

Skriftlig eksamen i Erhvervsøkonomi

4 timers skriftlig prøve

Dette opgavesæt består af 3 delopgaver, der indgår i bedømmelsen af den samlede opgavebesvarelse med følgende omtrentlige vægte:

Opgave 1	50%
Opgave 2	15%
Opgave 3	35%
I alt	100%

Til prøven er alle hjælpemidler tilladte – også elektroniske.
Der må ikke foretages opkobling til eksterne kilder.

Opgavebesvarelsen skal afleveres i henhold til skolens eksamensreglement
jf. bekendtgørelse nr. 714 af 27. juni 2012

Onsdag den 9. oktober 2013
Kl. 9.00-13.00

Du er som ekstern konsulent bedt om at undersøge nogle strategiske forhold hos **Canal Digital Danmark** og udarbejde en rapport, som ledelsen kan anvende i sit fremtidige arbejde.

Indledning

Tv udbydes af flere leverandører og indeholder forskellige kanaler i pakker og baseres på forskellige teknologier. Det er næppe forkert at sige, at området udgør en jungle af uoverskuelighed og vanskelige valg for forbrugeren.

Canal Digital Danmark er en af udbydere af tv-programmer. Canal Digital har eksisteret siden 1997 og er specialiseret i transmission via satellit og parabol.

Canal Digital er ejet af det norske Telenor, som er blandt verdens 5 største teleselskaber. Telenor udbyder mobiltelefoni og –bredbånd i Norden samt i dele af Europa og Asien. Canal Digital er den største leverandør af TV signaler/programmer via satellit til 1 mio. kunder i Norge, Sverige, Danmark og Finland.

Canal Digital Danmark er dog en mindre leverandør. Tidligere leverede Canal Digital signaler både gennem kabelnettet – via antenneforeninger – og via satellit/parabol. I oktober 2011 købte Stofa en stor del af Canal Digitals kabelforretning, der omfattede leverancen til 31 kabel tv-anlæg (antenneforeninger) med i alt 20.000 tv kunder for DKK 51 mio. Stofa havde tidligere på året gjort forsøg på at købe hele Canal Digital kabelforretning, men forhandlingerne strandede pga. konkurrencemyndighederne. Canal Digital Danmark fortsatte med den del af forretningen, som udgøres af satellit transmission. (kilde: Recordere.dk)

Udvikling af transmission og modtagelse

Markedet for tv-signaler i Danmark domineres af 7 udbydere, der fordeler sig på 5 platforme.

Platform	Dækning	Antal Tv-Udbydere
Kabelnet	70%	To
Fibernet	30%	To
Tелефонnet	90%	En større få små
Satellit/parabol	100%	To
Antennenet	100%	En

(Kilde: forbrug.dk)

Indtil 1988 blev næsten al tv i form af DR's og TV2's kanaler leveret via sendemaster ejet af DR og TV2 og modtaget af antenner - på hustage. I udkanterne af Danmark kunne man desuden modtage tysk henholdsvis svensk tv via antennerne.

Alle andre kanaler, dvs. Discovery, Eurosport, TV 3 osv., kunne kun modtages via satellit/parabol og udbydere var Canal Digital og Viasat. I 1995 prøvede TDC at få monopol på landsdækkende udsendelse af signaler, der kunne hentes via satellit, men det var ikke var muligt at få lovgivningen til at stille et monopol til rådighed.

I 2006 begyndte Telia og Stofa at levere tv signaler igennem telefonkablerne, som TDC ejede og fortsat ejer.



I 2008 blev DR's og TV2's sendenet sendt i udbud af den danske stat. Boxer TV, som er ejet af den svenske stat vandt udbuddet i konkurrence med Telenor (norsk) og MTG (svensk). Blandt årsagerne til valget af Boxer var, at både Telenor og MTG, som ejer Viasat sendte via satellit/parabol, mens Boxer endnu ikke var repræsenteret i Danmark.

Eksisterende og nye udbydere sender mere og mere tv via internettet og mange serier, film og specialkanaler kan ses på PC/Mac, tablets og på tv, der har en internetforbindelse.

Teknologi

Telefonnettets kobberkabler anvendes til transmission af tv og internet. Men det er begrænset hvor mange "signaler"¹, der kan klemmes igennem samtidig i de tynde kobbertråde. Begrænsningerne betyder, at der kun er mulighed for nogle få tv apparater hos kunden og at heftig brug af internettet til f.eks. spil eller film til PC'en vil gå langsommere, hvis der samtidigt ses tv, idet et tændt tv apparat anvender ca. 2,5 – 4 Mbit af kapaciteten. Og hvis kablernes kvalitet er dårlig går det også ud over tv-signalets kvalitet.

Coaxialkabler (alm. antennekabler) har en højere kapacitet og er etableret i mange boligområder af antenneforeninger og deres samarbejdspartnere.

Transmission gennem fiberkabler har et langt højere kapacitet på 100 Mbit og hastigheden kan forøges, når det er nødvendigt. Der kan derfor sendes højkvalitets tv igennem fiberkablerne, ligesom internetforbindelserne vil være meget hurtige. Energiselskaberne i Danmark har lagt fiberkabler mange steder (ofte i forbindelse med andet kabelarbejde), men investeringen har i mange år ikke givet indtægter, fordi selskaberne ikke kunne levere indhold. Og hvem vil tilslutte sig et fiber kabel, hvis der ikke kommer noget ud af det?

Transmission via satellit og parabol har været på markedet siden 80'erne. Fordi satellitter har stor kapacitet, kan de ikke blot transmittere mange kanaler, de kan også sende i fuld HighDefinition. Det betyder, at de satellit transmitterede signaler har en meget høj billed- og lyd kvalitet. Det er også værd at bemærke, at alle kanaler, der distribueres til dansk område i realiteten ankommer fra en satellit – med undtagelse af de kanaler, der udsendes fra DR og TV2.

Mange boliger er obligatorisk tilknyttet en antenneforening, som i samarbejde med en transmissionsvirksomhed udbyder og distribuerer signalerne. Antenneforeningerne kan levere kvalitetssignaler, men gør det ikke altid. Måske er der et flertal af medlemmer, som ikke vil investere i digitalt udstyr eller andet, som formindsker valgmuligheder og kvalitet. Efter 1. januar 2014 ikke længere muligt at kræve tilslutningspligt, og mange husstande står derfor frit og kan vælge den løsning, den vil.

Det trådløse internet, 4G begynder at kunne anvendes til tv distribution, men det er endnu forbeholdt de mobile enheder.

Virksomhederne

TDC har en oprindelse som Danmarks telefoniselskab og ejer fortsat de mange kobberkabler, som i sin tid forsynede næsten alle husstande i Danmark med en telefonforbindelse. Disse små tynde kobbertråde kan i dag, takket være en enorm teknologisk udvikling, transmittere telefoni, tv-signaler og internetforbindelse. Myndighederne har pålagt TDC, at

¹ Kapaciteten er normalt maksimalt 10Mbit og kan være lavere, hvis kablernes kvalitet mv ikke er optimal.

konkurrerende virksomheder skal kunne købe sig ind på disse kabler. Dvs. at en kunde kan vælge f.eks. Telenor som leverandør af telefoni og internet, hvorefter Telenor har ansvar for levering og service. Signalerne leveres imidlertid igennem kabler, som TDC ejer.

I 2009 lancerede TDC pakkeløsningen **HomeTrio**, hvor modtageren (abonnenten) får både telefon, internet og tv signaler igennem **telefonkabler**.

Et TDC datterselskab er **YouSee**, som baserer sin transmission på **fiberkabler**. YouSee er med 1,5 mio kunder Danmarks største leverandør af tv-signaler til antenneforeninger eller til husstande i områder, hvor der nedlagt fiberkabler. Også for YouSee gælder, at myndighederne har pålagt selskabet at kunne sælge adgang til kablerne til konkurrenterne.



Stofa leverer tv via **kabler** til antenneforeninger til 600.000 husstande og er dermed den næststørste udbyder. Som nævnt købte Stofa 20.000 kunder ved købet af Canal Digital's kabelafdeling. I 2011 blev Stofa købt af energiselskabet SE (Syd-Energi) for DKK 1,9 mia. Årsagen var at SE dermed kunne levere indhold (tv-programmer) gennem de fiberkabler, som energiselskabet – i lighed med andre energiselskaber – havde investeret i.



Telia kan levere tv via **telefonlinjerne**, forudsat at "kobberets" kvalitet er tilstrækkelig god. Tv-signalerne leveres via en bredbåndforbindelse, så den anden forudsætning er, at kunden også er internetkunde hos Telia.

Wao, der leverer via **fibernet**, blev dannet ved en fusion i 2010 af 14 energiselskabers fiberselskaber. Desuden købte Wao Dansk Bredbånd og nåede op på ca. 100.000 tvkunder. Wao leverer til den enkelte adresse og det forudsætter, at der er etableret i fibernet i området. Flere og flere områder bliver forsynet med fibernet, men etableringen er forholdsvis kostbar, så det går ikke hurtigt. Der har været politisk kritik af at energiselskaberne investerede i fiberkabler, som blot kostede penge. Med etableringen af Wao er der mulighed for at investeringen begynder at betale tilbage.

Boxer sender via det jordbaserede **antennesendenet**, som selskabet købte af DR og TV2 via den danske stat og senere har udviklet og digitaliseret. Da Boxer sender "luftbåret" via antennemaster og antenner på hustagene, kan alle husstande i Danmark se tv via Boxer. Signalerne kan dog forstyrres af landskabet og bygninger. Det er gratis at se DR's tv kanaler via Boxer.

Viasat sender via **satellit** og er ejet af MTG, som med hjemsted i Sverige omsætter for SEK 14 mia. og distribuerer til 125 mio. seere. Viasat adskiller sig fra andre udbydere ved at både at eje satellit og ved at producere programmer og drive kanaler. Viasat driver TV3 kanalerne, TV3 Sport, Viasat Golf og flere andre. Viasat har altså både distribution og indhold, og konkurrencemyndighederne er opmærksomme på, at Viasat skal stille dele af indholdet til rådighed for andre distributører. Viasat driver også onlinetjenesten Viaplay, som leverer film, programmer og sport til mobile enheder o.l. Viasat sender fra London er reguleret ganske anderledes end kanaler, der udsendes direkte fra de nordiske lande. F.eks. må reklameblokke placeres inde i programmerne.

Canal Digital er nordens største udbyder af kabel-tv og **satellit**-tv, men i Danmark er Canal Digital Danmark en mindre leverandør.



Canal Digital blev etableret i 1997 som et samarbejde imellem det franske Canal+ Groupe og det norske Telenor med det formål at tilbyde digitalt tv også i Danmark og allerede året efter blev Canal Digital's kunder de første som fik adgang til digitalt tv og interaktive tjenester. I 2001 blev Canal+ Groupe købt ud og samtidig samlede Telenor forskellige tv tjenester i Danmark under navnet Canal Digital Danmark.

I 2005 købte Canal Digital Danmark service- og internetvirksomheden OE Kabel-TV og fik mulighed for at levere bredbånd og ip-telefoni. Samme år startede Canal Digital på at sende HDTV kanaler i Danmark. I 2012 blev kabel-tv afdelingen solgt til Stofa. Ved samme lejlighed blev forretningen effektiviseret og gik fra underskud til overskud. Ved samme lejlighed reducerede Canal Digital sine udgifter til direkte promotion og satser især på at forhandlere over hele landet skal tiltrække kunder.

Branchens satsning på introduktionspriser har medført, at kunderne er troløse og let og ofte skifter udbyder. Canal Digital satser derfor en hel del på at holde på de kunder, de har.

Digitalt har et omfattende web-site, hvor både abonnenter og kommende kunder kan læse om tv-udsendelser, abonnenter og forhandlere og der er en web-shop.

Canal Digital leverer også en omfattende løsning med film, optage- og pausemulighed kaldet Canal Digital Go.

Canal Digital har altid leveret mange HDTV kanaler, men har dog haft svært ved at trænge igennem på et marked, som i meget høj grad er præget af priskampagner. Canal Digital's største styrke ligger i billedkvaliteten, udbuddet af HDTV kanaler og at alle husstande kan modtage signaler. I modsat retning trækker, at Danmark er et lille tætbeboet land, hvor kabelforsyning er forholdsvis enkel.



I forhold til satellit konkurrenten Viasat havde Canal Digital det "handicap", at de ikke havde TV3 kanalerne med i pakkerne, fordi Viasat ikke gav tilladelse. Parterne blev dog enige i starten af 2013, hvorefter Canal Digital's pakker indeholder TV3 kanalerne. Tidligere havde Canal Digital eksklusive rettigheder til bl.a. Discovery, Eurosport og kanal 4 og 5. Men efterhånden er rettighederne også givet til andre udbydere.

Markedet

I princippet stiller Canal Digital, ViaSat, TDC osv. blot en "transportvej" til rådighed, således at "noget" kan komme frem til kundens tv og andre apparater. Udbydere er dog forpligtet til at DR's og TV2 Public Service kanaler skal være i pakkerne. Samtidig med valget af "transportvej" skal kunden imidlertid også tage stilling til hvilke kanaler, man vil se. Og det hele er ret uigennemsigtigt. Derfor har forbrug.dk publiceret en artikel med overskriften "Før du køber tv-pakke", som forsøger at hjælpe forbrugeren med nogle valgkriterier:

- Hvilke kanaler vil du se
- Hvor bor du (hvilke kabler og hvilken kvalitet er ført frem til din bolig)

- Er du tilsluttet en antenneforening
- Må der sættes parabol op
- Pris
- Bindingsperiode

Leverandørernes billigste pakker koster:

Canal Digital med 30 kanaler til 359 kr. pr md.

Viasat med 22 kanaler til 199 kr. pr. md.

HomeTrio har 24 kanaler til 424 kr. pr md, inkl. bredbånd og telefoni og inkl. 9 udenlandske kanaler, som udsendes gratis.

Stofa samarbejder kun med antenneforeninger og pris og kanaludbud er aftalt med antenneforeningen.

YouSee har 26 kanaler til 209 kr. pr md. inkl. 8 udenlandske kanaler, som udsendes gratis.

Wao har 22 kanaler til 119 kr. pr md. inkl. 6 udenlandske kanaler, som udsendes gratis.

Boxer har 12 kanaler til 229 kr. pr md.

Det er dog et ufuldstændigt billede. Ekstra tv, ekstra kanaler o.a. kan nemt forrykke billedet og signalkvaliteten er heller ikke ens. Alle udbydere udbyder et stort antal kanaler, men de er ikke lige relevante. Både lovgivningsmagten og mange forbrugere "brækker" sig over, at nogle af leverandørernes pakker indeholder udenlandske gratiskanaler som f.eks. TV5 Monde og SAT1 som kun de færreste ser. Så markedet har retning imod forbrugernes frie valg af kanaler og markedet bliver i hvert fald ikke mindre uoverskueligt.

Mange boligblokke er forsynet med paraboler, der er monteret på altanerne og det skæmmer og udsender måske også sociale signaler. Tidligere var parabolerne ganske store, men i dag er de på størrelse med en 18" fælg til en bil.. Mange villakvarter har klausuler om medlemskab af en antenneforening og forbud imod synlige paraboler. Alt det har medført, at parabolmarkedet i Danmark er klemt af antenneforeningerne og kabeludbydere.

Spørgsmål 1: (50%)

Udarbejd en grundig strategisk analyse af de in- og eksterne forhold hos Canal Digital Danmark.

Spørgsmål 2: (15%)

Identificer de områder eller situationer i opgaveteksten, hvor lovgivningsmagten regulerer konkurrencen og forklar hensigten med reguleringen.

Spørgsmål 3: (35%)

Beskriv og begrund fremtidige vækststrategier for Canal Digital Danmark.

Dette er en eksamensopgave, som er udarbejdet med udgangspunkt i offentligt tilgængelige oplysninger. Konklusioner og vurderinger er ikke nødvendigvis i overensstemmelse med virksomhedernes strategi.