

CHALMERS



Innovation i den svenska TV-branschen

Innovation within the Swedish TV industry

Kandidatarbete i Industriell ekonomi

ANNA ABRAHAMSSON

MAJA ANDERSSON

OSKAR ANDERSSON

PONTUS LUNDBLADH

EMMA PAJU

MALIN VELANDER

Institutionen för Teknikens ekonomi och organisation

Avdelningen för Teknik och Samhälle

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2016

Kandidatarbete TEKX04-16-23

Förord

Denna kandidatuppsats skrevs under vårterminen 2016 på avdelningen Teknik och samhälle vid institutionen Teknikens ekonomi och organisation, Chalmers Tekniska Högskola.

Uppsatsen är det avslutande momentet för att som teknolog tilldelas en kandidatexamen vid civilingenjörsprogrammet Industriell ekonomi på Chalmers Tekniska Högskola.

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår handledare Sven Lindmark för den kunskap, vägledning och det engagemang han har bidragit med under arbetets gång.

Ett stort tack riktas även till Susanna Jacobsson från TV4, Johan Wahlberg från SVT, Niklas Vargö från Baluba samt person Alpha från företag Beta som har låtit sig intervjuas och bidragit med kunskap och på så vis gjort denna studie möjlig.

Vidare vill vi tacka Martin Svensson från Media Arena för den kunskap han har tillfört kring marknaden och framtida TV-konsumtion.

Chalmers Tekniska Högskola

Göteborg, Sverige

19 maj 2016



Anna Abrahamsson



Maja Andersson



Oskar Andersson



Pontus Lundblad



Emma Paju



Malin Velandér

Sammanfattning

TV-branschen genomgår stora förändringar i samband med digitaliseringen. De traditionella programbolagen utmanas av nya, digitala aktörer. Utvecklingen möjliggörs av innovationer, som blivit en allt större drivkraft för företags ekonomiska tillväxt och förmåga att konkurrera. Innovationer inom TV-branschen är ett relativt outforskat område eftersom innehållsskapande aktiviteter traditionellt inte räknats som innovationsaktiviteter. Det finns också indikationer på att TV-branschen inte är särskilt innovativ och att det är tekniska innovationer utifrån som tvingar branschen till att genomgå förändringar.

Syftet med studien är att öka förståelsen för innovationer och begreppets betydelse inom TV-branschen. Detta inbegriper innebörden av en medieinnovation, hur aktörer inom den traditionella TV-branschen ser på innovation och vad som påverkar aktörers innovationsförmåga. Uppsatsen behandlar även social hållbar utveckling genom att undersöka aktörers sociala ansvar och om detta kan kopplas till innovation. Förhoppningsvis ska studien kunna hjälpa företag att bredda sina vyer kring innovation samt bistå forskningen genom att skapa underlag för ett tämligen outforskat område.

En kvalitativ, abduktiv studie genomfördes. Studien varvade insamling av primär- och sekundärdata genom en litteraturstudie och semi-strukturerade intervjuer på fyra företag inom TV-branschen. Litteraturstudien utgjorde underlag till ett teoretiskt ramverk och empiriskt material. I empirin ingår även resultatet från intervjuerna. I uppsatsens analysdel jämförs teori och empiri för att dra slutsatser kring arbetets frågeställningar.

Det teoretiska ramverket beskriver i stora drag innovationsbegreppet, incitament och risker med innovationer. Det introduceras även typologier av medieinnovationer och innehållsinnovationer. Avsikten med det teoretiska ramverket är att ge tillräcklig teoretisk bakgrund för att i kombination med empiri kunna besvara arbetets frågeställningar.

Utifrån den genomförda analysen anses problematiken ligga i förståelsen och definitionen av begreppet innovation. Den traditionella synen på innovation uppmärksammar sällan innovationer inom mediebranschen. Detta speglas i intervjuobjektens syn på medieinnovationer, där de mest uppmärksammade innovationerna blir de tekniska, vilka ofta tillskrivs andra branscher. Den traditionella distributionskedjan utsätts för externa förändringstryck, istället för en utpräglad TV-bransch konkurrerar aktörer nu inom rörlig bild. Digitaliseringen har stor inverkan på TV-branschens aktörers drivkraft till att innovera. Innovationshindren skiljer sig något beroende på aktör, främst på grund av skillnader i intäktsstruktur mellan public service-bolag och kommersiella aktörer.

Abstract

Due to digitalization, the TV-industry is currently experiencing large structural changes. The traditional broadcasting companies face challenges from new, digital players. This development stems from innovation. Innovation within the TV-industry is relatively unexplored due to traditional views excluding content-making activities from activities considered innovative. Indications that the TV-industry is not particularly innovative also exist, often external, technical innovations force changes within the industry.

The purpose of this thesis is to develop a larger understanding of innovations within the TV industry. This includes what makes up a media innovation, how players within the traditional TV industry view innovation and what affects said players' ability to innovate. The thesis also discusses sustainable development, mainly the link between innovation and social sustainability. Hopefully, the thesis will help firms widening their views regarding innovation as well as assisting research by establishing foundations for a somewhat unexplored field.

This thesis is of an abductive, qualitative nature. The data used for this thesis can be divided into data primary and secondary character. Semi-structured interviews with four firms in the TV-industry serve as primary data whilst the literature study serves as secondary data. The literature study constituted a foundation for a theoretical framework as well as some of the empirical material. Results from the interviews are also included in the empirical part of this thesis. Theory and empirics are compared in the thesis' analysis in order to draw relevant conclusions.

The theoretical framework serves to accurately describe the concept of innovation associated with incentives and risks. Also, typologies of media and content innovations are introduced. The purpose of the theoretical framework is to give an adequate theoretical background to combine with empirics.

The thesis' analysis implies that defining and understanding innovation within the TV industry is problematic. Traditionally speaking, innovation research rarely considers innovation within the media industry. This is evident from the interviews, where the interviewees mostly address technical innovation, which is often accredited to other industries. An external force of change is currently being exerted on the conventional supply chain, players within TV industry find their competition being anyone working with moving content. Digitalization has a big impact on the TV industry's players' incentives to innovate. What hinders innovative work is somewhat ambiguous depending on the company, mostly due to differences in revenue models between public service companies and commercial businesses.

Ordlista

Affärsmodell - En affärsmodell två element: värdepropositionen och verksamhetsmodellen. Dessa två element kan delas upp i tre underliggande beståndsdelar vardera. Målgrupp, erbjudande och intäktsströmmar ingår i det första elementet, medan distributionskedja, kostnadsstruktur och organisation ingår i det andra (Lindgardt et al., 2009).

Andraskärmsapplikation - En andraskärm avser en skärm på en mobil enhet, exempelvis en surfplatta. En app på denna enhet som syftar till att förhöja upplevelsen av TV-tittande är en andraskärmsapplikation.

Broadcasting - Utförandet av att sända rörligt innehåll.

Digitalisering - Samhällsutvecklingen där objekt representeras digitalt istället för fysiskt.

Distributionskedja - En linjär följd av alla aktörer involverade i att realisera en produkt eller tjänst till slutkund.

Hygienfaktor - En basal funktion, orderkvalificerare

Incitament - En faktor som motiverar innovation.

Kreativ process - En skapandeprocess inom medie- och innehållsbranschen där aktörers idéer och fritt tänkande resulterar i nya koncept till program.

Linjär-TV - Den traditionella typen av TV där program schemaläggs i en tablå för tidsbestämd sändning.

Pilotavsnitt - Ett introducerande avsnitt för ett TV-program eller serie. Syftet är att utvärdera värdet av ett nytt koncept.

Programbolag - Programbolag köper program från innehållsleverantörer och skapar en produkt genom att paketera dessa i olika kanaler, även kallade TV-bolag.

Rörlig bild - En serie av bilder visade i snabb följd på en skärm. Medier som bygger på rörlig bild är bland annat film, TV, video och spel.

Salespitch - En process där ett produktionsbolag försöker övertyga ett programbolag att köpa in en programidé.

Streamingtjänst - En tjänst för att konsumera rörligt innehåll. Data överförs kontinuerligt från leverantören till tittaren, oftast via internet.

Verkshöjd - Den nivå av konstnärlighet och originalitet som krävs för att ett litterärt eller konstnärligt verk skall vara upphovsrättsligt skyddat.

VoD - Video on Demand. En tjänst som innebär att filmer eller TV-program distribueras via någon nätverksform och konsumeras i det ögonblick tittaren vill se. Kallas även beställ-TV.

VR - Virtual reality, eller virtuell verklighet, är en teknik som grundar sig i att ett flertal kameror filmar omgivningen i 360 grader. Detta gör att allt som händer runt inspelningsplatsen kan fångas upp. Tittarupplevelsen blir därför närmast en simulering av verkligheten.

Värdekedja - Kedjan av värdeskapande inom ett företag

Innehållsförteckning

Förord	i
Sammanfattning	ii
Abstract	iii
Ordlista	iv
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.3 Frågeställning	2
1.4 Avgränsningar	3
2 Metod	4
2.1 Arbetsprocessen	4
2.2 Forskningsansats	5
2.3 Litteraturstudie	5
2.4 Intervjuer	6
2.4.1 Intervjuobjekt	6
2.4.2 Utformning av intervjuer	7
2.4.3 Genomförande av intervjuer	8
2.5 Bearbetning och analys av insamlad data	8
2.6 Källkritik	9
2.7 Diskussion av metod	10
3 Teoretiskt ramverk	11
3.1 Innovationsbegreppet	11
3.2 Innovationer inom MIB	13
3.3 Typologi medieinnovation	13
3.3.1 Typologi medieinnehållsinnovation	14
3.4 Drivkrafter och hinder för innovationsaktiviteter	15
3.4.1 Drivkrafter	15
3.4.2 Hinder och risker	16
3.4.3 Hållbar utveckling och innovation	17
3.5 Sammanställning av teoretiskt ramverk	18
4 Empiri	19
4.1 Distributionskedjan	19
4.1.1 Produktionsbolag	19
4.1.2 Programbolag	20
4.1.3 Distributör	22
4.1.4 Konsument	22
4.1.5 Teknikleverantör	22
4.2 Externa aktörer	23
4.2.1 Streamingtjänster	23
4.2.2 Kvällstidningar	23
4.2.3 Youtube	23
4.3 TV-branschens utveckling	24
4.3.1 Utveckling av innehåll	24
4.3.2 Utveckling av teknik	25
4.4 Mediebranschens politiska begränsningar	26
4.5 Intervjuresultat	27
4.5.1 Aktörernas syn på innovationsbegreppet och innovationsaktiviteter	27
4.5.2 Aktörernas exempel på innovationer	28
4.5.3 Aktörernas syn på konkurrens, framtiden och anpassning till digitaliseringen	30

4.5.4 Distributionskedjan och aktörernas roller	33
4.5.5 Aktörernas syn på drivkrafter för att innovera	36
4.5.6 Aktörernas syn på risker och hinder med att innovera	37
4.5.7 Aktörernas tankar kring social hållbarhet	40
5 Analys	42
5.1 <i>Beskrivning och analys av innovation inom TV-branschen</i>	42
5.1.1 Innovationsbegreppet och innovationsarbete	42
5.1.2 Exempel på innovationer i TV-branschen	43
5.2 <i>Hur distributionskedjan ser ut och hur aktörerna hanterar utmaningar och förändringar i branschen</i>	44
5.3 <i>TV-branschens innovationsförmåga</i>	46
5.3.1 Drivkrafter	46
5.3.2 Hinder och risker	47
5.4 <i>Programbolagens ansvar att främja social hållbar utveckling</i>	48
6 Diskussion	50
6.1 <i>Den valda typologins validitet</i>	50
6.2 <i>Vem innoverar och med vad?</i>	50
6.3 <i>Finns det anledning att se på kreativa processer som inkrementella innovationsaktiviteter?</i>	52
6.4 <i>En studie i misslyckande: diskussion av skillnader mellan företag Betas två appar</i>	52
6.5 <i>Spekulationer kring TV-branschens framtid</i>	53
6.6 <i>Hur skiljer sig teori från resultatet angående incitament för innovation?</i>	54
6.7 <i>Programbolags olika förutsättningar för innovationsaktiviteter</i>	54
6.8 <i>Innovation – hantering av hinder</i>	55
6.9 <i>Förslag på vidare forskning</i>	56
7 Slutsats	58
Referenser	60
Bilaga 1	66
Programbolag	66
Produktionsbolag	67
Bilaga 2	69

1 Inledning

I detta avsnitt presenteras bakgrund, syfte, frågeställning och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Media- och innehållsbranschen (hädanefter MIB) inkluderar industrier som utvecklar, producerar och distribuerar TV, film, datorspel, radio, tidningar, böcker, musik et cetera (Leurdijk et al., 2012). Under senare år har MIB vuxit sig allt större och fått ökad ekonomisk betydelse för samhället. Branschen har även en viktig social roll då medie- och yttrandefrihet är avgörande för den demokratiska utvecklingen i ett land (Medieutredningen, 2015). Med en välfungerande MIB kan stora mängder samhällsnyttig information och nyheter distribueras till medborgarna. Mycket information distribueras genom *broadcasting*, exempelvis TV. Denna studie avgränsas till den svenska TV-branschen för att möjliggöra en djupare och mer intressant analys.

TV-branschen genomgår stora omvälvningar då nya marknader med nya aktörer skapas till följd av digitaliseringen av samhället. Branschen har genomgått stora förändringar sedan TV-apparaten introducerades, exempelvis i samband med tekniska innovationer såsom färg-TV samt framväxten av streamingtjänster på internet (Keeley et al., 2013). Utvecklingen kan härledas till innovationer, som blivit en allt större drivkraft för företags ekonomiska tillväxt och förmåga att konkurrera. För att företag på lång sikt ska kunna verka i ett allt mer konkurrensorienterat marknadsklimat krävs kontinuerlig utveckling och uppdatering av produkter och tjänster. Marknadens efterfråga utgör ett incitament för att innovera och påverkar därmed utvecklingen av nya produkter (OECD, 2005). Teknisk utveckling är en förutsättning för framtida efterfrågan och en drivkraft till ökad ekonomisk tillväxt (Löf H, 2008).

Traditionella definitioner av innovation har fokus på teknik (Francis & Bessant, 2013). Innovation inom MIB kan vara teknisk men branschen är dessutom en del av den kulturella och kreativa näringen (Dogruel, 2014). Medieinnovationer är ett relativt outrett område i forskningssammanhang. Bristen på kunskap i kombination med att innovationer inom MIB är flerdimensionella gör begreppet medieinnovation svårdefinierat. Innovationsbegreppet och förslag på klassificeringar av medieinnovationer kommer därför att undersökas närmare i uppsatsen.

I undersökningar av bland annat Forbes (Forbes, 2015) och PWC (Jaruzelski, Schwartz & Staack, 2015) över de mest innovativa företagen är avsaknaden av mediebolag tydlig. Det finns olika hypoteser om vad det beror på, bland annat att MIB är en mindre innovativ bransch (Bleyen et al., 2014). En annan anledning kan vara att innovationer inom branschen hamnar utanför statistiken på grund av att medieinnovationer inte passar in i den traditionella mallen

för process- och produktinnovationer. En tredje möjlighet är att innovationer som påverkar MIB sker i andra branscher, som till exempel i informations- och kommunikationsteknikbranschen. Det finns också en möjlighet att många innovationer inom MIB är av inkrementell karaktär och inte uppmärksammas på samma sätt som radikala innovationer (Barker, Shedd & Lee, 2014). Således existerar osäkerheter kring TV-branschens innovationsförmåga, vilket gör ämnet intressant.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att öka förståelsen för innovationer och begreppets betydelse inom TV-branschen. Detta innebär innebörden av en medieinnovation, hur aktörer inom den traditionella TV-branschen ser på innovation och vad som påverkar aktörers innovationsförmåga. Uppsatsen behandlar också social hållbar utveckling, främst i form av kopplingen mellan innovation och social hållbarhet. Förhoppningsvis ska studien kunna hjälpa företag att bredda sina vyer kring innovation samt bistå forskningen genom att skapa underlag för ett tämligen utforskat område.

1.3 Frågeställning

Medieinnovation är svårt att definiera och kan uttryckas på flera olika sätt vilket skapar intresse att undersöka hur företag inom TV-branschen själva tolkar begreppet. Detta kräver en slags typologi av innovationer inom media vilket leder fram till uppsatsens första frågeställning:

- 1) *Hur kan innovation inom TV-branschen beskrivas och analyseras?*
 - a) Hur beskrivs innovation och i synnerhet medieinnovation utifrån ett teoretiskt perspektiv?
 - b) Hur tolkar aktörer inom den svenska TV-branschen begreppet innovation och hur skiljer sig denna tolkning från teori om innovation?

Att kartlägga TV-branschen är av intresse för att få klarhet i hur distributionskedjan ser ut. I samband med den pågående digitala förändringen är det även relevant att undersöka hur branschens aktörer hanterar pågående förändringar, vilket leder till uppsatsens andra frågeställning:

- 2) *Hur hanterar aktörerna utmaningar och förändringar inom TV-branschen?*
 - a) Hur ser distributionskedjan ut?

För att få förståelse kring innovationers inverkan på TV-branschen är det relevant att undersöka vilka faktorer som driver och hämmar det innovativa arbetet, vilket leder till uppsatsens tredje frågeställning:

- 3) *Vad påverkar TV-branschens innovationsförmåga?*
- a) Vilka faktorer driver innovativt arbete?
 - b) Vilka faktorer hämmar innovativt arbete?

Mediebranschen har en central roll i demokrati och yttrandefrihet. Det är därför intressant att undersöka och analysera hållbar utveckling med fokus på ett socialt perspektiv, vilket leder till uppsatsens fjärde och sista frågeställning:

- 4) *Vilket ansvar har aktörerna för att främja social hållbarhet?*

1.4 Avgränsningar

MIB är en global bransch med ett brett spektrum av aktörer inom flertalet förgreningar såsom radio, TV och tidningar. Arbetet avgränsas till den svenska TV-branschen, betraktat från aktörer inom den traditionella distributionskedjan för TV. Avgränsningen till TV-branschen valdes för att kunna göra en mer utförlig och djupare analys och det gör dessutom arbetet mer relevant för de intervjuade aktörerna.

Flera anledningar ligger till grund för den nationella avgränsningen. En sådan avgränsning gör det enklare att ta kontakt med relevanta aktörer för att erhålla kvalitativ data. En analys på internationell nivå hade även medfört ytterligare parametrar i form av olikheter i politiskt läge, samhällsstruktur och kultur. Dessa parametrar medför högre komplexitet och försvårar slutsatser kring frågeställningarna.

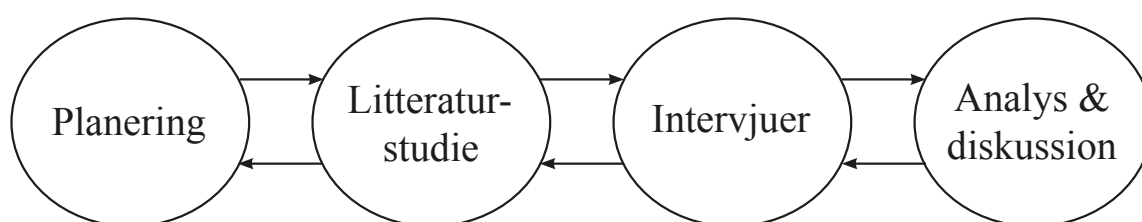
Denna studie inkluderar även hållbar utveckling, där en avgränsning till social hållbarhet görs. Denna hållbarhetsaspekt anses vara relevant för TV-branschen på grund av det samhällsansvar aktörer har.

2 Metod

Följande avsnitt behandlar studiens arbetsprocess, forskningsansats, datainsamling samt hur data har behandlats och analyserats. Slutligen diskuteras validiteten och tillförlitligheten av valda källor samt valet av metod.

2.1 Arbetsprocessen

Studiens arbetsprocess delas in i fyra faser. Arbetsprocessen var iterativ, det vill säga att faserna återupprepades för att stegvis förbättra slutprodukten.



Figur 1. Schematisk figur över den iterativa arbetsprocessen

Planeringsfasen inleddes med ett möte med handledaren där bakgrunden till kandidatarbetet diskuterades tillsammans med allmän information om arbetsprocessen. Handledaren gav förslag på inledande litteratur vars syfte var att ge en översikt av branschen samt en uppfattning om hur arbetet skulle kunna fortskrida. Litteraturen delades upp mellan gruppmedlemmarna som därefter ansvarade för att sammanfatta relevant information. Därefter framtogs en preliminär planering för arbetsprocessen samt syfte och frågeställningar, som senare sammanställdes och presenterades i en planeringsrapport.

Den andra fasen karakteriserades av en litteraturstudie. Studien utgjorde grunden till ett teoretiskt ramverk och till viss del empirisk information. Litteraturstudien delades upp mellan gruppmedlemmarna baserat på område och rubrik, som i sin tur togs fram med utgångspunkt i uppsatsen syfte. Allt eftersom litteraturstudien fortgick förändrades arbetets inriktningar. Den andra fasen innehöll även förberedelser inför intervjuer med framtagning av intervjumall och val av företag. I denna fas kontaktades potentiella och relevanta intervjuobjekt.

Tredje fasen utgjordes av datainsamling bestående av intervjuer och besök på mediedagarna. Genom intervjuer med aktörer på marknaden erhöles perspektiv som var av betydelse för arbetets inriktning. Erhållna data sammanställdes och det teoretiska ramverket utökades och korrigerades. Intervjuerna spelades in och transkriberades för att sedan bearbetas. Den renskrivna texten utgjorde intervjumaterialet i den empiriska delen av arbetet. Informationen validerades genom att den renskrivna texten skickades till intervjuobjektet för godkännande, så kallad respondentvalidering.

Den fjärde och sista fasen innefattade analys och diskussion av det erhållna materialet. I gruppen diskuterades upplägg och innehåll för att olika synvinklar skulle beaktas. I analysen

jämfördes aktörernas svar dels med varandra och dels med teorin för att få en helhetsbild av ämnet som behandlades i uppsatsen. Resultaten från analysen diskuterades sedan i uppsatsens diskussionsavsnitt. Innehållet från analysen och diskussionen sammanställdes i uppsatsens slutsatser. I den sista fasen ingick även korrekturläsning och små justeringar i struktur samt innehåll, ibland efter konsultation med handledare. Uppsatsen skickades till intresserade intervjuobjekt.

2.2 Forskningsansats

Arbetet inleddes med en litteraturstudie ämnad att ge grundläggande förståelse för ämnet. Denna studie är explorativ på grund av dess undersökande karaktär (Patel & Davidsson, 2003).

Genom att kombinera litteraturstudie med data från intervjuer blir forskningsansatsen abduktiv (Wallén, 1996). En abduktiv forskningsansats är en kombination av deduktiva och induktiva metoder. Deduktion utgår från en referensram, exempelvis en teori, och utifrån denna tas hypoteser fram vilka testas mot verkligheten (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Den deduktiva ansatsen anammades vid skapandet av intervjumallen där befintlig litteratur användes som grund för att formulera relevanta frågor. De empiriska resultaten återkopplades sedan mot det teoretiska ramverket för jämförelse. Induktion utgår istället från verkligheten och sammanställs som ett teoretiskt ramverk. Inriktningen på studien förändrades under arbetets gång allt eftersom ny information uppkom, både från litteratur och intervjuer, något som är typiskt vid abduktion.

En kvalitativ forskningsstrategi valdes. Det är en subjektiv strategi som avser att genom mjuk data, exempelvis i form av ord, förstå och utreda verkligheten (Grix, 2004). Kvalitativa studier ämnar finna karakteristiska drag mellan information från flera olika källor och ger djupgående resultat i en specifik kontext (Olsson & Sörensen, 2011).

2.3 Litteraturstudie

Primär- och sekundärdata samlades in genom en litteraturstudie. Studien utgjorde grunden till det teoretiska ramverket och till viss del det empiriska materialet. Det teoretiska ramverket syftade till att skapa kunskap kring relevanta begrepp och teorier. Det empiriska materialet behandlade grundläggande kunskap inom det undersökta området och gav förståelse för branschens aktörer och utveckling.

Litteraturstudien gav kunskap som applicerades vid utformning av intervjumallen. Genom att sammanställa intervjumallar utifrån relevant teori matchade informationen från intervjuerna uppsatsens syfte. Detta gav i sin tur bättre underlag för relevanta analyser och slutsatser eftersom teori och empiri hade samma ramverk.

Litteraturen som behandlades i uppsatsen valdes framförallt ut efter rekommendation från handledare och utifrån tidigare, liknande studier. Empiridelen kompletterades med information från aktörernas hemsidor.

2.4 Intervjuer

Primärdata samlades in genom intervjuer och besök på mediedagarna (MEG) i Göteborg. MEG användes som en inspirationskälla till studiens frågeställningar. Intervjuerna syftade till att ta del av aktörernas erfarenhet och genomföra en insamling av djup och kvalitativ information. Intervjuerna gav ett nytt perspektiv på det område som undersöktes och frågeställningar uppstod i efterhand. Det finns dock risk för att resultatet inte är tillförlitligt när en studie byggs på data från intervjuer. Feltolkning av frågor och feltydning av svar var felkällor som togs i beaktning. Det finns även en risk för intervju-effekten vilken innebär att data baserad på visuella och verbala betraktelser ibland kan skilja sig från verkligheten (Denscombe, 2009). För att minimera riskerna spelades intervjuerna in och tydlighet eftersträvades i formulering av frågor. Den intervjuade gav sin tolkning av verkligheten vilken kritiskt granskades genom jämförelse mot litteratur på området.

2.4.1 Intervjuobjekt

Eftersom uppsatsen innefattar djupstudier begränsades antalet deltagande företag. Ett strategiskt urval, det vill säga att täcka in hela ämnesområdet genom att intervjua aktörer från de olika delarna av kedjan, hade varit optimalt för studien. Valet av intervjuobjekt styrdes till viss mån av tillgänglighet, vilket ofta är fallet (Denscombe, 2009). Därmed begränsades intervjustudien till tre programbolag och ett produktionsbolag. SVT, TV4-Gruppen och företag Beta kontaktades eftersom de har liknande roller i distributionskedjan. Som produktionsbolag kontaktades Baluba. Den begränsade mängden intervjuresultat möjliggjorde att företagens information dels kunde behandlas separat och dels kunde jämföras men ändå vara hanterbar. En nackdel med att endast inkludera fyra företag är att de slutsatser som presenteras inte är generaliserbara för branschen.

Intervjustudien bygger på fyra intervjuer. I tabellerna nedan presenteras intervjuobjekten från respektive företag. Dessa valdes eftersom deras yrkesroller och kunskap förmodades bidra med relevant information till arbetets inriktning.

Tabell 1. Samlad information om intervjuobjekt – Baluba

Intervju Baluba				
Datum	Intervjuobjekt	Titel	Ansvarsområde	Val av intervjuobjekt
2016-04-15	Johan Wahlberg	Distributionsstrateg	Wahlberg arbetar med distributionsfrågor på längre sikt, arbetet rör främst internet men även traditionell TV. Wahlberg arbetar även som beställare på tjänsten SVT play, arbetet handlar då om hur tjänsten ska kännas, upplevas samt vilka funktioner som ska finnas med mera.	Branschens utveckling går mot nya sätt att distribuera innehåll och Wahlbergs kunskap ansågs bringa klarhet i hur aktörerna resonerar kring detta.

Tabell 2. Samlad information om intervjuobjekt - SVT

Intervju SVT				
Datum	Intervjuobjekt	Titel	Ansvarsområde	Val av intervjuobjekt
2016-03-31	Niklas Vargö	Utvecklingsansvarig	Kortfattat ansvarar Vargö för försäljning av nya Tv-program. Det kan handla om att hitta på egna program, köpa in utländska format eller sälja sådant som redan finns inom produktionsgruppen.	Som utvecklingschef på Baluba ansågs Vargö ha goda insikter i bolagets innovativa förmåga, specifikt utvecklandet av nya program.

Tabell 3. Samlad information om intervjuobjekt - TV4

Intervju TV4				
Datum	Intervjuobjekt	Titel	Arbetsuppgifter	Val av intervjuobjekt
2016-04-15	Susanna Jacobsson	Produktionschef på programavdelningen	Jacobsson arbetar med bland annat beställning av Tv-program, personalfrågor samt strategiska frågor.	Som produktionschef på TV4 ansågs Jacobsson ha insikt i den innovativa processen kring produktionen av nya program och koncept.

Tabell 4. Samlad information om intervjuobjekt – företag Beta

Intervju företag Beta				
Datum	Intervjuobjekt	Titel	Arbetsuppgifter	Val av intervjuobjekt
2016-04-20	Person Alpha			Intervjuobjektet ansågs ha god insikt i ämnet och kunde därmed bidra med relevant information till rapportens undersökning.

2.4.2 Utformning av intervjuer

Intervjuerna var semistrukturerat utformade. Detta innebär att frågorna utformas i förtid men att intervjuaren ges utrymme att både modifiera frågorna samt ställa följdfrågor beroende på svaren (Gillham, 2008). Intervjumetodiken ger viss struktur utan att tvinga in respondenten i

förutbestämda mallar (Lantz, 1993). Frågorna var av kvalitativ karaktär och gav respondenten utrymme att resonera kring sina svar, detta motiveras med studiens kvalitativa ansats. Intervjuerna var i låg grad standardiserade men i hög grad strukturerade, det vill säga att frågorna är öppna men håller sig till ett ämne, något som är utmärkande för kvalitativa intervjuer (Trost, 2010). En del frågor besvarades bristfälligt eller var inte möjliga att svara på men dessa räknas ändå med i resultatet eftersom brist på svar kan vara en intressant aspekt.

Intervjuunderlaget baserades på studiens syfte och frågeställningar. Olika intervjumallar användes beroende på om det var ett produktionsbolag eller programbolag som intervjuades. Eftersom intervjuerna varade under olika lång tid krävdes det en prioritering av frågorna till de kortare intervjuerna. Denna prioritering utgick ifrån vad som var mest relevant med hänsyn till arbetets frågeställningar. Det framtagna underlaget stämades av med handledare innan intervjuerna. Intervjumallarna återfinns i Bilaga 1.

2.4.3 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes med hjälp av Skype. Genom muntliga intervjuer minskade risken för missuppfattningar. Vid skriftliga intervjuer ges begränsad möjlighet till följdfrågor och djupa resonemang, därmed är svaren sällan av det omfång en kvalitativ studie kräver (Andersen, 1998).

Risken med gruppintervjuer är att vissa personer inte får komma till tals (Trost, 2010), därför genomfördes enskilda intervjuer. Under intervjuerna närvarade två till tre författare, varav en av författarna deltog i samtliga intervjuer. Därmed minskade risken för att frågorna ställdes på olika sätt och det var samma förutsättningar för tolkning av svar. En fördel med att vara fler än en är att intervjuerna kan komplettera varandra och därmed minimeras risken för missförstånd samt bortglömda frågor. En eller två av författarna höll aktivt i intervjun medan en person innehade rollen som betraktare samt tog anteckningar. Betraktaren hade möjlighet att inflika med följdfrågor när det ansågs nödvändigt. En nackdel med flera intervjuare är att denna typ av intervju riskerar att bli formell vilket minskar intervjuobjektets möjlighet att prata fritt (Fernström Winberg & Hildingsson, 2005). Intervjuerna spelades även in och därmed kunde innehållet bearbetas i efterhand och delas med samtliga författare.

Efter att intervjumaterialet sammanställts genomfördes respondentvalidering. Intervjuobjekten fick ta del av respektive renskrivet intervjumaterial och godkänna detta för att förhindra feltolkningar (Denscombe, 2009).

2.5 Bearbetning och analys av insamlad data

I syfte att bearbeta insamlad data transkriberades det erhållna intervjumaterialet efter varje enskild intervju. Det transkriberade materialet bearbetades och sammanfattades under rubriker som konstruerades utifrån gemensamma teman i intervjumallarna. Även det teoretiska ramverket och underliggande syftet för uppsatsen togs i beaktning vid rubrikkonstruktionen för att senare möjliggöra en adekvat analys. Rubrikerna kunde sedan sorteras in under

respektive frågeställning. Denna typ av bearbetningsmetodik kallas tematisk analys och förekommer ofta när den data som ska bearbetas är av kvalitativ karaktär (Bryman, 2013).

Ur transkriptionerna framställdes den intervjubaserade delen av det empiriska resultatet som tillsammans med det teoretiska ramverket låg till grund för analysen. Denna analys grundades i uppsatsen övergripande frågeställningar. Samband mellan teori och intervjumaterial identifierades i analysen. I de fall där intervjumaterialet inte ansågs vara tillräckligt täckande för att enbart genom analys besvara den avsedda frågeställningen lyftes materialet fram i efterföljande diskussion.

2.6 Källkritik

För att uppsatsen ska uppfylla en hög grad av trovärdighet har källor kontinuerligt utvärderats och validerats. Under arbetets gång användes tre typer av informationskällor vilka innefattar vetenskapliga publikationer, information från aktörers hemsidor och intervjumaterial.

Källor kan delas upp i primär- och sekundärkällor (Göteborgs universitetsbibliotek, 2014). En primärkälla anses vara mer tillförlitlig än en sekundärkälla eftersom den är oberoende av andra källor. I denna studie kan intervjusvaren därför klassificeras som primärkällor. Informationen, som hämtades från aktörers hemsidor, användes exempelvis till att beskriva branschens distributionskedja. Även hemsidorna kan ses som primärkällor eftersom informationen inte tolkats eller redigerats (Göteborgs universitetsbibliotek, 2014). Sekundärkällor i form av vetenskapliga publikationer användes främst till uppsatsens teoretiska ramverk och refererar delvis till annan forskning.

Umeå universitetsbibliotek (2016) nämner fyra klassiska kriterier för att bedöma en källas tillförlitlighet. Dessa är tid, beroende, äkthet och intresse. Tidskriteriet undersöks eftersom det är viktigt att fastställa om informationen är aktuell eller om den behöver uppdateras. Beroendekriteriet utreds för att avgöra om källan är beroende av andra källor. Äkthet är också en viktig aspekt inom källkritik och undersöks för att avgöra om källan är förfalskad eller plagierad. Slutligen undersöks intressekriteriet, det vill säga om författarna till källorna har ett egenintresse i ämnet som skulle kunna påverka informationens giltighet.

Tidskriteriet uppfylldes på grund av aktualiteten i de källor som behandlar dagens TV-bransch. Intervjuer och information från aktörers hemsidor uppfyller också tidskriteriet. Viss kritik kan riktas mot beroendekriteriet i de vetenskapliga publikationerna eftersom de i enighet med vad som tidigare nämnts är sekundärkällor. Äktheten anses vara god i samtliga källor, de vetenskapliga publikationer som använts är per definition granskade (Lloyd Sealy Library, 2016) medan intervjumaterial och information från aktörers hemsidor är originellt material. Intressekriteriet kan ifrågasättas, främst för intervjusvaren och informationen från aktörers hemsidor eftersom de kan ha ett visst intresse i att framställa sig själva i god dager. Detta har kompenseras genom sakliga intervjufrågor och en kritisk granskning av intervjusvarens relevans och trovärdighet. Även litteraturen granskades kritiskt, något som var

viktigt för att bibehålla ett objektiva perspektiv (Bryman, 2013). Olika källor jämfördes med varandra och validerades därmed genom triangulering.

2.7 Diskussion av metod

Objektivitet är viktigt för att uppnå trovärdighet i forskning (Olsson & Sörensen, 2011). Vid genomförandet av kvalitativa studier kan objektiviteten vara problematisk. Kvalitativa studier bygger ofta på forskarnas subjektiva uppfattning om vad som anses intressant och viktigt under studiens gång (Bryman, 2013). Det är också svårt att generalisera kvalitativa resultat eftersom den specifika situationen är avgörande för utgången. Att de företag som var involverade i studien inte var representativa för hela branschen påverkade också generaliserbarheten.

En kvantitativ forskningsstrategi leder till högre objektivitet och mer generella slutsatser (Bryman & Bell, 2011). Kvantitativ strategi, till skillnad från den valda kvalitativa strategin, lägger tonvikten på slumpmässig datainsamling och kvantifierbarhet vid analys av data. Problemet med att tillämpa en kvantitativ strategi på denna studie är att det behövs kvantifierbar data för att kunna testa hypoteser mot annan forskning. Uppsatsens område är relativt outforskat, vilket gjorde att valet av en kvalitativ strategi var mer lämpligt. Även arbetets frågeställningar ansågs vara lättare att besvara med en kvalitativ strategi eftersom dessa är av undersökande karaktär.

3 Teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket avser att ge en tillräcklig mängd teori för att i kombination med empiri kunna besvara studiens frågeställningar. Den teori som behandlas är innovationsbegreppet, innovationer inom MIB och drivkrafter samt hinder för innovationsaktiviteter. Ramverket innefattar även den typologi för medieinnovationer som används i uppsatsens senare delar. Slutligen redogörs för teorin kring hållbar utveckling ur ett socialt perspektiv och dess anknytning till innovation.

3.1 Innovationsbegreppet

En av de första som bidrog till att ge en teoretisk inblick i innovation var nationalekonomen Joseph Schumpeter (Krumsvik & Storsul, 2013). Schumpeter definierar innovation och undersöker hur det påverkar omgivningen i boken *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* från 1912 (Europeiska kommissionen, 2013). I boken delas innovationer upp i fem olika typer. Den första typen är introduktionen av en ny produkt alternativt en ny kvalitet på produkten. Andra innovationstypen är introduktionen av en bättre eller förbättrad metod för produktion. Den kan också innebära förändringar i hur produkter levereras. Den tredje typen är introduktionen av produkter på en marknad som landet i fråga inte har befunnit sig på tidigare, oberoende av om den specifika marknaden har existerat tidigare eller inte. Fjärde typen av innovation är upptäckten av en ny källa med råmaterial eller halvfabrikat, oavsett om källan redan existerat eller om den behöver skapas först. Den femte och sista typen är genomförandet av en omorganisation av en bransch, till exempel skapandet av en monopolistisk position.

På liknande sätt identifierar Francis och Bessant (2005) fyra olika typer av innovation, de fyra P:na. Dessa är produkt, process, position och paradigmatiske innovation. Produkt- och processinnovation motsvarar Schumpeters första och andra innovationstyp. Positionsinnovation innebär förändringar i hur produkter eller tjänster skildras eller positioneras exempelvis genom reklam, förpackningar, media och manipulering. I paradigmatiske innovationer inkluderas förändringar i en organisations värderingar, tankesätt och affärsmodeller.

Organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling, OECD, definierar innovationer som tekniska produkt- och processinnovationer, (hädanefter TPP), i den andra upplagan av *Oslo Manual* (OECD, 1997). I en senare upplaga från 2005 breddas innovationsbegreppet till att inte bara innefatta införandet av en ny eller signifikant förbättrad produkt eller process utan också framtagningen av en ny marknadsförings- eller organisationsmetod (OECD, 2005). I en signifikant förbättring av produkt inkluderas förbättringar i tekniska specifikationer, användarvänlighet, komponenter och material eller andra funktionella egenskaper.

I OECD:s definition av innovation betonas att en innovation uppstår först när den har implementerats (OECD, 2005). Medan en uppfinning definieras som en ny idé eller en ny

teoretisk modell är innovation implementeringen av denna uppfinning i en marknadsmiljö eller social miljö (Krumsvik & Storsul, 2013). För att en innovation ska implementeras krävs olika former av innovationsaktiviteter (OECD, 2005). Innovationsaktiviteter kan vara vetenskapliga, tekniska, finansiella, organisatoriska och kommersiella. Dessa aktiviteter kan i sig vara innovativa men även vara nödvändiga för att lyckas med implementeringen. För en ny eller förbättrad produkt sker implementering när den introduceras på marknaden. När marknadsföringsmetoder, organisatoriska metoder eller nya processer implementeras syftar det till när de börjar användas i företagets verksamhet. Innovationsaktiviteter varierar kraftigt i sin natur från företag till företag. Medan vissa engagerar sig i väldefinierade innovationsprojekt såsom utveckling och introduktion av nya produkter gör andra kontinuerliga förbättringar av deras produkter, processer och operationer.

Forskare är generellt överens om att innovation innebär införandet av en nyhet i det socioekonomiska systemet (Bleyen et al., 2014). Denna definition av innovation är enkel men har flertalet dimensioner och kräver därför noggrann avgränsning. En dimension är att innovationen måste vara framgångsrik i sin implementation. Innovation har också en kvantitativ aspekt vilket innebär att den måste godtas av mer än en person. Det finns även en dimension av begreppet nyhet i innovation. Det kan exempelvis vara svårt att avgöra vad som bara är produktutveckling eller omorganisering och vad som faktiskt bör karaktäriseras som innovation (Krumsvik & Storsul, 2013). En nyhet behöver inte nödvändigtvis innebära en uppfinning utan är mer typiskt en kombination av befintliga kompetenser, idéer och resurser som implementeras i nya sammanhang (Krumsvik & Storsul, 2013).

Det finns olika grader av nyhet. Innovationer kan sträcka sig från inkrementella eller kontinuerliga förändringar till radikala eller diskontinuerliga förändringar (Shtern et al, 2013). Inkrementella och kontinuerliga förändringar innebär gradvisa förbättringar av redan existerande processer, produkter och system (Küng, 2013). Innovationer av denna typ associeras ofta med förbättringar av organisatoriska kompetenser och ledarskap (Shtern et al, 2013). Radikala och diskontinuerliga innovationer innebär istället signifikanta förändringar vilka kan ha långtgående konsekvenser som kan förändra hela ekonomin (Krumsvik & Storsul, 2013). Denna typ av innovation innebär ofta en stor utmaning för redan etablerade aktörer då exempelvis nya kunskaper, system eller processer kan slå ut existerande kompetenser (Küng, 2013). Branscher och marknader omdefinieras genom innovationerna (Quintero, 2015) och de ses därför som kompetensförstörande (Tushman & Anderson, 1986).

Innovation kan även delas in i *sustaining* och disruptiva innovation (Christensen, 1997). En *sustaining* innovation förbättrar en produkt eller tjänst på en befintlig marknad antingen på ett sätt som förväntas av kunder eller på ett oväntat sätt. Denna typ av innovation påverkar inte den befintliga marknaden. Disruptiva innovationer är en del av diskontinuerliga innovationer (Küng, 2013). Disruptiv teknik innebär ofta att produkter är billigare, mindre, enklare och mer praktiska än de etablerade produkterna. Initialt är de disruptiva teknikerna sämre i jämförelse med redan etablerade produkter men detta förändras över tiden. Etablerade företag misslyckas ofta med att se potentialen hos disruptiva innovationer vilket innebär att dem måste göra dyra och sena inträden i de nya marknaderna som skapats av disruptiva innovationer.

3.2 Innovationer inom MIB

De traditionella definitioner av innovation som behandlas i avsnitt 3.1 *Innovationsbegreppet* har i stor utsträckning ett tekniskt fokus. Kulturella och kreativa industrier är försummade industrier i den traditionella innovationsteorin (Dogruel, 2014). Eftersom MIB är både en kreativ, innehållsskapande och teknisk industri (Küng, 2013) innebär det att den traditionella definitionen av innovation inte täcker alla kreativa, nyskapande aktiviteter som sker i branschen (Bleyen et al., 2014).

Medieinnovationer har fått begränsat med uppmärksamhet i den akademiska världen och i de politiska kretsarna (Bleyen et al., 2014). Den kreativa verksamheten hamnar ofta under radarn i innovationspolitiken till förmån för STEM-sektorer, det vill säga sektorer som involverar vetenskap, teknik och matematik (Jaanstine, 2009). Tekniken är kärnan i innovationspolitiken medan mediepolitiken å sin sida är mer intresserad av frågor som exempelvis berör mångfald och upphovsrätt snarare än innovation. På senare år har dock medieinnovationer fått alltmer uppmärksamhet av medieforskare (Dogruel, 2013). Forskare som studerar förändringsprocesser i mediesektorn hänvisar allt oftare till innovationsbegreppet. Det finns dock ett akademiskt gap mellan den teoretiska forskningen, som fortfarande är marginell, och de empiriska undersökningarna som har kommit betydligt längre. Medieinnovationer är ännu inte väl definierat (Bleyen et al., 2014) och ingen gemensam syn på begreppet inom forskningsvärlden har ännu upprättats (Dogruel, 2013).

För att inkludera innovationer som sker i den kreativa och kulturella sektorn föreslås flertalet olika sätt att bredda innovationsbegreppet (Bleyen et al., 2014). Exempelvis introduceras begreppet mjuk innovation av Stoneman (2010) vilket innefattar innovation som påverkar estetiska och intellektuella egenskaper snarare än teknisk funktionalitet. Ett annat förslag är att TPP-innovationer kompletteras med kulturella produkt- och processinnovationer. Kulturella produktinnovationer skulle då inkludera utveckling, tillämpning och spridning av kulturella produkter såsom stilistiska förändringar och förändringar av former och innehåll. Kulturella processinnovationer skulle inkludera innovation i hur de kulturella produkterna tillverkas, levereras och distribueras.

En alltför bred definition skulle innebära att alla kreativa produkter, såsom varje ny film, definieras som en innovation (Krumsvik, 2013). Medieinnovationer bör separeras från rutinmässigt producerade medieprodukter, de måste ha någon ytterligare inverkan, ekonomiskt eller socialt.

3.3 Typologi medieinnovation

Medieinnovation är ett komplext och flerdimensionellt begrepp som baseras på interaktioner mellan tekniska, ekonomiska och sociala dimensioner (Dogruel, 2013). Begreppet bör ta hänsyn till både sociologisk och ekonomisk innovationslitteratur likväl som studier från den kreativa industrin (Dogruel, 2013).

Ett förslag på en konceptualisering av medieinnovationer tas fram av Bleyen et al. (2014), se *tabell 5*. Typologin bygger på den traditionella TPP. I produktinnovation inkluderas all innovation som rör innehåll och en distinktion av produkten görs mellan *kärnan*, *inre formen* och yttre formen. *Kärnan* berör nya teman och inslag, exempelvis ett nytt format såsom när reality-TV för första gången introducerades. *Inre formen* innebär innovationer i form av nya stilistiska inslag medan yttre formen utgör sättet som innehållet nås av kunder, exempelvis genom Blu-ray. Processinnovationer omfattar de olika stegen i en värdekedja hos ett företag och kan delas upp i kategorierna *produktion & distribution* och *affärsmodell*. Dessa två element kan delas upp i tre underliggande beståndsdelar vardera. Typologin inkluderar även kategorin *konsumtion & media*. Denna typ av innovation ligger mellan en produkt- och processinnovation och innebär nya sätt i hur produkten marknadsförs och görs tillgänglig för konsumenter. Enligt Bleyen et al. (2014) har typologin vissa begränsningar eftersom den inte täcker innovationer som kommer från användarsidan och inte heller tar hänsyn till olika grader av nyhet.

En mindre empirisk undersökning utförd 2012 i Flandern, där tre representanter från olika företag inom MIB intervjuades, visade att kärninnovationer och affärsmodellinnovationer var de viktigaste innovationerna i mediebolagens strategier (Bleyen et al., 2014). De övriga innovationerna förekom också men drevs främst på av externa aktörer. Exempelvis var HD-TV en innovation som drevs på av tekniska branscher och som MIB fick anpassa sig efter.

Tabell 5. Typologi av medieinnovationer baserad på den som framtoogs i A typology of media innovations: Insights from an exploratory study av Bleyen et al.(2014).

Kategori:	Processer			Produkter	
Innovationstyp:	Affärsmodeller	Produktion & distribution	Konsumtion & media	Inre form	Kärna
Definition:	Ett nytt inslag i en affärsmodell, till exempel en omorganisation av en industri	Nya sätt att skapa, producera, distribuera eller marknadsföra innehåll	Ett nytt sätt att konsumera innehåll eller liknande service	Ett nytt stilistiskt inslag	Ett nytt tema eller inslag

3.3.1 Typologi medieinnehållsinnovation

En typologi för klassificering av medieinnehållsinnovation har framtagits av Quintero (2015), där inkrementella och radikala innehållsinnovationer behandlas. Inkrementella innovationer kan antingen skapas inom ett program eller inom en genre där det sker små, kontinuerliga förändringar. Ett exempel på en inkrementell innehållsinnovation är Big Brother VIP, där kändisar tävlade istället för privatpersoner (Quintero, 2015). Radikala innehållsinnovationer å sin tur delas in i tre kategorier: *globala innovationer*, *formatinnovationer* och *innovationer inom genrer*.

Globala innovationer innefattar program eller koncept som visas på samma sätt över hela världen utan några modifieringar (Quintero, 2015). Det kan vara exempelvis musik, nyheter,

filmer eller direktsända evenemang. Genom internet kan innehåll enkelt distribueras mellan personer och länder vilket är en förutsättning för globala innovationer.

Formatinnovationer innefattar programkoncept och påbörjas ofta på en lokal marknad och sprids, vid framgång, vidare (Quintero, 2015). Formatindustrin uppstod efter förståelse om att programidéer även fungerade bra utomlands, förutsatt att de originella skådespelarna och manuset byttes ut mot lokala förmågor. Formatet för ett program kan liknas vid ett recept. Quintero (2015) menar att receptet följs till grunden men modifieras efter tittarnas preferenser. Formatindustrin omvandlar globala innovationer till lokala innovationer. Ett exempel är Big Brother, ett format som ursprungligen kommer från Nederländerna och blev en lokal radikal innovation i flera länder.

Innovation inom genre innebär att det skapas ett nytt sätt att berätta en historia på, och det etableras nya ramar och former för detta historieberättande (Quintero, 2015). Dessa ramar sprids över världen men modifieras inte efter lokala preferenser. Medan format är ett programkoncept som kan kopieras och reproduceras i lokala tappningar har en genre samma ramar överallt men programkoncepten inom genren kan skilja sig åt. Inom en genre, exempelvis reality-TV, kan flera olika format skapas, till exempel Big Brother och Paradise Hotel.

3.4 Drivkrafter och hinder för innovationsaktiviteter

För att kunna möta de utmaningar och möjligheter som den globala ekonomin innebär krävs en stark innovationsförmåga (Näringsdepartementen, 2012). Detta avsnitt ämnar presentera drivkrafter samt hinder och risker för innovativt arbete liksom vilka fördelar det för med sig. Att identifiera vilka faktorer som driver alternativt hindrar innovation är viktigt för att kunna förstå innovationsprocessen och utforma innovationspolitiken (OECD, 2005).

3.4.1 Drivkrafter

Efterfrågan på marknaden är en faktor som påverkar innovationsaktiviteter på åtskilliga sätt (OECD, 2005). Den påverkar utvecklingen av nya produkter eftersom företag differentierar och modifierar sina produkter för att utvidga sin marknadsandel och förbättra försäljningen. Efterfrågan kan tvinga företag att förbättra produktion och distribution för att reducera kostnader och sänka priser. Efterfrågan har även inverkan på om företag innoverar eller inte, utan efterfrågan på en produkt finns det färre incitament till att innovera. För att vara konkurrenskraftig på marknaden krävs även förmågan att kunna förutse framtida efterfrågan (Alblas, Peters & Wortmann, 2014). Förväntningar på marknadens framtida efterfråga är ett incitament till organisatoriska förändringar.

För att nå ekonomisk tillväxt och ökad välfärd är teknisk utveckling en avgörande drivkraft (Löf H, 2008). Digitaliseringen är en teknisk utveckling och anses vara en av de pågående strukturomvandlingarna i ekonomin (Bremann & Fällender, 2015). Brynjolfsson och McAfee

(2014) förklarar den digitala utvecklingskurvan som exponentiell eftersom inträdesbarriärerna är låga samt att kostnaden för att kopiera och sprida digitala produkter är liten. Ytterligare en faktor som ligger till grund för den exponentiella utvecklingskurvan är att olika innovationer kan kombineras och på så sätt tillsammans skapa nya innovationer. Strukturiomvandlingen medför att mindre företag kan konkurrera ut stora väletablerade företag (Bremán & Fällender, 2015). Teknisk utveckling har därmed en central roll i företagets överlevnad och konkurrenskraft.

Ytterligare en faktor som påverkar företags vilja att innovera är lagar och regleringar, det vill säga politiska faktorer, eftersom dessa är en del av det ramverk som styr företagets arbete (OECD, 2005). Väl utformade regleringar och standarder kan fungera som incitament till innovationsaktiviteter. Dessa påverkar åtkomsten till information, äganderätter, skatter, storleken på den administrativa bördan och miljöstandarder.

3.4.2 Hinder och risker

Enligt Nyström (2014) anses bristen på finansiering och resurser vara ett av de största hindren för innovation. Granstrand (2010) summerar de två största problemen relaterade till investering i innovativa projekt i två frågor: ”Ska vi investera?” och ”Hur ska vi finansiera investeringen?”. Granstrand anser att beräkningsprincipen för investeringar i innovativa projekt inte särskiljer sig från generella investeringar, till exempel när ett producerande företag införskaffar en ny maskin. Den signifikanta skillnaden är att investeringar i innovativa projekt karaktäriseras av osäkerheter i intäktströmmarna, eftersom det är osäkert hur innovationen kommer mottagas på marknaden (Quintero, 2015). Investering i innovativa projekt medför även långa planeringshorisonter, stor flyktighet i kassaflöden, likviditetsproblem och långa perioder av negativa finansiella resultat som en konsekvens av uteblivna intäkter (Granstrand, 2010).

Om aktören väljer att satsa på imitationer ser projektet annorlunda ut, vad gäller både osäkerhetsfaktorer och kostnads kalkyler (Levitt, 1966). Den stora skillnaden är att imitatören vet att det finns en marknad och efterfrågan för produkten som tas fram, vilket minskar osäkerhetsaspekten. Det betyder dock inte att riskerna för imitatören försvinner. Om innovatörens risk innebär att det inte finns en förbestämd marknad, är imitatörens risk istället att den kommer ut på marknaden för sent, antingen när produktcykeln går nedåt eller att det redan finns många konkurrenter som erbjuder liknande produkter. Därmed är en av imitatörens viktigaste faktorer vid projektet att ha en kort *time to market* (Levitt, 1966).

Imitation är enligt Shenkar (2010) mer lönsamt än innovation. Att dessutom ha förmågan att kombinera intern och extern kunskap och kreativitet är en god grund för konkurrensfördelar. Företag som hanterar denna kombination kallar Flannery (2010) för *imovators*. Lieberman (2008) har tagit fram två incitament till att imitera, med utgångspunkt i de osäkerheter produktutveckling innebär. Det första incitamentet är att den imiterande aktören har uppfattningen att det innoverande företaget har mer fullständig information om vad som kommer bli lönsamt. I många fall följer mindre aktörer inriktningar större aktörer redan valt,

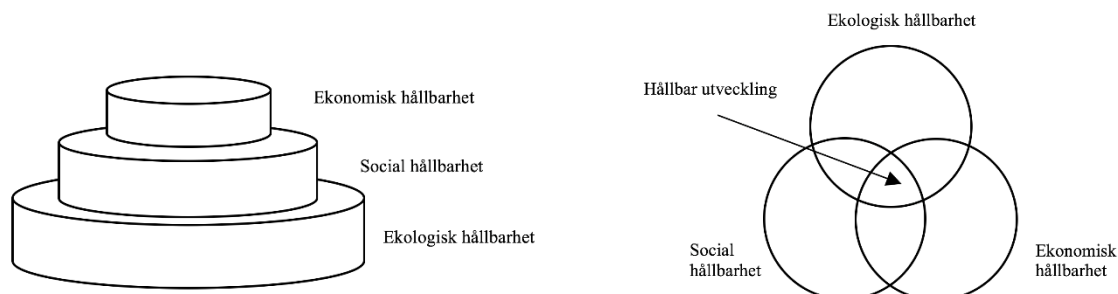
eftersom de mindre aktörerna anser att de större har bättre kunskap om marknadens behov. Det andra incitamentet för imitation är att inte hamna efter konkurrenterna, det vill säga att imitationen anses vara en hygienfaktor (Lieberman, 2008).

3.4.3 Hållbar utveckling och innovation

I Bruntlandskommissionens rapport *Vår gemensamma framtid* (1987), även benämnd Bruntlandsrapporten, återfinns en av de vanligaste definitionerna av begreppet hållbar utveckling:

Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.

Begreppet kan delas in i de tre dimensionerna ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet (KTH, 2015). Under Riokonferensen 1992 fastställdes i handlingsprogrammet Agenda 21 att hållbar utveckling ska vara ett mål för samhällsutveckling både lokalt och globalt (NE). Hur begreppet beskrivs och hur de tre dimensionerna förhåller sig till varandra kan dock variera (KTH, 2015). En förklaring är att ekologisk hållbarhet anses vara en förutsättning för både social och ekonomisk hållbarhet samt att social hållbarhet i sin tur är en förutsättning för ekonomisk hållbarhet. En annan förklaring är att de tre dimensionerna istället har lika stor vikt relativt varandra.



Figur 2. De tre dimensionerna av hållbar utveckling (KTH, 2015).

Social hållbarhet är ett svårdefinierat begrepp (Folkhälsomyndigheten, 2014) som innefattar aspekter såsom att värna om människans rättigheter, makt, individens behov, välbefinnande och rättvisa (KTH, 2015). Människans fysiska och psykiska välmående likväl som mål och drömmar ska tillgodoses. Enligt Folkhälsomyndigheten (2014) är bland annat jämställdhet, demokrati, utveckling, religions- och yttrandefrihet samt tillgång till fri information exempel på faktorer som kan bidra till social hållbarhet.

I dagens samhälle finns stora utmaningar som kräver att företag, frivilligorganisationer och offentliga institutioner samarbetar för att hitta nya innovativa arbetssätt (Augustinsson & Solding, 2012). Utmaningarna rör bland annat migration, folkhälsoutmaningar,

klimatförändringar, ansträngd offentlig ekonomi et cetera. I den nationella innovationsstrategin (Näringsdepartementet, 2012) kan utläsas att innovation handlar om nya lösningar som är värdeskapande för samhälle, företag och individer. Värdet kan uppträda i ekonomiska, sociala eller miljömässiga former. Sociala innovationer kan lösa olika utmaningar på nya sätt och finns i samhällets alla delar (Augustinsson & Solding, 2012). Generellt finns tre olika former av social innovation. Den första är gräsrotsinitiativ som tillgodoser de behov som varken marknad eller offentlig sektor kan tillfredsställa. Den andra är samhällseliga innovationer där innovationer riktas till hela samhället genom att gränsen mellan olika samhällssektorer suddas ut. Den sista av de tre formerna är systemförändrande innovationer vilka kan förändra strategier, politik, kultur och värderingar.

3.5 Sammanställning av teoretiskt ramverk

Innovation innebär införandet av något nytt, där de olika graderna av nyhet klassificeras som antingen inkrementellt eller radikalt. Traditionellt har innovationsbegreppet främst omfattat tekniska innovationer, vilket har exkluderat kreativa och kulturella förändringsaktiviteter i mediebranschen. Medieinnovationer är ett outforskat område och det finns ännu ingen gemensamt vedertagen typologi. I det teoretiska ramverket presenterades två olika typologier, en för medieinnovationer och en för innehållsinnovationer. Försättningsvis kommer typologin framställd av Bleyen et al. (2014) att användas i uppsatsen för att kategorisera medieinnovationer. Denna typologi föredras på grund av möjligheten att inkludera alla typer av medieinnovationer och inte endast innovationer inom innehåll som i fallet med typologin framtagen av Quintero (2015).

De behandlade drivkrafterna för innovationsaktiviteter är efterfrågan, digitalisering och politik. Efterfrågan är av betydelse för innovativt arbete eftersom denna faktor styr utvecklingen av nya produkter. Digitaliseringen har påverkat företags incitament till att innovera eftersom mindre företag numera har förmågan att konkurrera ut stora väletablerade företag. Det har därför blivit av allt större vikt att vara konkurrenskraftig på marknaden. I Oslo Manual beskrivs att det även finns politiska incitament till att innovera även om dessa faktorer i vissa fall kan verka begränsande på innovativt arbete.

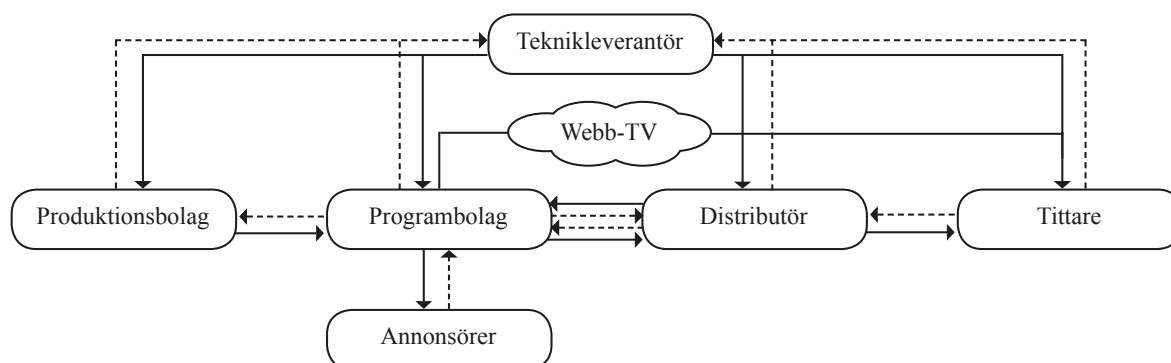
Hållbar utveckling kan delas in i de tre dimensionerna ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet. För att kunna hantera de utmaningar som dagens samhälle står inför krävs nya innovativa sätt att arbeta, social innovation har därmed en central roll för social hållbarhet.

4 Empiri

Uppsatsens empiriavsnitt behandlar två huvudsakliga områden. I den inledande delen presenteras en kollektion av nödvändig information för att beskriva distributionskedjan. Därefter belyses mediebranschens politiska begränsning och TV-branschens utveckling. Nästkommande del presenterar data från intervjuer. Under dessa behandlades frågor av kvalitativ karaktär ämnade att skapa en bild av aktörernas syn på innovation i branschen.

4.1 Distributionskedjan

Nedan beskrivs de olika delarna av distributionskedjan som verkar i den linjära TV:n, det vill säga de värdeadderande aktörerna och deras aktiviteter. Distributionskedjan sträcker sig från programidé genom produktionsbolagen, hela vägen till slutkonsument, i detta fall tittaren (Ernst & Young, 2009). Eftersom branschen är under ständig förändring ritas kartan för distributionskedjan hela tiden om när nya aktörer och affärsmodeller träder in på marknaden. Figur 3 fungerar därför som en grov mall över situationen för aktörer verksamma i TV-branschen idag, men ska inte ses som något definitivt.



Figur 3. Bild på distributionskedjan, baserad på den som framtoogs i TV-marknaden i Sverige av Ernst & Young. De heldragna linjerna representerar tjänster, och de streckade representerar pengar.

För att skapa ytterligare förståelse för den svenska TV-marknaden och de olika delarnas funktioner presenteras huvuddragen för de relevanta aktörers verksamhet.

4.1.1 Produktionsbolag

Produktionsbolag arbetar med hela processen för program, allt ifrån idéer till färdiga program och dessa säljs sedan till de olika programbolagen. SVT bryter till viss del mot trenden med en stor andel egenproducerade program (Karlsen et al., 2015). Produktionsbolagens branschorganisation Film- och TV-producenterna har 121 medlemmar, av vilka 50 producerar innehåll till TV, vilket vittnar om ett hårt konkurrensklimat (Film & TV-producenterna, 2016).

Baluba

Baluba beskriver sig som en komplett medieproducent som skapar skräddarsydda kommunikations- och innehållslösningar för organisationer och företag, reality-TV, skriven komedi och direktsänd underhållning (Baluba, 2016a). Baluba beskriver även att de med hjälp av egna specialister tar ansvar för hela processen, vilket innebär att de hanterar allt från strategi, format- och konceptutveckling till formgivning och innehållsproduktion. De hanterar även alla medier såsom TV, tryckta magasin och webbinnehåll. Produktionsexempel för Baluba är Sommarkrysset, Gift vid första ögonkastet och Partaj (Baluba, 2016b).

Warner Bros. International Television Production Sverige AB

Ett annat produktionsbolag är Warner Bros International Television Production Sverige AB som i sin beskrivning anser sig vara ett kreativt och talangdrivet produktionsbolag som utvecklar, producerar och distribuerar innehåll i olika genrer, exempelvis reality-TV, faktarelaterat, dokumentärer och underhållning (Warner Bros, 2016). Företaget levererar originalprogram till både public service och kommersiell TV. De arbetar också med att anpassa internationella format till den svenska marknaden, exempelvis blev Who Wants to Be a Millionaire Postkodmiljonären på den svenska marknaden. Jills veranda, BingoLotto och Bachelor är ytterligare exempel på Warner Bros. International Television Production Sverige AB:s produktioner.

Mastiff

Ett tredje produktionsbolag är Mastiff. Produktionsbolaget beskriver sin verksamhet som utveckling och produktion av egna, ambitiösa, storskalade underhållningsprogram men även produktion av internationella format samt tredjepartsformat för de stora programbolagen i Sverige (Mastiff, 2016b). Exempel på produktioner är Let's Dance, Så ska det låta och Paradise Hotel (Mastiff, 2016a).

4.1.2 Programbolag

Programbolag köper program från innehållsleverantörer och skapar en produkt genom att paketera dessa i olika kanaler (Ernst & Young, 2009). I Sverige finns det fyra mediehus som köper svenskt TV-innehåll av produktionsbolagen: TV4-gruppen, MTG och SBS Discovery Networks som är kommersiella aktörer samt SVT som är ett public service-bolag (Karlsen et al., 2015).

4.1.2.1 Public Service

Public service finansieras med en Radio- och TV-avgift, vilken alla som äger en TV betalar. Allmänheten står det vill säga för intäktssidan hos public service-bolag. Enligt Medieutredningen (2015) summerades det mediepolitiska anslaget 2016 till cirka 9,1 miljoner kronor. Lite över hälften av detta anslag avsattes åt Sverige Television. Regleringen av public service sker genom ett sändningstillstånd. Granskningsnämnden, med ledamöter utsedda av regeringen (Myndigheten för press radio och TV, 2016), eftergranskar årligen om public service-bolagen utfört sina uppdrag.

SVT

SVT är ett stiftelseägt företag vars syfte är att göra TV-program för en mycket bred demografi, där programmen ska vara oberoende, opartiska och sakliga. Syftet är en del av det uppdrag SVT har som public service-företag. SVT tillhandahåller ett flertal kanaler, bland annat SVT1, SV2, barnkanalen och kunskapskanalen. SVT distribuerar även innehåll via playtjänsten SVT Play. SVT har en viktig roll i att granska och debattera det som händer i omvärlden och utbudet ska finnas tillgängligt för alla. Det innebär även att verksamheten ska vara självständig i förhållande till politiska, kommersiella och övriga intressen.

4.1.2.2 Kommersiella verksamheter

Kommersiell verksamhet är en bolagsstruktur som syftar till att erhålla ekonomisk vinst (Cambridge Dictionaries Online, 2016). Intäktssidan hos kommersiell TV-verksamhet skiljer sig något beroende på företag, generellt talas det i branschen om reklam, sponsring, abonnemang och distribution (TV4-gruppen, 2013). En av de huvudsakliga lagar och regler kommersiella aktörer inom branschen behöver förhålla sig till är (TV4-gruppen, 2012b):

En leverantör av medietjänster som tillhandahåller TV-sändning, beställ-TV eller sökbar text-TV ska se till att programverksamheten som helhet präglas av det demokratiska statsskickets grundidéer och principen om alla människors lika värde och den enskilda människans frihet och värdighet.

TV4-Gruppen

TV4-Gruppen levererar nyheter, underhållning, sport och drama (TV4-Gruppen, 2015). Bolaget startades som en utmanare till public service med fokus på att vara en modern och nyskapande kommersiell TV-kanal. Idag är verksamheten betydligt bredare och inkluderar en mängd olika TV-kanaler, exempelvis TV4 Fakta, TV4 Sport, Sjuan och TV12. TV4-Gruppen inkluderar även andra tjänster än TV-kanaler, exempelvis TV4 Play där TV kan ses via andra plattformar, till exempel via surfplatta, mobil och VoD-tjänster.

Utöver att leverera kvalitativt innehåll beskriver TV4-Gruppen att verka för yttrandefrihet och demokrati är en av deras viktigaste uppgifter (TV4-Gruppen, 2012a). Detta eftersom de anser sig vara en maktfaktor på grund av deras storlek och verksamhet. Möjligheten att påverka makthavare, tittare och annonsörer med flera medför stort ansvar.

MTG

Modern Times Group (MTG) är en privat kommersiell aktör på den svenska TV-marknaden (MTG, 2016a). Definitionen som företaget själva ger av verksamheten hävdar att MTG är ett internationellt mediebolag som producerar, köper och visar innehåll. Innehållserbjudandet innefattar en bred variation av programstilar, exempelvis sänds sport, komedier, reality-TV och lokalt producerade serier. Företagets mål med att erbjuda innehåll på tittarnas villkor innebär ett fokus på plattformsstrategier där tanken är att tittare ska kunna ha tillgång till innehållet oavsett enhet (MTG, 2016b).

SBS Discovery Networks

SBS Discovery Networks lever efter missionen att om alla får en daglig dos underhållning, blir världen en lite bättre plats (Discovery networks Sweden, 2016). Bolaget är en del av Discovery Communications, Inc och har som uttalat mål att leverera högkvalitativ underhållning för alla smaker och ingenting annat. I bolaget finns välkända kanaler såsom kanal 5, kanal 9 och kanal 11 samt Eurosport och Animal Planet vilket gör att de täcker stora delar av underhållningsspektrat. Utöver de linjära kanalerna tillhandahåller SBS Discovery Networks tjänst Dplay, en streamingtjänst via internet.

4.1.3 Distributör

Distributören är i detta fall TV-operatören vilken är den som ser till att program och programpaket når slutkonsumenterna, det vill säga tittarna (Ernst & Young, 2009). I Sverige finns en mängd olika TV-operatörer såsom Com Hem, Telia, Teracom et cetera. Denna aktör gör den rörliga bilden tillgänglig för tittarna genom flera olika sändningstekniker såsom kabel-TV, satellit-TV, TV genom marknät eller bredbands-TV, även kallad IPTV. Kabel-TV är fortfarande den distributionsteknik som används mest, men IPTV ökar snabbast i användarantal.

Parallellt med linjär-TV växer så kallad webb-TV explosionsartat, där programbolagen gör sitt programutbud tillgängligt via internet och därför själva fungerar som distributörer (Ernst & Young, 2009). Webb-TV kan delas upp i två kategorier: dels de som följer samma schemalagda sändningstider som linjär-TV, dels de som ligger lagrade i en katalog och kan konsumeras vid önskat tillfälle, VoD.

4.1.4 Konsument

Konsumenten inom TV-branschen är tittaren, den som på något sätt tar del av programbolagens utbud (Ernst & Young, 2009). Trenden inom konsumtion av rörlig bild är tydlig. Program når fler och fler slutkunder genom internet och webb-TV medan linjär-TV ligger kvar kring samma nivåer som året innan (MMS, 2015). Det totala antalet påbörjade strömmar ökade med 59 procent från 2014 till 2015 enligt undersökningar gjorda på de fem stora leverantörerna av webb-TV-tjänster i Sverige (SVT, MTG TV, TV4, Discovery Networks och UR). Samma undersökning visade att det totala antalet konsumerade timmar via webb-TV ökade med 62 procent under samma period.

4.1.5 Teknikleverantör

Teknikleverantören är den som levererar teknik till de olika aktörerna i distributionskedjan (Ernst & Young, 2009). För produktions- och programbolag kan det till exempel handla om nya kameror, ljus- och ljudsättning medan det för konsumenten handlar om lösningar för visualiseringen av den rörliga bilden. För den linjära TV:n handlar det om TV-apparater, medan webb-TV kan konsumeras genom tekniker så som datorer, mobiltelefoner och surfplattor.

IKT står för Informations- och kommunikationsteknik (hädanefter IKT) (Rouse, 2005). Detta är en paraplyterm som inkluderar alla informations- och kommunikationsenheter, vilka omfattar TV, radio, mobiltelefoner, datorer, hårdvara och mjukvara i nätverk, satellitsystem et cetera. Det inkluderar även mjukvara och tjänster som associeras med dessa.

En mer detaljerad definition av IKT-sektorn fås av OECD (2002). OECD definierar IKT-sektorn som en kombination av tillverknings- och tjänsteindustrier som fångar, sänder och visar data samt information elektroniskt.

4.2 Externa aktörer

Sedan ett antal år tillbaka utgörs marknaden för rörlig bild inte längre enbart av de aktörer som tillhör den traditionella distributionskedjan för TV-innehåll (Ohlsson, 2015). Allt fler tjänster som konkurrerar om tittarnas tid dyker upp på marknaden till följd av teknisk utveckling och förbättrad tillgång till internet.

4.2.1 Streamingtjänster

En ledande streamingtjänst i Sverige är Netflix som uppmärksammades som nummer 27 på Forbes senaste lista över de mest innovativa företagen i världen (Forbes, 2015). Netflix etablerades i Sverige 2012 och når idag cirka 1,6 miljoner svenskar (MMS) genom en mängd olika plattformar såsom smart-TV-apparater, mediaspelare för streaming, spelkonsoler, digitalboxar, Blu-rayspelare, smarttelefoner och surfplattor samt datorer (Netflix, 2016). Netflix framgångsrecept är en stor mängd egenproducerade TV-serier som fått stor uppmärksamhet (Ohlsson, 2015). Utöver Netflix har HBO tagit sig in på marknaden genom HBO Nordic, dock inte i lika stor utsträckning.

4.2.2 Kvällstidningar

Kvällstidningarna har genom stor räckvidd etablerat sig som aktörer i svenska branschen för rörlig bild via internet (Ohlsson, 2015). Kvällstidningarna har ett uttalat syfte att konkurrera om TV-kanalernas tittare och det gör de främst genom sändningar liknande den linjära TV-sändningen. I Sverige handlar det i första hand om Expressen och Aftonbladet som årligen når cirka 8 respektive 17 procent av den svenska befolkningen (MMS). Sändningarna produceras i stor utsträckning internt.

4.2.3 Youtube

När det kommer till användargenererat innehåll råder det så när som på monopol på marknaden (Ohlsson, 2015). Youtube har funnits sedan 2005 (Youtube, 2016) och har klart störst tittarantal i segmentet 18-34 år (Ohlsson, 2015). År 2014 nådde tjänsten cirka 44 procent av den svenska befolkningen. Youtube är därmed den hemsida för rörlig bild som idag når klart flest människor. Det stora genomslaget har gjort Youtube till en plattform för

både traditionella medieföretag och andra organisationer som vill ha direktkommunikation med kunden. Det stora tittarantalet har även gjort Youtube väldigt attraktivt för annonsörer.

4.3 TV-branschens utveckling

Detta avsnitt avser att ge inblick i TV-branschens utveckling ur perspektiven innehåll och teknik.

4.3.1 Utveckling av innehåll

Den utveckling av TV-program som pågick under 1940-talet bidrog till TV-branschens snabba tillväxt (Quintero, 2015). I det tidiga skedet av televisionens utveckling skapades nya koncept och format mer frekvent, med förklaringen att allt som skapades var nytt för konsumenten. De personer som bidrog till detta skapande inom TV-branschen kom ofta ifrån andra medieområden såsom radio och teater där de tidigare arbetat inom respektive genre. De växande programbolagen skapade avdelningar för olika typer av TV, såsom nyheter och nöje. De anställde producenter, regissörer och manusförfattare för att kunna producera bästa möjliga innehåll (Quintero, 2015). Konkurrenten som uppstod mellan bolagen ledde till att det skapades nya affärsmodeller och karriärmöjligheter. Flera olika yrkesgrupper bidrog till att skapa dessa innovationer, allt ifrån ingenjörer, jurister och managers (Bilton, 2007). När TV-branschen började bli en välkänd marknad med möjligheter till arbetstillfällen startade universiteten utbildningar i ämnet, samt möjliggjorde utbildning för de som kom från andra medier, bland annat radio. Inom TV-branschen krävdes en helt ny form av kreativitet och teknik som inte använts innan (Quintero, 2015). Med hjälp av utbildning och intresse för den nya branschen skapades fler och fler program som drog till sig tittare och satte TV:n på mediekartan.

Några TV-program har haft extra stor betydelse för innehållets utveckling på grund av deras banbrytande karaktär. De kan i efterhand klassificeras som innovationer och kan appliceras på den typologi som presenterades i avsnitt 3.3.1 *Typologi medieinnehållsinnovation* utformad av Quintero (2015). I detta stycke ges två exempel på hur klassificeringen kan utföras. Det brittiska programmet *Pinwright's Progress* var den första sitcomen som TV-sändes. Genren sitcom härstammar från teater och radio (Perebinossoff, Gross & Gross, 2005; Brooks & Marsh, 2007). *Pinwright's Progress* är ett exempel på hur existerande, framgångsrika koncept sammanslogs till en ny genre som nådde en ny, bredare marknad och detta klassificeras som en *innovation inom genre*. Det svenska TV-programmet *Expedition Robinson* kan både klassas som en *formatinnovation* och en *innovation inom genre* eftersom programmet utforskade möjligheterna att slå ihop två existerande genrer, tävlingsprogram och reality-TV (Quintero, 2015). Det är en formatinnovation eftersom det först blev en lokal innovation i Sverige, men när formatet senare producerades och distribuerades i USA, i ett program som kallades *Survivor*, blev det en lokal innovation även där. Samma koncept och format kan bli lokala innovationer i flertalet länder, så länge tittarna i respektive land inte har sett något liknande tidigare (Quintero, 2015). Att formatet spreds mellan länder bidrog både till en snabbare utveckling av innehåll och till att TV-branscherna var relativt lika varandra i flera länder. Idag härstammar flertalet TV-program från den utländska marknaden, till stor del som följd av internet på grund av den konstanta tillgången till information.

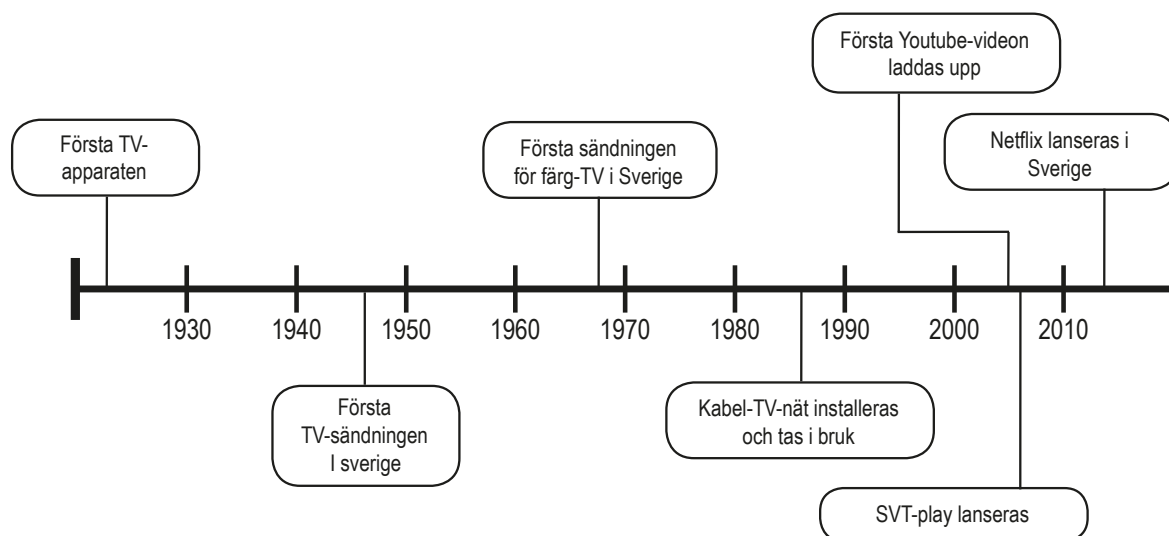
Internet bidrar även till möjligheten för TV-program att synas i flera olika medier. Med internet och sociala medier ges möjligheten att interagera med tittarna på ett helt annat sätt än enbart genom TV-apparaterna (Dougherty et al., 2014). Medier på internet, till exempel Twitter, erbjuder en tvåvägskommunikation mellan TV-programmets hängivna tittare, skådespelare, manusförfattare och övriga medarbetare.

TV-serien *Lost*, som började sändas 2004, var en av de första program som använde sig av internet för att dra till sig mer tittare. Här användes så kallade webisodes för att låta tittarna följa med i den värld där *Lost* utspelades och på så sätt fick programskaparna en helt ny typ av engagemang från tittarna (Quintero, 2015). *Lost* blev en stor succé mycket tack vare aktiviteterna runtomkring själva TV-programmet och andra program tog efter. *Lost*s strategi med att använda multimedia räknas som en radikal innovation eftersom det förändrade approachen för hur framtida TV-program syns i media och interagerar med tittarna. Idag är det nästan ett krav på att exempelvis TV-serier ska vara aktiva även på social media som Facebook och Twitter. Ofta är skådespelarna och producenterna aktiva på social media under tiden avsnittet visas på TV för att de och fansen ska kunna ha en direktkommunikation (Dougherty et al., 2014). Det är även en fördel för skaparna av TV-serien eftersom de direkt ser vad tittarna uppskattar och inte.

4.3.2 Utveckling av teknik

Tekniska innovationer har haft, och har fortfarande, en betydande roll för televisionens utveckling. Själva TV-tekniken introducerades redan 1924 men det var först 1956 som den första TV-sändningen ägde rum i Sverige. Genom innovationer såsom färg-TV, som började sändas regelbundet 1970, och kabel-TV vilken kom på 1980-talet, har TV växt och blivit en stor del av människors vardag. Innovationer som internet, bredband och platt-TV har medfört att TV-upplevelsen förbättrats vilket i sin tur har bidragit till att kraven på innehåll och distribution ökat.

Idag har utvecklingen av infrastruktur och den ökade tillgången till bredband skapat förutsättningar för streaming och andra nya sätt att uppleva rörligt innehåll. Därför talas det mindre om TV-branschen i sig och mer om rörlig bild. Detta är idag en central del inom mediebranschen och samhället i stort (Ohlsson, 2015). Här ingår aktörer som blivit nya konkurrenter till den traditionella linjära TV-tjänsten och som därmed utgör en helt ny dimension till nöjes- och nyhetsanskaffning. Från att programbolagen tidigare enbart konkurrerat med andra programbolag gör det förändrade konsumtionsbeteendet att gränser mellan olika branscher suddas ut (Ohlsson, 2015). Detta för med sig att externa aktörer som kan fylla det växande behovet att konsumera rörlig bild *on demand* har tagit sig in på marknaden. Dessutom har kvällstidningar uppfattat det ökande intresset för rörlig bild och agerat därefter genom att tillhandahålla egna playtjänster. Mer än hälften av Sveriges befolkning konsumerar någon typ av webbaserad tjänst minst en gång i veckan (MMS, 2015).



Figur 4. Tidslinje över ett urval av tekniska framsteg för den svenska TV-branschen

4.4 Mediebranschens politiska begränsningar

TV-branschen är ett område som kontrolleras av fler olika regelverk och lagar vilket ofta grundar sig i en pre-digital era. Detta skapar problem eftersom regelverk och lagar inte är anpassade efter dagens medielandskap (Medieutredningen, 2015). Enligt Medieutredningen är det statens ansvar att övervaka och se till att moderniseringen sker i takt med förändringar i samhället. Detta förhindrar att viktiga delar av samhällsbygget försvinner. Medieutredningen anser även att det är statens ansvar att omvandla grundvalarna för det analoga samhället till att vara anpassade till dagens krav och framtidens möjligheter. I nuläget är politikens målsättningar för medieområdet att främja mångfald, yttrandefrihet, mediernas tillgänglighet och oberoende samt arbeta för att undvika skadlig mediepåverkan. Dock är medielandskapet i ständig förändring och kan inte anses fristående från andra sektorer, vilket innebär att en rad olika politikerområden måste samverka för att lyckas med de tidigare beskrivna målsättningarna. *Infrastrukturpolitiken* är viktig eftersom den skapar möjligheter för att hela landet kan få tillgång till höghastighetsnät. *Skattepolitiken* kan i sin tur skapa likvärdiga konkurrensförutsättningar på den svenska mediemarknaden då skillnader mellan olika aktörers förutsättningar kan jämnas ut. *Näringspolitiken* skapar möjligheter till långsiktigt hållbara och livskraftiga verksamheter inom det svenska medieområdet. *Kulturpolitiken* bidrar med en mångfald av röster och uttrycksformer i det offentliga rummet, både analogt och digitalt. Denna politik skapar även möjligheter till demokratisk delaktighet och kompetens (Medieutredningen, 2015).

Mediepolitiken besitter flera olika verktyg för att lyckas nå de tidigare nämnda målsättningarna. Gemensamt för dessa verktyg är att de direkt eller indirekt påverkar de fria och självständiga mediernas förutsättningar (Medieutredningen, 2015). Det mest centrala verktyget inom mediepolitiken är radio- och TV-lagen (2010:696), vilken innehåller bestämmelser om ljudradiosändningar, text-TV, TV-sändningar och beställ-TV. Lagen baseras på EU:s direktiv gällande audiovisuella medietjänster och omfattar reglering av

tillståndsgivning för olika typer av radio- och TV-sändningar samt återkallelse av dessa. Lagen innehåller även regler för reklam och sponsring i etermedierna (Medieutredningen, 2015).

Det finns tre aktörer som besitter en särställning i det svenska medielandskapet, dessa är SVT, UR och SR. Särställningen grundar sig i de verksamhetsmässiga och finansiella förutsättningar som dessa aktörer besitter. Här är det riksdagen som beslutar om verksamhetens inriktning samt om den finansiella tilldelningen för de kommande fyra till sex åren (Medieborgarna, 2015). På grund av att regeringen beslutar om dessa aktörers görande är incitamenten att skapa största möjliga samhällsnytta. Detta eftersom riksdagen ska agera för landets och befolkningens bästa. Utöver statsbudgeten på inkomstsidan används olika skatteinstrument, där skatteinstrumentens huvudsyfte är att införskaffa medel till statskassan. Men de används även för att påverka olika privata aktörers beteenden samt för att påverka konkurrenssituationen på marknaden (Medieutredningen, 2015).

4.5 Intervjuresultat

Nedanstående del innehåller sammanfattningar av de genomförda intervjuerna. Avsnittet följer intervjuobjektens tankar kring ett antal områden intressanta för att uppfylla studiens syfte och svara på dess frågeställningar. Dispositionen följer synen på innovationsbegreppet och innovationsaktiviteter, exempel på innovation, synen på konkurrens och framtiden, distributionskedjan och aktörers roller, drivkrafter för att innovera, hinder och risker med innovation samt social hållbarhet. I följande avsnitt presenteras information om Baluba, SVT, TV4-Gruppen och företag Beta. Uttalanden om dessa företag återspeglar endast den information som intervjuobjekten delgett under studiens intervjuer.

Tabell 6. Intervjuobjektens benämning och företag

	Intervjuobjekt	Företag
Intervju A	Niklas Vargö	Baluba
Intervju B	Johan Wahlberg	SVT
Intervju C	Susanna Jacobsson	TV4
Intervju D	Person Alpha	Företag Beta

4.5.1 Aktörernas syn på innovationsbegreppet och innovationsaktiviteter

I detta avsnitt sammanställs intervjuobjektens svar och resonemang kring användandet av begreppet innovation i branschen. Även företagens innovationsaktiviteter tas upp.

Intervju A

Begreppet innovation används sällan inom produktionsbolagsbranschen uppger Niklas Vargö. Vargö anser att begreppet används oftare inom andra branscher och att det snarare talas om kreativitet än innovation inom produktionsbolag. Intervjuobjektet påpekar att det finns en skillnad mellan begreppen kreativitet och innovation men att distinktionen är svår. Baluba behöver vara kreativa varje gång ett nytt program utvecklas, eller varje gång företaget tar sig

an en ny uppgift, men detta behöver inte nödvändigtvis betyda att arbetet är innovativt. Innovation sker i affärsmodeller, eller mer specifikt i sättet program presenteras och säljs till programbolagen, menar Vargö. Enligt intervjuobjektet bör innovation sträcka sig utanför ramarna för hur saker tidigare gjorts medan kreativitet kan finnas inom dessa ramar.

Vargö menar att det är utmanande att hitta en fungerande strategi för att jobba med nya programidéer med tanke på de snabba förändringarna i branschen. Företaget jobbar kontinuerligt med att hitta modeller och ramar för att förbättra strategin. Svårigheter med att precisera när inspiration sker eller kommer att ske är en bidragande orsak.

Intervju B

På frågan om SVT har ett utpräglat tänk kring innovation och dess strategiska fördelar svarar Johan Wahlberg att begreppet innovation först måste definieras. Enligt Wahlberg är något som först är häftigt och nytt men sedan blir allmänt vedertaget som fenomen en innovation. Intervjuobjektet nämner som exempel SVT Play. Wahlberg berättar att de under tidigt 2000-tal publicerade en hel del video via internet. När det samlade utbudet, förbättrade användarupplevelsen och den tekniska utvecklingen gjorde det möjligt att njuta av TV via internet växte SVT Play. Det är inte längre en liten grupp som tycker att det är något nytt och häftigt med video över internet, detta tack vare flera innovativa steg. SVT Play är idag en stor del av miljoner människors vardag. För att innovationsarbetet ska vara framgångsrikt menar Wahlberg att det är viktigt att inte bara se till vad som trendar för stunden utan att tänka mer långsiktigt.

Intervju C

Enligt Jacobsson använder sig TV4-Gruppen av begreppet innovation. Intervjuobjektet uppger att det finns en innovationsavdelning där TV4-Gruppen arbetar aktivt med olika innovationer, exempelvis nya idéer och arbetssätt.

På produktsidan uppger Jacobsson att arbetet med så kallade digitala förlängningar är ett tydligt exempel på strategi för innovationer. Intervjuobjektet definierar digitala förlängningar som små, kortare och mindre produktioner vilka bara finns på streamingtjänster såsom Play, Youtube, Instagram och Facebook. Utöver arbetet med digitala förlängningar arbetar TV4-Gruppen med att skapa varumärken eller produkter av TV-program och menar på att det då blir en expanderings av vad de redan har byggt upp i TV-rutan.

Intervju D

Person Alpha uppger att företaget inte har någon tydlig definition av begreppet innovation. Intervjuobjektet menar att begreppet är diffust och kan tolkas på olika sätt.

4.5.2 Aktörernas exempel på innovationer

Intervjuobjekten delger i detta avsnitt olika exempel på innovationer.

Intervju B

Wahlberg ser exempelvis funktionen att kunna *airplaya* innehåll från internet till TV:n utan att några sladdar behöver kopplas mellan enheterna som en innovation. Detta är en innovation som är distributionell och kan bidra till att öka antalet tittare.

Wahlberg ger några ytterligare exempel på innovationer som har påverkat arbetet inom media. Teknik såsom internet har haft stor betydelse, det har påverkat allting. Innovationer inom produktion är möjligt på grund av Sveriges utvecklade infrastruktur med bredband, fiber och dylikt. Det är grundinnovationer i sig och företaget har kunnat bygga system för att hantera och utnyttja dessa innovationer.

Melodifestivalen är ett program där interaktionen med tittarna har varit viktig berättar Wahlberg. Först ringde tittarna in och röstade, sedan kom SMS och webbröstning och 2015 kom hjärtappen där användaren röstar via mobilen eller läsplattan. Det gäller att avgöra vilka program som kräver en andraskärmsapplikation, i många fall finns det inget behov av det berättar Wahlberg. När tittarna sitter framför TV:n är många uppkopplade på diverse sociala medier och befinner sig i ihopkopplade rum med andra som tittar samtidigt. Om tittarna vill kunna prata med varandra under programmets gång är frågan om SVT själva ska skapa det rummet där programmet diskuteras, eller om programmet kan diskuteras där tittarna redan befinner sig.

Enligt Wahlberg har mycket hänt inom TV-branschen både kring programtyper såsom utbud, innehåll och vad det är för ämnen som tas upp. Förändringar har även skett i hur program produceras såsom hur snabbt det klipps, kameravinklar et cetera. När beställningar för webben som innehållsplattform började kom nya produktionsformer med nya tittare. Människor har också nya sätt att konsumera media, exempelvis passar kortare format bättre när folk konsumerar rörlig bild i rörelse, till exempel på bussen, menar Wahlberg. Både programmen som skapas, innehållet och formen, har förändrats.

Intervju C

TV4-Gruppen arbetar mycket med Virtual Reality 360 (hädanefters VR) för tillfället. Jacobsson berättar att de är nya med tekniken och fortfarande håller på att pröva sig fram, de har endast använt tekniken publikt vid ett fåtal tillfällen. Intervjuobjektet tar upp exemplet med Melodifestivalappen på SVT och delger sin syn på denna innovation. Enligt intervjuobjektet var appen väl fungerande i år (2016) medan funktionaliteten året innan var låg trots applikationens enkelhet. Det finns en teknisk tröskel att resonera kring när det gäller implementation av dessa tjänster, tycker Jacobsson. Utan felfri teknik uppstår fler problem än nyttor och därför fokuserar TV4-Gruppen mycket på att utveckla tekniken. Intervjupersonen påpekar dock problemen med omodern teknik såsom telefonmröstning.

Intervju D

Att nya format skulle vara en innovation är person Alpha tveksam till då han anser att utveckling av format är en del av den vardagliga verksamheten. Det gäller också för en stor del av den löpande utvecklingen av de digitala tjänsterna. En del interna tjänster som utvecklats skulle kunna benämnas som innovationer ur ett tekniskt perspektiv men ordet

används inte internt. Person Alpha anser att ordet innovation är komplicerat att använda då det ofta sammankopplas med en hög verkshöjd. Person Alpha nämner dock VR som en av de teknologier som företag Beta utvecklar för tillfället och menar på att det är en tydlig innovation. Detta eftersom det är ett helt nytt sätt att se på videos och det är en tjänst som användarna upplever som något helt nytt, något som de aldrig tidigare har upplevt. Han anser att VR har möjlighet att påverka rörlig bild i framtiden. Det finns dock inga tydliga affärsmodeller ännu, det är något som företaget arbetar med att ta fram. Arbetet sker ofta iterativt, en möjlighet testas och analyseras genom användarfeedback, snarare än genom *big bang-lösningar* där allt är färdigtänkt när det väl lanseras menar intervjuobjektet.

Person Alpha berättar att företag Beta har experimenterat med konceptet för andraskärmsapplikationer. De har ännu inte hittat en bra lösning för hur tjänsterna ska fungera. Bland annat har konceptet genomförts på ett underhållningsprogram och ett sportevenemang. Det mest lyckade exemplet var under en sändningen av ett stort sportevenemang. Då användes en vadslagningsapp där användaren kunde spela mot vänner medan matchen pågick. Enligt intervjuobjektet var detta något som gav mervärde samt var starkt kopplat till det som visades på TV-skärmen. Under sändningen av ett underhållningsprogram användes en annan approach till andraskärmsapplikationer. Foton, länkar och bakom kulissen-klipp lades ut, något som enligt person Alpha inte gick lika bra. Tanken är att fortsätta utforska och försöka hitta rätt lösning berättar person Alpha. Syftet med andraskärmsapplikationer är att de ska ge en bättre koppling och leda mer uppmärksamhet till programmet eftersom många tittare redan sitter med ytterligare en skärm i handen när de tittar på linjär-TV.

4.5.3 Aktörernas syn på konkurrens, framtiden och anpassning till digitaliseringen

Avsnittet tar upp intervjuobjektens förhållningssätt till externa förändringstryck.

Intervju A

Vargö tror att en viktig del av programbolags verksamhet är att minimera risker, de vill undvika att köpa in något som inte fungerar. De är noga med att ta reda på vad det är för slags program och vem som kommer att göra programmet. Om produktionsbolaget har en trovärdighet inom ett visst ämne, exempelvis humor, skapar det en konkurrensfördel gentemot andra aktörer som inte tidigare har producerat humorprogram. Kunderna vet att produktionsbolagen kan leverera. Likaså kan det skapa problem för produktionsbolaget om deras senaste program inte var lyckat, det kan bli svårare att sälja in nästföljande idé. Enligt Vargö är ett företag inte bättre än sitt senaste projekt inom denna bransch. Vargö menar att alla som producerar rörligt innehåll är Balubas konkurrenter, men exempelvis ses Netflix som en möjlig kund och inte en konkurrent.

Intervjuobjektet nämner även att många anser att TV-tablån är utdöende, men att Sveriges befolkning fortfarande tittar lika mycket, om inte mer, på rörligt innehåll. Detta innebär att produktionsbolagen måste hitta nya kunder, nya distributörer som är villiga att köpa deras

innehåll och sända det. Vargö tror att dessa nya kunder kommer att vara alla streamingtjänster. Enligt intervjuobjektet har de traditionella kunderna trean, fyran, femman stora problem just nu. Detta är en av anledningarna till att produktionsbolagen försöker ställa om sig och hitta nya beställare, exempelvis Netflix och HBO Nordic. Vargö tror att det endast är en tidsfråga innan dessa två bolag börjar beställa svenskt lokalproducerat innehåll. Det är det lokalproducerade innehållet som kommer vara unikt för varje enskild distributör i framtiden enligt Vargö. Intervjuobjektet tror även att om Netflix införskaffar mer lokalproducerat kommer ännu fler prenumerera vilket skapar möjligheter för de produktionsbolag som sitter på kreativiteten och idéerna.

Intervju B

Wahlberg menar att det inte alltid är lätt att fånga in tittare, detta eftersom människor matas med innehåll och rörlig bild på många olika plattformar. Intervjuobjektet anser dock att om de har rätt innehåll till rätt målgrupp och om de dessutom kan erbjuda en enkel tjänst, är det inga problem för tittare att hitta till SVT.

Frågan om konkurrenser har blivit allt mer komplex menar Wahlberg. Det var relativt enkelt att sortera konkurrenser förr, det fanns programbolag och några andra kända aktörer på marknaden. Idag befinner sig SVT inom branschen för rörlig bild vilket har blivit ett fokusområde för i princip alla företag inom media, även de som traditionellt inte hållit på med just rörliga bilder. Detta gäller exempelvis Facebook som från början var ett medium för kommunikation, men som nu har rörliga bilder i varje flöde. Det kan därför uppstå konkurrenser i form av befintliga företag som tidigare inte har agerat på samma marknad, det är inte längre svårt att skapa rörlig bild. Wahlberg menar dock att den ökade konkurrensen inte har skadat TV-branschen utan snarare medfört bättre kvalitet. Aktörerna kan lära sig av varandra och utvecklingen kan gå snabbare framåt. Konkurrensen om tittarnas tid medför att SVT och övriga företag behöver vara mer kreativa och hela tiden skapa bra innehåll. Intervjuobjektet berättar att ett önskvärt scenario är att tittarna har SVT *top of mind*, det vill säga att SVT ska finnas med i människors vardag på något sätt. Om det inte finns någon relation mellan människor och SVT försvinner relevansen för public service.

Wahlberg menar att den tekniska utvecklingen har medfört nya vanor, företagen inom branschen kan arbeta för att anpassa sig till de nya funktionerna och bygga vidare utbudet för dessa. SVT har i samband med detta behövt flytta fokus. Om SVT skapar något nytt kan de använda de andra plattformarna för att locka till sig tittare, exempelvis via Facebook, som är en enorm kommunikationsplattform som når ut till ett antal miljarder användare. Här har SVT fått anpassa sig till det andra mediet, eftersom de inser att de inte kan ta upp kampen om att skapa en egen, bättre kommunikationsplattform.

För att kunna förutspå den linjära TV:ns framtid börjar intervjuobjektet med att berätta hur linjär-TV kan definieras. Den kan delas upp i två delar, dels själva broadcastingtekniken och dels den linjära upplevelsen. Med *broadcastingtekniken* menas att det skickas ut något tidsstyrt på en exakt tid och det inte går att förändra. Den linjära upplevelsen fås när tittaren sätter sig och upplever saker precis när det visas, till exempel fotbollsmatcher. Istället för att

få reda på resultatet i efterhand ses det precis när det händer. En annan aspekt av den linjära upplevelsen är att det inte kräver att tittaren själv agerar för att nästa program ska starta, det kommer istället finnas en färdig spellista som SVT har satt ihop. Intervjuobjektet tror att konceptet med spellistor kommer finnas kvar, men att det i framtiden kan förändras i form av vem som sätter ihop listorna. Wahlberg är övertygad om att det kommer bli mer anpassat till den enskilda användaren och gå ifrån dagens redaktörstyrda innehåll. Med SVT:s breda utbud av program har de goda förutsättningar att skapa en bassammanställning som är kundanpassad i form av rekommenderade program utifrån kundens tittande och tidigare historik samt rekommendationer från andra tittare. Utmaningen framöver är att hitta den kombinationen menar Wahlberg.

Andra framtida utmaningar för TV-branschen är att människors vanor förändras mycket. Det är vanorna som har varit utgångspunkten för tablåläggningen och för att sätta ihop program. Samhället har varit homogent på så vis att folk tittar på TV vid vissa tider på dygnet. Idag är samhället mer fragmentiserat och mer rörligt, vi kan titta på TV när som helst på dygnet eftersom vi kan få programmen i handen. Tittarna vet också vad som händer i resten av världen, släpps det en TV-serie i USA känner vi till det i samma sekund. Samhällsstrukturen har förändrats och TV-branschen måste nu anpassas genom att hitta nya mönster i tittarnas vardag och göra om affärsmodellerna. Tidigare har affärsmodellerna byggts på olika fönster, till exempel att vissa tider på dygnet är filmfönster. Idag finns det inga tydliga fönster och det är därför en utmaning att veta när och hur programmen ska sändas.

Intervju C

Enligt Jacobsson består dagens konkurrens inte bara av traditionella programbolag utan av all form av rörlig bild. Netflix, HBO, playtjänster och Youtube nämner intervjuobjektet som exempel på konkurrenter.

Intervjuobjektet anser att TV4-Gruppen fått anpassa sig till den tekniska utvecklingen, där playtjänster anges som en direkt effekt av anpassningen till utvecklingen. Jacobsson menar att TV4-Gruppen måste tänka igenom många beslut på grund av dagens teknik, exempelvis måste en mobilapp fungera lika bra som på TV:n. Ett exempel är att fem personer helst inte ska stå på rad vid en pressbild då detta inte blir bra på en liten skärm.

Jacobsson spekulerar kring frågan om den linjära TV:n kommer överleva. Intervjuobjektet menar att det är en naturlig utveckling att konsumenter själva väljer sitt eget sätt att kolla på TV, både på vad, hur länge och hur mycket. Dock tror Jacobsson att det finns ett nationellt värde kring TV-program såsom sportevenemang, Idolfinalen och Melodifestivalen. Intervjuobjektet menar att människor vill samlas runt TV:n och att det finns något slags behov av detta. Jacobsson tror inte att den linjära TV:n kommer att försvinna helt och hänvisar till att varken papperstidningar eller böcker har försvunnit trots befarat.

Intervju D

Enligt intervjuobjektet ses allt som användare väljer att lägga sin tid på som konkurrens, exempelvis är företag som Netflix en konkurrent rent tidsmässigt sett. Person Alpha förklarar

detta med att människors tid idag spenderas på exempelvis Facebook, Youtube och TV-tittande. Tidigare spenderades motsvarande tid endast på TV-tittande och konkurrenterna var traditionella programbolag. Enligt person Alpha är det viktigt för företag Beta att hitta nya produkter och tjänster som lockar tittare.

För att hantera konkurrensen med nya sociala medier och rörlig bild arbetar företag Beta med digitala erbjudanden, digitala produkter, play-tjänster, appar och webbtjänster. Person Alpha berättar att de brutit upp innehållet i den linjära tablån och distribuerat det digitalt istället. Detta har gett lärdomar kring hur en playtjänst fungerar, hur människor tittar på rörlig bild samt hur innehållet ska distribueras på sociala medier. Exempelvis används Facebook och Twitter för detta ändamål. Intervjuobjektet berättar även att en rolig sketch i ett program kan leda till att en kund börjar använda playtjänsten helt och hållet, något som så småningom kan leda till att användaren köper ett play-premium-abonnemang. Enligt person Alpha är företag Betas playtjänst utvecklad utifrån de möjligheter som finns idag. Intervjuobjektet beskriver att playtjänsten påminner om en tablå med tanke på att alla får samma innehåll, samma puffar och samma länkar. Person Alpha menar att kunskapen om användarens personliga intressen skulle kunna utnyttjas på ett bättre sätt. Kunskapen skulle kunna byggas in i tjänsten och på så vis skulle företag Beta kunna erbjuda en tjänst som mer motsvarar det användaren vill göra och lägga tid på. Däremot finns det många format som bäst upplevs live, exempelvis sportevenemang.

Person Alpha anser att linjär-TV fortfarande är relevant. Detta på grund av den enorma räckvidden som linjär-TV kan erbjuda annonsörer samt på grund av den minskade konsumtionen av kvällstidningar som har lett till att reklamförsäljningen ökat. Detta gör att TV fortfarande fungerar och går relativt bra, dock ser framtiden annorlunda ut menar intervjuobjektet. Då kommer människor i större utsträckning använda digitala plattformar och titta på webb-TV och förändringen kommer att ske snabbare än i dagsläget. Enligt person Alpha börjar delar av den yngre generationen aldrig titta på linjär-TV och de tittare som fortsätter att titta blir äldre och äldre. Först var det kvällstidningarna som tappade kunder, sedan musikbranschen samt biobranschen och tillslut kommer den linjära TV-branschen vara där, avslutar person Alpha.

4.5.4 Distributionskedjan och aktörernas roller

Intervjuobjekten beskriver i detta avsnitt företagets processer med nya programkoncept, ny teknik, värdeproposition och intäktsströmmar. Avsikten med avsnittet är att ge en inblick av hur de intervjuade aktörerna arbetar och deras roller inom branschen.

Intervju A

Vargö berättar att företaget producerar mycket skrivet innehåll, framför allt komediserier. Humor är svårt att köpa som utländska format därför utvecklar Baluba sådana program själva. Vargö tror att nästan hundra procent av deras skrivna humorserier är egenutvecklade. Det talas ofta om att format kan resa nämner Vargö men just humorformat har svårt att resa då det ofta har lokala anknytningar. Dock producerar de även andra format som inte är baserat på

humor, exempelvis Gift vid första ögonkastet vilket är ett tredjepartsformat. Ett tredjepartsformat beskriver Vargö som ett format de har köpt in rättigheterna till att få producera i Sverige eftersom de inte själva har kommit på idén men gjort en svensk adaption. Själva arbetet med att utveckla nya program sker på utvecklingsavdelningen. Intervjuobjektet berättar att de försöker jobba med lösa kanter för att det ska finnas möjligheter att hjälpa varandra och sprida idéer. Dock har alla ett tydligt ansvarsområde där de driver allt från casting, research till att spela in en pilot för försäljning.

Processen vid försäljning av program startar ofta med att undersöka hur program ska visualiseras och säljas in hos köparna. Detta kan innebära att först hitta ett behov hos kunden för att sedan sälja in idén. En strategi som kan användas är att identifiera trender, exempelvis om rosa grisar är oerhört populära på Facebook för tillfället utvecklas ett program om rosa grisar. Den tidigare strategin då en idé presenterades i pappersformat fungerar inte längre. Detta anser Vargö bero på den konkurrenssituation som råder bland produktionsbolag, det bildas fler och fler produktionsbolag. De måste överträffa varandra redan på pitch-stadiet, vilket innebär att de ibland måste skapa en full rollbesättning eller ett helt pilotavsnitt. Tanken är att försöka producera och visualisera så mycket som möjligt för att programbolagen ska ha möjlighet att se vad idén innebär, allt för att få programmet sålt.

Försäljning av nya program sker ofta via så kallade pitch-cyklar där programbolagen bjuder in produktionsbolag för att presentera olika idéer berättar Vargö. De idéer som presenteras bygger på egna idéer men även på vad de tror att programbolagen vill köpa, dels om programbolagen har ett uttalat behov men även om de tycker att programbolagen saknar någonting. Nästa steg är enligt Vargö att sälja in idéerna på bästa sätt, det är viktigt att presentera och visualisera idén så att programbolagen förstår exakt vad de vill göra för program.

Intervju B

För att förstå vad som behövs för att skapa ett bra program för en kund är det av betydelse att titta på vad för typ av program som skapas berättar Wahlberg. Nyhetsprogram, barnprogram och drama har olika slags värderingar. Det handlar allmänt om vilken berättelse som ska förmedlas och vad det finns för känslor.

I ett annat perspektiv är produktionskvalitet en viktig faktor, det handlar om foto, redigering, ljud et cetera. Enligt Wahlberg fanns det tidigare en förväntan om buffringar, stopp och sämre kvalitet på webb-TV. Nu är riktningen snarare att webben håller högre kvalitet än broadcasting. För tio år sedan förmodades webb-TV:n erbjuda en rolig sketch på ett enkelt sätt medan det idag finns krav på produktionskvalitet vilket i sig ska vara en upplevelse. Det finns högre förväntningar då användare vant sig vid en bättre kvalitet.

SVT jobbar mycket med produktionsbolag, som numera ofta är internationella bolag istället för svenskägda enligt Wahlberg. Wahlberg menar att de är en grund i det arbete som görs på SVT. I denna grund finns en bas i beställare och programansvariga, utöver detta arbetar de

med att plocka *pitcher* från båda håll berättar Wahlberg. Intervjuobjektet menar att kommunikationen är dubbelriktad på det sättet, det sker hela tiden ett utbyte av idéer.

Wahlberg berättar att SVT samarbetar mycket med andra industrier. Till exempel kan det handla om att åka till Japan och prata med Sony samt andra aktörer angående ny kamerautrustning. Här sker en tvåvägskommunikation där SVT kan ge exempel på förbättringar utifrån de behov de har. Det kan även handla om att diskutera med Ericsson angående funktioner kring rörlig bild eller diskussion med TV-tillverkare om vilka stöd som ska byggas in. Cisco och Akamai är stora aktörer som globalt kan påverka uppbyggnaden av internet, SVT kan då samarbeta med dessa aktörer för att till exempel förbättra kvaliteten på vissa sändningar menar Wahlberg.

Enligt intervjuobjektet arbetar SVT med en mix av att köra vidare på redan etablerade koncept och att skapa nya. Det finns alltid en risk med att testa nytt men för att lyckas är det viktigt att våga ta ut svängarna. Wahlberg menar att detta kan vara svårare i genrer som drama och dylikt med långa produktionstider. I övrigt talas det om *fast-fail* berättar Wahlberg. Detta innebär att en idé testas och snabbt ändras eller läggs ner om det inte skulle fungera. Wahlberg menar att denna princip fungerar bra i program som sänds ofta. Det finns då utrymme för att testa nya idéer medan ett program med en treårsplan är svårare att justera och skruva på.

Intervju C

TV4-Gruppen har ett nära samarbete med produktionsbolagen. Det förekommer även trepartssamarbeten, exempelvis gick Postkodlotteriet in som en tredje part i TV-programmet Postkodmiljonären. Även ICA har varit med som en tredje part i programmet Vardagspulsen berättar Jacobsson.

I grunden kommer programidéer från produktionsbolag men Jacobsson menar att en idé från ett produktionsbolag sällan går direkt ut i TV-rutan. TV4-Gruppen ändrar och modellerar ofta idén utifrån vad som passar företaget bäst. Produktionsbolagen och TV4-Gruppen har tydliga avtal om vem som äger formatet. Om du som anställd på ett produktionsbolag eller på någon TV-kanal har en idé kring ett TV-program tillfaller den inte dig utan produktionsbolaget eller programbolaget du jobbar på.

För att kundvärde ska skapas måste det vara bra kvalitet på produkten vilket uppnås genom att den noga genomarbetas inom produktionsbolaget och hos TV4, enligt Jacobsson. TV4-Gruppen arbetar även med att nå ut till potentiella tittare genom sociala medier, kampanjer och olika marknadsföringskanaler, exempelvis är det viktigt att tidningar tycker att programmen är intressanta och skriver om dem. Likaså vill de undvika att marknadsföra och skapa medvetenhet kring program vid tillfällen när det råder stor konkurrens, exempelvis samtidigt som ett stort sportevenemang. De nyckelresurser som Jacobsson nämner är det humankapital som består av kompetens och kunskap om marknads behov som TV4-Gruppen besitter.

Jacobsson berättar att TV4-Gruppen skapar värde för deras tittare och kunder, under detta epitet räknas annonsörer in. Enligt Jacobsson skapas ungefär samma värde för dem båda, det vill säga bra kvalitativt och kreativt TV-innehåll. Annonsörerna blir allt mer uppdaterade och vill ses i rätt sammanhang, de har blivit mer strategiska då de vill att det ska stämma överens med produkten. Detta gör att det är extra viktigt för TV4-Gruppen att ha en bra kvalitet rakt igenom menar Jacobsson.

Enligt Jacobsson kommer den största intäkten för TV4-Gruppen från köpt reklam i linjär-TV, det vill säga från traditionella reklampausar. Det finns även intäkter i bland annat trepartsarbeten och i de digitala förlängningarna. Annonsörer som vill kopplas ihop med varumärken såsom Let's dance och Idol men inte har pengar till TV-reklam kan istället utnyttja mindre, digitala reklamtyper såsom TV4-play och Facebook.

Intervju D

Person Alpha nämner att det inte bara är nya teknikmöjligheter som företag Beta arbetar med utan att det även är viktigt att fokusera på innehåll, säljande och distribution. Det innebär att hela företag Beta måste vara delaktigt och arbeta för att nå resultat och kunna leverera nya tjänster. Person Alpha beskriver att han och hans team fungerar som en katalysator som för ihop olika avdelningar, drar in nya personer och skapar förutsättningar för innovationsprocesser. Person Alphas roll är även att visa exempel på vad andra personer har lyckats uppnå och vilka tjänster som är tillgängliga. Detta görs bland annat genom olika workshops för att bestämma hur olika projekt ska genomföras och vilken typ av innehåll som behöver skapas för att det ska bli attraktivt för användare. Företag Beta genomför olika användartester för att lära sig förstå hur användarna tar till sig och använder ny teknik för att titta på video samt för att avgöra om användarna tycker att den nya tekniken fungerar eller ej.

Person Alpha berättar att de områden de arbetar med är definierade enligt data, nya teknikmöjligheter och nya arbetssätt. Inom data arbetar företag Beta med big-data-initiativ och försöker lära känna sina användare, sitt innehåll samt hur de digitala produkterna används i större omfattning. Person Alpha menar att detta kompletterar tittaranalys och övrig analys som finns i huset. Skillnaden är att dessa data går mycket djupare i exakt vad användare tittar på, vad personen klickar på, hur länge den stannar på en viss sida, hur länge den stannar kvar i en ström et cetera. Intervjuobjektet berättar att det används många interna verktyg för att bättre förstå hur produkter och tjänster ska utvecklas mot det bättre samt hur innehåll ska anpassas utifrån användarbeteenden.

4.5.5 Aktörernas syn på drivkrafter för att innovera

I detta avsnitt beskriver intervjuobjekten vilka incitament till att innovera som anses vara av vikt för aktörerna.

Intervju B

Ett viktigt incitament för att bedriva innovativt arbete på SVT är att de har möjlighet att vara en plats mitt på torget och relevant för många berättar intervjuobjektet. Det går på så vis att

stödja demokratin och så ofta som möjligt hitta någonting för alla. Sett till samhällsjournalistik är Uppdrag granskning ett program som är fantastiskt i den mån att det är en del av samhället och för dess röst menar Wahlberg. Underhållning är dock minst lika viktig för att spegla en helhet. Till exempel är Melodifestivalen ett tillfälle att spegla en helhetsbild, de inslag som är med är ett försök till att få med alla. Wahlberg berättar att i dagens globaliserade samhälle suddas svensk kultur lätt ut, det är då viktigt att spegla vår kultur, att det inte blir helt amerikaniserat till exempel.

Intervju D

Person Alpha anser att digitaliseringen i sig är ett incitament för att innovera. Enligt intervjuobjektet skulle företag Beta kunna vinna mycket på att ställa om till de nya affärsmodeller som dyker upp, det är med andra ord incitament till att innovera. Person Alpha menar att annonsörer kan nå ut till en bred och stor folkmassa i den linjära TV:n, något som inte är rakt överförbar till den digitala världen. I den digitala världen finns det medel, exempelvis genom inloggning på Facebook, att ta reda på vem tittaren är och därmed som annonsör pricka tittare. Detta är något som företag Beta ännu inte utnyttjar. Att kunna pricka tittare bättre digitalt är därför ett incitament till att innovera.

4.5.6 Aktörernas syn på risker och hinder med att innovera

I detta avsnitt resonerar intervjuobjekten kring risker och hinder med att innovera inom branschen.

Intervju A

Balubas huvudkunder är SVT, TV4-Gruppen, Discovery och MTG. Dessa kunder har TV-kanaler med begränsad tablåtid som varje år ska fyllas med program. Kunderna har ofta egna krav eller idéer gällande vilka program tablån ska fyllas med. Vargö menar att produktionsbolagen måste förhålla sig till sina kunder och därmed begränsas utrymmet till att vara innovativ. Produktionsbolagen kan välja att försöka tillgodose kunders önskemål och utveckla program därefter. De kan även välja att utveckla egna idéer och sälja in det på att det är en rolig idé eller att det är en helt ny typ av TV-program. I slutändan är det dock kunderna som bromsar kreativiteten och innovation enligt Vargö. Detta eftersom programbolagen ofta är tveksamma till att testa nytt då det är riskfyllt.

För ett par år sedan, när det var en nedgång i den linjära marknaden, skapades stora osäkerheter hos programbolagen. Det medförde att Balubas kunder vägrade satsa på något som inte hade ett *track record*, det vill säga att programmet har sänts tidigare och visat sig vara framgångsrikt. På senare tid har det dock öppnats upp mer och mer för så kallade pappersformat, det vill säga idéer som utvecklats men inte har producerats ännu.

Enligt Vargö kan framtiden för produktionsbolag vara att hitta nya distributionssätt för programmen som de producerar, exempelvis på andra plattformar. Produktionsbolagen skulle således inte behöva begränsas av programbolagen och skulle därmed kunna vara mer kreativa och innovativa. Detta förutsätter dock att det skapas en fungerande affärsmodell för att täcka

produktionskostnaderna. Vargö ger exempel på ett program som Baluba skapat, 112 Aina, vilken hade en lojal tittarskara och där blir programbolagen bara ett medium för att nå ut till sina hängivna tittare.

Intervju B

Enligt Wahlberg har förutsättningarna för att innovera förändrats. För ett antal år sedan drev SVT själva forskning och utveckling framåt, när de kom fram med något nytt blev det ofta standard. Idag får SVT istället anpassa sig efter den tekniska utvecklingen inom hemelektroniken där globala aktörer såsom Google och Apple sätter den tekniska standarden på marknaden. SVT får anpassa sig till de förhållanden som råder och utifrån dessa vara innovativa och komma med nya tjänster, program och koncept. Det är enligt Wahlberg viktigt att inte bara följa med och anpassa sig efter innovationer som uppkommer, utan också försöka vara med och påverka vart branschen är på väg. SVT kan då själva se vad de behöver för att skapa nya program och dylikt.

Det är enligt Wahlberg viktigt att våga misslyckas inom mediebranschen. Lärandeprocessen om vad som fungerar och inte är extremt viktig. Det handlar också om att titta på vilka förutsättningar som finns samt att göra en grundlig analys innan projekt påbörjas menar Wahlberg. En helhetsbedömning genomförs för att se vad de har idag och vad som fortfarande fungerar bra samt vad det finns för publikförväntan. De skapar därmed det som de tror fungerar och utvärderar sedan tittarnas reaktioner samt användning för att sedan förbättra. Om en stor förändring görs på en fungerande tjänst eller program kan tittarna bli förvirrade och negativt inställda. Det kan därmed vara lämpligt att genomföra förändringar i lagom stora steg. Eftersom SVT har en stor grupp som använder vanlig TV varje dag kan de inte lägga ner sin vanliga verksamhet och byta riktning helt plötsligt. Wahlberg menar att det är en evolution som pågår och det erbjuds idag en mängd olika sätt att konsumera TV. Den svåra bedömningen är att avgöra hur de ska förhålla sig till utvecklingen som sker. Det är enligt Wahlberg viktigt att göra omvärldsanalyser kring hur dagens förutsättningar ser ut och vad som kan väntas i framtiden. Ofta kan riktningen förutspås, det svåra är istället att se i vilken hastighet utvecklingen kommer att gå dit.

Intervju C

Jacobsson menar att i jämförelse med exempelvis Netflix, som har varit innovativa i sin teknik snarare än innehåll, är inte TV4-Gruppen tekniskt innovativa ännu. TV4-Gruppen var också sena med att lansera sin playtjänst i relation till exempelvis SVT. Intervjuobjektet menar dock att TV4-Gruppen är innovativa på andra sätt, exempelvis har de flertalet digitala projekt runt sitt TV-innehåll. Det finns en innovativ och vågande attityd där nya koncept och idéer kontinuerligt provas.

Intervjuobjektet beskriver en nedgående trend i tittarsiffror för den linjära TV:n, vilken har pågått under de senaste åren. Detta tror Jacobsson grundar sig i uppkomsten av olika playtjänster, exempelvis Netflix, HBO eller Youtube samt möjligheten att själv bestämma över sitt tittande. Ändock väljs de lite mer traditionella idéerna framför de mer innovativa när program väljs för den linjära TV:n. Enligt Jacobsson är kommersiell linjär-TV mer

traditionell vilket minskar svängrummet för nya innovativa idéer. Detta tror intervjuobjektet beror på att TV4-Gruppen är måna om att tillfredsställa både tittare, sponsorer och annonsörer, därför beställs lite mer säkra program. Det finns ofta en oro kopplat till den linjära TV:n gällande val av programledare, vilket typ av manus som används et cetera. Jacobsson menar dock att TV4-Gruppen genom sina digitala förlängningar, som har blivit en ny plattform för TV, ökat sin kreativitet. Enligt intervjuobjektet förs ett innovativt arbete på playtjänster där TV4-Gruppen har större rörelsefrihet gällande innehåll, profiler och kvalitet. Eftersom playtjänsterna inte styrs av en TV-tablå behöver inte programmen begränsas av tid. Ett exempel på ett program som endast sänds på TV4-Play är Unga Föräldrar. De medverkande filmas av både sig själva och produktionsbolag och klipps efter hand vilket gör att ett eget innehåll skapas. Detta är ett arbetssätt som knappt används inom linjär-TV. Idéer kan ofta testköras på play och olika digitala förlängningar för att sedan flyttas över till den linjära TV:n.

Jacobsson upplever att produktionsbolag ofta är kvar i ett traditionellt tänk där nya programidéer presenteras och sedan ska gå upp på en bra sändningstid och i en stor kanal. TV4-Gruppen jobbar med att försöka befästa digitala förlängningar ute på produktionsbolag. En faktor till att det tar tid att utveckla den digitala delen av branschen kan vara att TV4-Gruppen inte betalar lika mycket för dessa digitala förlängningar. Detta kan eventuellt leda till att produktionsbolagen inte spenderar lika mycket resurser för att realisera digitala förlängningar. De lägre ekonomiska nivåerna för digitala idéer i kombination med traditionellt tänk är enligt Jacobsson hämmande för digital innovation i branschen. Intervjuobjektet nämner att produktionsbolag, som tidigare ofta bara har haft programbolag som sina kunder, på senare tid har vidgat sin kundkrets. Detta välkomnas eftersom produktionsbolagen således får mer erfarenhet av nya sätt att skapa rörlig bild.

Intervju D

Person Alpha beskriver hur kvällstidningarna hanterade den stora utmaningen med digitaliseringen för att besvara frågan om medieföretag ses som mindre innovativa. För kvällstidningarna blev det nödvändigt att testa nya tjänster, lägga ner tjänster, utvärdera och vidareutveckla i ett högt tempo då många slutade köpa papperstidningar menar intervjuobjektet. De hade mycket högre press på sig för att behålla kunder och valde därför att fokusera allt på den digitala plattformen. Att skapa en vanlig hemsida räckte inte utan det krävdes även arbete med affärsutveckling och produktutveckling.

Person Alpha menar att TV-branschen ännu inte varit innovativa i samma utsträckning som exempelvis kvällstidningarna. Enligt intervjuobjektet sker merparten av de aktuella innovationerna utanför den traditionella TV-branschen. Dessa innovationer kan programbolaget utnyttja för att utveckla sina tekniska lösningar. Även om det finns ett nätverk med leverantörer och producenter som är redo att leverera innehåll är organisationen trög och det tar tid att anamma nytt. Anledningen till att medieföretagen, speciellt TV, inte är snabba med att anamma nytt anses vara för att verksamheten i nuläget fungerar bra och det inte upplevs som tillräckligt bråttom att förändras. Dock menar intervjuobjektet att det är av

yttersta vikt att arbeta annorlunda framöver och att företag Beta redan nu bör jobba i ett högre tempo med att testa och göra nytt.

4.5.7 Aktörernas tankar kring social hållbarhet

I denna del resonerar intervjuobjekten kring hur innovation kan bidra till social hållbarhet.

Intervju B

Innovationer i TV-branschen kan främja demokrati och samhällsnytta, menar Wahlberg. Begreppet databasjournalistik är relativt nytt och har möjliggjorts med ny teknik. Det finns helt nya möjligheter att göra grävande jobb tack vare databaser och molntjänster, som kan ses som innovationer inom journalistik. Det är även viktigt ur samhällssynpunkt att systemen fungerar för att information ska kunna spridas ut till samhället. I denna aspekt har tekniska innovationer betydelse.

För SVT är alltid frågan om samhällsnytta aktuell. De jobbar mycket med att hitta nya berättartekniker och utveckla publiceringssätten, det vill säga vilka program som ska komma när och på vilket sätt, för att distribuera ut information till samhället på ett mer effektivt vis.

Intervju C

Jacobsson menar att alla stora bolag har *social awareness* och att TV4-Gruppen har en viktig roll i samhället. Det är viktigt att vara förebilder kring könsfördelning, etnicitet och dylikt. Det är även viktigt att till exempel TV4-nyheterna är opartiska och låter alla komma till tals. Det är dessutom viktigt att TV4-Gruppen håller en publicistisk stolthet, att vara ansvarig för det som sägs, sänds ut och visas upp. Det är ett kommersiellt bolag som ska gå med vinst men det finns flertalet andra värderingar som hålls högt.

Intervjuobjektet nämner att diskussionen kring det samhällsmässiga ansvaret ofta kretsar kring om det är rätt att visa innehållet eller inte. Jacobsson trycker på att det är stora skillnader mellan SVT och TV4-Gruppen eftersom SVT har ett statligt uppdrag och ett årligt anslag medan TV4:s samhällsansvar är mer självpåtaget. TV4-Gruppen väljer att ta på sig detta ansvar för att skapa långsiktig trovärdighet och för att folk ska känna förtroende och uppskattning. Eftersom TV4-Gruppen anser att de har ett samhällsansvar balanseras detta även mot den ekonomiska vinningen. Ett exempel som nämns är samarbetet med Cancerfonden både i TV och utanför bild.

Jacobsson berättar att det i dagsläget inte finns något större fokus på att skapa tekniska innovationer och digitala förlängningar med ökad samhällsnytta som mål. Intervjuobjektet anser dock att det generellt sett finns goda möjligheter att skapa samhällsnytta med hjälp av tekniska innovationer. Ett exempel som nämns är den VR-film som nyligen har släppts av UR, där tittaren själv får uppleva mobbning, detta anser Jacobsson är ett bra exempel på hur teknik kan främja samhället.

Intervju D

I dagsläget finns ingen uttalad nytta inom social hållbarhet som ska uppnås i det dagliga arbetet på företag Beta. Person Alpha berättar att många förmodligen känner det undermedvetet och får med det i sitt arbete, men det finns inte med i någon checklista eller i något policy-dokument.

Person Alpha anser att svenska medier har en viktig roll i samhället angående vilka vi är och hur vi ser på oss själva. Det som företag Beta tillhandahåller skiljer sig från exempelvis Netflix genom erbjudandet om något som är svenskt, lokalt samt närvarande i samhället. Enligt intervjuobjektet finns det en tydlig strategi och riktlinjer kring att verka lokalt. Prime time-tablån är idag helsvensk som en del av strategin att erbjuda svenskt innehåll. Undermedvetet blir det nära oss, det är lokalt och det är vår egen produktion berättar person Alpha. För två år sedan fylldes prime time-tablån istället av inköpta, utländska program. Framgången som kan erhållas med det svenska innehållet bygger även på branschen i stort, menar intervjuobjektet. Det behövs innehållsproducenter, programbolag, kameramän, nyhetsredaktion, lokalbevakning och en hel verksamhet som tillsammans skapar innehållet.

5 Analys

Analysen syftar till att sammanställa empirin och skapa en översikt över det erhållna intervjumaterialet. En sammanställning av intervjuresultaten finns i *Bilaga 2*. Empirin kommer löpande jämföras med det teoretiska ramverket för att undersöka samband och olikheter. Dispositionen ämnar leda fram till ett adekvat diskussionsunderlag och skapa en grund för att kunna dra korrekta slutsatser. Utgångspunkten för analysen är studiens syfte och frågeställningar.

5.1 Beskrivning och analys av innovation inom TV-branschen

Detta avsnitt syftar till att sammanfatta och jämföra intervjuobjektens tolkning av begreppet innovation. Ytterligare förståelse för intervjuobjektens syn på innovation kan erhållas från vilka exempel på innovativa projekt, tjänster och produkter som tas upp i intervjuerna. Avsnittet syftar även till att koppla ihop dessa exempel med teorier om innovation för att skapa förståelse för innovation inom TV-branschen.

5.1.1 Innovationsbegreppet och innovationsarbete

Samtliga intervjuade aktörer menar att det inte finns någon branschspecifik tolkning av begreppet innovation. Det stämmer överens med att traditionell innovationsteori inte omfattar kulturella och kreativa aktiviteter (Dogruel, 2014).

Vargö från Baluba anser att innovationsbegreppet används lite inom branschen i förhållande till andra industrier. På Baluba finns ett krav på kreativitet vid utveckling av ett nytt programkoncept. Det medför att kreativa processer är vardagligt arbete inom företaget och därmed faller det kreativa arbetet inom ramarna för vad som redan existerar. Därav tolkar Vargö inte kreativitet som något som nödvändigtvis behöver vara innovativt. I teoretiska ramverket beskrivs MIB som en kreativ, innehållskapande och teknisk bransch vilket skapar problematik med att använda begreppet innovation på traditionellt vis (Küng, 2013). Viss forskning föreslår att innovationsbegreppet ska breddas och även inkludera kreativt skapande (Bleyen et al., 2014). Detta kan jämföras med Krumsviks och Storsuls (2013) utläggning om att en breddning av innovationsbegreppet, med fokus på att inkludera kreativa processer inom MIB, skulle innebära att varje rutinmässig, ny produkt skulle komma att klassificeras som en innovation. Enligt Krumsvik och Storsul (2013) behövs ytterligare inverkan, till exempel ekonomisk eller social.

Vargö påstår att kreativa processer inte är att innovera, vilket kan jämföras med Wahlberg från SVT som anser att en innovation är något nytt som blir vedertaget, det vill säga en produkt eller tjänst som får ett kommersiellt applikationsområde. I bägge fallen hamnar kreativa processer utanför innovationsbegreppet. Intervjuobjektens resonemang ligger i linje med det traditionella användandet av begreppet innovation, som syftar till införandet av något nytt i det socioekonomiska systemet (Krumsvik & Storsul, 2013). Person Alpha, från företag

Beta, vars tankar istället liknar Vargös, anser att företag Beta inte har någon generellt godtagbar definition av begreppet. Innovation beskrivs som ett svårdefinierat begrepp med hög verkshöjd vilket innebär att det finns vissa restriktioner vid användning av begreppet. Detta resonemang går att jämföra med teoretiska ramverkets definition av radikal innovation, som innebär att det måste ske en signifikant förändring på en produkt eller tjänst.

Det ligger ofta en svårighet i att det inte går att förutse eller precisera när inspiration kommer att ske, enligt Vargö. Det innebär i sin tur att det är svårt att hitta en fungerande strategi för utveckling av nya program. Ur ett tekniskt perspektiv berättar person Alpha att innovationsprocessen på företag Beta grundar sig i diskussion och interaktion med kunden för att arbeta fram de bästa tekniska lösningarna. De skapar tester som utreder hur användare förstår och använder teknik samt kommunicerar med kunden för att validera om ny teknik är bra eller inte. Person Alpha beskriver det som en iterativ process där en möjlighet testas och analyseras genom användarfeedback. Detta innebär att en distinktion kan urskiljas mellan tekniska och kreativa innovationsprocesser.

5.1.2 Exempel på innovationer i TV-branschen

TV4-Gruppen, SVT och företag Beta har liknande åsikter angående innovationer och flertalet av de exempel som nämns är av teknisk karaktär. Merparten av dessa kan länkas till *konsumtion & media* vid applicering av den valda typologin från Bleyen et al. (2014). De innehållsrelaterade innovationerna förefaller sig vara mer omdiskuterade, där intervjun med person Alpha innefattar en del tveksamhet angående huruvida det innehållsmässiga skulle kunna vara innovativt. Detta återspeglar återigen teorin om att innehållsskapande innovationer inte täcks av den traditionella synen på innovation (Küng, 2013).

För majoriteten av de innovationer som skapas inom svenska TV-branschen idag är internet en grundläggande teknisk förutsättning, anser Wahlberg från SVT. Även Sveriges infrastruktur, med utveckling av snabbare internetuppkoppling i fokus, utgör en möjlighet för nya innovationer. Utöver att internet skapar nya förutsättningar till innovationsarbete skapas även möjligheter att visa och sprida innehåll mellan personer och länder vilket har bidragit till att globala innovationer sprids snabbare idag (Quintero, 2015). Ett exempel på en innovation är VoD som möjliggjorts genom internet. För att hänvisa till typologin kring medieinnovationer kan VoD tillhöra kategorierna *produktion & distribution* samt *konsumtion & media*, där internet är en plattform som möjliggör VoD-tjänsten. Uppkomsten av internetbaserade tjänster möjliggör även innovation inom kategorin *affärsmodeller*, i och med nya idéer om värdepropositionen. Ett sådant exempel är Netflix, som helt och hållet baserar sin tjänst på VoD.

Jacobsson från TV4 och person Alpha från företag Beta talar om VR som en innovation. VR placeras i kategorin *produktion & distribution*, där den nya tekniken innebär en ny plattform för medieinnehåll. Tekniken faller också in under *konsumtion & media*, eftersom innovationens huvudsyfte är att realisera ett nytt sätt att konsumera rörlig bild.

Programbolagens innovationsfokus sett till så kallade andraskärmsapplikationer är snarlika, men resultaten av deras lanserade appar har skiljt sig åt. SVT lanserade en app i avseende att förhöja upplevelsen av Melodifestivalen. Denna typ av app skapar en ny tittarupplevelse där användaren kan interagera med både programmet och andra tittare vilket gör att den kan appliceras under kategorin *konsumtion & media*. Utvecklingen i branschen går mot att förändra sättet för hur media konsumeras och Wahlberg anser att intresset för detta är anledningen till att nya format skapas. Idag anses det snarare vara en regel än ett undantag att integrera multimedia i själva tittarupplevelsen. Företag Beta har liksom SVT lanserat appar av denna typ. En av de appar företag Beta har lanserat hade för avseende att öka interaktionen under ett stort sportevenemang. Detta gjordes med hjälp av diverse spelfunktioner som möjliggjorde vadslagning inom sällskap som upplevde matcher tillsammans. Appen, som person Alpha anser gav mervärde till konsumenten, faller inom ramarna för *konsumtion & media* på samma sätt som SVT:s Melodifestivalapp. Ytterligare en app som person Alpha exemplifierar hade för avseende att höja tittarupplevelsen för ett av företag Betas underhållningsprogram. Denna app skiljer sig från appen som användes under sportevenemanget eftersom den inte har en spelfunktion. Värdet ligger istället i extra innehåll, till exempel filmklipp och fotografier från bakom-kulisserna. Appens framgång uteblev men kan den klassificeras på samma sätt - en innovation inom *konsumtion & media*. Både SVT och företag Beta är ense om att andraskärmsapplikationer har en viktig roll i framtidens TV-tittande.

Tabell 7. Intervjuobjektens egna exempel på innovation inom TV-branschen

Kategori:	Processer			Produkter	
Innovationstyp:	Affärsmodeller	Produktion & distribution	Konsumtion & media	Inre form	Kärna
Definition:	Ett nytt inslag i en affärsmodell, till exempel en omorganisation av en industri	Nya sätt att skapa, producera, distribuera eller marknadsföra innehåll	Ett nytt sätt att konsumera innehåll eller liknande service	Ett nytt stilistiskt inslag	Ett nytt tema eller inslag
Exempel:	Netflix	VoD VR	VoD VR Andraskärmsapplikation		

5.2 Hur distributionskedjan ser ut och hur aktörerna hanterar utmaningar och förändringar i branschen

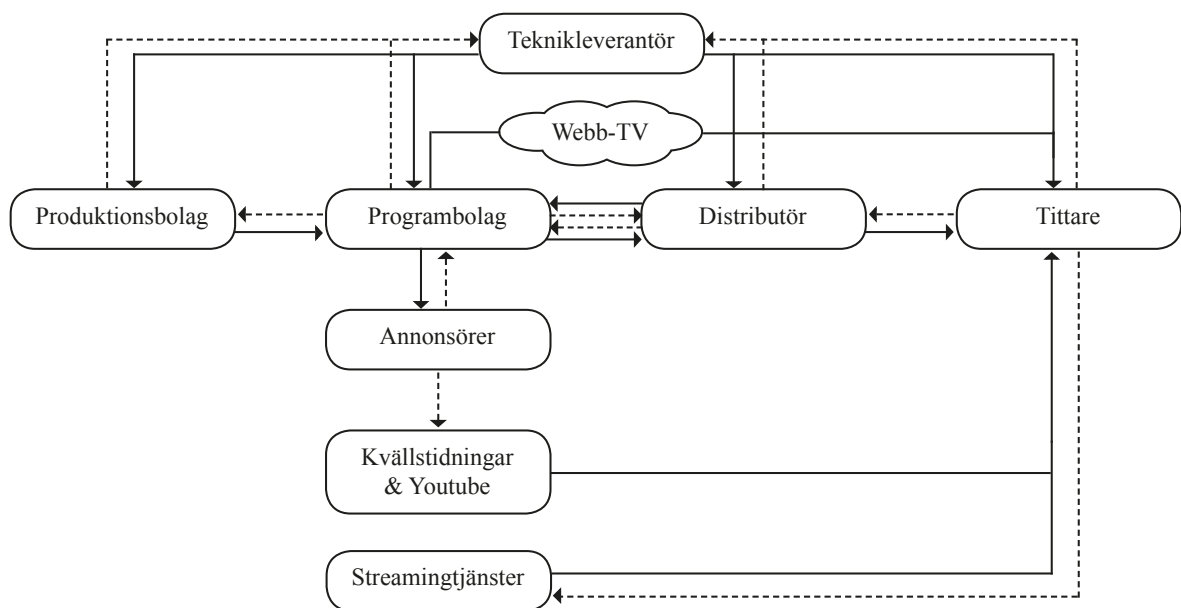
Ur intervjuresultaten kan urskiljas att de branschaktiva, såväl produktionsbolag som programbolag, känner av de förändringar i branschen som behandlades i avsnitt 4.3.2 *Teknikens utveckling* i empirin. Bland intervjuobjekten finns ett spretigt spektra av åsikter kring branschens utveckling. Samtliga aktörer talar dock om att distributionskedjan för TV likt den presenterade i figur 5 har förändrats genom inträdet av externa aktörer och nya tekniker. Alla anser att de numera befinner sig i branschen för rörlig bild och konkurrerar med alla som producerar just det. Detta bekräftar empirins del om extern konkurrens. Person

Alpha utvecklar resonemanget ytterligare och identifierar att alla som skapar något som människor väljer att lägga sin tid på kan klassificeras som konkurrenter. En sådan definition gör det lätt att förstå att frågan kring vilka som är med och påverkar distributionskedjan snabbt blir komplex. Samtliga av de intervjuade antyder dock om ett klimat där ny teknik och digitalisering skapat nya affärsmodeller och att de är de enskilt största faktorerna till de stora branschförändringarna. Dessa har fört med sig ett förändrat konsumentbeteende vilket utmanar samtliga aktörer i distributionskedjan.

När intervjuobjekten spekulerar kring framtidens TV-konsumtion framkommer det en viss skillnad i åsikter kring huruvida det linjära TV-tittandet i sin nuvarande form kommer existera i framtiden. I intervjun med Vargö på Baluba talas det om en fortsatt stor efterfrågan av rörligt innehåll men att linjär-TV i dagens tappning kommer förändras. Detta bekräftas av Jacobsson som i sin tur tror att TV-tittandet naturligt kommer bli mer individanpassat, något som Wahlberg också resonerar kring på ett liknande sätt. Tankar om förändring av konsumtion av rörlig bild är ett genomgående tema i samtliga intervjuer och behandlar framförallt den tablåbelagda delen av det linjära TV-tittandet. Tjänster som Youtube och Facebook, där användarna själva relativt enkelt skapar innehållet, har enligt Wahlberg gjort tröskeln lägre för att producera och distribuera rörlig bild. Detta bidrar i sin tur naturligt till en expansion av möjliga konkurrenter för både produktions- och programbolag, något som går att utläsa ur majoriteten av intervjuerna.

Innebörden av en förändring för linjär-TV får andra konsekvenser för ett produktionsbolag jämfört med programbolag såsom TV4-Gruppen, SVT och företag Beta. Vargö tror att Balubas kundbas måste utökas, vilket kan ske genom exempelvis streaming- eller VoD-tjänster. Vargö menar att det bara är en tidsfråga innan Netflix och HBO Nordic kommer efterfråga lokalproducerat innehåll. Detta betyder i förlängningen att sådana tjänster inte enbart kan ses som konkurrenter utan i vissa fall även som kunder eller partners. Programbolag pratar inte om något kundbyte i samma utsträckning, det handlar mer om att anpassa sig till nya kundbeteenden, det vill säga att konsumera TV när som helst på valfri plattform. Wahlberg pekar på föränderliga vanor, en övergång från homogenitet i samhället till en fragmentiserad struktur. Utmaningen för ett programbolag som SVT ligger i att hitta nya mönster för att kartlägga beteenden. Person Alpha resonerar likartat, med fokus på att den yngre generationen potentiellt aldrig kommer att finna linjär-TV som en självklar del av vardagen.

Oavsett vilken del av distributionskedjan den tillfrågade tillhör lyfts innehållet fram som kärnprodukt. Samtliga talar om att en fortsatt god kvalitet på detsamma är den enskilt viktigaste faktorn till att vara fortsatt konkurrenskraftig i en föränderlig bransch. Vargö tror på någon typ av nischning där Baluba fokuserar på att bli bäst på komedier för att skapa ett kundvärde och därigenom öka deras konkurrenskraft. För programbolagens del handlar utvecklingen också om att utnyttja olika plattformar för att synliggöra och skapa intresse kring det innehåll som skapas. Detta vittnar om att en sådan plattform som i empirin beskrivs som en konkurrent även kan ses som någon typ av plattform för marknadsföring.



Figur 5. Distributionskedjan för rörlig bild

5.3 TV-branschens innovationsförmåga

Följande avsnitt ämnar att ligga till grund för svar på studiens tredje frågeställning: *vad påverkar TV-branschens innovativa arbete?* Detta genomförs genom en analys av drivkrafter och hinder för TV-branschens innovationsförmåga.

5.3.1 Drivkrafter

När intervjuobjekten själva får redogöra för vilka drivkrafter som finns bakom verksamhetens innovationsarbete går svaren till viss del att applicera på det teoretiska ramverket. Aktörerna tar framförallt upp digitalisering samt trender och förväntningar på marknaden. Teorin tar även upp politiska incitament, något som endast tas upp av SVT bland de aktörer som intervjuats.

Digitaliseringen innebär att TV-branschen är i ständig förändring vilket ställer krav på kontinuerlig uppdatering och förnyelse. Person Alpha menar att på företag Beta ses digitaliseringen i sig som ett incitament för att innovera. Digitaliseringen har skapat möjligheter för små företag att konkurrera ut stora vilket innebär att företag Beta alltid måste anpassa sig efter rådande marknad för att undvika att bli utkonkurrerade. Även Baluba har påverkats av digitaliseringen då de också känt av den ökade konkurrensen i branschen i form av nya, mindre produktionsbolag. Med fler aktörer som kan komma med nya idéer och koncept är kreativitet och innovationsförmåga en kritisk faktor för att fortsätta vara aktuella på marknaden. Det var tidigare tillräckligt att visa upp en idé i pappersformat men idag, när programbolagens valmöjligheter är fler, krävs det att produktionsbolagen har en mer genomarbetad *salespitch* med exempelvis ett pilotprogram. Digitaliseringen kan därmed

klassificeras som ett incitament både vad gäller nya förutsättningar för innovation och ökad konkurrenskraft (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

En vanligt förekommande strategi vid utveckling av nya program och idéer är att identifiera trender i samhället och då framförallt på internet. Vargö nämner att identifierade trender kan fungera som incitament till att skapa nya idéer och program inom det identifierade området. Det forum som framförallt är användbart vid identifikation av trender är Facebook där det tydligt framkommer vilka rådande trender som existerar för stunden. Detta stämmer överens med den teori som presenteras i avsnitt 3.4.1 *Drivkrafter* där incitament till förändringar är förväntningar på marknadens framtida efterfrågan. Likaså kan det sammanlänkas med nya teorier kring att programbolag bör interagera med tittarna genom flera olika medier (Quintero, 2015). Wahlberg på SVT uppmärksammar också att sociala medier blir en större del av människors vardag och det är viktigt att de traditionella programbolagen utnyttjar denna aspekt.

5.3.2 Hinder och risker

För att skapa förståelse för branschens innovativa arbete är det relevant att undersöka orsakerna till det som hämmar innovation. De faktorer som främst tas upp av intervjuobjekten är finansiella risker, traditionellt tänk kring skapandet av program, avsaknad av metoder för att riskfritt testa nya koncept och idéer samt att teknik till viss del styr innehållet. Även avsaknad av tidsmässig press kan ha en negativ inverkan på innovationsförmågan.

En faktor som bör tas i beaktning vid betraktande av SVT, TV4:s och företag Betas incitament till att bedriva innovativt arbete är företagets finansieringsform. SVT har inget vinstdrivande syfte och dessutom har SVT en säkrad inkomst av den tilldelning av kapital som erhålls av staten varje år. Som kommersiella aktörer blir ett kärnincitament för TV4-Gruppen och företag Beta att uppnå ekonomisk vinst. Bristen på finansiella tillgångar leder till minskad innovationsförmåga (Nyström, 2014). Aktörernas möjligheter till innovativt arbete skiljer sig därför markant. Jacobsson berättar att TV4-Gruppen ibland kan hämmas i sin innovationsförmåga eftersom de vill tillfredsställa annonsörer med säkra program som de vet har många tittare. Det är riskfyllt att satsa på innovativt arbete såsom nya, vågade programidéer och därför är det många programbolag som undviker att ta dessa risker för att inte riskera att tappa tittare (Quintero, 2015). Däremot har TV4-Gruppen större möjligheter att vara innovativa på webben eftersom de där har större rörelsefrihet gällande innehåll och kvalitet, enligt Jacobsson.

När frågan ställs till intervjuobjekten angående hur innovativ TV-branschen är, kan ett genomgående tema urskiljas ur svaren. Aktörerna är överens om att i stora delar av branschen existerar ett förlegat tänk om hur programidéer realiseras och sänds. Jacobsson från TV4-Gruppen påpekar att processen där affärsidén för kommersiell TV är inlåst i ett tänk där innovationer inom innehåll inte får mycket rum. Liknande resonemang finns hos Vargö, som talar om att produktionsbolagens kreativitet med innehåll begränsas av programbolagen. Ett problem som Jacobsson belyser angående denna låsning är avsaknaden av metoder för att

testa nya koncept och idéer. För exempelvis serier används i dagsläget ofta pilotavsnitt, som ska förhandsvisa och bedöma konceptets kvalitet (Quintero, 2015). Även Wahlberg, som representerar public service, talar om inlåsningar i strukturer. Trots att SVT inte är beroende av finansiella resultat från sponsorer och annonsörer är det lätt att återgå till gamla program som tidigare lockat många tittare, istället för att skapa nya format och våga riskera tittartapp.

Bedömningen av vilket innehåll som är acceptabelt i nuläget är naturligtvis viktig, men att våga misslyckas med nya idéer påpekas vara av vikt av samtliga intervjuade personer. Det framkommer att det är av betydelse att våga även för kommersiella aktörer, men här finns som bekant finansiella restriktioner som hämmar modet att testa och realisera nya koncept.

Enligt Wahlberg från SVT har förutsättningarna för innovativt arbete förändrats. För ett par år sedan var det SVT själva som stod för den största delen av det innovativa arbetet och incitamenten låg inom företaget. Wahlberg pekar på förändrade förutsättningar för innovation som ett grundläggande problem där SVT numera tvingas anpassa sig efter diverse aktörer på marknaden, även fast dessa nödvändigtvis inte opererar inom samma marknadssegment eller bransch som de själva. Idag är det främst externa aktörer, till exempel Apple och Google, som driver branschens utveckling framåt och sätter ramarna för vad som är möjligt att genomföra. Om dessa externa aktörer inte bygger in stöd och tekniska funktioner för att visa TV-program finns det inga incitament för SVT, TV4-Gruppen eller företag Beta att utveckla nytt material och nya koncept eftersom den stödjande tekniken inte finns.

Person Alpha gav ett exempel med fokus på kvällstidningsmarknaden, där han påpekar att det fanns ett större behov att finna nya lösningar. För att behålla den aktuella kundkretsen blev det nödvändigt att testa nya tjänster, utvärdera dessa och vidareutveckla i ett högt tempo. Fokus lades på digitala plattformar, dock anser person Alpha att programbolagen inte riktigt är i samma situation ännu. Dessutom är kraven på att vara innovativ inte av samma magnitud som i den nämnda kvällstidningsmarknaden.

Enligt uppsatsens empiriresultat kan ett hinder för produktionsbolaget Baluba identifieras. Vargö talar om att företagets aktiviteter till viss del begränsas av andra aktörer i distributionskedjan. En övergång till egen distribution skulle minska beroendet av dessa och därmed tillåta företaget att vara mer innovativt.

5.4 Programbolagens ansvar att främja social hållbar utveckling

Hållbar utveckling är av relevans oavsett bransch. Den svenska lagstiftningen medför att aktörer inom TV-branschen har ett mediepolitiskt ansvar. Denna del avser analysera, utifrån ett socialt hållbarhetsperspektiv, detta ansvar samt huruvida social hållbarhet inverkar på aktörernas arbete med innovation.

SVT har till uppgift att arbeta för samhällets nytta, vilket tidigare har presenterats i företagsbeskrivningen i avsnitt 4.1.2.1 *Public service*. Det kan jämföras med de politiska mål som existerar för SVT enligt Medieutredningen som presenteras i avsnitt 4.4

Mediebranschens politiska begränsning. Här nämns framförallt vikten av att skapa mångfald, yttrandefrihet, mediernas tillgänglighet och oberoende samt arbeta för att undvika skadlig mediepåverkan. Utifrån detta är det tydligt att SVT arbetar för att skapa samhällsnytta.

Vid intervjun med Wahlberg från SVT framkommer det att SVT arbetar aktivt med innovationer för att bibehålla en central roll i stödandet av demokrati och samtidigt skapa innehåll som passar alla. Detta överensstämmer med de företags- och politiska mål som finns uppsatta för SVT:s arbete. Ett bra exempel på SVT:s innovativa arbete som tas upp under intervjun är databasjournalistik. Detta är relativt nytt och har möjliggjorts med hjälp av ny teknik. Databasjournalistik skapar nya möjligheter för grävande journalistik vilket är vad exempelvis programmet Uppdrag granskning bygger på. Uppdrag granskning är av stor betydelse i SVT:s strävan efter att skapa social hållbarhet eftersom programmets syfte är att vara en del av samhället och föra dess röst och på sått skapa social hållbarhet. Likaså var Uppdrag granskning ett helt nytt format när det började sändas vilket innebär att även själva programmet var en formatinnovation vid klassificering med hjälp av Quinteros (2015) typologi för innehållsinnovationer. Utöver tidigare nämnda innovationer beskriver Wahlberg även att SVT arbetar aktivt med att distribuera information på ett effektivt vis vilket är ett sätt att nå ökad medietillgänglighet. Detta görs genom utveckling av berättartekniker och publiceringssätt eftersom frågan om samhällsnyttan alltid är aktuell.

Även TV4-Gruppen och företag Beta arbetar aktivt för yttrandefrihet och demokrati vilket har beskrivits i avsnitt 4.1.2.2 *Kommersiell verksamhet*. Vid intervjun med Jacobsson från TV4-Gruppen framkommer det att de flesta stora bolag idag har social medvetenhet och att TV4-Gruppen innehar en viktig roll i samhället. Begreppet social medvetenhet kan kopplas till den beskrivning av social hållbarhet som ges av Folkhälsomyndigheten (2014) i avsnitt 3.4.3 *Hållbar utveckling och innovation*. Social hållbarhet karaktäriseras av att värna om människans rättigheter, rättvisa och yttrandefrihet. Dessa faktorer associeras till Jacobssons beskrivning av TV4-Gruppens arbete kring etnicitet, könsfördelningar och dylikt samt att de nyheter TV4-Gruppen visar är opartiska och tillåter att alla får komma till tals.

Den främsta skillnaden mellan SVT och kommersiella aktörer är att de sistnämnda fokuserar på att balansera samhällsnytta med ekonomisk vinning. Dessa förutsättningar ger SVT ett övertag i innovationsarbetet för att nå social hållbarhet. Detta blir tydligt vid intervjun med person Alpha från företag Beta där det framkommer att social hållbarhet inte är ett incitament till innovation. Jacobsson från TV4 anser att det finns goda möjligheter att nå social hållbarhet även om det inte är ett incitament till innovation. Ett exempel på hur teknik kan främja social hållbarhet är den film UR har skapat med hjälp av VR-teknik där tittarna får uppleva mobbning ur en självupplevd synvinkel. Exemplet skildrar social hållbarhet eftersom begreppet innefattar aspekter såsom att tillgodose individens fysiska och psykiska välmående (Folkhälsomyndigheten, 2014).

6 Diskussion

Diskussionen syftar till att komplettera analysen, som är av objektiv karaktär, med infallsvinklar intressanta för arbetets frågeställningar som inte direkt kan utläsas från empirin. Tillsammans med analysen skapas fullgoda svar till hur innovation inom TV-branschen kan beskrivas och analyseras, hur distributionskedjan ser ut, hur aktörerna hanterar utmaningar och förändringar inom branscher, vad som påverkar TV-branschens innovationsförmåga samt om hållbar utveckling är en drivande faktor till innovativt arbete.

6.1 Den valda typologins validitet

Viss kritik riktas mot operationaliseringen av den använda typologin för medieinnovationer. De fem innovationstyper som används i typologin är *affärsmodell*, *produktion & distribution*, *konsumtion & media*, *inre form*, samt *kärna*. Innovation inom affärsmodeller är i relation till de andra innovationstyperna i bredaste laget. En affärsmodell består av två element: värdepropositionen och verksamhetsmodellen. Dessa två element kan delas upp i tre underliggande beståndsdelar vardera. Att det finns sex principiella sätt att innovera affärsmodellen ifrågasätter om det verkligen är rimligt att i typologin ta upp affärsmodell som ett område. Att operationaliseringen skulle vara för ospecifik styrks även av att intervjuobjekten inte gav några konkreta exempel på innovationer inom affärsmodeller.

Kritik kan också riktas mot idén om att inkludera två begrepp under samma innovationstyp, det vill säga *produktion & distribution* och *konsumtion & media*. En mer noggrann uppdelning skulle möjligtvis kunna genomföras. Framförallt kategorin *konsumtion & media* kan anses vara otydlig eftersom media är vad som konsumeras. Innovationen ligger därför i hur en medieprodukt upplevs. Även *produktion & distribution* är två begrepp som inte nödvändigtvis måste slås samman till en kategori. Å andra sidan hade intervjuobjekten inga problem med att exemplifiera innovationer inom detta område, vilket påvisar viss tydlighet hos de använda begreppen. Kategorierna *inre form* och *kärna* har ett genomtänkt syfte men begreppen krävde viss förklaring för att ge intervjuobjekten nödvändig förståelse.

6.2 Vem innoverar och med vad?

Utifrån den valda typologin har försök utförts för att klassificera innovationer inom TV-branschen. Det är av betydelse vid strävan efter ökad förståelse för branschspecifika innovationer att belysa vilka aktörer som har inverkan på de olika innovationsprocesserna. Hur stor inverkan produktionsbolag, programbolag och teknikindustrin har på innovation inom TV-branschen analyseras i detta avsnitt.

Tabell 8 visar tidigare använd typologi för innovation inom TV-branschen. Uppdelningen av de olika innovationstyperna har kompletterats med en analys av vilka aktörer som är drivande för respektive innovationstyp.

Tabell 8. De ledande aktörerna inom varje innovationskategori

Kategori:	Processer			Produkter	
Innovationstyp:	Affärsmodeller	Produktion & distribution	Konsumtion & media	Inre form	Kärna
Definition:	Ett nytt inslag i en affärsmodell, till exempel en omorganisation av en industri	Nya sätt att skapa, producera, distribuera eller marknadsföra innehåll	Ett nytt sätt att konsumera innehåll eller liknande service	Ett nytt stilistiskt inslag	Ett nytt tema eller inslag
Exempel:	Netflix	VoD VR	VoD VR Andraskärmsapplikationer	CGI Slow motion	Nya format Nya genrer
Vilka innoverar:	Programbolag och teknikbolag	Övervägande teknikbolag men även programbolag	Övervägande teknikbolag men även programbolag	Övervägande teknikbolag men även produktionsbolag	Övervägande produktionsbolag men även teknikbolag

Det är troligt att teknisk utveckling har inverkan på hur aktörer inom TV-branschen förändrar sina affärsmodeller. Däremot gav de intervjuade aktörerna inga konkreta exempel på innovationer av typen *affärsmodell*. Inom innovationskategorierna *produktion & distribution*, *konsumtion & media* samt *inre form* finns ett tydligt samband: även om innovationer sker inom branschen möjliggörs innovation oftast av ny teknik. Möjligheterna för ett programbolag att skapa nya och innovativa lösningar för distribution av innehåll, exempelvis genom playtjänster, förutsätter att tekniken för dessa lösningar finns. Det finns ett stort beroende av tekniken och ett programbolag får därför svårt att proaktivt och organiskt innovera. Istället anammas en mer reaktiv ansats, där programbolag såsom TV4-Gruppen inväntar etablering av ny teknik. Liknande paralleller kan dras för innovationer inom *konsumtion & media*. För att förbättra konsumtionen av innehåll med hjälp av exempelvis andraskärmsapplikationer såsom interaktiva appar behövs en teknisk grund. Jacobsson menar även att tekniken måste vara felfri för att inte skapa missnöje hos konsumenten. Detta bidrar dessutom till en reaktiv ansats till ny teknik.

Produktionsbolag är ofta kreativa med nya koncept, där ny stil på innehållet ständigt innoveras. Teknikens inverkan på innovationer av *inre form* är tydlig för exempel som *slow-motion* och andra visuella effekter. Huruvida ett produktionsbolag kan använda nya visuella effekter är helt beroende av tillgängligheten på teknik för att möjliggöra innovation inom detta område.

Den innovationstyp som förefaller sig vara minst påverkad av teknisk utveckling är innovation av *kärna*. Nya format, genrer och dylikt kan givetvis realiserars av ny teknik men till stor del bedrivs innovation av denna typ av produktionsbolagen.

6.3 Finns det anledning att se på kreativa processer som inkrementella innovationsaktiviteter?

I avsnitt 5.1.1 *Innovationsbegreppet och innovationsarbete* framkommer det att kreativa processer är av stor betydelse inom TV-branschen. Det framkommer även att aktörerna, utifrån intervjuresultaten, är tveksamma till ett synsätt som argumenterar för att kreativa processer är innovationsaktiviteter. Exempelvis finner sig Vargö från Baluba och person Alpha från företag Beta kritiska till om kreativa processer ska ses som något annat än basala processer för aktörer i TV-branschen.

Innovationer är inte bara de radikala och diskontinuerliga förändringar som omformar och ibland störtar existerande branscher utan inkluderar även mindre, inkrementella förändringar. Det förfaller sig finnas ett visst synsätt hos intervjuade aktörer om att innovation bör ha en mycket stor och plötslig effekt på branschen, således kommer inkrementella innovationer i skymundan. Sett till definitioner av inkrementella innovationer finns det en del som talar för att kreativa processer skulle kunna klassificeras som innovation. Om kreativitet i innehållsskapandet är en påtaglig del i företagets vardag borde det ses som en organisatorisk kompetens, i enlighet med Shterns definition av inkrementella innovationer, se avsnitt 2.1 *Innovationsbegreppet*. Svårigheten ligger i ordet förbättring. Att skriva nya programmanus eller sälja in nyskapande koncept är svårt att associera med förbättring. Hur en organisatorisk kompetens som kreativitet i innehållsskapandet förbättras och hur denna förbättring mäts är det stora problemet med att försöka inkludera kreativa processer i innovationsbegreppet. Vargö menar exempelvis att det är svårt att precisera när inspiration sker hos en anställd på Baluba. Detta innebär att skapandet av modeller och ramar för att förbättra de kreativa processerna i det vardagliga arbetet är komplicerat och främmande.

6.4 En studie i misslyckande: diskussion av skillnader mellan företag Betas två appar

I avsnitt 5.1.2 *Exempel på innovationer i TV-branschen* analyserades till viss del aktörernas syn på andraskärmsapplikationer. Dessa applikationer klassificeras oftast som innovationer inom *konsumtion & media*. Målet med att skapa appar är således detsamma oavsett app, programbolag vill skapa nya sätt för konsumenten att uppleva deras innehåll. De appar företag Beta utvecklat har dock haft varierande resultat, enligt person Alpha. Medan appen som användes under ett sportevenemang gav mervärde till konsumenten uteblev framgången för den app som användes under ett underhållningsprogram. Det är av intresse att undersöka vad de varierande resultaten berodde på.

Diverse faktorer torde påverka varför en andraskärmsapplikation blir tilltalande för konsumenten. Två diskussionsområden är viktiga, dels programformaten i vilka apparna användes och dels hur apparnas funktion anpassades för att skapa nya sätt att uppleva innehållet på. Båda programmen som apparna applicerats på kan anses vara underhållning

som bygger på tävlande. För att förhöja och nyskapa tittarupplevelsen baserades den app som användes under sportevenemanget på en form av spelfunktion. Med hjälp av vadslagning skapades en form av sällskapsspel länkat till TV-tittandet. Det fysiska rummet och umgänget kopplades samman med TV-konsumtionen. Den andra appen hade ett annat mindre interaktivt angreppssätt. Appen byggde istället på att förhöja upplevelsen med extra innehåll, till exempel genom bakom kulisserna-klipp. Appen gick således miste om att öka interaktionen i det fysiska rummet, vilket var den största framgångsfaktorn för sportevenemang-appen.

6.5 Spekulationer kring TV-branschens framtid

På grund av de olika externa krafterna som påverkar TV-branschen och dess riktning är en diskussion kring de utmaningar som den traditionella distributionskedjan står inför av intresse. I en bransch som karaktäriseras av stora omvälvningar där leverantörers och konsumenters beteende förändras snabbare än någonsin är utmaningarna många och påtagliga.

En första utmaning är att slå fast i vilken riktning branschen är på väg. Generellt verkar de branschaktiva vara överens om ett ökat behov hos tittaren av att konsumera rörlig bild *on demand* på valfri plattform. Här behöver framförallt programbolagen, vars produkt traditionellt varit ett färdigpaketerat program levererat till en TV-apparat, utvärdera huruvida organisationen skall behålla dess grundkoncept alternativt anpassa sig efter det nya klimatet. Samtliga programbolag har i viss utsträckning utnyttjat de möjligheter som nya tekniker medför och levererar idag någon form av hybrid mellan VoD-tjänster och linjär-TV-sändning via olika distributionskanaler. Innovativa affärsmodeller likt den för Netflix kan således ännu inte ses som radikal innovation för TV-branschen. För att en innovation skall ses som radikal krävs det att den slår ut redan existerande kompetenser och omdefinierar marknaden.

En annan utmaning ligger i att spekulera kring i vilken form den rörliga bilden kommer att konsumeras. Som det ser ut i dagsläget har de tillfrågade programbolagen, TV4-Gruppen, SVT och företag Beta, ett utvecklingsfokus på VR, vilket är ett koncept där tittaren i större utsträckning upplever delaktighet och simulerad fysisk närvaro i det rörliga innehållet. Det finns risk för att det nya formatet inte får fäste hos den breda massan vilket kan göra satsningen till något av ett risktagande.

Mediebranschen har växt explosionsartat de senaste åren och konkurrens förekommer inte bara bland de som levererar rörlig bild. Det är av vikt att utveckla både produkter och affärsmodeller för att vara fortsatt relevant. Intervjuresultaten indikerar på att det framförallt är i *kärnan*, det vill säga innehållet, som konkurrenskraft skapas för både produktions- och programbolag. En utmaning är att besluta hur aktörerna ska fortsätta producera och distribuera konkurrenskraftigt innehåll som lockar tittare i ett vässat konkurrens klimat.

6.6 Hur skiljer sig teori från resultatet angående incitament för innovation?

I avsnitt 3.4.1 *Drivkrafter* lyfts digitalisering, efterfråga, förväntningar på marknaden och politik som incitament till att innovera. Vid den jämförelse som utfördes i avsnitt 5.3.1 *Drivkrafter* framkommer det att detta sammanfaller till stor del med de incitament som erhålls av intervjuobjekten. Här är det framförallt digitalisering, trender och förväntningar på marknaden som presenteras som incitament till innovationsarbete.

Digitaliseringen har skapat möjligheter för nya, mindre väletablerade aktörer att slå sig in på marknaden eftersom ju bättre tekniken blir desto enklare blir det att skapa kvalitativt innehåll. Dessutom har internet skapat allt fler distributionskanaler vilket ytterligare har sänkt tröskeln för inträde på branschen. Vargö på Baluba beskriver att digitaliseringen är märkbar i form utav att fler produktionsbolag skapas och konkurrensen hårdnar. Det är alltså av vikt att innovera och ligga i framkant för att minimera riskerna att bli utkonkurrerad, därmed är digitalisering ett incitament för att innovera för ett produktionsbolag. Digitaliseringen kan även kategoriseras som ett ekonomiskt incitament eftersom företaget innoverar för att skapa ekonomisk vinning. Detta sammanfaller med den teori som presenterades i avsnitt 3.4.1 *Drivkrafter* där tekniska framsteg anses vara en drivkraft för ekonomisk utveckling ur företagssynpunkt.

Det går att utläsa ur det teoretiska ramverket och empirin att ett incitament till förändring är marknads framtida efterfrågan. Identifieras en trend i samhället är det troligt att något produktionsbolag kommer att utveckla ett programkoncept som speglar den rådande trenden. Det går att spekulera kring om detta beror av att mediebranschen kan anses vara en trendkänslig bransch. Dock bör det tas i beaktning att det är en riskfylld bransch vilket innebär att programbolag tenderar att välja tidigare testade och då ansedda säkra program för att undvika onödiga risker. Det kan resultera i att innovationsarbetet hämmas eftersom programbolagen inte vågar satsa på nya och innovativa programkoncept.

Den tydligaste skillnaden mellan det teoretiska ramverket och intervjuresultaten är att endast SVT uttrycker att det finns politiska incitament till att innovera. Eftersom SVT är på uppdrag från staten är denna skillnad inte speciellt överraskande. Varför politiska incitament inte tas upp av kommersiella aktörer har ingen given förklaring men en möjlighet kan vara att den politiska påverkan på mediebranschen inte omfattar krav på innovationer utan snarare styr vad som är tillåtet eller ej.

6.7 Programbolags olika förutsättningar för innovationsaktiviteter

I avsnitt 5.3.1 *Drivkrafter* redogörs de intervjuade aktörernas drivkrafter för att vara innovativa i branschen. Ett intressant ämne att spekulera kring torde vara om skillnaden i

finansiering mellan kommersiell verksamhet och public service har någon inverkan på företagens innovativa möjligheter.

Skillnaden mellan drivkrafterna för de berörda aktörerna som beskrivits i analysen är ett uteblivet incitament till ekonomisk vinst hos SVT. Enligt Jacobsson från TV4-Gruppen leder finansiella krav till förväntningar från intäktskällorna, vilka är annonsörer och sponsorer. I avsnitt 5.3.2 *Hinder och risker* nämns att investeringar i innovativa projekt karaktäriseras av osäkerheter i intäktströmmarna, eftersom det är osäkert hur innovationen kommer mottagas på marknaden. Utifrån denna aspekt finns det större risker med att vara innovativa för ett kommersiellt företag inom TV-branschen. SVT:s intäkter är konstanta eftersom företaget finansieras av staten och därför existerar inte denna risk. Däremot hämmas SVT:s kreativa förmåga sett till innehåll av att det finns större krav på kvaliteten eftersom SVT har ett statligt uppdrag, enligt avsnitt 4.1.2.1 *Public Service*.

Sett till teknikrelaterade innovationer, exempelvis innovation inom *konsumtion & media*, är det ur studiens resultat svårt att dra en slutsats om att någon aktör hanterar dessa bättre på grund av sin företagsform. Både SVT, TV4-Gruppen och företag Beta har exemplifierat innovationer beroende av teknik. Inställningen till andraskärmsapplikationer verkar dock vara mer positiv hos SVT, men detta är högst subjektivt och därför diskuteras inte detta djupare. Denna studie kan inte säkerställa att innovationsförmågan påverkas märkbart av företagsformen.

6.8 Innovation – hantering av hinder

I avsnitt 5.3.2 *Hinder och risker* identifieras flertalet hinder. Exempel på hinder är finansiell risk, att det finns ett traditionellt tänk kring nya program, avsaknad av metoder för att testa nya koncept och idéer samt att tekniken till viss del styr produkter i TV-branschen. Hindren håller tillbaka branschens innovationsförmåga på olika sätt och är därmed en faktor aktörerna i branschen bör ta i beaktning.

Den finansiella risken är svår att råda bot på. Imitation kommer troligtvis fortfarande vara en faktor att ta i beaktande oavsett vilken aktör det rör sig om. Huvudproblemet med att vara innovativ är hanteringen av de många osäkerheter som innovation medför. Dessa tas upp i avsnitt 3.4.2 *Hinder och risker*. Osäkerheter vid skapandet av nytt innehåll anknyter starkt till avsaknaden av metoder för att testa nya koncept och idéer. För att minska den finansiella risken, åtminstone sett till nytt innehåll, måste bättre processer tas fram för att testa dessa nyskapelser. För ett programbolag kan internet användas för att sända nya koncept, istället för att kannibalisera kanalens egna tablå genom att sända ett osäkert och nytt program.

Jacobsson påpekar att affärsidén för kommersiell TV är inlåst i ett traditionellt tänk där innovationer inte får tillräckligt stort utrymme. Strukturen på TV-branschens distributionskedja anses vara linjär, programbolag köper in innehåll från produktionsbolagen utifrån tablåbehov. Det finns samarbeten mellan programbolag och produktionsbolag men processen av att sälja in nytt innehåll till programbolagen är närmast hierarkisk. Enligt avsnitt

4.6.4 *Distributionskedjan och aktörernas roll* sker försäljningen av program via *pitch-cyklar* där programbolag bjuder in aktörer med idéer, exempelvis produktionsbolag. Den ökande konkurrensen bland produktionsbolag medför att presentationen av programidéer har utvecklats. Redan på *pitch-stadiet* tvingas produktionsbolag spendera resurser på programmet för att uppnå konkurrenskraftighet. TV-branschen är asymmetrisk med extremt många innehållskapare i förhållande till de möjligheter till att distribuera programmet till tittarna. Detta bidrar till programbolagens maktposition över innehållet. Det finns ett stort behov hos programbolagen att uppdatera sina processer för hantering av nya koncept och idéer. Precis som med de finansiella riskerna bör processer för att testa nya koncept förbättras. Även säljprocesserna är i behov av effektivisering. Detta kan härledas till att Vargö anser att innovation i TV-branschen främst syftar till att förbättra affärsmodeller för hur program säljs till programbolagen.

Den existerande tekniken avgör vilka möjligheter aktörer inom TV-branschen har för att innovera. Innovationer inom *konsumtion & media* kräver en viss typ av teknik för att realisera, medan utvecklingen av internet och dess hastighet möjliggör diverse innovationer inom *produktion & distribution*. Även mer innehållsspecifika innovationer, *inre form*, styrs till viss del av den tekniska utvecklingen. Begränsningen medför att de tillfrågade aktörerna inom TV-branschen upplever att deras verksamheter anpassas utifrån tillgänglig teknik. En fråga att ställa sig är om aktörer inom TV-branschen behöver vara proaktiva vid anammandet av ny teknik. Det finns givetvis konkurrensfördelar i form av kort *time to market* med nya, innovativa tjänster som förhöjer kärnprodukten. I en idealiserad värld borde aktörer implementera ny teknik med mycket liten latens men det saknas ofta processer för detta. Person Alpha beskriver att det inte finns några tydliga affärsmodeller för VR-teknik och andraskärmsapplikationer, något som bekräftar denna tes. Samarbete mellan teknikleverantörer och programbolagen existerar, exempelvis nämner Wahlberg SVT:s samarbete med Sony. Inom ramarna för detta samarbete kan SVT diskutera behov och få förbättrad teknik i förhållande till dessa. Intervjuresultatet kan inte bekräfta huruvida TV4-Gruppen eller företag Beta samarbetar med teknikleverantörer. Närmare samarbeten med teknikleverantörer är dock av vikt för att öka proaktiviteten till ny teknik hos aktörer i TV-branschen.

6.9 Förslag på vidare forskning

Innovation är i praktiken förenat med mycket risker. Här spelar innovationspolitiken en stor roll. Genom att stötta industrin kan innovationspolitik öka svenska företags konkurrenskraft och därmed bidra till att bygga det svenska välståndet. Vidare forskning kring hur innovationspolitik kan gynna utvecklingen i den svenska TV-branschen och skapa konkurrenskraft i ett allt mer globaliserat värdenätverk rekommenderas. Detta hade kunnat ge ytterligare insikt i problematiken kring varför aktörer i mediebranschen hamnar utanför listor som berör innovationsförmåga.

Kandidatuppsatsens syfte har delvis varit att kartlägga och analysera den traditionella distributionskedjan för att vidare undersöka var innovation uppstår. På grund av begränsat med tid och problem vid etablerandet av kontakter begränsades arbetet till endast program- och produktionsbolag, de två första leden i den identifierade distributionskedjan. Teknikutvecklingen behandlades i viss mån men var då angripen ur nämnda aktörers perspektiv. Ytterligare breddning genom att inkludera fler delar av värdenätverket hade ökat insikten kring innovationsförmågan för branschen som helhet och skapat legitimitet till slutsatserna. Även antalet aktörer i undersökta led skulle med fördel kunna utökas för att få en djupare förståelse för hur samtliga koncerner arbetar med innovationens alla delar.

I studiens intervjumoment blev bilden av en allt mer komplex konkurrenssituation tydlig där de aktörer som påverkar den svenska TV-branschens utveckling inte går att begränsa till de inhemska företagen. Att ta hänsyn till externa aktörer utanför Sveriges gränser hade tillfört en geografisk breddning av undersökningen samt hade kompletterat forskningsresultatet och skapat en mer korrekt bild av branschen i stort.

Det förändrade konsumentbeteendet är ett fenomen som genomsyrar uppsatsen och bidrar i stor grad till branschens utveckling och hur de intervjuade aktörerna ser på framtiden. Hur TV kommer konsumeras i framtiden har dock enbart behandlats genom att låta de branschaktiva ge sin syn på konsumtionsskiftet och vad det innebär för distributionskedjan i stort. Här finns det möjlighet att istället styra om fokus till tittarna själva och genom enkäter och intervjuer kartlägga vilken riktning branschen är på väg.

7 Slutsats

Slutsatsen har utgångspunkt i studiens syfte att öka förståelsen för innovation och begreppets betydelse inom den svenska TV-branschen. Även bakomliggande drivkrafter samt hinder undersökts i syfte att skapa en helhetsbild. Nedan sammanfattas de mest relevanta konklusionerna utifrån studiens tre huvudsakliga frågeställningar. Här ges även plats för ytterligare reflektion kring det upplevda resultatet.

Hur innovation inom TV-branschen kan beskrivas och analyseras

I uppsatsens teoretiska ramverk identifierades ansatser till definition och en kategorisering av innovation inom MIB, TV-branschen inkluderad. Någon allmän definition av medieinnovationer har inte anammats av TV-branschen och dess aktörer. Typologin som användes har till synes stannat i forskningsstadiet och har vissa begränsningar vid praktiskt användande. Detta påvisar hur svår vidare analys av innovationer inom branschen är. Utifrån intervjuobjektens perspektiv uppfattas innovation inom branschen som tekniska produkter eller tjänster vilka aktörerna inte har någon större kontroll över. Denna syn medför att de mest uppmärksammade innovationerna tillskrivs andra branscher likt den för IKT, vilka sedan implementeras av TV-branschens olika aktörer. Sett till teorin, där medieinnovationer inte ges speciellt mycket rum, blir denna slutsats inte speciellt överraskande.

Distributionskedjans utseende och aktörernas hantering av förändring

Värdeskapande aktiviteter för TV-branschen har ur ett historiskt perspektiv haft ett traditionellt kedjeutseende där de aktiva aktörernas roller varit tydliga. Dessa roller har dock blivit alltmer otydliga genom de senare årens omfattande digitalisering och kedjan liknar idag mer ett nätverk. Detta bekräftas av att branschspecifika rapporter och aktörer numera refererar till en marknad för rörlig bild snarare än en utpräglad TV-bransch till följd av ett intensifierat konkurrens klimat. Globala aktörer såsom Netflix och Youtube tvingar de svenska produktions- och programbolagen att anpassa sina affärsmodeller för att locka tittare, men det är själva innehållet som fortfarande dominerar tankarna kring fortsatt konkurrenskraft.

Det externa förändringstrycket kan anses vara något som gynnar innovation men också något som hämmar. Explosionsartad utveckling i branscher likt den för IKT skapar utrymme för nya och innovativa tillvägagångssätt att både producera och distribuera innehåll. Här tillåts aktörerna att vara kreativa vid implementation av tekniken vilket bidrar till innovativa lösningar. Det externa trycket reducerar emellertid incitamenten för aktörerna att själva innovera kring den bakomliggande tekniken och tillhörande plattformar, vilket i förlängningen kan påverka synen på branschens innovationsförmåga.

Hur TV-branschens innovationsförmåga påverkas

Utifrån intervjuresultaten finns en del kopplingar till teorier kring både drivkrafter och hinder för TV-branschens innovationsförmåga. Speciellt har digitaliseringen stor inverkan på aktörers drivkraft att innovera. Bland intervjuobjekten är det svårt att se generella samband, även fast den nämnda digitaliseringen tas upp av både representanter för TV4-Gruppen, SVT

och företag Beta. Politiska incitament nämns av representanten från SVT, vilket inte är förvånande sett till naturen hos public service-företag.

Hindren för aktörernas innovationsförmåga skiljer sig mellan intervjuobjekten, främst på grund av skillnader mellan kommersiell och statlig verksamhet. Utifrån intervjuresultaten kan det upplevas att kommersiella aktörer såsom TV4-Gruppen och företag Beta begränsas av ekonomiska osäkerheter, något som gäller för innovationer i allmänhet. Samtidigt saknar SVT frihet att vara innovativa på webben på grund av större krav på programkvalitet. Denna studie kan inte säkerställa vilken typ av företag som är mer innovativ.

Referenser

Alblas, A., Peters, K. & Wortmann, J. (2014) Fuzzy sustainability incentives in new product development: An empirical exploration of sustainability challenges in manufacturing companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(4), ss. 513-545

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten*. Lund: Studentlitteratur AB

Augustinsson, E. & Solding, L. (2012) *ABC i social innovation och finansiering*. Malmö: Mötesplats Social Innovation

Baluba. (2016a) *Från tv-underhållning till varumärkesjournalistik*. Hämtad från: <http://baluba.se/vad-vi-gor/> (2016-03-16)

Baluba. (2016b) *Magisk underhållning, banbrytande reality och kittlande humor. Här är några av våra tv-produktioner*. Hämtad från: <http://baluba.se/tv-produktioner/> (2016-03-19)

Barker, J., Shedd, E. & Lee, P. (2014) *Television's business model Fit for a digital world*. London: Deloitte LLP

Bilton, C. (2007) *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*. Malden, MA: Blackwell Publishing

Bleyen, V.-A., Lindmark, S., Ranaivoson, H. & Ballon, P. (2014) A typology of media innovations: Insights from an exploratory study. *the journal of media innovation*, ss. 28-51

Breman, A. & Felländer A. (2014) *Diginomics – nya ekonomiska drivkrafter*. Hämtat från: <http://nationalekonomi.se/sites/default/files/NEFfiler/42-6-abaf.pdf> (2016-04-02)

Brooks, T. & Marsh, E. (2007) *The Complete Directory to Primetime Network and Cable TV Shows*. New York: Ballantine Books

Brundtland, G-H., (1987) *Our Common Future: The World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press

Bryman, A. (2013) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 2. Stockholm: Liber

Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Business Research Methods*. Uppl. 3. Oxford: Oxford University Press

Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014) *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.

Christensen, C. (1997) *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business School Press

Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur

Discovery Networks Sweden. (2016) *Om oss*. Hämtad från:
<http://www.discoverynetworks.se/about> (2016-04-19)

Dogruel, L. (2014). What is so Special about Media Innovations? A Characterization of the Field. *the journal of media innovations*, ss. 52-69

Dougherty, J., Goldstick, O., King, M., Mitchell, S. & Pieterse, S. (2016) *The Writers Room S02E06 Pretty Little Liars* [YouTube]
<https://www.youtube.com/watch?v=ao-aC8cV3ic> (2016-03-28)

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2008) *Rapportboken*. Stockholm: Liber

Ernst & Young. (2009) *TV-marknaden i Sverige*. Stockholm: Konkurrensverket

European commission (2013) *What is innovation?*
Hämtad från: http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/leader/leader/leader-tool-kit/the-strategy-design-and-implementation/the-strategy-design/en/what-is-innovation_en.html (2016-05-10)

Fernström Winberg, K. & Hildingsson, L. (2005) *Anställningsintervjuns betydelse i rekryteringsprocessen*, Örebro: Örebro universitet.

Flannery, R. (2010) *Why Imitation Bests Innovation*.
Hämtad från: <http://www.forbes.com/2010/05/11/china-america-innovation-leadership-mangement-imitation-book.html> (2016-04-18)

Folkhälsomyndigheten. (2014) *Social hållbarhet*
Hämtat från: <https://www.folkhalsomyndigheten.se/motesplats-social-hallbarhet/social-hallbarhet/> (2016-05-10)

Forbes. (2015) *The World's Most Innovative Companies*.
Hämtad från: <http://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank> (2016-02-11)

Francis, D. & Bessant, J. (2005) Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), ss. 171-183

- Gillham, B. (2008) *Forskningsintervjun: Tekniker och genomförande*. Malmö: Studentlitteratur
- Granstrand, O. (2010) *Industrial Innovation Economics and intellectual property*, 5 red. Göteborg: Chalmers Reproservice
- Grix, J. (2004) *The Foundations of Research*. New York: Palgrave Macmillan
- Göteborgs universitetsbibliotek. (2014) *Källkritik*. Hämtad från: <http://www.ub.gu.se/skriva/kallkritik/> (2016-05-03)
- Jaanimäe, L. O. (2009) Placing the creative sector in innovation : the full gamut. *Innovation : Management, Policy and Practice*, 11(2), ss. 215-229
- Jaruzelski, B., Schwartz, K. & Staack, V. (2015) Innovation's New World Order. *strategy+business*, ss. 1-16
- Karlsen, S., Nordström, D. & Kastberg Nielsen, C. (2015) *Undersökning av marknaden för svensk tv-produktion*, Stockholm: Copenhagen Economics
- Keeley, L., Quinn, B., Pikkil, R. & Walters, H. (2013) *The Science of Innovation* Hämtad från: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2013-05-07/the-science-of-innovation> (2016-02-15)
- Koljonen, J. (2016) *Nostradamus Screen Visions 2016*, Göteborg: Lindholmen Science Park.
- Krumsvik, A. & Storsul, T. (2013) What is Media Innovation?. *Media innovations*, ss. 13-29. Borås: Nordicum
- KTH. (2015) *Hållbar utveckling*. Hämtat från: <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/hallbar-utveckling-1.350579> (2016-05-10)
- Küng, L. (2013) Innovation, Technology and Organisational Change. *Media Innovations*, ss. 9-13. Borås: Nordicum
- Levitt, T. (1966) *Innovative Imitation*. Hämtad från: <https://hbr.org/1966/09/innovative-imitation/ar/1> (2016-04-17)
- Lieberman, M. (2008) *Why do firms imitate each other?* [YouTube] <https://www.youtube.com/watch?v=2f1do917oBk> (2016-04-19)
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. & Deimler, M. (2009) *Business Model Innovation*, u.o.: The Boston Consulting Group, Inc.

Lloyd Sealy Library. (2016) *Evaluating Information Sources: What Is A Peer-Reviewed Article?*. Hämtad från: <http://guides.lib.jjay.cuny.edu/c.php?g=288333&p=1922599> (2016-05-18)

Lööf, H. (2008) *Innovationssystem, globalisering och ekonomisk tillväxt*, Västerås: TRYCK edita.

Lantz, A. (1993) *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur

Leurdijk, A., de Munch, S., Broek, T. van den, Plas, A. van der, Manshanden, W. & Rietveld, E. (2012) *Statistical, Ecosystems and Competitiveness Analysis of the Media and Content Industries*. Hämtad från: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC69435.pdf> (2016-02-15)

Mastiff. (2016a) *Produktioner*.
Hämtad från: <http://www.mastiff.se/produktioner/> (2016-03-19)

Mastiff. (2016b) *Välkommen*.
Hämtad från: <http://www.mastiff.se> (2016-03-19)

Medieutredningen. (2015) *Medieborgarna & medierna*, Stockholm: Elanders Sverige AB

MMS. (2015) *MMS Årsrapport 2015*. Stockholm: Mediamätning i Skandinavien AB

MTG. (2016a) *Vad vi gör*.
Hämtad från: <https://www.mtg.com/sv/var-varld/vad-vi-gor/> (2016-03-19)

MTG. (2016b) *Våra digitala produkter*.
Hämtad från: <https://www.mtg.com/sv/var-varld/vad-vi-gor/vara-digitala-produkter/>
(2016-03-19)

Myndigheten för press radio och tv. (2016) *Granskningsnämnden*.
Hämtad från: <http://www.radioochtv.se/att-anmala/granskningsnamnden/> (2016-04-18)

Nationalekonomin. (2016) *incitament*.
Hämtad från: <http://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/incitament> (2016-02-15)

Nationalencyklopedin. (2016) *hållbar utveckling*.
Hämtad från: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/hållbar-utveckling>
(2016-04-10)

Netflix. (2016) *Titta var du vill*.
Hämtad från: <https://www.netflix.com/se/> (2016-03-20)

Nyström, C. (2014) *Förutsättningar för konkurrenskraftiga företag*, Stockholm: Tillväxtverket

Näringsdepartementet. (2012) *Den nationella innovationsstrategin*. Stockholm: Regeringskansliet

OECD. (1997) *Oslo manual: Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. Uppl. 2. Paris: OECD

OECD. (2002) *Measuring the Information Economy*.
Hämtad från: <https://www.oecd.org/sti/ieconomy/1835738.pdf> (2016-03-21)

OECD. (2005) *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation Data*, Uppl. 3. Paris: OECD

Ohlsson, J. (2015) Marknaden för rörlig bild på nätet. *Medieutveckling 2015*, ss. 73-78. Stockholm: Myndigheten för radio och bild

Olsson, H. & Sörensen, (2011) *Forskningsprocessen*. Uppl. 3. Stockholm: Resultat Grafisk Form & Produktion

Perebinossoff, P., Gross, B. & Gross, L. S. (2005) *Programming for TV, Radio, and the Internet: Strategy, Development, and Evaluation*. Oxford: Elsevier

Quintero, M. (2015) *Innovation for media content creation: tools and strategies for delivering successful content*. Plantation: J. Ross Publishing

Radiotjänst. (2016) *Public service*.
Hämtad från: <http://www.radiotjanst.se/sv/Avgiften/Public-service/> (2016-04-18)

Rouse, M. (2005) *ICT (information and communications technology - or technologies)*.
Hämtad från: <http://searchcio.techtarget.com/definition/ICT-information-and-communications-technology-or-technologies> (2016-04-24)

Shenkar, O. (2010) *Defend Your Research: Imitation Is More Valueble Than Innovation*.
Hämtad från: <https://hbr.org/2010/04/defend-your-research-imitation-is-more-valuable-than-innovation> (2016-04-17)

Shtern, J., Paré, D., Ross P. & Dick, M. (2013) Historiographic Innovation. *Media Innovations*, ss. 239-255. Borås: Nordicum

Statens medieråd. (2015) *Vem bekostar medierna?* Hämtad från:
<http://statensmedierad.se/larommedier/kallkritikvemvadvarfor/vembekostarmedierna.426.htm>

l (2016-02-11)

Stoneman, P. (2010) *Soft innovation. Economics, product aesthetics, and the creative industries*. Oxford: Oxford University Press

Sveriges radio. (2013) *Vad är public service?*

Hämtad från: <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=3113&artikel=5790860>
(2016-04-18)

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. 4. Lund: Studentlitteratur AB

Tushman, M. L. & Anderson, P. (1986) Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), ss. 439-465

TV4-Gruppen. (2012a) *Verksamhetsidé*.

Hämtad från: <http://www.tv4gruppen.se/Om-TV4-Gruppen/Det-har-ar-vi1/Det-har-gor-vi/>
(2016-04-15)

TV4-gruppen. (2012b) *Lagar och regler*.

Hämtad från: www.tv4gruppen.se/Om-TV4-Gruppen/Det-har-ar-vi1/Lagar-och-reklamregler1/ (2016-04-18)

TV4-gruppen. (2013) *Finansiell information*.

Hämtad från: www.tv4gruppen.se/Om-TV4-Gruppen/Det-har-ar-vi1/Finansiell-information/
(2016-04-18)

TV4-gruppen. (2015) *Om TV4-gruppen*.

Hämtad från: <http://www.tv4gruppen.se/Om-TV4-Gruppen/Det-har-ar-vi1/det-har-ar-tv4-gruppen/> (2016-04-15)

Warner Bros. (2016) *International Television Production Sverige AB*.

Hämtad från: <http://wbitvp.com/sweden#> (2016-03-19)

Umeå universitetsbibliotek. (2016) *Källkritik*.

Hämtad från: <http://www.ub.umu.se/skriva/kallkritik> (2016-05-03)

Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Uppl. 2. Lund: Studentlitteratur

Youtube. (2016) *About YouTube*.

Hämtad från: <https://www.youtube.com/yt/about/> (2016-03-25)

Bilaga 1

Nedan följer de intervjumallar som använts för insamling av material till empirin. Intervjuerna har varit semistrukturerade och viss flexibilitet i följdfrågor har därmed accepterats.

Programbolag

- Vad är din titel och vilka är dina ansvarsområden i verksamheten?
- Hur ser ditt dagliga arbete ut?

Verksamhet

- Vilka är era nyckelpartners inom produktion och innehållsskapande?
 - Hur ser relationen ut med olika produktionsbolag och hur är kopplingen till innovationer här?
- Vilka är era nyckelresurser?
- Vilka är era nyckelaktiviteter?
- Vilka ser ni som era kunder och vad skapar värde för dem?
- Vilka intäktsströmmar finns?

Innovation

- Används begreppet innovation inom verksamheten?
 - Finns det ett utpräglat tänk om innovation och dess strategiska fördelar?
- Vad har ni för drivkrafter för innovation?
- Har ni någon tydlig strategi för arbete med innovationsprocesser?
- För att kartlägga olika slags innovationer kommer vi att utgå från tabellen nedan. Hur kan innovation hos er kategoriseras enligt modellen?

Processer			Produkter	
Affärsmodeller	Produktion och distribution	Konsumtion och media	Inre form	Kärna
Ett nytt inslag i en affärsmodell, till exempel en omorganisation av en industri	Nya sätt att skapa, producera, distribuera eller marknadsföra innehåll	Ett nytt sätt att konsumera innehåll eller liknande service	Ett nytt stilistiskt inslag	Ett nytt tema eller inslag

- Hur ser ni på TV-branschens framtid?
- Vilka är TV-branschens största utmaningar idag och i framtiden?

- Anser ni att er bransch är mindre innovativ jämfört med andra branscher?

Konkurrens

- Vilka ser ni som konkurrenter?
 - Är det bara andra programbolag eller ser ni även de växande streamingtjänsterna såsom till exempel Netflix som konkurrenter?
- Finns det någon rädsla för att bli obsoleta med tanke på ovanstående tjänsters inträde på marknaden?
 - Hur arbetar ni i så fall för att undvika det?
- I vilken utsträckning har er verksamhet fått anpassa sig efter innovationer som kommer utifrån?

Hållbar utveckling

- På vilket sätt tror ni att innovationer inom TV-branschen kan främja samhället?
- Är målet med nya idéer och innovationer att nå samhällsnytta?
- Hur ser ni på balansen mellan ekonomisk vinst och samhällsnytta?
 - Hur arbetar ni för att uppnå denna?

Produktionsbolag

- Vad är din titel och vilka är dina ansvarsområden i verksamheten?
- Hur ser ditt dagliga arbete ut?

Verksamhet

- Vilka är era nyckelpartners?
 - Hur ser relationen ut med olika programbolag och hur är kopplingen till innovationer här?
- Vilka är era nyckelresurser?
- Vilka är era nyckelaktiviteter?
- Vilka ser ni som era kunder och vad skapar värde för dem?
- Hur ser ert förhållande ut till slutkund?
- Vilka intäktsströmmar finns?

Innovativt arbete

- Används begreppet innovation inom verksamheten?
 - Finns det ett utpräglat tänk om innovation och dess strategiska fördelar?
- Vad har ni för drivkrafter för innovation?
- Har ni någon tydlig strategi för arbete med innovationsprocesser?
- Hur ser ni på TV-branschens framtid?
- Anser ni att er bransch är mindre innovativ jämfört med andra branscher?
- Upplever du att imitationer kan minska drivkraften för innovationer?
- Vilken strategi har ni för hantering av nya programidéer och hur ser förloppet från ny idé till sändning ut?

Konkurrens

- Vilka ser ni som konkurrenter?
 - Är det andra produktionsbolag eller ser ni även de växande internet- och streamingtjänsterna, till exempel Netflix, som konkurrenter?
- Finns det någon rädsla för att bli obsoleta med tanke på internet- och streamingtjänsternas inträde på marknaden?
- Hur jobbar ni för att vara fortsatt konkurrenskraftiga?

Produktion

- I vilken utsträckning har er verksamhet fått anpassa sig eller haft nytta av innovationer som kommer utifrån?
- Kommer idéer enbart inifrån eller även utifrån?
- Hur mycket är nya idéer kontra återanvändning av koncept?
 - Finns det någon statistik gällande uppdelning och fördelar med de olika angreppssätten?
- Hur drar man nytta av ett nytt koncept rent ekonomiskt?

Bilaga 2

	Intervjuobjekt A	Intervjuobjekt B	Intervjuobjekt C	Intervjuobjekt D
Innovationsbegreppet	Innovationsbegreppet används mindre i denna industri och kreativa, innehållsskapande processer är vanligtvis arbete som inte behöver klassas som innovationsaktiviteter. Det finns inte heller någon utpräglad strategi vid hantering av nya programidéer.	Innovation innebär att något som först är halft nytt blir helt nytt. Vederutgått som fenomen där SVT Play tas upp som exempel. Intervjuobjektet ger inget svar på om SVT har ett strategiskt tänk kring innovationer.	Begreppet innovation används och det finns en egen innovationsavdelning på bolaget. Digitala förändringar exemplifierar innovationer.	Innovationsbegreppet är diffusa och det finns ingen tydlig definition.
Exempel på innovation		SVT Play, hjärnapp i Melodifestivalen och att Anplaya. Det tas upp att program och innehåll har förändrats men inget exempel ges.	VR och andraskämsapplikationer.	VR och andraskämsapplikationer. Nya format ses inte som innovationer.
Konkurrens	Inväntighet ses som en konkurrensfördel. Alla som producerar röttigt innehåll är konkurrenter men också potentiella kunder.	Förståelsen för röttigt bild. Utvecklingen går framåt på grund av ökad konkurrens. De behöver hela tiden skapa nytt innehåll.	Alla format av röttigt bild är konkurrens.	Alla som användare väljer att lägga sin tid på är konkurrens. Konkurrenter hanteras genom digitala erbjudanden.
Förändringstryck och framtiden	Efterfrågan efter röttigt bild är bestående. Produktionsbolag kommer hitta nya distributionsätt, exempelvis sälja mer till streamingtjänster och företag såsom Netflix kommer efterfråga lokalproducerat innehåll.	SVT måste anpassa sig till nya funktioner och plattformar såsom Facebook. Innehåll kommer bli mer användarspecifikt anpassat. Samhället är mer röttigt och affärsmodellerna kommer behöva göras om och anpassas till detta.	Playfjästen är en direkt effekt av en anpassning till utvecklingen. Ljudat TV4 kommer inte försvinna helt, det finns ett värde i att samla runt TV4-innehåll. Dock kommer användare allt mer välja sitt eget sätt att titta på TV.	Playfjästen skulle kunna anpassas mer till användaren. Ljudat-TV är fortfarande relevant, det finns format som upplevs bäst live. I framtiden kommer människor använda digitala plattformar i större utsträckning och ljudat TV4 kommer tappa allt fler kunder.
Drivkrafter till att innovera		För att sätta demokratin genom att vara relevant för många och skapa en helhetsbild.		Digitaliseringen
Hinder	Produktionsbolag måste förhålla sig till sina kunder, som ofta är vaksamma till att testa nya programidéer.	SVT måste anpassa sig till globala aktörer som sätter standarden, de kan inte själva driva utvecklingen framåt. Det är riskfyllt att genomföra stora förändringar då det kan göra titlarna förvirrade och negativt inställda.	Traditionella, säkra program beställs för att tillfredsställa äldre och åmönster. Mer vågade idéer testas på playfjästen. Läge ekonomiska målar för digitala idéer är också hinderande.	Innovationer sker utifrån den traditionella TV-branschen, som inte har samma press på sig att vara innovativ såsom till exempel kvällssändningarna har.
Social hållbarhet		Intervjuobjektet menar att innovationer i TV-branschen kan främja demokrati och samhällsnytta. Utvecklingspunkt är det viktigt att system fungerar för att information ska kunna spridas ut till samhället, här har tekniska innovationer betydelse.	TV4-Gruppen anser sig ha en viktig roll i samhället genom att vara företrädare för engagemang, engagemang i etiska samhällsfrågor balanseras mot den ekonomiska vinnings. Engagemang i samhällsfrågor balanseras mot den ekonomiska vinnings. Intervjuobjektet finns det goda möjligheter att skapa samhällsnytta med hjälp av tekniska innovationer.	I dagsläget finns ingen uttildad nytta inom social hållbarhet som ska uppnås i det dagliga arbetet på företag Beta. Enligt informanten har Svenska medier en viktig roll i samhället, företag Beta kan erbjuda något som är svenskt, baktid och närvarande i vårt samhälle.
Distributionskedjan och aktörernas roller	Baluba producerar mycket egenproducerat innehåll men gör även svenska adaptationer av utländska format. Försäljning av program sker genom att visualisera idéerna och bland genom produktionsbolag.	SVT samarbetar med både produktionsbolag och aktörer från andra industrier. Det är viktigt med bra program och bra produktionskvalitet. SVT arbetar både med redan etablerade koncept och tar fram nya.	TV4-Gruppen har nära samarbeten med produktionsbolag. Programidéer kommer från produktionsbolag med modifiera på TV4-Gruppen. De arbetar även med att nå ut till potentiella kunder genom olika forum.	