

Medier Mina Hjelleset Bergan, Henrikke Heyerdahl og Torstein Nesheim

Tohendige allmennkringkastere

Statskanalene i Norden og Netflix og HBO kjemper hver dag om seerne. Innovasjon skilt fra daglig drift kan hjelpe NRK, SVT og DR å møte konkurransen fra utlandet.

Mina Hjelleset Bergan, Henrikke Heyerdahl (begge fullført master i innovasjon og ledelse ved Høgskulen på Vestlandet) og Torstein Nesheim, seniorforsker ved samfunns- og næringslivsforskning og professor 2 ved Høgskulen på Vestlandet

● For å overleve i en ny virkelighet må offentlige og private mediebedrifter ha en forretningsmodell som er levedyktig på både kort og lang sikt. En ny masteroppgave fra Høgskulen på Vestlandet viser at de nordiske allmennkringkasterne møter økt konkurranse og endringstrykk med organisatorisk tohendighet; mens den ene hånden legger vekt på daglig drift og effektiv bruk av dagens ressurser, benyttes den andre til fornyelse og innovasjon. Endringstakten i media er uten sidestykke; gjennom sosiale medier som Facebook, smarttelefoner og strømmetjenester som Netflix og HBO, utfordres etablerte aktører, distribusjonsformer og seervaner. NRK, SVT og DR står overfor likeartede teknologiske og markedsmessige utfordringer, i hand med gode internettforbindelser og et publikum som er teknologibevisste og raske i adopsjonen av nye produktløsninger.

Samtidig inngår de tre aktørene i forskjellige politiske omgivelser som gir ulike muligheter for tilpasninger. DR måtte i 2018 redusere budsjettet med 20 prosent som en følge av at man ikke lenger er finansiert med lisensavgift. I Danmark forventes det ikke at allmennkringkasteren skal være en driver i teknologiutviklingen; dette skal overlates til de kommersielle aktørene. Av NRK, derimot, forventes det at man tar sjansen, er innovative og tar en lederrolle ved å både prøve ut og spre ny teknologi. Dette gjelder, til dels, også SVT.

For å kunne konkurrere på kort og lang sikt, anbefaler forskningen at man bevisst bygger inn kapabiliteter for effektiv drift og fornyelse i organisasjonsstrukturen. En måte å gjøre dette på er å bygge opp en egen enhet for innovasjon skilt fra daglig drift. SVT Interaktiv er det nærmeste man kommer en egen innovasjonsavdeling hos de tre. Det typiske er at man heller prøver å bygge inn innovasjon og fornyelse i den

eksisterende virksomheten. Som et av intervjuobjektene sier det: «Den største utfordringen i hverdagen er å kombinere fleksibilitet og stabilitet fordi ting endrer seg hele tiden». Denne tohendigheten har vokst frem gradvis som del av justeringene av den formelle organisasjonen. DR har tradisjonelt vært organisert i «siloeer» med klare grenser mellom avdelinger og enheter. Som ledd i en slankeprosess prøver man nå å innføre større innslag av samarbeid på tvers av avdelingene. For å bygge inn innovasjon og drift i samme organisasjon, er teknologidivisjonen i NRK nå organisert som en matrise. Dette muliggjør mer strategiske beslutninger og mer fleksibel bruk av kompetansen, rettet mot økt innovasjon. Også i SVT finner vi et ønske om større innslag av samarbeid og samarbeid på tvers av organisasjonen.

Alle de tre selskapene legger vekt på innovasjon, eller utvikling og fornyelse med vekt på «små skritt» og gradvise forbedringer. Dette bygges inn i arbeidshverdagen i de enkelte avdelingene. I NRK og SVT er arbeidet med

radikale innovasjoner også en del av allmennkringkastingsoppdraget. Et eksempel på en slik innovasjon er «På tur med Lars Monsen», hvor NRK bygger et bærbart og mobil kontrollrom, slik at man kunne sende «live» fra fjellet uten internetttilgang. SVT har et noe mindre ambisjonsnivå, men jobber delvis med radikale innovasjoner gjennom SVT Interaktiv. DR skiller seg ut ved at radikale innovasjoner ikke faller inn under kjerneoppgavene.

De tre selskapene er en nøkkelaktører i nasjonale «økosystemer» av teknologileverandører, ekstern kompetanse og konsulenter innen media. DR utmerker seg her ved at man kjøper mye av eksterne leverandører, for i neste omgang å videreutvikle dette internt. NRK har til sammenligning større vekt på egenutvikling. Samtidig legges det her vekt på å dele sin kunnskap med andre aktører og å være transparente i sitt arbeid. Man trekker også inn frilansere og konsulenter i arbeidet, og legger vekt på å samarbeide med og lære av eksterne leverandører.



† For å få laget «På tur med Lars Monsen» bygget NRK et bærbart og mobil kontrollrom, slik at man kunne sende «live» fra fjellet uten internetttilgang. Foto: Ole-Johnny Myhrvold/NRK

DN
Dagens
Næringsliv

Christian Krohgs g. 16,
Postboks 1182
Sentrum,
0107 Oslo

Sentralbord
22 00 10 00

Kundeservice
21 89 61 00

Annonsen
22 00 10 75

→ dn.no

EPOSTER

annonse@dn.no
kundeservice@dn.no
redaksjonen@dn.no
debatt@dn.no
etterbors@dn.no
utgavesjef@dn.no

REDAKSJONEN

ETTER KL. 16.30
Dagshen 22 00 13 30
Etterbørs 22 00 10 05
Finans 22 00 13 64
Foto 22 00 13 07
Innholdsliste 22 00 10 03
Livsstil 24 10 17 20
Nyhetstred. 24 10 14 30
Politikk 22 00 10 04

VILKÅR

Distribusjon, kopiering, medieovervåking eller annen bruk av vårt og våre leverandørers innhold for kommersielle formål krever særskilt avtale. Se www.dn.no for våre øvrige vilkår. Copyright Dagens Næringsliv. DN betinger seg retten til å lagre og utgi alt innhold i elektronisk form, også gjennom samarbeidspartnere, og til å forkorte innlegg.