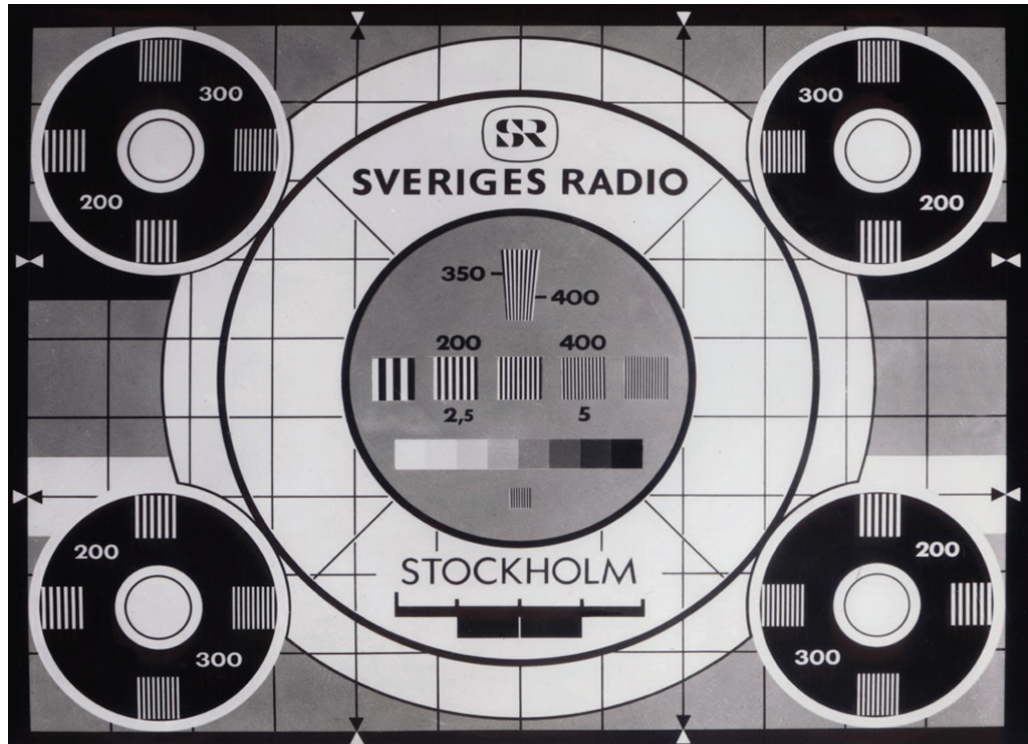


Författare: Monika Ocieczek 21756
Cecilia Wallin 21829

Handledare: Hans Kjellberg

Examinator:

Sökord: Market orientation
Public Service
Commercial broadcasting
Market-Driven
Driving Markets



Public Service vs Kommersiell TV

SVT, TV4-gruppen och MTG: En kvalitativ fallstudie

om de ledande aktörerna på den Svenska TV-marknaden och deras marknadsorientering.

Abstract

The Swedish TV broadcasting market is constantly changing together with the players in it. The question to be answered by this paper is how the players in the market handle these changes and to what extent the players are changing the market. Also, are there any differences between the public service and commercial players in this aspect? The purpose of this paper is to create a better understanding of the Swedish broadcasting market and its player's market orientation. Through case studies of the three main broadcasting companies, SVT, TV4-gruppen and MTG, the market is analyzed from their perspective. The conclusions from the analysis show that there are differences in the market orientation between public service and commercial players, where the commercial companies are more market driven.

Tack: Hans Kjellberg
Susanne Sweet
Danielle Aldén
Pirjo Svedberg
Anton Gourman
Per Lorentz
Jocke Norberg
Malte Andreasson
Alexander Ocieczek

1.0 Inledning	3
1.1 Problemområde	3
1.2 Mål och syfte	3
1.3 Frågeställning	3
1.4 Förväntat kunskapsbidrag	4
1.5 Avgränsning och indelning	4
2.0 Metod	5
2.1 Datainsamling	5
2.1.1 Sekundärdata	5
2.1.2 Intervjuer	5
3.0 Teori	6
3.1 Tidigare forskning	6
3.2 Teoretisk referensram	8
4.0 Om marknaden	9
5.0 Fallbeskrivningar	10
5.1 Fallbeskrivning: SVT	10
5.1.1 Om SVT	10
5.1.2 Historia	11
5.1.3 Marknaden	11
5.1.4 Erbjudandet	12
5.1.5 Nya trender	12
5.2 Fallbeskrivning: TV4-gruppen	13
5.2.1 Om TV4-gruppen	13
5.2.2 Historia	14
5.2.3 Marknaden	14
5.2.4 Erbjudandet	15
5.2.5 Nya trender	15
5.3 Fallbeskrivning: Modern Times Group (MTG)	16
5.3.1 Om MTG	16
5.3.2 Historia	16
5.3.3 Marknaden	17
5.3.4 Erbjudandet	17
5.3.5 Nya trender	17
6.0 Fallanalys	18
6.1 Fallanalys: SVT	18
6.1.1 Marknadsdrivna förändringar	18
6.1.2 Marknadsdrivande aktiviteter	23
6.2 Fallanalys: TV4-gruppen	26
6.2.1 Marknadsdrivna förändringar	26
6.2.2 Marknadsdrivande aktiviteter	30
6.3 Fallanalys: Modern Times Group (MTG)	32
6.3.1 Marknadsdrivna förändringar	32
6.3.2 Marknadsdrivande aktiviteter	35
7.0 Slutdiskussion	37
7.1 Utveckling av modellerna	37
7.2 Slutsats	37
7.3 Praktisk innebörd	38
7.4 Begränsningar	38
7.5 Framtida forskning	41
8.0 Referenser	42
9.0 Bilagor	45

1.0 Inledning

1.1 Problemområde

TV-marknaden har förändrats markant på kort tid liksom vårt sätt att konsumera TV. På lite drygt 30 år har utbudet gått från endast två statliga kanaler till dagens utbud med On-Demand och HD- och 3D-sändningar från hela världen. Många laddar också ner filmer och serier illegalt eller streamar via olika betalsajter. Svenskar konsumerade år 2011 i genomsnitt 162 minuter TV per dag och person och denna siffra växer konstant (MMS, 2011 e). Samtidigt som TV-tittandet ökar, ökar även webb-TV-tittandet (MMS 2011 a;b;c;e). Marknaden är i ständig förändring, men är det kanalbolagen som driver förändringarna på marknaden eller drivs de själva av förändringarna och i vilken utsträckning sker detta? Är det någon skillnad mellan public service-kanaler och kommersiella kanaler i det här avseendet?

1.2 Mål och syfte

Grundidén med uppsatsen är att få en inblick i TV-kanalmarknaden - hur den har utvecklats över tid och vilka trender som påverkat denna utveckling. Syftet är att förstå hur de stora kanalgrupperna driver, hanterar och påverkas av förändringar på marknaden. Är kanalbolagen passiva eller trendsättare? Fallstudierna ämnar förklara vilka faktorer som påverkar kanalgrupperna, hur de anpassar sig och vilka förändringar på marknaden som de själva har drivit. En analys med utgångspunkt i fallstudierna ska ge en bättre förståelse för om public service och kommersiell TV hanterar förändringar och trender olika på grund av sina olika roller. Studien, i sin helhet, förväntas kunna användas till att bättre förstå huvudaktörerna på marknaden och deras marknadsorientering.

1.3 Frågeställning

Uppsatsen ämnar besvara frågan: Är kanalgrupperna på den svenska TV-marknaden marknadsdrivande eller drivna av marknaden i sin marknadsorientering?

Hypotesen är att det finns skillnader i marknadsorienteringen mellan kommersiella bolag och public service. Eftersom uppdragen är så olika bör detta avspeglas i marknadsorienteringen, om man driver förändringar på marknaden eller om man påverkas av en marknad i förändring.

Det antas även finnas skillnader i vilka aktörer och faktorer som påverkar och på vilket sätt man påverkar marknaden. Alternativt att det inte finns några skillnader alls mellan public service och kommersiell TV när det gäller marknadsorientering.

1.4 Förväntat kunskapsbidrag

Vi hoppas att vi med denna uppsats ska kunna bidra med en ny vinkling på ämnet. De rapporter och den forskning som idag finns inom ämnet den svenska TV-marknaden utgår från tittarnas perspektiv, utifrån-och-in. Vi vill med den här uppsatsen behandla ämnet ur det motsatta perspektivet, inifrån-och-ut, och utgå från företagen. Vi gör en deskriptiv undersökning där vi vill förklara hur verkligheten ser ut. Vår förhoppning är att denna uppsats ska ge en ny inblick i hur organisationer reagerar på förändringar på marknaden och till hur stor grad de driver dessa förändringar. Vår förhoppning är dessutom att kunna ge en djupare förståelse för ämnet ur den nya synvinkeln samt att resultatet ska kunna vara av intresse för svenska kanalbolag.

1.5 Avgränsning och indelning

På grund av uppsatsens tids- och storleksbegränsning fokuserar arbetet på den svenska TV-marknaden och dess tre största aktörer, SVT, TV4-gruppen och MTG (MMS, 2011 d). Tillsammans utgör dessa tre aktörer cirka 80 % av marknaden, så en fallstudie på dessa anses representativ för den svenska marknaden (MMS, 2011 e). Vi har dessutom identifierat tre kategorier av aktörer på marknaden och SVT, TV4-gruppen och MTG representerar var för sig en av dessa kategorier. SVT är Sveriges enda aktör inom kategorin public service och är också Sveriges största kanalgrupp (MMS, 2011 d). TV4-gruppen brukar benämnas som kommersiell public service och är den näst största aktören på marknaden (Asp, 2010 a; MMS, 2011 d). I kategorin kommersiell TV är MTG med sitt TV-bolag Viasat ledande och den tredje största aktören på marknaden (MMS, 2011 d). För en tydligare bild på vår uppdelning av marknaden, se bilaga 1A.

Den tidsmässiga avgränsningen som studeras har gjorts i samråd med kanalgrupperna. Tidsramen har satts från slutet av 1980-talet till nutid. Detta är för att kunna återspegla och rättvist återge historiska händelser som tydligt präglar kanalgrupperna även idag. I slutet av 1980-talet bröts SVT:s monopol upp i och med kabel-TV-nätets utbyggnad och det var inte

förrän då nya aktörer kunde komma in på marknaden. Det anses som relevant att uppsatsen ska täcka kanalgruppernas historia från slutet på monopoltiden fram till idag, då kanalgrupperna fortfarande refererar till och diskuterar händelser som sträcker sig tillbaka till denna tid.

2.0 Metod

För att på bästa möjliga sätt besvara frågeställningen använder vi oss av fallstudier. Vi tror att kvalitativa fallstudier är det bästa sättet att få en bra inblick i marknaden. Tanken är att via fallen kunna se skillnader mellan olika kanalgrupper i hur de reagerar på och driver förändringar. Arbetssättet utgår från att vi först tittar på relevant statistik inom ämnet, såsom TV-tittarvanor och generella förändringar som marknaden har genomgått de senaste åren. Till det har vi använt oss av MMS - Mediamätning i Skandinavien databaser samt en intervju med MMS. Genom djupintervjuer med representanter från de tre aktörerna och kompletterande fakta från sekundärdata sammanställs fallbeskrivningarna. Resultaten från intervjuerna kopplas också mot den inledande statistiken och annan sekundärdata. För att analysera informationen används redan vedertagna modeller och teorier. Dessa diskuteras mer i detalj i den teoretiska referensramen.

2.1 Datainsamling

Datainsamlingen kommer till största grad att baseras på insamlad primärdata via djupintervjuer. Vi kompletterar dessa primärdata med sekundärdata för att kunna ge en så bred och rättvisande bild av fallen som möjligt.

2.1.1 Sekundärdata

För att komplettera den eventuellt subjektiva och ofullständiga informationen från intervjuerna samlas sekundärdata in via rapporter från MMS, kanalbolagens hemsidor, rapporter från myndigheter och dagspress.

2.1.2 Intervjuer

Intervjuer har genomförts med nyckelpersoner som har bra inblick i strategi och marknad inom de berörda kanalgrupperna och stora delar av våra fallstudier baseras på dem. För att få ut så mycket som möjligt från intervjuerna utgår frågorna från en mall som tagits fram, se bilaga 2. Frågemallen används dock endast som en utgångspunkt och tanken är att intervjuerna ska hållas på ett avslappnat sätt där följdfrågor och fördjupningar är välkomnade och intervjuobjektet kan tillägga sådant som han/hon tycker är relevant. Förhoppningen är att intervjuerna ska ses som en diskussion om det valda ämnet snarare än en utfrågning då vi hoppas få ut mer relevant information på detta sätt.

2.2 Avstämning

För att säkerställa att den information vi fått in via intervjuer är korrekt och inte bara en vinklad bild från intervjuobjektets sida har vi dubbelkollat informationen vi har fått med andra källor såsom rapporter, webbsidor, artiklar samt med intervjuer med MMS. Vi har även använt dessa externa källor till att ge en bredare bild av kanalbolagen för att inte endast förlita oss på den information som våra intervjuobjekt ger oss. Vi anser att detta bidrar till en mindre nyanserad bild och bredare överblick.

3.0 Teori

3.1 Tidigare forskning

Det finns mycket tidigare forskning på området marknadsorientering, av vilket det mesta inriktar sig på marknadsdriven orientering. Den forskning som riktar in sig på marknadsdrivande strategier representeras med artikeln Market-Driven Versus Driving Markets (Jaworski, Kohli, and Sahay, 2000) som avhandlar den andra sidan av marknadsorientering, nämligen marknadsdrivande strategi. Artikeln används som teoretisk referensram i analysdelen och återkommer mer detaljerat i avsnittet Teoretisk Referensram. En tongivande artikel inom marknadsorientering är The Effect of a Market Orientation on Business Profitability (Narver, Slater, 1990). I artikeln delas marknadsorienteringen in i tre beteendeförklarande komponenter; det kundorienterade och det konkurrentorienterade perspektivet och "interfunctional coordination" som kan översättas till funktionsövergripande samordning. Det relevanta för uppsatsen är de beteendeförklarande komponenterna. Dessa stämmer väl överens med hur det marknadsorienterade perspektivet förklaras i den ofta citerade artikeln Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications av Kohli och Jaworski. Artikeln identifierar tre marknadsorienterade beteenden; (marknads-)informationsinsamling, informationsspridning inom organisationen och mottaglighet eller reaktivitet (Kohli, Jaworski, 1990).

För det marknadsorienterade perspektivet används Kohli, Bernard. Jaworski och Kumar, 1993, Markor: A Measure of Market Orientation. Artikeln diskuterar mätning av de olika marknadsorienterade aktiviteterna, men det väsentliga för den här uppsatsen är vilka aktiviteter som har identifierats som marknadsorienterade. Dessa är informationsinsamling,

informationsspridning och mottaglighet eller reaktionsförmåga. Informationsinsamlingen från kunder kan ske på olika sätt; genom enkäter, fokusgrupper, informella möten och kundundersökningar. Dessutom finns andra sätt att samla information, indirekt, om kunderna. Informationsspridningen handlar helt enkelt om hur bra man är på att sprida den marknadsinformation som man har eller som man har fått in, i organisationen. Den här punkten har vi valt att bortse ifrån, då den inte är intressant för den analys som görs på kanalgrupperna. Fokus ligger på hur organisationerna inhämtar information och hur reaktiva de är på förändringarna på marknaden, inte hur de jobbar med informationen internt. Därför bortser vi från punkten informationsspridning inom organisationen i analysen. Hur mottaglig och reaktiv organisationen är för ny marknadsinformation och förändringar på marknaden mäts i artikeln genom hur snabbt man reagerar och hur mycket man anpassar sig. Hur man bemöter kundåsikter och klagomål och hur viktig kundens upplevelse är, är nyckelfrågor (Kohli, Bernard, Jaworski, Kumar, 1993). För detaljerad lista, se bilaga 3. Dessa två punkter och deras praktiska tillämpning används senare i analysdelarna.

Den teori som finns tillgänglig om de svenska kanalgrupperna är främst rapporter från oberoende branschorganisationer. Den nya Myndigheten för radio och TV har bland annat tillsyn över TV och rapporten *Medieutveckling 2011* ska förmedla en översiktlig bild av den svenska mediemarknaden, däribland den svenska TV-marknaden (Myndigheten för radio och TV, 2010 a).

Kent Asp är bland annat professor i journalistik och skriver årligen rapporter om den svenska mediemarknaden. Många rapporter, som den årliga rapporten om svenskt TV-utbud som man kan läsa i *Dagens nyheter*, är mer än bara rapporter med sammanfattad statistik. Kent Asp diskuterar och analyserar utbudet och efterfrågan på marknaden vilket är högst relevant för den här uppsatsen. Hans slutsatser används också som referenser i senare avsnitt.

Konkurrensverket och Radio- och TV-verket har gett ut en rapport, *Från TV till Rörlig Bild*, som sammanställer och beskriver TV-marknaden “med fokus på aktörer, konsumtion, konsumenternas valmöjligheter samt den snabba och dynamiska teknik- och tjänsteutvecklingen” med syftet att “bidra till ökad kunskap inom området genom att presentera en aktuell bild av hur

marknaden ser ut idag och kan se ut i en nära framtid” (Myndigheten för radio och TV, 2009). Resultaten och analysen i rapporten är av stor relevans för den här uppsatsen.

3.2 Teoretisk referensram

Analysen av fallbeskrivningarna görs utifrån de två aspekterna av marknadsorientering, att vara marknadsdrivande eller att driva marknaden (Jaworski, Kohli, and Sahay, 2000). Den vanliga uppfattningen om att vara marknadsorienterad innebär att ta externa marknadsfaktorer och kundernas preferenser för givna och försöka anpassa sig och sitt erbjudande därefter. Med begreppet “marknadsdrivande” införs ett nytt sätt att vara marknadsorienterad på, nämligen att inte bara ta externa faktorer för givna och anpassa sig därefter utan att försöka påverka och förändra dessa. Detta kan göras genom att antingen påverka marknadsstruktur och/eller aktörernas beteende. Det finns tre generiska tillvägagångssätt att förändra marknadsstruktur, man kan eliminera aktörer, uppföra nya konstruktioner av aktörer eller omfördela funktioner, vilket i princip är bakåt- eller framåtintegrering. Aktörernas beteende kan i sin tur förändras med direkta eller indirekta metoder. De direkta metoderna handlar om barriärer, att bygga eller eliminera kundbarriärer och att bygga eller eliminera konkurrentbarriärer. För att påverka aktörerna indirekt försöker man att påverka deras uppfattning och åsikt genom att införa nya erbjudanden och/eller nya egenskaper hos befintliga erbjudanden. Att driva marknaden och att vara marknadsdriven är inte substitut, snarare komplement. Dessutom räknas inte vem som är först ut, utan snarare vems aktivitet som medför en förändring (Jaworski, Kohli, and Sahay, 2000). Modellen presenteras i bilaga 4.

För det marknadsdrivna perspektivet används en klassisk modell inom marknadsföring, The Marketing Environment, som först publicerades i Kotlers bok Principles of Marketing. Modellen presenterar de olika krafterna och aktörerna runt en organisation som på olika sätt kan påverka denna. Marknaden delas in i makro- och mikroomgivning och krafterna på makronivån är politiska/rättsliga, ekonomiska, sociala/kulturella, tekniska, miljömässiga och demografiska. Aktörerna på mikronivån är kunderna, konkurrenterna, leverantörerna, distributörerna och allmänheten (Kotler, Armstrong, 2004). Hit räknas även organisationens interna miljö, vilken vi inte kommer att avhandla på grund av, som tidigare nämnts, att fokus ligger på organisationerna och deras samspel med marknaden, inte hur de jobbar internt. Dessutom kommer inte faktorerna Demografiska faktorer och Allmänheten att diskuteras. För att få med dessa två faktorer skulle

en mycket djupare och bredare informationsinsamling krävas, vilket inte skulle rymmas inom uppsatsens tids- och storleksbegränsning. Modellen presenteras i bilaga 5.

4.0 Om marknaden

Den svenska marknaden domineras av huvudsakligen två stora aktörer, SVT (34,7 %) och TV4-gruppen (27,9 %, 30,2 % med Canal+), som tillsammans har över 60 % av marknadsandelarna. Av de mindre aktörerna, har MTG/Viasat 15,6 % och SBS 8,7 % av marknaden, resterande andelar tillfaller mindre aktörer som Discovery, Turner, BBC med flera. SVT:s alla kanaler, TV4 och TV6 sänds idag gratis utan kryptering i marknätet och är i princip tillgängliga för alla med en TV (MMS, 2011 e). Förutom TV-kanaler driver dessa kanalgrupper även streamingtjänster på nätet; SVT Play, TV4 Play, TV3 Play, Viaplay, TV6 Play, TV8 Play, Kanal5 Play, Kanal9 Play, Canalplus.se/play med flera. Positionerna inom webb-TV återspeglar TV-marknaden, SVT:s playtjänst har överlägset flest visningstimmar, dock ligger MTG lite före TV4 och efter kommer de mindre aktörerna (MMS, 2011 a;b;c). För en mer detaljerad lista över kanalernas tittartidsandelar, se bilaga 1B.

Den svenska TV-historien sträcker sig inte långt tillbaka i tiden. SVT fick tillstånd att sända TV och inledde med ett första program 1955 och redan 1958 var TV:n vanlig i de svenska hemmen. Senare fick TV-programmen färg och 1969 startades en andra kanal, TV2. Men inte förrän 1987 bröts monopolen i och med att kabel-TV-nätet byggdes ut och snart kunde Kinnevik inleda sina sändningar av TV3. Strax därefter kom Kanal5 och även TV4. 1991 fick TV4 som enda kommersiella kanal sända i marknätet och några år senare går de om SVT i popularitet. Anledningen till att det inte fanns så många kanaler är att det inte fanns kapacitet i marknätet att sända ut fler kanaler. De digitala marksändningarna infördes i slutet av 1990-talet vilket öppnade väg för många fler kanaler i marknätet och med det kom de nischade kanalerna. I början av 2000-talet utökade även SVT sitt kanalutbud med först barnkanalen och senare även kunskapskanalen. TV4 breddade också sitt kanalutbud till att innefatta alla de nischade kanaler som finns idag. (SVT, n.d; TV4-gruppen, 2008 a; MTG n.d)

Alla TV-sändningar i Sverige regleras av sändningstillstånd och av radio- och TV-lagen som bland annat reglerar hur mycket reklam som får sändas (Radio- och TV-lag 2010:696). Sändningstillståndet för SVT utfärdas av regeringen medan Myndigheten för radio och TV

utfärdar tillstånd för övriga kanaler i marknätet (Myndigheten för radio och TV, 2010 b). MTG:s och TV4-gruppens sändningstillstånd skiljer sig markant från SVT:s tillstånd som innehåller många fler regleringar. TV4:s tillstånd skiljer sig dock från MTG:s på två punkter som saknas i MTG:s tillstånd, innehållet i sändningarna och villkor för sponsring (Myndigheten för radio och TV, 2010 a).

5.0 Fallbeskrivningar

Nedan följer fallbeskrivningar på de tre berörda kanalgrupperna för sig. Fallbeskrivningarna är sammanfattningar av intervjuerna och intervjupersonerna är källor om inte annat anges.

5.1 Fallbeskrivning: SVT

5.1.1 Om SVT

1956 startades public service-företaget Sveriges Television. Det ägs av Förvaltningsstiftelsen för Sveriges Radio AB, Sveriges Television AB och Sveriges utbildningsradio AB och regleras av radio- och TV-lagen och sändningstillståndet. Verksamheten finansieras av radio- och TV-avgiften som betalas av alla med en TV, 60 % av intäkterna går till SVT (resterande 40 % går till SR och UR) (SVT, n.d b;c;e). Anslagen justeras inte för inflation utan höjs konstant med ca 2 % per år (SVT, n.d b). SVT har sju TV-kanaler; SVT1, SVT2, SVTB (barnkanalen), Kunskapskanalen, SVT24, SVT HD och SVT World och en streaming-sajt på nätet; SVT Play (SVT, n.d d). SVT är med sina 34,7 % den ledande aktören på marknaden (MMS, 2011 e). I princip alla som har en TV har tillgång till SVT:s sju kanaler, därför ligger penetrationen för de mest populära kanalerna, SVT 1 och SVT2, på höga 99 % (MMS, 2012 b).

Sändningstillståndet reglerar verksamheten genom vissa grundläggande krav. Regeringen utfärdar sändningstillståndet, det senaste gäller för perioden första januari år 2010 till sista december år 2013. Kraven täcker allt från nyheter, svensk film, minoritetsspråk, funktionshinder, granskning och spegling. Viktiga punkter i sändningstillståndet är "... SVT har till uppgift att bedriva TV-verksamhet i allmänhetens tjänst" och "Det är särskilt viktigt att SVT slår vakt om programområden som är betydelsefulla för allmänintresset". Dessutom regleras även att sändningarna ska utformas så att de inte bara ska kunna tas emot av en begränsad målgrupp och man ska erbjuda ett mångsidigt utbud av program för att tillgodose skilda intressen hos

befolkningen. SVT:s verksamhet ska bedrivas politiskt och ekonomiskt obundet men man ska även, vilket regleras i olika punkter, "bidra till utvecklingen av svensk filmproduktion". (SVT, n.d a). I den 84 sidor långa public-service-redovisningen finns bara två meningar under rubriken "övriga planer och policys" som tecken på ett miljöengagemang. SVT handlingsplan för miljöfrågor innefattar mål som att klimatpåverkan ska minskas liksom avfallsmängderna och att man ska minimera miljöpåverkan från inköp. För att SVT ska spegla en större del av det svenska folket har man formulerat ett 55-procentskrav, majoriteten av den egna allmänproduktionen ska ske utanför Stockholm (SVT, n.d b).

5.1.2 Historia

1956 beslutar riksdagen om införandet av television i Sverige och radiotjänst får starta sina provsändningar. I och med fotbolls-VM i Sverige 1958 ökade antalet TV-avgifter från 23 457 till 148 000. Åtta år senare kom den första sändningen i färg och 1969 startades en andra kanal, TV2. SVT får en särskild stiftelse som ägare 1994 och bara ett år senare lanseras hemsidan, svt.se. Beslutet om att digitalisera marksändningarna togs 1998 samtidigt som man fick tillstånd att sända tre rikstäckande kanaler, ett år senare startar de första digitala sändningarna av SVT1, SVT2, SVT24 och några regionala kanaler. År 2001 påbörjas omprofileringen av ettan och tvåan, vilket vi återkommer till i mer detalj senare i fallbeskrivningen. Året efter startar Barnkanalen och 2004 startar Kunskapskanalen, snart lanseras även en mobilportal och 2006 startar SVT HD (SVT, n.d c).

5.1.3 Marknaden

Sveriges Television är public service och man pratar därför inte om målgrupper, segment och kunder på samma sätt som kommersiella aktörer. Istället pratar man om publiken och den stora skillnaden är att SVT inte tjänar pengar på sin publik. SVT får pengar för att göra TV, andra gör TV för att tjäna pengar (SVT, n.d f). SVT ska vara "Om alla. För alla." Eftersom alla som har någon typ av apparat som kan ta emot en strömmande kanal är skyldiga enligt lag att betala radio- och TV-avgift, måste SVT se till att det finns något för alla som betalar (SVT, 2011).

Sedan monopolets avveckling har SVT tappat marknadsandelar i takt med att konkurrensen på marknaden har ökat, vilket SVT tycker är enbart positivt, det får dem och hela marknaden att ständigt utvecklas (SVT, 2011; n.d c).

Intresset för SVT i olika åldersgrupper varierar och kan visualiseras i en tittartid-per-åldersgrupp-graf, där kurvan följer en hängmatteform, se bilaga 6. Hos det allra yngsta segmentet så är SVT den dominerande aktören, tack vare barnkanalen, som är unik i sitt slag. Även bland de allra äldsta så är SVT totalt dominerande. Däremot finns det en stor svacka i mitten där det tittas mindre på SVT och det är ett långsiktigt mål att försöka lyfta upp hängmattan. De kommersiella aktörerna riktar sig främst till målgrupperna i mitten av hängmattan, vilket främst beror på att de yngre och äldre inte är lika köpstarka och således mindre intressanta för reklamköparna.

5.1.4 Erbjudandet

SVT sänder knappt 23 000 timmar utav vilka den största delen är repris. Cirka 2 300 timmar är inköp och cirka 5000 timmar är egenproduktion. Av det inköpta materialet är den största delen barnprogram men även amerikanska, engelska, tyska och franska serier, vetenskapsprogram, utländska dokumentärer och även alla filmer köps in. Av egenproduktionen är en väldigt stor del nyheter, men även kulturprogram, fakta-/fritidsprogram, en del underhållningsprogram och många barnprogram egenproduceras. Planen är att producera mer och mer själva. SVT har även börjat köpa in program innan de ens är färdigproducerade för att kunna sända dem samtidigt som premiären i USA. Tidigare kunde serier sändas i Sverige två år efter att de haft premiär i USA.

5.1.5 Nya trender

Under 1990-talet tappade SVT många tittare som gick över till TV4, som uppfattades som något av ett substitut till SVT. Efter en lång och medveten satsning började det vända och tittarna kommer nu tillbaka till SVT (SVT, n.d. b; Asp, 2009). Satsningar gjordes på mer underhållande program eftersom det efterfrågades av tittarna enligt publikundersökningar. Men SVT vill poängtera skillnaden på underhållningsprogram och underhållande program. Man ökade inte andelen underhållningsprogram utan gjorde programmen mer underhållande, framför allt fakta- och fritidsprogram gjordes mer underhållande för att nå ut till en bredare publik. En andra anledning till publikökningen tros också vara de egenproducerade dramaserierna som man har satsat på. De är påkostade, har bra manus, bra skådespelare och är populära hos en väldigt stor publik. En tredje anledning kan mycket vara att många tittare börjar bli reklamtrötta. Men man tror även att publiken kommer tillbaka på grund av det kvalitativa utbudet. Den klassiska

strategin för att tjäna mer pengar består i att öka intäkterna och minska kostnaderna, men sänker ett TV-bolag produktionskostnaderna för mycket märker publiken det också. Man tror sig ha tagit publik från andra bolag mycket tack vare att de andra har dragit ner på sina kostnader och därmed också kvaliteten på programmen, medan SVT har behållit sin höga kvalitet.

I och med digitaliseringen fick SVT fler kanalplatser, och med den första kanalutökningen startades SVT24 som en ren nyhetskanal. Sedan följde barnkanalen och kunskapskanalen, som är två väldigt tydliga nischkanaler (SVT, n.d c). SVT24 är numera en repriskanal och år 2006 gjorde man även en omstrukturering av SVT1 och SVT2. Kanalerna hade tidigare ungefär samma innehåll och ingen tydlig profilering. Nu är SVT1 den stora, breda kanalen som är till för alla, med nöje och underhållning, men även fakta- och utbildningsprogram. SVT2 har istället blivit mer inriktad mot nyheter, samhällsprogram och smalare kulturprogram. SVT gick alltså tidigare lite mot att nisch sina kanaler men nu fokuserar man på några få breda, strömmande kanaler på TV och det nischade materialet läggs på SVT Play. Man har slutat utöka antalet kanaler och investerar istället mer i varje producerad timme, ”Färre. Större. Bättre” innebär färre producerade timmar, större produktioner för att bli mer effektiva och bättre som i mer värde per investerad krona för publiken.

SVT tror att on-demand- tittandet kommer öka i framtiden och att det traditionella tablå-TV-tittandet kommer minska. Även om den utvecklingen kommer gå långsamt vill man vara med i förändringen och övergången till on-demand-TV. Man investerar också i webb-TV, för det är där publiken finns. Det var man också först med och man drev på utvecklingen, idag har alla kanalbolag en webb-TV-tjänst.

5.2 Fallbeskrivning: TV4-gruppen

5.2.1 Om TV4-gruppen

TV4 startade sina sändningar 1990, då med en kanal (TV4-gruppen, 2008 a). Idag är TV4-gruppen den näst största aktören på marknaden med en marknadsandel på 30,2% (TV4-gruppen, 2011). Fram till år 2008 präglades TV4:s sändningstillstånd av särskilda public service-liknande krav, vilket har gett kanalgruppen den mittposition de har idag, mitt mellan public service och kommersiell TV. TV4 har alltid haft en särställning på den svenska marknaden som ett

mellanting mellan public service och kommersiell TV, kommersiell public service som de själva har marknadsfört sig som. Det var också tanken när TV4 fick sin koncession, men i och med digitaliseringen försvann alla public service-likande krav från sändningstillståndet (Asp, 2010 a;b; Boldemann, 2004). Gruppen ingår i Bonnierkoncernen och har flera TV-kanaler; TV4, Sjuan, TV4 Film, TV11, TV4 Fakta, TV4 Guld, TV4 Komedi, TV4 Sport, TV4 Science Fiction och TV4 HD och man äger även majoriteten av Canal+. Vissa av kanalerna finansieras av reklam och andra av abonnemang. Man har också en streaming-sajt: TV4Play (TV4-gruppen, 2010). TV4-gruppens sändningstillstånd reglerar specifikt innehållet i sändningarna att innefatta nyhets-, samhälls-, underhållnings-, sport- och barnprogram. Nyheter ska sändas fyra gånger per dygn och sändningarna ska utformas på så sätt att de tillgängliggörs för personer med funktionsnedsättning genom textning. Andra kanalers innehåll regleras också, men inga andra tillstånd innehåller krav på nyheter (förutom Uppsala nya tidning) och anpassning till funktionshindrade (Myndigheten för radio och TV, 2010 a). TV4-gruppen inledde 2009 ett tioårigt samarbete med Ericsson för att "leda utvecklingen av framtidens TV-teknik". Ericsson tog då över hela den tekniska delen av sändningarna (TV4-gruppen, 2012; Dagens Media 2009).

5.2.2 Historia

1984 startades det som idag heter TV4-gruppen under namnet Nordisk Television AB med målet att vara mer nyskapande och modernare än SVT:s kanaler. 1990 startade sändningarna via satellit och bara två år senare började man sända i marknätet. 1995 går TV4 om SVT som den populäraste och största kanalen, fyra år senare börjar man sända i det digitala marknätet. 2003 startades TV4 Plus och efter det kom även TV4 Film, TV400, TV4 Fakta, TV4 Guld, TV4 Komedi, TV4 Sport, TV4 Science Fiction, TV4 News och TV4 HD (TV4-gruppen, 2012). 2011 omstruktureras kanalerna och byter namn, TV400 blir TV11 och TV4 Plus blir Sjuan. Samma år förlängs 22-nyheterna till en hel timme (TV4-gruppen, 2008 a).

5.2.3 Marknaden

TV4-gruppen arbetar på tre olika marknader: riksreklammarknaden, lokalreklammarknaden och betal-TV-marknaden. Intäkterna kommer från både reklamköpare och TV-abonnenter. Ur tittarnas synvinkel har TV4-gruppen en slags mellanposition mellan SVT:s public service-kanaler och MTG:s och SBS kommersiella kanaler (Asp, 2010 a). TV4 konkurrerar med båda sidorna, med MTG och SBS konkurrerar man med det kommersiella utbudet samtidigt som de

jämförs och blir ett alternativ till SVT:s unika erbjudande. Konkurrensen ser olika ut på de två sidorna, med SVT konkurrerar man mycket med nyhetssändningar. TV4 investerar mycket i nyheter som riktar sig till en annan sorts tittare än de kommersiella sändningarna och på det sättet når man ut till fler olika typer av människor. Detta är väldigt positivt ur reklambokarsynvinkel. Just nu inriktar man sig mer mot public service.

5.2.4 Erbjudandet

TV4-gruppen sänder 260 000 timmar TV på ett år och riktar sig till målgruppen 12 till 59 år. Man producerar egna nyheter och vissa sport- och faktaprogram, men de flesta av programmen är inköpta från både svenska produktionsbolag och utländska filmbolag. TV4 är den breda, fria kanalen som sänder både nyheter, samhällsprogram, sport och underhållning medan resten av kanalerna är mer ämnesnischade (TV4-gruppen, 2008 b).

TV4-gruppen vill veta vad kunderna efterfrågar och fokus ligger då på tittarsiffror, det är ett enkelt och tillförlitligt sätt att mäta TV-tittandet, men man gör även tittarundersökningar. Tyvärr så är svaren från dessa ofta väldigt förutsägbara, tittarna påstår själva att de vill se mest nyheter och naturprogram. Men egentligen så visar det sig att tittarna vill ha både ett brett urval och nischade program. TV4-gruppen använder även en annan taktik, man tittar mycket på vad som händer i andra länder. Man letar efter en bra idé som kan försvenskas och göras om för att passa just TV4.

Via TV4-gruppens hemsida kan man hitta Publikombudsmannen, som en tjänst till tittarna. Här tas allmänna åsikter emot och man kan få svar på diverse olika frågor. Syftet med publikombudsmannen är att ”stärka, fördjupa och förnya relationerna med publiken...” (TV4-gruppen, 2011; Publikombudsmannen, 2011).

5.2.5 Nya trender

Sedan digitaliseringen accepterar tittarna inte längre ett utbud med några få kanaler utan vill ha tillgång till tio- eller hundratals kanaler. Vad folk vill titta på har egentligen inte förändrats, utan hur de vill titta. Men vill ha ett större utbud med fler möjligheter, on-demand och på webben. Webb-TV är något som har växt fram under de senare åren och man har märkt att tittarna ser på webb-TV annorlunda jämfört med vanlig TV, den stora skillnaden är att traditionellt TV-tittande

fortfarande är ett socialt beteende medan webb-TV-tittande i hög grad handlar om att välja och titta själv. Då går man mer rakt på ett ämne och väljer vilket specifikt program som man vill se, då blir det mycket nischat material.

Nästa stora mål för TV4-gruppen är att få upp live-signaler på webben och man är övertygade om att man kommer att vara först med det. Man tror att det kommer att sändas mer live online, för att det efterfrågas och det är dessutom mycket lättare och billigare att sända live sedan digitaliseringen.

HD är en viktig ny teknik, det är ett utmärkt sätt att ta mer betalt; TV4 är gratis men TV4 HD måste man betala för. Man tror även på nästa nivå av HD, då det finns betydligt högre bildkvaliteter redan idag på till exempel blue-ray och man kommer behöva ta ännu ett steg framåt i den här utvecklingen.

5.3 Fallbeskrivning: Modern Times Group (MTG)

5.3.1 Om MTG

1987 startades TV3 och idag sänder Viasat Broadcasting både fri- och betalkanaler i Sverige och man har 17 % av marknaden (MMS, 2011 e). TV6 är gratis för alla medan TV3, TV8 och TV10 är betalkanaler. Viasat ingår i den internationella koncernen MTG, Modern Times Group. Det unika med Viasat är att de själva kan distribuera sina kanaler, och tredjepartskanaler, direkt till kunden utan mellanhänder. Man kan beställa Viasat genom TV-leverantörer som Boxer eller Canal Digital, men också direkt via parabol (Viasat, ned. a).

5.3.2 Historia

1987 lanserades TV3 i Sverige som den första privatägda, kommersiella TV-kanalen och man var dessutom först med att sända reklam. 1989 lanseras den första betalkanalen, TV1000, och 1991 startade TV-sändningar via parabol. 1999 förvärvades TV-kanalen TV8 och 2006 lanseras TV6 i Sverige. Viasat On Demand lanseras 2007 och året efter kommer HDTV-erbjudanden i Norden. De nya kanalerna Viasat Sport, Viasat Fotboll och Viasat Motor lanseras i Sverige och 2009 lanseras ännu fler kanaler, Viasat Hockey och TV1000 Drama. Det här året introduceras även Play-tjänster för fri-tv-kanaler och flertalet betal-TV-kanaler i Skandinavien. Viasat

lanserar även HD-TV On Demand. 2010 blir Viasat den första TV-operatören i Skandinavien att sända i 3D och samma år startar TV10 (MTG, ned. a; Viasat, n.d. b).

5.3.3 Marknaden

MTG en helt kommersiell aktör som till skillnad från TV4-gruppen inte har några aspirationer på att uppfattas som ett alternativ till public service. MTG har både fri- och betalkanaler via alla olika sorters distributörer; bredband, kabel eller parabol. MTG har ett unikt koncept då de delvis kan distribuera sina egna kanaler utan att gå via TV-leverantörer. Viasat har alltid varit en satellitplattform med cirka 60 kanaler men nu har erbjudandet utvecklats så att man även kan beställa Viasat-kanalerna via mellanhänder, TV-leverantörer som Bredbandsbolaget och Telia bland andra (Viasat, n.d a).

5.3.4 Erbjudandet

För att erbjuda tittarna det som efterfrågas köper MTG in utländska program, om de har visat sig populära i andra länder. Det finns även stora mässor för programinköpare där man kan se vad som är nytt på marknaden och vad som har fungerat på andra marknader. MTG har anställda som enbart arbetar med programinköp och bestämmer vilka program MTG ska satsa på.

MTG har både fri- och betal-TV-kanaler med tydligt definierad målgrupp, tittare i åldern 15-49 år, det åldersspannet som reklamköparna är mest intresserade av. Kanalerna är tydligt profilerade och segmenterade, strategin är att de egna kanalerna inte ska konkurrera med varandra. TV3 är en bred underhållningskanal riktad mot kvinnor, TV6 riktar sig mot en yngre, manlig målgrupp. TV8 riktar sig mot en bred, äldre målgrupp och TV10 mot en äldre, manlig målgrupp (MTG, n.d. b). Viasats kanaler har inte lika tydliga målgrupper som fri-kanalerna, istället är de ämnesnischade, till exempel Viasat Golf eller Viasat Action. De säljs i olika paket, till exempel sportpaket, filmpaket och barnpaket. MTG köper in majoriteten av sitt material men egenproducerar även en liten del själva.

5.3.5 Nya trender

MTG:s nya tjänst Viaplay, är något helt nytt på marknaden, tjänsten fungerar som en videobutik på nätet. Man kan hyra och se på film direkt på nätet. Skillnaden mot playtjänsterna är att här erbjuds mycket mer material, playsidorna fungerar som catch-up där man kan se nyligen sända

program som en repris eller om man har missat ett avsnitt. Viaplay är mer en videobutik med ett stort utbud av filmer och serier som inte nödvändigtvis precis har visats på TV.

MTG verkar alltid ha varit beredda att testa olika idéer, vissa mer lyckade, som CDON.com, och andra mindre lyckade, som Playahead. Man var till exempel först på marknaden med 3D-sändningar. I och med att internet blir allt snabbare kommer man att kunna sända linjära kanaler över nätet för att på så sätt slippa mellanhänder. Men än så länge är tekniken inte helt klar.

6.0 Fallanalys

Nedan följer analyser för de tre kanalbolagen var för sig, baserade på fallbeskrivningarna ovan.

6.1 Fallanalys: SVT

6.1.1 Marknadsdrivna förändringar

Makronivå:

Politiska och rättsliga faktorer

I SVT:s sändningstillstånd regleras att verksamheten ska vara helt politiskt obunden för att kunna garantera saklighet och objektivitet. Därför bör den politiska punkten inte ha några påverkande effekter på SVT, vilket vi inte heller har sett några tecken på. Eftersom avgiften inte är en skatt så kan inte politiska beslut förändra anslaget vilket garanterar jämna intäkter över tid.

Ett politiskt beslut som dock fick stor inverkan på alla aktörerna på marknaden var avregleringen. Tidigare hade SVT monopol på den svenska TV-marknaden men i och med avregleringen släpptes nya aktörer in och SVT:s marknadsandelar har sedan dess kontinuerligt sjunkit över tid.

Sändningstillståndet som utfärdas av regeringen reglerar alla aspekter av SVT:s verksamhet och den rättsliga faktorn är en av de absolut viktigaste yttre påverkande faktorerna. Tillståndet ger SVT en konkurrensfördel då de får sin verksamhet finansierad oberoende av tittarsiffrorna, vilket gör det möjligt att satsa mer långsiktigt och prova sig fram till ett framgångsrikt erbjudande. Däremot regleras också många punkter som försvårar arbetet och det ställs höga krav på kvalitet och ett alternativt utbud till funktionsskadade och språkliga minoriteter, ett utbud som inte kan

generera lika mycket tittarsiffror måste ändå sändas. Eftersom SVT agerar på helt andra premisser än kommersiella aktörer, ställs också andra krav på hur mycket hänsyn de måste ta till sin publik. När kommersiella kanaler inte levererar det som tittarna efterfrågar tappar de tittare, får svårt att sälja reklam och kan till slut gå i konkurs. För SVT blir det snarare en nationell angelägenhet, om man är tvungen att betala en avgift enligt lag blir granskningen av verksamheten mer kritisk och det ställs högre krav på kvaliteten. Därför måste SVT ligga i framkant när det gäller marknadsorientering och speciellt på punkten mottaglighet och reaktion, vilket återkommer i avsnittet Kunder på Mikronivån.

I och med sändningstillståndet och public service-uppdraget måste SVT leta efter nya programformat och idéer, många av de programformat som finns idag passar inte riktigt public service. De bygger ofta på produktplaceringar och att utomstående kommersiella företag är med och finansierar produktionen, vilket inte är ett alternativ för SVT, varför man blir tvungen att egenproducera mer.

Ekonomiska faktorer

SVT är helt och hållet finansierat av radio-och TV-avgiften vilket både kan vara en trygghet och en hämmande faktor. Det finns ett garanterat och jämnt intäktsinflöde som dock aldrig kan växa så som hos de kommersiella bolagen. Att intäkterna är garanterade är en konkurrensmässig fördel för SVT men man har inte möjlighet att dra in mer i vinst, hur bra erbjudandet än är. Anslaget växer så lite över tid att det knappt kan förväntas kompensera för inflationen och om fler och fler går över till att se på TV via internet kan man förvänta sig att färre kommer att betala avgiften i framtiden, vilket innebär lägre intäkter till SVT. De ekonomiska faktorerna är viktiga i SVT:s fall och beror på anslaget, vilket diskuterades under punkten Rättsliga Faktorer. Däremot är anslaget helt oberoende av ekonomiska fluktuationer i omgivningen varför också SVT:s verksamhet är oberoende av de ekonomiska förändringarna i makromiljön.

Sociala och kulturella faktorer

Eftersom SVT ska vara om alla, för alla och nå ut till hela Sveriges befolkning borde sociala faktorer vara en viktig påverkande faktor. Även sändningstillståndet kräver indirekt genom olika paragrafer att hänsyn tas till olika sociala grupper. SVT måste vara ytterst observanta och reaktiva när det gäller sociala förändringar i samhället för att kunna uppfylla sitt uppdrag. Det

finns också mycket som tyder på att SVT jobbar på ett sätt som underlättar informationsinsamlingen och att känna av de sociala förändringarna. En anledning till att man kan anse att SVT har bra inblick i den sociala omgivningen är att de jobbar på många olika plan med olika verksamheter, till skillnad från andra kanalgrupper. SVT producerar mycket egna nyhetssändningar, vilket även TV4 gör, vilket skulle kunna ge en bredare inblick i sociala aspekter. Dessutom sänder och producerar man mycket mer samhälls-, fritids- och naturvetenskapliga faktagprogram än andra kanaler. Att SVT även vänder sig till minoritetsgrupper som funktionshindrade, minoritetsspråk och äldre specifikt, ger dem en bred inblick och förståelse som ingen annan aktör på marknaden har. Att man även jobbar aktivt för att sprida produktionen utanför Stockholm bidrar till en bredd liksom att man tar in nya oetablerade aktörer och nya programformat. SVT jobbar också för att föra en dialog med tittare via en debattsida på hemsidan och är engagerade i kulturlivet genom bidrag till och samverkan med olika verksamheter som till exempel Svenska Filminstitutet (SVT, n.d. b).

Tekniska faktorer

En av de stora tekniska förändringarna sedan monopolets avveckling var digitaliseringen som till hög grad påverkade alla aktörer på marknaden, då det gjordes plats för fler kanaler i marknätet. SVT utökade då sitt kanalutbud och fick samtidigt nya konkurrenter som kunde sända på samma villkor som SVT, tidigare hade man haft en konkurrensfördel här. De kommersiella aktörerna kunde öka sina intäkter i och med det ökade kanalutbudet, genom att sälja mer reklamtid. SVT däremot, kunde inte på samma sätt utnyttja möjligheterna med ett utökat antal kanaler, eftersom deras intäkter bara kommer från den statiska TV-avgiften. Om SVT skulle utöka sin totala sändningstid genom fler kanaler skulle det innebära att samma intäkter fördelades på fler enheter med sämre kvalitet som ett oundvikligt resultat. Därför väljer nu SVT att istället satsa på färre kanaler, större produktioner och med ett bättre resultat; "Färre, större, bättre". Detta är den enda rätta strategin i deras fall, då de inte kan dra nytta av mer sändningstid, dessutom får SVT på det här sättet en unik produkt; breda, kvalitativa kanaler. Detta kan jämföras med de kommersiella aktörernas nischade, målgruppsspecifika och mindre påkostade underhållningsprogram.

I och med att internet blev allt snabbare kunde serier och filmer streamas eller laddas ner illegalt via internet, vilket medförde att man inte längre kunde sända filmer och serier i Sverige som haft premiär i USA flera månader eller år tidigare. För att behålla tittarna blev man tvungen att

erbjuda samma utbud i Sverige samtidigt och idag köper SVT in serier som inte ens är färdigproducerade för att kunna sända premiäravsnittet direkt. I och med ett snabbare internet drevs också webb-TV-utvecklingen på och SVT har idag en framgångsrik playtjänst. SVT har alltså på ett mycket framgångsrikt sätt utnyttjat den tekniska utvecklingen på marknaden och lärt sig att på bästa sätt dra nytta av de tekniska förändringarna.

Miljömässiga faktorer

Med tanke på att SVT är en offentlig verksamhet skulle man kunna förvänta sig att det ställdes hårdare krav eller att fler miljömässiga mål skulle regleras i tillståndet. Tillståndet innehåller inga föreskrifter överhuvudtaget angående miljöfrågor och SVT nämner miljöfrågorna bara i två korta meningar i sin public-service-redovisning. Eftersom det inte regleras i tillståndet verkar det inte heller som om det är en viktig påverkande faktor för SVT.

Mikronivån:

Kunder

SVT definierar inte sina tittare som kunder utan som publik, alla är SVT:s publik; om alla, för alla. Den definitionen av målgrupp är SVT ensamma om och tittarna har en särställning. Unikt för SVT är också kundernas inverkan på verksamheten. I ett kommersiellt bolag tappar man reklamköpare så fort man tappar kunder och när dessa inte finansierar verksamheten går bolaget i konkurs. Därför måste de kommersiella aktörerna alltid jobba främst för att nå upp till höga tittarsiffror medan SVT har ett helt annat mål. Tittarsiffrorna är inte det viktigaste, utan att vara i allmänhetens tjänst och dessa två behöver inte nödvändigtvis alltid gå ihop. Låga tittarsiffror minskar inte SVT:s intäkter, åtminstone inte på kort sikt. Risken, när tittarsiffrorna inte är det viktigaste och en minskande publik inte påverkar bolaget ekonomiskt, är att kunderna inte har särskilt mycket makt och slutprodukten kanske inte blir vad kunderna efterfrågar. Istället uppfyller man krav och följer paragrafer i sändningstillstånd som inte nödvändigtvis återspeglar vad tittarna vill ha. Trots att public service ska vara just i allmänhetens tjänst så verkar tittarna inte ha så stor makt över slutprodukten. SVT har på ett annat sätt än kommersiella aktörer en skyldighet att erbjuda ett efterfrågat utbud eftersom tittarna är tvungna att betala för tjänsten, man kan inte välja att sluta betala TV-avgiften om man inte vill se på SVT. Men SVT verkar vara mer styrda av tillståndet och regleringarna än vad de är av sina tittare.

SVT samlar dock regelbundet in information om sina tittare genom olika publikundersökningar och tittarmätningar (SVT, n.d f). Man har, som tidigare nämnts, sett att TV-tittare börjar komma tillbaka till SVT efter en längre nedåtgående trend. Detta verkar till stor del bero på att SVT har gjort stora satsningar på mer underhållande program, vilket var ett direkt svar på den efterfrågan som framkom i publikundersökningarna som gjordes. Dessutom hade man en konkurrensfördel då man inte behöver sända reklam och man kunde gissa att kunderna började tröttna på de kommersiella sändningarna som sjunker i kvalitet då produktionerna drar ner på kostnaderna. Så trots att sändningstillståndet reglerar en så stor del av verksamheten och det är lätt att låta paragrafer bli viktigare än tittare så har SVT lyckats få igenom förändringar och anpassat sig så bra att tittare börjar komma tillbaka. Vi kan se att SVT har på ett framgångsrikt sätt uppfyllt sändningstillståndets regleringar samtidigt som de har lyckats möta kundernas efterfrågan och vända en negativ trend.

Konkurrenter

SVT påverkas i allra högsta grad av de andra aktörerna på marknaden, även om dessa inte bedöms som konkurrenter i traditionell bemärkelse, då man jobbar på helt olika villkor med helt skilda målsättningar. Men en stor del av SVT:s uppdrag är att fylla de luckor som finns på marknaden, att erbjuda TV för dem som ingen annan riktar sig till. På det sättet får SVT hålla uppsikt på de andra aktörerna och se vad dessa erbjuder för att kunna fylla luckorna. Till skillnad från de kommersiella aktörerna har dock inte SVT för avsikt att ta marknadsandelar, det tjänar de inte på, men man vill nå ut till så många som möjligt. I och med att man har säkrade intäkter och konkurrerar på andra villkor kan SVT jobba mer långsiktigt än sina konkurrenter och på ett annat sätt erbjuda hög kvalitet och prova sig fram till ett lyckat koncept. Idag riktar sig SVT mycket till de allra yngsta och de allra äldsta eftersom de inte är särskilt intressanta för de kommersiella aktörernas reklamköpare. Hade reklamköpare riktat in sig på just dessa grupper och förbisett andra åldersgrupper hade SVT behövt skifta och rikta sig mer mot dessa grupper. Därför är SVT högst beroende av sina konkurrenters strategier även om de inte riskerar att bli utkonkurrerade, SVT håller uppsikt över sina konkurrenter inte för sin egen skull, utan för tittarnas skull.

När MTG nischade och profilerade sina kanaler reagerade även SVT och gjorde samma sak. Dock fungerade inte strategin med nischade kanaler för SVT och man satsade istället på breda

kanaler. Men man gjorde en omstrukturering av SVT1 och SVT2 för att tydligare profilera kanalerna och skilja dem från varandra.

Distributörer

SVT lyckas till stor del gå runt de distributörer som de andra aktörerna behöver för att sända de flesta av sina kanaler. Eftersom SVT:s kanaler, med undantag för HD-kanalerna, är gratis och sänds okodade i marknätet når de ut till alla som har en TV hemma, vilket också regleras i sändningstillståndet. Man behöver alltså ingen TV-leverantör vilket gör SVT helt oberoende av mellanhänder, vilket också är själva tanken. SVT ska inte vara beroende av kommersiella aktörer vilket man lyckas med när det gäller distributionen.

Leverantörer

Leverantörerna, programproducenterna, är spridda över hela Sverige tack vare 55 procents-regeln och SVT samarbetar med både små och stora, erfarna och nya producenter för att få en bra spridning och bredd på sitt material. I och med det är också utbudet på producenter gott men trots det är SVT ytterst beroende av sina leverantörer, till stor del för att de har höga krav på kvalitet och opartiskhet. Dessutom är det viktigt för SVT att man tar in nya programformat, vilket leverantörerna till stor del ska bidra till. När utländska program köps in har SVT en desto mer beroende ställning då man är en liten aktör på en liten marknad, men SVT är köpstarka och sändningstillståndet ställer höga krav på inköpt material.

6.1.2 Marknadsdrivande aktiviteter

Förändring av marknadsstruktur

Dekonstruktion

Det finns inga indikationer på att aktiviteter utförda av SVT skulle förändra marknaden genom dekonstruktion, eller eliminering av aktörer på marknaden., vilket stämmer väl överens med SVT:s allmännyttiga public service-uppdrag, då SVT inte ska ta marknadsandelar från andra aktörer. Att eliminera konkurrenter genom dekonstruerande aktiviteter skulle ge tittarna mindre valmöjligheter vilket inte är i enlighet med SVT uppdrag.

Konstruktion

Att genom sin verksamhet på marknaden istället skapa utrymme för nya aktörer skulle däremot vara helt i linje med public service-uppdraget. SVT är intresserade av nya alternativa programformat och letar efter nya idéer aktivt vilket skulle kunna skapa många nya former av aktörer på marknaden. Genom att ge oetablerade företag möjligheter öppnar SVT upp marknaden och skapar nya konstruktioner av aktörer. Genom 55 procents-regeln ger man mindre produktionsbolag på mindre orter möjligheten att på samma villkor producera SVT:s material vilket konstruerar inte bara nya arbetstillfällen och ger utrymme för nya aktörer, det eliminerar också kundbarriärer då tittarna får ett breddat utbud.

SVT har varit pådrivande i utvecklingen av play-funktioner. De var tidiga med att lansera SVT Play och andra aktörer har följt efter med ett liknande upplägg för sina play-funktioner. På det här sättet har SVT medverkat till att alla aktörerna även har fått en ny funktion; som webb-TV-leverantörer. Dessutom har den här utvecklingen integrerat in nya online-aktörer som tidigare inte funnits med på TV-marknaden. Den nya distributionskanalen har breddat marknadens gränser till att nu även innefatta webbutvecklare och webbt tekniker.

Funktionell Modifiering

Utvecklingen av webb-TV har på sätt och vis även haft en modifierande inverkan på alla aktörerna på marknaden. Efter SVT:s införande av playtjänsterna har alla andra aktörer också tvingats bli webb-TV-leverantörer och på det sättet kan man säga att SVT har bidragit till att förändra aktörernas roller. Men eftersom alla kanalbolagen har följt denna trend och integrerat den nya webb-TV-tjänsten i sitt utbud och sin produktion, så har inga roller på marknaden egentligen förändrats. Marknadspositionerna är desamma även på webben och ingen bakåt- eller framåtintegrering har skett, därför kan man argumentera för att det egentligen inte har skett något funktionell modifiering på grund av SVT:s drivande av webb-TV-utvecklingen.

Beteendeförändringar

Direkt

I enlighet med SVT offentliga uppdrag borde man undvika att skapa kundbarriärer och snarare fokusera på att eliminera existerande barriärer. SVT verkar kundbarriäreliminierande genom att erbjuda reklamfri TV, men erbjudandet har inte förändrats och alltså kan man inte anta att SVT

påverkar marknadsbeteendet genom att eliminera kundbarriärer. Däremot kan deras särställning på marknaden, som statligt finansierade, skapa barriärer för deras konkurrenter. Kommersiella kanalbolag fokuserar på att göra vinst och minskar sina kostnader medan SVT:s budget är oförändrad utan vinstkrav. Resultatet märker tittare av på den försämrade kvaliteten på TV-program som produceras och sänds med vinstmål. Detta är en väldigt fördelaktig situation för SVT, men också här har SVT inte drivit denna utveckling utan anpassat sig till hur marknaden ser ut och utgått från det. Rollerna förblir oförändrade och man kan inte urskilja någon egentlig marknadsdrivande aktivitet.

SVT agerar utifrån sändningstillståndet och i enlighet med det måste SVT anpassa sitt utbud så att det inte bara kan mottas av en begränsad del av befolkningen. Detta medför att man är pionjärer inom strategin att eliminera kundbarriärer. SVT har gjort en storsatsning för att texta även alla svenska program och på SVT Play finns också möjlighet att få programmet textade. För att inte begränsa tittarna satsar man som enda kanalgrupp på att texta svenska program, teckenspråktolkning och uppläst textremsa. Genom sändningstillståndet regleras också att SVT ska bidra till utvecklingen av svensk filmproduktion. Genom bidrag till svenska filminstitutet möjliggjordes nyproduktioner och kundbarriärer eliminerades genom att möjliggöra ett större utbud av svensk film på marknaden.

Indirekt

SVT:s nya koncept "Färre. Större. Bättre." kan skapa nya kundpreferenser. I och med mer påkostade, kvalitativa sändningar kan kunderna börja föredra dessa jämfört med de kommersiella kanalernas program som kan börja ses mera som budgetprogram. Denna strategi som går emot de kommersiella kanalbolagens vinstdrivande strategier kan också i längden och indirekt påverka till att skapa nya preferenser hos konkurrenterna. De kommersiella kanalerna kan få se en positiv långsiktig effekt i att inte dra ner på kostnaderna på bekostnad av programkvalitén och inse att en kostnadsorienterad strategi bara får positiva effekter på kort sikt, då fler tittare går över till mer kvalitativa påkostade program hos SVT.

Marknadsorientering

Där SVT hade kunnat försöka eliminera någon av de andra kanalgrupperna på marknaden genom att försöka ta en del av de andra kanalernas publik sker inte det. Istället sker den raka motsatsen.

SVT riktar, som nämnts tidigare, inte in sig på mittenmålgruppen i den så kallade hängmattan. De vill istället erbjuda TV till de som inte hittar något att titta på någon annanstans. Detta leder inte till att några konkurrenter elimineras på marknaden, utan fyller snarare ett hål som ingen annan på marknaden verkar vara särskilt intresserad av. Denna strategi går i enlighet med SVT:s uppdrag som public service, att inte verka som en konkurrerande aktör utan fylla de hål som finns på marknaden. Man ska erbjuda det som annars inte erbjuds och på så sätt ta den marknadsposition som inte är tillräckligt attraktiv eller lönsam för de kommersiella företagen. Att eliminera aktörer för att ta egna marknadsandelar skulle gå emot deras allmännyttiga uppdrag.

Baserad på ovan gjorda analys kan vi se att SVT:s strategi till stor del är marknadsdriven, man tar de externa förutsättningarna för givna och försöker inte ändra i marknadsstrukturen och beteendet. Detta kan anses vara en väntad orientering då SVT har andra mål än att ta marknadsandelar och konkurrera ut aktörer. Att vara passiva men ändå starkt marknadsdrivna går väl i linje med deras statligt finansierade uppdrag; att fylla de marknadspositioner som annars inte fylls och om man driver marknaden, så ska den drivas till konsumenternas fördel. SVT utgår till största del till från hur marknaden ser ut idag men man kan se en liten tendens till försök styra förändringar på marknaden och då är det till publikens och allmänhetens fördel.

6.2 Fallanalys: TV4-gruppen

6.2.1 Marknadsdrivna förändringar

Makronivån:

Politiska och rättsliga faktorer

TV4-gruppen påverkades, liksom de andra aktörerna, av avregleringen av monopolet. Här börjar TV4:s svenska historia. Annars finns inget politiskt inflytande, mer än att TV4-gruppen, liksom alla andra, måste följa radio- och TV-lagen.

TV4-gruppens sändningstillstånd skiljer sig markant från SVT:s omfattande tillstånd. TV4 har inga särskilda bestämmelser, tillståndet reglerar bara några få punkter. I övrigt måste de förhålla sig till samma radio- och TV-lag som alla andra aktörer. De rättsliga aspekterna har alltså ingen större påverkan på TV4.

Ekonomiska faktorer

TV4-gruppens ekonomi beror helt på deras intäkter, till skillnad från SVT. Intäkterna genereras genom försäljning av reklamtid till externa företag, kunderna. Hur betalningsvilliga dessa företag är beror på det ekonomiska läget på den svenska och även internationella marknaden och på det sättet är TV4-gruppen beroende av det ekonomiska klimatet. En lågkonjunktur leder till sämre reklamförsäljning och sämre resultat för kanalgruppen medan en högkonjunktur till att företag investerar mer i reklam. En styrka är att TV4-gruppen även får in intäkter genom försäljning av sina betal-kanaler. Detta gör dem mindre konjunktur känsliga och mindre beroende av ekonomiska fluktuationer.

Sociala och kulturella faktorer

Eftersom TV4-gruppen är en kommersiell aktör har de inte samma sociala ansvar som SVT och behöver inte bli påverkade av sociala förändringar på marknaden. Vi har inte heller sett något tecken på att sociala faktorer påverkat TV4-gruppen.

Tekniska faktorer

Digitaliseringen har påverkat alla aktörer på marknaden och även TV4-gruppen. Den största förändringen var att marknätet öppnades upp för en mängd nya aktörer och antalet kanaler kunde utökas. TV4-gruppen utökade då utbudet till fler kanaler, vilket i sin tur fick en effekt på tittarna. Vad tittarna vill se har inte påverkats, däremot hur de vill se det och hur mycket de är van vid att ha att välja på förändrades, vilket återkommer i avsnittet Kunder på Mikronivån.

Snabbare internet är också en teknisk utveckling som har haft en stor inverkan på alla aktörerna. I och med snabbare internet har webb-TV möjliggjorts och på det sättet har TV4 kunnat nå ut till målgrupper som man annars har svårt att nå. Unga som tittar lite på TV är desto mer aktiva på webben. Utvecklingen har alltså haft en mycket positiv effekt på TV4-gruppen. Idag försöker många TV-bolag komma fram till fungerande betalmodeller för webb-TV men om de inte hittar ett bra sätt att tjäna på webb-TV så kommer den utvecklingen förmodligen att avstanna, om den inte drivs vidare av SVT som inte är intresserade av betalmodeller. TV4 satsar dock på HD, som en affärsmodell med möjlighet att ta extra betalt, då man ser en ökad efterfrågan i och med bättre teknik.

TV4-gruppens samarbete med Ericsson visar också på att man vill vara i framkant med den tekniska utvecklingen och att man aktivt vill vara med och forma denna. Detta återkommer även i avsnittet Marknadsdrivande aktiviteter, Marknadsstruktur och Konstruktion.

Miljömässiga faktorer

Inga miljöaspekter nämns varken i radio- och TV-lagen eller i sändningstillståndet. Dessutom har TV4-gruppen själva inte nämnt något om miljöengagemang eller miljöfrågor på sin hemsida, varför det verkar som om miljöaspekten inte har stor påverkan på kanalgruppens verksamhet.

Mikronivån:

Kunder

TV4 måste skilja på tittare och kunder, kunderna är de som köper reklamtid och de tittare som betalar för abonnemang. Tittare som ser på fri-TV är inte kunder. I det här avsnittet behandlas både tittare och reklamköpare som kunder för att modellen saknar denna uppdelning. Reklamköpare investerar i reklamtid hos TV4 när tittarsiffrorna är höga, vilket de är när tittarna är intresserade av utbudet. Därför blir TV4:s produkt, reklamtid, mer värd om tittarna är nöjda med utbudet, varför man kan utgå ifrån att TV4 bara behöver försöka tillfredsställa tittarna, då kommer kunderna.

I och med att kunderna mest värdesätter tittarsiffror är det just de mätningarna som ligger i fokus och som det satsas på. Men man samlar även in information om sina tittare genom olika kundundersökningar, även om dessa inte anses ge alltför mycket information. I och med digitaliseringen kom en efterfrågan på fler kanaler, samtidigt med en efterfrågan på nischade kanaler. TV4-gruppen utökade då kanalutbudet och nischade och profilerade sina kanaler tydligare.

För en kommersiell aktör är en marknadsorienterad strategi nödvändig; färre tittare leder onekligen till lägre reklamintäkter och det händer snabbt. Då måste man ta till sig vad kunderna tycker. Publikombudsmannen på TV4-gruppens hemsida är ett tecken på att man värnar om sina tittare och vill ha en nära relation till dem.

Konkurrenter

Genom att ha bra koll på sina konkurrenter på båda sidorna kan TV4-gruppen svara på deras strategier. När SVT rörde sig åt det mer kommersiella hållet med mer underhållande program, svarade TV4 genom att trycka tillbaka och röra sig mer åt public service-hållet med fler nyhetssändningar. För att behålla sin särställning som kommersiell public service måste TV4 konkurrera med ett utbud som kanske inte säljer mycket reklamtid men skapar förtroende och signalerar kvalitet för att konkurrera med SVT. Med MTG konkurrerar man på ett annat sätt, inte bara om tittarna utan om reklamköparna som finansierar verksamheten. Då måste man satsa på köpstarka målgrupper och sända det som de grupperna efterfrågar. SVT pressar TV4 mot public service medan MTG tvingar TV4 att gå mot det kommersiella hållet. Mittpositionen är TV4-gruppens unika erbjudande, varför det är så viktigt för dem att ligga kvar där och konkurrera på två sidor. Skulle man bli en fullt kommersiell aktör som MTG, skulle man inte längre ha någon unik profil och få svårt att positionera sig.

MTG var först med att nischa och profilera sina kanaler tydligt. Detta visade sig inte bara vara en framgångsrik strategi ur reklamsäljarperspektiv utan även kunderna hade lättare att hitta vad de var ute efter när kanalerna fick en tydlig profil. TV4-gruppen följde snart efter och omstrukturerade sina kanaler. Istället för TV400 och TV4 Plus, som är två intetsägande beteckningar som dessutom är väldigt lika moder-kanalen TV4, bytte kanalerna namn till TV11 och Sjuan för att lättare kunna urskiljas.

Till skillnad från SVT har de kommersiella aktörerna andra konkurrenter än bara kanalgrupper som sänder TV, man konkurrerar även med andra försäljare av reklamtid och reklamplatser som till exempel press.

Distributörer

Distributörerna spelar en viktig roll för TV4-gruppens betal-kanaler medan frikanalen TV4 sänds okodad i marknätet och kräver alltså inga mellanhänder. För att få de andra kanalerna måste man alltså betala för ett abonnemang hos en TV-leverantör, varför dessa distributörer spelar en viktig roll och påverkar TV4 i allra högsta grad. Risken finns till exempel att ett negativ upplevelse av en distributör kan projiceras på en enskild kanal. Om det finns ett missnöje med TV-leverantörerna så finns risken att tittarna inte är villiga att köpa TV genom distributörerna och

man tappat kunder trots att det inte är det egna erbjudandet som man misslyckats med. TV4 har ingen kontroll över distributörernas erbjudanden och kundbehandling men det är dessa som har den egentliga kontakten med kunderna. Det är ett riskfyllt beroende då man lämnar ifrån sig kontrollen över sin egen produkt. TV4 har ändå som ägare till Canal+ en särställning eftersom dessa kanaler står för en stor del av vinsten för distributörerna. TV-leverantörerna hamnar i en beroendeställning när en kund blir väldigt viktig för dem. Distributörerna har egentligen inget val, TV4-gruppens kanaler är så stora och populära att de måste tillhandahålla dem för att kunna attrahera kunder. Dessutom finns det många distributörer av TV på marknaden och konkurrensen mellan dessa är stenhård, varför de måste kunna erbjuda alla kanalerna. Beroendeförhållanden verkar då vara omvänt, så att det är distributörerna som är mer beroende av TV4 än vad de är av sina distributörer.

Leverantörer

Bara en liten del av TV4:s program egenproduceras, resten köps in från externa producenter. När material köps in från svenska producenter så bör man ha ganska stor makt som den näst största aktören på den svenska marknaden, varför de svenska producenterna kan antas vara beroende av TV4 som kund. Hos de internationella stora producenterna har man en helt annan ställning, som en liten svensk köpare. Stora volymer köps in från dessa stora producenter, men trots detta kan inte en enskild svensk aktör vara särskilt mycket värd för dessa enorma produktionsbolag. Här är man i underläge som kund. Dessutom är man beroende av deras produkter, de största filmerna och serierna köps in härifrån, utan dessa skulle kanaler som TV4 Film, Canal+ Series och många andra kanaler inte finnas. Leverantörernas påverkande kraft är alltså stor, i och med att man är så beroende av de stora producenternas utbud.

6.2.2 Marknadsdrivande aktiviteter

Marknadsstruktur

Dekonstruktion

TV4-gruppen har reagerat på att SVT rört sig mer åt det kommersiella hållet med sitt utökade underhållningsutbud och svarat med att utöka sitt nyhetsutbud. Strategin är tydlig, man konkurrerar med SVT men man kan inte utifrån den slutsatsen påstå att TV4 försöker eliminera SVT som aktör på marknaden, men tendensen är helt klart att ta marknadsandelar från SVT.

Idag sänds bara en kanal, TV4, okodad och utan mellanhänder, men skulle denna distributionsstrategi utvidgas till andra kanaler skulle det vara en strategi som skulle leda till att mellanhänderna eliminerades från marknaden. Att gå runt mellanhänderna skulle ge TV4 många fördelar med större kontroll och en närmare relation till tittarna. Genom att sända mer via internet kan man också lyckas gå runt distributörsledet, vilket TV4 planerar att göra mer av i framtiden.

Konstruktion/Funktionell Modifiering

Genom ett nära samarbete med Ericsson släpper TV4-gruppen in en ny aktör, en leverantör av teknisk utrustning och tekniska tjänster på TV-marknaden, Ericsson går från att vara en leverantör till att vara en mer integrerad samarbetspartner. Detta skulle även kunna ses som en typ av bakåt-integrering.

Marknadsbeteende

Direkt

TV4 ligger i framkant med planering av livesändningar via internet. Erbjudandet ska fungera som direkt beteende-förändrande genom att eliminera kundbarriärer men även indirekt genom att upprätta nya kundpreferenser. Lyckas man med att ändra kundbeteende och införa ett nytt sätt att använda webb-TV är detta ett perfekt exempel på en marknadsdrivande strategi.

Indirekt

TV4-gruppen inspireras av utländska programformat och försvenska dessa, man utgår inte ifrån sin publiks preferenser och efterfrågan på huvudsakligen nyheter och naturprogram, utan letar istället efter nya erbjudanden som man tror att kunder kan vara intresserad av. Man tar fram nya programformat eller teman som tittarna själva inte kände till tidigare och ändrar på så sätt deras preferenser, om programmen visar sig vara populära. Denna marknadsdrivande strategi är även effektiv då dessa program också är ytterst varumärkesbyggande och stärker TV4 inte bara genom höga tittarsiffror, utan även genom ett starkare varumärke.

Marknadsorientering

TV4 följer all utveckling på marknaden men de är inte med och driver den i särskilt stor utsträckning, strategin är till störst del marknadsdriven även om man försöker driva på

utvecklingen i vissa fall. Det kostar mycket att vara i framkant och testa nyheter på marknaden och en strategi kan då vara att positionera sig som en snabbt efterföljande tvåa. Man sneglar på vad konkurrenterna gör och kopierar lyckade idéer samtidigt som man inte förlorar på mindre lyckade satsningar. Det kan vara en strategi som TV4 använder sig av.

6.3 Fallanalys: Modern Times Group (MTG)

6.3.1 Marknadsdrivna förändringar

Politiska och rättsliga faktorer

I och med avregleringen och monopoltidens slut förändrades den svenska marknaden och alla kanalbolagen påverkades. Tack vare avregleringen kunde nya aktörer komma in på marknaden som tidigare utgjordes av endast SVT. MTG började sända TV3 som den första kommersiella kanalen i Sverige. Sedan avregleringen har dock inget annat politiskt inflytande noterats mer än att MTG följer radio- och TV-lagen. MTG:s verksamhet regleras även av sändningstillståndet som, liksom TV4:s tillstånd, utfärdas av Myndigheten för Radio och TV. MTG har inga särskilda regleringar i sitt tillstånd och därför bedöms att de rättsliga faktorerna påverkar MTG i liten utsträckning.

Ekonomiska faktorer

Den ekonomiska delen liknar till stor del TV4:s, i och med att båda är kommersiella aktörer. MTG:s intäkter beror helt på att reklamköpare köper deras reklamtid och dessa påverkas i sin tur av det ekonomiska läget i världen. Att en viss del av intäkterna kommer från betal-kanalerna gör dem dock mindre konjunkturkänsliga.

Sociala och kulturella faktorer

MTG har liksom TV4-gruppen inget särskilt ansvar för sociala frågor, till skillnad från SVT. Vi har inte sett några tecken på att sociala förändringar eller faktorer påverkat MTG:s verksamhet.

Tekniska faktorer

Att internet hela tiden blir snabbare är en viktig teknisk utveckling som påverkat alla aktörerna. Med internet kunde man införa webb-TV vilket var en helt ny distributionskanal med nya möjligheter samtidigt som intresset för gamla distributionskanaler minskade. Satellitsänd TV har

varit MTG:s strategi för att gå runt mellanhänderna, men när fler tar emot TV via internet minskar intresset för satellit och MTG har fått anpassa sig, man fortsätter dock att erbjuda satellit-TV så länge det finns en efterfrågan. I och med förändringen har man blivit mer beroende av distributörer vilket återkommer under rubriken Distributörer på mikronivån. On-demand-tittandet är också en förändring som kommit med ett allt snabbare internet. MTG var snabba och erbjöd on-demand-tjänst tidigt i utvecklingen. Den tekniska utvecklingen som drivit upp internethastigheten har på många sätt påverkat MTG och tvingat fram nya lösningar och möjliggjort nya tjänster, på både gott och ont.

Digitaliseringen förde också med sig stora förändringar på marknaden som påverkade alla aktörerna, det viktigaste var att marknätet öppnades upp för nya aktörer. Antalet kanaler kunde utökas i och med större kapacitet, och detta vände sig tittarna vid snabbt. Idag är ett stort antal kanaler att välja mellan ett krav från tittarna på både kanalbolag och distributörer, vilket i hög grad påverkar MTG och deras utbud. När kundernas efterfrågan förändras måste MTG anpassa sig vilket återkommer i avsnittet Kunder.

Miljömässiga faktorer

Varken sändningstillståndet eller radio- och TV-lagen reglerar något miljöansvar. Det krävs alltså inte rättsligt av MTG att jobba med miljöaspekter men de nämner ett miljöengagemang på sin hemsida. Hur mycket miljöansvar de tar och hur mycket miljöaspekterna påverkar MTG framgår dock inte tydligt och därför drar vi inga slutsatser om miljöfaktorn mer än att det verkar vara en påverkande faktor.

Mikronivån:

Kunder

För att på bästa sätt erbjuda kunden det som efterfrågas har MTG bra koll på vilka program som är populära. Man köper in och sänder ofta nya säsonger av serier och program som haft höga tittarsiffror i Sverige eller nya program och serier som fått bra tittarsiffror utomlands. Tidigare popularitet eller utländsk popularitet blir ett sätt att utvärdera kundpreferenser istället för enkäter och undersökningar. På det sättet har kunder mindre att säga till om men trots det kan sluterbudandet vara bättre anpassat till kunden än om denne själv fått bestämma. MTG är en internationell aktör vilket kan vara en anledning till att man jobbar på det här sättet. Man

använder standardiserade målgrupper och köper in samma program till olika länder för att man har märkt att smaken är ungefär densamma – sändningarna får ungefär samma popularitet i alla länder. Man köper in material till flera marknader och måste rationalisera urvalsprocessen. Även om SVT och TV4-gruppen, som är aktiva enbart på den svenska (och nordiska i TV4-gruppens fall) marknaden, också köper in program på det här sättet, utifrån tidigare eller utländsk popularitet, så verkar de även jobba mer med andra metoder för att utvärdera kundernas efterfrågan. Hos MTG är den här processen mer standardiserad och rationaliserad, en anledning till det kan vara att man på ett effektivare sätt täcker fler marknader.

För att lättare sälja reklamtid till sina kunder, reklamköparna, kom man på strategin att målgruppssegmentera och ämnesnischa sina kanaler. Kunderna kan nu lätt köpa reklamtid på den kanal som vänder sig till exakt den målgrupp som kunden vill nå, unga män, fotbollsintresserade eller kvinnor. På så sätt når kunden ut till den specifika målgrupp man är intresserad av och reklamtiden blir då mer värd.

Konkurrenter

MTG håller hela tiden koll på sina konkurrenter, en av de främsta på den svenska marknaden är TV4-gruppen. För att inte konkurrera på samma villkor som TV4 gjorde man en omstrukturering på kanalerna för att tydligare profilera och nischa dem. Att kanalerna idag är tydligt målgruppsinriktade och profilerade är ett resultat av konkurrensen med TV4. Mer om det kommer under avsnittet marknadsdrivande aktiviteter och beteendeförändringar.

Distributörer

Självklart påverkar det MTG att de delvis är beroende av mellanhänderna i distributionskedjan. Men de är å andra sidan lika mycket beroende av MTG som MTG är beroende av dem, MTG:s kanaler är så populära att ingen TV-leverantör skulle klara sig utan dem. Men eftersom MTG aktivt jobbar med strategier som skulle eliminera dessa mellanhänder, kan man anta att det finns en negativ inverkan från TV-leverantörerna som man gärna skulle slippa.

Leverantörer

Branschmässor där bland annat nya programformat visas upp är ett bra forum inte bara för nya idéer utan även för en utvärdering av leverantörerna. Hur leverantörerna jobbar, deras nya

erbjudanden och förändringar på deras marknad är krafter som till högsta grad påverkar MTG. Genom dessa mässor kan MTG få en bra överblick på samtliga leverantörer på marknaden, vilka som ligger i framkant och vilka som erbjuder det mest intressanta utbudet. Eftersom MTG köper in majoriteten av sitt material är de beroende av sina leverantörer och påverkan verkar vara stor. Samtidigt är MTG en stor internationell aktör vilket stärker deras position som inköpare.

6.3.2 Marknadsdrivande aktiviteter

Marknadsstruktur

Konstruktion

Ingen aktivitet som medför nya konstruktioner av aktörer på marknaden har identifierats.

Dekonstruktion

MTG är den enda kanalgruppen på den svenska marknaden som erbjuder tillgång till sina kanaler utan mellanhänder, via parabol kan du få in inte bara alla MTG:s kanaler, utan även konkurrerande kanaler. På det sättet går man runt beroendet av distributörer. Idag minskar dock antalet kunder som vill få TV via parabol så strategin är inte längre så aktuell då fler måste vända sig till mellanhänder för att få in MTG:s kanalutbud. För att jobba vidare på strategin att gå runt mellanhänderna jobbar MTG på en plan att kunna erbjuda TV via bredband utan mellanhänder. Än så länge fungerar inte tekniken, men om MTG ligger i framkant med den utvecklingen och kommer att kunna erbjuda sina kanaler direkt via internet in i TV:n så är det en tydligt marknadsdrivande strategi som skulle driva marknaden genom att eliminera mellanhänder.

Med sin nya tjänst Viaplay ersätter MTG den fysiska videobutiken, vilket är en eliminering av aktörer på marknaden. Samtidigt är det en eliminering av kundbarriärer då kunderna lätt kan hyra film online istället för att behöva gå till en videobutik eller bara kunna se den film som går på TV. Allt är samlat på ett ställe vilket är bekvämt för kunden.

Funktionell modifiering

Ingen bakåt- eller framåtintegrering har identifierats.

Beteendeförändring

Direkt

Den utveckling av distributionen som ska kringgå mellanhänder och erbjuda TV via internet medför förutom en eliminering av aktörer även en eliminering av kundbarriärer.

MTG var även först i Sverige med att erbjuda utvalda sändningar i 3D. Tekniken har tidigare funnits utomlands och förmodligen fanns redan en efterfrågan på den svenska marknaden varför man kan argumentera för att 3D-sändningar bara var ett svar på kundernas efterfrågan och inte en marknadsdrivande aktivitet. Men eftersom uppsatsen fokuserar på den svenska marknaden så finns det anledning att klassificera MTG:s 3D-sändningar som en marknadsdrivande aktivitet. Man har erbjudit de svenska kunderna något nytt även om idén inte var egenutvecklad.

TV3 var den första kommersiella kanalen i Sverige och även den första reklamfinansierade kanalen. Politiska krafter i makroomgivningen var anledningen till avregleringen som släppte in MTG och TV3 på den svenska marknaden. Som första aktör på marknaden att erbjuda ett alternativ till public service eliminerade MTG kundbarriärer genom att bredda utbudet. Samtidigt är införandet av reklam-TV och speciellt betal-TV en marknadsdrivande strategi som medför nya kundbarriärer.

Indirekt

MTG låg i framkant med att nischas och målgruppsinrikta sina kanaler. Denna strategi var främst som en reaktion på TV4-gruppens strategi med många breda kanaler utan inriktning, nischade, snävare kanaler var en konkurrensfördel när det gällde att sälja reklamtid. Både att ämnesnischas kanalerna och att målgruppssegmentera dem ingår i strategin och båda får en liknande effekt på reklamförsäljning. TV4-gruppen och även SVT till viss del såg de positiva konsekvenserna av nischade och inriktade kanaler och följde med i trenden och idag har även TV4-gruppen tydligt profilerade kanaler. SVT däremot har gått emot den trenden på grund av att de inte kan utnyttja de positiva effekterna på reklamförsäljning.

Marknadsorientering

Med utgångspunkt i analysen kan man se att MTG har ambitioner att vara med och driva på utvecklingen på marknaden och man har också lyckats med flertalet satsningar. De tar in nya trender från andra länder och introducerar dem på den svenska tv-marknaden. De är även med och driver både marknadsbeteende och marknadsstrukturen. Den huvudsakliga strategin är därmed marknadsdrivande.

7.0 Slutdiskussion

7.1 Utveckling av modellerna

I modellen The Marketing Environment tas olika aktörer och påverkande faktorer upp på både mikro- och makronivå. Genom analyserna kan man i efterhand konstatera att det för det här specifika fallet har saknats viktiga punkter i modellen. Intresseorganisationer och myndigheter nämns inte i modellen men är viktiga påverkande faktorer för kanalbolagen, som Myndigheten för radio och TV som ger ut sändningstillstånden. Dessa faktorer diskuteras nu under rubriker Rättsliga faktorer. Samarbetspartners är en annan intressent som inte nämns i modellen, TV4-gruppen har till exempel samarbete med bland annat Ericsson vilket definitivt påverkar kanalgruppen. Detta samarbete är svårt att få in i modellen och nämns nu under rubriken Tekniska faktorer.

7.2 Slutsats

Uppsatsen ämnade besvara frågan: Är kanalgrupperna på den svenska TV-marknaden marknadsdrivande eller drivna av marknaden i sin marknadsorientering? Hypotesen var att det skulle finnas skillnader i marknadsorienteringen mellan kommersiella bolag och public service.

Genom att dela upp analysen i marknadsdrivna och marknadsdrivande delar kunde vi tydligt se hur kanalgrupperna har anpassat sig till förändringarna på marknaden i den marknadsdrivande delen och hur de driver på förändringarna på marknaden i den marknadsdrivna delen. Dessutom kunde vi urskilja på vilka punkter strategierna skiljde sig åt.

Från ovanstående analys kan det konstateras att de tre kanalbolagen SVT, TV4-gruppen och MTG alla har tydliga marknadsorienteringar och en tydlig trend kan ses från dessa marknadsorienteringar. SVT drivs av marknaden och följer således en marknadsdriven strategi. De inhämtar stora mängder information om marknaden och anpassar sig därefter. De försöker fylla de hål som marknaden har. MTG driver istället marknaden och följer således en marknadsdrivande strategi. De tar in många nya trender från andra länder och introducerar dessa på den svenska tv-marknaden. De är därmed med och driver denna marknad framåt och ändrar i

och med detta både marknadsstruktur och marknadsbeteende. Mittemellan dessa två aktörer finns TV4-gruppen som både drivs av marknaden men även driver den till en viss grad. De ser till att konstant hålla sig uppdaterade om marknaden och väljer försiktigt hur snabbt de ska haka på nya trender. Samtidigt driver de på vissa trender och är först på den svenska marknaden med dessa. När vi ser närmare på de marknadsdrivna förändringarna kan man se en skillnad i vilka externa faktorer som påverkar kanalgrupperna. Här är det tydligt att SVT har andra faktorer som påverkar dem än vad TV4-gruppen och MTG har. SVT påverkas i stor utsträckning av rättsliga regleringar i sitt sändningstillstånd, regleringar som de kommersiella bolagen inte har. Kunderna är också en faktor som starkt påverkar alla kanalgrupper, men ändå på olika sätt. SVT riktar sig till alla i hela Sverige och publiken har en särställning trots att de kanske anpassar sin verksamhet mer till sändningstillståndet än till tittarna. De kommersiella kanalerna vars kunder egentligen till största delen är reklamköparna och inte tittarna, måste fokusera på tittarsiffrorna för att sälja reklamtid. De kommersiella aktörerna har också andra konkurrenter, andra reklamplatser som till exempel press, medan SVT inte riktigt har konkurrenter på samma sätt.

Det går att se en tydlig trend där ett företag blir mer och mer marknadsdrivande ju mer kommersiella de är. SVT som är tydligt marknadsdrivna är ett public service-företag. TV4-gruppen som är både marknadsdrivna och marknadsdrivande innehar en mittposition mellan public service och rent kommersiell tv samt MTG som är marknadsdrivande är en rent kommersiell aktör.

7.3 Praktisk innebörd

I och med det faktum att denna uppsats med tre fallstudier har täckt en större del av den aktuella marknaden, de är inte bara tre stickprov på en stor marknad, medför att studien inte bara är en fingervisning av hur marknaden ser ut, utan är i princip en kartläggning av hur hela marknaden ser ut. Praktiskt så innebär det att uppsatsens slutsatser är förklarande för hela den svenska marknaden och resultaten kan användas som svar på frågor och inte bara sannolika förklaringar.

7.4 Begränsningar

Uppsatsens huvudsakliga begränsning att intervjuer bara har gjorts med en person på SVT och TV4-gruppen respektive två personer på MTG. Informationen som har framkommit i

intervjuerna kan vara vinklad eller subjektiv. För att få en mer rättvis och objektiv bild hade man behövt göra fler intervjuer både hos kanalgrupperna och hos branschorganisationer. För att kompensera den möjligtvis subjektiva informationen har så mycket av informationen som möjligt kontrollerats mot årsredovisningar, rapporter, nyhetsartiklar och MMS. Detta löser dock inte hela problematiken med till exempel utelämnad information. Att intervjuerna bara har gjorts med en respektive två personer beror på uppsatsens tids- och storleksbegränsning. Ett problem som följer med detta är även att dessa personer kanske inte har fullständig insikt i organisationens planer och strategi och informationen som lämnas blir därmed ofullständig. För att på bästa sätt komma runt problemet har intervjupersoner på höga positioner inom organisationen valts.

En annan begränsning är att intervjupersonerna kan tänkas inte vilja lämna ifrån sig känslig information om strategier och trendanalys och att den information som har lämnats inte är fullständig. Viktiga marknadsdrivande planer kan ha utelämnats, och slutsatsen har därmed blivit att dessa saknas, vilket kanske inte ger en rättvisande bild av strategin.

För att få ut så mycket information som möjligt från intervjuerna har ingående och direkta frågor ställts, vilket dock kan medföra att frågorna blir ledande och att svaret blir vinklat. Det har gjorts en avvägning mellan att få ut så mycket relevant information som möjligt på en begränsad intervjutid och att inte ställa alltför ledande frågor.

Uppsatsen har täckt ett mycket stort område trots att försök till begränsningar gjorts; bara tre fallstudier har gjorts och tidsramen har kortats ner så mycket som möjligt. Dock har analysen ändå gjorts mer på bredden än på djupet. För att få en djupare analys skulle nästa steg varit att begränsa uppsatsen till att bara analysera en av de två marknadsorienterade strategierna, antingen kanalgruppernas marknadsdrivande aktiviteter eller de marknadsdrivna förändringarna som påverkar dem. Men eftersom det inte finns mycket tidigare forskning som belyser marknaden ur samma perspektiv, ur kanalbolagens perspektiv, togs beslutet att innefatta båda strategierna i analysen. Dessutom bedömdes det som relevant och intressant att ta med båda strategierna i en jämförelse. Dock har bredden i den här uppsatsen till viss del gått före djupet i analysen och en djupare analys föreslås i avsnittet Framtida Forskning. Uppsatsens bredd är också en anledning till varför vissa punkter i analysen inte har kunnat diskuteras. Under flera rubriker har vi

konstaterat att vi inte har identifierat någon aktivitet, vilken inte behöver betyda att den inte finns, utan att uppsatsens begränsning har omöjliggjort ett intag av så mycket information som skulle krävas för att analysera alla delarna av modellerna.

7.5 Framtida forskning

Då uppsatsens analys har gått mer på bredden än på djupet är en djupare analys av de två strategierna ett förslag till framtida forskning på området. Att belysa marknaden ur kanalbolagens perspektiv istället för ur konsumenternas perspektiv är något som bara kanalbolagen gjort internt, varför det är intressant att fortsätta se på marknaden ur det perspektivet för att få en bredare förståelse. Dessutom bidrar det till en bättre förståelse för hur marknaden förändras, vad som driver på förändringarna och hur dessa påverkar kanalbolagen.

8.0 Referenser

Litteratur

Kohli, A.K., Jaworski, B.J., 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), pp. 1-18.

Jaworski, B., Kohli, A.K., Sahay, A., 2000. Market-Driven Versus Driving Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 45-54.

Narver, J.C., Slater, S.F., 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35

Ajay, K., Kohli, Bernard, J., Jaworski, Kumar, 1993. Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), pp. 465-477

Kotler, P., Armstrong, G., 2004. *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education

Muntliga källor

Aldén, Danielle, TV-mätning och rörliga bilder, MMS. [personlig intervju] 2012-03-29

Andreasson, Malte, Planeringschef, TV4-gruppen. [personlig intervju] 2012-03-23

Gourman, Anton, Investorer relations, MTG. [personlig intervju] 2012-04-25

Lorentz, Per, PR-chef, MTG. [personlig intervju] 2012-04-25

Norberg, Jocke, Tf. Strategichef, SVT. [personlig intervju] 2012-03-28

Svedberg, Pirjo, Vice VD, MMS. [personlig intervju] 2012-03-29

Publicerade källor på internet

MMS – Mediamätning i Skandinavien, 2011a. *MMS Webb-TV Rapport. Januari 2012*. [pdf]

Tillgänglig: http://www.mms.se/_dokument/rapporter/webbreporter/2012-02-08%20-%20MMS%20Webb-TV%20Rapport%20-%20Januari.pdf [2012-05-08]

MMS – Mediamätning i Skandinavien, 2011b. *MMS Webb-TV Rapport. Februari 2012*. [pdf]

Tillgänglig: http://www.mms.se/_dokument/rapporter/webbreporter/2012-03-09%20-%20MMS%20Webb-TV%20Rapport%20-%20Februari.pdf [2012-05-08]

MMS – Mediamätning i Skandinavien, 2011 c. *MMS Webb-TV Rapport. Mars 2012*. [pdf]

Tillgänglig: http://www.mms.se/_dokument/rapporter/webbreporter/2012-04-13%20-%20MMS%20Webb-TV%20Rapport%20-%20Mars.pdf [2012-05-08]

MMS - Mediamätning i Skandinavien, 2011 d. *Årsrapport 2011*. [pdf] Tillgänglig:

http://www.mms.se/_dokument/rapporter/ar/Årsrapport%202011.pdf [2012-05-04]

MMS – Mediamätning i Skandinavien, 2012 a. MMS mäter rörlig bild i Sverige. [pdf]

Tillgänglig: www.mms.se [2012-05-07]

MMS – Mediamätning i Skandinavien, 2012 b. Kanalpenetrationsundersökning. [pdf]

Tillgänglig:

http://mms.se/_dokument/rapporter/kanalpenetration/kanalpenetration%20120412.pdf [2012-05-07]

TV4-gruppen, 2011. Tittartidsandelar 2011. [pdf] Tillgänglig:

http://www.tv4.se/polopoly_fs/1.2151927.1325576033!tittartidsandelar_2011.pdf [2012-05-08].

TV4-gruppen, 2012. TV4-gruppen. [pdf] Tillgänglig:

http://www.tv4.se/polopoly_fs/1.2542619.1334058984!tv4-gruppen_sv_2012_final_lowsize.pdf
[2012-05-12]

Myndigheter för radio och TV, 2010 c. Tillstånd & registrering, TV, Marksänd tv, Kanaler i marknätet, Myndighetens beslut 2010. [pdf] Tillgänglig:
<http://www.radioochtv.se/Documents/Sändningstillstånd/Tillstånd%202010%20övrig%20marksänd%20tv.pdf?epslanguage=sv> [2012-05-07]

Myndigheten för radio och TV, 2009. Från TV till rörlig bild. [pdf] Tillgänglig:
<http://www.radioochtv.se/Documents/Publikationer/Rapporter/Rapport%20best%C3%A4ll-tv%20maj%202011.pdf> [2012-05-12]

SVT - Sveriges Television, n.d, a. Företagsfakta, Public Service, Sändningstillstånd 2010-2013. [pdf] Tillgänglig: <http://svt.se/content/1/c6/69/94/61/Tillst%E5ndSVTslutversion%202010.pdf>
[2012-05-05]

SVT - Sveriges Television, n.d, b. Företagsfakta, Public service-redovisningen 2011. [pdf]
Tillgänglig: http://svt.se/content/1/c8/01/02/61/32/SVT_PSR2011_webb.pdf [2012-05-05]

SVT - Sveriges Television, 2011. Om alla.För alla. [pdf] Tillgänglig:
http://svt.se/content/1/c8/02/59/97/05/SVT_Om_alla_For_alla_webb.pdf [2012-05-05]

Webbsidor

SVT - Sveriges Television, n.d, c. Företagsfakta, Historia, TV-historia i årtal. [online]
Tillgänglig: http://svt.se/2.60395/1.704445/tv-historia_i_artal [2012-05-05]

SVT - Sveriges Television, n.d, d. Företagsfakta, kanaler. [online] Tillgänglig:
http://svt.se/2.60299/1.699760/sa_sands_svt-kanalerna [2012-05-09]

SVT - Sveriges Television, n.d, e. Företagsfakta, public service. [online] Tillgänglig:
http://svt.se/2.60229/public_service [2012-05-09]

SVT - Sveriges Television, n.d, f. Företagsfakta, program. [online] Tillgänglig:
<http://svt.se/2.84072/program> [2012-05-09]

TV4-gruppen, 2008 a. Om TV4-gruppen, Historik. [online] Tillgänglig:
<http://www.tv4.se/1.289419/2008/04/15/historik> [2012-05-09]

TV4-gruppen, 2008 b. Om TV4-gruppen. [online] Tillgänglig:
<http://www.tv4.se/1.300095/2008/03/11/programmen> [2012-05-12]

TV4-gruppen, 2010. Om TV4-gruppen. [online] Tillgänglig:
http://www.tv4.se/2.750/tv4_gruppen/om_tv4_gruppen [2012-05-06]

TV4-gruppen, 2011. Här är TV4-gruppens nya publikombudsman. [online] Tillgänglig:
http://www.tv4.se/1.2074514/2011/03/29/har_ar_tv4_gruppens_nya_publicombudsman [2012-05-12]

Publikombudsmannen, 2011. Välkommen till TV4-gruppens publikombud, Camilla. Tillgänglig:
<http://po.tv4.se/> [2012-05-12]

MTG - Modern Times Group, n.d., a. About MTG, History of MTG. [online]
Tillgänglig: <http://www.mtg.se/en/about-mtg/history-of-mtg/> [2012-05-09]

MTG - Modern Times Group, n.d., b. *Det här är MTG TV*. [online] Tillgänglig:
<http://www.mtg.tv/se/det-har-ar-mtg-tv/> [2012-05-09]

Myndigheten för radio och TV, 2010 a. *Tv*. [online] Tillgänglig: <http://www.radioochtv.se/Om-mediabranschen/Tv/> [2012-05-10]

Myndigheten för radio och tv, 2010 b. Tillstånd och registrering, TV, Marksänd tv, Kanaler i marknätet. [online] Tillgänglig: <http://www.radioochtv.se/Tillstand-och-registrering/TV/Marksand-tv/Kanaler-i-marknatet/> [2012-05-09]

Viasat, n.d. a. *Beställ Visats utbud*. [online] Tillgänglig: <http://www.viasat.se/content/bestall-viasats-utbud> [2012-05-09].

Viasat, n.d. b. *Vår historia*. [online] Tillgänglig: <http://www.viasat.se/content/vår-historia> [2012-05-09].

Viaplay, 2012. *VIAPLAY*. [online] Tillgänglig: <http://viaplay.se/> [2012-05-10].

Artiklar online

Asp, K. 2010 a. TV4 blir allt mer kommersiellt. Göteborgs-Posten, [online] 24 juni. Tillgänglig: <http://www.gp.se/nyheter/debatt/1.397527-tv4-blir-allt-mer-kommersiellt> [2012-05-07]

Asp, K. 2010 b. Vikande tittarsiffror ett hot mot public service-tv. Dagens Nyheter, Debatt. [online] 7 juli. Tillgänglig: <http://www.dn.se/debatt/vikande-tittarsiffror-ett-hot-mot-public-service-tv> [2012-05-09]

Asp, K. 2009. Mer underhållning i SVT ökade tittandet. Dagens Nyheter, Debatt. [online] 7 juni. Tillgänglig: <http://www.dn.se/debatt/mer-underhallning-i-svt-okade-tittandet> [2012-05-09]

Boldemann, M. 2004. TV4 mot kommersiell public service. Dagens Nyheter. [online] 23 augusti. Tillgänglig: <http://www.dn.se/kultur-noje/tv4-mot-kommersiell-public-service> [2012-05-06]

Dagens Media, 2009. Ericsson tar över TV4:s sändningar. [online] Tillgänglig: <http://www.dagensmedia.se/nyheter/tv/article102373.ece> [2012-05-12]

Övriga källor

Radio- och TV-lag (2010:696)

9.0 Bilagor

Bilaga 1A.

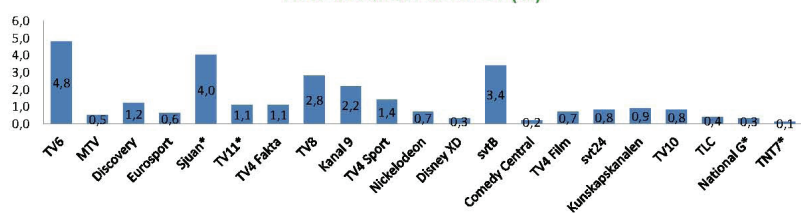
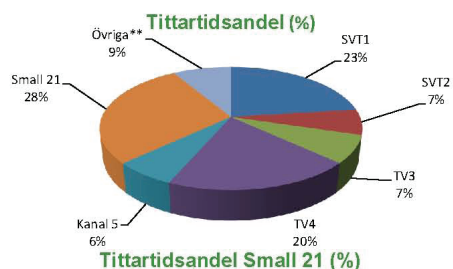
Översikt kanaler och tittartidsandel



Årsrapport 2011
20110103-20120101

Översikt av tittandet på MMS loggkanaler

	Räckvidd per dag %	Räckvidd per dag 1000-tal	Tittartid per dag i minuter	Tittartids- andel (share) %	Räckvidd per vecka %
SVT1	39	3532	37,1	22,9	64,5
SVT2	23	2037	10,9	6,7	45,8
TV3	17	1563	11,7	7,2	38,4
TV4	36	3284	31,9	19,6	63,9
Kanal 5	17	1508	10,5	6,5	37,0
TV6	13	1127	7,8	4,8	26,6
MTV	2	157	0,8	0,5	3,8
Discovery	4	376	2,0	1,2	9,2
Eurosport	2	163	1,0	0,6	4,0
Sjuan*	11	1020	6,6	4,0	27,2
TV11*	4	333	1,9	1,1	8,4
TV4 Fakta	3	261	1,8	1,1	6,7
TV8	8	711	4,6	2,8	18,3
Kanal 9	7	596	3,6	2,2	16,7
TV4 Sport	5	430	2,3	1,4	11,5
Nickelodeon	2	157	1,1	0,7	4,1
Disney XD	1	116	0,6	0,3	3,2
svtB	8	691	5,5	3,4	15,5
Comedy Central	1	74	0,3	0,2	2,0
TV4 Film	2	207	1,2	0,7	6,8
svt24	4	333	1,3	0,8	10,8
Kunskapskanalen	4	336	1,4	0,9	9,7
TV10	3	262	1,3	0,8	7,1
TLC	1	102	0,6	0,4	2,9
National G*	1	92	0,4	0,3	2,5
TNT7*	0	34	0,2	0,1	0,9
Övriga**	16,5	1488	14	8,6	31,7
Totalt	70,7	6394	162,2	100,0	89,3



*Se Kommentarer till årsrapporten (s. 4)

** Alla kanaler exklusive de 26 loggkanalerna

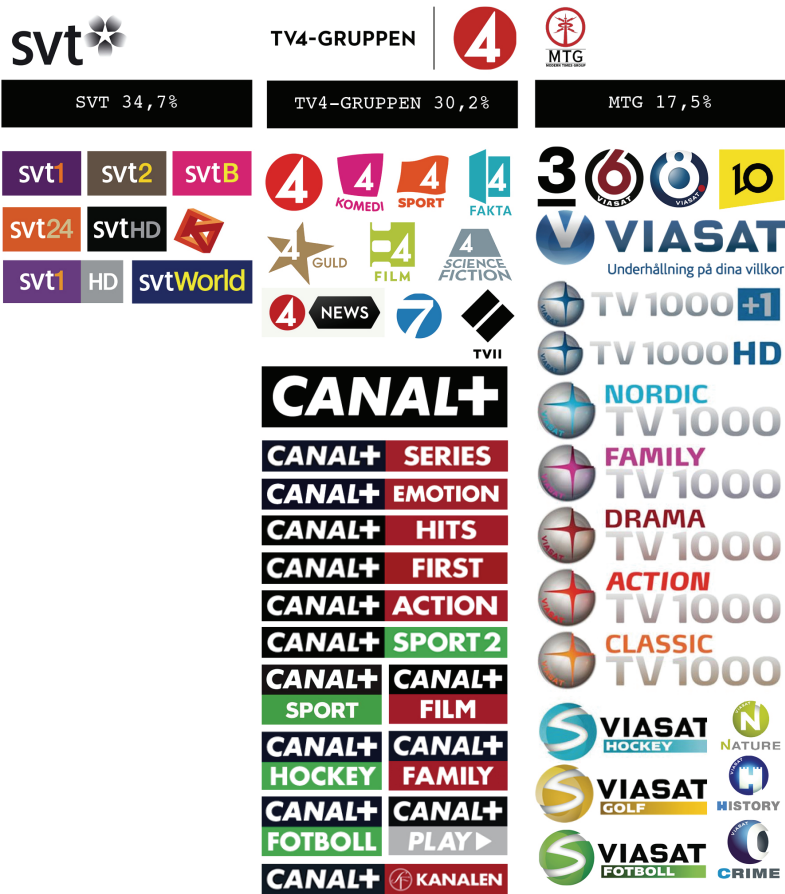
Tittande på icke loggkanaler

Hela TV-befolkningen 3-99 år

Kanal	Tittartid i minuter	Sett något minst 5 min.	Sett något minst 1 min.	Tittartids- andel 2011	Tittartids- andel 2010
		Räckvidd i %	Räckvidd i %	Share %	Share %
Animal Planet	0,6	1,1	2,2	0,4	0,6
Axess TV	0,1	0,4	1,1	0,1	0,1
BBC Entertainment	0,3	0,6	1,1	0,2	0,1
BBC Knowledge	0,3	0,4	0,7	0,2	0,1
BBC Lifestyle	0,2	0,3	0,5	0,1	0,1
BBC World News	0,1	0,2	0,6	0,1	0,0
Boomerang	0,3	0,5	0,7	0,2	0,1
CANAL+ ACTION	0,3	0,4	0,9	0,2	0,2
CANAL+ EMOTION	0,1	0,2	0,7	0,1	0,1
CANAL+ FIRST HD	0,0	0,1	0,3	0,0	0,0
CANAL+ FIRST	0,4	0,7	1,5	0,3	0,3
CANAL+ HITS	0,2	0,4	0,9	0,1	0,2
CANAL+ HITS SPORT WEEKEND	0,2	0,3	0,6	0,1	0,1
CANAL+ SERIES	0,1	0,3	0,7	0,1	0,1
CANAL+ SPORT 1	0,4	0,6	1,0	0,3	0,3
CANAL+ SPORT 2	0,1	0,1	0,3	0,0	0,1
CANAL+ SPORT HD	0,0	0,1	0,3	0,0	0,0
Cartoon Network	0,8	1,5	2,2	0,5	0,5
CNN International	0,1	0,3	1,0	0,1	0,0
Discovery HD	0,1	0,1	0,3	0,0	0,0
Discovery Science	0,1	0,3	0,6	0,1	0,1
Discovery World	0,1	0,3	0,5	0,1	0,1
Disney Channel	1,2	2,1	2,8	0,8	0,8
Disney Junior	0,6	0,9	1,3	0,4	0,4
DR1	0,1	0,3	0,8	0,1	0,1
DR2	0,2	0,2	0,3	0,1	0,0
E!	0,1	0,1	0,5	0,0	0,0
Eurosport 2	0,1	0,4	1,0	0,1	0,1
Eurosport HD	0,1	0,2	0,4	0,0	0,0
Mezzo	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0
National Geographic Wild	0,2	0,3	0,6	0,1	0,1
Nick Jr	0,1	0,1	0,2	0,1	0,0
NRK 1	0,1	0,1	0,3	0,0	0,0
SF-Kanalen	0,3	0,5	1,0	0,2	0,2
Showtime	0,1	0,2	0,7	0,1	0,1
Silver	0,1	0,2	0,8	0,0	0,0
Travel Channel	0,0	0,1	0,4	0,0	0,0
Turner Classic Movies	0,1	0,3	1,2	0,1	0,1
TV Finland (FTV)	0,2	0,2	0,5	0,1	0,1
TV1000	0,3	0,5	1,4	0,2	0,2
TV1000 Action	0,3	0,5	1,2	0,2	0,1
TV1000 Classic	0,1	0,2	0,9	0,1	0,1
TV1000 Drama	0,1	0,2	0,6	0,1	0,0
TV1000 Family	0,2	0,4	1,0	0,1	0,1
TV1000 Nordic	0,1	0,3	0,9	0,1	0,1
TV3+ (Denmark)	0,0	0,1	0,2	0,0	0,0
TV3 (Norway)	0,1	0,2	0,4	0,1	0,1
TV4 Guld	0,9	1,3	2,2	0,5	0,4
TV4 Komedi	0,3	0,9	1,8	0,2	0,2
TV4 Science Fiction	0,3	0,5	0,8	0,2	0,2
TVE	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0
VH-1 Sirius	0,1	0,3	0,9	0,1	0,1
Viasat Explorer	0,2	0,4	1,0	0,1	0,1
Viasat Fotboll	0,4	0,5	0,8	0,2	0,1
Viasat Golf	0,2	0,2	0,3	0,1	0,1
Viasat History	0,4	0,8	1,6	0,2	0,2
Viasat Hockey	0,1	0,2	0,6	0,1	0,1
Viasat Motor	0,2	0,3	0,5	0,1	0,1
Viasat Nature/Crime/Play	0,3	0,5	1,4	0,2	0,2
Viasat Sport	0,1	0,3	0,7	0,1	0,1
Zone Reality	0,1	0,2	0,3	0,1	0,1
TOTALT (samtliga kanaler)	162,1	70,7	72,3	100,0	100,0

Bilaga 1B.

Översikt TV-marknaden



Bilaga 2.

Intervjufrågor

Hur definierar ni er målgrupp och marknad och hur har dessa förändrats över tid?

Vilka är de viktigaste förändringarna på TV-marknaden?

Varför är dessa viktiga?

Hur har de påverkat er?

- Slutkunderna och deras konsumtion?
- Ökad tv-konsumtion?
- Webb-tv?
- Kunderna efterfrågar andra program?
- Nya tekniska lösningar? HD, 3D?

Hur har ni anpassat utbudet till förändringarna?

Hur tror ni att framtiden ser ut?

Vilka fortsatta förändringar av marknaden räknar ni med?

Hur följer ni utvecklingen?

Vad ser ni för trender just nu?

Hur ska ni tillfredsställa kunderna i framtiden?

Vilka nya erbjudanden jobbar ni med?

Vad har ni att erbjuda era kunder som era konkurrenter inte kan och hur har detta förändrats över tid?

Hur mycket köps in/egenproduceras och hur har detta förändrats över tid?

Hur köper ni in era program? Har dessa leverantörer förändrats över tid?

Bilaga 3.

Kohli, Bernard. Jaworski och Kumar, 1993, Markor: A Measure of Market Orientation.

Intelligence generation

1. In this organization, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.
2. In this organization, we do a lot of in-house market research.
3. We are slow to detect changes in our customers' product references.
4. We survey end users at least once a year to assess the quality of our products and services.
5. We are slow to detect fundamental shifts in our industry (eg. competition, technology, regulation).
6. We periodically review the likely effect of changes in our business environment (eg. regulation) on customers.

Intelligence dissemination

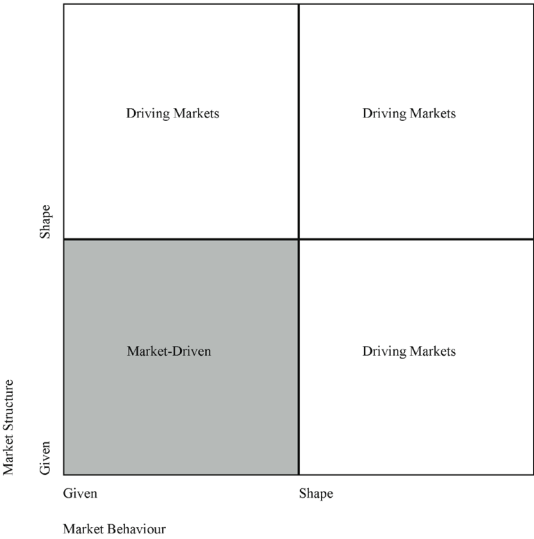
7. We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.
8. Marketing personnel in our organization spend time discussing customers' future needs with other functional departments.
9. When something important happens to a major customer of market, the whole department or organization knows about it within a short period.
10. Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this organization on a regular basis.
11. When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments.

Responsiveness

12. It takes us forever to decide how to respond to our competitor's price changes.
13. For one reason or another we tend to ignore changes in our customer's product or service needs.
14. We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.
15. Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.
16. If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
17. The activities of the different departments in this business are well coordinated.
18. Customer complaints fall on deaf ears in this organization.
19. Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion.
20. When we find that customers would like us to modify a product or service, the departments involved make concerted efforts to do so.

Bilaga 4.

Jaworski, Kohli, and Sahay, 2000, Market-Driven Versus Driving Markets.

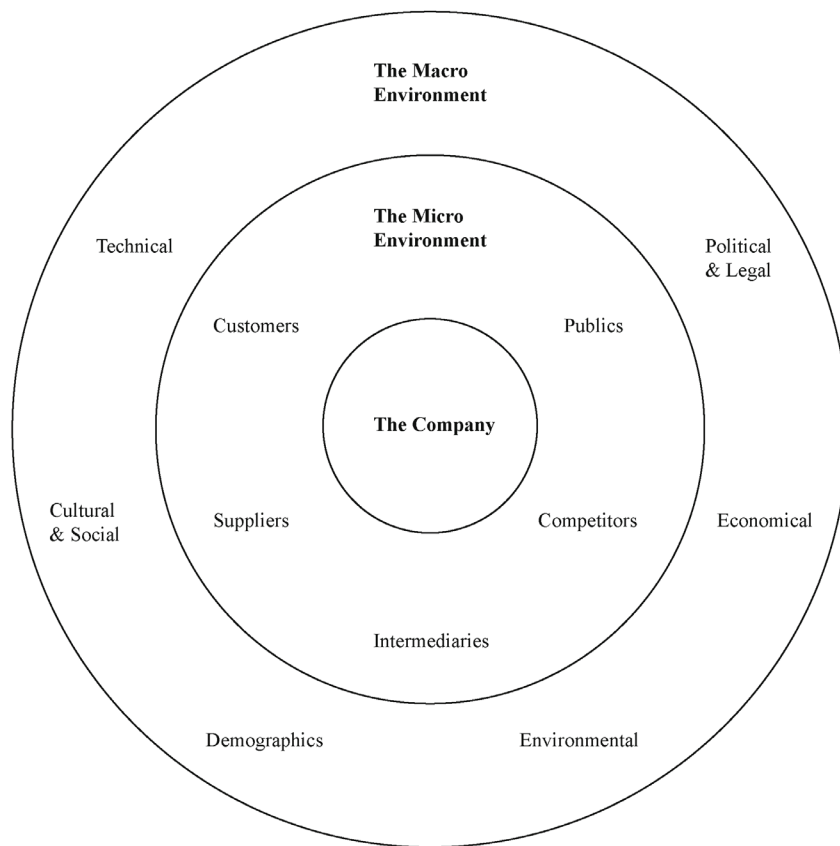


Driving Markets		Market Driven
-----------------	--	---------------

Shape Market Structure	Shape Market Behaviour	
1. Deconstruction 2. Construction 3. Functional modification	Directly	Indirectly
	1. Build customer constraints 2. Remove customer constraints 3. Build competitor constraints 4. Remove competitor constraints	1.Create new customer preferences 2. Remove existing customer preferences 3. Create new competitor preferences

Bilaga 5.

Kotler, Armstrong, 2004. The Marketing Environment.



Bilaga 6.

SVT:s tittartid i olika åldersgrupper.

