-end solutions*. Det innebär att kunder efterfrågar starkare relationer med företag och ett alltmer omfattande serviceutbud. Ett ökat serviceutbud kan erbjudas i form av fler kanaler och interaktiva tjänster kopplade till programmen. Som en konsekvens av interaktiviteten ökar kraven från tittarna på bättre innehåll och starkare relationer med programföretagen.

De nya möjligheterna att påverka innehållet gör att resultatet blir att tittarna vill göra det i större utsträckning. Värde skapas genom att erbjuda kunden ett större utbud av kanaler i programpaket som tittaren själv kan komponera ihop i större utsträckning. Detta kan göras främst genom att erbjuda olika typer av kanalpaket, men även att erbjuda tittarna *pay-per-view* program. Vi anser att det liknar outsourcing i vissa funktioner till kunden. Det ger kunden ett ökat värde att själv kunna anpassa utbudet i sin TV i större utsträckning än tidigare, det Normann kallar *enabling*. Denna typ av omstrukturering av aktiviteter från

programföretaget till tittaren är ett exempel på Normanns resonemang. Det betyder att företaget gör det möjligt för kunden att själv utföra vissa aktiviteter, som inte var möjligt tidigare. Som en följd av minskningen av transaktionskostnaderna ökar effektiviteten vilket gör det möjligt att skapa nya kopplingar mellan aktörerna i värdekonstellationen, i detta fallet mellan programföretaget och tittaren.

Det är inte enbart positiva aspekter med en digitaliseringen av marknätet. Det har varit en kostsam process och det kommer att kosta ytterligare miljarder att bygga ut de sista procenten för att nå alla svenska hushåll. Det kommer att ta tid innan det blir möjligt att släcka ned det analoga nätet och de parallella sändningarna utgör en stor kostnad för samhället. Det är inte bara utbyggnaden av nätet som tar tid utan utvecklingen hämmas även av de politiska beslut som tar tid att genomföra.

6.2.2 Satellit

De två aktörerna inom satellitplattformen är Viasat och CanalDigital. Viasat ingår i MTG koncernen, där både programföretag, distributör och sändningsoperatören ingår. Programföretagen inom MTG koncernen är TV3, ZTV, TV1000 och dessa kanaler paketeras tillsammans med andra kanaler av sändningsoperatören Viasat, som även ansvarar för utsändning av innehållet till abonnenterna. I egenskap av sändningsoperatör administrerar även Viasat abonnemangen och tillhandahåller EPG:n.

CanalDigital kontrollerar två aktiviteter, distributör och sändningsoperatör. Företaget köper in innehåll i form av program, filmer och sportevenemang och paketerar detta i paket som säljs till abonnenterna. Det är genom abonnemang och betal-TV kanaler som de genererar intäkter och det kommer inte förändras när sändningarna digitaliseras. De fokuserar på att få lojala abonnenter och för att kunna behålla denna kundlojalitet har de outsourcat sin kundservice till en extern aktör som de anser kan erbjuda en bättre service. Det innebär att CanalDigital kan fokusera på sin kärnkompetens och därmed erbjuda ett bättre kanalutbud och ett konkurrenskraftigt *pay-per-view* utbud. Det kan dras paralleller till Hagel & Singers resonemang om *unboundling* vilket innebär att företag fokuserar på sin kärnkompetens och låter externa aktörer ta hand om övriga aktiviteter för att kunna erbjuda kunden den bästa helhetslösningen.

Skillnaden som finns mellan de två satellitoperatörerna är integrationen av aktiviteterna. CanalDigital har vissa fördelar då det inte uppstår några obekväma konkurrenssituationer som det kan göra om alla led är integrerade inom företaget. Nackdelen är att CanalDigital inte kan utnyttja *cross-promotion*, något som Viasat kan använda sig av. *Cross-promotion* innebär att Viasat kan marknadsföras i till exempel Metro, TV3 eller Radio RIX, samtliga inom MTG koncernen. En fördel som minskar deras marknadsföringskostnader.

MTG är den medieaktör på den svenska marknaden som är bredast vertikalt integrerad. Koncernen kontrollerar samtliga aktiviteter, från produktionen av program till det att innehållet distribueras till kunden. Viasat genererar intäkter via reklamförsäljning samt på att sälja abonnemang men även i viss utsträckning genereras intäkter från andra programbolag som betalar för att finnas med i de kanalpaket som Viasat erbjuder.

Viasat har nästan helt övergått till digitala sändningar, vilket har inneburit ett antal förändringar för företaget. Den största förändringen är den minskade kostnaden för att distribuera innehållet till abonnenterna samtidigt som fler kanaler kan sändas. Vi tolkar MTG:s val att integrera vertikalt till det som Williamson kallar en typ av strategiskt handlande. Genom att vara vertikalt integrerade kan MTG framhäva sina egna kanaler i erbjudandet till tittare och vi tolkar detta som en strategisk handling. Övriga kanaler får inte lika mycket utrymme att synas vare sig i reklamen eller i EPG:n. När det diskuteras om fördelarna som en digitaliseringen medför är det framförallt minskade kostnader för företagen men kommer det även innebära minskade kostnader för kunderna.

6.2.2.1 Vertikal integration

Genom att kontrollera olika aktiviteter i värdekonstellationen kan företaget inta en dominerande ställning i branschen och påverka branschens spelregler. D'Aveni menar att hyperkonkurrens innebär att aktörer kan omdefiniera spelreglerna på marknaden istället för att konkurrera med andra företag på deras villkor. Exempel på detta kan vara hur Viasat etablerade sig i England från början för att kringgå gällande lagstiftning om reklam i TV. I dagsläget anser bedömaren, framförallt SVT, att EPG:n som Viasat kontrollerar, är ett verktyg för att förändra spelreglerna genom att företaget kan favorisera de kanaler som ingår i MTG koncernen. Fördelen med att vara vertikalt integrerad i branschen är att hela kostnadsminskningen kopplad till distributionen av TV-signaler kommer Viasat till godo. Andra programbolag som betalar för att finnas med i Viasats utbud kommer inte att få ta del av denna kostnadsminskning vilket betyder ökade marginaler för Viasat. Vidare kan Viasat fördela kostnaderna för att utveckla interaktiva applikationer på flera programbolag, som finns inom MTG koncernen.

Visserligen kan Viasat ensamt få åtnjuta fördelen med den kostnadsminskning som uppstår som en följd av den vertikala integreringen men det har även sitt pris. Integreringen innebär stora fasta kostnader för Viasat och MTG och de olika aktiviteterna är beroende av varandra. Programbolagen i koncernen är beroende av Viasat som distributör och sändningsoperatör. Svängningar i branschen kan påverka de interna aktiviteterna och istället för att minska företagsrisken kan den öka. Vidare menar Ouchi att den byråkratiska kontrollmekanism som behövs vid vertikal integration är kostsam. Ett mindre kostsamt alternativ är att outsourca aktiviteterna och låta marknaden fungera som kontrollmekanism.

Andra nackdelar som en vertikal integration medför är höga kostnader för teknisk utveckling då det vertikalt integrerade företaget avskärmas från flödet av teknologi från leverantörer eller kunder. Viasat utvecklar själv sina interaktiva applikationer och detta utgör en stor kostnad i och med att tjänsterna är dyra att utveckla. Genom att utveckla de interaktiva applikationerna själv kan intäkterna från dem låsas in i koncernen men det medför även risker. Om Viasat utvecklar en egen standard på sina interaktiva applikationer går de inte att sälja till aktörer verksamma inom andra plattformar, då de inte fungerar där. I förlängningen kan det leda till att övriga aktörer utvecklar en gemensam standard för sina applikationer som gör att Viasats applikationer endast går att använda inom deras plattform. Med tanke på hur kostsamt det är att utveckla interaktiva tjänster måste användarbasen vara stor, vilket den inte blir om den begränsas till en plattform och således kan Viasat inte dra nytta av sin standard.

Vidare beroende på hur konkurrenskraftiga aktörerna i värdekedjan är kan företagets framtida utveckling komma att påverkas. Om någon aktör visar negativt resultat medför det stora konsekvenser för hela koncernen. Ett exempel är att om Viasat inte lyckas attrahera abonnenter till plattformen påverkas programbolagen som en följd av minskad publik vilket kan resultera i minskade reklamintäkter. Vi anser dock att Viasat och MTG även har en fördel gentemot andra aktörer på grund av den utbredda vertikala integreringen av flera skäl. De interaktiva tjänsterna som utvecklas kan kopplas till programmen utan att det finns risk för att programföretaget skulle ta för mycket betalt för tjänsten. I och med att aktiviteterna finns inom samma koncern har vi sett att samarbetet för att utveckla interaktiva tjänster sträcker sig från programbolaget till sändningsoperatören.

6.2.2.2 Implikationer för satellitaktörerna

Relationerna mellan aktörerna i satellitplattformen anser vi kommer att stärkas som en följd av digitaliseringen av branschen. Marknätets övergång till digitala sändningar öppnar upp nya möjligheter för programbolag att sända i andra plattformar, såsom Kanal5, MTV och CNN, som betalar för att finnas med i sändningsoperatörers programpaket. Viasats makt gentemot dessa programbolag minskar som en följd av ett nytt distributionsalternativ uppstått för programbolagen. Vi ser tecken på att Viasat – för att förhindra att programbolagen söker sig till andra distributionsplattformar – försöker stärka sina relationer med dem i form av mer förmånliga distributionsavtal.

Vi har sett att värdeskapandet inom satellitoperatörernas värdekonstellationer har förändrats under introduktionen av digital-TV. Den befintliga modellen, där intäkter genereras genom abonnemangsavgifter och reklam håller delvis på att förändras. Satellitoperatörerna anser att i framtiden kommer de interaktiva tjänsterna utgöra en allt större del av intäkterna. Först och främst anser de att en viss form av interaktiva tjänster kommer att öka, främst i form av *pay-per-view* innehåll. Operatören möjliggör för tittaren att själv bestämma sitt utbud (*enable*) genom att erbjuda filmer och idrottsevenemang som tittaren själv kan bestämma när och hur han/hon vill se det. Mer avancerade interaktiva applikationer anses ligga längre fram i tiden och idag utvecklas få interaktiva tjänster som en följd av den långsamma utvecklingen av användarbasen. Värdet förflyttas över till kunden, i form av *enabling* men samtidigt tycker vi oss se en värdeförflyttning över till programbolag som har ökade möjligheter att nå ut till tittarna i form av att välja alternativa distributionsplattformar, till exempel marknätet.

Interaktiva tjänster, som vadslagning kopplade till sportevenemang, anses ha mycket hög potential för att generera intäkter i framtiden. Satellitoperatören SKY i England har redan bevisat att det finns stora möjligheter med dessa typer av tjänster. Viasat utvecklar för närvarande endast relativt enkla interaktiva tjänster och små medel sätts av för denna utveckling. Det är idag inte tillåtet att spela via andra ombud än Svenska Spel och ATG och en förändring av gällande lagstiftning kräver ett politiskt beslut vilket kan dröja.

Sammanfattningsvis tycker vi oss se en risk i denna utveckling för satellitoperatörerna som liknar det mönster som Slywotzky kallar *from integration to specialization*. Företag som är vertikalt integrerade riskerar ofta att försumma kanaliserade medel till att utveckla aktiviteter som är under framväxt och som i framtiden kan bli värdeskapande. Det faktum att Viasat inom MTG är vertikalt integrerat anser vi bidrar till att det föreligger en risk att medel inte kanaliseras till de aktiviteter med potential för framtida värdeskapande. Konsekvensen av

detta kan bli att aktörer som är specialiserade inom detta område får ett försprång över vertikalt integrerade aktörer som MTG med Viasat, som inte investerar inom rätt område. Detta är i synnerhet viktigt med tanke på att en standard för interaktiva applikationer ännu inte är fastställd, varför det är viktigt att investera i utvecklingen av dessa tjänster för att kunna påverka den utvecklingen.

Vårt empiriska material tyder på att det är ganska osannolikt att Viasat skulle brytas ut ur koncernen för att fokusera på en aktivitet i ett led att undvika ovan nämnda risk. De anser själva att deras fördelar överstiger nackdelarna. De största fördelarna är att kunna framhäva sitt eget utbud och låsa in intäkter i den egna koncernen. Ett exempel på detta är att hela kostnadsminskningen, som digitala sändningar medför, stannar inom koncernen. Hagel & Singers och Normanns resonemang om att företag, som en följd av teknologisk utveckling måste dela upp sina aktiviteter för att kunna vara värdeskapande, tror vi inte är aktuellt beträffande Viasat. Anledningen till den befintliga vertikala integrationen är att det medför att Viasat kan åtnjuta ett antal fördelar genom att ha starka relationer med övriga aktörer i värdekonstellationen, som TV3 till exempel. De starka relationerna anser vi vara en konsekvens av att de finns inom samma koncern, där den vertikala integrationen bidrar med att minska kostnaderna för kontroll av transaktionerna mellan aktörerna. Samtidigt ökar det Viasats förhandlingsmakt gentemot andra utomstående aktörer i värdekonstellationen, som andra enskilda programbolag till exempel. Digitaliseringen till största del innebära en kostnadsminskning som inte leder till förändringar i organisationen¹⁵⁶.

Vidare medför en vertikal integrering kostnader i samband med den byråkratiska kontrollmekanism som behövs, som anses vara större än om marknaden används som kontrollmekanism. Transaktionerna mellan programbolaget, sändningsoperatören och tittarna genomförs regelbundet på digital-TV marknaden, som präglas av viss osäkerhet med tanke på att den är under utveckling. Dessa faktorer anser vi motiverar att Viasat ingår i en vertikalt integrerad koncern som medför minskade transaktionskostnader för parterna. Även det faktum att det finns ett begränsat antal aktörer på marknaden bidrar till valet av denna organisation.

6.2.3 Kabelnätet

Av de runt 70 kabeloperatörer verksamma i Sverige är ComHem den största med sina 1,3 miljoner abonnenter, varav 125 000 har tillgång till digital-TV. Kabeloperatören kontrollerar två aktiviteter, sändningsoperatör och distributör. ComHem sammansätter således ett paket av olika kanaler som hushållen abonnerar på och innehållet distribueras via det kabelnät som ComHem äger. Programföretag betalar ComHem för att finnas med i utbudet och samtidigt tar man ut en abonnemangsavgift som ofta är inkluderad i hyran. ComHem har i princip slutat bygga ut sitt kabelnät och fokuserar idag på att underhålla den befintliga kundstocken av anslutna hushåll.

Trots att ComHem var först ut med att påbörja digitala sändningar har tillströmningen av abonnenter varit den långsammaste av de tre plattformarna. Anledningen till den svaga tillväxten är att mervärdet vid en övergång till digitala sändningar inte är så stort, då abonnenterna redan har tillgång till många kanaler. Vidare är det problematiskt för ComHem att företaget traditionellt betraktat sina kunder som hyresvärdar och bostadsrättsföreningar,

¹⁵⁶ Marcus Schelin, telefonintervju 2002-04-29

och inte privatpersoner. Digital-TV medför att operatören måste gå över till att betrakta kunderna som enskilda individer.

Den nya tekniken förändrar förutsättningarna för både ComHem och dess abonnenter. Först och främst innebär en digitalisering kostnadsminskning för distributionen av signaler i likhet med de övriga plattformarna. Kabel sänder liksom marknätet parallella sändningar vilket är kostsamt. Utvecklingen går även mot att tittarna kan beställa innehåll direkt från programproducenterna och behöver således inte gå via kanalerna som erbjuds i de av sändningsoperatören erbjudna paket. En parallell kan även här dras till, det av Slywotzky identifierade mönstret, *from conventional selling to high-end solutions*. De konventionella försäljningsstrukturerna i branschen påverkas i och med att tittaren kan förbigå kanalen och komponera ihop sin egna programtablå. Genom att beställa innehåll i form av program och filmer direkt från producenten, kan kunden på sikt göra själva kanalen överflödig (fig. 27). Något vi av flera anledningar inte tror ligger inom den närmsta framtiden.

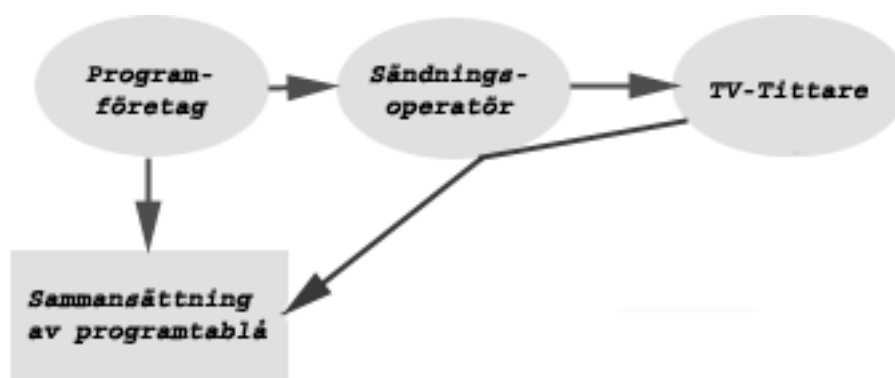


Fig. 27 Tittaren kan själv komponera innehållet till en egen "kanal", egen konstruktion

Det handlar först och främst om att tittarnas vanor måste förändras, både av sig självt men även med hjälp av aktörerna i branschen. TV anses vara ett passivt medium, tittarna vill idag bli presenterade med ett utbud och inte aktivt skapa det själv. Vi anser att det kommer att ta lång tid för tittarnas vanor att förändras och få dem att fullt ut skapa sitt egna innehåll. Processen har visserligen börjat, i form av att erbjuda *pay-per-view* tjänster, men idag handlar det inte om program utan om enstaka filmer eller andra speciella evenemang som kan beställas hem. Vi anser att det fortfarande är en lång bit kvar innan detta sträcker sig till att omfatta allt innehåll som tittaren tar del av. Vidare anser vi att det även finns anledning att tro en stor del av tittare inte kommer att vara intresserade att påverka programutbudet i denna utsträckning. Faktumet kvarstår dock att möjligheten är under framväxt och att kundernas preferenser håller på att förändras. Tittare blir allt mer intresserade av att kunna påverka utbudet i större utsträckning än tidigare. I likhet med de andra plattformarna blir tittaren en aktör som kan utföra aktiviteter i en utsträckning som inte var möjligt tidigare, det vill säga det Normann benämner *enabling*. Företagen möjliggör för tittaren att bli en värdeskapande faktor i värdekonstellationen.

För ComHem blir utmaningen att erbjuda kunden kanaler med bra utbud samtidigt som man måste erbjuda kunden ett bra urval av *pay-per-view* tjänster, men även att utveckla andra interaktiva applikationer som kan kopplas till programmen. Det är dessa interaktiva

möjligheter med betal-TV som, tillsammans med abonnemangavgifter, även i framtiden kommer att utgöra den största inkomstkällan för kabelbolagen. Funktionen som sändningsoperatör kommer även i fortsättningen att vara viktig, då det blir viktigt att erbjuda ett bra innehåll i kanalpaketen för att kunderna skall fortsätta att vara abonnenter hos dem. Aktivitetens roll kan komma att få en ökad betydelse eftersom allt fler interaktiva applikationer läggs till i utbudet, vilket sändningsoperatören tillhandahåller.

Tittaren bidrar även i denna plattform i allt större grad till värdeskapandet i konstellationen. Det är viktigt att ComHem förstår i vilken utsträckning tittaren är medproducent för att kunna anpassa sig efter denna förändring. Tittaren blir således inte en aktör som endast innehållet distribueras till utan även en aktör som bidrar till själva produktionen. Relationerna mellan aktörerna blir en allt viktigare faktor i värdekonstellationen. TV4 har inlett ett strategiskt samarbete med Telia för att utveckla distribution och innehåll av interaktiva TV-annonser. ComHem förbereder även distribution av TV4 sändningar i kabelnätet vilket kan stärka signaleffekten för denna distributionsform.¹⁵⁷

Sammanfattningsvis tyder mycket på att förändringarna kopplade till digitaliseringen i kabelnätet blir den minst dramatiska av de tre plattformarna. Kabelabbonenter är starkt knutna till respektive leverantör i och med att fastigheten de bor är ansluten till ett kabelnät. En omvälvande förändring är den, som tidigare nämnts, att tekniken skapar möjligheter för tittaren att i större utsträckning skapa innehållet själv i sin TV. Digitaliseringen medför att värdekonstellationen blir alltmer komplex som en följd av att det blir möjligt att skapa nya relationer och kopplingar mellan aktörer. En av dessa nya kopplingar mellan aktörerna, som kan skapas, är den mellan tittaren och programföretaget. Tekniken möjliggör för tittaren att själv sätta samman sin egna programtablåer genom att tittaren själv beställer hem innehåll istället för att abonnera på kanaler med färdigt innehåll. Vi vill tillägga att vi anser att det ligger i framtiden att tittare fullt ut utför detta helt själva men att det redan i viss utsträckning utträttas idag i form av *pay-per-view*.

¹⁵⁷ www.digitalforum.com 2002-05-17

7 Slutsatser

I detta avsnitt sammanfattar vi de resultat vi kommit fram till i vår analys. Vidare diskuterar vi relevansen av vår modell för att avgöra om den var sammansatt på ett bra sätt.

Vi har i detta arbete gjort en ansats till en teoretisk analysmodell. Syftet med att konstruera analysmodellen var att använda den som ett verktyg för att försöka förklara hur affärsmodeller påverkas av externa förändringar i branschen och vilka tänkbara effekter det ger. Modellen byggdes i tre komponenter, en del som förklarar hur branscher utvecklas och förändras, en förklarar logiken till hur affärsmodeller är uppbyggda och den sista delen hur affärsmodeller kan påverkas av förändringarna i branschen. Genom att tillämpa modellen på en bransch var ambitionen att se hur vår ansats kunde förbättras och utvecklas.

7.1 Modellens relevans

Vid en återblick på analysen framgår det att vår modell har lyckats förklara ett antal fenomen som är relaterade till utvecklingen av branschen. Genom att se på vår första del av modellen, framgår det att branschen kännetecknas av det tillstånd som D’Aveni kallar punkterat jämviktsläge. Branschen befinner sig i en turbulent period där aktörerna strävar efter att finna en standard för att marknaden åter skall inträda i en stabil period. Vidare har Schillings teori förklarat hur en positiv feedback loop kan uppnås i branschen. Genom att användarbasen växer ökar incitament att investera i utvecklingen av komplementära tjänster vilket attraherar ytterligare digital-TV abonnenter. Vi har i vår modell sett exempel på hur Porter menar att användarbasen kan ökas genom att subventionera produkter, som Viasats åtgärd att skänka digitalboxar till sina kunder. Porter och Schilling anser vi ha bidragit en förklaring till hur företag på marknaden försöker skapa en stabilitet på marknaden genom etablerandet av standards.

Vad gäller affärsmodeller har vår modell förklarat hur företag har valt att organisera sina aktiviteter. Vi har sett hur Viasat är vertikalt integrerade och vilka för- och nackdelar som det för med sig. Motiven bakom deras val av organisation är flera, strategiska motiv men även för att minska transaktionskostnader för att genomföra transaktioner mellan aktiviteter. Vi har även sett att valet av organisering av aktiviteter präglas av politiska intressen, som i marknätet. Det har även blivit uppenbart att värdekedjan enligt Porter behöver utvecklas som en följd av att företaget måste ta hänsyn till andra aktörer i företagets omvärld. Dessa påverkar värdeskapandet i hög grad och således blir det relevant att se det hela som en konstellation av aktörer som bidrar till det totala värdeskapandet. Modellen visar att som en följd av teknisk utveckling blir vissa aktörer, till exempel kunden, en allt viktigare bidragande faktor i värdekonstellationen.

Vidare har modellen förklarat hur värdeskapandet kan komma att förflyttats i värdekonstellationen. I fenomenet *value migration* har vi sett hur värdeskapandet är på väg att förflyttas, framförallt till tittaren som kan påverka utbudet i större utsträckning. Vidare har vi sett hur värdeskapandet förändras hos aktörerna i branschen och vilka anledningarna som

ligger bakom detta. Vidare har vår modell hjälpt oss att dra paralleller mellan det som sker inom TV-branschen och mönster av *value migration* som innefattats i modellen. Av dessa mönster kan vi konstatera vilka risker som föreligger och hur aktörer kan utveckla sina affärsmodeller för att besvara de förändringar som uppstått.

Sammantaget anser vi att vår modell har visat hur branschförändringarna påverkar företagens affärsmodeller och vilka implikationer det får för värdeskapandet i företaget. Vissa delar av vår modell har varit mer centrala än andra, som branscher i förändring, värdekonstellationen och *value migration*, men samtliga teorier som är inkluderade i modellen anser vi bidrar till att en helhetsanalys är möjlig.

7.1.1 Analysmodellens styrkor och svagheter

Analysmodellens styrkor anser vi vara att den är relativt enkel och överskådlig och samtidigt anser vi att den innefattar samtliga relevanta områden som behövs för att kunna förklara hur värdeskapandet kan komma att förflyttas som en följd av externa förändringar och hur affärsmodeller måste omdefinieras som följd. Vi anser även att den visar hur skilda teorier är sammankopplade med varandra och hur de inverkar på varandra vilket möjliggör en analys av ett fenomen som en enskild teori inte är kapabel till. Genom vår tillämpning av modellen anser vi att det har visat sig att teorier som inte verkar ha något samband, har kopplas samman på ett tillfredställande sätt och bidrar med att ge en helhetsanalys av branschen vi studerat.

Vidare anser vi att modellens styrka visat sig genom att den till stor del förklarat hur värdet håller på att förflytta sig som en följd av att faktorer som påverkar branschen har förändrats. Genom tillämpningen av modellen erhöll vi ett antal förklaringar till hur utvecklingen i branschen ser ut och vad det kan innebära för förändringar för aktörernas affärsmodeller. Detta var en stor del i bekräftandet av hur hållbar vår ansats till modell var. Genom att vi erhöll dessa förklaringar anser vi att modellen visat tecken på den styrka vi efterlyste vid konstruktionen av modellen.

Modellens svagheter anser vi vara att den är konstruerad med utvecklingen av digital-TV i författarnas bakhuvud. Teorival och modellsammansättning kan ha präglats av detta faktum. Under modellens konstruktion har vi tagit hänsyn till den teknologiska utvecklingen i stor omfattning men i andra branscher behöver det inte vara teknologiska förändringar som innebär att affärsmodeller blir omoderna, utan andra faktorer som till exempel demografiska förändringar eller avregleringar. Risker föreligger att vår modell är allt för inriktad på branscher i förändring som en följd av teknologiska innovationer och inte blir lika relevant att applicera på branscher som förändras av andra drivkrafter. Även det faktum att vi har tagit delar av teorier och inkluderat dem i vår modell kan göra att de kan bli missvisande. Vi har försökt att minimera denna risk genom att finna kompletterande teorier som bekräftar och motsäger varandra.

En specifik svaghet med modellen är teorin som inkluderats av Hagel & Singer, som menar att företag måste bryta upp sin verksamhet som en följd av minskade transaktionskostnader. Vi har under vår tillämpning av modellen insett att denna teori är mycket inriktad på att förklara vad som kan hända som en följd av teknologisk utveckling men lite hänsyn tas till andra drivkrafter som kan ligga bakom branschutvecklingen. Med tanke på att det är en ansats

till en generell analys modell anser vi att en tillämpning av modellen på en annan bransch, vars utveckling påverkas av andra faktorer, vore på sin plats för att bekräfta dess hållbarhet.

Vi är medvetna om att det finns ytterligare teorier som kan stärka modellens trovärdighet men vi har försökt att identifiera dem som vi anser vara ledande teorier inom vårt område.

7.1.2 Utveckling av analysmodellen

Efter att ha tillämpat vår analysmodell på en bransch har vi identifierat ett antal områden som kan förbättras för att utveckla vår ansats. En del som skulle kunna komplettera Porter och Schillings resonemang om branschutveckling skulle kunna vara att inkludera konkurrensanalys på en djupare nivå, som till exempel de fem krafter som Porter diskuterar. Då aktörer försöker etablera standards inom branschen kan det vara intressant att inkludera analys av hur hög grad av rivalitet mellan aktörerna som finns i branschen. Detta ger intressanta förklaringar till branschutvecklingen, som till exempel upprättande av inträdesbarriärer av olika slag tillsammans med ett resonemang kring utvecklingen av standards.

En av modellens svagheter var, som vi nämnde att det finns en risk att modellen är formade efter den typ av bransch vi har undersökt, en bransch där utvecklingen präglas i hög grad av teknologisk utveckling. För att göra modellen mer generell och möjliggöra att den även går att tillämpa på branscher där andra krafter driver utvecklingen, skulle teorin i den tredje delen av analysmodellen kunna kompletteras med teori som inte är specifikt inriktad på hur minskade transaktionskostnader påverkar företagets organisation utan även mer hur andra drivkrafter kan påverka affärsmodellens aktualitet. Teori kring hur avregleringar påverkar branschens utveckling anser vi skulle kunna vara intressant att inkludera i modellen för att göra den mer generell och således mer aktuell för andra typer av branscher.

Vidare anser vi att genom att tillämpa modellen på andra typer av branscher, företrädesvis på branscher som skiljer sig mycket från den bransch vi applicerat vår modell på i denna uppsats, kan det framkomma fler och mer omvälvande kompletteringar och revideringar av modellens teoretiska innehåll. Det skulle vid ett sådant genomförande bli mer uppenbart hur generell gångbar modellen är samt vilka delar av modellen som skulle behövas förändras för att tillgodose det krav vi haft i formulerandet av vår ansats till analysmodell.

7.2 Implikationer för affärsmodeller i branschen

Den teknologiska förändringen som introduktionen av digital-TV innebär, leder till ett antal förändringar för branschen. I och med branschens komplexa struktur, med både kommersiella och statliga aktörer som verkar under speciella förhållanden, påverkas aktörerna på olika sätt. Digitaliseringen skapar förutsättningar för en interaktivitet mellan tittaren och programbolagen i en större omfattning än tidigare vilket får stora konsekvenser för värdeskapandet i branschen. Tittaren kan själv påverka utbudet i sin TV vilket gör honom till en medproducent som innefattas i värdekonstellationen. Hänsyn har i viss utsträckning tagits till tittarens nya roll, men fortfarande är det en stor andel *early adopters* som utgör användarbasen av digital-TV:s användare. Avsaknaden av väl utvecklade interaktiva tjänster, osäkerhet om den nya tekniken och användarvänlighet medför att tittarna inte anammar

digital-TV. I marknätet har även ett undermåligt utbud av kanaler utgjort ett hinder för tillväxten av användarbasen. Samtidigt bidrar den låga tillväxten av användarbasen och avsaknaden av en standard till att komplementära interaktiva tjänster inte utvecklas i en större omfattning.

En viktig slutsats vi drar är att den pågående utvecklingen av standard inte handlar om vilken plattform som kommer att bli standard utan hur en standard för interaktiva applikationer kommer att utvecklas. Problemet är idag att inga applikationer fungerar i samtliga plattformar utan det måste utvecklas en för var och en, vilket är mycket kostsamt. Det finns ett oändligt antal kombinationer av program och tjänster som kan erbjudas tittaren och som möjliggör att kunden kan bli en medproducent. Detta anser vi kan höja värdeskapandet i branschen kraftigt.

Företagens affärsmodeller måste i första hand anpassas efter dessa nya förhållanden, från abonnemangavgifter och reklamintäkter till fler betal-TV tjänster. Vi ser tecken på att detta håller på att ske men aktörerna på marknaden trevar. Osäkerheten kring politiska beslut och avsaknaden av en standard innebär att investeringstakten för interaktiva applikationer stagnerat. För att ta hänsyn till att allt mer värde skapas av tittaren måste dessa tjänster utvecklas och det måste vara möjligt för tittaren att själv utföra dem. Samtidigt har även värdet förflyttats till sändningsoperatören, som i större utsträckning kan styra hur innehåll presenteras för tittaren eftersom det har blivit viktigare för aktörerna att kontrollera denna aktivitet.

Marknätet präglas av politiska beslut vilket bidrar till en osäkerhet och samtidigt kan frågan ställas om statlig kontroll av aktörer kan motiveras i en bransch som förändras snabbt. Det tar lång tid att driva igenom politiska beslut och då kan det redan vara inaktuellt att genomföra besluten. Frågan är därför om staten skall vara en aktör inom denna bransch eller om det endast bidrar till att utvecklingen hämmas i ambitionen att erbjuda public service innehåll.

Aktörerna i branschen måste ta hänsyn till att värdeskapandet förflyttats i värdekonstellationen. För att aktörerna skall förstå hur värde skapas under förändrade förutsättningar, måste affärsmodellen anpassas för att innefatta nya aktörer och eventuellt nya aktiviteter. Samtidigt måste relationerna mellan aktörerna utvecklas och stärkas för att kunna följa med i utvecklingen. Genom att ha starka relationer med övriga aktörer i konstellationen, framförallt kunderna, får företaget signaler om hur preferenser och förutsättningar i branschen förändras.

7.3 Förslag till vidare forskning

Genom att använda vår ansats till teoretisk modell och applicera den på någon annan bransch i förändring kan den prövas under de förutsättningar som råder där. Det skulle även vara intressant att byta ut komponenterna och ta hänsyn till andra teorier som vi nämnt ovan, än vad vi har gjort eller att lägga till fler komponenter för att utveckla modellen ytterligare.

Framförallt skulle det vara intressant att applicera modellen på en bransch som är mycket olik den bransch som studerats i detta arbete för att kunna avgöra om modellen kan fungera som en generell analysmodell. Vidare anser vi att en tillämpning av modellen på en helt annan bransch lättare skulle kunna indikationer om hur modellen skulle kunna utvecklas. Vi anser

att det skulle bli mer uppenbart vilka delar som eventuellt saknas som inte framkommit vid appliceringen av modellen på TV-branschen.

8 KÄLLFÖRTECKNING

Publicerade källor

Arthur, W.B., *Increasing returns and Path dependency in yhe economy*, The University of Michigan Press, ch.1-2, 1994

Barney, J.B., *Bringing Managers Back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms*, Texas A&M University, 1996

D'Aveni, R.A., *Strategic Supremacy through disruption and dominance*, Sloan Management Review, Spring 1999, pp. 127-135

Digital-TV kommittén – modernisering av marknätet, Statens Offentliga Utredningar (SOU 2001:90)

Ekholm, M., Fransson A., *Praktisk Intervjuteknik*, Nordstedt Förlag, 1992

Eriksson, L. T., Wiedersheim-Paul, F *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, 1997 upplaga 5:2

Holme, I. M., & Solvang, B. K., *Forskningsmetodik, omkvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, 1991

Merriam, B. Sharan *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, 1994

Jonsson P., *Digital-TV – inte bara ettor och nollor*, Sociologiska institutionen, Lunds Universitet, 1998

Jonsson, P. Uhlin. L., *...och nu blir det digital-TV!*, Sociologiska institutionen, Lunds Universitet, 2000

Normann, R., *Reframing Business: When the map changes the landscape*, John Wiley & Sons, LTD, 2001

Normann, R., Ramirez R., *Designing Interactive Strategy: From value chain til value constellation*, John Wiley & Sons, LTD, 1994

Ouchi, W.G., *A conceptual framwork for the design of organizational control mechanisms*, Management Science 25, (september): 833-848

Porter, M.E., *Konkurrensstrategi*, ISL Förlag, 1983, upplaga 2:9

Schilling, M., *Winning the Standard Race: building installed base and the availability of complementary goods*, European Management Journal, 1999, Vol 17, no 3, pp 265-274

Slywotzky, A., *Value migration*, Harvard Business School Press, 1995

Williamsson, O. E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, 1985

Artiklar

Anderfelt, L., Snart krävs en box för att se på tv, *Aftonbladet* 2002-01-26 sid. 10-11

Andersson Y.M., Fler kanaler men det kostar att få se digital-TV, *Göteborgsposten* 2001-11-13, sid. 42-43

Beck-Friis, U., Beslut att stänga analogt nät skjuts upp, *SVD Näringsliv*, 2001-11-14, s.6-7

Bergius, H., Teracom får inte en krona av staten, *Dagens Nyheter*, 2001-11-30

Boldeman, M. Löfberg, K., Striden om tv-tittarna hårdnar, *Dagens Nyheter*, 2000-09-11, sid.35-37

Clarén, U., Digitalboxen för alla soffliggare, *Sydsvenskan*, 2002-01-25, Del B sid.18

Flygt Högberg, C., Lägre licens ska locka fler titta digitalt, *SOU 2001:90 R&D nr 38*, 2001-11-30 sid. 23

Frigyes, P., Teracom försöker dölja att digital-TV-nät är ett fiasko, *Journalisten* 11 dec. 2001-14jan. 2002 sid. 7

Eriksson. T., Gratis digitalbox föreslås, *Dagens Nyheter Ekonomi*, 2002-04-19, Affärsdata

Holmqvist, L., TV4 vill ha digital parabol, *Resumé*, 2002-04-18, Affärsdata

Jonsson, J., 2 miljarder i sjön, *Dagens Industri*, 2002-02-06 sid.10

Jonsson, J., Notan bara växer, *Dagens Industri*, 2002-01-10 sid. 6

Lundin, C. L., (Informationschef på Teracom) Teracom: sen när har det blivit brottsligt att bedriva marknadsföring i Sverige?, *Expressen*, 2001-12-11 sid. 5

Mårtensson, C., SVT vill fortfarande stänga analoga nätet 2004 *Vipåtv (SVT interntidning)*, 2001-12-07 sid. 2-3

Nilsson, P. M., Avblås tv-kriget, *Expressen*, 2001-12-19 sid. 2

Näslund, L., Riksdagen kommer inte att straffa kulturministern, *Expressen*, 2001-12-11 s.5

Näslund, L., Robert bryter mot lagen, *Expressen*, 2001-12-06 sid. 4-5

Tengby, T., Digga digitalt!, *Göteborgsposten Kultur*, 2002-01-16 sid. 2

Muntliga källor

Claesson Jens, VD, Direct2internet, Personlig intervju 2002-04-16

Hellström Karin, Mailintervju, 2002-05-12

Johnsson Peter, Inköpschef, Boxer AB, Personlig intervju 2002-04-18

Larsson Torsten, VD, Bonnier Media, Personlig intervju 2002-04-18

Lundin Christer.L, Informationschef, Teracom, Telefon intervju 2002-04-26

Marén Lars, Senior Advisor Kulturdepartementet, Personlig intervju 2002-04-17

Schelin Marcus, Projektledare, Viasat, Telefon intervju 2002- 04-29

Sevieri Stefan, ComHem, Telefon intervju 2002-05-03

Åkesson Jan-Åke, Senior Advisor, SVT Personlig intervju 2002-04-19

Elektroniska källor

www.svt.se

www.tv4.se

www.canaldigital.se

www.comhem.com

www.viasat.com

www.teracom.se

www.digitalforum.com

www.regering.kultur.se

Övrigt material

Remissyttrande över Digital-TV kommitténs slutbetänkande (SOU 2001:90) Digital TV – modernisering av marknätet.

Aronsson, M. VD Kanal 5, 2002-04-16

Appelqvist, A. VD Digital-forum, 2002-04-03

Fors, M. VD Canal Digital Sverige AB, 2002-04-12

Leijon, O. Chefjurist Canal + Television AB, 2002-04-03

Nilsson, P. VD Com Hem, 2002-04-15

Rosén, B. Generaldirektör Radio – och TV-verket, 2002-03-28

Scherman, J. VD TV4 AB, 2002-04-15

Jutterström, K. VD SVT, 2002-04-17

Boxer AB, Senda AB, 2002-04-19

9 Bilaga

- Vad gör Du och beskriv gärna kortfattat hur Du är involverad inom området Digital-tv.
- Hur gör Ni för att locka till er kunder till Er plattform?
- Ser Ni någon risk av att kunder går över till något annat system? (marksänt, satellit, kabel)
- Kommer Er roll att förändras som en följd av att hela branschen övergår till digitala sändningar?
- Vad tror Du är anledningen till att de abonnenter som har tillgång till satellit har varit de som växt snabbast av digital-tv abonnenterna?
- I Digital-TV kommitténs rapport står det att utbredd vertikal integration kan hämma konkurrensen på den svenska mediamarknaden, hur ser Ni på detta?
- Hur arbetar Ni för att få abonnenterna att gå över till digitala sändningar?
- Vilka nya tjänster möjliggörs tack vare en övergång till digital-tv för Era kunder? Vilken är den mest framträdande / viktigaste tjänsten?
- Hur kan de nya tjänsterna som möjliggörs genom digital-TV användas som komplement till det existerande utbudet?
- Vad kan digital-tv medföra för effektivitetsvinster för Ert företag samt för digital-tv abonnenterna? I såna fall hur och i vilka sammanhang?
- Var tror Du att intäkterna kommer att genereras i framtiden? (I utbudet av TV program eller på tilläggstjänster t ex.)
- Vad är Din syn på marksänt digital-tv? (Fördelar / nackdelar jämfört med andra plattformar)
- Behövs det statliga intressen på digital-TV marknaden för att säkerställa mångfalden bland broadcastingföretag?
- Anser Du att det finns ett behov hos användarna av de nya tjänster som digital-tv möjliggör? Finns det en efterfrågan på fler kanaler från abonnenterna?
- Vad tror Du är anledningen till att intresset för digital-tv hitintills har varit så litet?
- Hur tror du att ett samarbete mellan de befintliga aktörerna kommer att se ut i framtiden? Kommer det att utvecklas en distributionsplattform för digital-TV eller kommer de befintliga tre plattformarna att komplettera varandra?
- Hur tror Du att tittarna / användarna uppfattar det mervärde som digital-tv medför?

- Hur / var (i värdekedjan) genereras intäkter inom digital-tv? Är det någon skillnad från analog-tv? Kommer vissa funktioner i processen att bli mer attraktiva som en konsekvens av en digitalisering?
- Hur har värdekedjan förändras av en övergång till digital sändningar, hur anser Du att intäkter kommer att genereras i framtiden under digitala förhållanden?
- Det står i rapporten från digital-tv kommittén att interaktivitet bara delvis kan uppnås via kabelnätet. Vad är det som krävs för att det ska fungera?
- Innebär digital-TV att interaktiviteten förbättras? Vad tror Du att den kommer att innebära för tittaren / användaren?
- Anser Du att den interaktivitet som möjliggörs tack vare digital-tv kan jämföras med den interaktivitet som finns i datorn?
- Möjliggör digital-TV att tittaren kan påverka innehållet / utbudet? Kommer abonnenten i framtiden att betraktas som en medproducent av innehållet?
- Möjliggör digital-tv att producenten av innehållet / distributören kan samla information om tittarna / användarna?
- Blir en segmentering av tittarna / användarna möjlig och skulle den kunna bidra till ett utbud som är mer anpassat efter tittarens / användarens önskemål?
- Hur ser Du på den maktpolitiska aspekten och hur tror du att det påverkar utvecklingen av digital-tv?
- På vilka kund- och ekonomiska antaganden bygger Er affärsmodell på och är dem fortfarande aktuella idag? Vad kan komma att förändra dessa antaganden?
- Bygger andra aktörers affärsmodeller på liknande antaganden?
- Vilka är kundernas viktigaste preferenser och tror Du att de håller på att förändras?
- Vilka kunder genererar intäkter och hur tillmötesgår Ni deras preferenser?
- Vilken typ av produkter/tjänster vill ni erbjuda? Vilken typ av kunder riktar ni er till?
- Hur ser er värdekedja ut? Vilka aktiviteter har Ni inom företaget och vilka har Ni outsourcat?
- Hur är Er befintliga affärsmodell uppbyggd och hur kan den komma att behövas anpassas till kundernas förändrade preferenser?
- Hur ser Er affärsmodell ut jämfört med Era konkurrenter? Vad är det som skiljer dem åt?