

**Rikke Lovise Holand og Ingvild Sagevik**

---

# **Ambideksteritet i kreative prosjektbaserte selskaper**

**En komparativ casestudie av hvordan norske TV-  
produksjonsselskaper organiserer seg i møte med disrupsjon**

**Masteroppgave i økonomi og administrasjon  
Handelshøyskolen ved OsloMet - storbyuniversitetet  
2018**

## Sammendrag

I denne studien har vi utforsket problemstillingen «*Hvordan evner norske kreative prosjektbaserte selskaper å bruke utforskning og utnytting i møte med disrupsjon?*». Formålet med studien er å bidra til teori om ambideksteritet ved å se om, og eventuelt hvordan norske TV-produksjonsselskaper evner å kombinere utforskning og utnytting ved store teknologiske endringer i bransjen. Studien gir et bilde av hvordan TV-produksjonsselskaper synes å organisere seg for å overleve disse endringene. Vi opplever i dag at teknologien får en økende betydning og hyppige endringer fører til at de fleste bransjer vil møte disrupsjon. Dette har trigget vår interesse for studiens problemstilling.

Vi benytter oss av et komparativt casesdesign for å avdekke likheter og ulikheter mellom ulike produksjonsselskaper. For å se hvordan selskaper organiserer seg har vi brukt de organisatoriske faktorene strategi, forretningsmodell, struktur, insentiv, prosess, kundeinvolvering, forsyningskjede og oppkjøp som analytisk linse. Metoden vi bruker er en tverrsnittsundersøkelse i form av intervjuer med nøkkelinformanter fra to ulike TV-produksjonsselskaper. Disse vil videre bli omtalt som ProdA og ProdB. Vi analyserte først de to selskapene i studien hver for seg, før vi sammenlignet analysene opp mot hverandre og mot studiens teoretiske bakgrunn.

Våre resultater viser at selskapene bruker strategien og forretningsmodellen som grunnlag for hvordan de organiserer seg under de ulike organisatoriske elementene. Funnene viser at TV-produksjonsselskaper med høyt fokus på utforskning gjerne har en tilvoksende strategi om å utvikle egenutviklede produksjoner og organiserer seg med elementer som fremmer utforskning. Tilsvarende viser funnene at TV-produksjonsselskaper med høyt fokus på utnytting har en tilsiktet strategi om å skape norske versjoner av utenlandske formater. De har hovedfokus på organisatoriske elementer som fremmer utnytting.

Selv om selskaper har hovedfokus på elementer som fremmer enten utnytting og utforskning er det også viktig at de legger til rette for motsatt fokus. Da TV-produksjonsselskaper er prosjektbaserte selskaper som jobber i ulike faser vil dette være særlig viktig i noen faser av produksjonen. Implikasjonen av dette synes å være at norske TV-produksjonsselskaper burde bruke ulike typer ambideksteritet for å møte utfordringene som følger av disrupsjon i bransjen. Vår studie tyder på at TV-produksjonsselskaper vil dra nytte av å bruke en kombinasjon av sekvensiell og kontekstuell ambideksteritet eller sekvensiell og strukturell ambideksteritet, avhengig av strategien. Det blir dermed viktig for TV-produksjonsselskapene å ha et bevisst forhold til strategi og forretningsmodell, og velge kombinasjon ut fra dette.

Vår studie baserer seg på kreative prosjektbaserte selskaper i TV-bransjen, og vi må derfor være forsiktig med å dra slutninger for andre bransjer basert på våre funn, selv om det er nærliggende å tro at det vil være en grad av overførbarhet. Samtidig håper vi at denne studien kan gi et lite bidrag til videre forskning rundt ambideksteritet. Det ville vært interessant å undersøke om våre funn kan være overførbare til andre bransjer som også opplever disrupsjon, og om ledere i disse bransjene kan dra nytte av studien.

## **Abstract**

This thesis contributes to the organizational theory on ambidexterity by looking at whether Norwegian creative project oriented companies are able to, and if so, how they combine exploration and exploitation meeting major technological changes in the industry. The study illustrates how Norwegian TV-production companies seem to organize to survive these changes. We approached this study with a qualitative research design, and the method used is a comparative case analysis. The study is based on two Norwegian TV-production companies which are very similar, but differs when it comes to business idea. Our collected research data consists of seventeen semi-structured interviews and observations from these two companies.

This study suggests that creative project oriented companies may benefit from using a combination of different types of ambidexterity. Companies with high focus on exploration seem to benefit most by using a combination of sequential and contextual ambidexterity, while companies with high focus on exploitation seem to benefit most by using a combination of sequential and structural ambidexterity. For businesses, it will be useful to keep these results in mind, since all companies most likely have or will experience disruption.

## Forord

Denne studien er skrevet våren 2018 som en avsluttende oppgave av et toårig masterstudium innen Økonomi og Administrasjon ved OsloMet - Storbyuniversitetet. Oppgaven har en ramme på 30 studiepoeng innen vår hovedprofil i strategi, organisasjon og ledelse og har en tidsbegrensning på ett semester.

Da vi skulle velge tema for vår masteravhandling ønsket vi å kombinere kunnskap vi har ervervet gjennom snart fem år med studier med noe dagsaktuelt. Som unge opplever vi endringene i TV-bransjen på daglig basis og vi har fattet stor interesse for denne bransjen. Som følge av at en av oss hadde en deltidsjobb i TV-bransjen ved siden av studiene, falt valg av tema naturlig.

Gjennom denne studien har vi utviklet en grundig forståelse for hvordan norske TV-produksjonsselskaper organiserer seg og kombinerer ulike typer ambideksteritet for å møte utfordringene som følger av disrupsjon i bransjen. Vi har opparbeidet oss kunnskap og god innsikt i hvordan TV-bransjen fungerer som helhet etter å ha gjennomført en omfattende kvalitativ studie.

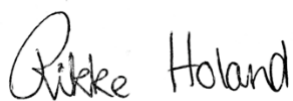
Vi ønsker først og fremst å takke våre informanter som velvillig har delt informasjon. Vi takker for at dere har gitt oss god innsikt i bransjen og i det respektive selskapets organisatoriske elementer. Videre takker vi for deres fleksibilitet, ønske om å bidra og tidsbruk både under intervju og i forkant og ettertid. Uten deres velvilje og kunnskap kunne ikke studien vært gjennomført.

Vår gode venn Christoffer fortjener også en stor takk for hjelp til analyse av selskapenes årsregnskap.

Takk til vår veileder Karl Joachim Breunig som har veiledet oss gjennom vårt siste semester på siviløkonomstudiet med stort engasjement og mye motivasjon. Du har kommet med gode innspill, vært en faglig sparringspartner og en kilde til kunnskap for denne studien. Takk for at du har delt din kunnskap, dine gode ideer og din tid med oss.

Vi vil også takke hverandre samt familie for støtte og korrekturlesing. En siste takk går til Vega for valpekos og oppmuntring i pausene.

Oslo, 01.06.2018



Rikke Lovise Holand



Ingvild Sagevik

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstilling .....	2
1.2 Bakgrunn og valg av tema .....	2
1.2.1 Bakgrunn .....	2
1.2.2 Valg av tema .....	4
1.3 Studiens struktur .....	6
<b>2 Teoretisk bakgrunn</b> .....	<b>7</b>
2.1 Disrupsjon .....	7
2.2 Ambideksteritet .....	9
2.3 Hvordan prosjektbaserte selskap organiserer seg .....	12
2.3.1 Forretningsmodell .....	12
2.3.2 Prosjektbaserte selskaper .....	14
2.3.3 Organisatoriske praksiser i dynamisk ambideksteritet .....	14
2.4 Oppsummering .....	16
<b>3 Forskningsmetode</b> .....	<b>18</b>
3.1 Forskningsmetode og forskningsdesign .....	18
3.2 Utvalg .....	19
3.2.1 Valg av bransje .....	19
3.2.2 Valg av selskap .....	20
3.2.3 Valg av informanter .....	21
3.3 Datainnsamling .....	22
3.3.1 Intervju .....	22
3.3.2 Dokumentanalyse .....	25
3.3.3 Observasjon .....	26
3.4 Kvalitativ dataanalyse .....	26
3.5 Evaluering av forskningsprosjektets kvalitet .....	27
3.5.1 Reliabilitet .....	27
3.5.2 Validitet .....	28
3.5.3 Objektivitet .....	29
3.5.4 Ethiske aspekter .....	30
<b>4 Funn</b> .....	<b>33</b>
4.1 ProdA .....	33
4.1.1 Strategi .....	33
4.1.2 Forretningsmodell .....	35
4.1.3 Struktur .....	43
4.1.4 Insentiver .....	47
4.1.5 Prosesser .....	48
4.1.6 Kundeinvolvering .....	52
4.1.7 Forsyningskjede .....	55
4.1.8 Oppkjøp .....	56
4.2 ProdB .....	57
4.2.1 Strategi .....	57
4.2.2 Forretningsmodell .....	59
4.2.3 Struktur .....	66
4.2.4 Insentiver .....	69

4.2.5 Prosesser .....	70
4.2.6 Kundeinvolvering .....	73
4.2.7 Forsyningskjede .....	75
4.2.8 Oppkjøp .....	77
<b>5 Komparativ analyse .....</b>	<b>78</b>
5.1 Strategi .....	78
5.2 Forretningsmodell .....	79
5.3 Struktur .....	82
5.4 Incentiver .....	83
5.5 Prosess .....	84
5.6 Kundeinvolvering .....	85
5.7 Forsyningskjede .....	86
5.8 Oppkjøp .....	87
<b>6 Diskusjon .....</b>	<b>88</b>
6.1 Strategi .....	88
6.2 Forretningsmodell .....	89
6.3 Struktur .....	90
6.4 Incentiver .....	90
6.5 Prosess .....	91
6.6 Kundeinvolvering .....	92
6.7 Forsyningskjede .....	93
6.8 Oppkjøp .....	94
<b>7 Konseptualisering .....</b>	<b>96</b>
<b>8 Avslutning .....</b>	<b>99</b>
8.1 Konklusjon .....	99
8.2 Teoretiske implikasjoner .....	100
8.3 Praktiske implikasjoner .....	100
8.4 Studiens begrensninger .....	101
8.5 Videre forskning .....	102
<b>Referanseliste .....</b>	<b>103</b>

## **Oversikt over figurer**

Figur 1. 1: Ledd i TV-bransjen.....	3
Figur 1. 2: Forskjell mellom distribusjon av tradisjonell lineær-tv og strømming. ....	3
Figur 2. 1: Strukturell ambideksteritet .....	10
Figur 2. 2: Kontekstuell ambideksteritet .....	11
Figur 2. 3: Sekvensiell ambideksteritet .....	11
Figur 3. 1: TV-seing og strømming i befolkningen (Jortveit, 2017).....	20
Figur 7. 1: Hybridversjon av strukturell og sekvensiell ambideksteritet.....	97
Figur 7. 2: Hybridversjon av kontekstuell og sekvensiell ambideksteritet.....	97

## **Oversikt over tabeller**

Tabell 3. 1: Presentasjon av ProdA og ProdB.....	21
Tabell 5. 1: Hovedfunn presentert i form av likheter og ulikheter mellom ProdA og ProdB...78	
Tabell 7. 1: Oversikt over bruk av ulike typer ambideksteritet basert på strategi med høy grad av utnyttning eller utforskning.....	96

## **Oversikt over vedlegg**

Vedlegg 1- Intervjuguide for produsenter og utviklere.....	107
Vedlegg 2 - Intervjuguide for produksjonsledere.....	110
Vedlegg 3 - Intervjuguide for avdelingsledere.....	113
Vedlegg 4 - Informasjonsskriv.....	117

## 1 Innledning

De siste årene har nyhetsbildet vært preget av overskrifter som “Unge seere dropper «vanlig» TV – bruker like mye tid på strømming” (Aftenposten, 2017) og “Ser stadig sjeldnere på vanlig TV” (Eckblad og Husby, 2018). Den norske TV-bransjen har opplevd store endringer de siste tiårene og har blitt, og blir den dag i dag påvirket av digitalisering og globalisering. Teknologi er en stor del av TV-bransjen, og er i stor grad med på å forme utviklingen i bransjen, da det stadig kommer nye teknologiske løsninger. Flere og flere internasjonale TV-produksjoner blir tilgjengelig i Norge og i 2012 kom Netflix med den første internasjonale strømmetjenesten her til lands (Valmøt, 2012). Senere har det kommet flere store internasjonale aktører. I tillegg har alle de fire store norske TV-kanalene har egne strømmetjenester. Introduksjon av et nytt produkt eller tjeneste som gir en radikal endring i en industri, forretningsmodell eller lignende, og som etter hvert utkonkurrerer eksisterende aktører i bransjen kalles for disrupsjon (Clayton Christensen, 2018). I dag utgjør strømming av TV-innhold en stadig større del av TV-seingen i Norge (NRK, årsrapport 2017). Dette blir betraktet som disrupsjon.

Ambideksteritet kan forklares som evnen til å samtidig utforske og utnytte (O'Reilly og Tushman, 1996). Over tid har ambideksteritet blitt anerkjent som løsningen når selskaper opplever disrupsjon. Det finnes lite konkret teori om hvordan selskaper kan kombinere utforskning og utnyttning i praksis for å lykkes og vi ønsker derfor å undersøke dette videre. For å si noe om dette har vi valgt et komparativt casesdesign hvor vi studerer to norske TV-produksjonsselskaper som har opplevd endringene og utfordringene bransjen har møtt de siste årene. Disse to selskapene leverer fortsatt gode økonomiske resultater, noe som tyder på at de har mestret å møte disrupsjonen på en god måte. Selskapene er svært like, men skiller seg klart på forretningsidé. Det ene selskapets forretningsidé antyder at de fokuserer på utforskning, mens det andre selskapets forretningsidé antyder at de fokuserer på utnyttning. Dette strider mot teori rundt ambideksteritet, og vi ønsker derfor å gå i dybden for å se hvordan selskapene organiserer seg, og skaper og leverer verdi.

Underveis i vår studie fant vi at det ikke var forretningsideen alene som skiller selskapene, men heller at den henger tett sammen med strategien som driver videre forskjeller. Strategi påvirker valg av forretningsmodell og disse danner sammen grunnlag for videre organisering. Videre fant vi at selskapene ikke bare fokuserer på utforskning eller utnyttning, men er ambidekse. Vi fant også at de organiserer ambideksteriteten på forskjellige måter avhengig av om de har høyt



fokus på utforskning eller utnytting. Avslutningsvis har vi formulert tre påstander som kan testes i videre forskning.

## **1.1 Problemstilling**

Formålet med studien er å bidra til teori om ambideksteritet ved å se om, og eventuelt hvordan norske TV-produksjonsselskaper evner å kombinere utforskning og utnytting i møtet med disrupsjon. Vi ønsker å se om selskapers forretningsidé er avgjørende for organiseringen og hvordan de legger til rette for ambideksteritet. For å undersøke dette har vi formulert følgende problemstilling:

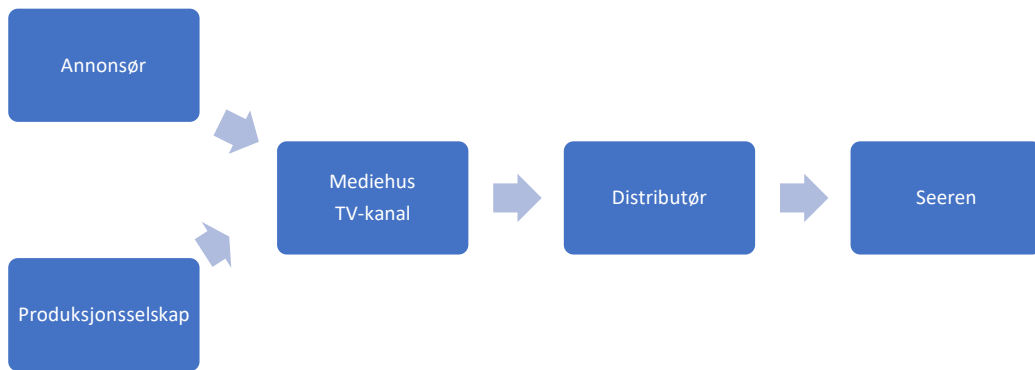
*«Hvordan evner norske kreative prosjektbaserte selskaper å bruke utforskning og utnytting i møte med disrupsjon?»*

Gjennom sytten intervjuer med sentrale aktører i to norske TV-produksjonsselskaper har vi tilegnet oss inngående informasjon om bransjen og dens praksiser slik at vi har hatt mulighet til å belyse problemstillingen på en grundig måte. Studien har en kvalitativ tilnærming med komparativt casesdesign. Problemstillingen besvares ved at vi går i dybden på to produksjonsselskapers strategi, forretningsmodell, struktur, insentivsystem, prosesser, kundeinvolvering, forsyningskjede og oppkjøp, og ser hvordan de organiserer seg med tanke på utforskning og utnytting. Vi fokuserer spesielt på hvilke av disse elementene som skiller de og hvordan dette påvirker selskapenes tilrettelegging for ambideksteritet.

## **1.2 Bakgrunn og valg av tema**

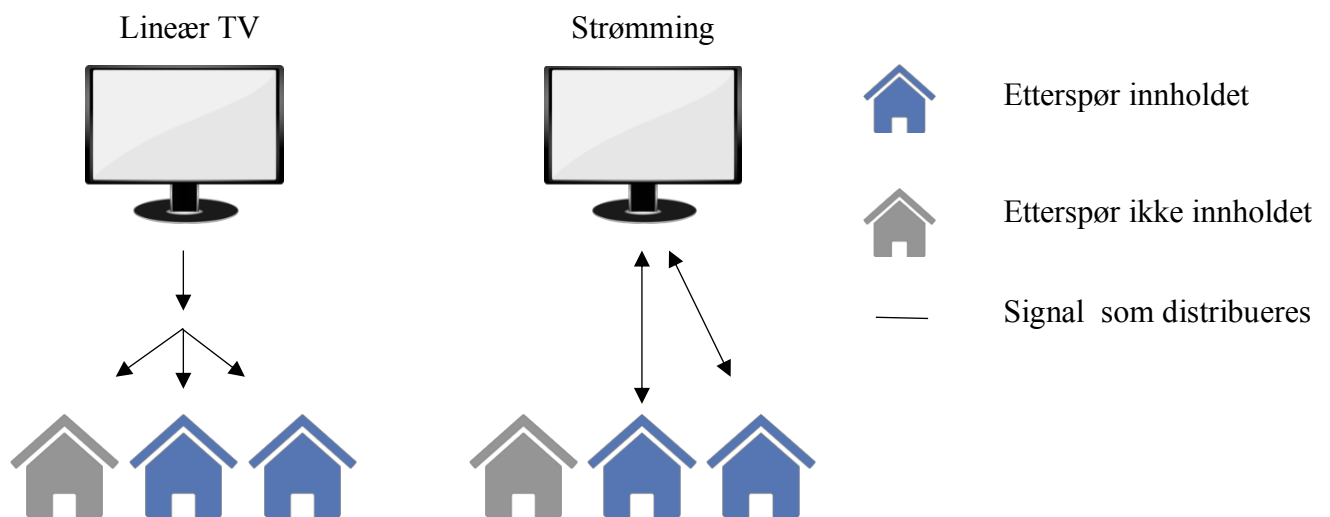
### *1.2.1 Bakgrunn*

TV-bransjen består av flere ulike ledd. Annonssørene leverer reklame til TV-kanalene og er de som generer inntekt for kanalene. Kanalene kjøper innhold av produksjonsselskapene, og er dermed deres kunder. Det er kjøp av dette innholdet som er utgiftene til TV-kanalene og mediehusene som eier dem. Samtidig er det også dette innholdet som gjør at kanalene har noe å sende. Noen kanaler har også egenproduserte produksjoner. Distributørene er de som gir seerne tilgang til de ulike kanalene, eksempler på dette er Get og Canal Digital. Sluttbrukeren av innholdet, uavhengig av produksjonsselskap, kanal og distributør, er seeren. Under har vi illustrert disse ulike leddene i figur 1.1.



Figur 1. 1: Ledd i TV-bransjen (egen figur)

Gjennom strømmetjenester kan kanalene gå utenom distributørene direkte til seeren. Tidligere ble alt innhold sendt på lineær TV, dette kan ses på som en «1 til mange»-kobling. Ved lineær TV vil det samme innholdet bli distribuert til alle, uavhengig av ønske om innhold. I dag derimot, med distribusjon via Internett, kan seerne selv velge å se det innholdet de ønsker å se, og når de ønsker å se det. Dette kan anses som en «1 til 1»-kobling, da innholdet kun sendes ut til seere som har valgt akkurat dette. Forskjellen er illustrert nedenfor i figur 1.2. At mer innhold er tilgjengelig og seeren har større valgfrihet, fører til at kvalitet på innhold er viktigere enn noen gang. Dette medfører at produksjonsselskapene får en viktig posisjon.



Figur 1. 2: Forskjell mellom distribusjon av tradisjonell lineær-tv og strømming.

(Adaptert fra Årvoll og Aase, 2016)

For å sette leseren dypere inn i hvordan TV-bransjen fungerer, ønsker vi kort å presentere vår forståelse av noen bransjespesifikke praksiser og sjargonger. Salgsprosessen starter ofte med at TV-kanalene sender ut en behovsmelding. I denne meldingen spesifiserer de hva de ønsker å

kjøre når det kommer til målgruppe, sendetid og sjanger. Basert på disse kravspesifikasjonene vet produksjonsselskapene omtrent hvor mye kanalen er villig til å betale. De ulike produksjonsselskapene blir så invitert til å presentere sine ideer til kanalen. Slike presentasjoner kalles pitch. Det er også mulig å presentere ideer i mer uformelle settinger, dette omtales som soft pitch.

Da det er få kanaler og mange produksjonsselskaper, har kanalene relativt mye mer forhandlingsmakt når det kommer til pris. Dette fører til at produksjonsselskapene må levere mer innhold med bedre kvalitet og til lavere pris enn tidligere. De siste årene har det derimot også kommet flere kunder på markedet med de nye strømmetjenestene. Produksjonsselskapene kan dermed øke sin forhandlingsmakt ved å nå ut til de nye kundene.

TV-bransjen i Norge består i stor grad av både profesjonelle og personlige relasjoner. Disse relasjonene går på tvers av selskapene; både mellom produksjonsselskaper og fra produksjonsselskap til kanal. Det er flere grunner til at det har blitt slik, men det som er ekstra spesielt for denne bransjen er at de aller fleste jobber frilans og derfor er innom svært mange selskaper i løpet av karrieren. Det er mer vanlig med prosjektbaserte kontrakter enn fast ansettelse eller vikariat. I tillegg er det vanlig at man i løpet av karrieren er ansatt en periode hos en TV-kanal og en annen periode hos et produksjonsselskap.

### *1.2.2 Valg av tema*

Disrupsjonen som har foregått i TV-bransjen kommer av at store internasjonale selskaper har introdusert ny teknologi som gjør at seerne ikke lenger trenger å se TV lineært, men heller kan se TV digital når og hvor de selv ønsker. Endringen i bransjen har skapt lavere betalingsvillighet blant annonsørene (Medietilsynet, 2016). Dette betyr at de som kjøper TV-produksjoner ikke lenger har mulighet til å betale like mye for hver enkelt produksjon. Det at TV-bransjen har opplevd disrupsjon over lengre tid og i stor grad baserer seg på teknologi gjør at den er godt egnet for vår studie.

Tidligere forskning (Tushman og O'Reilly, 2013) har presentert tre typer ambideksteritet, og sier at selskaper kan bruke ulike kombinasjoner av disse basert på hva markedet de opererer i krever. Chen (2017) har forsøkt å lage en hybridmodell for ambideksteritet i store konglomerater som kombinere disse tre. Vi har fokusert på kreative prosjektbaserte selskaper i

vår forskning for å se om, og hvordan disse kombinerer utforskning og utnyttning, da vi antar at deres organisering skiller seg fra måten konglomerater organiserer seg på.

Vårt bidrag til forskningen vil dermed være å gi et bilde av bruken av kombinasjoner av utforskning og utnyttning i kreative prosjektbaserte selskap i bransjer som har opplevd disrupsjon over en lengre tidsperiode, og som stadig opplever dette. Et slikt bilde har til hensikt å bevisstgjøre selskaper om hvordan de kan lede for å legge til rette for både utforskning og utnyttning under disrupsjon.

### 1.3 Studiens struktur

Studien er videre delt inn i kapitler som er kort forklart under.

**Kapittel 2 - Teoretisk bakgrunn:** I dette kapitlet presenterer vi tidligere forskning og teori rundt temaene i studien. Disse danner det teoretiske rammeverket, samt grunnlag for den analytiske linsen og formulering av problemstillingen.

**Kapittel 3 - Forskningsmetode:** Dette kapitlet inneholder den metodologiske fremgangsmåten for studien. Her går vi gjennom forskningsmetoden, utvalget, datainnsamlingen og dataanalysen. Avslutningsvis evaluerer vi forskningsprosjektets kvalitet.

**Kapittel 4 - Funn:** Her presenterer vi funnene fra intervjuene med ansatte og observasjoner i henholdsvis ProdA og ProdB. Funnene er kategorisert ut fra de organisatoriske elementene som danner vår analytiske linse som er gjennomgående i hele studien.

**Kapittel 5 - Komparativ analyse:** I dette kapitlet sammenligner vi funnene fra ProdA og ProdB opp mot hverandre. Analysen er kategorisert etter samme organisatoriske elementer som i kapittel 4.

**Kapittel 6 - Diskusjon:** Her diskuterer vi hovedfunnene fra analysen i kapittel 5 i tilknytning til studiens teoretiske bakgrunn.

**Kapittel 7 - Konseptualisering:** I dette kapitlet presenterer vi hvordan studien bidrar til teori rundt ambideksteritet for kreative prosjektbaserte selskaper. Vi illustrerer dette i form av to figurer før vi kommer med tre påstander om kreative prosjektbaserte selskaper og ambideksteritet.

**Kapittel 8 - Avslutning:** Dette kapitlet avslutter studien gjennom å presentere vår konklusjon på studiens problemstilling. Vi går så inn på hvilke teoretiske og praktiske implikasjoner som følger av studien, før vi avslutter med studiens begrensinger og forslag til videre forskning.

## 2 Teoretisk bakgrunn

I dette kapitlet forklarer vi først hva som menes med disrupsjon, da vi har argumentert for at internasjonale strømmeselskaper har bidratt til at TV-bransjen har opplevd dette. Ambideksteritet blir sett på som løsningen når selskaper opplever disrupsjon, og videre forklares dette og hvordan det kan organiseres. Det argumenteres for at mye forskning på ambideksteritet er gjort i store selskaper. Denne studiens fokus er på kreative prosjektbaserte selskaper. For å forstå hvordan selskaper organiserer seg og skaper verdi, er det avgjørende å forstå deres forretningsmodell. Hva en forretningsmodell er og hva den inneholder forklares videre. Videre presenterer vi hva prosjektbaserte organisasjoner er og hva som kjennetegner disse, ettersom TV-produksjonsselskaper jobber veldig prosjektbasert. Til slutt presenterer vi de organisatoriske praksisene i Chens (2017) artikkel om dynamisk ambideksteritet.

### 2.1 Disrupsjon

Introduksjon av et nytt produkt eller tjeneste som gir en radikal endring i en industri, forretningsmodell eller lignende og som etter hvert utkonkurrerer eksisterende aktører i bransjen kalles for disrupsjon (Clayton Christensen). I følge Clayton M. Christensen (2003) kan man skille mellom opprettholdende og disruptive teknologier. De fleste teknologiene jobber for å forbedre nåværende produkt, og dette kaller vi gjerne for opprettholdende teknologier. Disruptive teknologier derimot, kommer sjeldnere, og bidrar til en ny og annerledes verdiskaping i et marked enn det som var tidligere. Generelt sett tar disruptive teknologier utgangspunkt i et nåværende produkt i et tradisjonelt marked og produserer et tilsvarende produkt som er billigere, enklere, mindre eller mer beileilig å bruke. Endringene fører ofte til dårligere ytelse av produktet på kort sikt, og vanlige forbrukere vil i starten anse disse teknologiene som mindre attraktive enn de som allerede eksisterer. Dersom de utvikles raskt nok vil de derimot kunne bli ansett som attraktive og dermed føre til langt lavere priser og disrupsjon av bransjen (O'Reilly og Tushman, 2016).

I boken *The Innovators Dilemma* (2003) skriver Christensen om store vellykkede selskaper som gjør alt riktig, men likevel mister markedsandel, eller i verste fall går konkurs. Han definerer dilemmaet til innovatører ved at de logiske og kompetente avgjørelsene som er kritiske for at selskapet skal lykkes, også ofte er årsaken til at de mister sin posisjon som markedsleder. Christensen skriver at etter den første utgaven av boken ble utgitt har han blitt kontaktet av flere, fra ulike bransjer han ikke hadde tenkt på en gang, som har opplevd

disrupsjon tilsvarende de historiske eksemplene han bruker i første utgave. Dette viser at disrupsjon skjer i flere bransjer enn han trodde i utgangspunktet. Christensen har senere, sammen med Bever og Wang (2013) sett på hvordan digitalisering kan føre til disrupsjon i konsultentselskaper. De konkluderer med at de samme driverne som har ført til disrupsjon i mange ulike selskaper innenfor alt fra stålproduksjon til publisering, også har begynt å endre hvordan ting foregår innenfor konsulentbransjen. Filmbransjen har også opplevd tilsvarende disrupsjon de siste årene. Cunnigham, Silver og McDonnell (2010) har gjennomført en case-studie av nettbasert leveranse av film for å undersøke de raske endringene man ser i mediebransjen. Videre trekker O'Reilly og Tushman (2016) i boken *Lead and Disrupt* frem hvordan Netflix klarte å disrupsere utleiemarkedet av film.

Christensens (2003) teori om disruptive teknologier har blitt brukt til å forklare alle typer disruptive innovasjoner. Markides (2006) mener at dette er feil, og sier man burde skille mellom teknologisk innovasjon, forretningsmodellinnovasjon og radikale produktinnovasjoner. Videre sier Markides at de tre skiller seg fra hverandre når det kommer til hvordan de oppstår, effektene de har på konkurransedyktighet, og hva som er passende respons fra eksisterende selskaper i markedet. Ett av hovedfunnene til Christensen (2003) er at disruptive teknologier vil utvikle seg slik at de etter hvert vil dominere markedet. Forskning viser derimot, at ved forretningsmodellinnovasjon vokser ofte den nye måten å konkurrere på seg relativt stor i markedet, men den tar aldri fullstendig over (Markides, 2006). Charitou og Markides (2003) mener at de eksisterende selskapene har flere valg når de skal bestemme hvordan de skal respondere på innovasjonen. Christensens løsning på disrupsjon er i praksis å opprette en egen avdeling for utforskning. Charitou og Markides (2004) mener derimot at etablerte selskaper kan utnytte disrupsjon på flere andre måter. Markides (2006) gjør også et poeng ut av at det å respondere på disrupsjon ikke er ensbetydende med å adoptere denne disrupsjonen. Selskaper kan eksempelvis investere i dets eksisterende forretningsmodell for å gjøre denne mer konkurransedyktig overfor den nye forretningsmodellen eller forsøke å gå til motangrep.

Disrupsjon blir bare mer og mer vanlig, men Christensen (2003) mener at resultatet av disrupsjon kan endre seg i fremtiden, dersom ledere anerkjenner disrupsjon for hva det er og møter det på riktig måte. Christensen, Bever og Wang (2013) understreker at ingen kan si med sikkerhet hva som vil skje. Dette kommer av at disrupsjon, tross alt, er en fase og ikke en hendelse, og er dermed ikke ensbetydende med altomfattende ødeleggelse. En ting de kan si med relativt stor sikkerhet etter deres lange studie er at enhver industri vil møte disrupsjon til

slutt. Dette er noe det kan være lurt å være forberedt på å møte, for som de har observert, er det få ting som er så sårbare som en etablert suksess.

## 2.2 Ambideksteritet

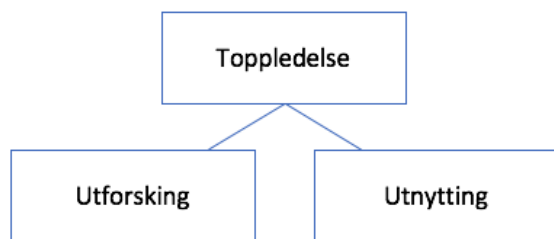
Ambideksteritet er et av de temaene innenfor organisasjonsteori som virkelig har eksplodert de siste årene (O'Reilly og Tushman, 2013). Noe som ikke er så rart, da O'Reilly og Tushman i sin artikkel i 1996 foreslo at ambideksteritet er helt nødvendig for langvarig suksess. Teorien rundt ambideksteritet bygger på eksisterende organisasjonsteorier om læring (O'Reilly og Tushman, 2013) som beskriver to ulike typer: utforskning og utnyttelse (March, 1991). For at selskaper skal gjøre det bra over tid, og når de møter endringer i samfunnet og teknologien, kan de bli tvunget til å endre strukturen. March bemerket i 1991 at en av de fundamentale utfordringene til selskap når de må tilpasse seg slike endringer, er behovet for både å bidra til utforskning og å utnytte nåværende prosesser og kapabiliteter. March definerte utforskning som ting som er fanget opp av begreper som eksperimentering, søk, risikotaking og innovasjon. Under utnytting inkluderte han begrep som valg, produksjon, effektivitet og implementering. Han sier videre at selskaper må finne en balanse mellom disse to. Ut fra denne teorien, og ideen om at det trengs ulike strukturer for utforskning og utnytting kom flere forskere med bidrag som sa at man må bruke begge samtidig (O'Reilly og Tushman, 2013).

Som Christensen, Bever og Wang (2013), mener også O'Reilly og Tushman (2016) at alle selskaper og industrier vil oppleve disrupsjon på ett eller annet tidspunkt, og at de da må håndtere '*The Innovator's Dilemma*' (Christensen, 2003). I boken sin fra 1997 skrev Christensen (2003) at løsningen på problemet er å separere en avdeling som kan utforske nye muligheter fra resten av organisasjonen, istedenfor å utforske nye ideer og ressurser i samme avdeling som man utnytter eksisterende ressurser og kapabiliteter. I dag derimot, blir ambideksteritet av mange sett på som løsningen på '*The Innovator's Dilemma*' (O'Reilly og Tushman, 2008 og 2016; Chen, 2017). O'Reilly og Tushman (1996) har definert ambideksteritet som evnen til å samtidig håndtere både inkrementell og revolusjonær endring. Inkrementell endring vil si at ledere på kort sikt må forsøke å tilpasse strategi, struktur og kultur på best mulig måte. Revolusjonær endring vil si at ledere på lang sikt ofte må endre de faktorene som tidligere har ført til suksess for å oppnå fremtidig suksess. Christensen (2003) sier hans opprettholdende og disruptive teknologier skiller seg i stor grad fra begrepene inkrementell og revolusjonær endring. O'Reilly og Tushman (2016) har med utgangspunkt i dette senere definert

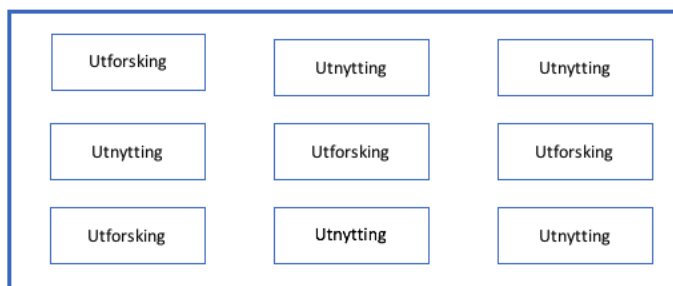


ambideksteritet som evnen til å simultant utforske nye marked og teknologier hvor nye kapabiliteter og ressurser kan gi konkurransefortrinn, og utnytte eksisterende ressurser og kapabiliteter gjennom kontinuerlig inkrementell innovasjon. Spesielt i perioder med endring og usikkerhet, som for eksempel disrupsjon, har ambideksteritet vist seg å ha en positiv effekt på hvordan selskap presterer (Junni mfl., 2013). Markides (2013) mener videre at teorien rundt ambideksteritet kan brukes for å håndtere utfordringene knyttet til å ha to forretningsmodeller som er svært konkurrerende, samtidig som det nye markedet er strategisk likt det gamle.

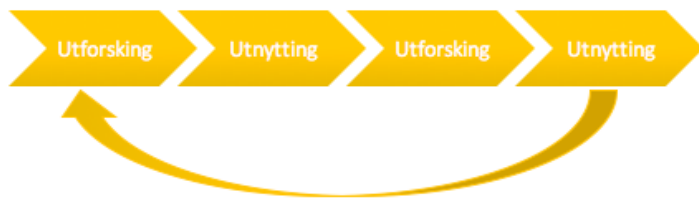
Ifølge O'Reilly og Tushman (2013) er det spesielt tre typer ambideksteritet som har vist seg å være viktige – sekvensiell, strukturell og kontekstuell ambideksteritet. *Strukturell ambideksteritet* går ut på at oppgavene med å utforske nye og utnytte eksisterende ressurser og muligheter blir plassert i ulike forretningsenheter, og at toppladelsen koordinerer dette. Selskapet har da mulighet til å utføre begge oppgavene samtidig. Dette stemmer overens med Christensens (2003) forslag til svar på disrupsjon. *Kontekstuell ambideksteritet* går ut på at de ansatte blir oppfordret til å både utforske nye og utnytte eksisterende ressurser og muligheter i sitt arbeid. Dette skjer altså på det individuelle nivået. *Sekvensiell ambideksteritet* går ut på at selskaper fokuserer på å utforske nye ressurser og muligheter i enkelte perioder, og at de i andre perioder fokuserer på å bedre utnytte eksisterende ressurser og muligheter. Under har vi illustrert de tre overstående typene:



Figur 2. 1: Strukturell ambideksteritet (egen figur)



Figur 2. 2: Kontekstuell ambideksteritet (egen figur)



Figur 2. 3: Sekvensiell ambideksteritet (egen figur)

De tre overstående typene vil være mer eller mindre passende basert på hvordan markedet selskapet opererer i er (O'Reilly og Tushman, 2013), og det er mulig å bruke kombinasjoner av de tre (Chen og Katila, 2008). Yan Chen (2017) forsøker å kombinere disse tre gjennom en hybridversjon som han kaller dynamisk ambideksteritet. Chen argumenterer for at selskaper kan bruke strukturell ambideksteritet på bedriftsnivå ved at noen forretningsenheter får ansvar for å utforske nye, store muligheter, mens andre forretningsenheter utnytter eksisterende ressurser og ideer. Disse enhetene burde ha mulighet til å utvikle ulike strategier, strukturer og prosesser. Videre kan selskaper legge til rette for kontekstuell ambideksteritet ved at de ansatte oppfordres til å både utforske nye ideer og utnytte eksisterende ressurser. Til slutt kan selskaper legge til rette for sekvensiell ambideksteritet på prosjektnivå ved å fokusere på utforsking i noen perioder og utnytting i andre perioder.

For å oppnå dynamisk ambideksteritet må selskap implementere ulike praksiser for administrasjon og ledelse som legger til rette for å både utforske nye og utnytte eksisterende ressurser og muligheter. Chen (2017) skiller mellom syv ulike organisatoriske praksiser som kan utføres ulikt for å oppnå utforsking eller utnytting. De syv praksisene er strategi, struktur, insentiver, prosesser, kundeinvolvering, forsyningskjede og oppkjøp. Chen sier at disse kan organiseres slik at selskaper oppnår strukturell ambideksteritet på bedriftsnivå, kontekstuell ambideksteritet på avdelingsnivå og sekvensiell ambideksteritet på prosjektnivå.

Chens artikkel om dynamisk ambideksteritet er utgitt i *Business Horizons* som er et forlag som publiserer artikler skrevet ved Kelly School of Business ved Indiana University (Business Horizons, 2018). Forlaget forsøker å få leserne til å utvikle nye og innovative løsninger på utfordringer og problemer innen forretningsvirksomhet, og etterstreber å balansere teori og praksis. Chen refererer bare til Alphabet som eksempel gjennom hele artikkelen, da han mener Alphabet vellykket har implementert dynamisk ambideksteritet. Det er svært viktig å presisere at Alphabet er et stort, amerikansk konglomerat med flere store datterselskaper som årlig har

flere ulike prosjekter. Det er derfor mulig å ha veldig ulike praksiser for administrasjon og ledelse i ulike forretningsenheter, underavdelinger og prosjekter. I mindre prosjektbaserte selskaper vil det ikke nødvendigvis være gjennomførbart å organisere seg på samme måte.

## **2.3 Hvordan prosjektbaserte selskap organiserer seg**

### *2.3.1 Forretningsmodell*

Det finnes flere ulike definisjoner av hva en forretningsmodell er og hva den skal inneholde. I denne studien har vi valgt å forholde oss til Osterwalder og Pigneurs definisjon fra 2010: *“Forretningsmodellen forklarer hvordan selskaper skaper, leverer og kaprer verdi”*. Deres definisjon og forklaring av forretningsmodeller er godt strukturert og forklart, og derfor enkel å forholde seg til. Osterwalder og Pigneur (2010) beskriver forretningsmodellen som en plantegning for hvordan strategien skal implementeres gjennom organisatoriske strukturer, prosesser og systemer. Videre mener de at forretningsmodellen best kan deles opp i fire hovedområder (kunder, produkt, infrastruktur, og økonomisk levedyktighet), som videre kan deles opp i ni elementer som sammen utgjør forretningsmodellen. Disse blir brukt som en analytisk linse videre i oppgaven, og vi vil nå kort presentere de ulike elementene.

#### Kundesegmentet

Dette elementet uttrykker hvilke grupper av mennesker eller organisasjoner selskaper forsøker å tilfredsstille. Alle selskaper er avhengige av kunder, og for å bedre kunne tilfredsstille disse, velger mange selskaper å dele kundene sine opp i ulike segmenter med felles behov, atferd og kjennetegn. Forretningsmodellen kan definere flere segmenter, men det er viktig å bestemme seg for hvilke segmenter man ønsker å tilfredsstille og hvilke man skal ignorere.

#### Verdiskaping

Dette elementet beskriver hvilke produkter og tjenester som skaper verdi for et spesifikt kundesegment. Selve verdiskapingen er grunnen til at kunden foretrekker og velger et bestemt produkt, da dette løser kundens problem eller tilfredsstiller kundens behov. Noen verdiskaping er innovative og representerer nye eller banebrytende produkter, mens andre er svært like andre produkter i markedet, men med ytterligere karakteristikk og egenskaper.

### Kanaler/leveranse

Dette elementet beskriver hvordan selskapet kommuniserer med og når ut til kundesegmentene for å levere verdiskapingen. Denne kommunikasjonen skal bidra til å skape kjennskap til selskapets produkter og tjenester, hjelpe kundene til å vurdere selskapets verdiskaping, gjøre det mulig for kunder å kjøpe spesifikke produkter og tjenester, levere selve verdiskapingen til kundene, og tilby kundeservice i etterkant av kjøpet.

### Kundeforhold

Dette elementet beskriver de ulike forholdene selskaper kan utvikle med spesifikke kundesegmenter. Selskapet burde være klar over hvilke typer forhold de ønsker med de ulike kundesegmentene, og hva som driver disse forholdene. Kundeforhold kan variere fra personlige til automatiserte, samtidig som det eksisterer mange mellomting mellom disse.

### Inntekter

Dette elementet representerer pengene som genereres fra de ulike kundesegmentene. For å kunne generere inntekter fra de ulike kundesegmentene, er selskapet avhengig av å identifisere hvilke verdier de ulike kundesegmentene er villig til å betale for. Videre skiller Osterwalder og Pigneur mellom to ulike typer inntekter: inntekter fra engangskjøp, og periodiske inntekter ved gjenkjøp.

### Nøkkelressurser

Dette elementet uttrykker hvilke ressurser som er viktigst for at forretningsmodellen skal være vellykket. Disse ressursene gjør at selskapet kan skape og tilby verdiskaping, nå ut til markeder, beholde kundeforhold og skaffe inntekter. Ulike forretningsmodeller vil kreve ulike ressurser, og disse kan være både fysiske, finansielle, intellektuelle og menneskelige.

### Kjerneaktiviteter

Dette elementet beskriver de viktigste tingene selskapet må gjøre for at forretningsmodellen skal lykkes. Ulike forretningsmodeller krever ulike aktiviteter for å vellykket skape og tilby verdiskaping, nå ut til markeder, beholde kundeforhold og skaffe inntekter.

### Viktige samarbeidspartnere

Dette elementet forklarer nettverket av leverandører og partnere som gjør forretningsmodellen vellykket. Selskap etablerer ulike partnerskap av flere grunner, som å optimalisere

forretningsmodellen, redusere risiko og tilegne seg ressurser, og disse utgjør ofte viktige hjørnesteiner i mange bedrifter.

### Kostnader

Dette elementet beskriver alle de viktigste kostnadene knyttet til det å operere en forretningsmodell. Både det å skape og levere verdi, opprettholde kundeforhold og skape inntekter pådrar selskapet kostnader.

#### *2.3.2 Prosjektbaserte selskaper*

I praksis er det sjelden prosjektarbeid lar seg gjennomføre med rasjonelle sekvensielle prosesser, da formelle hierarkiske regler ofte må vike for mer operative prosesser hvor fokus er å finne beste mulige tilpasning mellom organisasjonens ressurser og kundens behov (Løwendahl og Revang, 1998). Dette innebærer ofte aktiv involvering fra kundens side og interaksjon mellom selskapene (Andersen og Sæther, 2005). Prosjektarbeid deles ofte inn i ulike faser, og resultatene og utfallene i én fase kan føre til store endringer i planene for neste fase (Anthony og Govindarajan, 2007). Et prosjekt kan defineres som et sett av aktiviteter som er tiltenkt å utrette et spesifisert sluttprodukt (Anthony og Govindarajan, 2007). Anthony og Govindarajan (2007) trekker frem TV-produksjoner som begrenser seg i tid som eksempler på prosjekter. Over de siste tiårene har det utviklet seg en mer prosjektbasert økonomi hvor nesten alle produkter og tjenester kan leveres med skreddersøm, og hvor teknologien endres raskt og kontinuerlig (Turner og Keegan, 2001). Mange av dagens bedrifter er i stor grad preget av prosjektarbeid, og må balansere fast struktur og løse prosesser (Andersen og Sæther, 2005). Prosjektbaserte organisasjoner er godt egnet i bransjer hvor det er behov for å være effektiv og samtidig behov for å innovere og tenke nytt (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Organisasjonsstrukturen preges i stor grad av at arbeidet fordeles til ulike prosjektgrupper hvor de ansatte går inn og ut av ulike prosjekter (Andersen og Sæther, 2005), og fleksibilitet er derfor viktig for å avgjøre hvilke ressurser som skal brukes til å løse de ulike arbeidsoppgavene (Kvålshaugen og Wennes, 2012).

#### *2.3.3 Organisatoriske praksiser i dynamisk ambideksteritet*

I sin artikkel skriver Chen (2017) at for å oppnå dynamisk ambideksteritet må selskap implementere ulike praksiser for ledelse som legger til rette for å både utforske nye og utvikle

eksisterende ressurser og muligheter. Under hver praksis skiller han mellom to ytterpunkter som fremmer enten utforskning eller utnyttning. Selv om Chens (2017) artikkel fokuserer på konglomerater, og ikke nødvendigvis er overførbart til prosjektbaserte selskaper, mener vi den diskuterer organisatoriske praksiser som det er fornuftig å diskutere i tilknytning til ambideksteritet. Disse praksisene forklarer sammen hvordan organisasjoner fungerer som helhet, og vi ønsker derfor å bruke disse som en analytisk linse videre for å bidra til å belyse vår problemstilling. De ulike praksisene med tilhørende ytterpunkter presenteres under.

### Strategi

Når det kommer til strategi, mener Chen at man burde følge den tilsiktede strategien (Mintzberg og Waters, 1985 i Chen, 2017) i de delene av organisasjonen som fokuserer på utnyttning og at man burde legge til rette for tilvoksende strategier (Mintzberg og Waters, 1985 i Chen, 2017) i de delene som fokuserer på utforskning. Den tilvoksende strategien som viser seg å fungere best kan så implementeres i selskapets tilsiktede strategi.

### Struktur

Videre sier Chen at de delene av organisasjonen som fokuserer på utnyttning burde bli ledet med mekaniske strukturer (Schilling, 2016 i Chen, 2017) ettersom disse er basert på veletablerte rutiner og dermed ofte fører til økt effektivitet, ytelse og pålitelighet. De delene som fokuserer på utforskning burde bli ledet med organiske strukturer (Nonaka, 1994; Song & Chen, 2014 i Chen, 2017) som er mer basert på lav grad av formalisering og standardisering slik at man gradvis kan utvikle passende rutiner for standardisering og koordinering.

### Insentiver

Chen mener at selskaper burde benytte insentiver for gode prestasjoner for å fremme utnyttning. Han viser også til Ederer og Manso (2013) og Manso (2011) som sier at man kan motivere til utforskning ved å bruke insentivsystemer som godtar uheldige utfall og belønner langsiktig suksess.

### Prosesser

Chen mener at selskaper må bruke ulike prosesser når de gjennomfører utnyttende og utforskende prosjekter. Utnyttende prosjekter bygger vanligvis på eksisterende informasjon og kapabiliteter, og kan da ledes ved å bruke inkrementelle prosesser, slik som stage gate (Cooper, 1990 i Chen, 2017). Utforskende prosjekter burde ledes ved å bruke søkende prosesser, slik

som Aigle prosesser (Rubin, 2012 i Chen, 2017), hvor man prøver å ikke spesifisere alle kravene til prosjektet fra begynnelsen av, og heller bruker eksperimentering og tilbakemeldinger til å finne ut hva som fungerer og ikke.

### Kundeinvolvering

Chen sier at selskapet burde involvere tradisjonelle kunder i utnyttende prosjekter og tidlige brukere i mer utforskende prosjekter. Von Hippel (2015 i Chen, 2017) definerer tidlige brukere som kunder som oppdager behov i markedet raskere enn tradisjonelle kunder, og som derfor kan identifisere latente behov.

### Forsyningskjeder

Chen viser videre til Randall, Morgan og Morton (2003) som skiller mellom raskt responderende og effektive forsyningskjeder. Chen mener at raskt responderende forsyningskjeder er passende for utforskende prosjekter som fokuserer på fleksibilitet og rask reaksjonstid, mens effektive forsyningskjeder er mer passende for utnyttende prosjekter som fokuserer på veldefinerte karakteristikk og forutsigbare krav.

### Oppkjøp

Chen viser til Chandler (1990) som sier at oppkjøp grunnet utnytting gjøres for å komplementere kjerneaktivitetene i selskapet, mens oppkjøp grunnet utforsking gjøres for å utvikle nye forretningsvirksomheter. Ved oppkjøp grunnet utnytting er det viktig at det oppkjøpte selskapet raskt integreres for å oppnå stordriftsfordeler og samproduksjon. Ved oppkjøp grunnet utforsking derimot, burde det oppkjøpte selskapet få beholde sine eksisterende strategier, strukturer og prosesser slik at man ikke ødelegger deres utforskningsmuligheter.

## **2.4 Oppsummering**

Vi startet dette kapitlet med å forklare at disrupsjon følger av at nye og innovative teknologier skaper en ny og annerledes verdiskaping enn det som var tidligere (Christensen, 2003). I TV-bransjen er det de internasjonale strømmeselskapenes økende markedsandel som har ført til disrupsjon. Vi har forklart hva som menes med ambideksteritet og hvordan tidligere forskning sier at dette kan løse utfordringer som følger av disrupsjon (O'Reilly og Tushman, 1996; 2008; 2013, Chen, 2017). Disse teoriene bygger på Marchs (1991) tidligere forskning om at selskaper som opplever disrupsjon må håndtere både utforsking og utnytting. Forskningen sier lite om

hvordan selskaper organiserer seg i praksis for å tilrettelegge for ambideksteritet. Vi håper at vår forskning kan bidra til å forklare hvordan dette foregår i prosjektbaserte organisasjoner, og vi avsluttet derfor kapitlet med å forklare hvordan prosjektbaserte organisasjoner organiserer seg.

Vi har først presentert Osterwalder og Pigneurs (2010) definisjon av forretningsmodell og ni elementer knyttet til denne for å gi en generell forståelse av organisering. TV-produksjonsselskaper organiserer seg i ulike prosjekter, noe også teorien viser til (Anthony og Govindarajan, 2007). Videre forklarer vi derfor hvordan slike selskap organiserer seg. Basert på Anthony og Govindarajans (2007) som bruker TV-produksjoner som begrenser seg i tid som eksempel på prosjekter, vil hver sesong av en TV-produksjon bli sett på som ett prosjekt under denne studien. Til slutt ser vi på de organisatoriske praksisene som Chen (2017) presenterte i sin artikkel, da han skiller mellom hvilke praksiser som fremmer utforskning og utnytting. Vi benytter de samme praksisene videre i vår studie, og de danner sammen med elementene fra forretningsmodell vår analytiske linse.



### **3 Forskningsmetode**

I dette kapitlet presenterer vi først vårt valg av forskningsmetode og forskningsdesign. Videre diskuterer vi vår metodiske tilnærming til utvelgelse av informanter, hvordan datainnsamlingen har foregått, samt hvordan dataene er analysert. Til slutt i kapitlet presenterer vi våre vurderinger av kvaliteten på forskningsmetodene som er brukt, før vi diskuterer etiske betraktninger vi har måttet ta.

#### **3.1 Forskningsmetode og forskningsdesign**

Vi har utført vår studie ved bruk av kvalitativ forskningsmetode basert på innhenting av primærdata gjennom semistrukturerte intervjuer (Johannessen, mfl. 2016) hos to norske TV-produksjonsselskaper. Hensikten med vår studie er å bidra til teori om ambideksteritet ved å se om, og eventuelt hvordan norske TV-produksjonsselskaper evner å kombinere utforskning og utnytting i møtet med disrupsjon. Vi ønsker spesifikt å se om likhetene og ulikhetene mellom selskapene er basert på spesielle kjennetegn eller egenskaper (Johannessen, mfl. 2016)

Studien har et komparativt casedesign (Eisenhardt, 1989). Casestudie ble valgt som forskningsdesign ettersom vi ønsket dyptgående informasjon om et nåværende fenomen (Yin, 2014). Studien er en multippel casestudie (Ringdal, 2014) med to case og flere analyseenheter, og casene ble valgt basert på at vi forventet at de ville gi ulike resultater grunnet variasjon i utvelgelsen. Denne typen utvelgelse brukes når man ønsker å sammenligne casene for å avdekke forskjeller og likheter (Johannessen, mfl. 2016) noe som er en viktig del av komparativt casedesign (Eisenhardt, 1989). Grunnet begrensninger i tid er studien en tverrsnittsundersøkelse basert på nå-situasjonen og ikke en longitudinell undersøkelse over tid (Johannessen, mfl. 2016).

Casestudier kombinerer ofte flere datainnsamlingsmetoder som arkivdata, intervjuer, spørreundersøkelser og observasjoner (Eisenhardt, 1989). For å besvare problemstillingen vår valgte vi å bruke triangulering (Ringdal, 2014) ved at vi supplerte data fra intervjuene med sekundære tilleggsdata i form av regnskapstall fra case-selskapene og statistikk på TV-seing i Norge fra Kantar Media. Disse tallene ble brukt til å gi et bilde av selskapenes og bransjens utvikling de siste årene. Dette var nyttig for oss ettersom studien er en tverrsnittsundersøkelse. I tillegg har vi både bevisst og ubevisst gjorde observasjoner som deltakende observatører

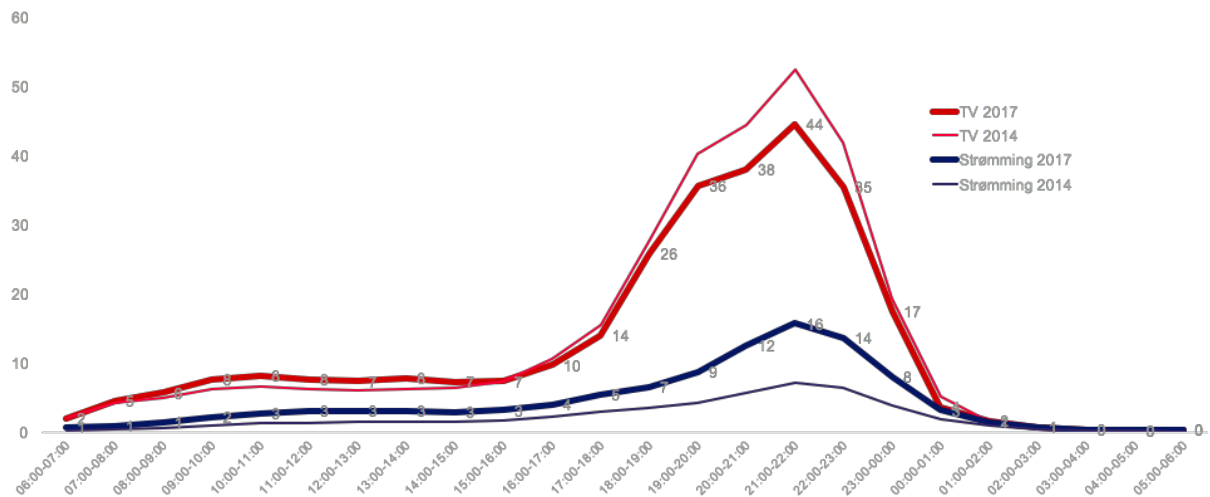
(Ringdal, 2014) da vi var hos selskapene for å holde intervjuer. Dette hjalp oss til å få et tydeligere bilde av selskapenes organisering.

## **3.2 Utvalg**

Utvelgelsen av informanter til studien har foregått på tre nivåer. Først måtte vi bestemme bransje, før vi videre fant gode case innad i denne bransjen, og til slutt informative informanter i selskapene som ble valgt som case. Under vil vi forklare hvordan utvelgelsesprosessen foregikk.

### *3.2.1 Valg av bransje*

Som vi kort nevnte i oppgavens innledning foregår det store endringer i TV-bransjen, og alle aktørene opplever det som dagsaktuelt å måtte tilpasse og omstille seg for å møte nye krav og forventninger. At de internasjonale strømmeselskapenes innmarsj har bidratt til disrupsjon i bransjen er det ingen tvil om. Figur 3. 1 fra Kantar Media (Jortveit, 2017) viser at det har vært en dobling i antall minutter vi daglig bruker på strømming av TV, film og video fra 2014 til 2017. Samtidig ser vi av figuren at lineær TV-seing har gått ned i samme periode. I følge Kantar Media (Jortveit, 2017) bruker nordmenn mer tid på et stadig mer fragmentert medietilbud. Dette kommer av at befolkningen, og spesielt de yngre, bruker mer og mer tid på internasjonale medier som Netflix, HBO, YouTube og lignende. Likevel bemerker de at nordmenn totalt sett ikke bruker mindre tid på norske medier. Dette har flere implikasjoner: (1) vi bruker mer tid på medier totalt og (2) de internasjonale mediene klarer ikke å utkonkurrere de nasjonale, men dekker heller andre behov og blir derfor et tillegg til de nasjonale. Særlig dekker de et underholdningsbehov i større grad enn et behov for nyheter (Jortveit, 2017). Ved lavere seertall på lineær-TV har det blitt mindre attraktivt for annonsører å betale like høye summer for reklametid som tidligere. Dette har igjen redusert TV-kanalenes inntekter (Medietilsynet, 2016). Med reduserte inntekter må også kostnadene kuttes, og kanalene ønsker derfor ikke å betale like mye for innhold som tidligere.



Figur 3. 1: TV-seing og strømming i befolkningen (Jortveit, 2017)

Disse endringene gjør at norsk TV-bransje er et godt utgangspunkt for forskning på disruptjon, utfordringer som følger av dette og hvordan selskaper synes å møte disse utfordringene. En viktig følge av utviklingene beskrevet over er at TV-seerne har et større spekter å velge mellom når det kommer til hva de ønsker å se på hvilket tidspunkt. Dette skyldes at de norske TV-kanalene og de internasjonale strømmetjenestene har innhold tilgjengelig når som helst og fra hvor som helst. Basert på dette er det naturlig å anta at seerne derfor vil velge det innholdet som fremstår som mest spennende og med høyest kvalitet. Det er derfor innhold de ulike aktørene i TV-bransjen stort sett konkurrerer på. Dette innholdet er det produksjonsselskapene som skaper. Det har tidligere blitt utført studier på hvordan TV-kanalene (Nygaard og Tuv, 2017) og distributørene (Årvoll og Aase, 2016) møter utfordringene som følger av disruptjon i den norske TV-bransjen. Sammen gjør disse faktorene det interessant å studere hvordan produksjonsselskapene møter de nye kravene og utfordringene.

### 3.2.2 Valg av selskap

Da vi valgte ut selskaper til studien ønsket vi et utvalg som representerer TV-produksjonsbransjen i Norge. Vi ønsket også å finne to selskaper som var like på mange områder, men ulike på ett, slik at vi senere kunne sammenligne de. Blant annet er begge selskapene veldig prosjektbaserte. De er godt kjent i bransjen og har levert produksjoner til alle de største kanalene i Norge. Begge selskapene er også aksjeselskaper (AS) og har en større internasjonal eier. I følge årsregnskapet til begge selskapene for 2016 har de like mange ansatte. Det er likevel viktig å være klar over at de er prosjektbaserte, og antall ansatte vil variere etter

hvilke pågående prosjekter de har. Vi har valgt å se på gjennomsnittlig driftsresultat for selskapene i perioden 2012-2016. Dette fordi driftsresultatet i stor grad påvirkes av inntektene, og for TV-produksjonsselskaper kan disse ofte variere fra år til år basert på størrelsen på produksjonene de har solgt inn. I 2014 hadde begge selskapene store tap, noe som påvirker gjennomsnittet for valgt periode.

Det punktet selskapene skiller seg på er forretningsidé. ProdA har valgt å fokusere på egenutviklede produksjoner, mens ProdB hovedsakelig produserer norske versjoner av utenlandske formater. Det er nærliggende å anta at selskaper som fokuserer på å utvikle egne ideer har høy grad av utforskning da vi går ut ifra at dette krever at man til enhver tid er åpen for nye ideer utenfra. Selskaper som fokuserer på å lage norske versjoner av utenlandske formater antar vi har høy grad av utnytting da vi formoder at de kan dra nytte av erfaringer fra andre selskaper som har produsert tilsvarende produksjon. I utgangspunktet danner dette grunnlag for å tro at selskapene ikke bruker ambideksteritet, men heller fokuserer på enten utforskning eller utnytting. Ettersom de begge presterer bra og om lag like godt til tross for disrupsjon i bransjen, er det interessant å undersøke om det likevel legges til rette for ambideksteritet eller om det kan være andre årsaker til at de har overlevd endringene og fortsatt har suksess. Tabell 3.1 viser en oversikt over bakgrunnsdata for selskapene vi intervjuet. Her kan leseren se hvordan selskapene er både like og ulike.

Tabell 3. 1: Presentasjon av ProdA og ProdB

	ProdA	ProdB
<b>Arbeidsform</b>	Prosjektbasert	Prosjektbasert
<b>Eierform</b>	AS med internasjonal eier	AS med internasjonal eier
<b>Største kunder</b>	NRK, TV2, TV3, TVNorge	NRK, TV2, TV3, TVNorge
<b>Prosentandel priser vunnet (2012-2016)</b>	11%	8%
<b>Ca. antall ansatte (2016)</b>	125	125
<b>Snitt driftsresultat siste 5 år</b>	400.000-600.000	400.000-600.000
<b>Forretningsidé</b>	Egenutviklede ideer	Formater

### 3.2.3 Valg av informanter

I denne undersøkelsen har vi brukt strategisk utvelgelse av informanter (Patton, 1990 i Johannessen, mfl. 2016) ved at vi planla utvalget på forhånd, noe som er vanlig ved multiple

casestudier (Ringdal, 2014). For å få en forståelse av hvordan ProdA og ProdB kombinerer utforskning og utnytting var det viktig for oss å komme i kontakt med sentrale nøkkelpersoner. Vi ønsket et intensivt utvalg bestående av personer som er sterkt preget av TV-bransjen, uten å være ekstreme (Johannessen, mfl. 2016). Grunnen til at vi ønsket et intensivt utvalg er fordi man får med personer *“som kan bidra med mye informasjon, men uten at denne informasjonen er ekstrem”* (Johannessen, mfl. 2016). Vi tok kontakt med daglig leder i begge selskapene over e-post. I ProdA svarte daglig leder direkte og ble kontaktperson og en nøkkelinformant for oss. I ProdB sendte daglig leder oss videre til økonomiansvarlig som ble kontaktperson og nøkkelinformant. Disse kontaktpersonene hjalp oss finne nøkkelpersoner i selskapene og avtale tidspunkt for intervju med disse. Begge selskapene var veldig positive til å bidra både med informasjon og informanter. De var også veldig kjappe til å svare oss og meget fleksible, noe som gjorde at vi fikk mange intervjuer på kort tid.

Ved valg av informanter fokuserte vi på at de skulle komme fra ulike stillinger og avdelinger. Dette fordi vi ønsket flere analyseenheter. Det var viktig at informantene kunne besvare spørsmål om selskapet, særlig i forhold til de organisatoriske elementene og praksisene vi ønsket å undersøke. Vi ønsket derfor å intervju folk fra administrasjon og produksjon. Det var også et stort ønske fra vår side å ha flere enn to fra hver stillingskategori for å sikre reliabilitet og validitet. Selskapene valgte selv hvem vi skulle snakke med etter at vi hadde ytret våre ønsker om informanter. Dette gjorde det enklere for oss å få tak i informanter og å få avtalt tidspunkt og sted for intervjuene. Det kan tenkes at våre kontaktpersoner ikke valgte ut informanter som de vet er kritiske til organisasjonen. Vi tror likevel at vi kan ha sikret oss mer mot frafall når invitasjon til intervjuene kom fra leder, og ble gjennomført i arbeidstiden. Våre informanter hadde roller som produsent, utvikler, produksjonsleder og avdelingsleder. Alle informantene var positive og villige til å dele informasjon.

### **3.3 Datainnsamling**

#### *3.3.1 Intervju*

Innhenting av primærdata ble utført ved at vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer (Johannessen, mfl. 2016) med ansatte i de to TV-produksjonsselskapene i slutten av februar og starten av mars 2018. Intervjuene foregikk på informantenes arbeidsplass. Informantene ble oppfordret til å gi lange utdypende svar, og hvert intervju hadde en varighet på rundt 60 minutter.

Vi gjennomførte semistrukturerte intervjuer fordi dette ga oss fleksibilitet (Johannessen, mfl. 2016), da vi ønsket å kunne følge opp informasjon som kom frem under intervjuene. På forhånd hadde vi utarbeidet tre ulike intervjuguider (vedlegg 1, 2 og 3) basert på de analytiske linsene - en for produsenter, en for produksjonsledere og en for ulike avdelingsledere med mer overordnet ansvar. Vi valgte å lage ulike intervjuguider for å kunne fokusere mest på de områdene som de ulike informantene hadde mest kunnskap om. Slik fikk vi i hvert intervju mest mulig god og relevant informasjon. Alle intervjuguidene startet med en kort presentasjon av oss som forskere og forskningsprosjektet. Videre hadde vi åtte temaer med tilhørende spørsmål som sikret at vi samlet informasjon som dekket alle relevante områder for forskningsprosjektet. Rekkefølgen på temaene og spørsmålene varierte noe fra intervju til intervju ettersom hva som føltes naturlig. Etterhvert som vi oppdaget at det var enkelte spørsmål som ikke ga oss ny informasjon ble disse faset ut, og alle informantene har derfor ikke fått helt like spørsmål.

På forhånd av intervjuene hadde informantene fått tilsendt et informasjonsskriv (vedlegg 4) som kort introduserte forskningsprosjektet samt at det informerte om konsekvensene av å delta i forskningen, hvordan vi ønsket å dokumentere intervjuet og vårt fokus på å etterstrebe anonymitet. Ved signering av informasjonsskrivet samtykket informantene til informasjonen gitt i skrivet. Den aktuelle intervjuguiden ble også sendt slik at informantene hadde mulighet til å sette seg inn i temaene og spørsmålene på forhånd dersom de ønsket dette.

Alle intervjuene ble utført individuelt og ansikt til ansikt ettersom vi ønsket detaljerte og grundige opplysninger om informantenes meninger, holdninger og forståelser (Johannessen, mfl. 2016). Vi var begge to til stede på alle intervjuene og vekslet på hovedansvaret for å stille spørsmål og styre rekkefølgen på temaene. Den andre stilte oppfølgingsspørsmål der det var relevant. Vi opplevde det som nyttig å være to forskere til stede under intervjuene, da den ene kunne fokusere på å sikre en god dialog, mens den andre sørget for oppfølging av interessante emner som dukket opp. I tillegg hadde vi mulighet til å diskutere våre oppfatninger og observasjoner etter hvert intervju.

Intervjuene ble registrert ved hjelp av lydopptak på mobiltelefon med tilhørende mikrofon, noe alle informantene ble informert om på forhånd og samtykket til ved signering av informasjonsskrivet og innledningsvis i intervjuet. Dette gjorde at vi under intervjuene kunne

fokusere på å lytte til informantene, stille de spørsmålene vi ønsket, samt å komme med relevante oppfølgingsspørsmål. Etter intervjuene ble lydfilene lagret på en PC med en individuell kode for å skille informantene fra hverandre. Kodene ble skrevet ned i et dokument hvor vi knyttet dem til stilling og selskap. Koding av lydopptakene og separat lagring av filene sikret informantenes anonymitet. Vi transkriberte også alle lydopptakene for å senere kunne kode datamaterialet. Transkripsjonene ble merket med samme koder som lydfilene og lagret separat. I etterkant har lydopptakene gitt oss mulighet til å gå tilbake og lytte til intervjuene for å tolke de riktig, samt at vi har kunnet sitere informantene direkte i utredningen av funnene.

Vi mener metningspunktet (Johannessen, mfl. 2016) ble nådd i løpet av intervjuperioden ettersom vi opplevde at vi ikke fikk ny informasjon under de siste intervjuene. Under noen tema møtte vi metningspunktet tidlig, og faset dermed ut noen spørsmål. I tillegg valgte vi å ikke sette opp nye intervjuer da de to siste informantene måtte avlyse sine intervjuer. At metningspunktet er nådd er med på å styrke oppgavens validitet (Saunders, mfl. 2016).

### 3.3.1.1 Intervjueffekter

Ved intervjuer er det fare for at det oppstår intervjueffekter, eller feilkilder knyttet til intervjueren (Ringdal, 2014). Vi hadde en god tone med alle informantene og fikk inntrykk av at alle var motiverte til å svare på spørsmålene. Under intervjuene ga alle respondentene oss utfyllende svar og virket komfortable. Dette tyder på at vi klarte å skape tillit hos informantene (Kvaale og Brinkmann 2015). Ved å bruke mikrofon og lydopptak kan både intervjueren og respondenten bli mer bevisst på hvordan de formulerer seg (Saunders, mfl. 2016). Dette kan virke forstyrrende på intervjuet. Ved å gi beskjed til informanten på forhånd om at vi ville ta lydopptak gjennom informasjonsskriv, forsøkte vi å redusere denne effekten. Ved at vi byttet på å gjennomføre intervjuene ble spørsmålene stilt på ulike måter i noen av intervjuene. Dette kan ha resultert i ulike tolkninger av spørsmålene blant informantene. Denne effekten forsøkte vi å minimere ved å bruke semistrukturerte intervju hvor begge forskerne hadde muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet.

Vi ønsket å gjennomføre intervjuene i omgivelser der informantene følte seg trygge til å dele informasjon om selskapet, da konteksten intervjuene gjennomføres i kan ha mye å si (Johannessen, mfl. 2016). Informantene kan ha blitt påvirket av at intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen. Denne effekten tror vi har blitt redusert ved at alle intervjuene ble gjennomført i lukkede møterom, hvor det var liten mulighet for å bli overhørt eller avbrutt.

Det at informantene hadde fått tilsendt intervjuguiden på forhånd, og befant seg i en tydelig intervjusituasjon kan ha ført til at informantene svarte annerledes enn de ville ha gjort i en mer uformell setting (Johannessen, mfl. 2016). En slik kontrolleffekt omtales ofte som Hawthorne-effekten, og kan være vanskelig å avdekke (Ringdal, 2014). Samtidig kan de også ha forberedt seg til å holde tilbake informasjon de ikke ønsket å dele. Det er liten grunn til å tro at informantene har gjort dette, da intervjuene var anonyme og i liten grad gjaldt personlige forhold. Kun én av informantene ønsket å unngå å kommentere noe rundt insentiver, grunnet usikkerhet rundt hvilken informasjon h\*n kunne dele. Det at alle i selskapet, inkludert lederne, vet hvem som ble intervjuet gjør at informantene kan frykte tap av sin anonymitet. Det var derfor viktig for oss å understreke ovenfor informantene at vi fokuserer på å sikre anonymitet i studien.

### 3.3.1.2 Frafall

Frafall er gjerne minst ved intervjuer som skjer ansikt til ansikt. Ved studier som går over lengre tid vil derimot frafall øke (Ringdal, 2014). Ved å dra til selskapene og gjennomføre intervjuene, og kun gjennomføre ett intervju med hver informant er muligheten for frafall begrenset. Vi opplevde likevel frafall fra et par informanter. TV-produksjonsbransjen er en hektisk og fleksibel bransje. Informantene har begrenset med tid, og siden bransjen er såpass fleksibel oppstår det ofte nye avtaler og møter ad hoc. I ProdB opplevde vi at en informant måtte flytte intervjuet til neste dag på grunn av et møte. Det var også en informant som var syk, samt en som måtte ha et litt kortere intervju på grunn av tidspress. Vi så lite hensikt med å avtale nytt intervju med den informanten som ble syk, og den som hadde kortere intervju. Dette skyldes at vi opplevde at vi allerede hadde nådd metningspunktet (Johannessen, mfl. 2016). I ProdB var det to informanter som ikke hadde tid til intervjuer de dagene vi var hos de. Vi avtalte nytt tidspunkt for intervju med disse, men det ble igjen avlyst på grunn av sykdom. Her opplevde vi også at vi hadde nådd metningspunktet, så vi avtalte ingen ny tid for intervju etter dette. Frafallet i denne undersøkelsen er tilfeldig, og har derfor mest sannsynlig ikke hatt stor påvirkning på resultatene (Ringdal, 2014).

### 3.3.2 Dokumentanalyse

Vi samlet inn statistikk fra den norske TV-bransjen for å skaffe oss kunnskap om de siste års utvikling og hvordan dette har påvirket seervanene til det norske publikumet. Dokumentanalysen (Grønmo, 2004 i Johannessen, mfl. 2016) er utført for å avdekke relevante



sammenhenger og viktig informasjon om TV-bransjen. Dette var relevant for å sette oss i stand til å utføre studien, samt kunne gi et riktig bilde av oppgavens relevans og sette leseren inn i dagens TV-bransje. I tillegg har vi samlet informasjon om de to selskaperes økonomiske resultater i form av årsregnskap for perioden 2012-2016. Dette ønsket vi å ha med for å se om det var noen forskjeller mellom det økonomiske resultatet til selskapene. Det var det, som nevnt under utvalg, ikke. Vi har ikke hatt mulighet til å se på regnskapstall for 2017 da dette ikke er offentliggjort på tidspunktet studien utføres. Informasjonen som er brukt i dokumentanalysen regnes som sekundærdata da de opprinnelig ikke er samlet inn spesifikt for denne studien (Johannessen, mfl. 2016).

### *3.3.3 Observasjon*

I og med at intervjuene er gjennomført på arbeidsplassen til informantene har vi vært en del timer hos både ProdA og ProdB. Dette gjør at vi både bevisst og ubevisst har observert hvordan de ansatte i selskapene kommuniserer og samhandler med hverandre. Å kombinere informasjon fra intervjuer med observasjoner er med på å skape en større forståelse for selskapene og deres rutiner, organisering og arbeidsmåter. Dette kan være med på å skape mer robuste slutninger og tolkninger av oss som forskere (Johannessen, mfl. 2016).

## **3.4 Kvalitativ dataanalyse**

I arbeidet med å bearbeide og analysere dataene har vi tatt utgangspunkt i Eisenhardts (1989) foreslåtte prosess. Vi har derfor først analysert casene hver for seg, før vi etterpå sammenlignet dem, for så å se disse funnene opp mot studiens teoretiske bakgrunn. Som vist under studiens struktur vil analysene av hvert case presenteres i kapittel 4, sammenligningene av dem i kapittel 5 og sammenligningen opp mot tidligere forskning i kapittel 6.

Vi har valgt å benytte oss av tematisk analyse (Saunders, mfl. 2016) ved å kode datasettet for å analysere hvert av casene. Etter å ha transkribert intervjuene kodet vi dem ut ifra følgende åtte kategorier: strategi, forretningsmodell, struktur, insentiver, prosesser, kundeinvolvering, forsyningskjede og oppkjøp. Disse kategoriene er basert på vår analytiske linse. Vi kodet først noen intervjuer hver for oss og sammenlignet disse for så å diskutere valgene av kode. Stort sett hadde vi brukt de samme kodene, men det var også noen ulikheter. Disse snakket vi gjennom og ble så enig om hvilken kode som passet best. Videre kodet vi individuelt igjen og

diskuterte det vi var usikker på. Etter å ha kodet alle intervjuene samlet vi og oppsummerte funnene under hver kategori og for hvert selskap. Oppsummeringene er gjengitt i kapittel 4.

Videre har vi sammenlignet funnene fra analysen av hvert selskap i en komparativ analyse (Eisenhardt, 1989) ved å presentere likheter og ulikheter mellom selskapene. Vi presenterer først hovedfunnene i en tabell før vi går i dybden og sammenligner selskapene i hver kategori. Dette presenteres i kapittel 5. I kapittel 6 presenterer vi så vår diskusjon hvor vi ser på resultatene fra den komparative analysen opp mot tidligere forskning på ambideksteritet.

### **3.5 Evaluering av forskningsprosjektets kvalitet**

#### *3.5.1 Reliabilitet*

Studiens reliabilitet knyttes til graden av konsistens og pålitelighet i datainnsamling og analyse av funnene (Saunders, mfl. 2016). I kvalitativ forskning knyttes ikke reliabilitet til muligheten for duplikasjon slik som i kvantitativ forskning i og med at forskningen er svært kontekstavhengig, men fokuserer heller på at forskningsprosessen har vært fornuftig (Johannessen, mfl. 2016). I vår utredning av forskningsmetoden har vi derfor skildret hele forskningsprosessen og lagt vekt på at beskrivelsene skal være detaljerte, transparente og selvkritiske.

For å vurdere forskningsprosjektets reliabilitet har vi tatt utgangspunkt i Saunder mfl. (2016, 203) sin liste over fire trusler mot reliabilitet. Ved at alle informantene mottok et informasjonsskriv som introduserte forskningen, dens anonymitet og teoriene den baserte seg på, samt at vi igjen introduserte både oss selv og forskningsprosjektet innledningsvis før hvert intervju, har vi skapt grunnlag for fortrolighet mellom oss som forskere og informantene. Dette er med å reduserer sannsynligheten for feilaktige responser. Det kan tenkes at noen informanter har ønsket å holde tilbake informasjon ettersom ledelsen i begge selskapene var med på å velge ut informanter og derfor vet hvem som har deltatt i forskningen. Alle intervjuene ble gjennomført i lukkede grupperom på informantenes arbeidsplass, og ingen andre hadde derfor mulighet til å høre hva de svarte på ulike spørsmål. Dette, kombinert med informasjonen om oppgavens anonymitet og at informantene kunne trekke seg om ønskelig, har redusert sannsynligheten for at informantene har holdt tilbake informasjon. Vi opplevde i svært liten grad at informantene ikke ønsket å svare på spesifikke spørsmål, og tror derfor ikke at tilbakeholden informasjon er et stort problem i vårt forskningsprosjekt.

Forut for forskningsprosjektet leste vi oss opp på informasjon om utviklingen som har foregått i TV-bransjen de siste årene, samt hvordan lignende utvikling har påvirket andre bransjer. I tillegg hadde vi uformelle samtaler med to daglige ledere med lang fartstid fra TV-produksjonsbransjen for å lære om hvordan bransjen fungerer. Vi mener at dette har bidratt til at vi som forskere har vært godt forberedt og hatt god forståelse for bransjen før vi utarbeidet intervjuguidene. Som opplyst tidligere ble i tillegg intervjuguidene endret noe underveis ettersom vi så dette som nødvendig. Dette har redusert sannsynligheten for at vi har misforstått informantenes responser på våre spørsmål. Ved at vi har gjennomført semistrukturerte intervjuer med klare intervjuguider i bakhånd har vi sørget for at alle informantene har fått relativt like spørsmål innen de samme temaene, samtidig som vi har hatt mulighet til å følge opp informasjon som dukket opp underveis. Det at vi har analysert dataene både individuelt og sammen i ettertid, og at alle informantene har godkjent de direkte sitatene som er brukt, reduserer sjansene for at tolkningene er feil og at personlige holdninger og syn hos forskerne har påvirket disse.

### *3.5.2 Validitet*

I kvalitativ forskning skiller vi mellom intern validitet som vurderer hvorvidt de forskningsmetodene som er brukt måler det de har til hensikt å måle, altså forskningens troverdighet, og ekstern validitet som vurderer hvorvidt resultatene kan overføres til liknende fenomener, altså forskningens overførbarhet (Johannessen, mfl. 2016). For å styrke forskningsprosjektets interne validitet har vi derfor forsøkt å grundig forklare og argumentere for de fremgangsmåtene som er brukt og valgene som er gjort. Spesielt viktig i denne sammenhengen er utvelgelsen av bransje, case og informanter, og gjennomføringen av intervjuene. At informantene kan bidra med inngående informasjon om praksisene i selskapet de er ansatt i og i TV-bransjen generelt har vært avgjørende, og er med på å styrke den interne validiteten ved at funnene er gode representasjoner av virkeligheten. Vi satt av god tid til hvert intervju, og alle informantene fikk tilsendt sitatene fra dem som vi ønsket å bruke. Dette har styrket den interne validiteten ved at informantene har bidratt med så mye informasjon de har kunnet og ønsket, samt at de har kunnet rette opp i eventuelle feiltolkninger i ettertid gjennom å korrigere sine utsagn.

Triangulering med sekundærdata som støtter primærdata er også med på å styrke den interne validiteten (Johannessen, mfl. 2016). I og med at sekundærdata er samlet av andre enn forskerne og av andre formål enn de forskerne selv har, er det viktig å evaluere disse dataenes pålitelighet og troverdighet (Saunders, mfl. 2016). Sekundærdataene som er brukt i denne studien er statistikk fra Kantar Media (TNS Gallup) og selskapenes godkjente årsregnskap. Dette er kilder som vi anser som pålitelige, og vi mener derfor de er gode representasjoner av virkeligheten. Disse har i hovedsak fungert som bakgrunnsstoff for forskningsprosjektet, og har hatt liten påvirkning på funnene direkte. Vi finner det likevel viktig å nevne at disse sekundærdataene har støttet opp om funnene våre heller enn å avkrefte dem. Vi mener derfor at de har bidratt til å styrke den interne validiteten og forklare årsak-virkning.

Frafall er en mulig trussel mot intern validitet (Saunders, mfl. 2016). Dette er diskutert under et eget delkapittel. Et forskningsprosjekts interne validitet styrkes ved å gjennomføre vedvarende observasjoner (Johannessen, mfl. 2016). Som tidligere nevnt har dette ikke vært mulig i dette forskningsprosjektet grunnet begrensninger i tid og ressurser. Dette er ytterligere diskutert i delkapitlet om oppgavens begrensninger.

I vårt forskningsprosjekt har vi ønsket å se om, og eventuelt hvordan norske TV-produksjonsselskaper evner å kombinere utforskning og utnytting i møte med disrupsjon. På grunn av at vi har intervjuet et ikke-randomisert utvalg (Johannessen, mfl. 2016) fra to selskaper er mye av informasjonen vi har ervervet svært bransje- og selskapsspesifikk. Man skal derfor være forsiktig med å trekke generaliserende slutninger utover denne bransjen. Likevel mener vi at studien har ekstern validitet da funnene våre kan danne grunnlag for videre forskning på hvordan kreative og andre prosjektbaserte selskaper møter utfordringene som følger av disrupsjon. Dette er videre diskutert mot slutten av oppgaven hvor vi kommer med forslag til videre forskning.

### 3.5.3 Objektivitet

Gjennom hele kapitlet om forskningsmetode har vi forklart og utdypet våre valg av fremgangsmåter, samt at vi har diskutert forskningsprosjektet pålitelighet, troverdighet og overførbarhet. Dette er med på å styrke studiens objektivitet. Studiens objektivitet *“viser til i hvilken grad resultatene fra den kvalitative undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser”* (Johannessen, mfl. 2016).

I kvalitativ forskning er det spesielt viktig å være klar over hvilke subjektive erfaringer, holdninger og synspunkter man som forsker bringer med seg inn i forskningsprosjektet (Johannessen, mfl. 2016). Som tidligere nevnt leste begge forskerne seg opp på og satt seg godt inn i informasjon om relevant teori, utviklinger i bransjen de seneste årene og hvordan bransjen fungerer i praksis. Dette reduserer sannsynligheten for at våre funn er et resultat av våre subjektive holdninger, men heller et resultat av forskningen. Vi ønsker likevel å poengtere at en av forskerne har hatt en deltidsjobb i et konkurrerende TV-produksjonsselskap et år forut for studien. Ettersom dette var en økonomi-rettet stilling innad i én produksjon, og ikke hadde overordnet karakter mener vi at dette ikke har påvirket forskerens medbrakte synspunkter i stor grad, men heller bidratt til at vi lettere og raskere har klart å sette oss inn i bransjepraksiser og bransjespesifikke sjargonger.

Videre har det at vi har vært to som har analysert og tolket dataene bidratt til å redusere sannsynligheten for subjektive vurderinger ettersom at vi har kunnet diskutere når vi har hatt ulike oppfatninger og synspunkter på ting. I tillegg har alle informantene kunnet korrigere sine sitater og bekreftet at sitatene som brukes er riktige, samt fjerne sitater de ikke ønsket at vi skulle bruke. Dette er noe som reduserer sannsynligheten for feiltolkninger av oss som forskere og dermed øker objektiviteten.

#### *3.5.4 Etiske aspekter*

I denne studien har vi etterstrebet å holde en høy etisk standard i alle stegene av forskningsprosessen. I følge Ringdal (2014) er forskningsetikk de grunnleggende normene for vitenskapelig praksis. Han skiller videre mellom uformelle normer for god vitenskapelig praksis, regler for beskyttelse av individer og samfunn og regler for publisering.

For å holde den etiske standarden vi har etterstrebet, baserte vi forskningsprosessen på det redigerte utdraget av "Regler for personvern" fra NESH 2006 (Ringdal 2014, 455). For å sikre at informantene fikk tilstrekkelig informasjon, sendte vi ut informasjonsskriv på mail i forkant av intervjuene. I informasjonsskrivet fikk de informasjon om bakgrunn og formål med studien og hva deltakelse i studien innebærer. Kravet om informert og fritt samtykke ble også dekket i dette informasjonsskrivet. Samtlige deltakere deltok frivillig og var klar over at de kunne avbryte deltakelsen når som helst. De kunne også unngå å svare på spørsmål de ikke var

komfortable med. Det kan likevel tenkes at de så dette som en arbeidsoppgave de måtte gjøre, ettersom det ble tildelt fra ledelsen. Om dette er tilfellet kan det også tenkes at de fryktet negative konsekvenser ved avbrytelse. Dette fikk vi riktignok ikke inntrykk av under noen av intervjuene.

Ved denne studien er ikke kravet om konsesjon og meldeplikt (Ringdal 2014, 455) relevant, da vi i liten grad har behandlet eller lagret personopplysninger. Det eneste vi har av personopplysninger er når informanter har presentert seg med navn, uten at vi har spurt, etter at vi har startet lydopptakene. Vi har lagret alle lydopptakene, og transkripsjoner av disse, i en skybasert lagringstjeneste med brukernavn og passord. Transkripsjonene har vi merket med koder, og listen med oversikt over kodene har vært lagret separat. I listen med kodingen har det heller ikke vært noe personinformasjon, kun stillingstittel og navn selskap. Gjennom å gjøre dette har vi også møtt kravet om konfidensialitet (Ringdal 2014, 455). Når vi har mottatt bedømmelse av oppgaven vil vi slette alle lydopptak og transkripsjoner. Det vil dermed ikke være mulig å spore informantens bidrag tilbake til personen. Vi oppfyller derfor også kravet om respekt for individers privatliv og nære relasjoner (Ringdal 2014, 455). Vi ønsker å oppbevare datamaterialet frem til bedømmelsen, i tilfelle det skulle være noen spørsmål knyttet til dette.

Som nevnt i begynnelsen av dette kapittelet, har vi gjennom hele forskningsprosessen etterstrebet å holde en høy etisk standard. Selv om vi samarbeidet med to selskaper har vi vært opptatte av å ikke røpe informasjon mellom selskapene. Dette har vi også vært opptatt av å formidle til informantene. Det kan tenkes at informantene har holdt tilbake informasjon på grunn av redsel for å spre strategi og konkurransefortrinn, uten at vi har fått inntrykk av dette. Vi mener at det er lite sannsynlig, da en naturlig del av bransjen er at folk skifter mellom prosjekter og selskap hele tiden, og det er derfor lite hemmeligheter. Under intervjuene har vi gjort vår beste for å fremstå som nøytrale og skape tillit til informantene. Ved bruk av direkte sitater har disse blitt sendt på mail til informantene, slik at de har hatt muligheten til å bekrefte bruken av det. Når det gjelder analysen har vi gjort vårt beste for å ikke dra egne slutninger basert på subjektive oppfatninger, men heller fokusere på objektive tolkninger ut fra hva informantene ga oss av informasjon. I studien har vi fokusert på å formidle teori og forskningsmetode på en korrekt måte, med riktig referering. Ved presentasjon av funnene har vi også passet på å presentere de på en presis måte ved å underbygge alt ved sitat, og ikke la de bli påvirket av våre forventninger. Det er viktig at vurdering av forskningen er uavhengig av

forskernes bakgrunn (Johannessen, mfl. 2016). Begge forskerne hadde god, men noe begrenset, kunnskap om bransjen. Den ene mer enn den andre. Vi hadde også god kunnskap rundt teorien og prøvde å unngå å farge tolkninger og evalueringer i studien med egne oppfatninger.

Vi vil dele studien og forskningsresultatene gjennom åpen publisering via OsloMet - Storbyuniversitetet sitt bibliotek, da en del av de uformelle normene for god vitenskapelig praksis er at forskningsresultatene er felleseie. Det vil si at de i prinsippet tilhører menneskeheten og bør deles gjennom åpen publisering (Ringdal, 2014).

## 4 Funn

I dette kapitlet presenterer vi funnene fra henholdsvis ProdA og ProdB. Da strategien er det som legger grunnlaget for forretningsmodellen (Osterwalder og Pigneur, 2010) presenterer vi funnene under strategi først. Forretningsmodellen fungerer videre som en plantegning for hvordan strategien skal implementeres gjennom organisatoriske strukturer. Vi går derfor så gjennom funnene for forretningsmodellen før vi avslutter med funnene innen de organisatoriske elementene vi har valgt i studien.

### 4.1 ProdA

#### 4.1.1 Strategi

ProdA har ingen klar overordnet strategi som kom fram under intervjuene med de ansatte. De er et relativt nytt selskap og prøver å bygge veien litt mens de går i stedet for å ha en klar strategi. Dette ble både bekreftet under intervjuene, samt at det var et inntrykk vi fikk da vi observerte stemningen i lokalene deres, da det var mye ad hoc som oppsto i forbindelse med intervjuene.

*«Det er jo et ganske nytt selskap, sånn at vi bygger jo på en måte litt den strategien nå.»*

*“Det er ikke daglig leder og eiernes sin store greie, at de skal gå ut med en sånn stor visjon. Det er sånn at man er med der hvor det skjer også får man skape det litt sånn det blir, også får man heller lære av det etterpå.»*

I ProdA fokuserer de på å utvikle egenutviklende formater fremfor å være en produsent av et format som kommer utenfra. Det er ikke nødvendigvis bare ideen i seg selv som selger heller. De mener at det er like viktig med noen som eier ideen hele veien og virkelig brenner for den. Dette er mye av grunnen til hvorfor de har en strategi som ikke innebærer en egen utviklingsavdeling og at dette er noe alle i stedet jobber kontinuerlig med. De ønsker at folk skal eie ideene sine helt fra start til slutt.

*«vi ser at involvering fra den som kommer med ideen, altså en slags fanebærer for prosjektet er jo det som ofte tar prosjektene videre også»*

De mener at alle prosjektene deres er unike og ulike og at de derfor må tilpasse seg underveis til hvert prosjekt og vedlikeholde det. De er redd noen prosjekter kan forsvinne, eller aldri bli



noe av om de må passe inn i en overordnet "bås". De ønsker å tilpasse seg kundens behov og ønsker fremfor at det skal passe til en overordnet strategi. De prøver også å hele tiden følge med og være bevisst på behovene til kundene selv om de ikke har et samarbeid gående. Om de merker at en kunde har et utgående program må de kaste seg rundt og komme opp med noe som kan dekke behovet for det utgående prosjektet og være flinke til å tilpasse seg. Ved slike prosjekt er det viktig at man fortsatt har troen på prosjektet og et ønske om å gjennomføre det.

*«Hvert prosjekt er jo så unikt ikke sant, så da er det mer å finne det ... det man har, den ideen som har kommet opp og bare vedlikeholde den ... For da kan det plutselig, tenker jeg, kanskje forsvinne litt hvis du har en annen overordna ting, hvis det skal passe, at det har sånn (ProdA)-signatur på.»*

*«For det er blitt det store nå, at man skal ikke bare komme med 'dette har vi troa på', man må ha troa på det, men man må også vite 'her er det et behov', altså det kan fylle for eksempel noe som, et prosjekt som er utgående, si for eksempel hvis (navn på program) skulle slutte å gå på NRK da, så kan vi få et hint om det, og så må vi prøve å finne noe som kan ta over for det»*

Selv om de ikke har en klar strategi jobber de mot noen felles uskrevne reglene og mål. Flere av de ansatte nevnte blant annet at de har et fokus på bemanning og å ansette løsningsorienterte og flinke folk, men viktigst av alt er at de passer inn i selskapet. I tillegg har de spesielt én avdeling, som består av et selskap de tidligere har kjøpt opp, som har spesialisert seg innen én sjanger. I denne avdelingen har de prøvd å beholde noe av kulturen og også strategien som de hadde da de var et selvstendig selskap. Strategien går ut på å være best og ha de flinkeste menneskene innenfor denne sjangeren. Dette har også blitt en del av strategien til ProDA.

*«Jeg føler at vi har en strategi som handler litt om bemanning da nesten. Hos oss skal det jobbe løsningsorienterte, flinke folk med positiv energi. Det er utgangspunktet. Om folk er dritflinke, men er noen rasshøl, da gidder vi ikke å ha de her.»*

*«vi skal være best på (sjanger) da, beste firma på (sjanger)»*

*«vi skal lage det beste innenfor (sjanger). Det er det (ProdA) skal levere.»*

Det er også et overordnet fokus på å selge inn nye sesonger av eksisterende produksjoner og å hente inn nye kunder. De prøver hele tiden tenke langt fram i tid og prøver å informere kanalene tidlig om muligheter for flere sesonger, gjerne allerede under pitching av første sesong. De ønsker også å nå ut til nye kundegrupper, da de ønsker å bli så store og ha så mange kunder

som mulig. Dette er spesielt viktig nå som kundene stadig har lavere betalingsvillighet per produksjon.

*«Vi bare planter at vi har tenkt lengre. Det er jo selvfølgelig kanalene også interessert i»*

*«Det er jo en strategi om å skaffe nye kunder utenom de tradisjonelle»*

*«Man har en ganske fremoverlent innstilling til det, man har ambisjoner om å være det største og beste produksjonshuset.»*

#### 4.1.2 Forretningsmodell

##### Kundesegment

Kundesegmentet til ProdA er hovedsakelig de fire store norske TV-kanalene NRK, TV2, TV3 (MTG) og TVNorge (Discovery). Selv om det er kundene de forholder seg til er de også veldig opptatt av at de må ta hensyn til deres kunders behov og ønsker, altså hva seerne ønsker å se. De er også opptatt av at de skal henvende seg til andre kunder utover de fire tradisjonelle norske TV-kanalene. En av produsentene nevnte at de prøver å i større grad forholde seg til andre bestillere som VG, HBO og Netflix. De har også kjøpt opp et selskap som utvikler sceneproduksjoner, og forsøker derfor også å tilfredsstille dette kundesegmentet.

*«Kanalen er jo den jeg forholder meg til, det er kunden.»*

*«Skal vi opprettholde det produksjonsvolumet vi vil ha, er vi nødt fremover også henvende oss også til andre bestillere. Der er det nye aktuelle aktører som eksempelvis VG eller andre lignende mediehus. Også er det også utenlandske som HBO, Netflix eller Amazon, som faktisk også bestiller norsk innhold.»*

*«(Proda Scene), som holder på med litt andre, mot andre kunder enn TV-delen gjør.»*

##### Verdiskaping

Proda er opptatt av at de skaper verdi ved å produsere TV-produksjoner ut fra egne ideer. Det gjør at de skiller seg fra de fleste andre TV-produksjonsselskaper. Selv om de ser på det å selge ideene sine som formater som en stor potensiell inntektskilde, er de veldig tydelige på at de ikke ønsker å produsere andres formater.

*«Vi skaper våre egne ting, så vi passer ikke inn i noen av de modellene som resten av verden egentlig har ... (ProdA) gjør sine ting på en måte, også får de andre holde på for seg. Og nå, assa, for ti år siden, så var det kanalene som eide formatene, nå er det selskapene som eier formatene, og det gjør jo at (ProdA) har et, mener jeg da, et fortrinn hos mange kanaler. At vi kommer helt uavhengig av formatene våre, men av personene våre og det vi, det vi lager, og det vi utvikler, og det vi har gjort.»*

Som nevnt må ProDA ta hensyn til hva seerne ønsker når de utvikler både nye og senere sesonger av eksisterende TV-produksjoner, da seertall påvirker muligheten for mersalg. De er derfor veldig obs på at det er selve innholdet de produserer som skaper verdi både for kunden og kundens kunder. Kvaliteten på innholdet blir dermed avgjørende, selv om de opplever et konstant press for lavere produksjonskostnader. For å skape attraktivt innhold er de opptatt av å forvalte produksjonen på en god måte og mener at innholdet må være mer enn en gjengivelse av virkeligheten. Helst skal det skape verdi ved å være relevant både samfunnsmessig og underholdningsmessig.

*«Ja. Innholdet er 'the big thing'. Også kvaliteten. Kvalitet også på det innholdet. Det er ikke bare innholdet, men hele... liksom pakken»*

*«I dokumentarer så har vi ikke noe lyst til at det skal være en filmatisert wikipediaartikkel, sånn som dette skjedde også skjedde det også skjedde det. Så vi er jo veldig avhengig av at vi skal komme opp med.. at vi hele tiden skal komme opp med noe nytt, noe man ikke visste fra før»*

*«Vi prøver jo å skape verdi for dem ved at vi lager innhold som er relevant både samfunnsmessig og underholdningsmessig»*

Tradisjonelt har ProDA skapt innhold til lineær-TV, og det er også dette som fortsatt er det de gjør mest av og det de tjener mest penger på, men de ser også behovet for å starte å skape innhold til andre plattformer, og da særlig digitalt. ProDA har nylig hatt en svært vellykket produksjon hvor de tydelig uttrykte et ønske til kunden om at produksjonen skulle sendes digitalt før lineært, samt at innholdet skulle være tilgjengelig gratis via TV-kanalens nettside. Begrunnelsen for dette ønsket var at de ønsket å skape verdi for kunden ved å hjelpe de å nå en yngre målgruppe med relativt lav betalingsevne.

*«... det viktigste for oss var jo bare at det til syvende og sist skal det ligge gratis ute liksom, for folk.»*

### Kanaler/leveranse

ProdA presenterer som regel sine ideer i forbindelse med behovsmeldinger, men de oppsøker også ofte TV-kanalene utenfor behovsmeldingene for å presentere ideer de har troen på. De har et veldig avslappet forhold til å kontakte kundene og prøve å overtale de kjøpe nye og innovative ideer. De bruker da nøkkelpersoner som har gode kontakter i bransjen til å overbevise kundene om å kjøpe ideer de har ekstra troen på. ProDA prøver også å nå ut til nye kunder ved å skape innhold som kan være aktuelt for strømmetjenester.

*«...han kan gå opp også banke på døra og si sånn, 'Du! Finn fram den søknaden som ligger der, den må du bare se på, vi må bare snakke om den!'»*

*«... han er veldig sånn dere selgerskalle da, som hjalp oss veldig til å få det.. få det solgt inn. ... også liksom kjørte han ned og banket på døra til sjefen i (TV-kanal) og bare "tenker du om det her a?". Det er liksom ikke verre enn det.»*

*«men så er jo det viktig for oss også å høre hva de ønsker seg eller hva de (les: nye kunder) søker, for da kan vi dra hjem og prøve å enten spisse våre ideer eller dreie de, eller om vi ser at vi må komme opp med helt nye ting.»*

### Kundeforhold

ProdA er svært klar over de personlige forholdene som eksisterer i bransjen. De ga uttrykk for at dette gjør enkelte nøkkelpersoner i selskapet ekstra viktige. Dette er gjerne personer som har et ekstra godt rykte eller spesielt godt forhold til en spesifikk kunde, og derfor kan utrette mer enn andre.

*«(Daglig leder) er en person som er 'connectet' i bransjen da. ... Noen har kort vei til beslutningstakere, mens andre må liksom gå den lange veien fordi man ikke kjenner folk»*

ProdA opplyser at de har et noe nærmere forhold til en kunde, og at de derfor ofte har flere produksjoner hos denne kunden enn hos de andre. Dette kommer gjerne av at de har samarbeidet på flere produksjoner over tid og derfor har utviklet en forståelse for hva kunden ønsker samt at kunden vet hva de kan levere og hva de er gode for. Til tross for dette er de også opptatt av å opprettholde god kontakt til de andre TV-kanalene da de ikke ønsker å bli for avhengig av en kunde.

*«Men det var vel fordi (navn på TV-kanal) og (ProdA) har vel sånn, er veldig tichte, og (TV-kanalen) stoler veldig mye på (ProdA)»*

*«Kundeforholdene til alle er gode, men man har kanskje da mer produksjoner et sted. ... Vi ønsker jo å være overalt, ikke sant.»*

Som tidligere nevnt kaprer de store internasjonale strømme-selskapene en større og større andel av TV-seerne. ProDA sier at de allerede samarbeider med disse på enkelte produksjoner, men da gjelder det mindre, mer særegne ting. Disse er ikke store kunder som man legger mye ressurser i enda, da disse selskapene ikke har gitt uttrykk for at de ønsker å investere stort i produksjoner som har en såpass begrenset målgruppe som bare norsk publikum. ProDA tror at de kommer til å samarbeide mer med disse og få et tettere forhold til de i fremtiden.

*«vi jobber jo også med andre utenfor landet også, Netflix eventuelt og sånne ting jobber vi også med, det er med veldig særegne og spesielle prosjekter»*

*«sånn jeg har forstått så er ikke de foreløpig interessert i å selge ting som bare har 5 millioner, eh, kunder eller seere, de har lyst å lage programmer som kan sees i hele verden.»*

### Inntekter

ProDA tjener penger ved å legge på et prosentpåslag når de forhandler budsjett og pris med kundene. De er veldig klare på at påslaget er likt i alle produksjoner, og at det derfor ikke er noen produksjoner som er foretrukket på grunn av høyere påslag. Resultatet kan derimot variere avhengig av produksjonens størrelse og kostnader. Nye sesonger fører til videre inntekt og forutsigbarhet. Tiltak og avgjørelser som kan føre til salg av flere sesonger er derfor avgjørende. De opplyste også at de ofte kan forhandle en bedre pris på senere sesonger.

*«Påslaget er likt i alle produksjoner, så hvis du har et høyt budsjett, så vil jo påslaget være høyere. Eh, men du kan ha et budsjett som er veldig høyt, men så går det i null»*

*«Skjønner at dere (TV-kanal) vil ha en sesong til, for dere fikk jo masse seere på det programmet, og masse reklameinntekter. Så bare, vi legger på en 0 til, så skal dere få den sesongen.»*

*«Sesongprogrammer er ofte melkekuer i mange selskaper... Da har du på en måte en forutsigbarhet i økonomien da, likviditet.»*

ProdA uttrykker klart at de forsøker å øke fortjenesten ved å prøve å finne billigere løsninger og avtaler på ting i produksjon enn det som er satt av i budsjettet. Dette kan for eksempel være å bruke en mindre erfaren klipper som ikke krever like høy lønn som en mer erfaren klipper. I tillegg generer ProDA inntekt ved å leie ut teknisk utstyr til andre. Videre tjener de også penger på blant annet billettinntekter fra sceneproduksjoner og at disse sceneproduksjonene selges videre som TV-programmer.

*«det handler jo om å være, bli enige om en kanal, få de pengene. Med det påslaget. Også handler det om å tjene penger på det øvrige. Gjøre gode dealer med folk vi ansetter, eeh, jobbe mer effektivt, kanskje... ja, knip enda mer på det budsjettet.»*

*«vi har kamera her i utstyrsparken vår. De har vi kjøpt, de står i budsjettet koster 500kr dagen, men når vi har brukt et kamera 100 dager så er det kameraet tjent inn. Da kan vi strengt talt selge det og ha penger for det»*

*«Også tjener vi penger på kamerautleie. Det er litt av modellen til (ProdA), at man, de kameraene vi stort sett bruker skal vi eie selv»*

ProdA sier videre at markedet for levende bilder er stort, og at de tror de kan bli flinkere til å hente inntekter der i fremtiden. De nevner også at om de kommer opp med en idé, som kan bli et format som kan selges videre til andre land utgjør et stort potensiale for økte inntekter. Dette er noe de allerede har gjort noe av, men som de kan utnytte enda mer i fremtiden.

*«levende bilder, eller hva man nå skal kalle det nå, er jo en, et stort marked på en måte.»*

*«Vi har jo prosjekter som vi har gjort som enten har blitt solgt til utlandet, enten at de tar vårt format og gjør sin versjon av det, eller at de kjøper 'ready mades', at de kjøper det vi har laget, tekster det og viser det på sine kanaler. Så det er en måte vi kan tjene penger på utover den, akkurat den summen vi får for den produksjonen.»*

### Nøkkelressurser

ProdA er veldig tydelige på at det er menneskene i selskapet som er deres viktigste ressurs. De nevner spesielt folk som er sterke på å skape godt innhold, flinke og effektive klippere som reduserer tiden de bruker på etterarbeid etter en produksjon, og administrative folk som kan sørge for kostnadseffektive produksjoner. De er som nevnt også veldig opptatt av å ha

nøkkelpersoner i selskapet, og de ser på disse som en av sine største ressurser. Eksempler på slike mennesker er anerkjente programledere og folk med mange kontakter i bransjen. Disse er spesielt viktige fordi det letter produksjonsselskapets arbeid med å selge inn programmer.

*«Sterke innholdsfolk er jo alltid ettertraktet, sterke klippere er kjempeattraktive ... Så jeg holder dødshøyt i alle fall gode klippere og flinke innholdsfolk på. Som er 'do'ere' da, som går rundt å skaper ting. Men det er klart det også er kjempeattraktivt å ha nøkkelpersoner som vi kan bruke når vi selger det programmet da. Da handler det både om å ha programledere og de folkene som kanalene stoler på.»*

*«man er i alle fall flinke her på huset til å beholde de som klipper det, for det er der vi ser vi går på de største sprekkene på prosjekter»*

*«Det er jo de menneskene man har, som er spisset i sine felt da. Som er ressursen vår.»*

### Kjerneaktiviteter

ProdA nevner de aktivitetene de gjør før produksjonen faktisk setter i gang som deres viktigste aktiviteter. Det er spesielt innsalg og pitch som blir nevnt. Dette er avgjørende aktiviteter for å i det hele tatt ha noe å produsere som kan generere inntekter. Videre nevner ProDA også planleggingen man gjør før man går i produksjon som veldig viktig, og da spesielt å få tak i flinke ansatte - altså bemanning av de ulike prosjektene. Dette blir spesielt viktig ettersom bransjen er preget at prosjektbaserte kontrakter og mennesker som bytter selskap og stilling mange ganger i løpet av karrieren De må derfor være tidlig ute for å kunne sikre seg de folkene de ønsker å ha med på prosjektet.

*«Salget er jo kjempeviktig. Det å få ja på pitchen, som det heter da. Den salgsjobben er jo sånn... det er jo alt, har jo alt å si om vi får den dealen»*

*«Den prosessen fra man da har skrevet under og sier 'dette gjør vi' til man er i gang med opptakene er nok egentlig den viktigste perioden, for det er da man tar valgene, de viktigste valgene for resten av produksjonen.»*

*«flinke folk er ikke arbeidsledige»*

### Viktige samarbeidspartnere

Kundene fremstår som de viktigste samarbeidspartnerne til ProDA, da det er de som har siste beslutningsmyndighet. Dette fører til at det underveis i en produksjonsprosess er mye kommunikasjon frem og tilbake mellom produksjonsselskapet og TV-kanalen. For å lette denne

kommunikasjonen er det vanlig at TV-kanalene utnevner en programredaktør som arbeider som deres kontaktperson mot ProdA. Dersom det oppstår kreative ideer eller uforutsette utgifter i løpet av en produksjon så mener ProdA at det ikke er noe i veien for å spørre kunden om mer penger. Dette er ikke med på å øke inntekten deres, men sørger for at de ikke taper penger på å gjøre grep som kan bedre sluttresultatet.

*«Men til syvende og sist er det jo egentlig kanalen som sier, ja men vi vil jo ikke ha det.»*

*«Du pitcher ide, de sier tommel opp, tommel ned, dette vil vi se nærmere på. Så lager man jo det, selvfølgelig så bra man kan og gir det til kanalen igjen. De går gjennom det og sier sånn, ja, dette likte vi veldig, veldig godt. Eller, selvfølgelig, det motsatte kan også skje. Da er det jo liksom sånn, 'okei da står det på budsjett', begynner å lage budsjett og alt sånn. Og da er det jo ganske mye sånn, vi bare jobber for å serve de ting. Også er det jo beslutning til slutt. Ja, vi vil gå for dette her, eller nei vi vil ikke. Altså man går jo gjennom en ganske lang prosess før man egentlig velger prosjektene da, eller før kanalene sier noe ordentlig ja.»*

*«Man får jo stort sett en redaktør fra kanalen, som jobber liksom, som jobber innholdsmessig med produsent og redaktør, og ja. Så da er det jo et samarbeid om å lage det.»*

*«Med god dialog og god kommunikasjon så kan man gå til kanalen og si 'vi ønsker gjerne å gjøre dette, men da må vi dele på kostnadene, eller dele på risikoen'.»*

Under intervjuene med ProdA kom det også frem at de på sett og vis ser på ansatte som viktige samarbeidspartnere. Dette gjelder spesielt frilansere. De gir uttrykk for at de ofte ønsker å ansette folk de har arbeidet med tidligere på nye prosjekter, og argumenterer for dette med at de vet at disse er effektive og leverer høy kvalitet, samt at det skaper en trygghet. Samtidig er de alltid åpne for at folk med nye ideer kan komme og presentere disse. ProdA sier de også vil se på mulighetene for å samarbeid mer med andre selskaper eller investorer ved at de får promotering gjennom programmet. Dette fordi de er i en bransje hvor budsjettene blir trangere for hver produksjon, og de kan trenge hjelp til finansiering for å levere så høy kvalitet som de ønsker.

*«For det har jo mye å si for et prosjekt om man.. Ja, hvem man har med i prosjektet da»*

*«Jeg tror det kommer til å være mer sånn 'DNB presenterer dette programmet' liksom. ... som bare er en ide som DNB har kjøpt. ... Jeg tror liksom at hvis DNB hadde kjøpt*



*serien vår og ... at den bare hadde fått vært som den er nå, også hadde bare 'DNB presenterer liksom'. At det ikke er noen referanse til DNB, at man ikke føler at det er en baktanke da.»*

### Kostnader

Vi vil avslutte dette delkapitlet med å presentere noen av de delene av forretningsmodellen til ProdA som driver mest kostnader. Selskapet er tydelig på at den største kostnadsposten i enhver produksjon er lønn til de menneskene som jobber i den. Dette er ikke særlig overraskende i og med at de også ser på de samme menneskene som dere største ressurser. I og med at mennesker er den største posten i budsjettene blir spesielt langvarige produksjoner med mye mennesker, research og reising ekstra kostbare ettersom at selskapet da må lønne de ansatte over en lengre periode.

*«De største kostnadene er alltid redaksjonen, mennesker. Vi kan godt liksom forhandle jaa til kanalene, vi kan bruke litt mindre penger på reise og på taxi og på litt billigere kamera enn de og sånt, men de store postene i budsjettet det er menneskene liksom.»*

*«De største kostnadene varierer. Altså, er det en stor tung redaksjon så vil det være en stor del av budsjettet. En produksjon som krever mye research. Er det en produksjon som krever mye reise, et reiseprogram, så vil det kreve mye.»*

Ettersom ansatte er kostbart og bransjen er preget av mye prosjektbaserte kontrakter ser ProdA det som svært kostbart å ha en stor andel faste ansatte dersom de ikke klarer å allokere disse opp mot hundre prosent av tiden. Samtidig er det billigere å kunne utnytte ressurser internt fremfor å leie eksternt. De synes det å kutte kostnader er svært vanskelig, men så at en av de få gode måtene man kan gjøre dette på er å jobbe mer effektivt. Dette kan gjøres ved at man klarer å fordele ressursene slik at folk kan jobbe på flere prosjekter parallelt. I tillegg kan de prøve å jobbe så effektivt som mulig i de timene de jobber, og prøve å skaffe mest mulig brukbart materiale ut fra hvert opptak. Det å kutte direkte i lønn er vanskelig ettersom at mange av de ansatte er frilans som er forberedt på å bytte arbeidsplass ofte og derfor kan bytte jobb dersom de ikke er fornøyd med lønnen og får et bedre tilbud et annet sted.

*«Noen ganger kan det være lurt å ha noen faste ansatte for da har du folk som kan jobbe på flere steder på en gang. Det kan også være veldig dumt å ha faste ansatte for da går jo lønningene 'tikker og stikker' for prosjekter.»*

*«Hvis man har inhousing så blir det billigere enn det ville vært å leie det eksternt.»*

*«Vi må jobbe mer effektivt, vi må kanskje ha folk som jobber på flere prosjekter enn bare ett. Sånn at når vi sier at, det betyr jo ikke at folk kan jobbe 200%, men det betyr jo bare at vi må fylle tiden litt mer ... bemanne smartere og jobbe på prosjekter parallelt, med samme bemanning.»*

*«Okei, hvis vi først skal være med og ta disse opptakene med, i en politibil, med politibetjenter, si vi får være med en hel dag. La oss dekke en jævla haug med opptak da, så vi har til å bruke i en annen case, så kan vi bruke neste sesong, også kan vi tenke litt på å bruke, altså hente inn mer innhold.»*

I den avdelingen i ProdA som er spesielt spisset inn mot én sjanger mener de at både selskapet og kundene godtar høye lønnposter i budsjettet fordi menneskene og deres kunnskaper og kompetanser er så viktige. Selv om de ofte godtar høye lønnskostnader er de også svært opptatt av å holde kostnadene så lave som mulig

*«Jeg tror vi er det dyreste selskapet i (sjanger)-greia. Det er bare fordi, generelt, fordi de (sjanger)folka vi har er de dyreste, og de må vi ha.»*

Når det kommer til teknisk utstyr så har vi allerede nevnt under inntekter at ProdA selv kjøper inn mye teknisk utstyr som de kan leie ut videre til andre. Dette gjør at de slipper unna leiekostnader til teknisk utstyr, og de mener selv at dette sparer dem for mye. De tar da kostnaden med å kjøpe det inn, men mener dette lønner seg på lengre sikt.

*«... hvis vi ser at nå skal vi gjøre tre produksjoner fremover som trenger det og det kameraet ... så kan det hende vi kjøper det, også er jo da tanken at vi skal vite at vi kan tjene det inn på relativt kort tid, som å si at etter to år så har vi tjent det inn så alt vi da bruker det kameraet og leier det ut etter de to årene er jo inntjening.»*

#### *4.1.3 Struktur*

ProdA har en veldig flat struktur. Når beslutninger skal tas er det vanlig at alle i produksjonen er inkludert og kan komme med innspill. Endelig beslutningstaker er også som regel innad i produksjonen, men ved store beslutninger hender det at ledelsen får siste ordet. Ledelsen har tillit til at de ansatte styrer produksjonene på best mulig måte og tar ansvar dersom det oppstår avvik og problem, noe som tyder på at det er korte linjer og at produsentene i stor grad får styre mye av hverdagen sin selv.

*«Det er veldig flat struktur, som dere sikkert har skjønt, og da er det jo ikke, det skal ikke være så topptungt i administrasjonen.»*

*«Jeg opplever det som en ganske flat struktur. Jeg opplever at vi er et selskap hvor man tar med alle og danner grunnlaget for beslutningen.»*

*«Jeg har jobbet som produksjonsleder i så mange år, og jeg gjør ikke det av at jeg har lyst å sitte å føre excel-ark med hvor mange timer folk har jobba»*

I selskaper med så mye kreative mennesker som i ProdA opplever man ofte at gode ideer plutselig oppstår. Selv om det er en person med endelig beslutningsmyndighet i produksjonen har ikke vedkommende så mye h\*n skulle ha sagt om kunden er uenig. Da må de heller tilpasse seg kunden. I tillegg til at det kan oppstå kreative ideer i det daglige arbeidet innad i selskapet, opplyser de at det flere ganger i uken kommer folk utenfra som ønsker å fortelle dem om og samarbeide med dem om sine ideer. De setter pris på disse eksterne ideene, og hører gjerne på dem. Om det er en god idé må de også vurdere om det er noe som de burde produsere, eller om de eventuelt burde sende de videre til et annet produksjonsselskap

*«Det er jo kreative mennesker, så det er jo sånn, bare under en lunsj nede eller man står og snakker, så kan det plutselig dukke opp nye ideer»*

*«Men til syvende og sist er det jo egentlig kanalen som sier, ja men vi vil jo ikke ha det.»*

*«Vi vil jo at folk skal vite at hvis de har en ide innenfor (sjanger), som de tenker kunne passet (ProdA) bra å produsere, at de skal komme til oss. Det er jo det vi prøver å få ut, ved å dra ut og fortelle om oss.»*

*«Så har vi hatt folk som har kommet, sendt inn en ide, og satt seg ned og pitchet den til oss da. Så har vi sagt dritbra ide, den kan vi godt fortsette med, så kan vi ta den med til kanalen. Eller så sier vi dritbra ide, men det burde du heller ha snakket med (ProdB) om, fordi de lager sånne programmer.»*

Som tidligere nevnt har ProdA organisert seg slik at de har noen avdelinger som spesifiserer seg på enkelte sjangre. De ansatte sa at selve produksjonsprosessen er relativt lik i alle produksjoner. Dette betyr at det burde være mulig å dra nytte av kollegaers erfaringer, også på kryss av avdelinger. Dette er noe de gjør litt i dag, men de prøver å få til dette i større grad fremover. De har ofte møter mellom produsentene, eller med både produsenter og produksjonsledere, hvor de diskuterer hva som skjer i de ulike produksjonene og deler

erfaringer og kunnskap med hverandre. Dette gjør at de kan holde seg oppdatert på hva kollegaene deres holder på med og forhåpentligvis dra nytte av hverandre. Disse møtene er en del av rutinene deres, men per i dag holdes disse noe ad hoc ettersom om folk tar initiativ til å kalle inn til møter eller ikke.

*«Vi blir jo flinkere nå til å jobbe mer på tvers i selskapet, det har vi ikke vært før ... så er jo min ambisjon at man skal se litt mer på 'hvem er vi sammen? Hvordan skal vi bruke hverandre på en god måte?'»*

*«Det er ikke skrevet ned. Før var det det. ... Det har vært så mye annet, så vi har liksom tatt det ut av kalenderen. Håper det kommer tilbake igjen»*

ProdA har hovedsakelig prosjektbaserte kontrakter. Dette gjør det vanskelig å planlegge bemanningen i god tid og skaper lite forutsigbarhet. Det blir derfor viktig at de ansatte drar nytte av og hjelper hverandre, både innad i den produksjonen man er ansatt i, men også mellom produksjoner. De har fått flere faste ansatte de siste årene, men er opptatte av at de må ha nok arbeid til å fylle timene til de som får fast kontrakt. I praksis innebærer dette ofte at de ansatte må trå til der det trengs i travle perioder uten å få ekstra betalt for dette, og i gjengjeld kan de ta mer fri i roligere perioder. Det er en gjensidig forståelse mellom ansatte og ledelsen at denne friheten også innebærer ekstra innsats i pressede perioder. På grunn av et felles ønske om å levere best mulig resultat er dette noe som gagnar alle.

*«... så lenge vi ser hverandre i øynene og er enige i at når det drar seg til og vi skal levere programmet, så legger vi ned den innsatsen.»*

*«Det handler om personlig engasjement. Du må vite når du må sette inn trykket.»*

For å kunne dra mer nytte av hverandre ønsker de ansatte mer struktur og kontinuitet i bemanningen. Flere av de ansatte mener at de burde bli flinkere til å informere hverandre om når de ansatte på et prosjekt er ferdig og blir ledig for nye prosjekter. De ønsker derfor flere med litt lengre kontrakter, så de får utnyttet ressursene bedre. De har også sett behov for å organisere utviklingsarbeidet bedre ettersom at de ikke har en egen utviklingsavdeling. De ønsker imidlertid ikke en egen avdeling, eller at de ansatte skal slutte å komme opp med egne ideer, men heller en fast person som holder i det og sørger for en viss kontinuitet. De vil fortsette med at produsenten har et større ansvar under produksjon da det er produsenten som er ansvarlig

for prosjektet. Dette gjenspeiler det vi tidligere har nevnt om at de ønsker at den som kommer med ideen skal være en fanebærer som bærer prosjektet frem fra start til slutt.

*“... ikke fast, og kanskje ikke på prosjektbasis, men en mer mellomting, på lengre kontrakter”*

*«... må ha én dedikert person som har ansvaret for det hele tiden, og så må den benytte seg av de ressursene som er tilgjengelig. Men alle på huset her kommer til å jobbe litt med utvikling på siden hele tiden, men det må være en som holder mer i det»*

Prosessene er ganske like uansett størrelse på produksjonen, men flere av de ansatte i ProDA synes det er lettere å snu seg rundt og gjøre endringer i en mindre produksjon enn i en større. I tillegg er det lettere å gjøre endringer i produksjoner hvor de leverer programmer uke for uke enn i produksjoner hvor de leverer hele sesonger om gangen.

*«En stor produksjon er vanskeligere å snu fordi at det er etablert, det er større organisasjon, det er mere.. mens en liten produksjon da er det raskere snu seg.»*

*«Vi har som regel den muligheten, å endre litt til neste uke. I alle fall på de produksjonene vi har nå. Sånn som (navn på produksjon), der har mang, vi går jo ikke live på noen av våre produksjoner.»*

Selv om noen uttrykte at de ønsket seg mer rutiner, og da særlig innen utnyttelse av ressurser, var det overordnede inntrykket av de ikke ønsker flere rutiner. Selv om de har relativt få faste rutiner var det flere som mente at det allerede var for mange, og at de bruker for mye tid på merarbeidet rutinene medfører. De sa også at de var redd produksjonene deres ville bli dårligere om de hadde mer standardisering og rutiner.

*«... det er veldig mange nye rutiner og sånn derfra (les: fra morselskapet) ... som er litt sånn regide systemer. ... man bruker bare tid på det, og da er det, plutselig bruker du tid på det istedenfor å fokusere på å lage bra innhold.»*

*«Jeg ønsker ikke at alle produksjonene skal ha de samme rutinene, og prakkes på de på en måte»*

#### 4.1.4 Insentiver

Hovedsakelig har ProdA en fastlønnsordning med noen mindre goder. De fleste som jobber i selskapet har telefon dekket og en ganske fleksibel arbeidstid. Selv om de har mest fastlønn har de fleste bare prosjektbaserte kontrakter, så lønnen kan variere fra prosjekt til prosjekt. Dette fører som tidligere nevnt til at folk bytter mellom de ulike selskapene i bransjen. Samtidig fører de prosjektbaserte lønningene til større forhandlingsmulighet på lønnen for ProdA også. De kan presse prisene ned på ansatte for å øke resultatene, eller de kan bruke en litt høyere lønn til å kreve bedre resultater tilbake fra de ansatte. De som har fast jobb i selskapet har fast årslønn uavhengig av produksjonene. Det å ha fast stilling og fast lønn opplyser de at skaper en trygghet i en bransje med mye prosjektbaserte kontrakter. Noen sa også at de tror fastlønn fremmer kreativiteten.

*«Folk går gjerne et annet sted fordi de har lyst til å gå opp en tusenlapp eller to, og ... hopper mellom selskaper for å løfte lønna si, men ikke sant, jo høyere lønn du krever, jo mer krever vi tilbake igjen»*

*«Det ligger jo også som en sånn sidegreie som ikke er en bonus, men som handler liksom om et eierskap de har i en eller annen prosentandel»*

*«En fastlønn og en fast stilling skaper jo en trygghet, som jo har en verdi i det at folk kan føle seg trygge og frie og ikke det samme presset, prestasjonspresset som frilans ... man kan skape kreativitet i en trygg ramme..»*

I tillegg til fastlønn kan de ansatte få noen goder. De kan for eksempel få mindre belønninger fra kundene ved høye seertall. Siden dette er noe som kommer fra kunden og i ettertid påvirker det ikke arbeidsinnsatsen, men fungerer som et klapp på skulderen og gir anerkjennelse for god arbeidsinnsats. Dette er noe alle ønsker. De har også økonomisk frihet innad i hvert prosjekt, slik at hvis et prosjekt går bra økonomisk kan de belønne seg selv med en bra premiefest eller arrangere en intern samling for produksjonen. At de har fleksibel arbeidstid i selskapene gjør at de ansatte kan ta seg fri i rolige perioder. Dette er også et insentiv for mange i selskapet, da de verdsetter fleksibiliteten og friheten.

*«Vi hadde 400 000 i går, gratulerer liksom. Står en kake ute i resepsjonen når man kommer fra (TV-kanal) som sier 'vi er kjempefornøyde'»*

*«jeg har jo lyst til å få anerkjennelse for resultatet»*

*«Vi kan jo styre deler av økonomien innad i en produksjon. Så det er sånn “faen det går dritbra, nå skal vi ha en fet premierefest”, eller vi skal ha, “okei nå har vi behov for litt teambuilding, vi drar til Finse en helg”. Det er sånn vi kan tillate oss kanskje noen sånne økonomiske utskielser. Men ikke noen sånne personlige.»*

Som sagt tidligere genererer produksjonsselskapene penger ved å selge inn ideene sine til kunden gjennom en pitch. Det pitches utrolig mange ideer i løpet av et år, og bare de færreste blir det noe av. De har et avslappet forhold til dette, og selv om de alltid har som mål å selge inn program er det også godtatt med uheldige utfall, da det er så vanlig. Innstillingen blant alle er at selv om de bare får solgt inn en liten prosent av alle ideene sine, er det fortsatt bra. Om en idé ikke blir solgt inn legger de den som regel “i en skuff” og sparer den til senere. De mister ikke troen på ideen, til tross for at den ikke passet inn noen steder denne gangen.

*«Det kan liksom pitches hundre programmer, og det er bare to av de som det blir noe av til slutt. ... Det er faktisk veldig, veldig få prosjekter det blir noe av.»*

*«Hvis vi klarer å selge inn én av ti av det vi pitcher, så er det bra. Så det (les: at de ikke klarer å selge inn ideen) håndterer vi jo veldig greit. Det vet vi at da er det sånn greit, da legger vi det litt i skuffen den ideen, også venter vi litt med den, kanskje vi kan forsterke den eller selge den inn senere.»*

Selv om det uheldige utfall fra pitching er absolutt akseptert er det et stort ønske om å lykkes etter at innsalget er et faktum. De er veldig opptatt av å få flere sesonger av produksjonene. At en produksjon er vellykket kan sørge for nettopp dette. På grunn av dette er de også opptatte av å få avklart om det blir en ny sesong ganske fort, så de kan holde på de flinkeste folkene, og fortsette suksessen. De ansatte er også opptatte av om de får inn en ny sesong, da det betyr at de har videre jobb. Et insentiv for de ansatte er dermed muligheten til å beholde jobben ved en vellykket produksjon.

*«Generere flere produksjoner eller at man får fortsette, eller at man har jobb videre. Det er liksom det man jobber i mot»*

#### 4.1.5 Prosesser

Etter at man har kommet opp med en idé er det viktig å ha fokus på prosjekteringen før man selger inn. Det er veldig viktig at pris og planlegging rundt prosjektet er nøye vurdert, så det stemmer mest mulig. Hvis man ikke har en bra nok plan blir det fort veldig dyrt. Selv om dette

kanskje er den viktigste delen av prosessen er det også viktig å følge opp resten av prosessen med blant annet testing, opptak, etterarbeid, og publisering. Etter publisering er det også viktig å huske på at man hele tiden må fornye prosjekter man jobber med.

*«Fra man da har skrevet under og sier 'dette gjør vi' til man er i gang med opptakene er nok egentlig den viktigste perioden, for det er da man tar valgene, de viktigste valgene for resten av produksjonen.»*

*«klippere er dyre og klipp tar tid, og plutselig sier du at du skal klippe det programmet på 8 uker og det tar 14 uker, da er det, det går et par hundre tusen, og det er krise.»*

*«De (produksjonene) er i kontinuerlig utvikling. Slik sånn som (navn på produksjon) som er på sin sesong ti er også, har også utviklet seg voldsomt fra sesong en til ti nå, som vi skal i gang med. Man jobber på en helt annen måte. Ting filmes litt annerledes. Ting blir klipt. Om man ikke hadde vært åpen for å gjøre de justeringene så hadde man heller. Altså da er man jo ikke åpen for forbedringer, og det vil man jo alltid være.»*

Det er ikke én type prosess eller rutine i ProdA, hver produksjon er unik og dermed prosessen rundt også. Selv om de ofte skal levere de samme tingene under pitch, er det sjeldent at man har samme prosess hele veien. Dette gjør at mange av prosessene i ProdA er flytende og søkende, og at de alltid må være forberedt på å kaste seg rundt og gjøre endringer underveis.

*«Hver produksjon er organisert og følger sine rutiner etter sin produksjonsplan»*

Siden det også skjer så mange endringer i bransjen er de opptatte av å utvikle seg og være innovative for å sikre nåværende kunder og skaffe nye. Derfor prøver de å ta inn nye folk og ideer. Samtidig fikk vi inntrykk av at det er vanskelig å komme som ny utenfra. Man må nesten alltid kjenne noen for å komme inn, men de har også praksisplasser som de bruker aktivt for å få inn nye folk. Dette praksisopplegget har blant annet ført til en ny produksjon i høst hvor de bare hadde nye folk. ProdA tar også inn ideer utenfra. De har mange som kommer til de med nye ideer, og de har mange kreative mennesker, så det dukker stadig opp nye ideer. De inviterer jevnlig folk til å komme å presentere nye ideer for de.

*«Vi tar nesten aldri helt nye ferske folk... men det prosjektet er jo et helt nytt prosjekt med bare nye folk, og det var jo premisset, å bare ansette ferske folk, og det har jo funka veldig bra da.»*



Siden de ønsker å være innovative, men også ha vellykkede produksjoner går de ofte i forprosjekt og produserer en pilot, i samarbeid med kunde. Da deler de gjerne på kostnadene. Slik får de testet ut ideer de har troen på, og får tilbakemelding fra kunden og potensielle seere. Dette gjør at de har muligheten til å endre essensielle ting, eller droppe en produksjon som ikke vil bli vellykket før de har brukt alt for mye penger på den. Slike forprosjekt og piloter er blitt mer og mer vanlig i bransjen. De har også hatt prosjekter hvor de har utarbeidet en pilot på egenhånd uten samarbeid eller økonomisk støtte fra kunden. Dette tør de bare om de har veldig troen på en idé. De har også opplevd at kunden har kjøpt et program uten noen form for synopsis, eller videre plan for programmet. Da har det vært ekstra viktig med noen fanebærere som eier og driver programmet, slik de er veldig opptatte av.

*«Mest mulig så utvikler vi det her litt sånn på tilbakemeldinger og innspill fra kanalene, men noen få ganger så er det en større utvikling som skjer både hos oss, men også med kanalen.»*

*«...prøver vi å utforme det til et konsept og sette i gang et forprosjekt, enten om man gjør det lokalt eller om man går til kringkaster og inngår et samarbeid om å utvikle noe.»*

*«Begynner å bli litt mer sånn at det begynner i en mindre skala også kan man bygge det ut, hvis det fungerer»*

*«Det som også var spesielt var at det ble solgt inn uten noe form for synopsis. Så de kjøpte jo basically en trailer og et team da, liksom at de stoler på folk.»*

ProdA kommer ofte med nye ideer til kundene som de ikke har hørt om før, og som ikke nødvendigvis passer inn til kanalene. Da er det ekstra nyttig med disse pilotene, så man kan hjelpe kunden å visualisere hva dette kan bli. Det er viktig for ProDA å høre på tilbakemeldingene fra kundene om de har pitchet en idé eller snakket med de om den. De er veldig opptatte av å høre hva de ønsker seg, for det er disse tilbakemeldingene som gjør at de kan spisse og tilpasse ideene sine. Endringene i bransjen de siste årene har også ført til endrede krav fra kunden. De krever billigere produksjoner med samme eller bedre kvalitet. For å få til dette er også pilotene og forprosjektene fine verktøy, da man får testet ut nye muligheter og får tilbakemeldinger før man har lagt for mye penger i det. ProDA ønsker også å inngå samarbeid med andre selskap som kan investere i produksjonene for å kunne møte disse endrede behovene. Dette kan være en måte de kan produsere mer og billigere på, uten at det vil påvirke resultatet i noen grad.

*“Da kan vi dra hjem og prøve å enten spisse våre ideer eller dreie de, eller se om vi må komme opp med helt nye ting.”*

*“Vi vil nok lære oss mye de neste årene på å produsere på en annen måte fordi vi må produsere mer og vi må produsere billigere”*

De søker også etter muligheter for å nå kundens kunder på andre plattformer. Spesielt innenfor én sjanger har de testet å produsere mer på sosiale medier og treffe med små snutter. Så gjelder det for andre produsenter i systemet å prøve å lære av det de gjør på denne avdelingen og ta det med inn i andre avdelinger.

*«vi tester og jobber litt med (sjanger), å bli flinkere til å produsere ting på sosiale medier og treffe mer med sånne småsnutter, enn det vi er i resten av (ProdA). Men da handler det om, for meg og lære produsentene i systemet til å lære av det andre gjør på (sjanger) da og ta med det inn i sine prosjekter.»*

I ProDA er de veldig opptatte av at de i dag må ha enda større fokus på hvordan de utnytter ressursene sine og hvordan de utnytter tiden. En måte de gjør dette på er ved å ha faste ansatte, eller bruke de samme ansatte på flere prosjekt. De ansatte blir bedre og bedre ved å få trening i arbeidsoppgavene og utvikler seg underveis. Når noen har jobbet på nesten alle sesongene av et program blir de veldig sterke på den spesifikke produksjonen. Om de ikke har vært i samme produksjon før så hjelper det at de bare har vært på huset og kjenner til noen av rutinene. Selv om kontinuitet i arbeidsstokken er en av de viktigste måtene å få utnyttet ressursene på, er dette vanskelig i virkeligheten da man vet at mange forsvinner med en gang man er ferdig med en sesong. Om et prosjekt går dårlig i ProDA prøver de også å omrokere alle ressursene de har for å få det på rett kjørl. De utnytter ikke bare ressursene innad i det prosjektet eller den avdelingen, de prøver også å utnytte hverandre på tvers av dette. De ønsker først og fremst å løse slike problemer internt på huset istedenfor å eventuelt ta inn eksterne.

*«Bare om en har jobbet her en gang tidligere som vet at, når jeg trykker print så vet jeg hvor det arket kommer ut hen»*

*«Hvis det er et prosjekt som er liksom på kanten av stupet eller på vei ut av gal retning, så setter man og omrokerer alle ressurser man har i selskapet for å få det på rett kjørl da»*

*«Har man et behov i en produksjon er førstepri å prøve å løse det internt på huset»*

Selv om det meste av prosesser i ProdA tilpasses underveis og formes av tilbakemeldinger er det også noe som utføres stegvis. Det begynner alltid med ideen og innholdet, og utvikler seg videre derfra. Så kommer det tekniske, bemanning og så videre senere. I ProdA har de som sagt ikke en egen avdeling for utvikling. Da er hvert prosjekt mer koblet til den som kom opp med ideen. Vedkommende eier så prosjektet hele veien, og har ansvar for prosessen fra utvikling til innsalg til ferdig produkt.

*«Så liksom alt begynner med ideen og innholdet. Eh.. det er jo også den første delen av et utviklingsløp for en TV-produksjon å starte med det innholdsmessige.»*

#### 4.1.6 Kundeinvolvering

Som tidligere nevnt velger alltid kundene en programredaktør som ProdA har kontakt med gjennom hele produksjonsprosessen. Graden av involvering fra programredaktør kan variere fra produksjon til produksjon basert på hvor stor eller liten satsing den spesifikke produksjonen er for kunden. De tar da hensyn til hvor mange seere de vanligvis har på det tidspunktet programmet skal sendes og hvor mye penger de legger i det. Videre kan graden av involvering variere fra sesong til sesong basert på tillit og seertall i forrige sesong.

*«(Navn på produksjon) var en storsatsning for (kunde), det var jo sånn 'dette er vårt viktigste program', det ble sagt fra (kunde). ... da var det en veldig engasjert programredaktør. ... De var veldig opptatt av å kvalitetssikre hele veien, se på manusene våre, se på planene»*

*«Kanalene er mye mer tilstede i utviklingen og gjennomføringen av en første sesong av noe som helst. ... Har de sett at det har lyktes i sesong 1, så betyr det jo ikke at vi bare setter det på autopilot hos oss. ... Jeg tror nok de også, de vil nok ikke innrømme at de tar lettere på det, men de har jo mye større tillit til oss som innholdsleverandør»*

Som tidligere diskutert har kundene relativt konkrete etterspørsler med tanke på målgruppe, når det skal sendes og hvilken type program de ønsker i sine behovsmeldinger. Det er derfor viktig for ProdA å avklare hva kunden forventer før de går i gang med produksjonen, slik at de er enige om hva som skal lages. Videre må de under produksjon påse at de faktisk lager det kunden forventer, samt at de holder seg innenfor budsjett. Kundene forsøker ofte å presse kostnadene så mye som mulig, noe produksjonsselskapene ikke er så fornøyd med, da de mener

det ofte går utover kvaliteten. ProdA mener derfor at det skal være mulig å etterspørre mer penger fra kundene om nødvendig, men at dette ikke er noe som kan forventes.

*«Mange kanaler har jo sånn informasjons- og behovsmeldinger hvor de samler alle produksjonsselskapene også forteller 'vi trenger lørdag kveld' eller 'vi trenger en stripe som går hver dag mellom ditt og datt, mandag til torsdag'.»*

*«Da kan man liksom bare prøve å legge forholdene til rette for at de får gjort best mulig jobb og lager de programmene som vi er, som vi er enige med (TV-kanal) om at.. vi skal lage. Og som de forventer at vi lager.»*

*«Man er jo gjerne enig om hva man skal lage med kanalen, men det er mange ting man må ta å oppveie mot hverandre underveis i prosessen, både internt i prosjektet på huset og med kanalen»*

*«Ofte så er det sånn at hvis en kanal først har på en måte bestilt noe, så har jo begge en felles interesse i at dette blir så bra som overhode mulig, så hvis man ser at produksjonsselskapet sliter med helt reelle kostnader som er helt avgjørende for at man skal kunne levere, så vil man kanskje liksom finne løsninger på det. Andre ganger så sier de at dette prosjektet her er allerede så dyrt at det må dere bare fikse.»*

*«Det er jo en drakamp mellom hvor mye penger kunden putter i det og hvor bra det skal være»*

Samarbeid med kundene er også svært viktig i etterkant av produksjonene, og da kanskje spesielt dersom man ikke har lyktes så godt som man trodde. Konsekvensene for ProdA av lave seertall er at de sannsynligvis ikke får solgt inn flere sesonger, noe som vi har argumentert for tidligere at de jobber hardt for å klare. Programmer som leveres fra uke til uke evalueres etter hver sending, og ved lave seertall på slike produksjoner har selskapene mulighet til å ta grep til neste ukes program slik at dette ikke skjer på nytt. Ettersom det å få solgt inn flere sesonger ofte kan være avgjørende har de fokus på at de tidlig begynner å snakke med programredaktøren om muligheten for flere sesonger.

*«Så hvis det har vært noe, man er enig om at det ikke har vært det beste programmet den uken så vil man jo ta innover seg de tingene og gjøre det annerledes til neste uke. Ja. Så man har alltid litt tid hvis det ikke er en one off live.»*

*«Er man der at det har vært et mislykket prosjekt, så har man jo debriefer sammen med både redaksjon og sammen med kanalene for å finne ut hva som har skjedd, og hvordan man skal unngå å gjøre samme feilen igjen.»*

*«Men da er vi sånn, fra jeg sto og pitchet det, så sier vi sånn, dette er sesong 1 da. Er tydelig på at vi snakker om flere sesonger ... Så har vi, 'trykk', en potensiell... pool med mange andre caser. Til sesong to eller. Der vi bare planter at vi har tenkt lengre. Det er jo selvfølgelig kanalene også interessert i.»*

ProdA opplever at de flere ganger kommer med ideer som er for innovative for kundene, selv om kunden til tider har gitt uttrykk for at de ønsker å bli utfordret på nye og innovative ideer. Flere har fått beskjed om å komme tilbake med ideer om noen år. Hvem som er programredaktør kan også påvirke resultatet av produksjonen, og om man får en som tidligere har jobbet på mer innovative prosjekter kan h\*n bidra til å skape spennende produksjoner. Som regel vil kanalen putte på en programredaktør som de mener passer til produksjonen og som kan tilføre noe ekstra.

*«Det vi gjerne opplever er at kanalene er de som henger mest bakpå. .... Det er veldig mange ideer vi pitcha i 2017 som jeg er sikker på at ville blitt solgt om to år, men som ikke ble solgt i 2017 fordi de ikke var klare for det»*

*«Av de så fikk jeg beskjed om å komme igjen litt senere med det»*

*«Hvis noen kommer med noe som er helt nytt, sånn banebrytende nytt konsept, så vil de jo gjerne høre på det, men de pleier å være veldig tydelige på sine bestillinger»*

*«Ofte vil jo kanalen hive på noen som ikke bare skal være en som skal sørge for at det skal bli kvalitet og krevet at produksjonen skal jobbe beinhardt for å få noe bra, men som også kan tilføre noe til prosjektet da.»*

Vi har tidligere kort nevnt at ProDA per i dag samarbeider noe de internasjonale strømme-selskapene, men at dette ikke foregår i særlig stor grad. TV-kanalene forsøker også å tilpasse seg de nye seervanene til det norske folk, og en viktig del av dette er å bygge opp sine digitale plattformer. ProDA forsøker å bli flinkere til å samarbeide med kundene for å finne ut hvordan de bedre kan treffe seerne på ulike typer plattformer. Blant annet har de nylig hatt en produksjon som på flere måte skiller seg fra mange av deres tidligere produksjoner. I denne produksjonen publiserte de først alle episodene på nett før de senere ble sendt én episode i uken på TV.

*«Det er viktig å vite at vi jobber med andre utenfor landet også ... men det er med veldig særegne og spesielle prosjekter.»*

*«Det er jo liksom en slags nettsatsning først og fremst. Det er vel de tallene som var viktigst for kanalen, hvordan det gikk der og å bygge opp en nettpiller»*

#### 4.1.7 Forsyningskjede

Senere sesonger er ofte mulig å produsere mer effektivt i og med at de allerede har lært hva som fungerer og ikke. Slik effektivisering gjør at ProdA kan bedre resultatene betraktelig fra sesong 1 til senere sesonger. Ettersom dette er så viktig forsøker de å tidlig begynne å jobbe med ideer til neste sesong. Dette gjøres underveis i produksjonen av inneværende sesong, og før de vet om de får solgt inn en ny, slik at de kan få en god overgang.

*«Det er alltid attraktivt for produksjonsselskaper å ha nye sesonger av noe. ... Da har vi tråkket opp stien fra før, vi kan kanskje bruke samme bemanning, vi kan jobbe mer effektivt. ... Plutselig har vi liksom mer forutsetninger for å lage en mye mer effektiv sesong da»*

*«... for programmer som har gått en stund så har man funnet en formel eller en matrise som man ser fungerer, og den skal man være litt forsiktig med å gjøre så mye med.»*

*«Det er en produsentjobb å være tidlig på og snakke med sin programredaktør om mulighetene for det (les: ny sesong)»*

Grunnet endringene som har funnet sted i TV-bransjen de siste årene mener ProdA at de må produsere enda smartere enn det de har gjort før for å håndtere presset for lavere kostnader og god kvalitet. Desto mer erfaring man har fra en produksjon, desto lettere blir det å jobbe mer effektivt. Under produksjonen av sesong 1 møter man ofte på uforutsette problemer og beslutninger som må tas. Ved senere sesonger har man allerede møtt på de største utfordringene og funnet en måte å håndtere de på.

*«man må produsere effektivt og rimelig og hurtig»*

*«Det er mer struktur nå. ... Også sparer vi oss mer tid i forhold til at man gjør lure valg fra starten av. ... Jeg tror ikke en sånn prosess som vi hadde (les: under sesong 1) er helt bærekraftig.»*

Planlegging er også viktig for å få en så effektiv og velfungerende produksjon som mulig. Produsentene og produksjonslederne i ProdA uttalte at så fort de får vite når en produksjon skal ha første sending på TV så setter de seg ned og regner bakover fra denne datoen

og til dagens dato for å legge opp en produksjonsplan. Denne planen forteller hvor mange dager de har på å planlegge de ulike delene av produksjonen. Dersom sesonger bli solgt inn kort tid før de skal sendes har de ikke like god tid til å planlegge, og må dermed ta ting som det kommer.

*« ... når skal dette gå på lufta. For når vi vet det kan vi regne oss bakover fram til nå og lettere si, okei men da legger vi klippen da, også har vi opptak da før sommeren også legge opp en produksjonsplan da.»*

*«Vi skrev jo mens vi spilte inn. ... Så det var jo spennende og se hvordan serien skulle bli»*

Selv om ProdA jobber hardt for å effektivisere produksjoner fra sesong til sesong, er det minst like viktig at de kan kaste seg rundt og gjøre endringer underveis om det er nødvendig. Om de har produksjoner som får lave seertall, eller det skjer ting i en produksjon som gjør at planene må endres, forsøker de alltid å gjøre dette. Som nevnt tidligere gjelder dette særlig produksjoner som produseres fra uke til uke. Selv om det er enklere å gjøre endringer når det produseres på ukentlig basis kan de også gjøre endringer på produksjoner som er så å si ferdigproduserte om det er nødvendig. Da handler det i hovedsak om å prøve å klippe det bedre. ProdA er avhengig av å legge inn denne ekstra innsatsen for å eventuelt kunne få solgt inn flere sesonger.

*«Noen ganger må jo man gjøre ting på en helt annen måte, og da, du må bare gjøre det, du må bare finne ut av hvordan»*

*«Da kan det hende at vi rett og slett må sette oss inn i klipperommet og klippe om programmet. ... Da er man lenge på jobb som produsent for å personlig være hands on på det som skal endres»*

#### 4.1.8 Oppkjøp

ProdA eies av et internasjonalt selskap, og har selv også kjøpt opp flere mindre selskaper. De jobber nå med å sørge for at disse skal samarbeide bedre på tvers. Noen ansatte nevnte at oppkjøpene av de mindre selskapene muligens var for å øke verdien av selskapet totalt, til et framtidig salg. Vi fikk inntrykk av at en av de positive sidene med oppkjøp er at de får tilgang til mer ressurser og flinke mennesker, og at mulighetene for å utnytte disse og skape synergier er viktige drivere. De ansatte ser det nesten som en selvfølge at mer oppkjøp kommer til å skje også i fremtiden, uten at de er spesielt bekymret for dette.

*«Så er jo min ambisjon at man skal se litt mer på 'hvem er vi sammen? Hvordan skal vi bruke hverandre på en god måte?', for det, en ting som er sikkert er at det er veldig mange dyktige, flinke mennesker og gode hoder her, men de har ikke nødvendigvis blitt utnyttet på tvers av hverandre da. Så det er litt min store ambisjon for fremtiden, at man ser litt på hvem man har er og hvordan man kan bruke hverandre helt uavhengig av hvilket selskap som produserer det»*

*«Jeg mistenker at de bare har lyst til å selge hele greiene de som har kjøpt oss opp nå, men det spiller ingen rolle hvem som eier oss egentlig... de har bare lyst på overskuddet»*

*«Så føler jeg at de har på en måte fetet opp grisen til jul da, man kjøper opp selskaper og gjør seg selv veldig attraktiv. Ikke det at vi ligger i kjøpmannsdisker hele tiden, men jeg tror de øverst er veldig bevisste på hva vi er verdt»*

Til tross for de positive sidene ved oppkjøp ser også de ansatte noen potensielle trusler. En av disse truslene er muligheten for å miste verdiene, som er innholdet og idéutviklingen deres, om de blir kjøpt opp av noen som ikke anerkjenner disse. Dette er noe ProdA også må tenke på når de kjøper opp mindre selskaper. Det er også muligheter for at ProdA kan bli kjøpt opp av et annet selskap. De fleste tror at hvis dette skjer vil de mest sannsynlig bli kjøpt opp av et enda større internasjonalt selskap. Muligheten for å bli kjøpt opp av noen som ikke driver med TV tradisjonelt, men som ønsker seg inn i bransjen ble også nevnt. ProdA har selv kjøpt opp selskaper som driver med sceneproduksjon, for å utforske utenfor TV-produksjonsbransjen. Dette er det mulig de vil gjøre mer av i fremtiden.

*«Så jeg tenker at det er en trussel hvis man har eiere som ikke anerkjenner eller ser det unike eller spesielle ved det selskapet de kjøper»*

*«kanskje mest nærliggende at et større internasjonalt produksjonsselskap kjøper oss opp, men plutselig så finner noen andre som tradisjonelt kanskje har drevet med TV ut at de vil inn.»*

## **4.2 ProdB**

### *4.2.1 Strategi*

ProdB har et slagord som fungerer som en overordnet, tilsiktet strategi og visjon. Dette slagordet bruker de ansatte aktivt som et styringsverktøy når de utvikler ideer og pitcher disse til kundene ved at de prøver å hekte det på alle ideene. At de har et så tydelig slagord gjør det



enkelt å følge visjonen selv når de henter inn formater fra utlandet, ettersom de har en følgesnor på hvem de ønsker å være og hvordan de ønsker å fremstå utad for å skape fortrolighet. Samtidig er det ikke meningen at slagordet skal være begrensende når det kommer til hva de kan produsere.

*«Formatet må kle oss for at vi skal kunne presentere det til en kanal og at de skal tro at vi kan lage det innholdet på en bra måte»*

*«Det er en påminnelse om hva vi ikke skal gjøre mer enn hva vi skal gjøre»*

Det er et tydelig fokus på strategi og strategiutvikling i ProdB, og de har tidligere også brukt et eksternt firma for å komme inn og sette en strategi og definere hva de ønsker å være. De har også et eget organisasjonshjul som skal vise hele syklusen av et prosjekt fra A til Å, men det er få som faktisk bruker dette etter at det ble ferdigutviklet. De har et bevist forhold til strategien og har jevnlige møter hvor de legger en plan for hva de ønsker å fokusere på og hvordan de ønsker å fremstå.

*«Tanken bak var at vi skulle bruke det i alle prosjekt og på en måte ha milepæler som vi kommenterer underveis, og det jobbet vi med over et halv – tre kvart år, men med en gang vi var ferdig med å utvikle det så er det ingen som bruker det.»*

Det å kjøpe og lage norske versjoner av utenlandske formater er en viktig del av ProdB sin strategi. I tillegg fokuserer de også selv på å lage produksjoner som kan selges videre som formater. For å få til dette er de spesielt avhengig av å fokusere og bygge videre på det de er gode på, samtidig som tilpasning til kunde også er avgjørende for å få salg. De har en veldig bevisst strategi med tanke på hvordan de møter de ulike kundene.

*«Det som er viktig, og det man tjener penger på, er å lage programmer som ikke blir utdaterte. Programmer som enten kan gå på TV eller digitale flater eller hvor som helst.»*

*«Vi prøver alltid å videreselge det vi har utviklet som format.. Alt vi utvikler skal funke lokalt for å kunne vokse til globalt. ... Det å lage formater er en satsning hele tiden.»*

*«Business-strategien vår er å ta vare på det vi allerede har, ikke være så ivrig på å snuse på all verdens sann at vi mister det som faktisk er bærekraften og bærebjelken i bedriften vår.»*

*«Vi har også ting vi har utviklet hvor vi sier sånn og sånn går hvis den går på NRK, men hvis det skal gå på TVNorge må vi endre noen parametere og tilpasse det, så vi kan alltid tilpasse det til kanal da.»*

I tillegg til å forsøke å selge flest mulig produksjoner videre som formater ønsker de også å nå ut til flere kunder. Det blir større behov for levende bilde i markedet, fordi stadig flere finner nye bruksområder for dette. Dette gjør at det er en større kake å ta fra, men samtidig kommer det også flere konkurrenter inn i bransjen som de må forholde seg til. Dette setter krav til at de klarer å tilpasse seg de endrede behovene i markedet gjennom å utvikle egne ideer og formater, samt justere eksisterende produksjoner.

*«En langsiktig strategi er nok å opprettholde volumet man har hos TV-kanalene, samtidig som man klarer å finne nye kundegrupper.»*

*«Det er tøffere å treffe blink nå, så da må man justere seg inn sånn at det blir viktig å se på det og man må se på de programmene.»*

#### 4.2.2 Forretningsmodell

##### Kundesegment

ProdB sine kunder er hovedsakelig de fire norske TV-kanalene, selv om de også må ta hensyn til hva kanalene sine kunder – seerne – ønsker. ProdB fokuserer i svært liten grad på de internasjonale strømmeselskapene fordi de mener disse ikke er interessert i det innholdet de produserer per i dag, og sier at kontakten med disse bare foregår på et overordnet konsernnivå.

*«Kundene våre er jo de norske TV-kanalene. Det er våre største kunder.»*

*«På konsernnivå, da tenker jeg på nordisk nivå, så er det tatt kontakt med Netflix og HBO for å prøve å gå i direkte dialog med dem for å lage overordnet nordiske produksjoner. Vi tenker foreløpig at markedet i Norge for Netflix er såpass lite at de ikke har betalingsvillighet til å kjøpe norske produksjoner.»*

##### Verdiskaping

ProdB eies av et stort internasjonalt selskap, og gjennom dette selskapet har de tilgang til en rekke ulike formater fra utlandet som de kan lage norske versjoner av. Formater er vellykkede TV-produksjoner som selges videre til andre land som så lager sine egne versjoner av disse. Bruk av formater øker sjansen for høy verdiskaping og reduserer risikoen for å mislykkes. For det første øker det sjansen for innsalg ettersom de kan vise til noe konkret når de pitcher det til

kanal. Videre er selve forutsetningen for at produksjonen selges videre som format, at den har vært vellykket. Det vil si at konseptet har vært testet tidligere og fått positive resultater.

*«Styrken vår er jo at vi har mange store formater og at vi har mulighet til å kjøpe formater fra mange land. ... Da har man en 'track record' å vise til, og man har noe ferdig å vise til, så det er lettere for kanalen ofte å se hva det kan bli her i Norge»*

ProdB skaper verdi for sine kunder og kundenes kunder ved å produsere innhold av høy kvalitet. Som en følge av endringene som har vært i bransjen de siste årene opplever de et stadig økende press for lavere kostnader som gjør at de må produsere annerledes for å opprettholde kvaliteten. Med økt press for lavere kostnader for samme kvalitet har konkurransen økt. Samtidig er valgmulighetene til seerne nå større enn noen gang, særlig etter at utenlandsk innhold har blitt lettere tilgjengelig via Internett. ProdB har derfor stort fokus på å skape det de kaller universer rundt sine produksjoner for å øke verdiskapingen. Dette innebærer eksklusivt innhold for sosiale medier i tilknytning til det som vises på lineær-TV.

*«Fra budsjett til budsjett så er det jo et ønske om at det skal bli billigere. ... Så det er jo viktig for oss å passe på at det ikke blir så billig at innholdet blir dårlig. ... Hvis ikke innholdet er sterkt nok vil jo verdien for seerne forsvinne. Vi må levere samme verdien for seeren selv om vi skal gjøre det på en annen måte.»*

*«Tidligere har man bare tenkt isolert på program, men nå må man tenke universer. Det er ikke bare program som skal sees, men de skal oppleves, og man skal kunne se det hvor som helst og når som helst og på alle plattformer.»*

*«Hvis vi ikke klarer å levere fler-medialt der, så forsvinner interessen for produktet.»*

De er opptatt av å være konkret når de selger inn ideer til kundene slik at de har realistiske forventninger til verdien som skal skapes. De velger å fokusere på produksjonstyper de har mye erfaring med og er gode på. For å påse dette forsøker de å hekte selskapets slagord på hver idé, samt kategorisere alle ideer for å sørge for at de passer inn i profilen de ønsker å ha utad. ProdB sier også at de til tider velger bort prosjekter med høyere risiko. Dette er gjerne basert på at de ikke har gjort den typen produksjoner tidligere, og derfor ikke har samme utgangspunkt for å skape høy verdi for kunden.

*«Vi er (slagord). Det er vår strategi som vi ofte kommuniserer. Vi har det ofte på presentasjonene hver gang vi pitcher til kanalene.»*

*«Hvis det er mye risiko i et prosjekt og man ser at man får dårlig betalt i det, så har vi av og til valgt å si nei til det.»*

### Kanaler/leveranse

I tillegg til å pitche ideer i forbindelse med behovsmeldingene som sendes ut fra TV-kanalene ved jevne mellomrom, har ProdB uformelle møter med sine kontaktpersoner hos TV-kanalene, såkalte soft pitcher. De møtes da for eksempel over en lunsj og presenterer de ideene de jobber med for tiden. Kundene kan på denne måten tidlig gi beskjed om hvilke av disse ideene de har troen på og anbefaler ProdB å jobbe videre med, slik at de ikke bruker unødvendige ressurser på ideer som aldri vil slå gjennom. ProdB forsøker også å nå nye samarbeidspartnere i form av norske selskaper som kan bidra økonomisk i utviklingen av nye produksjoner. For å sikre disse nye samarbeidspartnerne blir det spesielt viktig å oppsøke de for å forklare mulighetene ved slike samarbeid.

*«Vi har lunsjer og soft pitching hvor vi sier 'hva tenker dere?', for å ikke jobbe oss ihjel også er de ikke interessert i det.»*

*«Da er det ofte et innledningsmøte hvor man presenterer selskapet ... og hvilke muligheter som ligger i det. ... Det kan være vi som oppsøker de eller at de kommer gjennom en kanal som har fått en henvendelse, men ofte er det vi som må oppsøke de.»*

### Kundeforhold

ProdB forsøker å dra nytte av de personlige relasjonene de ansatte i selskapet har til ansatte i andre selskaper i bransjen. Dette har ført til at de har utviklet et ekstra nært forhold til en av TV-kanalene, noe de mener er vanlig i bransjen. Disse nære forholdene og samarbeidene bidrar til at det over tid opparbeides et tillitsforhold mellom produksjonsselskapet og kanalen.

*«Hos (ProdB) nå, så har jo daglig leder jobbet mange år i (navn på TV-kanal), så h\*n har veldig sterk relasjon til de som tar beslutninger i (navn på TV-kanal). Det har jo bidratt til at (ProdB) nå har en stor del av produksjonene sine hos (navn på TV-kanal).»*

*«De (les: kanalene) knytter seg kanskje mer og mer til noen faste selskaper, det er jo sånn at man ser at noen selskaper som er de som leverer mye av en sjanger hos en kanal.»*

*«De (les: en av TV-kanalene) har jo gitt oss tillit i form av at vi får gjøre veldig mange programmer i den sjangeren for dem.»*

Selv om ProdB har et veldig nært forhold til denne ene kanalen, er de likevel bevisst på at de også må fokusere på de andre kanalene og opprettholde god kontakt med disse også. Dette er nok mye fordi de opplever at produksjonsselskapene er svakere stilt enn TV-kanalene i forhandlingssituasjoner. Produksjonsselskapene har mulighet til å utvide sitt kundegrunnlag ved å også selge til internasjonale aktører som de internasjonale strømmeselskapene, men som tidligere nevnt er ikke dette noe ProdB fokuserer på. Per i dag har de derfor ikke utviklet et kundeforhold til disse.

*«...også er det en sidestrategi at vi må styrke oss mot de kanalene hvor vi ikke er så sterk.»*

*«Kanalene ønsker nok å holde liv i et visst antall produksjonsselskap for å ha en dynamikk og for å ha sin sterke posisjon i forhandlinger.»*

*«En langsiktig strategi er nok å opprettholde volumet man har hos TV-kanalene, samtidig som man klarer å finne nye kundegrupper, og der driver vi å prøver oss frem, men det er ikke noe volum på det vi har klart å gjøre der foreløpig.»*

### Inntekter

ProdB uttrykker at har et konsernmål på hva satsen på påslag skal være, men at de ikke alltid når dette målet. Det gjelder spesielt på sesong 1 av programmer og på veldig store produksjoner. På de store produksjonene går det fint å ikke alltid nå dette målet ettersom beløpet de får inn i kroner uansett er høyt. De sier videre at de kan godta lavere påslag på sesong 1 for å styrke mulighetene for å senere selge inn flere sesonger hvor de kan oppnå det påslaget de ønsker. Produksjonenes vellykkethet i form av høye seertall har ikke en direkte inntektseffekt ettersom de selges til en fastpris som avtales før programmet produseres og sendes på TV. Likevel har dette mye å si for å om de senere får solgt inn flere sesonger, og seertallene er derfor avgjørende for selskapenes fremtidige inntekt.

*«Vi har også et overordnet mål om at det skal være en akseptabel margin på alle prosjekter, det er et konsernmål. ... Vi sitter av og til og ser at det kan være veldig lav lønnsomhet i noen prosjekt som er på vei til å bli solgt inn, og da er det åpent for å gjøre en vurdering av om vi skal gå for det prosjektet, ... og da argumenterer vi overfor oss selv at vi gjør sesong 1 med lav margin, også tenker vi at det blir en investering for å få en sesong 2 med ønsket margin.»*

*«Det som er best økonomi for oss er når vi har gjort en produksjon i ett år og får gjøre den i ett år til. At vi får resalg.»*

Endringene de siste årene gjør at de nå har mulighet til å tjene penger på innhold som sendes på andre plattformer, men ProdB er veldig konkret på at å produsere og selge innhold til lineær-TV fortsatt er det de hovedsakelig tjener penger på. Eksempler på innhold som kan sendes på digitale plattformer er når ProdB skaper universer, som diskutert tidligere. Dette kan også bidra til å styrke sjansene for flere sesonger. ProdB nevner også at det å utvikle formater som kan selges videre til andre land utgjør et stort potensiale for økte inntekter. Ved slike salg av formater er det vanlig at selskapet som utviklet formatet får betalt en gitt prosentsats av det det koster å produsere programmet i utlandet. På denne måten kan produksjonsselskapene tjene mye på å utvikle ideer som selges videre til mange land og går over flere sesonger der.

*«Kjernevirksomheten vår fortsatt er jo lineære TV-programmer som er kommersielle halvtimer, timer eller halvannen time. Så det er produktet vi selger og som vi fortsatt tjener penger på.»*

*«Det å lage formater er en satsning hele tiden.»*

*«Vanligvis er det mellom 5 og 10% av det det koster å lage det programmet i det landet som de får de som hadde ideen, så det er en veldig god inntekt.»*

### Nøkkelressurser

I ProdB ser de på menneskene og tilgangen til formater fra utlandet som sine viktigste ressurser. Ettersom de i stor grad fokuserer på å lage norske versjoner av utenlandske formater verdsetter de høyt folkene som gode på dette, og i mindre grad de som skaper innhold innad i produksjoner.

*«Det er jo de menneskelige ressursene – kompetansen til de som jobber her, og ikke minst det at man eier og har tilgang til internasjonale formater.»*

### Kjerneaktiviteter

I ProdB mener de at det vil bli viktigere fremover å investere i utvikling og salg. De legger altså stor vekt på de aktivitetene som kan føre til at de får solgt inn produksjoner som de kan tjene penger på, gjerne over flere sesonger. Utviklingsarbeidet, altså det som skjer før selve innsalget trekkes frem som betydningsfullt. I og med at ProdB i stor grad lager norske versjoner av utenlandske formater har de mulighet til å spare noe tid og ressurser i forhold til å utvikle ideer fra bunnen av, ettersom de har et ferdig produkt å se på og kan dra nytte av andres erfaringer.

*«Det som er mer og mer viktig nå fremover er at vi investerer stort i utvikling og salg. ... så skal jo man som regel selge inn en ny sesong så tidlig som mulig.»*

*«Det er en del jobb å gjøre med utenlandske formater også, men samtidig så har man noe ferdig som man kan forholde seg til.»*

### Viktige samarbeidspartnere

På de aller fleste produksjonene til ProdB er TV-kanalene kunde, men også den viktigste samarbeidspartneren. Dette fordi TV-kanalene har det endelige redaktøransvaret for alle produksjoner og derfor må godkjenne alt. Dette fører til mye kommunikasjon mellom ProdB og kunden, og det er vanlig at kunden utnevner en programredaktør som jobber som deres kontaktperson mot produksjonsselskapet for å lette denne kommunikasjonen.

*«Det er en konstant dialog om innhold og hvordan ting skal produseres, og er det noe kanalen oppdager som ikke er riktig, så må man justere og gjøre bedringer på det. Hele dialogen handler om at vi skal levere det vi har lovet. Det er det programredaktøren går og sørger for hele tiden.»*

I en bransje hvor budsjettene blir trangere for hver produksjon, har produksjonsselskapene sett seg nødt til å se etter nye mulige samarbeidspartnere. ProdB har til nå samarbeidet med flere ulike selskaper som er med på å finansiere TV-programmer og derfor står for en stor andel av produksjonskostnaden. Når et stort selskap dekker eksempelvis 50% av produksjonskostnadene blir det lettere for ProdB å selge inn ideen til kundene i og med at de da bare må ut med halve prisen av hva de vanligvis hadde for en tilsvarende produksjon.

*«Vi har flere prosjekter hvor vi har med et selskap som er med og finansierer TV-programmet og tar en stor andel av produksjonsprisen, så det kommer det nok også til å bli mer av tenker jeg.»*

*«... så har vi gjort det en gang før uten finansiering og så så vi at det var veldig naturlig at det kunne finansieres av et (bransje)selskap, og da går vi rundt til (bransje)selskapene og hører om de har lyst til å være med på det før vi selger det til kanalen. Da kan jo vi si til kanalen at sist kostet det 1 million, nå kan dere få det for 400.000. Det blir lettere å selge.»*

I og med at ProdB jobber mye med å lage norske versjoner av internasjonale formater samarbeider de mye med andre selskaper som har gjort disse produksjonene tidligere, og da spesielt sine søsterselskaper i Norden. Slik får de et godt utgangspunkt for å kunne lage en god og effektiv produksjon selv. I tillegg må de ofte samarbeide med ulike typer

utstysleverandører, reisebyråer og lignende, og i noen produksjoner strekker disse samarbeidene seg over så lang tid at disse selskapene utvikler seg til viktige samarbeidspartnere.

*«Når en produksjon har gått i Sverige for eksempel, og vi driver å skal selge den inn i Norge, så får vi tilgang på det svenske budsjettet og produksjonslederen eller produksjonssjefen får diskutert med sin tilsvarende stilling i Sverige eller Danmark om hva som har skjedd og hvordan produksjonen har vært.»*

*«Vi avhenger jo av et godt samarbeid med (offentlig instans). I tillegg det så er det jo utstysleverandører, og ja, reisebyrå og slike ting. Prøver å være effektive i logistikken, så at slike ting går smooth det sparer oss for mye tid.»*

### Kostnader

Som nevnt er menneskene i selskapet ProdBs viktigste ressurs ved siden av tilganger til formater. At lønn er deres største kostnadspost etterfulgt av kostnader knyttet til logistikk og reise er derfor som forventet. Dette fører til at langvarige produksjoner, spesielt i utlandet, er ekstra dyrt ettersom de må lønne de ansatte over en lengre periode. I en bransje med mye prosjektbaserte kontrakter er det å kunne ha faste ansatte som hele tiden er allokert i prosjekter med på å kutte kostnader, da de da slipper å gå ut og hente folk eksternt.

*«...der er cirka 60-70% lønnskostnader til personell. De hentes inn til å jobbe på prosjekter, og når prosjektet er ferdig så er det ut med dem igjen, og sånn er bransjen. ... Så utgjør kostnader knyttet til teknikk 5%, kostnader knyttet til etterarbeid 10% og reisekostnader 5-10%, avhengig av om produksjonene skjer nær her eller om den skjer utenlands.»*

*«Vi starter med å finne ut hvilke som kan jobbe med det internt, så allokering blir mer og mer viktig, at folk alltid er allokert i prosjekter. Det er der hele nøkkelen til en bra og sunn økonomi ligger, for om vi har folk som ikke gjør noe i flere måneder, så er det dumt, og vi kan ikke sette alle på utvikling, det går ikke det heller, så man ser først internt og så ser man på spisskompetanse eksternt og på hva prosjektet trenger.»*

ProdB er svært opptatt av å hele tiden tilpasse kostnadene i budsjettet etter hva de tror og mener kundene vil være villig til å betale for den typen produksjon. Samtidig må de vurdere hver eneste kostnad opp mot nytten. De jobber kontinuerlig med å kutte kostnader, og har funnet ut at den beste måten å gjøre dette på er å fordele og utnytte ressursene bedre slik at de totalt sett



jobber mer effektivt i selskapet som helhet. ProdB leier også alt av teknisk utstyr, og mener dette sparer dem for mye kostnader.

*«...spesielt i de tidene vi er i nå hvor seertallene går ned og kanalene krever mer innhold for den prisen vi har ... så tvinger det oss til å se på alle leddene i en produksjon. ... man prøver alltid å tenke kostnadseffektivt.»*

*«Vi har akkurat de ressursene vi trenger. Vi er jo på en måte allerede veldig kostnadseffektive på (sjanger)avdelingen fordi vi gjør veldig mye, veldig forskjellige program, men med samme folkene. Så vi er veldig flinke til å utnytte folk og ressurser på tvers av prosjekter da. Så det er jo en måte vi kutter kostnader på»*

*«(ProdB) leier jo bare inn teknikk til akkurat det de trenger mest, så vi er veldig effektiviserte»*

#### 4.2.3 Struktur

I ProdB har de to avdelinger som har spesialisert seg innen hver sin sjanger innen TV, og begge har flere produksjoner som har gått i mange år. I den ene avdelingen har de implementert et system som viser hvilke ressurser som er allokert på hvilke prosjekter når, og hvor de ansatte kan booke tid med fotograf, redigering og så videre. Dette for å forsøke å utnytte ressursene på tvers av ulike produksjoner så godt som mulig.

*«Det er en stor kalender da for alle prosjekter, der alle produksjoner ligger inne, og alle folkene og alle ressursene ligger inne. Alle kamera, alle fotografer og sånt. Også er det journalister som booker tid med fotografer til opptak og redigering og sånt. Og det er sånn vi lett kan låne ut ressurser til hverandre.»*

Som tidligere nevnt har ProdB en egen utviklingsavdeling som jobber med nye prosjekter som skal selges inn og eksisterende prosjekter som skal videreutvikles. Alle produksjoner må innom utviklingsavdelingen før de setter i gang med planlegging og produksjon av en ny sesong. Selve utviklingsarbeidet er altså veldig strukturert og systematisert i ProdB. Når utviklingsavdelingen er ferdig tar en produsent over ideen og er ansvarlig sammen med en executive produsent. Produsenten er da også ansvarlig for å kalle inn til et oppstartsmøte med lederne i selskapet. Underveis i produksjonen er det relativt stor grad av involvering fra ledere og mellomledere. Disse er ofte svært delaktig i avgjørelser som tas og er ansvarlige for å vite hvilke menneskelige og tekniske ressurser som til enhver tid er tilgjengelig. Det er altså en ganske klar og hierarkisk

struktur i ProdB. Samtidig har ledelsen i selskapet tillit til at de ansatte gir uformell beskjed så fort de tror det kan oppstå avvik underveis i produksjonen.

*«Det er (avdelingsleder) som tar den endelige beslutningen, men i noen løp så er (daglig leder) også med på den beslutningen.»*

*«Når et prosjekt er solgt, så er jeg med og legger føringer for de som skal reprosjektere det. ... Også har jeg et månedlig sjekkpunkt-møte med produksjonssjefene om hvordan det ligger an. ... Også har vi en avslutningsoppsummering der produksjonslederen presenterer hele prosjektet og hva som har skjedd. ... Det er en mal for det, og det er kjent for alle produksjonsledere og produsenter. ... Så produksjonslederne har oppdrag å kalle inn til et oppstartsmøte. Der deltar både jeg, (en av to avdelingsledere), en produsent, en produksjonsleder og en produksjonssjef.»*

*«Også har jeg prøvd å etablere et tillitsforhold til produksjonslederne sånn at med en gang de merker at det er avvik i prosjektene så ønsker jeg at de kommer og gir uformell beskjed til meg og forteller meg om det.»*

ProdB har ukentlig faste møter i ulike avdelinger hvor de diskuterer hva som skjer og deler erfaringer og kunnskap med hverandre. Hos ProdB svarer alle som deltar på slike møter at disse ligger fast inne i kalenderen deres. De ansatte mener at selve produksjonsprosessen er relativt lik uansett størrelse, og de kan derfor dra nytte av hverandre selv om de jobber på vidt forskjellige prosjekter. I ProdB har de, som nevnt under strategi, forsøkt å gjøre disse prosessene enda likere ved å introdusere et hjul som skal forklare produksjonsprosessen fra utvikling, via salg og til prosjektet er ferdig gjennomført. I tillegg opplyser flere av de vi intervjuet at de hele tiden må forholde seg til mye faste rutiner og maler når det kommer til oppgaver som evaluering etter endt prosjekt, lønnsrapportering, budsjetter og lignende.

*«Det er satt opp jevnlig ... det er satt opp i kalenderen. Alle de møtene er satt opp fast.»*

*«I forhold til konsern er det ikke minst mye fokus på cash og at vi rapporterer ROI og fortløpende cashflow, og det er helt ned på daglig basis faktisk. I slutten av hver måned setter vi opp en prognose for kommende måned på daglige inn- og utbetalinger.»*

Arbeidsstokken i ProdB er i stor grad preget av prosjektbaserte kontrakter uten overtidsbetaling. Det få faste ansatte, noe som gjør det vanskelig å planlegge bemanningen i god tid og skaper lite forutsigbarhet. Det blir derfor viktig at de ansatte drar nytte av og hjelper hverandre. Dette gjelder både innad i den produksjonen man er ansatt i, og mellom produksjoner. I praksis

innebærer dette ofte at de ansatte må trå til der det trengs i travle perioder uten å få ekstra betalt for dette.

*«Når man har flinke folk som fungerer sammen og som er dedikerte og slik så har man jo veldig lyst til å beholde de, og da er det også veldig kjipt å ikke kunne ha noe nytt til de, eller at de har avtalt en annen jobb, også mister man de.»*

*«Det er alltid litt sånn dugnadsfølelse da. At det er litt sånn; hvis vi bare trår til litt ekstra her nå så kommer vi i mål, men så er det sånn på neste prosjekt og neste prosjekt.»*

I ProdB er en stor andel av de ansatte veldig kreative mennesker. Dette fører til at ideer plutselig oppstår, og det kan komme ønsker om å endre planene. De må derfor hele tid tilpasse seg det som skjer. I tillegg til ideene som oppstår internt, kommer det ukentlig eksterne folk innom kontoret som ønsker å presentere sine ideer til TV-konsepter. Disse lytter de alltid til, men de mener at det sjelden fører frem.

*«Når man sitter i en redaksjon så blir det veldig organisk ... alle kan komme med alle mulige forslag. ... det er fullt mulig å komme med innspill som egentlig ikke går inn under ens egen stilling da, eller arbeidsoppgave.»*

*«Hver produksjon ser forskjellig ut, så du må liksom tilpasse ting til produksjonen.»*

*«... men i den tiden jeg har vært her så har jeg ikke opplevd at noe av det har kicket helt inn da.»*

Vi får opplyst at det er noe forskjell på om de utvikler og produserer et format fra utlandet eller om de jobber med en idé som de selv har kommet opp med. Fordelingen mellom antall formater og egenutviklede ideer varierer fra tid til annen. I perioder med færre pågående produksjoner har det skjedd at også produsentene blir satt til å utvikle ideer selv om de har en egen utviklingsavdeling. Dette er med på å sørge for at de som er ansatt fast faktisk er allokert hundre prosent av tiden.

*«Nå er jeg mellom prosjekt, så nå jobber jeg egentlig med å selge inn en ny sesong av (navn på program) og er med å pitcher på det. ... Så jobber jeg faktisk som produksjonsleder på (navn på program). ... Også jobber jeg med, egentlig har vi blitt et plateselskap ... så nå er jeg liksom platedirektøren til det samtidig. Så da har jeg egentlig tre ting som gjør at jeg kan da få den lønnen jeg skal ha da kan du si.»*

#### 4.2.4 Incentiver

Først og fremst er incentivsystemet i ProdB basert på fastlønn med noen mindre goder som fri telefon og Internett. De er opptatt av å følge tariff og de satsene som er satt av fagbevegelsene. Mange av de ansatte opplever en trygghet og forutsigbarhet ved fastlønn, særlig på grunn av at bransjen er preget av prosjektbaserte kontrakter. De mener også at det kan være med på å fremme kreativitet. De opererer med bonuser for ansatte i ledende stillinger basert på budsjettoppnåelse, og for andre ansatte dersom de utvikler ideer som blir solgt videre som formater. Overtidsbetaling er ikke vanlig med mindre det er noe ekstraordinært.

*«For de vanlige ansatte er det fastlønn, også regulerer tariffavtalene. ... Også følger vi egentlig det som står i tariffavtalene når vi går inn på pensjon og forsikring og sånne type ting, men det er absolutt ikke en bransje med store frynsegoder for den jevne ansatte.»*

*«Jeg tenker at det er bra for kreativiteten jeg, at man tør å ta sjanser når man har en fastlønn.»*

*«Ledende stillinger kan ha bonusordninger. ... Det er i hovedsak knyttet opp mot resultat i bedriften, også er det også en andel som er knyttet mer opp mot det vi kaller for mykmål som kan være at du oppnår et salg eller oppnår noe knyttet til god cashflow eller noe organisatoriske ting, men den vesentlige delen er knyttet opp mot budsjettet.»*

I løpet av et år pitcher ProdB et stort antall ideer til TV-kanalene, men det vanligste er at ideene ikke får gjennomslag. At en idé ikke blir solgt inn tenker de ikke nevneverdig over ettersom det er så normalt. Om de hadde stor tro på ideen sparer de den gjerne til et senere tidspunkt hvor den kanskje kan passe bedre til kundenes behov.

*«Ingenting av det er mislykket egentlig, men det passet ikke i det nåløyet de var ute etter da.»*

Når en idé først har blitt solgt inn og distribuert er det et stort ønske at den lykkes i form av høye seertall. I ProdB sier de av og til nei til prosjekter med mye risiko fordi de er redd for å mislykkes. Produksjoner med høye seertall genererer ofte flere sesonger, og under produksjon har de da mulighet til å dra nytte av erfaringer og ressurser fra tidligere sesonger. For å kunne beholde flinke ansatte som har opparbeidet seg spesifikk kunnskap om produksjonen ønsker de derfor å avklare om de får en ny sesong så tidlig som mulig. En belønning for langsiktig suksess

for de ansatte i en produksjon er dermed muligheten til å beholde jobben, fremfor å måtte finne en ny jobb dersom det ikke blir en ny sesong.

*«Hvis vi tenker det er en god ide så prosjekterer og budsjetterer vi det, så kan vi si nei når vi ser at det blir for usikkert eller for stor risiko i det.»*

*«Noen produksjoner har gått over flere tiår, og når du får en høstsesong og en vårsesong så greier du å holde på folk hele året.»*

#### 4.2.5 Prosesser

Ansatte som har jobbet i samme produksjon over flere år blir spesielt god på denne ettersom de opparbeider seg erfaringer. ProdB ønsker derfor å ta med seg disse videre inn i nye sesonger. I tillegg forsøker de å benytte de ansatte på tvers av prosjekter ved at de prøver å oppnå synergieffekter av å ha samme ansatte på flere prosjekter. Når de har nye prosjekter prøver de i størst mulig grad å hente folk internt med den kompetansen de trenger.

*«Da har du plutselig helt ny redaksjon. Noe som ikke alltid er ideelt, men da må du ha noen nøkkelpersoner som ligger der i fundamentet da. ... Det har litt med å bygge opp videre det man har begynt. Så hvis man går opp flere trappetrinn, så må de i redaksjonen som starter her da (viser 'på bunn'), må man jobbe litt for å få de opp på samme nivå.»*

*«At vi rett og slett låner og bytter, og når noen har det travlere og noen har det roligere så flytter vi noen folk dit. ... Jeg tror at det gjør at vi utnytter ressursene våre veldig bra.»*

*«Man ser først intern så ser man på spisskompetanse eksternt og hva prosjektet trenger.»*

Alle produksjoner, uavhengig av størrelse og sjanger utføres relativt stegvis og inkrementelt. Det starter alltid med utvikling av ideen og innholdet, før dette så skal selges inn. Dersom innsalget går i boks starter den praktiske planleggingen av produksjonen. Videre skal opptakene gjøres og materialet bearbeides. Hos ProdB har de egne utviklingsprodusenter i utviklingsavdelingen som får ansvar for prosjektet og bærer det fram til pitch. Det er som regel snakk om å utvikle internasjonale formater til norske forhold, men det kan også være helt nye egenutviklede ideer. De gir det så videre til en produsent i et overleveringsmøte, hvor økonomiansvarlig også er med for å kvalitetssikre og lage internbudsjett. Etter overleveringsmøtet jobber de to avdelingene i ProdB ganske forskjellig. Den ene avdelingen

har ansatte som gjør alt fra forarbeid til etterarbeid, og jobber generelt med lange linjer. Den andre avdelingen har egne stillinger og ansatte for hver arbeidsoppgave. Det vil si at de har egne personer som jobber med forarbeid, manus, opptak, etterarbeid og så videre, men også her er det en produsent som holder i alt fra A til Å. ProdB er svært opptatt av planleggingsfasen etter en produksjon er solgt inn og før de faktisk setter i gang med opptak. Spesielt er det viktig at budsjettet er realistisk ettersom produksjonen er solgt inn til fastpris.

*«Da får jeg prosjektet, og eier det og skal bære det fram til pitch. ... Det skal jo ofte leveres de samme tingene da. En forklaring på ideen, en struktur for programmet, en pris, kanskje noe om bemanning. ... Selv om ideene er forskjellig da, så er det det samme løpet man kjører med de. ... Så har man et overleveringsmøte hvor utvikling, og kanskje også kanal, og den nye produsenten tar over prosjektet. Så slipper man det, og så går vi tilbake til noe nytt.»*

*«Det gjøres veldig forskjellig. ... Folk kommer på jobb 9 til 5 og klipper eller drar på opptak, mens på (avdelingsnavn) er det mer sånn prosjektjobbing. Du har kanskje 2-3 måneder du skal jobbe på det prosjektet også er du ferdig. Mens hos oss klarer vi å holde produksjonen hele året da.»*

*«Som regel så kommer jeg på en måte inn etter at salget er gjort og produksjonsbeslutningen er tatt. Min første oppgave er å se hva vi kan gjøre med budsjettet, for vi skal ha en fortjeneste. Det er forskjell på salgsbudsjett og det internbudsjettet da, hvor vi kan hente inn litt fortjeneste. ... Når produksjonen er i gang så er det jo å holde orden på økonomien og følge opp at alt går etter planen.»*

Etter at programmer er vist på TV er det også viktig å hele tiden fornye alle prosjektene. ProdB går gjennom alle prosjekter etter endt sesong, både internt og eksternt med kanal. Dette er med på å legge føringer når de skal pitche inn en ny sesong. Når de forsøker å pitche inn nye sesonger må de komme med forslag til nye ideer og løsninger. Etter at en idé er pitchet inn må kunden bestemme om de ønsker at dette skal produseres eller ikke. Denne produksjonsbeslutningen kommer senere og senere i følge ProdB, spesielt når det gjelder senere sesonger.

*«Nå har vi akkurat fått stablet opp sånn nettskjema som vi sender ut til alle som har vært en del av en produksjon, som de svarer på»*

*«Hvert prosjekt må gås gjennom før det lages ny sesong, og man er avhengig av å se på alle områder med prosjektet før man pitcher en ny sesong. Det går ikke automatisk inn i en ny bestilling. Man må ta evalueringa, og se på tallene og tilpasse det. Kanskje man har fokusgrupper med seere for å få tilbakemelding på alle elementene, hva er det de*

*liker, hva er det de ikke liker. Alt fra programleder til musikk til hvordan det er klippet, så man får innspill på alle sånne ting, også ser man også hvordan man kan gjøre det mer kostnadseffektivt for å tilpasse det kanalens behov/ønsker for å gå ned i pris. Også er det viktig for at et konsept skal leve i mange sesonger, så må man hele tiden være frempå og forandre det og justere det og tilpasse det og fornye det, så man føler at man får noe nytt og at programmet følger tiden, så ikke alt løper fra programmet.»*

*«De siste 3-4 årene så har vi fått beskjed nesten bare uken før vi drar på opptak.»*

Utviklingsavdelingen i ProdB jobber hovedsakelig med å lage norske versjoner av utenlandske formater, men de forsøker også å skape produksjoner basert på egne ideer. De setter opp egne utviklingsmøter/workshops for å komme opp med nye ideer og fokuserer også på å få inn nytt blod i organisasjonen, og kan gjerne ha praktikanter som hjelper til og bidrar.

*«Vi har ikke lyst til å stå stille, vi vil hele tiden ligge et steg foran og ha ideer når vi kommer til kanalene.»*

*«Det er den balansen med å holde på en bra organisasjon og bra kompetanse - det vi har i dag, og ta inn nye folk, og se hvordan vi skal manøvrere oss videre i fremtiden.»*

*«Vi har ofte folk på opplæring her, det er jo måten man får inn nytt blod.»*

Det er ikke alle ideene til ProdB som de pitcher inn, og heller ikke alle de utvikler. Ofte lar de ideer ligge uten at de bruker mye penger og ressurser på de fordi de mener det er for mye risiko forbundet med å utvikle de fullt ut dersom det viser seg at kundene ikke ønsker eller har behov for de. De prøver derfor å presentere de i en soft pitch og få tilbakemelding før de bruker for mye ressurser. Dersom kunden ikke er interessert, lar de ideen ligge og tar heller tak i den igjen dersom det kommer en behovsmelding som passer med ideen. ProdB har allerede hatt en del samarbeid med ulike investorer og andre selskaper, og det samme gjelder når de prøver å inngå samarbeid med disse. De starter også da med uformelle møter hvor de forklarer hva et slikt samarbeid vil innebære. På denne måten slipper de å legge for mye tid og ressurser i det dersom det andre selskapet ikke ønsker et videre samarbeid.

*«Ideen har du kanskje på et stadie hvor du ikke har brukt alt for mye ressurser på den, for vi vil ikke ta for mye risiko med å utvikle ting for mye og bruke for mye ressurser på det også har de ikke behov for det og så er det bortkastet. Det er dårlig prioritert ressursbruk.»*

*«Vi viser hvilke muligheter som ligger i det. Prøver å kartlegge hva deres behov er. Så innledende møte er ofte det det går på, også kanskje de har noen ønsker og ideer, også går man tilbake også må man tilbake på et oppfølgingsmøte hvor man da er mer spesifikk på hva de ønsker forslag på og så ser man veien videre. Men det er et mye lengre løp, ofte veldig lange løp og mange personer det skal innom i forskjellige selskaper før man eventuelt kommer til en godkjenning.»*

#### 4.2.6 Kundeinvolvering

Kundene har alltid en programredaktør som holder i produksjonen fra kanalen sin side. Det er denne som har kontakt med redaksjonen hos produksjonsselskapet gjennom hele produksjonsprosessen. Det er ulikt fra produksjon til produksjon og fra sesong til sesong hvor involvert programredaktøren er i selve produksjonsprosessen, men det er alltid kunden som har det endelige redaktøransvaret og som derfor må godkjenne alt. Graden av involvering kan variere basert på eksempelvis tillit. Det er derfor viktig for ProdB å avklare hva kundene forventer før de går i gang med produksjonen.

*«Når man har noe som fungerer bra og det går i mange sesonger så stoler jo kanalen på oss at vi kan det programmet.»*

*«Man avklarer forventningene med kanalen, fordi det man presenterte første gangen til det man blir enig om til slutt kan forandre seg.»*

Kundene forsøker ofte å redusere kostnadene så mye som mulig. ProdB er derfor opptatt av å tydelig avklare med kunden hva de skal levere og til hvilken pris, og at de så faktisk lager det de har blitt enig om. Hos ProdB er det lite kultur for å etterspørre mer penger fra kunden når produksjonen først er satt i gang. De er derfor avhengig av god planlegging og oppfølging underveis.

*«Fra budsjett til budsjett så er det jo et ønske om at det skal bli billigere. ... Så det er jo viktig for oss å passe på at det ikke blir så billig at innholdet blir dårlig.»*

*«Det kan være hvis kanalen ønsker seg endringer som vi ikke har snakket om i utgangspunktet, men stort sett er alt inkludert når vi leverer og da er det vårt tap.»*

Samarbeid med kundene er også svært viktig i etterkant av produksjonene, og da kanskje spesielt dersom produksjonen ikke har lyktes så godt som ønsket. Da er det vanlig at det



evalueres både internt og eksternt med kunden for å forsøke å finne ut hva som gjorde at produksjonen ikke oppnådde de seertallene både produksjonsselskapet og kunden forventet. Konsekvensene for ProdB av lave seertall er at de sannsynligvis ikke får solgt inn flere sesonger av produksjonen.

*«Å ikke lykkes med innhold i dag er ganske ille, for om du gjør det for ofte får du ikke fornyet tillit, så det er 'not an option'.»*

Med synkende seertall på lineær-TV har også mange av annonsørene forsvunnet eller betaler mindre. De lavere reklameinntektene har ført til at TV-kanalene har strammet inn sine budsjetter. I tillegg mener ProdB at kundene tar mindre sjanser nå enn tidligere når det kommer til hvilke produksjoner de ønsker å kjøpe. Det har derfor blitt enda viktigere å ha løpende dialog med kundene slik at de tidlig kan informere dem om ideer i soft pitcher, samt avdekke hvilke behov og ønsker de har fremover. Samtidig mener de at kundene ikke alltid selv vet hvilke innovative ideer som finnes der ute, og at de alltid er interessert i å høre om disse.

*«De største utfordringene de siste årene synes jeg er at kanalene er, jeg synes de har blitt redde for å ta sjanser. De forlanger mer for mindre.»*

*«Kanalene tar jo kanskje mindre sjanser. Det er trygge ting de gjerne vil ha, og ting som kan rulle og gå. Og at det skal være billig. Det blir jo litt mer sånn traust.»*

*«Vi har ikke lyst til å stå stille, vi vil hele tiden ligge et steg foran og ha ideer når vi kommer til kanalene.»*

*«Det er disse 'wild cardsene'; ting de kanskje ikke har tenkt på selv at de trenger.»*

Som nevnt samarbeider ikke ProdB med de utenlandske strømmeselskapene. De har noe kontakt med disse på konsernnivå, men ønsker ikke å legge for mye tid og ressurser i å fokusere på disse, da de mener at de uansett ikke ønsker å kjøpe den typen produksjoner som ProdB lager. Dette både fordi de ønsker andre sjangre og innhold som kan treffe en større målgruppe enn bare den norske.

*«Foreløpig har ikke de hatt et behov for produksjonene som vi har.»*

#### 4.2.7 Forsyningskjede

En av grunnene til at ProdB har stort fokus på å selge inn flere sesonger av hver produksjon er at de da har mulighet til å effektivisere prosessen og kan dra nytte av lærdom og erfaringer fra tidligere sesonger. Dette gjør ofte at kostnadene reduseres. De starter derfor tidlig i produksjonsprosessen å luften dette som en mulighet for kunden, samt at de gjerne forsøker å selge inn flere produksjoner samtidig for å sikre forutsigbarhet og kostnadseffektivitet.

*«Du får alltid greid å lage en enda 'smoothere' etterarbeidsprosess for eksempel. ... Måten å legge det på kan kanskje effektiviseres, så det er alltid lettere etter hvert.»*

*«... og da sitter jeg på den kompetansen å overføre det beste fra en sesong vi har laget nå og gjøre justeringer inn i neste.»*

*«Det som er best økonomisk for oss er når vi har gjort en produksjon i ett år og får gjøre den i ett år til. ... Utfordringen er å klare å bruke ressursene smartere og kanskje det å bruke mindre ressurser enn det man har presentert.»*

*«Vi sitter egentlig og ser for oss hva vi kan gjøre i en ny sesong før vi avslutter den gamle.»*

I tillegg til at de mener kostnadene ved senere sesonger ofte er lavere, er de også svært opptatt av å redusere kostnadene innad i hver sesong så godt det lar seg gjøre. En av måtene å gjøre dette på er å ansette folk som har jobbet på samme eller lignende produksjoner tidligere. Disse har erfaringer som kan være avgjørende. Det at bransjen er preget av mye prosjektbaserte kontrakter gjør at det ikke alltid er mulig å ansette de folkene man ønsker. Planlegging av bemanningen er derfor også viktig for å få en så effektiv og velfungerende produksjon som mulig. Nøye planlegging gjør at de kan slippe å bruke tid og ressurser på å hente noen eksternt dersom de har interne som kan fylle stillingen.

*«Det er noen du jobber med som bare er så vanvittig dyktige ... at du sparer masse penger på å bruke dem. ... De er så effektive ... Så kommer neste sesong, og da er ikke den personen ledig. Så det er visse nøkkelpersoner du gjerne skulle hatt med deg videre. ... Da har du plutselig en helt ny redaksjon, noe som ikke alltid er ideelt.»*

*«Hvis vi får en produksjon som ligner på noe noen andre har gjort før så går vi og ser hvem som jobbet på det.»*

*«Da allokterer man jo kanskje noen fra et prosjekt til et annet, så da sparer man jo kanskje ressurser og tid og sånt.»*

Vi har flere ganger tidligere påpekt at ProdB har tilgang til et stort antall formater fra utlandet gjennom sin eier. Dette er med på å sørge for at de kan effektivisere produksjonsprosessen, både fordi de kan se hva andre har gjort tidligere samt at de kan diskutere med disse hvordan de har løst ulike utfordringer. Dermed kan de også dra nytte av andres lærdom og erfaringer.

*«Så er det en del jobb med å gjøre utenlandske formater også, men samtidig så har man noe ferdig som man kan forholde seg til.»*

*«Vi kjøper formater fra hverandre, i tillegg snakker vi om hvordan vi kan løse ting billigere.»*

For å skape en vellykket produksjon er det også viktig for ProdB å organisere seg slik at de kan gjøre endringer underveis i produksjonen dersom dette er nødvendig. Som det fremgår av det ene sitatet under er dette mye lettere i produksjoner hvor de leverer fra uke til uke enn i produksjoner hvor de leverer en fullstendig sesong. Selv om det først og fremst er kanalene som mister inntekter ved lave seertall, er det også avgjørende for ProdB at seertallene er som forventet for å eventuelt kunne få solgt inn flere sesonger.

*«Når det gjelder at du får lave seertall så prøver vi jo å gjøre endringer i det produktet som overleveres. Hvis du er i en løpende produksjon så har du jo mulighet til å gjøre endringer. Hvis du har levert 10 ferdige program er det vanskelig å gjøre så mye endringer.»*

*«Det er jo først og fremst kanalen som har det hodeverket på en måte. Det som er problemet for oss er at vi får jo ikke solgt inn en ny sesong om det går dårlig.»*

ProdB opplever flere ganger i løpet av produksjonsprosessen at de må omstille seg av ulike grunner. For å tilfredsstille kundene er de også avhengig av å hele tiden tilpasse seg deres ønsker og behov. Dette betyr at de ofte dropper alle andre prosjekter så fort kanalene sender ut en behovsmelding. I tillegg skjer det gjerne uforutsette ting under produksjonen som gjør at de må omrokere ressurser.

*«Med en gang vi får en behovsmelding så snur vi oss rundt og slipper alt vi har i hendene og jobber med det.»*

*«Det skjer alltid ting på opptak. Det er alltid noen som ikke leverer. .... Det her går ikke opp, det her går rundt det vi egentlig har snakket om, det fungerer ikke, vi må tenke pragmatisk, vi må bare fikse det.»*

*«Det krever også litt mer av produksjonslederen å snu på flisa og omrokere i planer og fordeler ressursene våre annerledes, alt etter som hvis det skjer noe på dagen som vi skal ha sending for eksempel. ... vi må liksom virkelig hive oss rundt noen ganger.»*

#### 4.2.8 Oppkjøp

Per i dag eies ProdB av et stort internasjonalt mediehus, noe som er vanlig i TV-bransjen. De ansatte ser det som mulig at et annet, større mediehus kan kjøpe opp selskapet i fremtiden, og da særlig for å få tak i formatene deres. Et annet alternativ kan være at selskapet de eies av i dag kjøper opp flere mindre produksjonsselskaper. Dette er særlig for å få tak i flere formater. Under intervju og observasjon hos ProdB fikk vi ikke inntrykk av at de selv ønsker å kjøpe opp selskaper. Slike beslutninger og aktiviteter vil i så fall blitt utført på konsernnivå.

*«Jeg forventer at det finnes internasjonale aktører som ønsker å bli større. ... Fra en eiersituasjon så er nok argumentet at det de håper på å skaffe de formatene som de kan selge, det er ikke produksjonsselskapene de tjener de store pengene på, det er hvis de klarer å få frem et format som de kan selge til så mange land som mulig.»*

## 5 Komparativ analyse

Ettersom studien har et komparativt case design (Eisenhardt, 1989) vil vi i dette kapitlet sammenligne funnene fra ProdA og ProdB med hverandre. Vi presenterer hovedfunnene fra studien i en tabell under, før vi dypere forklarer strategi, forretningsmodell og de andre organisatoriske praksisene med fokus på likheter og ulikheter mellom ProdA og ProdB.

Tabell 5. 1: Hovedfunn presentert i form av likheter og ulikheter mellom ProdA og ProdB

ProDA		ProdB
<i>Egenutviklede ideer</i>	<b>Forretningsidé</b>	<i>Formater</i>
Tilvoksende	<b>Strategi</b>	Tilsiktet
Utforskende	<b>Forretningsmodell</b>	Utnyttende
Organisk	<b>Struktur</b>	Mekanisk
Godtar uheldige utfall på kort sikt og belønner langsiktig suksess	<b>Insentiver</b>	Godtar uheldige utfall på kort sikt og belønner langsiktig suksess
Søkende	<b>Prosess</b>	Inkrementell
Tradisjonelle kunder og tidlige brukere	<b>Kundeinvolvering</b>	Tradisjonelle kunder
Effektiv og rask responderende	<b>Forsyningskjede</b>	Effektiv og rask responderende
Kjøper opp for integrering og autonomi	<b>Oppkjøp</b>	Blir kjøpt opp for integrering

### 5.1 Strategi

I ProdA fant vi ingen overordnet tilsiktet strategi, men de har flere uskrevne felles mål og visjoner, blant annet når det kom til mersalg av sesonger og bemanning. Det fremstår som at ProdA har hatt tilvoksende strategier som ubevisst har utviklet seg til å operere som fullverdige tilsiktede strategier. Disse oppfattes som felles for hele selskapet, uavhengig av om de arbeider med å utforske nye ideer og muligheter eller utnytte eksisterende ressurser. I ProdB har de et slagord som fremstår som en felles overordnet tilsiktet strategi for alle ansatte, i tillegg til at alle oppfordres til å fokusere på mersalg. Slagordet fungerer som en visjon som sier noe om hvem de vil være i dag og i fremtiden. Vi har inntrykk av at de som jobber i utviklingsavdelingen har et veldig bevisst forhold til slagordet og forsøker å tilpasse alle produksjoner til dette. De som jobber med selve produksjonen har større fokus på å fortløpende løse problemstillinger som oppstår, og er ikke like opptatt av slagordet.

Selv om ProdA ikke har en overordnet strategi, kommer det klart frem at alle i selskapet har en felles forståelse for at de bare produserer egenutviklede ideer. At de heller ikke har en egen avdeling som jobber med utvikling, fører til at de er avhengig av at de ansatte kommer opp med ideer og tar ansvar for å gjennomføre disse. De ansatte oppfordres til å både utforske og utnytte, og ofte må de fokusere på en av motsetningene om gangen avhengig av hvilken produksjon de jobber med. På den andre siden, fremkommer det klart at ProdB har en strategi om å dra nytte av at de har tilgang til formater gjennom å ha en stor internasjonal eier. De kan plukke de formatene som passer deres visjon og ønske om hvordan de skal fremstå utad. Utviklingsavdelingen har ansvar for å utvikle alt av ideer, både de som oppstår internt og de som hentes eksternt, og har derfor ulikt fokus i ulike perioder. Videre har ProdB forsøkt å standardisere arbeidsoppgavene ved å utvikle et rammeverk som skal forklare prosessen fra start til slutt i samarbeid med en ekstern konsulentbedrift, samt at de har strategimøter for å legge en plan og sette mål for fremtiden.

## **5.2 Forretningsmodell**

### Kundesegment

Både ProdA og ProdB anser de fire store norske TV-kanalene som sine største kunder. Begge ser også behovet for å nå ut til flere kunder, men har valgt å utføre dette ulikt. Mens ProdA allerede har samarbeidet med de utenlandske strømmeselskapene som har bidratt til disrupsjon av bransjen i enkelte produksjoner, ønsker ikke ProdB å legge for mye tid og ressurser i å komme i kontakt med disse og dette er derfor delegert til toppledelsen i konsernet. De forsøker heller å nå andre norske bedrifter som kan ønske å kjøpe levende bilde til andre formål enn underholdning på TV.

### Verdiskaping

I løpet av studien har det blitt klart for oss som forskere at både ProdA og ProdB er veldig opptatt av å skape innhold av høy kvalitet, og at innhold i form av levende bilde er selve verdiskapingen de tilbyr alle sine kunder. Derimot skiller de seg klart fra hverandre i måten de forsøker å skape dette innholdet på. Mens ProdA skaper verdi ved å utvikle egne ideer fra grunnen av, skaper ProdB hovedsakelig verdi ved å lage norske versjoner av utenlandske formater som de får tilgang til via sin eier. Begge selskapene er opptatt av at det ikke lenger er

nok å levere produksjoner til lineær-TV, men at de også må skape innhold til kundenes digitale plattformer for å levere en komplett verdiskaping.

### Kanal/leveranse

Hovedsakelig når både ProdA og ProdB ut til kundene ved å pitche ideer etter at kundene har sendt ut sine behovsmeldinger. Utenom behovsmeldingene forsøker ProdA å ha en fremoverlent innstilling til det å komme med nye ideer som de tror kan skape suksess ved at de oppsøker kundene og forsøker å selge inn ideene. Prod B, på den andre siden, er mer avers mot dette. De er også i kontakt med kundene mellom behovseldingene, men da i form av soft pitcher hvor de kort presenterer ulike ideer for å få en pekepinn på hvilke de burde fokusere på frem mot neste behovsmelding.

### Kundeforhold

Begge selskapene mener personlige relasjoner er avgjørende for å skape gode kundeforhold, og de har utviklet spesielt nære forhold til hver sin av de fire store norske TV-kanalene. De trekker også frem at det vil bli viktig å utvikle gode forhold til nye aktører i årene som kommer for å kunne opprettholde dagens volum av produksjoner, uavhengig av om dette er med en internasjonal strømmetjeneste eller et selskap som tradisjonelt ikke har vært en stor kjøper av levende bilde.

### Inntekter

Ved salg av TV-produksjoner genererer produksjonsselskapene inntekter ved å legge på et prosentpåslag på salgsprisen. I utgangspunktet går alt utenom påslaget til å dekke produksjonskostnadene, men både ProdA og ProdB forsøker ofte å finne billigere løsninger på ting i produksjonsprosessen slik at de øker inntjeningen. Mersalg av sesonger er et overordnet mål for begge selskapene, både fordi det i seg selv genererer mer inntekter, men også fordi kostnadene knyttet til senere sesonger ofte er lavere. Selskapene har en noe ulik innstilling til forholdet mellom kostnader og inntekter på tidlige og senere sesonger. Mens ProdA mener de ofte kan forhandle en høyere pris for senere sesonger dersom de tidligere sesongene har skaffet kunden mange seere, sier ProdB at de ofte godtar lavere prosentpåslag på sesong 1 fordi de ser det som en investering for å få flere sesonger. Vi har derfor inntrykk av at ProdA har en mer offensiv fremtoning overfor kundene. Begge selskapene har mulighet til å generere ekstra inntekter ved å selge egenutviklede ideer videre som formater. På en måte er dette mer relevant for ProdB som er del av et konsern hvor kjøp og salg av formater er vanlig, men på den annen

side har ProdA flere egenutviklede ideer og produksjoner, og har derfor et bedre utgangspunkt for å kunne komme opp med gode ideer som kan selges videre som format.

### Nøkkelressurser

Menneskene som jobber i selskapet blir av begge sett på som deres største og viktigste ressurser. Mens ProdA spesielt trekker frem de som skaper innhold av høy kvalitet ut fra egne ideer og folk som jobber med etterarbeid, fokuserer ProdB i større grad på folk som evner å lage gode norske versjoner av internasjonale formater. ProdB mener også at tilgangen til formater er avgjørende for å kunne opprettholde volum og inntekt, og at muligheten til å diskutere problemstillinger med internasjonale aktører som tidligere har produsert samme format er svært betydningsfull.

### Kjerneaktiviteter

For å best mulig kunne utnytte de ressursene de besitter, er god planlegging av hver enkelt produksjon en kjerneaktivitet. Dette fikk vi inntrykk av både hos ProdA og ProdB, men de legger noe ulik vekt på hva de fokuserer på i planleggingsfasen. ProdA trekker frem innsalg, pitch og bemanning, mens ProdB nevner utvikling av format og innsalg. Begge er altså opptatt av salg for å faktisk ha en produksjon som de kan få inntekter fra. For ProdB blir det viktig å lage en god fremstilling av hvordan et format fra utlandet kan bli i Norge, mens ProdA er mer opptatt av å hente inn de riktige folkene som kan skape innhold med høy kvalitet helt fra bunnen av. Dette speiles igjen i at de trekker frem innholdsfolk som en av sine viktigste ressurser, og at ProdB trekker frem tilgangen til format og formatutviklere.

### Viktige samarbeidspartnere

Felles for ProdA og ProdB er at de i alle produksjonsprosesser må samarbeide tett med kunden ettersom det er kanalene som har det endelige redaktøransvaret i alle produksjoner. I og med at ProdB har startet å samarbeide med nye typer selskaper om finansiering av enkelte produksjoner har disse nå blitt viktige samarbeidspartnere. Per i dag har ikke ProdA noen samarbeidspartnere på lik linje med disse. ProdB samarbeider også tett med andre selskaper som tidligere har laget versjoner av formater som de nå skal sette i gang produksjon av for å kunne få tips og utnytte deres erfaringer og kunnskaper.



## Kostnader

Lønn til de som jobber i de ulike produksjonene er den største kostnadsposten både hos ProdA og ProdB. I tillegg har begge selskapene ofte store kostnader forbundet med research og reise. Vi har inntrykk av at begge selskapene opplever at de er i en svært presset situasjon når det kommer til krav om stadig lavere kostnader samtidig som kundene krever høyere kvalitet. De føler at de allerede har kuttet kostnader så godt det lar seg gjøre, men opplever likevel at kundene krever ytterligere kutt. De jobber derfor kontinuerlig med å finne måter å jobbe mer effektivt på, komme opp med endringer de kan gjøre for å oppnå synergier og å opprette rutiner for hvordan de bedre kan utnytte de menneskelige og immaterielle ressursene de har tilgang til.

TV-bransjen har opplevd disrupsjon en tid allerede. De leverer fortsatt innhold til lineær-TV i tillegg til at mer og mer innhold leveres til digitale plattformer. Dette kan sees som endringer i forretningsmodell, og at de delvis må håndtere to konflikterende forretningsmodeller i et strategisk likt marked (Markides, 2013). Denne tilpasningen har allerede skjedd, og har derfor ikke vært vektlagt av oss som forskere.

### **5.3 Struktur**

Den største forskjellen mellom ProdA og ProdB når det kommer til struktur er organiseringen av arbeidet med utvikling av nye produksjoner. Mens ProdA utelukkende skaper produksjoner basert på utforskning av egne ideer, utvikler ProdB i stor grad formater fra utlandet. De har da større mulighet til å utnytte kunnskap og erfaringer fra andre selskaper som tidligere har produsert akkurat samme format. Utviklingsarbeidet i ProdA er basert på at en av produsentene har en idé som de ønsker å videreutvikle og forsøke å selge inn. Produsentene blir satt til å komme opp med nye ideer mellom produksjoner, og den med ideen blir så ansvarlig for prosjektet fra start til slutt. I ProdB derimot, er det en egen avdeling med utviklingsprodusenter som ser på interne ideer og eksterne formater, og utvikler disse. Dersom ideene blir solgt inn til en kunde tar en produsent over og blir ansvarlig for å skape en så bra og effektiv produksjon som mulig.

Vi fant at ProdA har en flat struktur med korte linjer og mye autonomi. De har lite fastsatte rutiner, men lar heller ting utfolde seg i form av løse prosesser innad i de ulike prosjektene. Fokus er hele tiden på å finne beste mulige løsning til de aktuelle problemstillingene innad i hver enkelt produksjon, og de er obs på at alle produksjoner er ulike og krever unike

tilnærminger. Også ProdB er organisert etter ulike prosjekter, men strukturen er mer hierarkisk i form av at de har en egen utviklingsavdeling og flere fastsatte strukturer og rutiner. Eksempler på slike faste strukturer og rutiner er ”organisasjonshjulet” som ble utviklet for å forklare hele prosessen, at alle produksjoner må innom utviklingsavdelingen mellom sesonger, at mye møter ligger fastsatt i kalenderen og at ansatte i mer administrative stillinger ofte er involvert i beslutningsprosesser.

Mye prosjektbaserte kontrakter skaper lite forutsigbarhet og kontinuitet i arbeidsstokken. Dette er ikke noe som er spesielt for verken ProdB eller ProdB, men heller noe som kjennetegner bransjen som helhet. Begge selskapene forsøker å motvirke dette med å ha så lange kontrakter som mulig, men innrømmer at dette ofte er vanskelig når bransjen er så dynamisk. Det blir forventet at de ansatte stiller opp ekstra i perioder med mye å gjøre, noe de blir kompensert for i form av mer fri i roligere perioder. Det vil altså si at også de ansatte i ProdB har mye autonomi med tanke på egen arbeidshverdag selv om de må forholde seg til selskapets klare rutiner og prosesser.

#### **5.4 Insentiver**

Insentivsystemene i ProdB og ProdB skiller seg ikke fra hverandre i så veldig stor grad. Begge selskapene opererer med fastlønn innad i hvert prosjekt, og har i tillegg mindre goder som fri telefon og Internett. I ProdB er de veldig klar på at de mener fastlønn er med på å skape trygghet, og at de ansatte derfor ikke begrenser sin kreativitet. Dette er viktig da produksjonsselskapene er avhengig av kreative ansatte for å skape gode TV-produksjoner.

I ProdB kan ansatte i ledende stillinger oppnå bonuser basert på om budsjett nås eller ikke. Videre kan de ansatte i begge selskapene oppnå bonuser dersom de har ideer som i ettertid blir solgt videre som formater til andre land. Vi har likevel ikke inntrykk av at denne bonusen er noe de går rundt og tenker på, men at de heller fokuserer på å gjøre hver enkelt produksjon så bra som mulig. Bonusen er nettopp en bonus. I ProdB opplyser de ansatte at de ofte kan belønnes av kundene ved gode seertall i form av kake og lignende. Dette kan også sees som en form for gode utover fastlønnen.

I løpet av et år utvikler både ProdB og ProdB et stort antall ideer til ulike TV-produksjoner. Det er bare et fåtall av disse som faktisk blir noe av i form av at TV-kanalene som er kundene

deres ønsker å kjøpe de. Dette er normalt, og ikke noe som har negative konsekvenser for de som har utviklet ideene. På den andre siden er de avhengig av å klare å selge inn noen av sine nye ideer ettersom det er dette som genererer inntekter. Dette er grunnen til at de er opptatt av mersalg i form av at produksjoner går over flere sesonger. Mersalg skaper forutsigbarhet både med tanke på inntekter og behov for bemanning, og både ProdA og ProdB ønsker derfor å avklare så tidlig som mulig i nåværende sesong om de får en ny sesong. Tidlig avklaring angående ny sesong er positivt både for produksjonsselskapet og de ansatte fordi (1) de ansatte vet at de har videre jobb dersom produsenten og programredaktøren er fornøyd med jobben de har gjort, og (2) de ansatte forplikter seg ikke til andre prosjekter, og produksjonsselskapet kan derfor dra nytte av de spesifikke erfaringene og kunnskapene de har opparbeidet om produksjonen videre.

## **5.5 Prosess**

I begge selskapene er de opptatte av at de i dag må ha enda større fokus på hvordan de utnytter ressursene og tiden bedre enn tidligere. Både ProdA og ProdB utnytter ressursene og tiden sin på best mulig måte ved å ha faste ansatte, eller bruke de samme ansatte på nye prosjekt. ProdA prøver å omrokkere alle ressursene sine innad i selskapet om de har et prosjekt som går dårlig. Begge selskapene prøver å skape synergieffekter ved å ha samme ansatte på flere prosjekter.

Hos ProdA er det ikke én type prosess eller rutine. Hver produksjon er unik og det er prosessen rundt også. Til tross for dette starter det alltid med utvikling av ideen og innholdet, før dette så skal selges inn. De ønsker at den som kommer opp med ideen er den som skal følge alt fra start til slutt. Det fører til at alle ansatte må både jobbe med utvikling av eksisterende produksjoner og nye ideer til kommende produksjoner. Både prosessen før og etter innsalg består av mye kommunikasjon frem og tilbake mellom ProdA og kunden. De søker stadig etter tilbakemeldinger og endringer de kan gjøre for å perfektionere ideene sine. Alt starter med ideen og innholdet hos ProdB også, men alle produksjoner utføres derimot relativt stegvis og inkrementelt. De har egne utviklingsprodusenter som holder i prosjektene til de er solgt inn, før en produsent tar over videre. Utover utviklingsavdelingen er ProdB delt i to hovedavdelinger som fokuserer på ulike produksjoner. Den ene avdelingen som har spesialisert seg innen én sjanger har ansatte som gjør alt fra forarbeid til etterarbeid og følger alle stegene. I den andre avdelingen har de egne stillinger og ansatte for hver arbeidsoppgave. I ProdA har de også egne stillinger og ansatte for hver arbeidsoppgave, men det blir mer og mer vanlig at alle ansatte må

kunne gjøre alle oppgavene. Spesielt produsentene må trå til der det trengs, om det så måtte være noe under opptak eller i klipp og etterarbeid.

ProdA prøver ofte å gjennomføre et forprosjekt i samarbeid med kunden for å produsere en pilot. Da får de testet ut ideer og får tilbakemeldinger fra kunden. På denne måten slipper de å bruke masse penger på produksjoner som ikke kommer til å lykkes. ProdB ønsker heller ikke å bruke penger på mer risikofylte prosjekter. De vil derfor ikke bruke penger på pilotprosjekter, men presenterer istedenfor ideer i soft pitch for kanalen eller tar frem gamle ideer som tidligere ikke har passet inn. ProDA prøver derimot å overbevise kunden om at ideen er god eller finne behovet til kunden, også utenfor behovsmeldinger. ProDA fokuserer mer på tilbakemeldinger og kommunikasjon med kunden også i idéfasen, ikke bare etter innsalg.

ProdA og ProdB er opptatt av å gå gjennom alle prosjektene etter endt sesong, både innad i selskapet og med kanal. ProdB har egne evalueringsskjema som alle i produksjonen må fylle ut. Denne gjennomgangen bruker ProdB videre ved innsalg av ny sesong. ProDA prøver å selge inn flere sesonger allerede ved pitching av sesong 1, og har derfor ikke like klare rutiner for evaluering etter endt sesong.

## **5.6 Kundeinvolvering**

Både ProDA og ProdB har de fire største tradisjonelle TV-kanalene i Norge som kunder. De får tildelt en programredaktør fra kunden som holder i produksjonen. Det er kunden som har det siste ordet når det kommer til produksjonene, og det er derfor viktig at samarbeidet er godt hele veien. Det er viktig for både ProDA og ProdB å avklare underveis at de produserer det de var enige med kunden om i utgangspunktet. ProDA mener at det er tillat å etterspørre mer penger fra kunden om det trengs for å kunne produsere det man ble enig om. Hos ProdB derimot er det lite kultur for å spørre etter mer penger fra kunden når man først har satt i gang produksjonen. De mener at om de møter på uforutsette utfordringer underveis må de heller ta dette tapet fra eget resultat fremfor å etterspørre mer penger fra kunden.

I tillegg til de tradisjonelle kundene er det også et behov for å nå ut til nye brukere. ProDA har allerede hatt noen samarbeid med nye kunder som VGTV og utenlandske strømmetjenester som Netflix. De forsøker også å bli flinkere til å samarbeide med de tradisjonelle kundene for å treffe deres kunder på nye plattformer. ProdB har per i dag ingen samarbeid med de utenlandske

strømmeselskapene. De mener at disse ikke er ute etter deres typer produksjoner. De har derimot jobbet litt med å skape egne produksjoner for publisering på nett for de tradisjonelle kundene.

## **5.7 Forsyningskjede**

Både ProdA og ProdB er svært opptatt av å selge inn nye sesonger av programmer. Dette er fordi senere sesonger ofte er mulig å produsere mer effektivt, da de allerede har møtt på mange av de aktuelle problemstillingene og løst disse, samt lært av tidligere feil.

ProDA mener at de i dag må produsere enda smartere enn det de har gjort tidligere. Dette skyldes det økte presset for lavere kostnader og høy kvalitet. Desto mer erfaring de har fra en produksjon, desto lettere blir dette. Det er også viktig med planlegging for å få til en effektiv og velfungerende produksjon. Siden ProdA kommer opp med alle produksjonene sine selv, og alle er unike, er det vanskelig å ta med veldig mye lærdom fra produksjon til produksjon. Det er derfor ekstra viktig å raskt kunne møte kundenes endrede behov, så de sikrer suksess og fornøyde kunder. Det er også viktig å ha noen produksjoner hvor man får godt resultat som ruller og går flere sesonger på rad. Dette for å sikre inntekt.

ProdB mener at kostnadene ved senere sesonger ofte er lavere, og at de også kan kutte kostnader ved å være mer effektive. Nøy planlegging er også her en viktig faktor for å få en effektiv produksjon. ProdB kan i motsetning til ProdA effektivisere produksjonsprosessen ved at de har tilgang til et stort antall format fra utlandet gjennom sine eiere. Ved å bruke disse kan de lære av andres suksess og eventuelle feil, samt at de kan diskutere med noen som har møtt de samme problemstillingene.

Selv om det er viktig for begge produksjonsselskapene å effektivisere, er det også viktig for både ProdA og ProdB å raskt kunne respondere på endrede behov underveis i produksjonen, dersom dette er nødvendig. Dersom det er en produksjon som får lave seertall er det viktig at de prøver å gjøre de nødvendige endringene for å snu denne trenden. De må også kaste seg rundt og respondere kjapt når kanalene sender ut nye behovsmeldinger. Særlig ProdB er opptatt av at de da kaster det de har i hendene og prøver å komme opp med nye ting som passer inn i de nye behovene. ProdA fokuserer mer på å møte de nye behovene nesten før kanalen vet om disse selv.

## 5.8 Oppkjøp

Både ProdA og ProdB eies av en internasjonal eier. ProdA har i tillegg til å ha en større eier, selv kjøpt opp flere mindre selskaper. De har både kjøpt opp andre mindre TV-produksjonsselskaper og scene-produksjonsselskaper. ProdB har blitt kjøpt opp flere ganger av ulike større TV-produksjonsselskaper, men har ikke gjennomført noen oppkjøp selv. De ansatte i begge produksjonsselskapene tror det er stor sannsynlighet for at de kommer til å bli kjøpt opp av et enda større internasjonalt TV-produksjonsselskap. Noen nevnte også muligheten for at de kunne bli kjøpt opp av et selskap utenfor TV-produksjonsbransjen, for eksempel en distributør i bransjen. Dette anså de dog som mindre sannsynlig.

## 6 Diskusjon

I dette kapitlet ser vi funnene våre og den komparative analysen i tilknytning til forskningen som ble presentert under teoretisk bakgrunn. Vi følger den samme oppbygningen som i kapittel 4 og 5.

### 6.1 Strategi

Vi har argumentert for at uskrevne mål og visjoner om bemanning og mersalg har utviklet seg fra tilvoksende til tilsiktede strategier i ProdA. Ifølge Chen (2017) er tilvoksende strategier med på å fremme utforskning. Mangel på en egen utviklingsavdeling og kommunikasjon av en overordnet strategi gjør at de ansatte i ProdA har lite konkrete arbeidsoppgaver knyttet til stillingen sin. De oppfordres heller til å trå til der det trengs for å effektivisere hver produksjon. ProdA fremmer med dette kontekstuell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013) ettersom alle oppfordres til å både utforske samtidig som de forsøker å utnytte de ansattes kompetanser og egenskaper best mulig. I og med at alle oppfordres til å både utforske og utnytte, og den som kommer med ideen får ansvar for å gjennomføre den, må de ansatte ofte fokusere innsatsen sin på enten utforskning eller utnytting. Dette danner grunnlag for sekvensiell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013), eksempelvis ved at de i enkelte perioder utvikler og pitcher en helt ny og innovativ idé, og i andre perioder får ansvar for å dra nytte av og utnytte ressurser fra en tidligere sesong i en senere sesong.

Vi har argumentert for at de ansatte i utviklingsavdelingen i ProdB har et mer bevisst forhold til det overordnede slagordet enn de andre ansatte. Utviklingsprodusentene forsøker å tilpasse alle produksjoner til slagordet, og er derfor tydelige på hvilke ideer de kan gjennomføre. Når selve produksjonen er i gang er utviklingen av ideen ferdig, og de som jobber i produksjonen kan derfor fokusere på å finne gode løsninger på problemene de møter. Dette tilsier at ProdB danner grunnlag for strukturell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013) ved at utviklingsavdelingen fokuserer på den tilsiktede strategien, mens de i produksjon ikke er like avhengig av denne og heller følger tilvoksende strategier innad i produksjonen. Samtidig kommer det frem at slagordet ikke skal virke begrensende på arbeidet med å utvikle egne ideer, noe som oppfordrer utviklingsprodusentene til å utforske når de jobber med egenutviklede ideer. I tillegg ønsker ledelsen i ProdB at de som jobber i produksjon skal dra nytte av erfaringer opparbeidet i eventuelle tidligere sesonger. Dette viser at ProdB også legger til rette for sekvensiell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013).

## 6.2 Forretningsmodell

Forretningsmodellen tar utgangspunkt i selskapet strategi, og det som i hovedsak skiller forretningsmodellene til ProdA og ProdB er verdiskapingen i form av henholdsvis egne ideer og formater fra utlandet. Dette synes å påvirke de andre elementene av forretningsmodellen. Tidligere konkluderte vi med at ProdA ikke har kommunisert en overordnet strategi til sine ansatte, men at strategien blir til på veien. Dette vises igjen i forretningsmodellen ved at den i stor grad baserer seg på utforskning. ProdB på den andre siden, har en tydelig overordnet strategi som legger styring for hva de kan og ikke kan gjøre, og hvordan de skal gjøre det. Dette vises igjen ved at de er mye mer opptatt av å utnytte ressurser og ikke ønsker å investere for mye tid og kostnader i ting de opplever som risikofylt.

Det er flere elementer av ProdA sin forretningsmodell som legger til rette for utforskning. For det første fokuserer de i større grad enn ProdB på de internasjonale strømmeselskapene som kundesegment. Vi har også argumentert for at de har en mer offensiv tilnærming til de tradisjonelle kundene. Dette fordi de både oppsøker de utenom behovsmeldinger og hele tiden forsøker å argumentere for hvorfor de skal betale en høyere pris for nye sesonger kontra tidligere. For at ProdA skal kunne fokusere på egenutviklede ideer, må forretningsmodellen legges til rette for dette. Dette inkluderer fokus på folk som lager innhold av høy kvalitet og på å hele tiden sørge for tilgang til folk som har gode ideer og evner å holde i en produksjonsprosess fra start til slutt.

ProdB har større fokus på utnytting enn ProdA, og vi vil nå presentere de delene av forretningsmodellen deres som legger til rette for dette. De fokuserer hovedsakelig på de norske TV-kanalene som kunder, og selv om de forsøker å samarbeide med andre selskaper om finansiering, er det fortsatt de samme kundene de selger til. Videre er de opptatt av å jevnlig ha soft pitcher med kunder for å kunne fokusere ressursbruken sin. Dette er med på å redusere risiko, og det samme er bruken av formater og tilnærmingen de har til kundene når det gjelder mersalg. For at ProdB skal kunne produsere formater så effektivt og billig som mulig og med lavest mulig risiko, samarbeider de med andre selskaper for å dra nytte av deres erfaringer, kunnskap og lærdom.

Det er viktig å bemerke at ProdA ikke bare jobber med utforskning og ProdB bare med utnytting, selv om forretningsmodellene dere fokuserer på henholdsvis utforskning og utnytting. Begge har



også elementer som legger til rette for det motsatte. Blant annet jobber ProdA for å ha effektive prosesser med lavest mulig kostnader selv om ideen er egenutviklet, og ProdB utforsker også ideer som utvikles internt.

### **6.3 Struktur**

Kombinasjonen mellom prosjektbasert arbeid og flat og organisk struktur som vi fant i ProdA stemmer godt med hvordan tidligere forskning beskriver prosjektbaserte selskaper (Kvålshaugen og Wennes, 2012), og legger samtidig til rette for kontekstuell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013) ettersom fokus er på å finne den best løsningen til den aktuelle problemstillingen innad i prosjektet, uavhengig av om dette krever utforskning eller utnytting. Samtidig legger den organiske strukturen til rette for sekvensiell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013) ved at produsenter i enkelte faser fokuserer på utforskning i form av nye ideer, og utnytting i andre perioder, som når de er i produksjon med senere sesonger av en serie.

Den mekaniske strukturen i ProdB, med klare autoritetsrelasjoner og en egen utviklingsavdeling er mindre i tråd med forskning på prosjektbaserte selskaper. Samtidig legger dette veldig til rette for strukturell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013) ved at utviklingsavdelingen kan fokusere på utforskning av egne ideer og formater fra utlandet, samtidig som resten av organisasjonen forsøker å utnytte ressurser og ansatte mest mulig effektivt. Det legges til rette for sekvensiell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013) i utviklingsavdelingen i ProdB ved at de tidvis må fokusere på utforskning i form av nye ideer eller formater, og i andre perioder på utnytting når det er eksisterende produksjoner som må videreutvikles før en ny sesong.

### **6.4 Insentiver**

Vi har argumentert for at ProdA mener fastlønn er med på å skape trygghet fordi bransjen generelt er så usikker. Dette fremmer kreativitet og dermed utforskning. Et slikt funn vil også være gjeldende for ProdB i og med at de også opererer med fastlønn og det i stor grad er de samme produsentene og produksjonslederne som beveger seg mellom selskapene. Samtidig belønnes gode prestasjoner i form av høye seertall med mindre goder som kake i ProdA. Dette kan ifølge Chen (2017) være med på å fremme utnytting. Sammen legger disse typene insentiver grunnlag for kontekstuell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013) i ProdA, da de både fremmer utforskning og utnytting.

Bonus basert på at egenutviklede ideer selges videre som formater kan sees som belønning for langsiktig suksess, og dermed være med å fremme utforskning (Chen, 2017). I ProdB kan det argumenteres for at bonus ved videresalg av formater er et stort fokus ettersom de er en del av et internasjonalt konsern med fokus på kjøp og salg av formater mellom datterselskapene. Dette er med å fremmer strukturell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013), da det kun er de i utviklingsavdelingen som har muligheten til å oppnå denne bonusen.

Vi har forklart at det både er normalt og godtatt at ProdB bare får gjennomslag for et fåtall av ideene som utvikles. Utvikling og innsalg må sies å være tidlige faser av et prosjekt ettersom selve produksjonen ikke setter i gang før salget er i boks. Dette viser at det er godtatt med uheldige utfall i tidlige faser, noe Chen (2017) mener legger til rette for utforskning dersom de kombineres med belønning for langsiktig suksess. Videre sesonger med tilhørende videre ansettelse for de ansatte kan argumenteres for å være en belønning for langsiktig suksess fordi dette er noe de ser som positivt, og som bare skjer dersom kunden har vært fornøyd med resultatet av jobben de har gjort. Dette fremmer sekvensiell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013) i begge selskapene, da de fokuserer på utforskning i tidlige faser, og utnytting i senere faser. I ProdB fremmer de også sekvensiell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013) ved at de fokuserer på å utvikle egne ideer til formater i enkelte perioder, men ikke har mulighet til å selge videre ideer og oppnå bonus i perioder hvor de jobber med å lage norske versjoner av internasjonale formater. Da er fokus heller på å utnytte ressursene de besitter så godt som mulig og dra nytte av erfaringene til selskaper som tidligere har laget de samme produksjonene.

## **6.5 Prosess**

Vi har argumentert for at både ProdB ønsker å utnytte ressursene og tiden sin. Siden utnyttende prosjekter vanligvis bygger på eksisterende informasjon og kapabiliteter burde de i følge Chen (2017) ledes gjennom inkrementelle prosesser. Da de utnyttende prosjektene til både ProdB og ProdB ofte er senere sesonger som bygger på tidligere erfaringer, er de som regel både stegvise og inkrementelle. Hos ProdB er det ikke bare fokus på utnytting av ressurser i senere sesongene. En av de viktigste ressursene de har tilgang på er internasjonale formater gjennom eieren sin, og ved utvikling av eksisterende format kan de bygge på en eksisterende

idé og stegvis utvikle den til å passe det norske markedet. De følger derfor en inkrementell prosess ved de fleste produksjonene de har.

Hos ProdA er nesten enhver produksjon og prosess utforskende og unik, til tross for at deres prosess også starter med idé og innhold. Chen (2017) mener at utforskende prosjekter burde ledes ved å bruke søkende prosesser, hvor man prøver å ikke spesifisere alle kravene til prosjektet fra begynnelsen av, men heller bruker eksperimentering og tilbakemeldinger til å finne ut hva som fungerer og ikke. Dette synes å stemme overens med hvordan ProdA jobber. ProdA utvikler gjerne piloter og forprosjekter som de får tilbakemeldinger på flere ganger fra kunden for å finne ut hva som fungerer og ikke. Kommunikasjonen fortsetter å være viktig også under produksjon.

ProdA ønsker gjerne at den som kommer opp med en idé skal være den som følger den hele veien. Dette fører til at de ansatte ofte må jobbe med både utforsking av nye ideer og utnytting av eksisterende produksjoner samtidig. Det at de ansatte får jobbe med både utforsking og utnytting på individuelt nivå tyder på at de legger til rette for kontekstuell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013). Hos ProdB derimot er det egne utviklingsprodusenter som holder i prosjektene før de er solgt inn. Når de er solgt inn tar en produsent fra en av hovedavdelingene over og følger produksjonen videre. Det at de har en egen avdeling som jobber med å utnytte ressursene deres og utvikle nye produksjoner tyder på at de legger til rette for strukturell ambideksteritet i ProdB (O'Rielley og Tushman, 2013).

Samtidig vil det også avhenge av hvilken fase en produksjon er i om det er behov for inkrementell eller søkende ledelse. I begynnelsen av en helt ny produksjon er det ofte mer behov for eksperimentering og tilbakemeldinger for å finne hvor man ønsker å gå. I senere sesonger kan man bygge mer på eksisterende informasjon og kapabiliteter og utnytte disse, og dermed lede med en mer inkrementell prosess. Dette gjelder både hos ProdA og ProdB, noe som tyder på at begge selskapene legger til rette for sekvensiell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013).

## **6.6 Kundeinvolvering**

I ProdA kan alle de ansatte jobbe ut mot alle kundene, uavhengig av om de er tradisjonelle eller tidlige brukere. De er mer opptatt av hvilke kunder som er hensiktsmessig for den idèen eller

produksjonen de har. Det at de ansatte kan jobbe med både utforskning og utnyttning mot ulike kunder viser at de tilrettelegger for kontekstuell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013). ProdB har en egen utviklingsavdeling som jobber med å nå ut til de fire største TV-kanalene i Norge, som er ProdBs tradisjonelle kunder. Kommunikasjonen med de internasjonale strømselskapene er delegert til toppledelsen. At det er ulike egen avdelinger som jobber mot ulike kunder viser at de legger til rette for strukturell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013).

ProdA jobber, som vi har argumentert for tidligere, hovedsakelig med utforskning og å komme opp med nye, egne ideer. De jobber i størst grad ut mot de tradisjonelle kundene, men har også jobbet med nye kunder som internasjonale strømmeselskaper. Når de først har solgt inn noe til en kunde jobber de mye med utnyttning, slik at denne produksjonen blir best mulig, og kan generere gode inntekter fremover. Ut mot de nye kundene har det derimot vært mindre, mer spesialiserte prosjekter de har gjort så langt, hvor det har vært hovedfokus på utforskning. Vi har tidligere argumentert for at ProdB har hovedsakelig fokus på utnyttning og å nå ut til de tradisjonelle kundene. I tillegg til de tradisjonelle kundene har ProdB også til en viss grad prøvd å nå ut til tidlige brukere ved å skape egne produksjoner for publisering på nett. Dette gjelder særlig når de har utforsket det å skape univers rundt produksjoner. Dette stemmer overens med Chen (2017) som argumenterer for at selskaper burde involvere tradisjonelle kunder i utnyttende prosjekter og tidlige brukere i utforskende prosjekt. ProdB har et fokus på å produsere formater, og de universene de har skapt har vært en videreutvikling av disse formatene. De utforsker derfor sjeldent med helt nye prosjekter, men heller i egne faser av tidligere produksjoner. Hos ProDA starter de som regel med utforskning, men i senere sesonger er det også stort behov for utnyttning for å produsere mest mulig effektivt. Det at de bruker utforskning i noen faser av produksjoner og utnyttning i andre viser at de legger til rette for sekvensiell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013) i både ProDA og ProdB.

## **6.7 Forsyningskjede**

ProdA ønsker å være fleksible og raskt kunne kaste seg rundt for å respondere på endrede behov fra kunden. Chen (2017) mener at raskt respondere forsyningskjeder legger til rette for utforskning, noe vi tidligere har argumentert for at ProDA fokuserer på. Siden ProDA kommer opp med, og utvikler alle sine produksjoner selv, er det viktig at alle de ansatte jobber mot å tilfredsstille kundene. Dette fører til at det er ønskelig at alle ansatte kaster seg rundt og

responderer raskt når det nødvendig. Samtidig er det også ønskelig at ansatte skal utnytte ressursene i de allerede eksisterende prosjektene som ruller og går og skaper inntekter. Det at de ønsker at ansatte både skal utforske og utnytte gjennom raskt responderende og effektive forsyningskjeder viser at de legger til rette for kontekstuell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013) i ProdA. Et nytt prosjekt krever ofte mye utforsking, og produksjonen av sesong 1 fører ofte til mange uforutsette utfordringer som krever at man er raskt responderende. Senere sesonger er ofte enklere da man tar med seg lærdom som fører til effektivisering. Det at man jobber ulikt i ulike faser av produksjoner i ProdA viser at de også legger til rette for sekvensiell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013).

Vi har argumentert for at de senere sesongene i produksjonene til både ProdA og ProdB har mer effektive forsyningskjeder. Siden de senere sesongene er utnyttende prosjekter av en produksjon, og Chen (2017) mener at effektive forsyningskjeder er mest passende for utnyttende prosjekter synes dette å passe godt.

ProdB kan sikre effektivisering ved å produsere format. At utviklingsavdelingen kan utnytte de ressursene de får ved å produsere format gjør at de kan få en mer effektiv forsyningskjede. De kan blant annet utnytte muligheten til å kontakte andre som har produsert samme produksjon tidligere om de møter på uforutsette problemer. Det at ProdB har en utviklingsavdeling, som kan fokusere på utnytting for å få en effektiv forsyningskjede viser at de legger til rette for strukturell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013). Som vi tidligere har argumentert for er det også viktig for ProdB og kunne kaste seg rundt og respondere raskt om det skulle være behov for det. Dette gjelder blant annet om kunden kommer med ny behovsmelding, eller om det skulle skje noe uforutsett underveis i produksjonen. Det at de har muligheten til å jobbe med utforsking i noen faser av produksjonen, selv om de fokuserer på utvikling og effektivisering viser at de legger til rette for sekvensiell ambideksteritet (O'Rielley og Tushman, 2013).

## **6.8 Oppkjøp**

ProdA har kjøpt opp både andre mindre TV-produksjonsselskaper og scene-produksjonsselskaper. Det kan argumenteres for at de har kjøpt opp andre TV-produksjonsselskaper for å utnytte deres ressurser, og ifølge Chen (2017) gjøres oppkjøp grunnet utnytting ofte for å komplementere kjerneaktivitetene i selskapet. Det at de har kjøpt

scene-produksjonsselskaper er mer utforskende og gjøres ifølge Chen (2017) for å utvikle nye forretningsområder. Dette synes å stemme godt overens med oppkjøpene gjennomført av ProdA. TV-produksjonsselskapene de har kjøpt opp har i størst mulig grad blitt integrert, og de jobber for å skape enda mer samkjøring og integrering. Samtidig har scene-produksjonsselskapene fortsatt med dette, og har egne ressurser, strukturer og prosesser, til tross for at de også er relativt integrert. Siden de utfører oppkjøp både for å utforske og utnytte er dette også med på å legge til rette for ambideksteritet. Det er derimot vanskelig å trekke noen konklusjon om hvilken type ambideksteritet de legger til rette for, da vi ikke har noe informasjon om hva som har ført til oppkjøpene, og endelig beslutninger rundt oppkjøp tas på toppledelsesnivå.

ProdB har bare vært med på å bli kjøpt opp, og har ikke selv foretatt oppkjøp. Det er derfor ikke relevant å diskutere dette i tilknytning til tidligere forskning.

## 7 Konseptualisering

I dette kapitlet vil vi presentere konseptualiseringen av vår studie. Vi starter med å forklare hvordan studien bidrar til teori rundt ambideksteritet for kreative prosjektbaserte selskaper, før vi illustrerer vår konseptualisering i form av to figurer. Til slutt kommer vi med tre påstander som kan utredes videre.

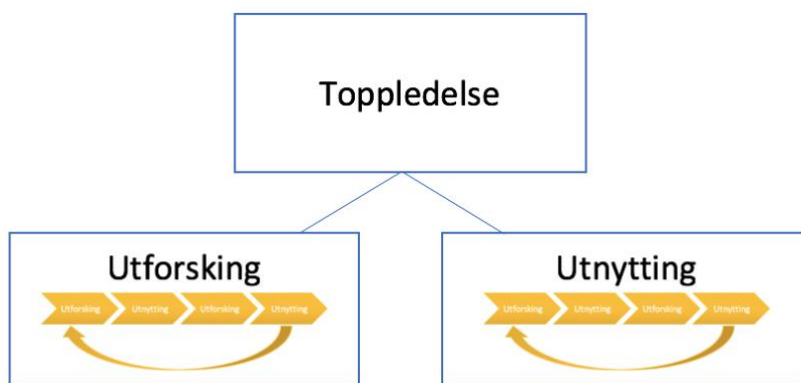
Studien viser at kreative prosjektbaserte selskaper i høy grad anvender sekvensiell ambideksteritet, uavhengig av forretningsidé og strategi. Dette kommer av at prosjektbaserte selskaper jobber i ulike faser. For å møte disrupsjon må de derfor kunne utforske og utnytte ut fra hva som er mest hensiktsmessig i de ulike fasene. Videre viser studien at selskaper som har høyt fokus på utforskning evner å bruke en hybridversjon av ambideksteritet som består av sekvensiell og kontekstuell ambideksteritet. På den andre siden anvender selskaper som har høyt fokus på utnytting en hybridversjon mellom sekvensiell og strukturell ambideksteritet. I tabellen under viser vi hvordan høy grad av henholdsvis utnytting og utforskning påvirker valg av type ambideksteritet for kreative prosjektbaserte selskaper.

*Tabell 7. 1: Oversikt over bruk av ulike typer ambideksteritet basert på strategi med høy grad av utnytting eller utforskning*

Høy grad av:			
Utforskning	X	X	
Utnytting	X		X
Type ambideksteritet:	Sekvensiell	Kontekstuell	Strukturell

Vi ser at siden selskapene er like når det kommer til blant annet resultat, størrelse og priser vunnet er det forskjellen i forretningsidé som skiller de. Under vår studie så vi at selskapenes forretningsidé henger tett sammen med deres strategi. Produksjonsselskaper som har en forretningsidé med høyt fokus på utforskning synes å ha en tilvoksende strategi. Videre synes produksjonsselskaper med en forretningsidé med høyt fokus på utnytting å ha en tilsiktet strategi. Osterwalder og Pigneur (2010) mener at forretningsmodeller springer ut fra selskapets strategi. Vår studie synes å bekrefte dette, og viser at om produksjonsselskapet har en

tilvoksende eller tilsiktet strategi danner grunnlag for organiseringen av forretningsmodellen og andre organisatoriske elementer. Konkret viser studien at en tilvoksende strategi medfører en forretningsmodell som i stor grad underbygger utforsking av nye muligheter, og at en tilsiktet strategi medfører en forretningsmodell som underbygger utnytting av eksisterende ressurser. Videre ser vi at selv om selskapene har et høyt fokus på en av de to er de også avhengig av den andre for å både kunne benytte seg av eksisterende ressurser på en god måte og samtidig holde seg relevant og følge utviklingene i bransjen. For å sørge for dette velger selskaper med høyt fokus på utforsking å legge til rette for kontekstuell ambideksteritet, men har også innslag av sekvensiell ambideksteritet innad i ulike prosjekter. Tilsvarende oppnår selskaper med høyt fokus på utnytting dette ved å legge til rette for strukturell ambideksteritet, samtidig som de har innslag av sekvensiell ambideksteritet i prosjektene innad i de ulike avdelingene. Basert på figurene som ble presentert under teoretisk bakgrunn har vi forsøkt å illustrere den nye konseptualiseringen under:



Figur 7. 1: Hybridversjon av strukturell og sekvensiell ambideksteritet (egen figur)



Figur 7. 2: Hybridversjon av kontekstuell og sekvensiell ambideksteritet (egen figur)



Basert på overstående konseptualisering og figurer har vi formulert tre påstander om hvordan kreative prosjektbaserte selskaper organiserer seg for å kombinere utforskning og utnytting. Disse bidrar til teori om ambideksteritet og kan utredes videre i senere forskning.

- 1. Kreative prosjektbaserte selskaper vil i høy grad velge sekvensiell ambideksteritet*
- 2. Kreative prosjektbaserte selskaper med høyt fokus på utforskning vil velge en sekvensiell hybridmodell med innslag av kontekstuell ambideksteritet.*
- 3. Kreative prosjektbaserte selskaper med høyt fokus på utnytting vil velge en sekvensiell hybridmodell med innslag av strukturell ambideksteritet.*

## 8 Avslutning

I dette kapitlet presenterer vi vår konklusjon på studiens problemstilling før vi går inn på hvilke implikasjoner dette vil ha for teori og for ledere i praksis. Videre går vi inn på studiens begrensninger før vi avslutningsvis kommer med forslag til videre forskning basert på vår studie.

### 8.1 Konklusjon

Formålet med studien er å bidra til teori om ambideksteritet ved å se om, og eventuelt hvordan norske TV-produksjonsselskaper evner å kombinere utnytting og utforskning i møtet med disrupsjon. Vi ønsker å se om selskapenes forretningsidé er avgjørende for organiseringen og hvordan de legger til rette for ambideksteritet. Problemstillingen «*Hvordan evner norske kreative prosjektbaserte selskaper å bruke utforskning og utnytting i møte med disrupsjon?*» besvares nedenfor.

Vi ser at casene i studien ikke bare skiller seg på forretningsidé, slik vi trodde i utgangspunktet, men også på andre organisatoriske elementer. Våre funn indikerer at norske TV-produksjonsselskaper lar strategien påvirke valg av forretningsmodell. Videre ser vi også at om selskaper fokuserer på utforskning eller utnytting legger føringer for resten av organiseringen. Selskaper som har størst fokus på utforskning ser ut til å basere organiseringen sin på organiske strukturer med vekt på søkende prosesser og både tradisjonelle kunder og tidlige brukere. Videre har de et utforskende fokus når det kommer til insentivsystemer og oppkjøp. Selskaper som har størst fokus på utnytting ser ut til å basere organiseringen sin på mekaniske strukturer med vekt på inkrementelle prosesser og tradisjonelle kunder. De har et utnyttende fokus når det kommer til insentivsystemer, forsyningskjeder og oppkjøp.

Videre viser våre funn at selskaper i tillegg til disse hovedfokusene også har innslag av de motsatte faktorene innenfor alle de organisatoriske elementene. Dette antyder at ambideksteritet er avgjørende for å lykkes når man opplever disrupsjon i bransjen, noe som er i tråd med tidligere forskning. I tillegg ser vi at hvilke typer ambideksteritet som anvendes baserer seg på graden av utforskning og utnytting. Funnene indikerer at ved høyt fokus på utforskning anvender TV-produksjonsselskaper en kombinasjon av kontekstuell og sekvensiell ambideksteritet. Kontekstuell ambideksteritet legges det til rette for med organisk struktur og søkende prosesser som gjør at veien blir til mens man går. I tillegg er sekvensiell

ambideksteritet viktig for å kunne skape kontinuitet innad i og mellom prosjekter. Funnene antyder også at ved høyt fokus på utnytting anvender TV-produksjonsselskaper en kombinasjon av strukturell og sekvensiell ambideksteritet. Strukturell ambideksteritet legges det til rette for med en overordnet, klar mekanisk struktur og inkrementelle prosesser som tydelig skaper retning. Videre ser det ut til at sekvensiell ambideksteritet er avgjørende for å skape fleksibilitet innad i prosjekter.

Felles for TV-produksjonsselskapene i studien er at de er avhengig av å ha insentivsystemer som skaper mulighet til å prøve og feile, samt forsyningskjeder som er raskt responderende for å møte kundenes behov og ønsker. Samtidig må de kunne dra nytte av eksisterende kapabiliteter for å skape effektivitet. Vi ser at produksjonsselskapene bruker utnytting og utforsking i ulike prosjektfaser for å kunne opprettholde fleksibilitet og kontinuitet. Dette indikerer at i en prosjektbasert bransje som TV-produksjonsbransjen er sekvensiell ambideksteritet avgjørende når man opplever disruptjon.

## **8.2 Teoretiske implikasjoner**

Gjennom litteratursøk identifiserte vi at det foreligger mye teori rundt ambideksteritet. Derimot finnes det lite forskning rundt ambideksteritet som går konkret på kreative prosjektbaserte selskaper. I tillegg fokuserer teorien i liten grad på hvordan selskaper kan kombinere ulike typer ambideksteritet.

Vår studie bidrar med en utvidet forståelse av hvordan kreative prosjektbaserte selskaper evner å kombinere utforsking og utnytting i møte med disruptjon. Et sentralt funn i denne studien er at selv om slike selskaper har høyt fokus på utforsking eller utnytting benyttes ambideksteritet. De anvender sekvensiell ambideksteritet i kombinasjon med enten kontekstuell eller strukturell ambideksteritet. Vi mener våre funn bør tas hensyn til i fremtidig forskning ettersom økonomien har blitt mer prosjektbasert og flere og flere bransjer opplever disruptjon grunnet teknologisk utvikling.

## **8.3 Praktiske implikasjoner**

Ledere kan dra nytte av studien på flere måter. For det første viser studien at selv om selskaper har hovedfokus på enten utforsking eller utnytting, bekreftes teorien om ambideksteritet som sier at det er nødvendig å kombinere utforsking og utnytting for å opprettholde og bevare

suksess når man opplever disrupsjon. Det er viktig at ledere er klar over dette og ikke legger alle ressurser på enten utforsking eller utnytting.

For det andre følger det av konklusjonen at kreative prosjektbaserte selskaper med stor fordel kan legge til rette for sekvensiell ambideksteritet for å både kunne utforske og utnytte. Sekvensiell ambideksteritet blir spesielt viktig ettersom prosjektbasert arbeid foregår i faser, og denne typen ambideksteritet legger til rette for at selskap kan ha ulikt fokus i ulike prosjektfaser. Videre er det ikke nok med sekvensiell ambideksteritet alene. Studien viser at prosjektbaserte selskaper med fordel kan kombinere sekvensiell ambideksteritet med enten strukturell eller kontekstuell ambideksteritet. Hvilken av de to sistnevnte det er mest hensiktsmessig å velge avhenger av selskapets strategi, forretningsidé og forretningsmodell. Studien viser at ved hovedfokus på utforsking kan det være store fordeler ved å kombinere sekvensiell ambideksteritet med kontekstuell ambideksteritet, og ved hovedfokus på utnytting viser studien at sekvensiell ambideksteritet med stor fordel kan kombineres med strukturell ambideksteritet. For ledere er det derfor viktig å ha et bevisst forhold til om det fokuseres på utforsking eller utnytting.

#### **8.4 Studiens begrensninger**

Denne studien er gjennomført av to forskere over et tidsperspektiv på fem måneder. Dette vil naturligvis føre til at studien har noen begrensninger. Den mest fremtredende begrensningen er at studien har tverrsnittdesign. Dette vil si at vi trekker slutninger for et øyeblikksbilde og ikke kan si noe om prosesser som utfolder seg over tid (Ringdal, 2014). Dermed må vi være forsiktige med å trekke konklusjoner om utvikling (Johannessen, mfl. 2016). Tverrsnittdesign er også begrenset ved at det er vanskelig å si om et fenomen påvirkes av ett eller flere andre fenomener. Man burde ha data fra flere tidspunkt og et design hvor forskeren undersøker en eller flere årsaksfaktorer for å undersøke slike sammenhenger (Johannessen, mfl. 2016).

En annen begrensning ved studien er at vi kun har intervjuet ansatte i TV-produksjonsselskaper. Ved å intervju ansatte hos andre aktører i bransjen som blant annet distributører, kanalene og hos strømmetjenestene kunne vi fått en grundigere studie. Særlig interessant hadde det vært å intervju noen fra kanalene og strømmetjenestene, da disse opererer som kundene til produksjonsselskapene. Vi har fått mye informasjon om hvordan ansatte i produksjonsselskapene ser på kanalene og deres forhold, og det ville vært interessant og

sammenlignet dette med informasjon fra kanalene. Siden vi nådde metningspunktet hos begge selskapene i studien ville det ikke vært hensiktsmessig å gjennomføre flere intervjuer hos disse.

Vi kunne styrket studien ved å ha flere case i undersøkelsen (Yin, 2014). Det ville vært interessant å se om våre funn også er gjeldende for andre TV-produksjonsselskaper. Som nevnt innledningsvis møter de fleste bransjer disrupsjon. Det kunne derfor vært interessant å se om våre funn også gjelder andre bransjer. På grunn av tidsbegrensingen var ikke dette mulig for oss.

## **8.5 Videre forskning**

Vår studie er basert på to norske TV-produksjonsselskaper som kan kategoriseres som kreative prosjektbaserte selskap. Med grunnlag i vår studie ser vi for oss at hvordan selskaper velger en kombinasjon av kontekstuell og sekvensiell ambideksteritet eller strukturell og sekvensiell ambideksteritet, ut ifra om de henholdsvis har høy grad av utforskning eller utnytting, også kan være overførbart til andre kreative prosjektbaserte selskaper. Ettersom studien bare er basert på to case, vil det være spennende å se om man får samme resultat om studien utvides med flere case. Det ville også vært interessant å se om de samme funnene er gjeldene for samme bransje i andre land, samt andre kreative bransjer i Norge og utlandet.

Videre kan det være interessant å se om påstandene i konseptualiseringen også er gjeldende for prosjektbaserte selskaper som i mindre grad benytter seg av kreativitet. Da studien ble utført over et kort tidsrom vil det også være interessant å utvide studien til en longitudinell studie ved å følge selskapene over tid, og se om det blir gjort endringer i måten selskapene tilrettelegger for ambideksteritet på.

I vår studie hadde vi ingen case med høy grad av utnytting og kontekstuell ambideksteritet eller høy grad av utforskning og strukturell ambideksteritet. Videre forskning kan også forsøke å avdekke om slike kombinasjoner eksisterer, samt se på hvordan slike selskaper eventuelt organiserer seg for å tilrettelegge for både utforskning og utnytting. Spesielt vil det være spennende og finne ut om disse presterer på samme nivå som selskapene i vår studie, og om de benytter seg av hybridmodeller for ambideksteritet.

## Referanseliste

Aftenposten, 2017. "Unge seere dropper "vanlig" TV - bruker like mye tid på strømming".

*Aftenposten*, 04. juli 2017. Lesedato 26. mai 2018:

<https://www.aftenposten.no/norge/i/KVGG4/Unge-seere-dropper-vanlig-TV--bruker-like-mye-tid-pa-stromming>

Andersen, Svein S. og Øyvind Sæther. 2005. Når bedrifter blir prosjekter. *Magma 2005*, vol.4

Anthony, Robert N. og Vijay Govindarajan. 2007. *Management control systems 12th Edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Business Horizons, 2018. *Business Horizons: The Journal of the Kelley School of Business, Indiana University*. Lesedato 25. januar 2018: <https://www.journals.elsevier.com/business-horizons/>

Charitou, Constantinos D., Constantinos C. Markides. 2003. "Responses to Disruptive Strategic Innovation". *MIT Sloan Management Review*. Winter2003, Vol. 44 Issue 2, p55-63. 9p. 1 Diagram.

Charitou, Constantinos D., Constantinos C. Markides. 2004. "Competing with dual business models: A contingency approach". *Academy of Management Executive*. Aug2004, Vol. 18 Issue 3, p22-36. 15p. 1 Diagram, 1 Chart.

Christensen, Clayton M., Dina Wang og Derek van Bever. 2013. "Consulting on the Cusp of Disruption". *Harvard Business Review*. Oktober 2013, Vol.91(10). P.106(9)

Christensen, Clayton M. 2003. *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. HarperBusiness Essential. c2000

Chen, Eric og Riitta Katila. 2008. "Rival Interpretations of Balancing Exploration and Exploitation: Simultaneous or Sequential?". *Handbook of technology and innovation management, Chichester: 197-214*

Chen, Yan. (2017). "Dynamic Ambidexterity: How Innovators Manage Exploration and Exploitation". *Business Horizons* (2017) 60.

Clayton Christensen, 2018. Disruptive Innovation. Lesedato 25. mai 2018:

<http://www.claytonchristensen.com/key-concepts/>

Cunningham, Stuart, Jon Silver og John McDonnell. 2010. "Rates of Change: Online Distribution as Disruptive Technology in the Film Industry". *Media International Australia incorporating Culture and Policy*: 119-132

Eckblad, Bjørn og Marcus Husby. "Ser stadig sjeldnere på vanlig tv". *Dagens Næringsliv* 02. januar 2018. Lesedato 25. mai 2018: <https://www.dn.no/etterBors/2018/01/02/0942/Tv/ser-stadig-sjeldnere-pa-vanlig-tv>

Eisenhardt, Kathleen M. "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management* 1989, Vol. 14, No. 4, 532-550

Eisenhardt, Kathleen M. & Melissa E. Graebner. 2007. "Theory building from cases: opportunities and challenges". *Academy of Management Journal* 2007, Vol. 50, No. 1, 25-32

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, og Per Arne Tufte. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag

Jortveit, Salve N. 2018. "24timersundersøkelsen 2017". *Kantar Media*. Ikke publisert per dags dato.

Junni, Paulina, Riikka M. Sarala, Vas Taras & Shlomo Y. Tarba. 2013. "Organizational Ambidexterity: A meta-analysis". *Academy of Management Perspectives* 2013, Vol. 27, No. 4.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju, 3. utgave*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS 2015

Kvålshaugen, Ragnhild og Grete Wennes. 2012. *Organisere og lede: Dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Løwendahl, Bente og Øivind Revang. 1998. «Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society». *Strategic Management Journal 1998, Vol.19, No.8*

March, James G. 1991. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March (1991), pp. 71-87*

Markides, Constantinos C. 2006, "Disruptive innovation: In Need of Better Theory". *The Journal of Product Innovation Management 2006, 23:19-25*

Markides, Constantinos C. 2013, "Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us?". *The Academy of Management Perspectives 2013, Vol. 27, No. 4, 313-323*.

Medietilsynet. 2016. "Økonomi i norske medievirksomheter 2011-2015". Lesedato 23. mai: <https://kampanje.com/globalassets/pdf-er/medieokonomirapporten-for-2015.pdf>

NRK, 2018. "TV når du vil". NRK 20. april 2018. Lesedato 26. mai 2018: <https://www.nrk.no/aarsrapport/2017/nrk-tv--arsrapport-2017-1.13998497>

Nygaard, Astrid og Torstein N. Tuv. 2017. "Teknologisk sjokk i den norske TV-bransjen: En casestudie av hvordan strømmeteknologiens gjennombrudd har endret den norske TV-bransjen". *Masterutredning ved Norges Handelshøyskole, Bergen*

O'Reilly, Charles A. og Michael Tushman. (1996). "Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change". *California Management Review*; Summer 1996.

O'Reilly, Charles A. og Michael Tushman. (2008). "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma". *Research in Organizational Behavior 28 (2008)*.

O'Reilly, Charles A. og Michael Tushman. (2013). "Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future". *Academy of Management Perspectives 2013, Vol. 27, No. 4*.



O'Reilly, Charles A. og Michael Tushman. (2016). *Lead and Disrupt*. Stanford Business Press.

Osterwalder, Alexander og Yves Pigneur. 2010. *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 14-41

Turner, J.Rodney og Anne Keegan. 2001. "Mechanisms of governance in the project-based organization: Roles of the broker and steward". *European Management Journal* 2001, Vol. 19, No. 3, 254-267

Ringdal, Kristen. 2014. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode, 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget

Saunders, Mark, Philip Lewis og Adrian Thornhill. 2016. *Research Methods for Business Students, 7th Edition*. Essex: Pearson Education Limited

TNS Gallup. 2017. "Årsrapport for TV-seing i Norge 2016" Lesedato 20. mai 2017: <http://www.tns-gallup.no/kantar-tns-innsikt/arsrapport-for-tv-seing-2016/>

Valmot, Odd Richard. "Netflix til Norge". *Teknisk Ukeblad* 15. august 2012. Lesedato 25. mai 2018: <https://www.tu.no/artikler/netflix-til-norge/245016>

Yin, Robert K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods, 5th Edition*. SAGE Publications.

Årvoll, Sjur og Ivar Aase. 2016. "Internett-distribusjon i den norske tv-bransjen: En studie av strømmetjenester i det norske markedet". *Masterutredning ved Norges Handelshøyskole, Bergen*

## Vedlegg 1- Intervjuguide for produsenter og utviklere

Intervjuguide		
Navn:	<b>Bakgrunnsvariabler:</b>	Avdeling: Stilling: Produsent/utvikler
Tema:	<b>Innledning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortell kort om din posisjon i selskapet.</li> </ul>
<b>1</b> <b>Forretningsmodell</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvilke kundesegmenter forsøker dere å nå i deres avdeling?</li> <li>Hvordan skaper dere verdi for de ulike kundesegmentene? Varierer dette mellom produksjoner?</li> <li>Hvordan foregår kommunikasjonen mellom dere og kundene?</li> <li>Hvordan vil du beskrive forholdet dere har til de ulike kundene deres?</li> <li>Hvordan genererer dere inntekter? Hva tjener dere mest penger på? Er det mulig å endre disse praksisene for å øke inntektene?</li> <li>Hva er de viktigste ressursene dere besitter? Hvordan forvalter dere disse?</li> <li>Hva er de viktigste aktivitetene som utføres i dere?</li> <li>Hvem er deres viktigste samarbeidspartnere?</li> <li>Hva er deres største kostnadsposter? Hvilke typer prosjekter er mest kostbare? Hvor ser dere størst rom for å kutte kostnader?</li> </ul>
<b>2</b> <b>Strategi</b>	<b>a. Tilsiktet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hvordan får dere strategien kommunisert?</li> <li>Hvordan sørger dere for å opprettholde denne strategien?</li> </ul>

	<b>b. Tilvoksende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan bruker dere strategien når dere starter med et nytt prosjekt?</li> <li>• Hvordan fungerer strategien deres som styringsverktøy?</li> <li>• Har dere støtt på noen dilemmaer mellom utvikling av nye prosjekter og den strategien dere har?</li> </ul>
<b>3</b> <b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke deler av avdelingen din har faste rutiner?</li> <li>• Hvordan er disse rutinene kommunisert? (skriftlig eller bare “sånn er det”?)</li> <li>• Hvilke deler av avdelingen har ikke faste rutiner?</li> <li>• Hvem er involvert i beslutningsprosessene?</li> <li>• Hvor skjer endelige beslutninger i avdelingen?</li> <li>• Er det ulik grad av formalisering og standardisering i de ulike nivåene i selskapet?</li> <li>• Skiller verdiskapningen i de ulike prosjektene seg fra hverandre?</li> </ul>	
<b>4</b> <b>Insentiver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke andre goder enn lønn har dere?</li> <li>• Det at dere har fastlønn, tror du det fører til at folk blir mer eller mindre kreative? Hvorfor?</li> <li>• Hvordan blir mislykkede prosjekter håndtert?</li> <li>• Hva motiverer deg?</li> <li>• Har du noen gang opplevd å få en økonomisk gode av å være med på en produksjon som har lyktes veldig godt?</li> <li>• Har du noen gang vært redd for at det skal få økonomiske konsekvenser for deg om en produksjon mislykkes?</li> </ul>	
<b>5</b> <b>Prosesser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan er prosessen fra dere får en bestilling til dere utvikler et nytt prosjekt?</li> <li>• Hvilke deler av prosessen har faste rutiner?</li> <li>• Hvilke deler av prosessen har ikke faste rutiner?</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan sørger dere for å utnytte eksisterende ressurser og kunnskap som finnes i selskapet?</li> <li>• Hvordan sørger dere for å innhente ny kunnskap og nye ideer?</li> <li>• Hvordan planlegger man prosjekter på forhånd?</li> <li>• Hvordan blir ikke-tilsiktete ideer fulgt opp?</li> </ul>
<b>6</b> <b>Kundeinvolvering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem anser du som kundene deres? (kanaler vs. seer)</li> <li>• Hvordan når dere ut til nye kunder?</li> <li>• Hvordan samarbeider dere med kundene for å skape nye ideer?</li> <li>• I hvilken grad har dere muligheten til å komme opp med nye ideer til produksjoner? Eventuelt, komme med innspill til allerede bestilte produksjoner.</li> <li>• Hvordan samarbeider dere for å videreutvikle allerede eksisterende produksjoner?</li> <li>• Hvordan vil du beskrive forskjellene mellom de ulike kundene?</li> <li>• Hva er ulikt i kundeinvolveringen når dere produserer eksisterende konsepter og når dere utvikle nye konsepter?</li> </ul>
<b>7</b> <b>Forsynings-kjede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva kjennetegner en stor vs. en liten produksjon?</li> <li>• Beskriv produksjonsprosessen. Hvordan varierer denne i de ulike produksjonene?</li> <li>• Hvordan sørger dere for å rask respondere på endrede kundebehov?</li> <li>• Hvordan er presset for lave kostnader med på å styre produksjonen?</li> <li>• Hvordan er kravet til kvalitet med på å styre produksjonen?</li> </ul>
<b>8</b> <b>Oppkjøp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser dere det som en reell trussel at dere kan bli kjøpt opp av andre selskaper i TV-bransjen? Hvorfor?</li> </ul>

## Vedlegg 2 - Intervjuguide for produksjonsledere

Intervjuguide		
Navn:	<b>Bakgrunnsvariabler:</b>	Avdeling: Stilling: Produksjonsleder
Tema:	<b>Innledning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortell kort om din posisjon i selskapet</li> </ul>
<b>1</b> <b>Forretningsmodell</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke kundesegmenter forsøker dere å nå i deres avdeling?</li> <li>• Hvordan skaper dere verdi for de ulike kundesegmentene? Varierer dette mellom produksjoner?</li> <li>• Hvor involvert er du i kommunikasjonen mellom dere og kunden?</li> <li>• Hvordan vil du beskrive forholdet dere har til de ulike kundene deres?</li> <li>• Hvordan genererer dere inntekter? Hva tjener dere mest penger på? Er det mulig å endre disse praksisene for å øke inntektene?</li> <li>• Hva er de viktigste ressursene dere besitter? Hvordan forvalter dere disse?</li> <li>• Hva er de viktigste aktivitetene som utføres i deres avdeling?</li> <li>• Hvem er deres viktigste samarbeidspartnere?</li> <li>• Hva er deres største kostnadsposter? Hvilke typer prosjekter er mest kostbare? Hvor ser dere størst rom for å kutte kostnader?</li> </ul>
<b>2</b> <b>Strategi</b>	<b>a. Tilsiktet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan får dere strategien kommunisert?</li> <li>• Hvordan sørger dere for å opprettholde denne strategien?</li> </ul>

	<b>b. Tilvoksende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan bruker dere strategien når dere starter med et nytt prosjekt?</li> <li>• Hvordan fungerer strategien deres som styringsverktøy?</li> <li>• Har dere støtt på noen dilemmaer mellom utvikling av nye prosjekter og den strategien dere har?</li> </ul>
<b>3</b> <b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke deler av din stilling har faste rutiner?</li> <li>• Hvordan er disse rutinene kommunisert? Hvordan foregår opplæringen?</li> <li>• Hvem er involvert i beslutningsprosessene?</li> <li>• Hvor skjer endelige beslutninger i avdelingen?</li> <li>• Hvordan sørger du for å både utnytte de ressursene dere har på huset samt hente inn nye når du setter sammen redaksjonen?</li> <li>• Hva er forskjellene mellom ulike redaksjoner, når det kommer til størrelse og sammensetning, i ulike typer produksjoner?</li> </ul>	
<b>4</b> <b>Insentiver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke andre goder enn lønn har dere?</li> <li>• Det at dere har fastlønn, tror du det fører til at folk blir mer eller mindre kreative? Hvorfor?</li> <li>• Hvordan blir mislykkede prosjekter håndtert?</li> <li>• Hva motiverer deg?</li> <li>• Har du noen gang opplevd å få en økonomisk gode av å være med på en produksjon som har lykket veldig godt?</li> <li>• Har du noen gang vært redd for at det skal få økonomiske konsekvenser for deg om en produksjon mislykkes?</li> </ul>	
<b>5</b> <b>Prosesser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan er prosessen fra dere får en bestilling/pitcher en ide til redaksjonen er klar?</li> <li>• Hvilke deler av prosessen har faste rutiner?</li> <li>• Hvilke deler av prosessen har ikke faste rutiner?</li> <li>• Hvordan sørger dere for å utnytte eksisterende ressurser og kunnskap som finnes i selskapet?</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan sørger dere for å innhente ny kunnskap og nye ideer?</li> <li>• Hvordan planlegger man prosjekter på forhånd?</li> <li>• Hvordan blir ikke-tilsiktete ideer fulgt opp?</li> </ul>
<b>6</b> <b>Kundeinvolvering</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem anser du som kundene deres? (kanaler vs. seer)</li> <li>• Hvordan når dere ut til nye kunder?</li> <li>• Hvordan samarbeider dere med kundene for å skape nye ideer?</li> <li>• I hvilken grad har dere muligheten til å komme opp med nye ideer til produksjoner? Eventuelt, komme med innspill til allerede bestilte produksjoner.</li> <li>• Hvordan samarbeider dere for å videreutvikle allerede eksisterende produksjoner?</li> <li>• Hvordan vil du beskrive forskjellene mellom de ulike kundene?</li> <li>• Hva er ulikt i kundeinvolveringen når dere produserer eksisterende konsepter og når dere utvikle nye konsepter?</li> </ul>
<b>7</b> <b>Forsynings-kjede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva kjennetegner en stor vs. en liten produksjon?</li> <li>• Beskriv produksjonsprosessen. Hvordan varierer denne i de ulike produksjonene?</li> <li>• Hvordan sørger dere for å rask respondere på endrede kundebehov?</li> <li>• Hvordan er presset for lave kostnader med på å styre produksjonen?</li> <li>• Hvordan er kravet til kvalitet med på å styre produksjonen?</li> </ul>
<b>8</b> <b>Oppkjøp</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser du det som en reell trussel at dere kan bli kjøpt opp av andre selskaper i TV-bransjen? Hvorfor?</li> </ul>

## Vedlegg 3 - Intervjuguide for avdelingsledere

<b>Intervjuguide</b>		
Navn:	<b>Bakgrunnsvariabler:</b>	Avdeling: Ledelse/administrasjon Stilling:
Tema:	<b>Innledning -</b> <i>Kort presentasjon av prosjektet, omfang av intervju, samt bruk av data.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortell kort om din posisjon i selskapet.</li> </ul>
<b>1</b> <b>Forretningsmodell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke kundesegmenter forsøker dere å nå?</li> <li>• Hvordan skaper dere verdi for de ulike kundesegmentene? Varierer dette mellom produksjoner?</li> <li>• Hvordan foregår kommunikasjonen mellom dere og kundene?</li> <li>• Hvordan vil du beskrive forholdet dere har til de ulike kundene deres?</li> <li>• Hvordan genererer dere inntekter? Hva tjener dere mest penger på? Er det mulig å endre disse praksisene for å øke inntektene?</li> <li>• Hva er de viktigste ressursene dere besitter? Hvordan forvalter dere disse?</li> <li>• Hva er de viktigste aktivitetene som utføres i dere?</li> <li>• Hvem er deres viktigste samarbeidspartnere?</li> <li>• Hva er deres største kostnadsposter? Hvilke typer prosjekter er mest kostbare? Hvor ser dere størst rom for å kutte kostnader?</li> </ul>	
<b>2</b> <b>Strategi</b>	<b>a. Tilsiktet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva er deres overordnede strategi for hele selskapet?</li> <li>• Hvordan sørger dere for å opprettholde denne strategien?</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan kommuniserer dere denne strategien til de ansatte?</li> </ul>
	<b>b. Tilvoksende</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan bruker dere strategien når dere starter på et nytt prosjekt?</li> <li>• Hvordan fungerer strategien deres som styringsverktøy?</li> <li>• Har dere støtt på noen dilemmaer mellom utvikling av nye prosjekter og den strategien dere har?</li> </ul>
<b>3</b> <b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke deler av bedriften har faste rutiner?</li> <li>• Hvordan er disse rutineene kommunisert? (skriftlig eller bare “sånn er det”?)</li> <li>• Hvilke deler av bedriften har ikke faste rutiner?</li> <li>• Hvem er involvert i beslutningsprosessene?</li> <li>• Hvor skjer endelige beslutninger i bedriften?</li> <li>• Er det ulik grad av formalisering og standardisering i de ulike nivåene i selskapet?</li> <li>• Hvilke deler av selskapet ønsker dere å standardisere/effektivisere?</li> <li>• Skiller verdiskapningen i de ulike prosjektene seg fra hverandre?</li> </ul>	
<b>4</b> <b>Insentiver</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke typer bonusordninger har dere?</li> <li>• Hvilke andre goder enn lønn har dere?</li> <li>• Hvilken fordeling har dere mellom fastlønn og insentivlønn?</li> <li>• Hvordan påvirker prosjektene vellykkethet lønnen?</li> <li>• Hvilken innvirkning har lønssystemet når dere utvikler nye produksjoner? (motivasjon, grad av utforsking)</li> <li>• Hvordan håndterer dere mislykkede prosjekter?</li> <li>• Hva skiller lønssystemene på ulike nivåer i bedriften?</li> <li>• Hva, utenom lønn, motiverer deg?</li> </ul>	

<p><b>5</b></p> <p><b>Prosesser</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan er prosessen fra dere får en bestilling til dere utvikler et nytt prosjekt?</li> <li>• Hvilke deler av prosessen har faste rutiner?</li> <li>• Hvilke deler av prosessen har ikke faste rutiner?</li> <li>• Hvordan sørger dere for å utnytte eksisterende ressurser og kunnskap som finnes i selskapet?</li> <li>• Hvordan sørger dere for å innhente ny kunnskap og nye ideer?</li> <li>• Hvordan planlegger man prosjekter på forhånd?</li> <li>• Hvordan følger man opp ikke-tilsiktete ideer?</li> </ul>
<p><b>6</b></p> <p><b>Kundeinvolvering</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvem anser du som kundene deres? (kanaler vs. seer)</li> <li>• Hvordan når dere ut til nye kunder?</li> <li>• Hvordan samarbeider dere med kundene for å skape nye ideer?</li> <li>• I hvilken grad har dere muligheten til å komme opp med nye ideer til produksjoner? Eventuelt, komme med innspill til allerede bestilte produksjoner.</li> <li>• Hvordan samarbeider dere for å videreutvikle allerede eksisterende produksjoner?</li> <li>• Hvordan vil du beskrive forskjellene mellom de ulike kundene?</li> </ul>
<p><b>7</b></p> <p><b>Forsynings-kjede</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hva kjennetegner en stor vs. en liten produksjon?</li> <li>• Beskriv produksjonsprosessen. Hvordan varierer denne i de ulike produksjonene?</li> <li>• Hvordan sørger dere for å rask respondere på endrede kundebehov?</li> <li>• Hvordan er presset for lave kostnader med på å styre produksjonen?</li> <li>• Hvordan er kravet til kvalitet med på å styre produksjonen?</li> </ul>
<p><b>8</b></p> <p><b>Oppkjøp</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har dere tidligere kjøpt opp andre selskaper? Hvilke, hvorfor, når?</li> <li>• Kan det være aktuelt å kjøpe opp andre produksjonsselskaper for å skaffe ressurser dere mangler?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser dere det som en reell trussel at dere kan bli kjøpt opp av andre selskaper i TV-bransjen? Hvorfor?</li></ul>
--	--

## Vedlegg 4 - Informasjonsskriv

### *Samtykke til deltakelse i forskningsprosjektet “Disrupsjon i den norske TV-bransjen”*

#### **Bakgrunn og formål**

Vi er to masterstudenter ved siviløkonomstudiet ved OsloMet som nå holder på med vår avsluttende masterutredning innen strategi, organisasjon og ledelse. Masteroppgave fokuserer på hvordan norske TV-produksjonsselskaper opplever disrupsjon, og hvordan de kan kombinere utnyttelse av eksisterende ressurser med utvikling av nye. Vi ønsker å anvende teori om dynamisk ambideksteritet for å svare på våre forskningsspørsmål.

For å få best mulig datagrunnlag ønsker vi å intervju flere sentrale personer fra norske TV-produksjonsselskaper. Vi har foretatt en strategisk utvelgelse av intervjuobjekter, og på bakgrunn av din stilling ønsker vi gjerne å intervju deg i forbindelse med dette forskningsprosjektet.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

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

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I transkriberingen vil navn og stilling oppføres ved en kode (koblingsnøkkel) og holdes adskilt fra navnelisten. Kun studentene som skriver utredningen vil ha tilgang til informasjonen om deg og informasjonen du gir oss. Opptak og transkribert materiale vil bli lagret lokalt på en privat datamaskin, hvor man trenger brukernavn og passord for å få tilgang. Alle respondenter vil ha mulighet til å være fullstendig anonyme i utredningen. Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2018, og innen den tid vil alle personopplysninger og opptak slettes.

#### **Samtykke til deltakelse i studien**

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

**Ingvild Sagevik**  
[ingvild.sagevik@hotmail.com](mailto:ingvild.sagevik@hotmail.com)  
(+47) 924 99155

**Rikke Lovise Holand**  
[holandrikke@gmail.com](mailto:holandrikke@gmail.com)  
(+47) 482 12 971