

Tv før, nu og i fremtiden

INTRODUKTION

Da fjernsynet så dagens lys i slutningen af 1940'erne, blev det modtaget med blandet begejstring hos befolkningen. Mange var af den opfattelse, at tv var et medie, som livstrætte personer ville bruge til at slå tiden ihjel med, specielt fordi kvaliteten var så elendig, at det var rent tidsspilde. Andre mente derimod, at det var et revolutionerende medie, som ville ændre menneskers adfærd for altid – og det må man sige er sket. I dag er der næsten et tv per indbygger i den vestlige verden, og fx hver dansker bruger cirka 2½ time hver dag foran husalteret.

Til trods for at en egentlig programflade faktisk ikke eksisterede i tv's spæde start, blev det hurtigt populært. Igennem tv's udvikling er vi, som forbrugere, blevet mere og mere kritiske. Og vi vil i fremtiden blive endnu mere kritiske, efterhånden som teknologien giver os mulighed for mere information, endnu hurtigere.

Interaktivt digitalt tv er ikke kun kabel- eller satellit-tv med en masse muligheder for at se programmer fra hele verden. Interaktivt tv giver i sin videste udstrækning mulighed for aktivt at interagere med det indhold, man bliver eksponeret for. Det giver mulighed for at surfe på nettet, tilrettelægge sin helt egen programflade, handle, spille elektroniske spil med folk i hele verden og gøre alle de ting, man ellers kun kan gøre på en pc med internetadgang.

Kommercielt tv i Danmark

Indtil for relativt nyligt var Danmark i international sammenhæng et tv-mæssigt uland. Før 1987 havde danske tv-seere én valgmulighed: Danmarks Radio. Og som flere medarbejdere i DR senere har afsløret, lavede man mere tv for sin egen skyld end for seernes. Udsendelserne var begrænset til tidsrummet kl. 17-24, og landsmø-

dereportager og seriøse kultur- og debatprogrammer i prime time var hverdagskost.

De elektroniske medier er stadig meget regulerede af regering og folketing, men set ud fra et kommercielt synspunkt er udviklingen de seneste 14 år dog alligevel bemærkelsesværdig – til glæde for de fleste, ikke mindst annoncørerne og dem, det hele handler om: de enkelte forbrugere, seerne. To skelsættende begivenheder sparkede denne udvikling i gang: TV3 begyndte at sende i 1987 (det første reelle monopolbrud, hvis der ses bort fra københavnske Kanal2, som startedes i 1984, men var forbeholdt seere i det stor-københavnske område) og frem for alt vedtagelsen af et hovedsageligt reklamefinansieret TV2, der sendte første gang d. 1. oktober 1988. Hermed var monopollet brudt, og der var ingen vej tilbage for selv de mest indædte modstandere af kommercielt tv i Danmark. Siden da er det gået slag i slag med introduktionen af nye danske kanaler, og vi har i dag otte større kanaler samt et antal mindre kanaler.

Tabel 1.1 viser danskernes tv-forbrug og illustrerer samtidig, at vi til trods for det store udbud hovedsageligt stadig ser dansk tv. Kun 11-12 % af tiden foran fjernsynet bruges på andre kanaler, det vil sige både udenlandske og lokale danske stationer. Dette til trods for de udenlandske kanalers mindst lige så store og velproducerede indhold.

Tabel 1.1: Fordelingen af danskernes tv-forbrug målt procentuelt

	1998	1999	2000	2001
DR	29,4	28,1	28,9	27,6
DR2	1,7	2,6	2,9	3,3
TV2	38	36,1	36,1	34,7
TV2 Zulu	n/a	n/a	0,4	2,2
TV3	10,4	10,6	9,1	8,0
3+	1,7	2,7	3,3	3,6
TvDanmark 1	n/a	n/a	1,9	2,3
TvDanmark 2	7,4	7,7	5,1	6,3
Andre	11,5	12,2	12,3	12,1

Kilde: Initiative Universal/Gallup tv-meter. Målt blandt alle personer over tre år

REKLAMEMARKEDET I DAG

Årene siden monopolbruddet har budt på en mere og mere intensiveret konkurrence. TV2's naturlige rolle som markedsleder og hovedmotoren i driften af reklamemarkedet er blevet stadig mere udfordret, som årene er gået – uden at man kan sige, at den er truet den dag i dag; TV2 er, målt på selve reklameomsætningen, mere end dobbelt så stor som den største konkurrent, Viasat (TV3 og 3+).

I dag anvendes 90 % af alle reklamekroner på tv inden for målgrupper mellem 15 og 50 år. Tabel 1.2 viser markedsandelen målt på antal seere blandt de kommercielle stationer i denne målgruppe:

Tabel 1.2: Kommercielle tv-kanalers markedsandel blandt 15-50'årige

	1998	1999	2000	2001
TV2	60,1	55,3	58,2	53,3
TV2 Zulu	n/a	n/a	0,9	4,9
TV3	21,2	23,1	19,7	16,9
3+	3,4	5,5	7,0	7,5
TvDanmark 1	n/a	n/a	4,1	4,7
TvDanmark 2	15,3	16,1	10,2	12,6

Kilde: Initiative Universal/Gallup tv-meter. Stationernes andel af seerne mellem 15 og 50 år i %

Tv-reklamemarkedet gør i dag krav på rundt regnet 1,8 milliarder kroner af den totale reklamekage, som skønnes at være på knap 10 milliarder kroner i Danmark. Altså en markedsandel på knap 20 %, hvilket ikke er voldsomt sammenlignet med andre lande – i England og Tyskland ligger den tilsvarende andel væsentlig højere. Dette skyldes til dels mediets manglende modenhed – det er stadig i teenageårene i Danmark – samt strukturelle forhold på det danske mediemarked. Dagbladene har traditionelt stået meget stærkt i annoncerernes bevidsthed, hvilket bunder både i traditioner og i det faktum, at det i Danmark er relativt nemmere end i andre lande at opnå en tilfredsstillende reklamedækning ved brug af relativt få landsdækkende aviser.

Væksten i reklamemarkedet som helhed er, i modsætning til ju-

belårene i 1990'erne, i skrivende stund ikke-eksisterende, så det er et åbent spørgsmål, om det danske tv-reklamemarked i overskuelig fremtid kommer på relativ højde med de nævnte lande – men afledte indtægtskilder som følge af digitaliseringen giver dog andre og nye muligheder, hvilket vi kommer tilbage til senere.

Tv-reklamemarkedet er i dag præget af tre store aktører:

TV2/Danmark, er 100 % ejet af den danske stat og opererer kanalerne TV2 og TV2 Zulu.

Viasat Broadcasting, indgår i den børsnoterede svenske mediekoncern Modern Times Group, der i Danmark opererer kanalerne TV3, 3+ og Viasat Sport samt en række abonnements- og deciderede betalingskanaler.

SBS Broadcasting, er ligeledes børsnoteret, har bl.a. Disney i ejerkredsen. SBS opererer TvDanmark 1 og 2.

En tommelfingerregel i tv-branchen er, at selve reklameomsætningen i kroner og øre er meget lig den markedsandel, man har af seerne, jævnfør ovenstående tabeller. Vurderet på ren reklameomsætning har styrkeforholdet mellem de tre gennem årene således reelt været uændret. TV2 er klar markedsleder, Viasat er nr. to, mens SBS er lillebror på markedet.

Det er vigtigt at slå fast, at styrkeforholdet på ingen måde kan vurderes på reklameomsætning alene, for aktørerne har isoleret set forskelligt indtægts- og udgiftsgrundlag. Viasat har eksempelvis abonnementsindtægter på TV3 og 3+, TV2 fik i 2001 545 millioner kr. gennem licensmidlerne, og på udgiftssiden var TvDanmark i mange år pålagt at betale netværksafgift til staten for at kunne drive TvDanmark 2-samarbejdet. Dertil kommer forhold som overordnet virksomhedsstruktur, distributionsforhold, kapitalgrundlag, politiske beslutninger osv. Disse forhold påvirker naturligvis den *fremtidige* udvikling på det danske tv-marked, men en detaljeret beskrivelse af dem falder ikke inden for denne bogs rammer. Vi vil dog komme ind på rent strategiske betragtninger om fremtidens aktører senere i dette kapitel.

Hvordan anvendes tv-reklamekronerne?

Den langt overvejende del af de penge (ca. 97 % ifølge mediabu-reauet Initiative Universal), der årligt anvendes på tv-reklame, bruges på den annonceringsform, alle tv-forbrugere verden over kender, nemlig reklamespots. Det typiske 30-sekunders spot, der ligger bundet sammen med andre annoncører og stationernes egenannoncering i blokke mellem og under programmerne.

Herudover har tv-stationer og annoncører i de senere år i stigende grad fået øjnene op for programspønering, som er en annonceringsform i vækst. Lidt forenklet beskrevet består et programspønerat af ti sekunders film/sponsorskilte før, under og efter det program, som annoncøren stønerer, samt eksponering i forbindelse med tv-stationens egenannoncering for det stønerede program. Endelig genererer tv-stationerne reklameindtægter fra annoncering på stationernes tekst-tv, men indtjeningen fra denne annonceringsform må betegnes som marginal.

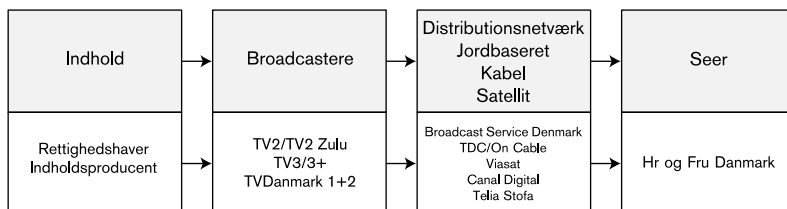
Altså danner der sig et billede af et rimelig statisk medie, hvor de annonceringsmæssige muligheder for at kommunikere til og med sin målgruppe på nye måder er begrænsede. Vel er der kreative variationsmuligheder, og hist og her ses da også en fornyelse, men generelt handler det om at fortælle et budskab på 30 sekunder og eksponere en så stor del af sin målgruppe (oftest kun indkøbt ud fra et alderskriterium) tilstrækkelig mange gange. Dette er formentlig også årsagen til, at en succesfuld tv-kampagne i dag kræver væsentlig flere ressourcer end tidligere gennem hele processen fra strategisk planlægning til køb af reklametid. Budskabet skal populært sagt bankes ind i hovedet på en målgruppe, der i stadig stigende grad bliver immun over for tv-reklamer.

Heldigvis byder fremtiden på helt nye digitale muligheder for annoncører og tv-stationer. Muligheder, der i sandhed er banebrydende og utvivlsomt vil give tv-mediet endnu et nøk opad som det suverænt bedste medie til markedskommunikation og branding. Mere herom i kapitel 9.

DISTRIBUTION – I DAG OG I FREMTIDEN

Ud over seerandele og reklameomsætning er en af de vigtigste konkurrenceparametre i fremtidens tv-landskab distributionen, fordi markedsforholdene i disse år undergår drastiske forandringer, som følge af digitaliseringen. Flowet for en analog kommerciel tv-station ser således ud:

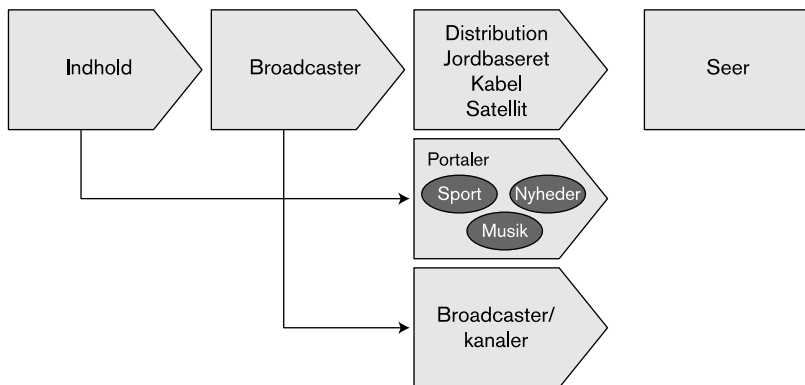
Figur 1.1: Den analoge forsyningskæde



Selvfølgelig er grænsefladerne ikke nødvendigvis trukket så hårdt op som illustreret ovenfor, for tingene overlapper naturligvis. Nogle broadcastere har jo også in-house produktion af indhold, fx nyheder, og enkelte distributører har stærke selvstændige kanaler. Alligevel er forsyningskæden meget væsentlig at have for øje, fordi den i de kommende år vil forandre sig. Broadcastingledet vil nemlig ændre sig, som det fremgår af figur 1.2.

HomeChoice i England, som beskrives yderligere i kapitel 2, er et kerneeksempel på den nye forsyningskæde som vist i figur 1.2. HomeChoice er en helt ny tv-udbyder, der udnytter mulighederne for transmission af tv-indhold via telefonnettet (British Telecoms ADSL-linjer). Tjenesten er først og fremmest baseret på on demand-indhold i kraft af aftaler direkte med indholdsleverandører som fx Disney (film), Wimbledon (tennismesterskaber) og pladeselskaber (musikvideoer) samt services som internetadgang og shopping-muligheder. Derudover suppleres der i nær fremtid også med traditionelle tv-kanaler, som dog i sagens natur har svært ved at undgå at blive anden- eller tredjeprioriteringsfyldt for seerne.

Figur 1.2: Den digitale forsyningskæde



Hvis man lige nu kl. 20.38 har sat sig i sofaen og har lyst til at se dagens vigtigste nyheder, vil man vel ganske logisk hente dem ned med det samme frem for at vente på broadcasterens på forhånd fastsatte 21-nyheder? Eller, et andet eksempel: hvis man lige netop i aften har lyst til at koble fra og se en film med Jim Carrey, er det vel mere logisk at søge efter “Carrey” i filmbiblioteket, hente én af de fem foreslåede film ned, betale 29 kr., sætte sig veltilpas i sofaen med en kop kaffe frem for at vente tre måneder, til den næste Carrey-film vises på en af de traditionelle tv-kanaler?

Vel er indholdet hos HomeChoice pt. ikke overvældende, og vel er selskabets forretningsmodel meget omkostningstung og kapitalkrævende, men servicen er alligevel temmelig unik, virker upåklageligt og er et meget stærkt fingerpeg om, i hvilken retning tv-markedet bevæger sig. Måske ikke i år og næste år, men helt sikkert på længere sigt.

HomeChoice er således et godt eksempel på, at digitaliseringen kan gøre broadcastere, som vi kender dem i dag, overflødige. Indholdsleverandører og netværksoperatører kan nemlig lave aftaler direkte med hinanden, og eftersom indholdet hentes ned af seeren, er der heller ikke brug for de traditionelle tv-kanaler, men derimod

emneorienterede portaler inden for den enkelte distributørs digitale univers. Broadcastere som mellemed mister deres betydning, fordi netværksoperatører, som følge af digitaliseringen, ændrer sig fra at levere transmissionsveje for tv-stationer til at levere indhold og services til forbrugerne. Altså en væsentlig ændring i operatørernes forretningsgrundlag, som til en vis grad kan minde om den transformation, som i hvert fald én operatør (TDC) allerede har foretaget én gang. Nemlig ændringen fra at være et selskab, der lagde kabler i jorden og tilbød telefontrafik på fastnettet, til at være et selskab, der tilbyder langt flere tjenester og telerelaterede produkter, frem for alt drevet frem af de muligheder, som mobiltelefonnetets eksplosive udvikling i senhalvfemserne gav. En udvikling, der er meget lig den, vi ser og vil se inden for itv, og der er ingen tvivl om, at fx TDC rent strategisk bør kunne profitere af de erfaringer, de har gjort inden for mobiltelefoni. Om selskabet så er dygtigt nok til at drive tv-forretning, og om det i øvrigt er dets hensigt, er en helt anden sag. Broadcasternes udfordring i det fremtidige mediebillede er altså at finde deres nye ståsted som indholdsleverandører eller netværksoperatører – eller begge dele.

Indhold over for distribution

Groft sagt bliver det altså inden for to hovedområder, at tv-krigen i årene fremover skal udkæmpes. På indholdssiden og på distributionsiden. Tv-kanaler i sig selv bliver mindre og mindre betydningsfulde, mens selve indholdet og distributøren kommer til at sætte dagsordenen. Man kan i den forbindelse se, hvordan MTG i de seneste par år har ændret sin forretningsstruktur på tv-siden fra at være kendt næsten udelukkende for TV3 til i stadig højere grad at brande Viasat-navnet. Viasat var tidligere et for de fleste ukendt distributionsselskab, der primært var sat i verden for at distribuere MTG's gratis- (TV3, 3+, ZTV m.fl.) og betalingskanaler (TV1000 og Cinema). I dag bliver selskabet markedsført som selve motoren i MTG's digitale satsning, fordi selskabet netop er et distributions-selskab, og fordi enkeltkanaler som mærkevarer med tiden bliver

mere og mere betydningsløse. Viasat bliver en leverandør af tv-indhold, ligesom Orange i dag er leverandør af mobiltelefoni, eller Egmont er leverandør af ugeblade og magasiner, som vi – som forbrugere – vælger imellem efter pay per read-princippet. Derfor går TV3 fra at være et selvstændigt varemærke til nu at være “TV3, en del af Viasat”, for måske til sidst at ende som en mindre tv-kanal på Viasats platform.

Strukturerne ændres, og medierne konvergerer

Det kommercielle tv-marked vil med sikkerhed ændre sig væsentligt i årene fremover – det eneste, der er usikkert, er, hvor hurtigt det vil gå. For aktørerne på markedet og deres moderselskaber er det vigtigt ikke kun at basere deres forretning på reklameindtægter, for det er givet, at de i de kommende år skal dele deres marked med stadig flere spillere. Det kan på længere sigt være nye netværksoperatører (fx teleselskaber) og den underskov af målrettet nicheindhold, som digitaliseringen gør mulig. Og på kortere sigt udbydere og kanaler, som ikke i dag er aktive på reklamemarkedet, men som har forudsætningerne og den nødvendige værditilførsel for at blive det, fx det Telenor-ejede Canal Digital, som har en pæn digital kundebase og indhold af høj kvalitet (film og topsport, blandt andet VM i fodbold).

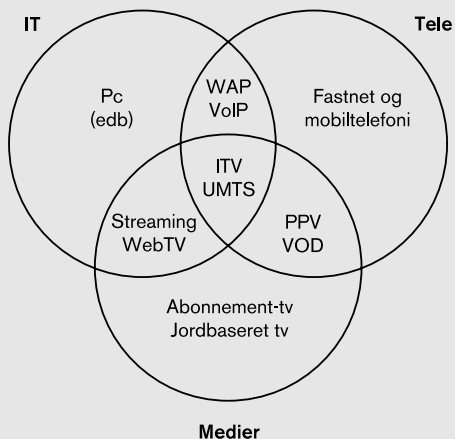
Det væsentlige i hele denne udvikling er *mediekonvergens*, som er et udtryk for den rivende udvikling, der betyder en sammen-smeltning mellem medier og brancher, og som allerede er i fuld gang herhjemme. Når vi nævner TDC og Canal Digital som mulige fremtidige spillere på tv-reklamemarkedet, er det netop udtryk for den brancheglidning, som mediernes sammensmeltning bevirker.

Peter Kofler, seniorkonsulent hos KPMG Consulting, giver her en gennemgang af mediekonvergensens betydning, både generelt og med særligt fokus på tv-markedets udvikling:

Interaktivt digitalt tv – ægte konvergens

Interaktivt tv er et af de første områder, hvor vi ser mediekonvergens udspille sig i sin helhed. Den digitale tv-plattform åbner nemlig mulighed for fuld integration mellem broadcast, tele- og it-verdenen. Herved menes ikke blot den simple mulighed for at tale i telefon, mens man surfer eller ser tv på sin set-top-boks (læs mere om set-top-boksen i kapitel 2 og 3), men snarere muligheden for at integrere områderne i helt nye dimensioner. De store forventninger til konvergens skyldes først og fremmest, at området kombinerer nogle af de stærkeste medier, vi overhovedet har set, og derfor potentielt rummer enorme kommercielle og sociale perspektiver.

Figur 1.3: Sammensmeltningen mellem it-, tele- og mediesektoren skaber nye dimensioner for virksomhederne



Den brancheglidning, som konvergensudviklingen er udtryk for, er på én og samme tid en trussel og en mulighed for de virksomheder, der berøres af den. Det typiske mønster er, at

aktører rykker ind på hinandens kerneområder båret af nye teknologier. IP-telefonien (telefoni over internettet) er eksempelvis en trussel for fastnetoperatørernes kerneforretning, men operatørerne har til gengæld mulighed for at etablere ISP-virksomhed (ISP = Internet Service Provider, udbyder af internetopkoblinger, fx Opasia). Tilsvarende rummer udviklingen inden for digital-tv en trussel for tv-kanalernes indtægter, men kanalerne får modsat mulighed for at opbygge portaler og udbyde pay per view-tjenester. Konvergensudviklingen udvider på den måde virksomhedernes spillerum. De, der forstår udviklingen og handler derefter, vinder, mens de, der sidder den overhørig, risikerer at miste fodfæste i den ellers mest solide kerneforretning, når fremtidens mediebillede trænger sig på.

Nedenfor vil vi beskæftige os med et analytisk og strategisk perspektiv på konvergensudviklingen med særligt henblik på interaktivt tv i Danmark. Vi skal bl.a. se på, hvilke drivkræfter konvergensudviklingen består af, hvilke aktører der berøres, samt hvilke overvejelser det giver anledning til i virksomheder, der ønsker at optimere deres forretning i de konvergerende værdikæder.

Hoveddrivkræfter i konvergensudviklingen

Konvergens kan inddeles i en række niveauer, der alle virker som drivkræfter for konvergensudviklingen. Fælles for disse drivkræfter er, at de er en nødvendig, men ikke altid tilstrækkelig betingelse for dens udfoldelse. Skal konvergens udnyttes fuldt ud, skal niveauerne virke i samspil. I denne fremstilling har vi valgt at skitsere fem niveauer i konvergens:

Netværkskonvergens. Distributionsnetværk er de kombinationer af fysisk infrastruktur og transmissionsstandarder, som anvendes til at distribuere broadcast og telekommunikation. Netværkskonvergens er udtryk for en udvikling, hvor digitaliseringen og nye transmissio-

ner bevirker, at tjenester ikke længere er bundet af det enkelte netværk, men kan distribueres uafhængigt på flere forskellige netværk.

Terminalkonvergens. Terminalkonvergens dækker over udviklingen, hvor de enheder, slutbrugeren benytter, bliver til multimedieenheder. Herved menes eksempelvis, at set-top boksen kan bære it-, tele- og medieydelser, ligesom det er tilfældet med næste generations mobiltelefoni. Terminalkonvergens skal ikke forstås sådan, at vi nødvendigvis får én multimedieenhed, men snarere et væld af enheder – i køleskabet, bilen, tøjet, stuebordet osv. – der alle kan kommunikere indbyrdes. Når terminalerne koloniserer vort liv, kan der derfor også tales om terminaldivergens med enheder, der tilfredsstiller alle vore informations-, kommunikations- og underholdningsbehov.

Netværks- og terminalkonvergens er udtryk for det teknologiske grundlag for konvergens, fordi tjenesten frigøres fra det netværk, der bærer den, og den terminal, der afkoder den. På den måde kan tjenesten “hoppe” frit på tværs af de traditionelle forsyningskæder.

Tjenestekonvergens. Tjenestekonvergens skal forstås som en udvikling, hvor hidtil adskilte tjenester eller dele af tjenester kombineres og integreres på nye måder. Konvergerede tjenester dækker bredt over ydelser med følgende kendetegn:

- De kan distribueres digitalt.
- De er interaktive og personaliserede.
- De er uafhængige af distributionskanaler.
- De kombinerer lyd og billeder, data og tale.

Brugerkonvergens. Brugerkonvergens er tæt forbundet med tjenestekonvergens, men betoner brugernes interesse og forbrugsmønstre. Det er endnu usikkert, om brugernes vaner også vil konvergere, eller om der opstår et mediebillede bestående af adskilte “medie-siloer”, fordi brugeren ønsker at fastholde en fragmenteret forbrugsadfærd.

Markedskonvergens. Markedskonvergens indebærer, at tidligere adskilte sektorer helt eller delvist smelter sammen. Dermed bliver aktører, der før opererede i adskilte verdener, konkurrenter. Når konkurrencesituationen ændrer sig, bliver aktørerne tvunget til at re-vurdere deres position i værdikæden.

I det følgende fokuseres primært på udviklingen inden for markedskonvergens for at kunne give et “helikopteroverblik” over fremtidens mediemarked.

NYE ROLLER

Gammelkendte roller i it-, tele- og mediesektorerne er under opløsning, og der sker i dag omfattende brancheglidninger på tværs af sektorerne. Endvidere ændres rolle- og magtfordelingerne inden for sektorerne fra indholds- til hardwareproducenter. I udlandet ser vi en stærk tendens til fusioner og opkøb, der fører til meget store virksomheder, som kontrollerer alle dele af de berørte værdikæder. Eksempler på dette er BSKyB, Sony, Vivendi og AOL-Time Warner. Dermed synes den internationale udvikling inden for internettet specifikt – og det konvergerende marked mere bredt – at udvikle sig efter et traditionelt mikroøkonomisk mønster: Fra en “Eldorado-økonomi” med mange små aktører til en mere stabil konsolidering med færre større aktører.

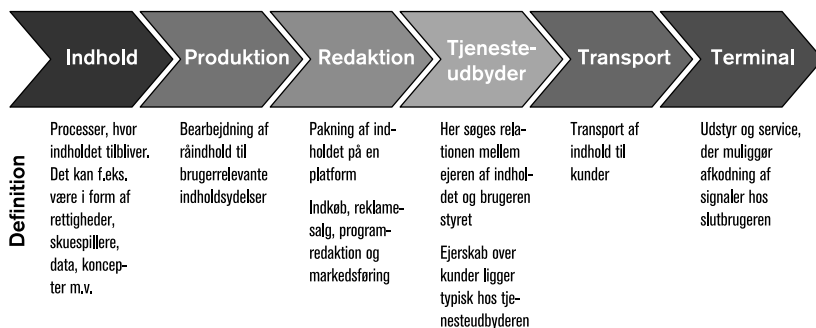
Markedsbevægelserne på det danske konvergensmarked er imidlertid mere uklare. I Danmark har vi stadig vort AOL-Time Warner eksempel til gode, men vi har dog over den senere tid set en omfattende konsolidering herhjemme. Vi har ligeledes været vidne til nogle frierier såsom Egmont, TV2 og TDC samt SBS-alliancen med Aller, men spørgsmålet er, om konkurrencemyndigheder, markedsvolumen og forbrugere vil tillade strategiske ægteskaber, der skaber vertikalt integrerede mastodonter. Samtidig er strategier stadig eksperimenterende og forretningsmodeller stadig i deres vorden. OnCable og Canal Digital synes eksempelvis umiddelbart at følge en mere allianceorienteret strategi, mens Viasat søger en højere grad af ejerskab

og dominans over værdikæden. Hvilken strategi der vil danne præcedens, er et af konvergensudviklingens store spørgsmål.

Introduktion af værdikæden i interaktivt tv

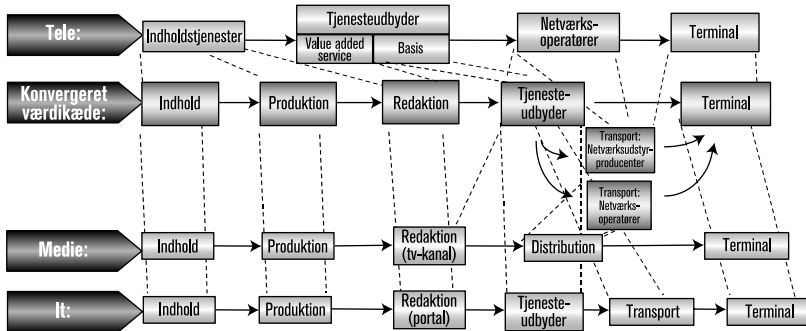
Værdikædebetrægtninger skaber en god ramme til forståelse af, hvilke trusler og muligheder virksomhederne står over for. Værdikæden eller funktionskæden illustrerer en tjenestes vej fra producenten til brugeren. Hvert led i værdikæden er karakteriseret ved særskilte kernekompetencer, forretningssystemer og udfordringer i konvergensudviklingen. Det er for omfattende at gennemgå alle aktører her, men i dette afsnit vil der dog senere blive gennemgået eksempler på, hvordan værdikædens magtbastioner flyttes i interaktivt tv. I figuren nedenfor er de enkelte led i værdikæden kort defineret.

Figur 1.4: Kort definition af værdikædens enkelte led



Vi har indtil nu set, hvordan indtrængningsbarriererne bliver mindre og synergien mellem forretningsområder højere på grund af konvergensdrivkræfterne. Dermed opstår en radikal ny konkurrencesituation, idet virksomheder, der tilsvarende har ageret adskilt, nu mødes på den store konvergensslagmark. I nedenstående figur vises, hvordan de hidtidig adskilte værdikæder sammensmeltes til én konvergeret værdikæde.

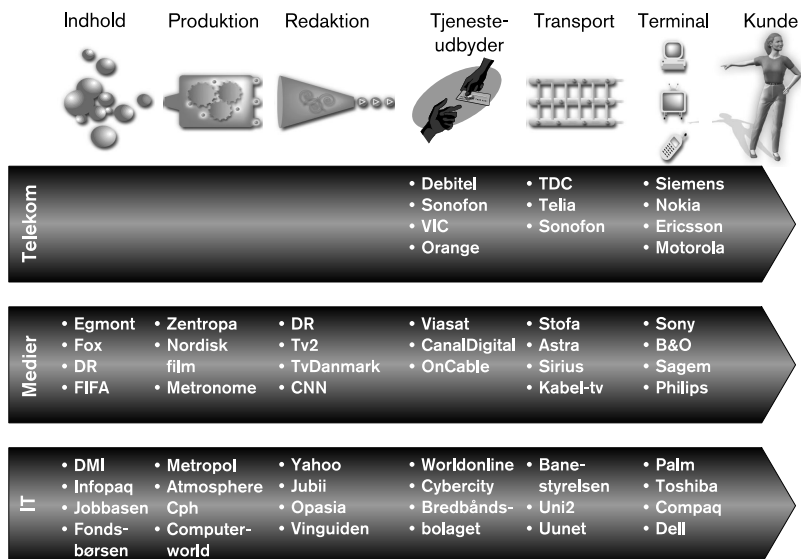
Figur 1.5: Sammensmeltning af tele-, it- og mediesektorerne til én konvergeret værdikæde



Forskydninger i værdikæden er særlig udtalt i medieverdenen. I den traditionelle medieverden spiller tjenesteudbyderen en inferior rolle, hvilket fremgår af den “analoge” medieværdikæde i figuren. Her besidder tv-kanalerne den direkte adgang til brugeren. I den digitale tv-verden vil der imidlertid opstå en stærk tjenesteudbyder, der via subsidieringen af set-top-boksen administrerer det digitale tv-udbud og efterfølgende gennem returkanalen opsamler kundedata og opbygger kundeviden. Dette resulterer i, at tjenesteudbyderen opnår ejerskab over kunden. Tjenesteudbyderens indtræden i den konvergerede værdikæde markerer en fundamental forandring i tv-verdenen, som vi kender den. For ikke alene opstår en ny aktør, der skal have delbrugernes medieforbrug, der kommer også nye tjenester. I al sin væsentlighed forskydes magtbaserne i værdikæden, og alle aktører bliver konfronteret med nye udfordringer.

Nogle af de danske aktører, der kommer til at slå om magtbaserne i et konvergeret mediebillede, er illustreret i nedenstående oversigt. Mange af aktørerne i figuren opererer i flere områder i figuren, men er for overskuelighedens skyld placeret ét sted. Det er for tidligt at sige noget entydigt om, hvem der vinder, men det er sikkert, at aktørernes placering vil være anderledes om ganske få år.

Figur 1.6: Eksempler på danske aktører i værdikæden



I appendiks A kan du læse mere om konvergensudvikling, med fokus på hvordan de enkelte aktører kan positionere sig i den nye værdikæde.

Som det fremgår af ovennævnte samt appendiks A, står det danske tv-marked over for markante forandringer i årene, der kommer. Intet vil blive som før, og tv-reklamemarkedet kan på ti års sigt være fuldstændig forandret. Selvom det som nævnt er umuligt at pege på vindere og tabere på nuværende tidspunkt, kan man sige, at de aktører (nye som gamle), der formår at forstå de nye muligheder og udfordringer først og tilpasse forretningsmodellerne derefter, vil få et – måske altafgørende – forspring i konkurrencen.

Hvad er interaktivt tv?

FRA ANALOGT TIL DIGITALT TV

Fjernsynet har siden dets introduktion haft en central rolle i den vestlige kultur og har gennem næsten en menneskealder ændret menneskers sociale og forbrugsmæssige vaner. Hvor man før fjernsynets udbredelse typisk underholdte og informerede hinanden på kryds og tværs af familien, har fjernsynet i mange tilfælde overtaget denne position. Tv dominerer i dag mange familier som underholdnings- og informationsmedie.

Tv er blevet en betydelig magtfaktor i samfundet. Denne magtfaktor er spredt ud til flere aktører. I dag er det muligt at modtage op mod hundrede forskellige kanaler via parabol, internet og kabel. Den tv-information og -underholdning, der tidligere var meget homogen (Danmarks Radio), er i dag blevet ekstremt heterogen.

De mange kanaler har skabt øget konkurrence om tv-seeren på det globale tv-marked, og både antallet af kanaler og programindholdet er i rivende udvikling. Bare tænk på eksempler som naturkanaler og det ene reality show efter det andet. Det øgede antal kanaler betyder stor efterspørgsel på indhold, hvilket vil medføre, at indholdsleverandører vil møde en større efterspørgsel efter kvalitetsindhold.

HVAD ER INTERAKTIVT TV?

Interaktivt tv er som udgangspunkt ingen ny opfindelse, men har eksisteret i mange år. I al sin enkelhed og banalitet kan man sige, at vores folkehelt Hugo (den lille tegneseriefigur fra tv-programmet Eleva2eren), der kunne styres på tv-skærmen via en tryknaptelefon, også var et eksempel på interaktivt tv. Siden hen har vi set en udvikling mod nye teknologiske medier som SMS og voice response-systemer.

I dag er itv langt mere sofistikeret. Tv-signalet er blevet digitalt, og det er nu muligt for flere seere at kommunikere til tv-udbyderen simultant. Interaktiviteten er heller ikke længere begrænset til et enkelt spil fredag aften. Seeren har i dag mulighed for at interagere med mange forskellige programmer og services 24 timer i døgnet.

Hugo repræsenterede første generation af interaktivt tv, de næste generationer bygger ligeledes på interaktivitet mellem seer og tv-udbyder, men er væsentligt mere avancerede, pga. de muligheder, den teknologiske udvikling har skabt.

Rent teknisk afsender operatøren et digitalt tv-signal til seeren via eksempelvis en satellit. Det digitale tv-signal fylder væsentligt mindre end det analoge tv-signal, hvilket gør det muligt at forøge udbuddet af programmer og services til seeren. Størstedelen af de fjernsyn, der findes på markedet i dag, kan ikke modtage det digitale signal uden en set-top-boks. Set-top-boksen, der er på størrelse med en typisk videomaskine, fungerer som en dekoder og omformer det digitale signal til et analogt signal, som nutidens tv-apparater kan forstå.

Man skal holde sig for øje, at det ikke alene er det digitale tv-signal, der gør tv interaktivt. For at der kan finde en kommunikation mellem tv-udbyderen og brugeren sted, skal der nemlig være en såkaldt returvej. Husstandens telefonlinje, tilkoblet set-top-boksen (hvori der sidder et modem) bruges typisk som returvej til tv-udbyderen, og tv-udbyderen har dermed mulighed for at modtage informationer fra seeren. Vi står således over for en helt ny verden, hvor vi kan kommunikere med tv-udbyderen bag skærmen.

Interaktivt tv er i sin enkelhed interaktive applikationer såsom programmer eller andet indhold, der leveres gennem bredbånd (satellit, kabel, jordbaseret og ADSL/DSL) til en set-top-boks eller på sigt direkte til et digitalt tv. Det digitale signal kan sende ca. otte gange den kapacitet, det er muligt med et analogt signal, hvilket gør distribution af tv-programmer og relateret indhold langt billigere og mere effektivt.

HVORFOR ER ITV INTERESSANT?

Tv's rolle vil ændre sig fra at være et envejskommunikationsredskab, hvor seeren passivt ser programmer og film, til at blive en hjemmeterminal med adgang til interaktive services og et stort programudbud. Vi går fra broadcast til narrowcast.

Professor ved Ålborg Universitet og forsker inden for itv Jens F. Jensen definerer itv som:

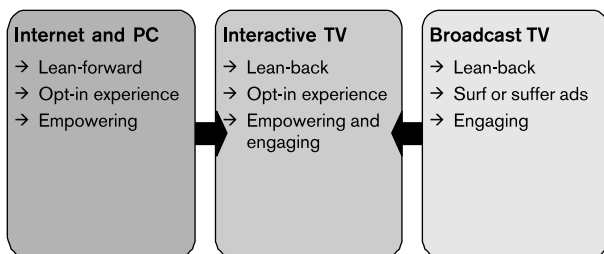
“En ny slags tv, der bygger på reel fysisk interaktion i form af valg, beslutninger og kommunikation med udbyderens system. På den måde bliver det muligt for seeren at indgå i en dialog med mediet, og få kontrol over, hvad han eller hun vil se, hvornår og hvordan; og det giver mulighed for aktivt at deltage i et program og dets tilblivelse.”

(JENS F. JENSEN, TV OF THE FUTURE, OR THE FUTURE OF TV, 1999)

Sammensmeltningen mellem tv og pc

Det ultimative itv sammenkobler pc'en med sin internetadgang og den traditionelle tv-tankegang og tager det bedste fra begge verdener. Itv gør det muligt for seeren at sidde tilbagelænet, men tage aktivt del i tv-indholdet ved selv at styre, hvilke programmer han eller hun ønsker at se, og blive engageret såvel som styrket i sit tv-brug. Dette er forsøgt illustreret i figur 2.1.

Figur 2.1: Sammensmeltning af pc og tv



HVORDAN ER TV INTERAKTIVT?

I itv's første stadie vil graden af interaktivitet være bestemt af de interaktive muligheder, den enkelte tv-udbyder tilbyder seerne. Der er eksempelvis forskel på de services, der ligger i OnCables Selector, hos Viasat og hos Canal Digital.

Der skelnes mellem to typer itv. Nemlig *interaktivt tv uden returvej*, som giver udvidede muligheder for tv-seeren, og *interaktivt tv med returvej*, som har en returvej til operatøren, og som giver den fulde interaktivitet (transaktioner, online internetadgang osv.). Som nævnt ovenfor er returvejen brugerens mulighed for at sende information tilbage til operatøren.

Interaktivt tv uden returvej – enhanced tv

Interaktivt tv uden returvej – eller enhanced tv – er forøget eller udvidet tv, hvilket betyder, at seeren får adgang til mere indhold gennem et større tv-udbud og nogle tekst-tv-lignende services. Itv u/r er tæt knyttet til tv-udbyderens udvalg og til den traditionelle opfattelse af tv som et underholdnings- og informationsmedie.

Itv u/r giver mulighed for en simuleret interaktivitet via en digital transmission, hvor det er muligt at modtage flere digitale kanaler på den samme kapacitet som en enkelt analog kanal. Det øgede antal af kanaler understøtter fx muligheden for, at eksempelvis en filmkanal kan tilbyde 12 film over 48 forskellige kanaler, og brugeren maksimalt skal vente 30 minutter, før han eller hun har mulighed for at koble sig på filmen.

Dette koncept er meget populært allerede i dag og kendes også under betegnelsen pay per view (PPV).

Endvidere har itv u/r en EPG, som seeren bruger til at søge efter programmer inden for forskellige kategorier som eksempelvis sport, film, nyheder osv. EPG'en er en elektronisk tv-guide, der kan minde om det analoge tekst-tv, men som går på tværs af kanaler og hermed gør det muligt for seeren at få overblik over det samlede tv-udbud på alle tilgængelige kanaler.

Itv u/r åbner også op for serviceunderstøttede tv-programmer,

der gør det muligt at vælge forskellige services forbundet med det pågældende program. Seeren kan eksempelvis vælge, om der skal være undertekster på et udenlandsk program, eller om han eller hun vil høre en engelsk eller dansk kommentator til en sportstransmission.

Til trods for at itv u/r ikke giver seeren mulighed for at kommunikere med operatøren, giver det stadig en forøgelse af selve programindholdet. I figur 2.2 ses et eksempel på itv u/r. På Viasats platform kan man tilvælge en gratis service, hvor man ser målene fra samtlige kampe i Champions League direkte, selvom man følger med i en anden kamp. Denne service kaldes Goal Show og er meget populær blandt abonnenterne.

Figur 2.2: Itv u/r i form af Champions League Goal Show



Interaktivt tv med returvej

Interaktivt tv med returvej, hvilket også benævnes internet-enhanced tv, adskiller sig radikalt fra det nuværende tv og endda også fra itv u/r, fordi itv m/r giver brugeren mulighed for direkte interaktion med operatøren via returvejen.

Itv m/r giver mulighed for at sende og modtage data via modemmet i set-top-boksen, eksempelvis informationer om seeradfærd eller en reel transaktion som et køb af en cd.

Figur 2.3: Eksempel på itv m/r (NTL i England). Kilde: NTL præsentation



Itv m/r åbner også op for muligheden for, at brugeren eksempelvis via sit tv afspiller en film, som ligger på en videosever. Dette kaldes video on demand (VOD) og er kendetegnet ved, at seeren selv kan vælge, på hvilket tidspunkt en film ønskes set.

Case: HomeChoice

HomeChoice er en VOD-service i London. HomeChoice tilbyder sine abonnenter mere end 1000 spillefilm, mere end 1000 musikvideoer og over 1200 timers anden underholdning på deres on demand-services.

Det fungerer på den måde, at abonnenten får installeret en set-top-boks, som bliver tilsluttet til telefonnettet. Det kræver, at du har bredbåndsopkobling, minimum ADSL, men det kan du få installeret i samme ombæring. Rent teknisk ligger alt deres indhold (film, udsendelser osv.) på en central medieserver og bliver streamet direkte til set-top-boksen i den enkelte husstand.

HomeChoice består af en række kanaler og services lige fra børneunderholdning til musik, nyheder, shopping- og adventure-programmer. De tilbyder mere end ti forskellige genreopdelte kanaler on demand. Hver måned får abonnenterne en tv-guide over, hvad der er tilgængeligt på deres servere den pågældende måned.

En ny abonnent betaler et engangsbeløb på £40 for installation af servicen. Herefter koster det mellem £6 og £17, alt afhængig af hvilke services og kanaler man ønsker adgang til. Når den månedlige udgift er betalt, er alt gratis undtagen spillefilm, som koster op til £3,49 at leje i 24 timer.

Hver husstand har et unikt IP-nummer, så HomeChoice kan karakterisere kunden, programplanlægge og sælge markedsføring i forhold til denne profil. Det er blandt andet muligt at købe en butik på shopping-kanalen HighStreetChoice eller lave målrettet annoncering til børnene, når de ser KidsChoice.

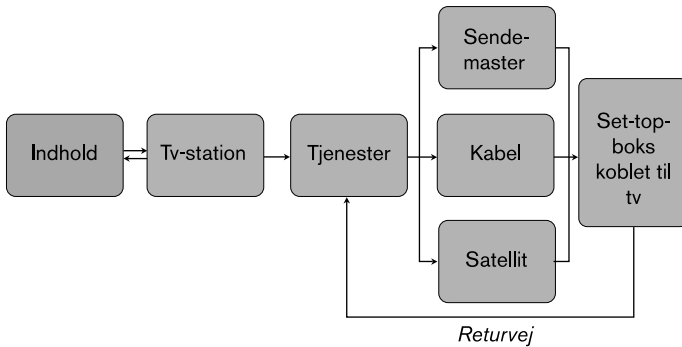
HomeChoice tilbyder også ubegrænset højhastighedsinternet for £20 ekstra om måneden. Det kan lade sig gøre, fordi ADSL allerede er installeret, og fordi de kan fordele deres båndbredde på mange kunder.

Et af problemerne for HomeChoice er, at British Telecom ikke kan følge med deres succes, installationsmæssigt. De kan ikke få ADSL ud, lige så hurtigt som kunderne strømmer til HomeChoice-servicen. Det er et problem på flere måder. Først og fremmest er det en omkostningstung service, som kræver en vis volumen i markedet for at blive rentabel inden for en overskuelig årrække. Dernæst kommer problematikken omkring indholdet, omkostningerne for produktionsselskaberne er store for hver ny VOD løsning, og derfor ønsker de en vis garanti for volumen i markedet, før de investerer i en ny distributionspartner. Bliver det en succes, får produktionsselskabet til gengæld meget mere af omsætningskagen, da videoforhandlere og agenter bliver sat af i svinget, hertil kommer at selve distributionen er noget mere praktisk og økonomisk, forudsat at der er tilstrækkeligt med båndbredde.

Returvejsmuligheden er også interessant for tv-udbyderen, da den giver mulighed for at sende adfærdsdata tilbage fra seeren. Denne viden kan bruges kommercielt som et værktøj til at optimere programudbuddet og annonceringen. På programudbudssiden giver tracking mulighed for at sammensætte programmer og indhold, der imødekommer den enkelte seers interesser – og samtidig optimere salget af reklamespots, da målgruppen er veldefineret. Set med seerens øjne skaber det ligeledes mere værdi at fortælle tv-udbyderen, hvad han eller hun vil se, og hvad han eller hun ikke vil se, for derved at få en bedre programflade. Figur 2.4 illustrerer dataflow med retur og informationsvej fra seerens set-top-boks tilbage til udbyderen.

En tv-udbyder vil i princippet kunne agere konsulentbureau eller bibliotek, der på baggrund af en specifik brugers ønske kan levere et svar eller materiale i form af tekst, video eller audio, der trækkes fra centrale servere. Tv-udbyderen kan også skabe communities ved at udsende et tv-program med et særligt indhold, fx motorcross, og

Figur 2.4: Dataflow i itv



samle brugere med denne interesse omkring debat- eller diskussionsfora, hvor de har mulighed for at diskutere med andre med samme interesse. Communities er kendt fra internettet, hvor der findes utallige newsgroups og chatrooms, hvor brugere fra hele verden med samme interesse diskuterer forskellige emner. Denne udvikling giver en branche præget af envejskommunikation helt nye muligheder for tilpasning og afsætning.