



Lønnsomhet i norske filmprosjekter og -selskap

En studie av den norske filmbransjen

Kaja Karoline Enger & Maja Kristin Kirkevold

Veileder: Trond Bjørnenak

Masterutredning, Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Den norske spillefilmbransjen er kompleks og består av mange aktører og forhold som preger hverandre. Kulturdepartementet er i gang med flere utredninger av bransjen, som skal legge grunnlag for en ny stortingsmelding om film. Det er derfor forventet at det vil skje endringer i filmbransjens rammevilkår. Målet med denne utredningen har vært å bidra til den pågående debatten om utvikling i bransjen med et økonomisk perspektiv. Dette har vi gjort ved å kartlegge lønnsomheten i bransjen og finne ut av hva som kan forklare lønnsomhetsforskjeller i den norske film-bransjen i dag. Utredningen har en beskrivende og utforskende hensikt.

Studieobjektet i vår analyse har vært den norske filmbransjen i perioden 2010-2013. For å kunne si noe om lønnsomhet i bransjen, og finne mulige forklaringer til lønnsomhetsvariasjon, har vi undersøkt bransjens konkurransearena og analysert lønnsomhetsdrivere i både produksjonsselskaper og filmprosjekter.

Våre hovedfunn er at lønnsomheten i bransjen generelt er lav og at maktforhold mellom aktørene i stor grad påvirker lønnsomhetsfordelingen. Vi har funnet at selskapenes *størrelse*, *samarbeid*, *kostnadsbevissthet* og hvordan de forholder seg til *institusjonelle faktorer* har spesielt stor innvirkning på produksjonsselskapenes, og filmprosjektenes, lønnsomhet. Disse bygger på strategiske valg produksjonsselskapene tar, og ulike kombinasjoner av slike valg vil kunne føre til økt lønnsomhet. Store produksjonsselskap synes å ha større forutsetninger for høy lønnsomhet, og vi tror en konsolidering i bransjen vil være fordelaktig. Videre vil økt fokus på internasjonalt samarbeid og heving av inntektsnivået i ulike visningsvinduer være viktig for lønnsomhet i fremtiden.

Forord

Denne utredningen er gjennomført som en del av mastergraden i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole, og utgjør 30 studiepoeng i hovedprofilen økonomisk styring.

Utredningen baserer seg på en analyse av den norske filmbransjen, med fokus på struktur og lønnsomhet. Vi har gjennom en rekke kurs opparbeidet oss kunnskap om økonomistyring, strategisk lønnsomhetsanalyse og konkurranseanalyse. Dette er fagområder vi finner spesielt interessante fordi de kan relateres og brukes til reelle problemstillinger.

Vår motivasjon for masteroppgaven har vært ønsket om å bidra med ny innsikt og kunnskap om den norske filmbransjen. Temaet er særlig aktuelt ettersom det skal utarbeides en ny stortingsmelding om film.

Arbeidet med utredningen har vært både lærerikt og utfordrende. Det har vært lærerikt å gå i dybden på en bransje vi hadde lite forkunnskap om før vi startet denne utredningen. Og det har vært utfordrende å prøve å få tak i økonomisk tallmateriale for hvert filmprosjekt grunnet taushetsplikt. Vi har derfor hovedsakelig basert oppgaven på dybdeintervjuer med både produsenter og investorer fra filmbransjen, samt at vi benytter tallmateriale fra fire filmer for å illustrere ulike sider ved prosjektøkonomien.

Vi vil rette en stor takk til alle i filmbransjen som ga av sin tid og stilte opp på intervjuer, og som har bidratt med dybdekunnskap om bransjen. Videre vil vi spesielt takke vår veileder Trond Bjørnenak som gjennom hele arbeidsprosessen har vært til stor støtte og hjelp. Han har bidratt med gode og konstruktive tilbakemeldinger og innspill, samt å gi oss veiledning når vi har møtt på utfordringer.

Bergen, torsdag 19. juni 2014

Kaja Karoline Enger

Maja Kristin Kirkevold

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	10
1.1	Bakgrunn	10
1.2	Formål, problemstilling og forskningsspørsmål	10
1.3	Avgrensning.....	11
1.4	Oppgavens struktur.....	12
2	Teoretisk rammeverk	13
2.1	Teoretisk rammeverk for lønnsomhet og lønnsomhetspotensialet	13
2.1.1	Porters 5 krefter	13
2.1.2	Co-opetition.....	17
2.1.3	Lønnsomhetstreet	18
2.1.4	Integrering av det teoretiske rammeverket.....	23
2.2	Teoretisk rammeverk for kostnads- og lønnsomhetsdriveranalyse	24
2.2.1	Porter	25
2.2.2	Riley	30
2.2.3	Integrering av det teoretiske rammeverket.....	33
2.3	Anvendelse av det teoretiske rammeverket	33
3	Metode	35
3.1	Studieobjekt: den norske filmbransjen i perioden 2010-2013.....	35
3.2	Forskningsdesign	36
3.2.1	Forskningstilnærming.....	36
3.2.2	Forskningshensikt.....	37
3.2.3	Datainnsamling.....	39
3.3	Evalueringsmetode av datamaterialet	43
3.3.1	Reliabilitet	43
3.3.2	Intern validitet	45
3.3.3	Generaliserbarhet	46
3.4	Analyseteknikk av dataene	46
3.5	Studiens begrensninger	48
4	Presentasjon av den norske filmbransjen	49
4.1	Filmfinansiering.....	50
4.1.1	Norsk Filminstitutt og deres støttesystem	50
4.1.2	Egenfinansiering.....	55

4.1.3	Vurdering av finansieringskilder.....	57
4.2	Produksjonsselskap.....	58
4.3	Distribusjonsselskap	61
4.4	Uavhengig innkrevingsaktører	63
4.5	Utvikling i bransjen	63
5	Prosjektøkonomi for fire norske filmer	67
5.1	Kunstnerisk film	68
5.2	Markedsvurdert film	70
5.3	Etterhåndsstøttet film.....	71
5.4	Barnefilm (markedsvurdert)	71
6	Analyse.....	73
6.1	Verdikapring.....	73
6.1.1	Rivaliseringsegenskaper	73
6.1.2	Forhandlingsmakt i produktmarkedet	85
6.1.3	Forhandlingsmakt i faktormarkedet	89
6.2	Verdiskaping.....	95
6.2.1	Markedets størrelse	95
6.2.2	Kundenes reservasjonspris	98
6.2.3	Faktorleverandørenes reservasjonspris	99
6.2.4	Komplementer og samarbeid	101
6.3	Lønnsomhetsvariasjon	103
6.3.1	Strategiske valg	103
7	Avslutning.....	112
7.1	Drøfting	112
7.1.1	Hva karakteriserer rammebetingelsene og maktforholdet i den norske filmbransjen?.....	112
7.1.2	Hvordan er lønnsomheten fordelt mellom de ulike aktørene?	113
7.1.3	Hva karakteriserer lønnsomme filmprosjekter- og selskaper?.....	114
7.1.4	Lønnsomhet i fremtiden	115
7.2	Konklusjon.....	118
7.2.1	Besvarelse av problemstilling	118
7.3	Forslag til videre forskning.....	119
	Kilder.....	121
	Vedlegg 1	128

I.	Intervjuguide for investorer	128
II.	Intervjuguide for produsenter	130
Vedlegg 2	132
I.	Oversikt over alle spillefilmer i perioden 2010-2013 etter besøkstall på kino.....	132

Figurliste

Figur 2.1 – Porters 5 konkurransekrefter	14
Figur 2.2 – Rivaliserings- og fordelingsakse	16
Figur 2.3 – Co-opetition	18
Figur 2.4 – Lønnsomhetstreet.....	19
Figur 2.5 – Fire konkurranseformer	20
Figur 2.6 – Teoretisk rammeverk for verdikapring.....	23
Figur 2.7 – Teoretisk rammeverk for verdiskaping.....	24
Figur 3.1 – Induktiv og deduktiv forskningstilnærming	37
Figur 3.2 – Forsknings spørsmålenes hensikt	39
Figur 4.1 – Prosessen til et filmprosjekt.....	49
Figur 4.2 – Oversikt over de ulike finansieringskildene i norsk filmbransje	50
Figur 4.3 – Utvikling av antall produksjonsselskap	59
Figur 4.4 – Omsetning i produksjonsselskapene.....	60
Figur 4.5 – Samlet årsresultat i produksjonsselskapene.....	61
Figur 4.6 – Resultat før skatt for de fire største distributørene av norsk film	62
Figur 4.7 – Årlig tildeling av støtte til spillefilm, etter kategori	63
Figur 4.8 – Antall spillefilmer tildelt produksjonsstøtte, etter kategori	64
Figur 4.9 – Gjennomsnittlig produksjonsstøtte per film, etter kategori og totalt.....	64
Figur 4.10 – Andel norske filmer på kino (antall solgte billetter).....	65
Figur 4.11 – Antall solgte kinobilletter i Norge	65
Figur 4.12 – Inntekter fra kinobilletter i Norge.....	65
Figur 4.13 – Andel inntekter fra ulike visningsvinduer	66
Figur 4.14 – Antall solgte DVD og Blu-Ray	66
Figur 5.1 – Total inntektsfordeling, kunstnerisk film	69
Figur 5.2 – Inntektsfordeling produsent, kunstnerisk film.....	69
Figur 5.3 – Total inntektsfordeling, markedsvurdert film.....	70
Figur 5.4 – Total inntektsfordeling, etterhåndsstøttet film.....	71
Figur 5.5 – Total inntektsfordeling, barnefilm	72
Figur 5.6 – Inntektsfordeling produsent, barnefilm	72

Tabelloversikt

Tabell 2.1 – Porters 10 kostnadsdrivere	25
Tabell 2.2 – Rileys kostnadsdrivere	32
Tabell 2.3 – Oversikt over kostnad- og lønnsomhetsdrivere.....	33

Tabell 4.1 – Årlig offentlig støtte til spillefilm på kino	52
Tabell 4.2 – Oppsummering av grensene for forhåndstøtte og total støtte	53
Tabell 4.3 – Oppsummering av grensene for etterhåndstøtte	54
Tabell 4.4 – Formål til de ulike finansieringskildene.....	58
Tabell 4.5 – Norske produksjonsselskap med mer enn én spillefilm på kino, 2010-2013.....	59
Tabell 4.6 – Distribusjonsselskap med mer enn én norsk spillefilm distribuert, 2010-2013...	61
Tabell 5.1 – Finansiering av de ulike filmene	67
Tabell 5.2 – Fordeling av totale kinoinntekter	68
Tabell 5.3 – Avkastning på egenfinansieringen, kunstnerisk film	69
Tabell 5.4 – Avkastning på egenfinansieringen, markedsvurdert film	70
Tabell 5.5 – Avkastning på egenfinansieringen, etterhåndstøttet film	71
Tabell 5.6 – Avkastning på egenfinansieringen, barnefilm	72
Tabell 6.1 – Produksjonsselskap med flest forhåndstøttede filmer i perioden 2010 – 2013....	76
Tabell 6.2 – De mest brukte streamingtjenestene i Norge	83
Tabell 6.3 – Årlige lønnskostnader per fast ansatt i 2012	100
Tabell 6.4 – Årlige lønnskostnader for ulike frilansere i 2013	100

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Norsk film har gjennomgått store endringer siden kinoloven kom i 1913; fra å bli oppfattet som lav kultur og et unødig luksus på begynnelsen av 1900-tallet til å bli ansett som et av vår tids viktigste kulturuttrykk. En vedvarende faktor har allikevel vært at kun en et fåtall av filmene er lønnsomme (Hjort, 2012). Norske spillefilmer er noe de aller fleste har et forhold til, men selve bransjen og økonomien i den er kompleks og lite forsket på. Alle aktørene i bransjen er ikke nødvendigvis interessert i å tjene penger; for mange er det kunstneriske en viktigere faktor enn lønnsomhet. Suksess i filmbransjen måles derfor ofte i andre parametere enn penger. Dette skiller filmbransjen fra de fleste andre bransjer, og gjør det vanskelig å vurdere lønnsomheten.

Bransjen har vært preget av statsstøtte siden 1950 og endringer i støttesystemet har derfor hatt stor påvirkning for utviklingen av den norske filmbransjen. I 2007 presenterte Kultur- og Kirkedepartementet *Veiviseren*, en redegjørelse for norsk film og filmpolitikk som inkluderte departementets satsning for bransjen fremover. Et av målene i *Veiviseren* var å styrke produksjon for å få “en økonomisk solid bransje gjennom effektive og målrettede tilskuddsordninger, økte private investeringer og økte markedsinntekter” (Kulturdepartementet, 2007a). *Veiviseren* har i stor grad ført til en økt satsing på film fra statens side. Bransjen fremstår som mer profesjonell og det produseres flere norske filmer enn tidligere. Under årets Tromsø Internasjonale filmfestival kom det imidlertid fram at bransjen sliter økonomisk. Den nye regjeringen “har høye ambisjoner for norsk film” (Widvey, 2014) og mener det er potensial for økt privat finansiering. Derfor har de igangsatt en utredning av den norske filmbransjen med fokus på økonomi, pengestrømmer og utviklingstrekk. Dette viser hvor aktuelt temaet er, og at et bidrag som ser på den økonomiske siden av filmbransjen kan være nyttig.

1.2 Formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Med denne masteroppgaven ønsker vi å bidra til den aktuelle debatten om økonomi i norsk film, og vi tror et økonomisk perspektiv i en slik sammenheng vil være nyttig for alle involverte parter. Ved å utføre en strategisk lønnsomhetsanalyse som beskriver bransjen, samt og utforske hva som kan karakterisere lønnsomme filmprosjekter og produksjonsselskap, ønsker vi å gi et helhetlig bilde av norsk filmbransje. Målet er å samle informasjon fra flere

aktører på en strukturert måte som kan bidra til økt informasjon om lønnsomheten og lønnsomhetspotensialet.

Utredningens problemstilling er derfor:

Hvordan er lønnsomheten i norske filmprosjekter og -selskaper, og hva forklarer variasjon i lønnsomheten?

For å besvare problemstillingen har vi utformet tre forskningsspørsmål:

1. Hva karakteriserer rammebetingelsene og maktforholdet i den norske filmbransjen?
2. Hvordan er lønnsomheten i bransjen fordelt mellom de ulike aktørene?
3. Hva karakteriserer lønnsomme filmprosjekter og produksjonsselskap?

Disse forskningsspørsmålene gjenspeiler strukturen i utredningen og danner en mer detaljert tilnærming for å besvare hovedproblemstillingen i drøftingskapittelet. Forskningsspørsmålene presiseres nærmere med egne underspørsmål i drøftingen.

1.3 Avgrensning

Denne utredningen tar for seg den norske filmbransjen som studieobjekt. Norske filmer blir hovedsakelig distribuert i Norge, men kan også distribueres internasjonalt. Vi avgrensner oss derfor til å fokusere på det norske markedet. I tillegg vil vi avgrense oss til tidsperioden 2010-2013 ettersom støttesystemet ble endret i 2010.

Det kvantitative datamaterialet utgjør fire filmer som blir benyttet som eksempler for hvordan strukturen og økonomien i et norsk filmprosjekt er utformet. Når det gjelder det kvalitative datamaterialet har vi intervjuet fem produsenter og fem investorer, og det er først og fremst deres oppfatning av bransjen som kommer frem i denne utredningen.

Det at vi studerer en hel bransje innebærer at vi observerer ulike aspekter som danner grunnlag for vår analyse. Dette handler om alt fra menneskelige relasjoner til økonomisk styring. Våre observasjoner kan derfor knyttes til og forklares ved bruk av andre teoretiske tilnærminger enn de vi har valgt, og derfor er vår teoretiske tilnærming en avgrensning i seg selv.

1.4 Oppgavens struktur

Utredningen består av syv kapitler, som inkluderer bakgrunnen og formålet med oppgaven i kapittel én. Andre kapittel presenterer det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for utredningens analyse, mens kapittel tre beskriver det metodiske grunnlaget for utredningen. Videre vil vi gi en beskrivelse av den norske filmbransjen i kapittel fire før vi presenterer prosjektøkonomien for et utvalg filmer i kapittel fem. Analysen, i kapittel seks, vil være todelt hvor vi først utfører en konkurransearena-analyse for å forstå rammevilkårene og lønnsomheten på nåværende tidspunkt. Deretter vil vi analysere lønnsomhetsdrivere for å undersøke om det finnes faktorer som har betydning for lønnsomhetsvariasjon i bransjen. Problemstillingen blir drøftet og besvart i kapittel syv. Her vil vi også diskutere hva som kan være betydningsfullt for lønnsomheten i fremtiden. Avslutningsvis vil vi komme med forslag til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil det teoretiske rammeverket for utredningen presenteres. Kapittelet beskriver først teori som benyttes i utredningens analyser for å forstå lønnsomheten og lønnsomhetspotensialet i bransjen. Innenfor dette har vi valgt å presentere tre ulike tilnærminger; Porters fem krefter, Co-opetition og Lønnsomhetstreet. Teoriene baserer seg i høy grad på det samme grunnlaget og inkluderer mange av de samme komponentene. Samtidig bidrar de med ulike perspektiver og utfyller hverandre, og vi har derfor valgt å integrere de tre teoretiske rammeverkene i kapittel 2.1.4.

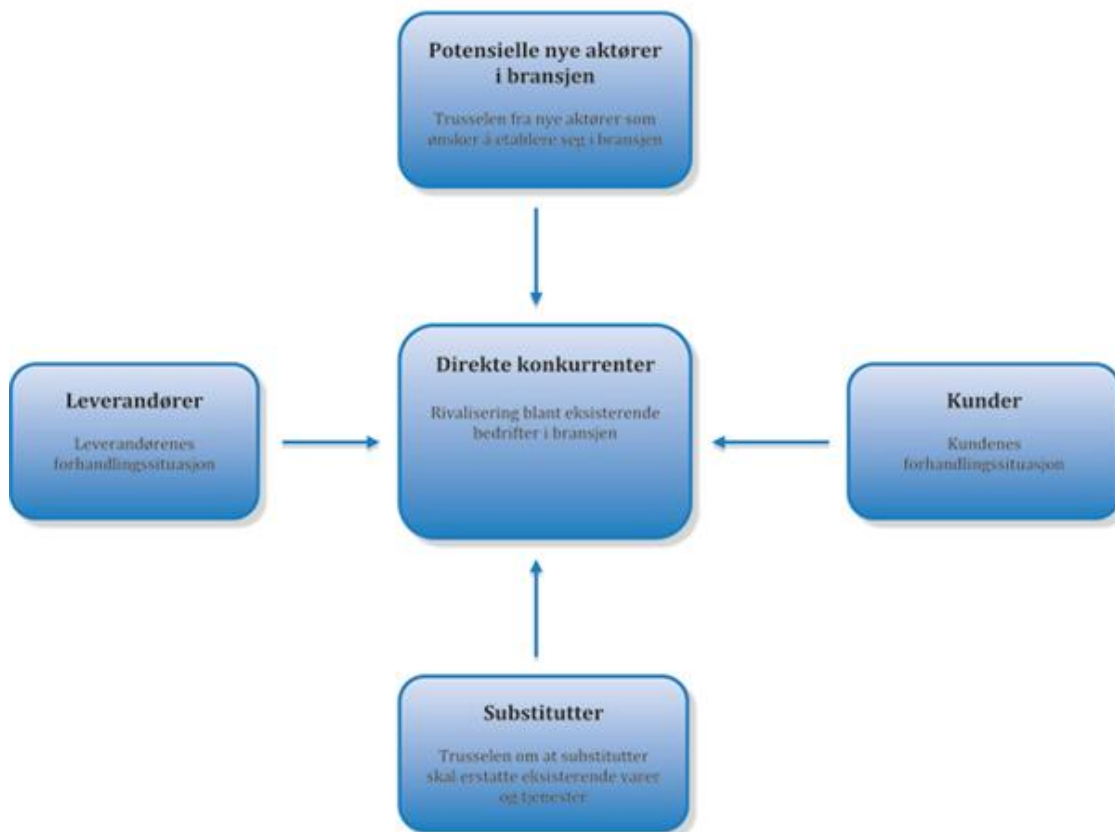
Videre presenterer vi teorier som kan bidra til å forklare lønnsomhetsforskjeller i en bransje. I dette delkapittelet fokuserer vi hovedsakelig på to tilnærminger som har blitt utviklet av henholdsvis Porter og Riley. Begge omhandler kostnads- og lønnsomhetsdrivere, og vi vil først presentere de separat, og deretter slå de sammen i kapittel 2.2.3 for å kunne benytte oss av et mer helhetlig teoretisk rammeverk.

Etter en presentasjon av de ulike teoriene vil vi utdype hvordan utredningen anvender det teoretiske rammeverket, og knytter det opp mot både problemstilling og de ulike forsknings-spørsmålene.

2.1 Teoretisk rammeverk for lønnsomhet og lønnsomhetspotensialet

2.1.1 Porters 5 krefter

Michael E. Porter (1987) har utviklet et rammeverk som kan benyttes for å utforske de økonomiske faktorene som påvirker en bransje og lønnsomheten i den (Besanko, Drandrove, Shanley, & Schaefer, 2007). I dette rammeverket identifiserer Porter fem krefter som er avgjørende for bransjens konkurransetilstand; intern rivalisering mellom dagens konkurrenter, trussel om nyetablering, trussel om substitusjon, kunders maktposisjon og leverandørers maktposisjon. Sammenhengen mellom disse er illustrert i figur 2.1. Tilsammen bestemmer disse kreftene lønnsomhetspotensialet i bransjen (Porter, 1987).



Figur 2.1 – Porters 5 konkurransekrefter

Kilde: Kulturdepartementet, 2010

2.1.1.1 Intern rivalisering mellom dagens konkurrenter

Denne faktoren plasseres i midten av modellen ettersom den også påvirkes av de andre kreftene i bransjen. For å kunne analysere den interne rivaliseringen må man først definere bransjen (Besanko et al., 2007). Porter (1987) definerer en bransje som “en gruppe bedrifter som tilvirker produkter det vil være lett å erstatte med hverandre”. I tillegg til å bli påvirket av de resterende kreftene, vil intern rivalisering påvirkes av antall aktører, størrelsen på de ulike aktørene og forholdet mellom disse. Konkurransen i en bransje “intensiveres når en eller flere av aktørene enten føler seg presset eller ser muligheten til å bedre sin posisjon” (Porter, 1987). Andre faktorer som vil påvirke den interne rivaliseringen er differensiering av aktørene, utgangsbarrierer og vekst i bransjen (ibid).

2.1.1.2 Etableringstrussel

En etablering av en ny aktør i bransjen innebærer at markedet fordeles på flere aktører, markedskonsentrasjonen reduseres og det kan medføre økt intern rivalisering (Besanko et al., 2007). Betydningen av denne trusselen vil avhenge av hvilke etableringshindre som eksisterer i bransjen. Faktorer som stordriftsfordeler, produktdifferensiering, kapitalbehov, adgang til

distribusjonskanaler, myndighetenes politikk og reguleringer, og forventede mottiltak fra etablerte aktører vil kunne virke som etableringshindre (Porter, 1987). Dersom bransjen er preget av ett eller flere av slike hindre vil dette kunne virke dempende på konkurranseintensiteten. Fravær av slike hindre vil imidlertid kunne gjøre bransjen attraktiv for nyetableringer og øke konkurranseintensiteten (ibid).

2.1.1.3 Trussel om substitusjon

Porter (1987) definerer et substitutt som “et produkt som kan utføre samme funksjon som bransjens produkt”. Substitutter kan påvirke bransjen på samme måte som nyetableringer; ved å kapre en del av markedet og intensifisere rivaliseringen internt i bransjen (Besanko et al., 2007). Substitutter kan være truende for bransjen dersom de tilbyr et alternativ som kan konkurrere med bransjen på enten kvalitet, pris eller begge deler (Porter, 1987).

2.1.1.4 Kunders maktposisjon

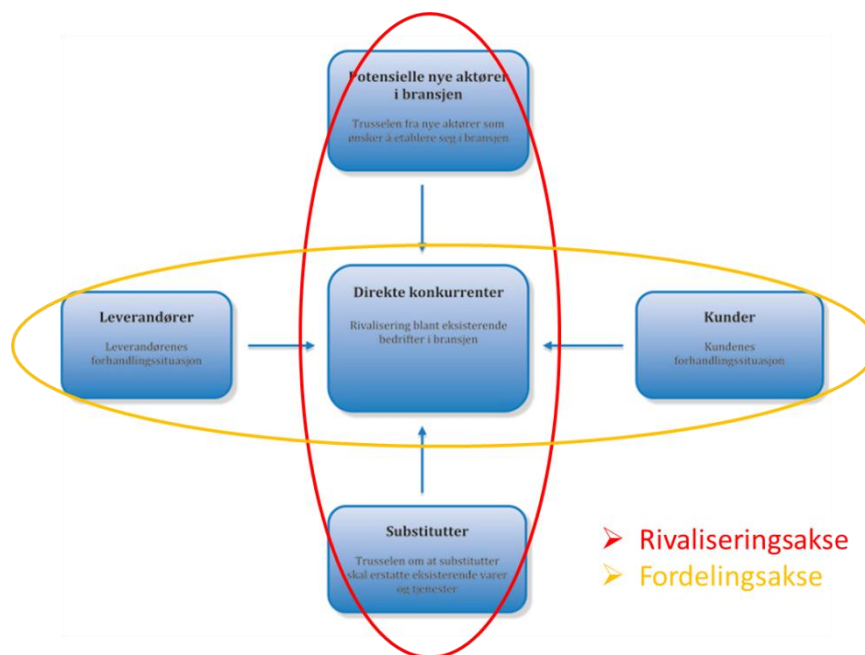
Kundene konkurrerer med bransjen ved at de kontinuerlig forsøker å presse ned prisene, få økt kvalitet og sette konkurrentene opp mot hverandre. Dette går på bekostning av lønnsomheten i bransjen da kundene kaprer mer av verdien (Porter, 1987). Hvor stor makt kundene har vil blant annet avhenge av konsentrasjon av kundemassen, antall kunder, differensiering blant aktørene og byttekostnader knyttet til å velge en annen produsent. Prissensitivitet og høy forhandlingsmakt hos kundene vil føre til økt konkurranse i bransjen (ibid).

2.1.1.5 Leverandørers maktposisjon

Leverandører kan utøve sin makt over bransjen ved blant annet å “true med å sette opp prisene eller redusere kvaliteten på de varer eller tjenester som kjøpes” (Porter, 1987). De faktorene som påvirker leverandørenes maktposisjon speiles ofte av faktorene som påvirker kundenes maktposisjon; konsentrasjon av og antall leverandører, byttekostnader og differensiering av leverandørene (ibid). Dersom det eksisterer få, og/eller store leverandører vil dette redusere bedriftens alternativer, og øke leverandørmakten. Dersom bedriften derimot har mulighet til å integrere bakover i verdikjeden, kjent som *vertikal integrasjon*, vil leverandørenes forhandlingsmakt svekkes (Besanko et al., 2007).

Porters rammeverket gir et utgangspunkt til å forklare verdikapringen og lønnsomheten i en bransje. For å vise dette kan man dele konkurransekraftene inn i to akser. Rivalisering om “kundenes gunst” påvirkes av aktørene på den vertikale aksene og kalles *rivaliseringsaksen*. Den horisontale aksene kalles *fordelingsaksen*, og viser “hvordan verdiskapningen i bransjen

blir fordelt på kunder, leverandører og bransjens bedrifter” (Jakobsen & Lien, 2001). De to aksene henger sammen ved at rivaliseringen påvirker fordelingen; “jo hardere rivaliseringen er i bransjen, desto større del av verdiene blir overført til kundene” (ibid). Denne fremstillingen kan gjøre det enklere å se hvordan de ulike faktorene påvirker hverandre, og gi et mer oversiktlig bilde av bransjen.



Figur 2.2 – Rivaliserings- og fordelingsakse

Kilde: Kulturdepartementet, 2010

Porters rammeverk for bransjeanalyse er et mye brukt verktøy. Det gjør det mulig å tilnærme seg konkurranse- og bransjeegenskaper på en strukturert og konkret måte (Porter, 1998). Rammeverket har imidlertid blitt kritisert for utelukkende å fokusere på konkurranse og for å anse interaksjon med andre aktører som en trussel. Besanko et al. (2007) påpeker at samhandling også kan føre til økt lønnsomhet og ha flere positive utfall. Aktører kan samarbeide for å skape verdier, og som et resultat øke lønnsomheten i bransjen. En konsekvens av denne begrensningen ved Porters krefter er at rammeverket også overser at samarbeid mellom bedriftene kan føre til økt læring og verdiskaping, som kommer alle aktørene til gode (Jakobsen & Lien, 2001). Porter ser også bort ifra at forholdet mellom ulike produkter kan preges av komplementaritet, og ikke bare substitusjon. Komplementaritet har en positiv effekt på, og kan øke verdien av, et annet produkt (Grant, 2002). Videre har rammeverket møtt kritikk for å være en statisk modell ettersom bransjestrukturen oppfattes

som stabil og eksogent bestemt. I praksis er imidlertid konkurranse og samarbeid en dynamisk prosess som vil påvirke bransjestrukturen og kan skape, ikke bare redusere, verdi (ibid). Avslutningsvis kan rammeverket kritiseres for å ikke være en enhetlig teori (Jakobsen & Lien, 2001). Porter har samlet ulike teorier i et rammeverk uten å integrere de og gjøre rede for årsaks-sammenhengene. Det eneste som kobler teoriene sammen er at de presenteres innenfor det samme rammeverket. Kritikerne mener man derfor ikke kan “trekke konklusjoner om konkurransekraftenes styrke” (ibid).

2.1.2 Co-opetition

Som et tillegg til Porters fem krefter kan man benytte Nalebuff og Brandenburger's rammeverk for analyse av konkurranse og samarbeid i en bransje, kalt Co-opetition (Jakobsen & Lien, 2001). Porter fokuserte, som nevnt ovenfor, hovedsakelig på konkurranse mellom aktører i en bransje, og hvordan de kan kapre verdi fra hverandre. Dette var basert på et syn om at hvis noen skal vinne, må noen andre tape (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Etterhvert har imidlertid synet på forretninger endret seg mot at man må jobbe sammen med leverandører, lytte til kunder og etablere strategiske partnerskap (ibid).

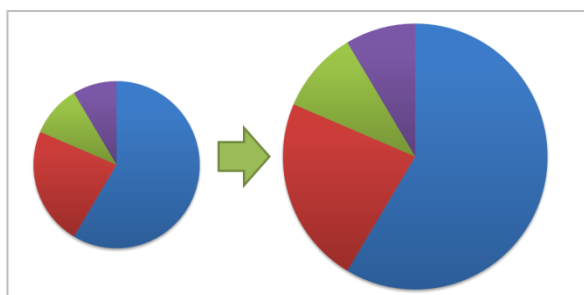
“You don't have to blow out the other fellow's light to let your own shine”

Gore Vidal sitert i Nalebuff & Brandenburger, 1996

Co-opetition tar, i tillegg til konkurranse, for seg samarbeid som en viktig faktor som kan påvirke en bransjes rammebetingelser og lønnsomhet, og verdiskaping presenteres som modellens grunntanke. Verdiskaping går ut på å øke markedets størrelse, og dermed øke lønnsomheten i bransjen (Besanko et al., 2007). Samarbeid mellom bransjens aktører er ifølge Nalebuff og Brandenburger en av de viktigste årsakene til verdiskaping, og bør derfor inkluderes i en bransjeanalyse (Besanko et al., 2007).

Co-opetition deler en bedrifts omgivelser inn i fire roller: kunder, leverandører, konkurrenter og komplementer (Besanko et al., 2007). Tre av disse komponentene kjenner vi igjen fra Porters utgangspunkt, mens komplementer er nytt. Nalebuff og Brandenburger (1996) beskriver et komplement som et produkt som gjør et annet produkt mer attraktivt. Det klassiske eksempelet er data hardware og software - med raskere og kraftigere hardware vil man oppgradere til raskere og kraftigere software, og omvendt (ibid).

Nalebuff og Brandenburger illustrerer tanken bak Co-opetition ved å se på bransjen som en kake (pie). Å inkludere komplementer handler om å finne måter på hvordan man kan gjøre kaken større, i stedet for å kjempe mot konkurrenter om en absolutt kake (a fixed pie) (Nalebuff & Brandenburger, 1996). Denne idéen er illustrert i figur 2.3. For å overleve er det



imidlertid også viktig å holde et øye med hvem som kaprer en større del av kaken etterhvert som den vokser (ibid). Forretninger defineres som *samarbeid* når det dreier seg om å skape en kake, og som *konkurranse* når kaken skal deles opp (ibid).

Figur 2.3 – Co-opetition

Et annet tilleggsmoment fra Co-opetition er at “rollene kan besittes av en eller flere aktører, og hver aktør kan gjerne fylle flere roller” (Besanko et al., 2007). En konkurrent kan eksempelvis være leverandør i en situasjon, eller kunde i en annen. Ved å sette én aktør fast i én rolle kan man altså gå glipp av viktige deler av bransjestrukturen, og det kan derfor være nyttig å være oppmerksom på dette når man gjennomfører en bransjeanalyse.

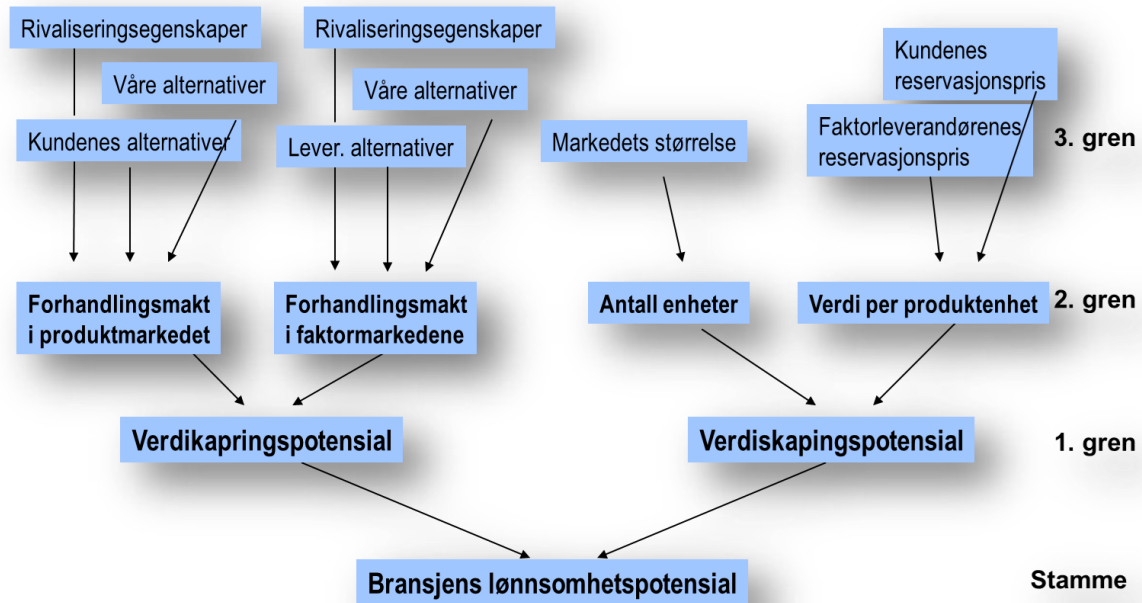
I motsetning til Porters fem krefter er Co-opetition-modellen ansett som dynamisk og fleksibel (Jakobsen & Lien, 2001). Allikevel er også dette rammeverket lite enhetlig, og ikke tilstrekkelig for å trekke konklusjoner om lønnsomhetspotensialet i en bransje (ibid). En kombinasjon av Co-opetition og Porters fem krefter er derfor et godt utgangspunkt for å analysere en bransje (Besanko et al., 2007).

2.1.3 Lønnsomhetstreet

Jacobsen og Lien (2001) har utviklet en modell, Lønnsomhetstreet, som gjør det mulig å analysere både konkurranse og samarbeid, og som fanger opp sammenhengen mellom verdiskaping og verdikapring. Modellen er egnet til å analysere hvor store verdier som skapes i et marked og hvordan disse verdiene fordeles mellom aktørene som opererer i markedet.

Analyseverktøyet er utformet som et tre hvor vi finner de mest detaljerte analysene på de ytterste grenene, som vist i figur 2.4. Når man beveger seg innover mot stammen vil kompleksiteten reduseres, og man nærmer seg en konklusjon om hvor attraktivt et marked er. Det vil si hvor høy lønnsomhet en gjennomsnittsbedrift kan regne med å oppnå. På den måten er det mulig å håndtere stor detaljgrad og presisjon i analysen uten at man mister

helhetsoversikten (Jakobsen & Lien, 2001). Treet kan tilpasses markedet man analyserer ved å gå videre bakover i årsakskjeden (øke antall gren-nivåer) og ved å legge til nye faktorer på eksisterende grener (ibid).



Figur 2.4 – Lønnsomhetstreet

Kilde: Jakobsen & Lien, 2001

2.1.3.1 Verdikapningspotensialet

Verdikapningspotensialet avhenger av den relative forhandlingsmakten bedriftene i bransjen har ovenfor kundene og faktorleverandørene. Spørsmålet om hvem som kaprer verdiene er relevant for de fleste bedrifter (Jakobsen & Lien, 2001).

Analyse av forhandlingsmakt i produktmarkedet

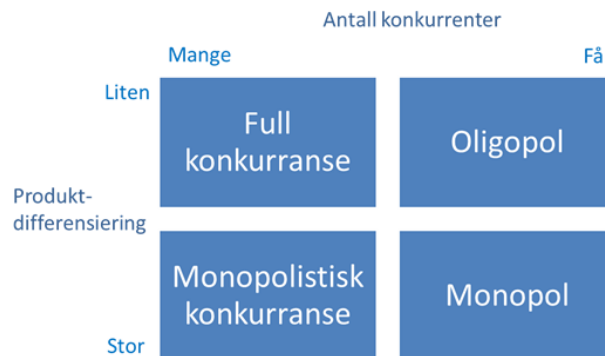
Den parten som har flest gode valgalternativer vil ha høyest relativ forhandlingsmakt og kaprer den største andelen av verdien i markedet. I tillegg påvirkes forhandlingsmakten av hvordan rivaliseringen foregår i produktmarkedet.

Kundenes alternativer

Det er to faktorer som bestemmer hvor gode alternativer en kunde har: graden av substitusjon av produktene i bransjen og hvor store byttekostnader kunden har.

Substitusjon går ut på om kunden opplever at det finnes gode alternativer for et produkt, og avhenger av hvor mange aktører som konkurrerer i produktmarkedet og hvor differensierte

produktene er (Jakobsen & Lien, 2001). Disse to faktorene danner grunnlag for fire ulike konkurranseformer som er illustrert i figur 2.5 nedenfor. Alt annet likt vil en bransje med full konkurranse gi kunden høy forhandlingsmakt, mens et monopol vil gi kunden lav forhandlingsmakt. Hvis produktene i et marked er differensierte, men disse forskjellene er irrelevante for kundene, er produktene å betrakte som homogene. Det er med andre ord kundens opplevelse av produktet som er viktig (ibid).



Figur 2.5 – Fire konkurranseformer

Kilde: Jakobsen & Lien, 2001

Byttekostnader vil si at kunden blir påført ulemper eller mister enkelte fordeler ved å skifte fra én produsent til en annen, og er en kilde til svekket forhandlingsstyrke for kundene (Jakobsen & Lien, 2001). Dersom det er høye byttekostnader vil kunden kunne bli låst til én produsent, til tross for at en annen produsent kan tilby kunden et bedre og/eller billigere alternativ (ibid).

Våre alternativer

På tilsvarende måte som hos kundene, er bedriftens alternativer avhengig av hvor substituerbare kundene i markedet er og hvor store kostnader bedriften vil bli påført ved å bytte til en annen kunde (byttekostnad). Produsentene har svekket forhandlingsmakt ovenfor kundene dersom kundene er få eller preferansene til kundene er differensierte. Videre er byttekostnadene høye dersom eksempelvis bedriften må investere mye tid i å bygge opp kunnskap om en kunde (Jakobsen & Lien, 2001).

Når man vurderer forhandlingsmakt er det viktig å tenke på at “det er det relative forholdet mellom kunder og produsent som bestemmer hvordan forhandlingsmakten er fordelt, så det hjelper lite om vi har mange alternativer hvis kunden har enda flere” (Jakobsen & Lien, 2001).

Rivaliseringsegenskaper

Forhandlingsmakten i produktmarkedet blir også påvirket av bedriftenes interaksjon, og hvor lett det er å gå inn og ut av markedet (Jakobsen & Lien, 2001).

I markeder med eksempelvis høye faste kostnader er det større muligheter for priskrig ettersom det er viktig med høyt salgsvolum for å dekke de faste kostnadene. Høye faste kostnader i en bransje kan derfor føre til økte muligheter for kunden til å kapre verdier.

Lave etableringskostnader i et marked med god lønnsomhet kan føre til nyetableringer, som igjen kan øke kundenes alternativer, og dermed styrker kundenes forhandlingsmakt.

Høye avviklingskostnader kan føre til at bedrifter blir værende i markedet til tross for at de taper penger. Dette fører til at rivaliseringen blir hardere, og en markedsnedgang kan raskt bli forsterket av en priskrig. Dette er selvfølgelig gunstig for kundenes forhandlingsmakt, både fordi deres alternativer blir flere, men også fordi det er lettere å presse prisene nedover.

Analyse av forhandlingsmakt i faktormarkedene

Resonnementet rundt verdikapring i faktormarkedene er identisk til den i produktmarkedet, men man ser istedenfor på interaksjonen mellom bedriften som kunde og leverandørene til bedriften (Jakobsen & Lien, 2001).

2.1.3.2 Verdiskapingspotensialet

Med verdiskaping menes differansen mellom kundenes gevinst av et produkt og de totale kostnadene som er forbundet med å gjøre produktet tilgjengelig for kundene (Jakobsen & Lien, 2001). Man kan øke verdien ved enten å øke produktets verdi for kundene eller ved å selge flere produkter. Den forventede verdiskapingen i et marked kan dermed uttrykkes som:

$$\text{Verdiskapingspotensialet} = \text{verdiskaping per produktenhet} * \text{antall produktenheter}$$

Verdiskapingspotensialet kan uttrykkes mer presist og detaljert dersom vi beveger oss ut til tredje gren:

$$\text{Verdiskapingspotensialet} = (\text{kundenes reservasjonspris} - \text{faktorleverandørenes reservasjonspris}) * (\text{antall kunder} * \text{antall produktenheter per kunde})$$

Verdiskaping per produktenhet

For å finne hvor stor verdi hver produktenhet har i et bestemt marked, må en finne kundenes og faktorleverandørenes reservasjonspriser. For enkelhets skyld antas markedet å være

homogent, altså at kundene har identiske preferanser, slik at vi kan konsentrere oss om å finne verdien for en tilfeldig valgt kunde i markedet (Jakobsen & Lien, 2001).

Kundenes reservasjonspris

Kundenes reservasjonspris representerer maksimal betalingsvillighet for et produkt.

Reservasjonsprisen bestemmes av kundens preferanser, og egenskaper ved produktet som møter preferansene til kunden, og danner videre den øvre grensen for verdiskaping i markedet (Jakobsen & Lien, 2001).

Hvordan man definerer kundenes reservasjonspris avhenger av om en står ovenfor en bedriftskunde eller en sluttbrukerkunde. Den maksimale betalingsvilligheten til en bedriftskunde er prisen de selv oppnår i sitt produktmarked fratrukket alle andre kostnader. Verdien av et produkt for en bedriftskunde er derfor en funksjon av produktets bidrag til bedriftskundens verdiskaping for sine kunder. For en sluttbruker er det deres egenopplevde verdi av produktet som bestemmer reservasjonsprisen, noe som er et resultat av mange komplekse faktorer (Jakobsen & Lien, 2001).

Faktorleverandørenes reservasjonspris

For faktorleverandørenes reservasjonspris kan man benytte samme tankegang som for kundenes reservasjonspris. Faktorleverandørenes reservasjonspris er dermed den betalingen leverandørene krever for å tilby deres tjenester eller produkter. I teorien skal alle faktorleverandørers reservasjonspriser adderes, men i praksis er det imidlertid tilstrekkelig å inkludere de viktigste innsatsfaktorene (Jakobsen & Lien, 2001).

Markedets størrelse

“Hvor mange produktenheter bransjen selger bestemmes av det relevante markedets størrelse” (Jakobsen & Lien, 2001). Sett fra et kundeperspektiv er “du en del av et marked hvis endringer i tilbud eller etterspørsel i dette markedet påvirker dine reelle valgmuligheter”, mens fra et bedriftsperspektiv er “du en del av et marked hvis endringer i markedet påvirker din lønnsomhet” (ibid).

“Grensene rundt et marked bør i prinsippet trekkes slik at det blir minst mulig variasjon blant kundene som inkluderes i markedet, og størst mulig variasjon mellom kundene på innsiden og kundene på utsiden av markedet” (Jakobsen & Lien, 2001). Denne definisjonen blir ofte for enkel, og reell substitusjon brukes som kriterium for å trekke markedsgrenser og for å beregne markedets størrelse. Et substitutt er reelt dersom produktet er tilgjengelig for kunden (ibid).

Det er imidlertid viktig å vite at komplementaritet mellom produkter også kan påvirke størrelsen på et marked.

2.1.3.3 Verdiskaping og verdikapring på lang sikt

Lønnsomhetstreet er et statisk verktøy som gir et tilstandsbilde av lønnsomhetspotensialet i et marked. Dersom man skal analysere et marked som er i kontinuerlig endring bør man lage to tilstandsbilder - ett for dagens situasjon og ett for fremtiden. Å lage et fremtidig tilstandsbilde blir en måte å utføre scenarioanalyser på, og er kun relevant dersom det enten er endringer i etterspørselsmønstre eller endringer i mobilitetsbarrierene i bransjen (Jakobsen & Lien, 2001).

2.1.4 Integrering av det teoretiske rammeverket

Teoriene som er presentert ovenfor har mange fellestrekk, men har også egne komponenter som er spesielle for den respektive teorien ved at de har ulike detaljnivåer. Dersom vi integrerer teoriene vil vi ha et mer komplett verktøy som vi kan benytte i analysen.

Vi ønsker å ta utgangspunkt i Lønnsomhetstreet ved at vi deler analysen inn i to deler; verdiskapingspotensialet og verdikapningspotensialet. Ettersom Porters fem krefter og Co-opetition også kan benyttes for å analysere verdikapningspotensialet i en bransje, vil vi integrere disse teoriene inn i Lønnsomhetstreet. Ved å benytte Lønnsomhetstreet som et overordnet rammeverk vil vi beholde oversikten, samtidig som vi får inkludert detaljer fra Porters fem krefter og Co-opetition. På den måten vil vi kunne oppnå en dypere analyse enn vi ville fått ved kun å benytte en av dem. Integreringen av det teoretiske rammeverket for verdikapring er vist i figur 2.6 nedenfor, og vi vil benytte denne strukturen i vår analyse.



Figur 2.6 – Teoretisk rammeverk for verdikapring

Kilde: Erik & Jakobsen, 2001; Porter, 1987

Verdiskapingspotensialet er hovedsakelig omtalt i Lønnsomhetstreet. Vi vil derfor benytte dette som utgangspunkt for å vurdere verdiskapning i bransjen, men vi vil også inkludere tanken om at samarbeid og komplementaritet kan øke verdiskapningen fra teorien Co-opetition. En oversikt er gitt i figur 2.7.



Figur 2.7 – Teoretisk rammeverk for verdiskaping

Kilde: Jakobsen & Lien, 2001; Nalebuff & Brandenburger, 1996

2.2 Teoretisk rammeverk for kostnads- og lønnsomhetsdriveranalyse

Lønnsomheten i en bransje kan være høy, men det innebærer imidlertid ikke at alle aktørene i bransjen opplever høy lønnsomhet. Hva bidrar til at enkelte bedrifter gjør det bedre enn andre? Hvorfor klarer noen å oppnå høy lønnsomhet mens andre strever for å overleve?

Når det gjelder temaet lønnsomhet har økonomistyring i stor grad omfavnet strategisk tenkning de siste tiårene, og en ny fagretning kalt strategisk lønnsomhetsanalyse har oppstått. Hovedtanken er at enkelte faktorer driver kostnader og lønnsomhet innenfor en bedrift, og disse driverne knyttes direkte til strategiske valg bedriften foretar (Banker & Johnston, 2007). Slike strategiske valg omtales som de mest betydningsfulle valgene en leder kan foreta. De går ut på hvilken forretningsmodell bedriften følger, om bedriften ønsker å være eksempelvis kostnadsleder, eller tilby differensierte produkter (ibid). Dette danner grunnlaget for hvordan en bedrift forholder seg til eksempelvis markedsføring, organisasjonsstruktur og teknologi. Strategiske valg vil dermed påvirke blant annet hvordan produkter utformes og hvilken teknologi det er behov for, noe som igjen har stor betydning for kundeverdi, inntekter, kostnader og profitt (ibid). Hvilke kostnads- og lønnsomhetsdrivere som er av stor betydning i en bedrift er derfor avhengig av de strategiske valgene bedriften har foretatt.

Fra 1980-tallet begynte man å anerkjenne at andre variabler enn produksjonsvolum kunne drive kostnader (Banker & Johnston, 2007) og kostnadsbildet utvidet seg til å omfatte flere

ulike faktorer, som i tillegg påvirker hverandre (Shank, 1989). Etter hvert tok man hensyn til at det er en sammenheng mellom kostnader og lønnsomhet. Økte kostnader kan bidra til å tilføre økt kunde verdi, som kan øke betalingsviljen, inntekter og etter hvert også lønnsomhet. Man oppdaget derfor at faktorene som driver kostnader også er faktorer som påvirker kunde verdi, inntekt og lønnsomhet, og ved å inkludere flere variabler som drivere vil man kunne få et riktigere og mer sammensatt bilde av hva som bidrar til lønnsom drift (Banker & Johnston, 2007). En slik endring i økonomistyring hadde implikasjoner for strategisk ledelse ettersom det økte fokuset på hvordan ledelsens strategiske beslutninger påvirker de ulike variablene (Banker & Johnston, 2007). Dette medførte at ledere ble utstyrt med verktøy som gjorde det enklere å forbedre lønnsomheten i organisasjonen (ibid). Basert på denne utviklingen kan vi altså benytte oss av faktorer som opprinnelig var definert som kostnadsdrivere for å forstå lønnsomhetsvariasjoner mellom bedrifter.

Kostnader kan drives av flere ulike faktorer som kan henge sammen på enkle eller komplekse måter. Man er generelt enige om at produksjonsvolum er en dårlig tilnærming for å forklare kostnader, og flere har forsøkt å samle en helhetlig liste av kostnadsdrivere. Dette har imidlertid vist seg å være utfordrende, derfor vil vi presentere to ulike teorier som bidrar til økt forståelse om lønnsomhetsvariasjon.

2.2.1 Porter

Porter var en av de første som presenterte begrepet kostnadsdrivere innenfor strategisk ledelse (Banker & Johnston, 2007), og mye av senere forskning på feltet har tatt utgangspunkt i hans arbeid. Porter brukte begrepet kostnadsdrivere til å beskrive strukturelle determinanter som han benyttet for å analysere og beskrive kostnadsadfærd (ibid). Porter argumenterte for at

Porters 10 kostnadsdrivere
Stordriftsfordeler og -ulemper
Læring
Kapasitetsutnyttelse
Bindeledd
Samarbeid
Integrasjon
Timing
Skjønsmessige retningslinjer uavhengig av andre drivere
Lokalisering
Institusjonelle faktorer

dersom man skal forstå en bedrifts kostnader må man analysere kostnader over hele verdikjeden.

På bakgrunn av dette definerte Porter ti hovedkostnadsdrivere som bestemmer verdiaktivitetens kostnadsoppførsel (Porter, 1992). Disse er presentert i tabell 2.1, og vil videre i dette delkapittelet bli beskrevet mer i detalj.

Tabell 2.1 – Porters 10 kostnadsdrivere

Kilde: Banker & Johnston, 2007

1) Stordriftsfordeler og -ulemper

“Kostnadene ved en verdiaktivitet er ofte gjenstand for stordriftsbetingende fordeler eller ulemper” (Porter, 1992)

Stordriftsfordeler kan oppnås ved at man ved større produksjonsvolum kan drive aktiviteter på en mer rasjonell måte. I tillegg kan “mindre enn proporsjonale økninger i infrastrukturen eller overheaden som kreves for å støtte en aktivitet etter hvert som den vokser” bidra til stordriftsfordeler (Porter, 1992). Helt konkret innebærer stordriftsfordeler at en aktivitet som driver for full kapasitet blir mer rasjonell ved økt produksjonsvolum (ibid). Økende volum innebærer imidlertid ikke automatisk stordriftsfordeler. Økende kompleksitet og koordineringskostnader ved økt volum kan medføre økonomiske ulemper. Økende størrelse kan også i noen tilfeller ha negativ effekt på ansattes motivasjon. Stordriftsulemper finnes ofte i bransjer som er avhengige av rask reaksjonstid og kreative ansatte (ibid).

2) Læring

“Kostnadene ved en verdiaktivitet kan med tiden reduseres takket være en læring som øker rasjonaliteten” (Porter, 1992)

Læring kan på lang sikt påvirke kostnader gjennom faktorer som blant annet bedre oppsatte timeplaner, produktmodifikasjoner eller mer rasjonell utnyttelse av arbeidskraft. Læring innebærer altså betydelig mer enn at de ansatte lærer å utføre arbeidet sitt mer effektivt. Dersom læring skal være et varig konkurransefortrinn må den holdes innenfor organisasjonen. Læring kan lekke til andre aktører via kanaler som blant annet leverandører, tidligere ansatte, og konsulenter (Porter, 1992).

3) Kapasitetsutnyttelse

“I tilfeller hvor betydelige faste kostnader er forbundet med en verdiaktivitet, vil aktivitetens kostnad påvirkes av kapasitetsutnyttelsen” (Porter, 1992)

Kapasitetsutnyttelse er en funksjon av svingninger i tilbud og etterspørsel, og det er utnyttelsen over hele svingningsperioden som er den rette kostnadsdriveren, og ikke utnyttelsen på et bestemt tidspunkt (Porter, 1992).

4) Bindeledd

“Kostnadene ved en verdiaktivitet påvirkes ofte av hvordan andre aktiviteter utføres “ (Porter, 1992)

Ovenfor er en beskrivelse av hva Porter mener med et bindeledd. Bindeledd gjør det mulig å redusere totalkostnadene i de sammenknyttede aktivitetene. I følge Porter finnes det to ulike bindeledd; bindeledd innenfor verdikjeden som gjerne omhandler koblinger mellom direkte og indirekte aktiviteter i organisasjonen, og vertikale bindeledd som gjenspeiler koblinger mellom en organisasjons aktiviteter og aktiviteter hos leverandører og distribusjonskanaler. Det kan være utfordrende å utnytte vertikale bindeledd ettersom det omfatter uavhengige foretak, men det kan være verdt investeringen ettersom det er vanskelig for konkurrenter å opprette tilsvarende ledd (Porter, 1992).

5) Samarbeid

“Samhandling kan være en måte å oppnå stordrift på, bevege seg hurtigere langs læringskurven eller belaste kapasitet utenfor en enkelt bransjes grenser“ (Porter, 1992)

Ved å dele verdiaktiviteter mellom aktører kan produksjonsvolumet i aktiviteten økes. Dette medfører reduserte enhetskostnader dersom aktivitetskostnaden er følsom for stordrift eller læring. Videre kan samarbeid bedre kapasitetsutnyttelse og føre til reduserte kostnader eksempelvis dersom utnyttelse av aktiviteten er på ulike tidspunkt. Det vil imidlertid alltid være kostnader knyttet til samarbeid, som må veies opp mot eventuelle fordeler (Porter, 1992).

6) Integrasjon

“Graden av vertikal integrasjon i en verdiaktivitet kan påvirke aktivitetens kostnader” (Porter, 1992)

Integrasjon kan redusere kostnader på ulike måter. Ved å ikke benytte markedet kan man unngå innkjøps- eller transportkostnader, og man kan unngå kunder eller leverandører med høy forhandlingsmakt. Integrasjon kan imidlertid også medføre økonomiske ulemper i form av blant annet mindre fleksibilitet, og reduserte insentiver for effektivitet. Av og til kan desintegrasjon være det beste valget (Porter, 1992).

7) Timing

“Kostnadene ved en verdiaktivitet gjenspeiler ofte timingen” (Porter, 1992)

Å være den første til å gjennomføre et bestemt trekk kan være en fordel, men enkelte ganger vil det lønne seg å sette i gang senere. En aktør som starter tidlig med et trekk kan oppnå fordeler ved eksempelvis lavere kostnader knyttet til å opprette og ivareta et merkenavn. Ved å avvete vil man imidlertid kunne få tilgang til nyere utstyr, og unngå høye produkt- eller markedsutviklingskostnader. Læring er sterkt knyttet til timing ettersom timingen av et tiltak vil påvirke når læringen begynner (Porter, 1992).

8) Skjønsmessige retningslinjer uavhengige av andre drivere

“Kostnadene ved en verdiaktivitet påvirkes alltid av strategiske valg et foretak gjør, og dette skjer uavhengig av andre drivere” (Porter, 1992)

Strategiske valg som har størst effekt på kostnadsnivået innebærer blant annet produktets utforming og egenskaper, variasjon i produktspekteret, leveringstid, hvilke distribusjonskanaler som benyttes, personalpolitikk og hvordan man legger opp tidsplan for produksjon og andre aktiviteter (Porter, 1992).

Mange foretak ignorerer hvor stor effekt slike strategiske valg og retningslinjer kan ha på kostnadsnivået. En fordel er at strategiske valg ofte kan endres raskt, og dermed gi umiddelbar endring i kostnadene (Porter, 1992).

9) Lokalisering

“En verdiaktivitets geografiske beliggenhet kan påvirke dens kostnader, og det samme gjelder aktivitetens lokalisering i forhold til andre verdiaktiviteter” (Porter, 1992)

Lokalisering kan ha sterke bånd til strategiske valg, men kan også være et resultat av blant annet historiske årsaker. Blant faktorer innenfor lokalisering som påvirker kostnadsnivået kan man trekke fram lønnsnivå, skattenivå, klima og kulturelle normer. Lokalisering i forhold til kunder og leverandører påvirker logistikk-kostnader, og kan avgjøre hvilke transportformer et foretak kan benytte seg av (Porter, 1992).

10) Institusjonelle faktorer

“Institusjonelle faktorer, derunder offentlige bestemmelser, midlertidig skattefritaking og andre økonomiske insentiver [...] utgjør den siste større kostnadsdriveren” (Porter, 1992)

Gunstige institusjonelle faktorer som eksempelvis lave strømpriser kan redusere kostnader, på samme måte som ugunstige faktorer kan heve kostnadsnivået. Institusjonelle faktorer er ofte utenfor organisasjonens kontroll. Ofte har foretak imidlertid mulighet til å påvirke slike faktorer, eller i det minste redusere innvirkningen av dem (Porter, 1992).

Shank (1989) påpeker at Porters kostnadsdrivere ikke er fullkomne, men argumenterer for at forøket på å definere kostnadsdrivere kan ha vært minst like viktig som hvilke kostnadsdrivere som faktisk ble definert. Som nevnt tidligere la Porter grunnlaget for videre forskning og utvikling av teori på området.

2.2.2 Riley

I et forsøk på å samle kostnadsdrivere delte Riley de inn i to kategorier; strukturelle og operasjonelle (Shank, 1989).

2.2.2.1 Strukturelle kostnadsdrivere

Strukturelle kostnadsdrivere har sitt utspring i litteratur fra næringsøkonomi og omhandler en organisasjons underliggende økonomiske struktur.

1) Skala

Denne kostnadsdriveren omfatter fordeler og ulemper knyttet til størrelse, og i likhet med Porter definerer Riley det som en viktig kostnadsdriver. Riley identifiserer ulike strategiske valg knyttet til størrelse som eksempelvis hvor mye man skal investere i produksjon, forskning og utvikling, og markedsføring (Shank, 1989).

2) Omfang

Omfang handler om grad av vertikal integrasjon i den aktuelle organisasjonen (Shank, 1989), og er en kostnadsdriver som man også finner igjen hos Porter.

3) Erfaring

Erfaring kan redusere kostnader, og er ifølge Riley et resultat av hvor mange ganger bedriften allerede har utført den samme handlingen eller prosessen. Riley påpeker at man må ha et bevisst forhold til erfaringen, ettersom erfaring kan være skadelig dersom organisasjonen befinner seg i et dynamisk miljø (Shank, 1989).

4) Teknologi

Hvilke teknologiprosesser som benyttes ved hvert steg i organisasjonens verdikjede vil påvirke kostnader i en organisasjon. Det er også et resultat av strategiske valg om en organisasjon tar posisjon som leder og utvikler innenfor teknologiske prosesser, eller velger å avvente og følge andre (Shank, 1989).

5) Kompleksitet

Denne kostnadsdriveren omhandler hvor mange produkter eller tjenester organisasjonen tilbyr til sine kunder. En kompleks og bred produkt- eller tjenestelinje kan i stor grad påvirke kostnader, og er derfor viktig ved strategiske valg (Shank, 1989).

Strukturelle kostnadsdrivere er mer komplekse ettersom de ikke er entydig skalert med resultater eller lønnsomhet. *Mer er ikke nødvendigvis bedre*; økning i skala eller omfang

bidrar ikke automatisk til økt lønnsomhet, og mye erfaring kan være like truende for en organisasjon som lite erfaring i et dynamisk miljø (Shank, 1989).

2.2.2.2 Operasjonelle kostnadsdrivere

Operasjonelle kostnadsdrivere har sammenheng med om organisasjonen har evne til å vellykket utføre oppgaver og prosesser (Banker & Johnston, 2007). Når det gjelder operasjonelle kostnadsdrivere er *mer alltid bedre* (Shank, 1989). Listen over operasjonelle kostnadsdrivere består av følgende faktorer:

1) Ansattes engasjement

En organisasjons kostnader påvirkes av hvorvidt de ansatte engasjerer seg i arbeidet og forplikter seg til kontinuerlig forbedring av både prosessene som utføres, og selve organisasjonen (Shank, 1989).

2) Kvalitetsledelse

Denne driveren knyttes til ledelsens holdninger til produktkvalitet, og hvordan holdningene gjenspeiles i produksjonsprosessen (Shank, 1989).

3) Kapasitetsutnyttelse

Riley definerer, i likhet med Porter, kapasitetsutnyttelse som en viktig kostnadsdriver. Denne driveren knyttes opp mot den strukturelle driveren skala, ved at den omhandler hvor godt en organisasjon utnytter kapasiteten den har tilgang til, gitt det skala-valget organisasjonen har tatt (Shank, 1989).

4) Fabrikk-layout

Kostnader påvirkes av hvorvidt produksjonsanlegg er effektivt konstruert i forhold til produksjonsprosesser og generell drift (Shank, 1989).

5) Produktkonfigurasjon

Denne driveren dreier seg om at enkelte produktdesign kan være mer effektive enn andre, og at dette kan påvirke kostnader (Shank, 1989).

6) Koblinger og forhold til leverandører og kunder

Rileys siste kostnadsdriver handler om at en organisasjons forhold til andre aktører i bransjen, og da spesielt leverandører og kunder, kan påvirke kostnader.

Rileys kostnadsdrivere var et viktig innspill i debatten om kostnads- og lønnsomhetsforståelse (Banker & Johnston, 2007). I tabell 2.2 er en oppsummering av de strukturelle og operasjonelle kostnadsdriverne.

Rileys kostnadsdrivere	
Strukturelle	Operasjonelle
Skala	Ansattes engasjement
Omfang	Kvalitetsledelse
Erfaring	Kapasitetsutnyttelse
Teknologi	Fabrikk-layout
Kompleksitet	Produktkonfigurasjon
	Koblinger og forhold til leverandører og kunder

Tabell 2.2 – Rileys kostnadsdrivere

Kilde: Banker & Johnston, 2007

Som nevnt innledningsvis har kostnadsdrivere i ettertid vist seg å være verdidrivere, og er derfor kilder til lønnsomhet. For å forstå bakgrunnen til driverne er det imidlertid nødvendig å se på de strategiske valgene som bedriften har foretatt. Kostnads- og lønnsomhetsdrivere kan derfor benyttes til å analysere hvorfor noen bedrifter gjør det bedre, og dermed oppnår høyere lønnsomhet, enn andre (Banker & Johnston, 2007). Videre kan bedriftens strategiske valg benyttes til å forstå hvorfor bedrifter har ulike drivere. Det er viktig å huske på at ikke alle kostnadsdrivere vil være like aktuelle samtidig, men at de aller fleste vil være relevante for en bedrift på et eller annet tidspunkt (Grant, 2002).

2.2.3 Integrering av det teoretiske rammeverket

Kostnadsdrivere
Stordriftsfordeler og –ulemp <i>Skala</i>
Læring <i>Erfaring</i>
Kapasitetsutnyttelse
Bindeledd <i>Koblinger og forhold til leverandører og kunder</i>
Samarbeid
Integrasjon <i>Omfang</i>
Timing
Skjønnsmessige retningslinjer uavhengig av andre drivere <i>Kompleksitet</i> <i>Kvalitetsledelse</i> <i>Ansattes engasjement</i> <i>Fabrikk-layout</i> <i>Produktkonfigurasjon</i>
Lokalisering
Institusjonelle faktorer
Teknologi

Teoriene som omfatter kostnads- og lønnsomhetsdrivere har mange av de samme komponentene, men varierer i hvilke områder som er beskrevet mer i detalj. Vi ønsker å ta utgangspunkt i Porters definisjoner ettersom vi oppfatter hans kostnads- og lønnsomhetsdrivere som tydeligere, og de betegner best forhold som er tilstede i filmbransjen. I tillegg har vi lagt til *teknologi* fra Riley, som var en faktor vi følte manglet i Porter sine drivere.

For å vise likhetstrekkene mellom Porter og Riley sine drivere har vi satt de sammen i tabell 2.3. De driverne vi ønsker å benytte er uthevet i fet skrift.

Tabell 2.3 – Oversikt over kostnad- og lønnsomhetsdrivere

Kilde: Banker & Johnston, 2007

2.3 Anvendelse av det teoretiske rammeverket

Samlet sett vil teoriene vi har presentert i dette kapittelet opptre som en referanseramme for vår utredning. Kapittelet baserer seg på litteratur innenfor strategi og økonomistyring og bidrar til at utredningen er teoretisk forankret.

Det teoretiske rammeverket for lønnsomhet og lønnsomhetspotensialet i en bransje blir benyttet til å besvare forskningsspørsmål 1 og 2, *hva karakteriserer rammebetingelsene og maktforholdet i den norske filmbransjen, og hvordan er lønnsomheten i bransjen fordelt mellom de ulike aktørene?*

Porters fem krefter er en anerkjent teori og er mye brukt til bransjeanalyse. Dette, sammen med *Lønnsomhetstreet* og *Co-opetition*, er derfor et godt utgangspunkt for vår analyse.

Teorien gir oss mulighet til å undersøke bransjen som en helhet, forstå rammebetingelsene og gå nærmere inn på de enkelte aktørene, og forholdene mellom dem.

For å besvare forskningsspørsmål 3, *Hva karakteriserer lønnsomme filmprosjekter og produksjonsselskap*, må vi ta utgangspunkt i resultatene fra forskningsspørsmål 1 og 2 og anvende det teoretiske rammeverket for kostnads- og lønnsomhetsdriveranalyse. Teorien skaper en ramme for hvilke faktorer vi bør undersøke når vi vurderer variasjon i lønnsomhet. Filmbransjen har imidlertid særegne karakteristika, og vi må derfor tilpasse lønnsomhetsdriverne slik at de reflekterer de viktigste faktorene i bransjen. Dette gjør vi ved å knytte lønnsomhetsdriverne opp mot de strategiske valgene som aktørene i bransjen har tatt.

3 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere og begrunne det metodiske grunnlaget for vår utredning. Metode angir hvilken fremgangsmåte som skal benyttes for innsamling, analyse og tolkning av data, hvor hensikten er å kunne beskrive virkeligheten og besvare problemstillingen på best mulig måte (Jacobsen, 2002). Kunnskap om metodebruk er viktig for at vi skal kunne kritisk bedømme i hvor stor grad resultatet av en studie gir et korrekt bilde av virkeligheten eller om resultatet påvirkes av metoden (ibid). Vi vil derfor underveis i dette kapittelet også kommentere svakheter ved våre metodiske valg.

Vi begynner med å presentere utredningens studieobjekt og forskningsdesign. Videre gis en evaluering av datamaterialet, før vi avslutningsvis diskuterer analyseteknikker og studiens begrensninger.

3.1 Studieobjekt: den norske filmbransjen i perioden 2010-2013

Opprinnelig skulle vårt studieobjekt bestå av et større utvalg filmer produsert i perioden 2010-2013, hvor vi spesielt skulle se på prosjektøkonomien. Dette skulle danne grunnlag for en dypere analyse hvor vi ville dele prosjektene inn i grupper basert på forskjellige karakteristika. I samarbeid med analysebyrået Ideas 2 Evidence innhentet vi samtykke fra flest mulig produsenter for å få tilgang til dette datamaterialet. Det viste seg imidlertid å være vanskelig å innhente denne informasjonen ettersom det kunne berøre tredjeparter som vi ikke hadde innhentet samtykke fra. Vi måtte derfor avslutte denne prosessen og fokusere på andre kilder til data.

Vi har derfor valgt å innhente data basert på intervjuer av fem produsenter og fem investorer, som er fordelt mellom byene Bergen, Stavanger og Oslo. Disse intervjuene vil styrke vår forståelse av filmbransjen og bidrar til å besvare vår problemstilling.

Videre har vi valgt å benytte fire filmer som eksempler for å beskrive økonomiske forhold i et filmprosjekt. Vi vil undersøke hvordan finansieringen er satt sammen, hvordan inntektene fordeler seg på ulike visningsformat og hvordan avkastningen har vært for investorene. Dette utvalget består av én film som har mottatt støtte etter *kunstnerisk vurdering*, én som har mottatt støtte etter *markedsvurdering*, én som kun har mottatt *etterhåndsstøtte* og én *barnefilm*.

Ethvert filmprosjekt er unikt og det kan være vanskelig å generalisere resultater, selv med et stort datasett. Derfor mener vi et lite utvalg filmer som illustrerer mangfoldet og som kan benyttes til å eksemplifisere, er et godt egnet studieobjekt for vår utredning.

3.2 Forskningsdesign

I følge Saunders et al. (2009) er forskningsdesignet det som utgjør planen og strukturen for hvordan man skal besvare problemstillingen. Den forteller “hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres” (Johannessen et al., 2010).

Forskningsdesignet kan beskrives ved å se på tre ulike forhold; forskningstilnærming, forskningshensikten og metode for datainnsamling (Johannessen et al., 2010), og vi har benyttet denne inndelingen videre.

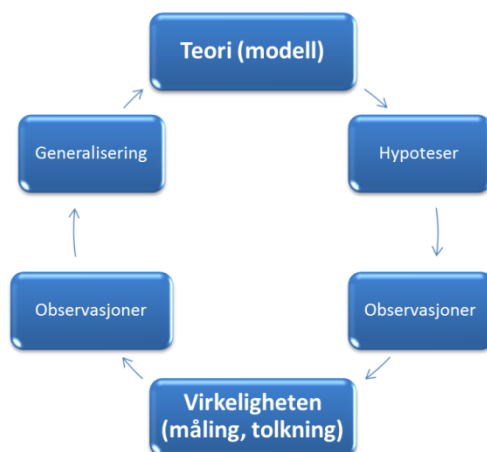
3.2.1 Forskningstilnærming

Valg av forskningstilnærming angir hvilken strategi som er best egnet for å få en forståelse av virkeligheten, og er viktig ettersom det gjør det mulig å ta en bedre informert avgjørelse om forskningsdesignet (Jacobsen, 2002).

En deduktiv tilnærming går “fra teori til empiri” (Johannessen et al., 2010), det vil si at man benytter et teoretisk rammeverk som gir utspring i hypoteser som testes ved å bruke empiriske data (Jacobsen, 2002). Metoden søker å forklare kausale sammenhenger mellom variabler, og dette gjøres ved å innhente kvantitative og eventuelt kvalitative data for å teste hypotesen (Saunders et al., 2009).

En induktiv tilnærming inkluderer en forståelse for hvordan mennesker tolker verden og går fra “empiri til teori” (Johannessen et al., 2010). Dersom man benytter denne metoden innhenter og utforsker man empiriske data for å forstå problemet, og deretter utvikler teorier som kan relateres til litteraturen (Saunders et al., 2009).

En deduktiv tilnærming er en relativt rigid metodikk hvor teorien og hypotesene setter en grense for resultatet av studien ved at man forsøker å finne støtte til de forventninger som ligger i hypotesene (Jacobsen, 2002). En induktiv tilnærming kan derimot finne alternative forklaringer til årsak-virkningsforhold (Saunders et al., 2009). Ved en induktiv tilnærming kan det derfor være bedre å studere et lite utvalg, og jobbe med kvalitative data, for å etablere ulike synspunkter for en situasjon eller en hendelse. I figur 3.1 viser vi den skjematiske forskjellen mellom en induktiv og en deduktiv tilnærming.



Figur 3.1 – Induktiv og deduktiv forskningstilnærming

Kilde: Saunders et al., 2009

Denne utredningen ønsker å svare på hvordan lønnsomheten er i norske filmprosjekter og -selskaper, og hva som kan forklare variasjon i lønnsomhet. Temaet er et relativt nytt forskningsobjekt og det eksisterer lite litteratur på dette området. Utredningen har derfor først og fremst en induktiv tilnærming ettersom det er en empirisk studie, støttet opp med en dokumentanalyse. Metodisk innebærer dette at vi innhenter empiri og analyserer og reflekterer over hvilke teoretiske temaer dataene antyder. Samtidig har utredningen innslag av deduktiv tilnærming ved at vi tar utgangspunkt i teori og tidligere forskning for å danne oss en forventning om hvilke faktorer som kan være betydningsfulle. Ved å innhente empiri kan vi vurdere om forventningene stemmer overens med det vi ser i virkeligheten. Kombinasjonen av deduktiv og induktiv tilnærming kan ofte være en fordel ettersom vi får en strukturert tilnærming hvor vi kan tillate endringer etterhvert som studien utvikles (Saunders et al., 2009).

Et sentralt kriterium for hvordan undersøkelser gjennomføres, er tidsdimensjonen.

Undersøkelsen kan være en tverrsnittsundersøkelse og gjennomføres på et bestemt tidspunkt, eller en longitudinell undersøkelse som foregår over en lengre periode (Johannessen et al., 2010). I denne utredningen benytter vi en tverrsnittundersøkelse fordi vi kun ser på lønnsomheten i perioden 2010-2013. Ettersom rammevilkårene i bransjen har endret seg vil datamateriale for filmprosjekter før 2010 ikke være sammenlignbart for vårt formål.

3.2.2 Forskningshensikt

Forskningshensikten avhenger av utredningens formål og kan klassifiseres som enten forklarende, beskrivende eller utforskende, men en studie kan også ha mer enn én hensikt (Saunders et al., 2009).

En forklarende studie finner kausale sammenhenger mellom variabler og anses ofte for å være den ideelle forskningshensikten (Jacobsen, 2002).

En utforskende studie søker å finne ut hva som skjer, få ny innsikt, stille spørsmål og se fenomener i ett nytt lys. Fokuset i en utforskende studie er ofte ganske bredt i begynnelsen og blir gradvis smalere mens forskningen pågår (Saunders et al., 2009).

Formålet med en beskrivende studie er å skildre en nøyaktig profil av aktører, situasjoner eller hendelser (Saunders et al., 2009). Dette kan være en del av, eller en forløper til en utforskende studie. En beskrivende studie bør med andre ord sees på som et hjelpemiddel for å oppnå et resultat, isteden for å være et mål i seg selv (ibid).

Utredningens formål er å kartlegge lønnsomheten i den norske filmbransjen og å finne hva som kan forklare variasjon i lønnsomhet mellom selskapene og filmprosjektene. Ideelt sett ville en forklarende hensikt, hvor man finner kausale sammenhenger mellom to forhold, være foretrukket. Det er imidlertid viktig å skille mellom korrelasjon og kausalitet. Korrelasjon angir samvariasjon, mens kausalitet handler om årsak-virkningsforhold (Johannessen et al., 2010). Bevis for kausale forhold om hva som påvirker lønnsomhet er vanskelig å fremlegge, ettersom det i vårt tilfelle ikke er mulig å si at et forhold skyldes et annet eller at det ikke er andre årsaker som påvirker begge forhold.

For å besvare forskningsspørsmål 1 analyseres rammebetingelsene og maktforholdet i den norske filmbransjen. Dette forskningsspørsmålet har dels en beskrivende hensikt ettersom vi beskriver rammebetingelsene og maktforholdene i bransjen i dag, og dels en utforskende hensikt der det utvikles forventninger om hva som blir viktig fremover. I forskningsspørsmål 2 beskriver vi hvordan lønnsomheten fordeles mellom de ulike aktørene, og har en beskrivende hensikt. Forskningsspørsmål 3 forsøker å svare på hva som karakteriserer lønnsomme filmprosjekter og produksjonsselskap, og dermed hvilke faktorer som driver lønnsomhet. Hensikten er hovedsakelig beskrivende ettersom vi benytter teoretiske begreper når vi ser på sammenhenger mellom faktorer og variasjon i lønnsomhet, men også utforskende fordi vi undersøker hvilke som kan være betydningsfulle faktorer for filmbransjen. I figur 3.2 nedenfor er forskningsspørsmålenes hensikt oppsummert.



Figur 3.2 – Forskningsspørsmålenes hensikt

Konklusjonen blir derfor at vår studie er både beskrivende og utforskende, og dette er den vanligste kombinasjonen når man har en case-studie (Ghauri & Grønhaug, 2010).

3.2.3 Datainnsamling

Når studieobjekt og forskningsdesign er avklart, gjenstår det å avgjøre hvordan datainnsamlingen skal foregå. Det finnes ulike metoder for å innhente data som skal analyseres, og det skilles mellom primær- og sekundærdata, samt kvalitativ og kvantitativ metode. Vi vil videre beskrive hvert av disse områdene ettersom de alle er relevante for vår utredning.

3.2.3.1 Primær- og sekundærdata

I utredningen legger vi hovedvekt på primærdata for å besvare vår problemstilling.

Primærdata er ny informasjon som man innhenter selv, og som er spesielt rettet mot formålet med studien (Saunders et al., 2009). Vi benytter oss av semi-strukturerte intervjuer, som er en kilde til primærdata. Hvordan intervjuene ble utført er beskrevet mer i detalj i et eget avsnitt.

Videre er vi interessert i prosjektøkonomien for norske spillefilmer, og dette innebærer for oss en innsamling av data ettersom informasjonen vi ønsker å analysere ikke kommer direkte fram ved å se på offentlig tilgjengelige data fra bransjen. Vi har innhentet data om prosjektøkonomien til fire filmer som omhandler finansiering, inntektskilder og inntektsdistribusjon.

Sekundærdata er informasjon som allerede er blitt samlet inn av andre for et annet formål (Jacobsen, 2002). Denne datatypen er nyttig for å bedre forstå og forklare problemstillingen som skal undersøkes, og kan gi relevant og viktig informasjon (Ghauri & Grønhaug, 2010). Sekundærdata vi benytter oss av i denne utredningen er informasjon fra ulike finansregnskap, rapporter, aviser, tidsskrifter og nettsider som bidrar til å gi oss en dypere forståelse av bransjen. Blant annet er informasjon fra nettsidene til de ulike aktørene i bransjen; Norsk Filminstitutt, European Collection Agency, produsenter og investorer, en rapport utarbeidet av

Ideas 2 Evidence på vegne av produsentforeningen, samt aktuelle nyhetsartikler sentrale i vår oppgave. Fordelen ved å benytte sekundærdata er at det er en ressurs- og tidsbesparende metode sammenlignet med primærdata (Ghauri & Grønhaug, 2010). Man må imidlertid vurdere kritisk både relevans og kvalitet før en benytter denne type data ettersom de er innhentet for et annet formål og kan være presentert på en feilaktig måte (Saunders et al., 2009). Vi benytter derfor sekundærdata hovedsakelig til å støtte opp om funn vi avdekker gjennom intervjuene.

Å benytte både primær- og sekundærdata er ofte fordelaktig fordi de ulike dataene støtter opp om hverandre og dermed styrker de resultater vi kommer frem til (Jacobsen, 2002).

3.2.3.2 Kvantitative og kvalitative metode og data

Valget mellom kvantitativ og kvalitativ metode er et resultat av både hva som er best egnet til å besvare problemstillingen, og hva som er mulig å gjennomføre innenfor de fastsatte tidsrammene (Johannessen et al., 2010).

Kvantitativ metode har som utgangspunkt at virkeligheten kan måles ved hjelp av numerisk data (Jacobsen, 2002). Kvalitativ metode er derimot en fremgangsmåte som genererer eller bruker ikke-numerisk data, og kan utføres på mange forskjellige måter (Saunders et al., 2009).

I en case-studie er det mulig å kombinere disse to metodene (Johannessen et al., 2010). Vi har valgt å kombinere kvalitative intervjuer med kvantitative data om ulike filmers prosjektøkonomi, med hovedvekt på de kvalitative dataene. De to metodene utfyller hverandre, og til sammen gir de et bedre grunnlag for å besvare problemstillingen.

3.2.3.3 Intervju

Den vanligste metoden for å samle inn kvalitative data er gjennom intervju (Johannessen et al., 2010), som kan bidra til å samle detaljerte og pålitelig data som er relevant for problemstillingen (Saunders et al., 2009). Hensikten med intervju er å forstå eller beskrive det fenomenet som undersøkes og anses ofte som den beste metoden når man skal studere områder det finnes lite teori og tidligere forskning (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Intervju kan organiseres på tre ulike måter og avhenger av graden av struktur, som refererer til hvorvidt spørsmålene som skal stilles i intervjuet er formulert på forhånd (Wengraf, 2001). Den første måten er å gjennomføre et ustrukturert intervju som er en uformell intervjuform med åpne spørsmål. Det ustrukturerte intervjuet bærer preg av en samtale der forskeren kun har bestemt tema på forhånd, og hvor spørsmålene tilpasses hvert enkelt intervju (Johannessen

et al., 2010). Den andre måten er å gjennomføre et strukturert intervju hvor tema, spørsmål og rekkefølge er fastlagt på forhånd, og det gis ingen anledning til å gjøre endringer (ibid). Den tredje måten er en kombinasjon av de to første, og kalles semi-strukturerte intervjuer. Semi-strukturerte intervjuer er den vanligste og mest brukte intervju-metoden (ibid). Når man utfører et semi-strukturert intervju må man forberede en del spørsmål på forhånd, men spørsmålene er åpne slik at intervjueren kan improvisere og stille oppfølgingsspørsmål når det måtte passe (Wengraf, 2001).

Vi benytter semi- strukturerte intervjuer i vår utredning. Disse blir benyttet for å få en bedre forståelse av bransjen, som videre kan gi oss et bedre grunnlag for å analysere det kvantitative datamaterialet. I intervjuene ønsker vi spesielt å undersøke temaer det er vanskelig å få svar på gjennom det kvantitative datamaterialet og som det generelt er vanskelig å trekke noen konklusjoner fra gjennom sekundærdataene vi benytter. Temaene som vi undersøker er ofte blitt belyst i media, som ofte bare viser én side av saken og er lite underbygget av forskning. I tillegg til dette opplever vi at det finnes lite tilgjengelig informasjon om private investorer; om deres strategier, formål og forventning. Vi ønsker derfor å få et mer nyansert bilde ved å få flere personer til å uttale seg på området.

Utgangspunktet for intervjuene er en overordnet intervjuguide med en liste over tema og tilhørende spørsmål, hvor de ulike temaene springer ut av forskningsspørsmålene som studien skal besvare (Johannessen et al., 2010). Det gis anledning til å bevege seg frem og tilbake i forhold til intervjuguiden, og tema, spørsmål og rekkefølge kan derfor tilpasses de enkelte intervjuobjektene. Denne metoden skaper fleksibilitet samtidig som intervjuene er sammenlignbare. I vedlegg 1 finnes intervjuguidene vi har benyttet for henholdsvis investorer og produsenter. Her er temaene og spørsmålene listet opp, i tillegg til formålet med de ulike spørsmålene. Vi begynte hvert intervju med å presentere oss selv og oppgaven. Videre informerte vi om hvordan vi benytter dataene og opplyste om mulighet for konfidensialitet og anonymitet. Vi benyttet også anledningen til å ta opp intervjuet og forklarte hvorfor dette var ønskelig. For å starte samtalen ba vi intervjuobjektet om å fortelle om seg selv og sin bakgrunn i filmbransjen.

Saunders et al. (2009) fremhever gode forberedelser som en av de viktigste forutsetningene for å gjennomføre et godt intervju. Vi brukte derfor mye tid på å forbedre intervjuguiden. Temaer for intervjuet ble videre forklart til intervjuobjektet per telefon eller e-post i forkant av møtet, slik at de fikk anledning til å forberede seg. I tillegg leste vi oss opp på

intervjuobjektets bakgrunn og roller på forhånd slik at vi visste hvilke forhold i bransjen de kunne ha mye kunnskap om, og la vekt på disse under intervjuet.

Som tidligere nevnt ble det gjennomført intervjuer av fem investorer og fem produsenter. Investorene som ble intervjuet har ulik bakgrunn ved at noen har investert tidligere men ikke lenger er aktive, noen har investert i lenger tid, mens andre er relativt nye i bransjen. Det varierer også om investeringen i filmbransjen er selskapets hovedoppgave eller om det er noe selskapet driver med ved siden av sitt vanlige virke. Produsentene som ble intervjuet er ansatt i fem forskjellige produksjonsselskaper som er ulike i form av at noen produserer smale, kunstneriske filmer og andre produserer mer kommersielle filmer. I tillegg varierer de i størrelse og hvor lang fartstid de har i filmbransjen. Videre i utredningen vil vi benytte produsent og produksjonsselskap om hverandre, som synonyme begreper.

Vi ønsket å være tilstede ved alle intervjuer, da det gir oss større mulighet til å opparbeide tillit hos intervjuobjektet som igjen kan sikre tilgang på dypere kunnskap (Saunders et al., 2009). På grunn av geografisk plassering har vi likevel måttet gjennomføre seks telefonintervjuer over Skype. Med tillatelse fra intervjuobjektene benyttet vi lydopptak i hvert intervju. To av intervjuene med investorer var med selskap som har filminvestering som hovedoppgave i sin virksomhet, og varte i 1,5 - 2 timer hver. De tre siste intervjuene var på nærmere 45 minutter, og var følgelig med selskap som ikke har investering i film som sin hovedoppgave. Intervjuene med produsenter var på rundt 45-60 minutter hver.

Fordelen ved å bruke semi-strukturerte intervjuer er at studieobjektet ikke begrenses til noen få svaralternativer, og kan besvare spørsmålene fritt (Ghauri & Grønhaug, 2010). Samtidig gis intervjueren muligheten til å forklare og å be om en utdypning av svaret dersom et komplisert tema blir undersøkt (ibid). Intervju er på denne måten en mer fleksibel metode som gir mer fyldig og detaljert informasjon. Intervjuobjektet kan selv påvirke hva som skal tas opp i intervjuet, og komme med nye innspill (Johannessen et al., 2010). Ulempen med semi-strukturerte intervjuer er at metoden krever spesielle egenskaper hos intervjueren for at det skal resultere i et godt datamateriale, ettersom intervjueren spiller en stor rolle for den retningen intervjuet tar (Ghauri & Grønhaug, 2010). I tillegg består ofte utvalget av relativt få intervjuobjekter, noe som gjør at resultatene kan påvirkes av enkeltpersoner. En nærmere vurdering av dette er gjort under kapittelet om evaluering av datamaterialet.

3.3 Evaluering av datamaterialet

For å vurdere om forskningsdesignet er godt og for å redusere muligheten for å komme frem til feil resultat, må man spesielt vektlegge to forhold ved forskningsdesignet; reliabilitet og validitet (Saunders et al., 2009).

3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig et datamateriale er.

“Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides.” (Johannessen et al., 2010)

Datasettet for de fire filmene vi benytter som vårt tallmateriale er innhentet fra investorleddet og NFI. De har rapporter for finansiering, inntektskilder og inntektsdistribusjon for de ulike filmene. Den økonomiske dokumentasjonen er sjeldent utarbeidet av en person med økonomisk bakgrunn, og kan derfor være av varierende kvalitet. Det er videre ingen standardisert utformingen av de ulike dokumentene og dette kan svekke reliabiliteten til datamaterialet. Til gjengjeld må alltid denne dokumentasjonen gjennom flere instanser før det godkjennes, og alle aktører som er involvert må gi sitt samtykke. Dette styrker igjen reliabiliteten av datasettet. Videre er aktørene som utarbeider disse rapportene rapporterings- og revisjonspliktige og er avhengige av at ting er gjort på riktig måte. Rapporteringsplikten bidrar også til at andre aktører "overvåker" at alt er korrekt. Dette styrker datasettet vårt ytterligere.

Vi vil strukturere datasettet slik at det ikke er mulig å identifisere hvilken film vi benytter i vår utredning. Dette innebærer at aktører er standardisert i forhold til definisjoner vi benytter i vår utredning, samt at vi vil bruke relative tall slik at ikke antall solgte billetter eller budsjettet for filmen blir tydelig.

Etttersom datasettet omfatter den reelle prosjektøkonomien fra fire filmer anser vi det kvantitative datamaterialet vårt som reliabelt.

Informasjonen vi har brukt for den kvalitative delen av analysen er hovedsakelig hentet fra intervjuene vi har utført. Ved å benytte dybdeintervjuer av investorer og produsenter fikk vi mulighet til å få detaljert informasjon som er vanskelig å finne ved hjelp av sekundærdata. Ved å benytte semi-strukturerte intervjuer kunne vi tillate de digresjoner som dukket opp, samtidig som intervjuguiden skapte en ramme for intervjuene. På den måten fikk vi frem en

fri samtale hvor informanten får reflektert over egne erfaringer og meninger, samtidig som vi fikk svar på spørsmålene uten å sette agendaen for hva intervjuobjektet skulle besvare. Dette fører til at informasjonen fra intervjuene er pålitelig.

Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på kontorene til de respektive intervjuobjektene eller gjennom videosamtale på Skype. På denne måten fikk vi observert ansiktsuttrykk, kroppsspråk og toneleie som kan være viktig for tolkningen av et intervju (Johannessen et al., 2010). Videre valgte vi å benytte lydopptak under intervjuene slik at vi ikke trengte å notere underveis og kunne fokusere på intervjuobjektet og oppfatte reaksjoner. Bruken av lydopptak kan være med på å sette enkelte begrensninger for den som blir intervjuet, ettersom de vet at det de sier blir tatt opp. Slike forhold kan være med på å gi et feilaktig bilde av situasjonen, men i dette tilfelle tror vi ikke at dette er tilfelle ettersom vi holder intervjuobjektene anonyme og intervjuobjektene fikk mulighet til å lese igjennom og gi tilbakemeldinger på transkriberingen. Lydopptaket bidrar i tillegg til at dataene i størst mulig grad ikke blir påvirket av oss som forskere.

Intervjuet ble i etterkant transkribert, noe som bidro til at vi kunne gå igjennom informasjonen flere ganger og tolke informasjonen grundig ved å fokusere på ulike aspekter. Ettersom vi var to stykker som intervjuet og transkriberte i etterkant, blir reliabiliteten styrket ved at to personer har oppfattet ting likt.

Informasjonen fra intervjuene er støttet opp med sekundærdata tilgjengelig i rapporter, tidsskrifter, artikler og nettsider. Rapportene som benyttes er rene fakta som beskriver virkeligheten og er pålitelige. Tidsskrifter og artikler kan være subjektive, men vi bestreber oss på å være kritiske og vi undersøker om påstander stemmer overens med fakta ved at vi prøver å knytte de opp mot tall eller beskrivelser av faktiske hendelser i bransjen. Vi er videre kritiske til hvor informasjonen kommer fra og at dette kan farge fremleggelsen av saken eller situasjonen. Denne kritiske holdningen til sekundærdata bidrar til å styrke reliabiliteten.

I følge Johannessen et al. (2011) er kvalitative data svært kontekstavhengige og viser et øyeblikksbilde, og det kan derfor være vanskelig for andre forskere å oppnå det samme resultatet. Fra et kvalitativt perspektiv vil reliabilitet ikke innebære at resultatene ville blitt de samme dersom noen andre hadde gjennomført undersøkelsen på nytt, men at andre anerkjenner at resultatet gir mening, gitt de dataene som er innhentet (Guba & Lincoln, 1985). Vi konkluderer derfor med at vårt datamateriale totalt sett kan anses som reliabelt.

3.3.2 Intern validitet

Validitet handler om hvor godt, eller relevant, datamaterialet representerer fenomenet som analyseres.

“En undersøkelses interne validitet dreier seg om i hvilken grad undersøkelsen er egnet til å gi gyldig svar på undersøkelsens problemstilling og forskningsspørsmål”
(Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010)

Spørsmålet er derfor om våre resultater faktisk beskriver hvordan bransjen fungerer i praksis og avspeiler den faktiske lønnsomheten i bransjen som helhet.

Det at vi benytter et lite utvalg filmer gjør at vi ikke får et fullstendig bilde av filmbransjen, og dette svekker validiteten av datamaterialet. Vi ønsker imidlertid å benytte dette datamaterialet til å eksemplifisere, og dataene har derfor en relativ sterk intern validitet for vår hensikt.

Vi har intervjuet både produsenter og investorer, og vi oppnår et nyansert bilde av bransjen ved at vi snakker med ulike aktører. Produsentene på sin side er kjernen i filmbransjen og har derfor god oversikt over de fleste aktører og strukturen i bransjen. Investorene har derimot et mer kommersielt syn på bransjen, og har mye å bidra med når det gjelder det økonomiske perspektivet. Videre har vi vært i dialog med ulike distributører, men det viste seg vanskelig å få informasjon fra disse. Ettersom vi har et lite og et noe skjevt utvalg av intervjuobjekter kan dette svekke validiteten, men vi mener at disse to aktørene besitter informasjon som dekker store deler av den norske filmbransjen.

Den interne validiteten blir styrket ved at intervjuene var avtalt på forhånd og at vi hadde tilstrekkelig tid satt av til intervjuet. I tillegg ble temaer for intervjuet forklart til intervjuobjektet per telefon eller e-post i forkant av møtet, slik at de fikk anledning til å forberede seg.

Sekundærdataene er informasjon som allerede er blitt samlet inn av andre for et annet formål og kan derfor svekke den interne validiteten. Ettersom vi benytter disse i kombinasjon med våre primærdata mener vi at sekundærdataene heller styrker validiteten ved at de virker bekreftende for resultatene vi finner.

Samlet sett kan vi derfor konkludere med at datasettet i denne utredningen er valid.

3.3.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet, også kalt ekstern validitet, handler om gyldighet og realisme av resultatene.

“En undersøkelses eksterne validitet dreier seg om hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan generaliseres eller overføres til andre settinger enn de som er studert”

(Johannessen et al., 2010)

Denne utredningen er induktiv, og en slik studie kan sjeldent generaliseres eller overføres til andre settinger enn de som studeres. Vi vil imidlertid vurdere om våre resultater kan være gyldige i andre settinger.

Det er lite sannsynlig at våre resultater kan overføres til andre land. Den norske filmbransjen er preget av et statlig støttesystem som er spesielt utviklet for det norske markedet, og i tillegg er det norske forbrukermarkedet lite, sammenliknet med andre land.

Generaliserbarhet er problematisk i kvalitative undersøkelser fordi et utvalg er valgt nettopp fordi forskeren ønsker å forstå et forhold i dybden, ikke for å finne ut hva som generelt er korrekt for mange (Merriam, 2009). Informasjonen vi har innhentet er spesifikk for bransjen og kan ikke overføres til andre bransjer. Vi anser det imidlertid som rimelig å anta at resultatene fra vår analyse kan være gyldig for den norske filmbransjen, men det vil ikke være mulig å trekke generaliserende konklusjoner.

3.4 Analyseteknikk av dataene

I likhet med datamaterialet er også analyseteknikken både kvalitativ og kvantitativ. Store deler av datamaterialet vårt består av kvalitative data, og det er derfor naturlig at analyseteknikken hovedsakelig er kvalitativ.

For å strukturere og analysere de kvantitative dataene har vi valgt å benytte oss av Excel. Utførelsen består av en forenkling og sammenfatning av prosjektøkonomien hvor enkelte deler blir fremstilt i tabeller og grafiske presentasjoner. Dette omfatter hvordan finansieringen er satt sammen, hvordan inntektene fordeler seg på ulike visningsformat, og hvordan avkastningen har vært for investorene. Alle tall vil fremstilles som relative ettersom vi, på grunn av forretningshemmeligheter, må anonymisere alt datamateriale.

For å kunne måle avkastningen i norske filminvesteringer er det viktig å benytte en felles målestokk for å kunne sammenlikne alternativene. Ettersom et filmprosjekt kun genererer

inntekter i noen år, hvor hovedvekten av inntekt er i starten av perioden, synes vi det er en fornuftig å se bort ifra tidseffekten og derfor benytte avkastningsmålet "Return on Investment" (ROI) som beskriver forholdet mellom inntekt og investert kapital.

$$ROI = \frac{\text{Resultat}}{\text{Investert kapital}}$$

Det er uenighet om hvordan både teller og nevner skal beregnes i ROI, og det tilpasses derfor ofte etter formålet med målingen. I vår utredning er fokuset på å få tilbake den investerte kapitalen, samt å få en avkastning utover dette. Som en følge vil investoren ha fått tilbake sitt investerte beløp, samt en avkastning, dersom ROI er over 0.

Ulempen med å bruke avkastningsmål som er relative, er at man ikke har forståelse for hvor stor avkastningen er i absolutte tall. En lav investering kan gi høy ROI, men kan gi lavere absolutt avkastning i forhold til en større investering.

Innsamling av kvalitative data ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer gir store mengder informasjon. Dataene må struktureres før de presenteres og analyseres, og dette kan ofte være vanskelig å utføre på en meningsfylt måte (Malterud, 1996). En metode som er mye brukt ved kvalitative studier er å summere uttalelser som deretter kategoriseres etter ulike temaer som samsvarer med utredningen (Saunders et al., 2009). Analyseprosessen består av følgende fire trinn:

1. Få et *helhetsinntrykk*
2. Identifisere *meningsdannede enheter*
3. *Abstrahere* innholdet i de enkelte meningsdannende enhetene
4. *Sammenfatte* betydningen av dette

For å danne oss et helhetsinntrykk av datamaterialet startet vi med å transkribere hvert enkelt intervju. Videre jobbet vi oss gjennom det transkriberte datamaterialet for å identifisere sitater vi mente sa noe om ett eller flere temaer vi anså som beskrivende for vårt formål. Dette var en omfattende og dynamisk prosess hvor de overordnede temaene endret og utviklet seg til nye undertemaer underveis i arbeidet. Vi opplevde flere fordeler med å gå igjennom datamaterialet på denne måten. Det bidro til at vi fikk en god helhetsoversikt over den store

mengden med data, samtidig som det forenklet det videre analysearbeidet ved at det ble lettere å sammenligne på tvers av intervjuobjektene.

Videre har vi analysert resultatene ved å knytte de ulike temaene til den aktuelle teorien vi benytter i denne utredningen. Vi har forsøkt å belyse likheter og ulikheter i funnene våre, samt å knytte dette til relevante forskjeller mellom de ulike intervjuobjektene. Sekundærdata er benyttet for å støtte opp om funnene våre eller for å beskrive konkrete forhold der det har vært behov.

3.5 Studiens begrensninger

Ved kun å fokusere på intervju av produsenter og investorer kan det være forhold som ikke blir avdekket. Produsenter og investorer, sammenlignet med eksempelvis en distributør, kan ha ulike syn på temaene vi har undersøkt. Videre har vi intervjuobjekter fra tre store byer i Norge og kan således ikke representere hele den norske bransjen.

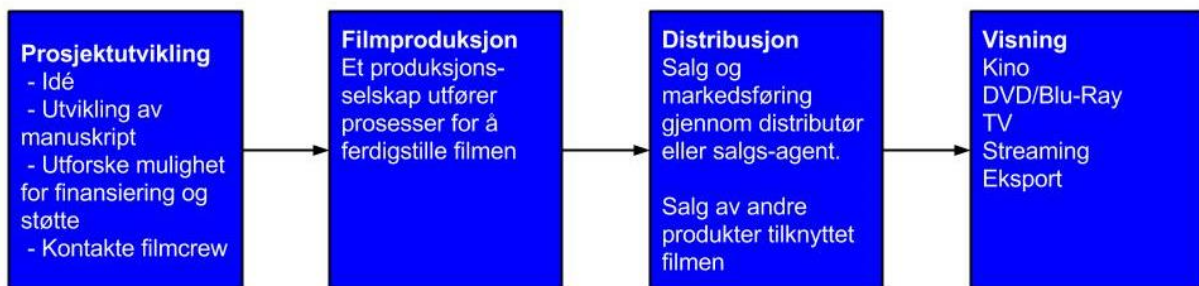
Respondentene kan ha ulik kunnskap om temaene vi tok opp i intervjuene. Dersom vi har lagt mye vekt på et tema som respondenten hadde lav kunnskap om, kan dette påvirke våre resultater. Vi antar imidlertid at dette har hatt lite påvirkning på resultatene da vi i tillegg har gjort en grundig dokumentanalyse som støtter opp om resultatene vi fikk fra intervjuene.

En av utredningens utfordringer er manglende mulighet til å generalisere resultatene. Det er derimot usikkert om det hadde vært mulig å generalisere selv om vi hadde benyttet andre analyseteknikker.

4 Presentasjon av den norske filmbransjen

Vi vil i dette kapittelet presentere de ulike aktørene som bidrar i prosessen med å utvikle, produsere og distribuere en film. Først presenterer vi de ulike formene for filmfinansiering, deretter beskriver vi strukturen og økonomien i produksjonsselskapene og til distribusjonsselskapene. Videre defineres rollen og oppgavene til den uavhengige innkrevingsaktøren. Til slutt vil vi gi et innblikk i hvordan bransjen på et overordnet nivå har utviklet seg de seneste årene, både strukturelt og økonomisk. Så vidt oss bekjent er det ikke tidligere blitt laget en enhetlig oversikt over bransjen som tar for seg både støtteordninger, ulike typer egenfinansiering, samt aktørene og utvikling i bransjen.

Produksjon av film er prosjektbasert. Når vi ser på verdikjeden til et filmprosjekt er det derfor ikke tilstrekkelig å se på prosessen innad i ett selskap, men å illustrere prosessen fra utvikling av idéen til filmen og frem til produktet når sluttbrukeren. Denne verdikjeden er fremstilt i figur 4.1.



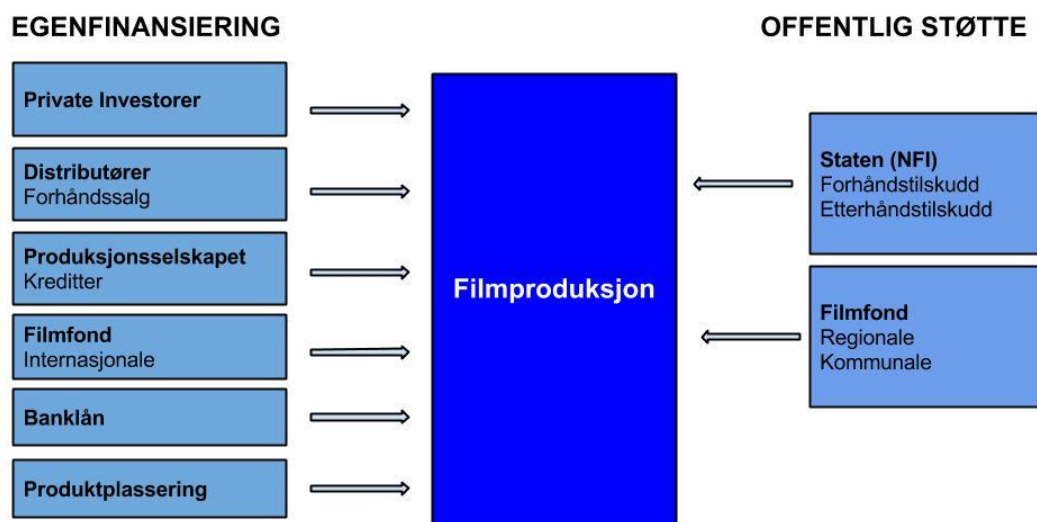
Figur 4.1 – Prosessen til et filmprosjekt

Prosjektutvikling er den første fasen av en filmproduksjon. Denne fasen blir gjerne utført enten av en regissør, manusforfatter eller et produksjonsselskap. Neste fase er selve filmproduksjonen som et produksjonsselskap er ansvarlig for. Før produksjonen kan settes i gang må produksjonsselskapet utarbeide et budsjett og en finansieringsplan. Videre vil de ha ansvar for eventuelt å søke om økonomisk støtte fra Norsk Filminstitutt (NFI) og innhente tilstrekkelig kapital fra andre aktører. Når filmen er ferdigstilt, vil en distributør eller salgsagent ha ansvar for salg og markedsføring av filmen i ulike visningsvinduer. Etter hvert som filmen genererer inntekter vil produksjonsselskaper ofte benytte en uavhengig innkrevingsaktør til å distribuere inntektene til rettighetshaverne. Denne aktøren inngår ikke direkte i verdikjeden til et filmprosjekt, og er derfor ikke inkludert i figur 4.1.

4.1 Filmfinansiering

Innenfor film deles finansieringen gjerne inn i to; offentlig støtte og egenfinansiering. Offentlig støtte består blant annet av tilskudd fra NFI, regionale og kommunale fond. I dag henter filmselskapene rundt halvparten av finansieringen fra offentlige kilder (Ryssevik, 2014b). Egenfinansiering er en samlebetegnelse på den delen av finansieringen som ikke er offentlig støtte (Kulturdepartementet, 2007b), og må utgjøre minimum 25 % av filmens finansiering. Videre skilles det mellom myke og harde penger, hvor myke penger gis som støtte uten krav om tilbakebetaling. Harde penger er ofte investeringer, hvor det stilles krav om tilbakebetaling og eventuelt avkastning dersom filmen genererer tilstrekkelig inntekter. Offentlig støtte er som oftest myke midler, mens egenfinansieringen består stort sett av harde midler. Vi finner imidlertid enkelte unntak innenfor de to kategoriene.

Nedenfor vil vi begynne med å presentere den offentlige tilskuddsordningen, som utgjør grunnlaget i norsk filmfinansiering. Videre vil vi beskrive de vanligste kildene til egenfinansiering. En overordnet oversikt over de ulike finansieringskildene er presentert i figur 4.2.



Figur 4.2 – Oversikt over de ulike finansieringskildene i norsk filmbransje

4.1.1 Norsk Filminstitutt og deres støttesystem

Norsk film har siden 1950 mottatt tilskudd fra den norske stat. Dagens tilskuddsordning trådte i kraft i 2010 og er et resultat av flere reformer og en økt satsing på film fra statens side. Det er i dag NFI som forvalter de ulike tilskuddsordningene, og får midler tildelt basert på bevilgninger i statsbudsjettet. NFI opptrer også som filmpolitisk rådgiver og har som

hovedoppgave å sette regjeringens filmpolitikk ut i livet (NFI, 2014c). Det finnes flere muligheter for tilskudd innenfor film, og NFI alene forvalter 18 ulike ordninger (ibid). I tillegg finnes det blant annet regionale og kommunale fond som tilbyr tilskudd til norsk film. Vi skal imidlertid fokusere på tilskudd fra NFI samtidig som vi kun ser på ordningene som omhandler norske spillefilmer på kino. I følge NFI er en kinofilm definert som en film med visningstid på minst 60 minutter og som er produsert med hensikt å vises på kino (Lovdata, 2009). Innenfor kinofilm kan man søke om ulike typer tilskudd og under vil vi kort ta for oss de som omhandler spillefilm. Informasjonen er hentet fra nettsidene til NFI (NFI, 2014b) og Lovdata (Lovdata, 2009).

4.1.1.1 Generelle vilkår

På et generelt grunnlag stilles det krav til prosjekter og selskaper som søker tilskudd fra NFI. For det første må søknadsprosjektet være et kulturprodukt. Dette innebærer blant annet manuskript er skrevet på norsk eller samisk, at hovedtemaet er knyttet til norsk historie, kultur eller samfunnsforhold, og at handlingen utspiller seg i Norge, Sveits, eller et annet EØS-land. Det er kun uavhengige produksjonsforetak, organisert som aksjeselskap, som kan søke om tilskudd. I tillegg stilles det krav til geografisk etablering og begrensninger til blant annet offentlig eierskap. Selskapet som søker må på forespørsel kunne dokumentere “tilfredsstillende økonomisk evne til å gjennomføre produksjonen” (Lovdata, 2009).

Samlet offentlig tilskudd kan normalt dekke inntil 75 % av prosjektets produksjonsbudsjett. Videre skal samlet tilskudd som hovedregel ikke overstige 50 % av filmens totale kostnader, som omfatter utviklings-, produksjons- og lanseringskostnader. Absolutt tak for samlet tilskudd fra NFI til én kinofilm skal ikke overstige 35 millioner kroner.

Brudd på bestemmelser i forskriftene som ligger til grunn for tilskuddsordningen kan føre til krav om tilbakebetaling og det kan få “betydning for tildeling av framtidige tilskudd til vedkommende produksjonsforetak og/eller ansvarlig produsent” (Lovdata, 2009).

I tabell 4.1 nedenfor har vi samlet informasjon fra NFI sine årsrapporter for å gi en oversikt over hvor mye offentlig støtte (i norske kroner) som er gitt til spillefilm på kino i perioden 2010-2013. Som vi ser i tabellen ble det eksempelvis i 2013 gitt i overkant av 285 millioner kroner i offentlig støtte fra NFI, og dette illustrere omfanget av støtteordningene til norsk spillefilm på kino.

Støtte	2010	2011	2012	2013
Utviklingsstøtte	8 761 250	7 370 500	8 937 000	20 499 140
Produksjonstøtte	137 035 250	109 721 323	114 987 138	120 194 985
Lanseringsstøtte Norge	24 400 231	36 220 000	26 349 313	30 263 046
Lanseringsstøtte utland	n/a	2 735 716	2 118 341	5 766 821
Etterhåndsstøtte	98 995 212	116 789 525	100 618 032	108 576 817
Samlet offentlig støtte	269 191 943	272 837 064	253 009 824	285 300 809

Tabell 4.1 – Årlig offentlig støtte til spillefilm på kino

Kilde: NFI, 2014d

For enkelthets skyld velger vi videre i dette kapittelet å dele tilskuddsordningene inn i to hovedkategorier; forhånds- og etterhåndstilskudd, og ønsker å presentere disse mer i detalj. Vi vil også kort å nevne de øvrige ordningene for å illustrere omfanget av statlig støtte til norsk spillefilm på kino.

4.1.1.2 Forhåndstilskudd

Forhåndstilskudd er tilskudd som gis til filmprosjekt i utviklings- eller produksjonsfasen. Se vedlegg 2 for en oversikt over hvilke filmer som har mottatt forhåndstilskudd til produksjon i perioden 2010-2013.

Tilskudd til film etter kunstnerisk vurdering

Formålet med tilskudd etter kunstnerisk vurdering er å bidra til å sikre kinofilmer av høy kunstnerisk og produksjonsmessig kvalitet.

Den kunstneriske vurderingen blir gjort av konsulenter som er ansatt i NFI på tidsbestemte kontrakter. Konsulentene gir deretter en anbefaling til avdelingsdirektør som vurderer prosjektet i forhold til forskriftenes overordnede målsetting. Her vurderes blant annet formålet med tilskuddsordningen og prioriterte satsningsområder fastsatt av departementet opp mot prosjektet. Avdelingslederen gjør avslutningsvis innstilling om vedtak til direktør i NFI.

Tilskudd etter kunstnerisk vurdering til produksjon av kinofilm vurderes ut fra kunstneriske, produksjonsmessige, økonomiske, tekniske og markedsmessige hensyn. Det er en samlet vurdering av disse faktorene som avgjør om et prosjekt får innvilget tilskudd. Størrelsen på tilskuddet vurderes på bakgrunn av produksjonens budsjett. Et produksjonstilskudd kan kun utbetales til produksjonsselskapet som har fått innvilget tilskudd til prosjektet.

For at et selskap skal kunne motta tilskudd etter kunstnerisk vurdering må nøkkelmedarbeidere i produksjonen ha “betydelig profesjonell erfaring med filmproduksjon” (Lovdata, 2009).

Tilskudd til film etter markedsvurdering

Formålet med å gi tilskudd etter markedsvurdering er å stimulere til produksjon av norske kinofilmer som har høyt publikumspotensial. Innenfor denne kategorien er det kun mulig å søke om støtte til filmproduksjon.

Tilskuddet blir gitt på bakgrunn av en helhetlig vurdering hvor alt fra økonomiske, tekniske, markedsmessige og produksjonsmessige forhold spiller inn, men det legges særlig vekt på forventet publikumstall. For å kunne motta tilskudd til produksjon etter markedsvurdering må både den ansvarlige produsenten og nøkkelmedarbeidere i produksjonen ha “betydelig profesjonell erfaring med filmproduksjon” (Lovdata, 2009).

Prosjektene vurderes og prioriteres hovedsakelig ut fra produsentenes og distributørens begrunnet anslag for publikumspotensial. Ved ellers like vilkår er det enkelte faktorer som skal vektlegges. Blant annet vil mål “om at norske audiovisuelle produksjoner skal ha en sterk posisjon blant barn og unge” (Lovdata, 2009) veie tungt, barnefilmer blir derfor prioritert. Videre vil prosjekter med kvinnelige regissører prioriteres for å bidra til målet om likestilling i filmbransjen.

Inntil 50 % av produksjonskostnadene kan gis som forhåndstilskudd til markedsvurderte filmer, og produsent skal kunne bekrefte øvrig finansiering av filmen ved søknadsinnlevering.

	Kunstnerisk vurdering	Markedsvurdering
Maksimalt produksjonstilskudd som andel av produksjonsbudsjett (inkludert all offentlig støtte)	75 %	50 %
Maksimalt tilskudd som andel av totale kostnader (inkludert all offentlig støtte)	75 % (hvis budsjett er under 17,2 millioner eller har begrenset markeds potensial)	50 %
Maksimal støtte fra NFI	35 millioner	35 millioner

I tabell 4.2 har vi oppsummert de ulike grensene for henholdsvis kunstnerisk vurdert og markedsvurdert film.

Tabell 4.2 – Oppsummering av grensene for forhåndstøtte og total støtte

Kilde: Lovdata, 2009

4.1.1.3 Etterhåndstilskudd

Etterhåndstilskudd gis til ferdigproduserte filmprosjekter, etter lansering.

Formålet med etterhåndstilskuddsordningen er å “stimulere til utnyttelse av markeds-
potensialet til kinofilmer, økt produksjon av barnefilm og å stimulere til høyest mulig andel av
privat kapital i norsk filmproduksjon” (Lovdata, 2009).

Etterhåndstilskudd kan gis både til prosjekter som har mottatt, eller ikke mottatt, støtte fra
NFI tidligere. Kravet for å motta tilskuddet er at filmprosjektet må ha solgt minimum 10 000
billetter ved ordinær kinogang i Norge. I perioden 2010-2013 var det 11 norske spillefilmer på
kino som ikke solgte over 10 000 billetter. Se vedlegg 2 for en fullstendig oversikt over
billettsalg for alle norske spillefilmer på kino i perioden.

Etterhåndstilskuddet tilsvarer 100 % av produksjonsselskapets “dokumenterte inntekter
eksklusiv merverdiavgift fra salg av rettighetene til filmen de tre første år etter filmens første
offentlige kinopremiere i Norge” (Lovdata, 2009). Dokumenterte inntekter regnes som den
andel av totale inntekter fra distribusjon og salg av visningsrett i Norge og utlandet som
tilfaller produksjonsselskapet, altså “før fordeling til investorer, kredittgivere, samprodusenter
og royaltyinnehavere” (Lovdata, 2009). Eventuelle inntekter fra forhåndssalg inngår også i
grunnlaget for etterhåndstilskudd. Når det gjelder barnefilm skal etterhåndstilskuddet tilsvare
200 % av dokumenterte inntekter.

Det totale etterhåndstilskuddet til en kinofilm skal ikke overstige syv millioner kroner, men
barnefilmer kan motta opp til ni millioner kroner. I spesielle tilfeller hvor godkjent
totalbudsjett er over 29 millioner kroner kan imidlertid NFI innvilge et tak på 15 millioner.
Dette er oppsummert i tabell 4.3.

	Barnefilm	Andre
Andel av inntekter	200 %	100 %
Maksimal støtte (totalbudsjett ≤ 29 millioner)	9 millioner	7 millioner
Maksimal støtte (totalbudsjett > 29 millioner)	15 millioner	15 millioner

Tabell 4.3 – Oppsummering av grensene for etterhåndsstøtte

Kilde: Lovdata, 2009

Dersom en film har mottatt forhåndsstøtte kan etterhåndstilskuddet være lavere enn grensene i
tabell 4.3, dersom grensene for totalt tilskudd i tabell 4.2 er nådd.

4.1.1.4 Andre tilskuddsordninger

I tillegg til støtteordningene presentert ovenfor tilbyr NFI ytterligere tilskuddsordninger til norsk kinofilm. Profesjonelle filmforfattere kan søke om *tilskudd til manusutvikling*, som skal bidra til høy kunstnerisk og profesjonell kvalitet av manuskripter. Foruten tilskudd til produksjon etter kunstnerisk vurdering, som presentert ovenfor, kan det også søkes om *tilskudd til utvikling etter kunstnerisk vurdering*. Produksjonsselskap kan søke om støtte til å utvikle tre til seks kinofilmer, dette faller under *tilskudd til pakkefinansiert utvikling av kinofilm*. Det kan også søkes om tilskudd til å produsere inntil tre kinofilmer, *tilskudd til pakkefinansiert produksjon av kinofilm*, hvor faktorer som soliditet, kompetanse, erfaring og tidligere resultater vektlegges. *Tilskudd til samproduksjon* er et forhåndstilskudd som kan søkes om ved samproduksjon av kinofilm med utenlandsk hovedprodusent. NFI har et talentutviklingsprogram, hvor formålet er å stimulere talentfulle regissører til kunstnerisk fordyping, tilskuddsordningen *nye veier til lange filmer* er en del av dette talentprogrammet. Avslutningsvis kan produksjonsforetak søke om ulike *tilskudd til lansering*, blant annet for lansering i Norge, lansering i utlandet og lansering til festivaler.

4.1.2 Egenfinansiering

Filmene som ble sluppet på norsk kino i 2012 hadde et samlet produksjonsbudsjett på omtrent 388 millioner kroner. Totalt dekket forhåndstilskudd fra NFI 22 % av det samlede produksjonsbudsjettet (Marøy, 2013). Dette innebærer at andre kapitalkilder bidrar til en vesentlig del av filmens finansiering. Egenfinansieringsdelen består gjerne av mange ulike kapitalkilder hvor et stort antall aktører bidrar på hver sin måte til å gjennomføre filmproduksjonen. Vi vil i dette delkapittelet presentere de viktigste kildene til egenfinansiering i norsk film.

4.1.2.1 Private investeringer

Private investorer går inn med en andel av filmens egenkapital, men selve beløpet kan variere mellom ulike filmprosjekter. Investorene kan være selskap eller enkeltpersoner som investerer på egenhånd eller gjennom fond. Vi definerer en investor som en kommersiell aktør som investerer med en forventning om avkastning.

4.1.2.2 Distributørens minimumsgaranti og annet forhåndssalg

Distributørens minimumsgarantier er et forhåndssalg av filmen, hvor distributøren betaler et avtalt beløp til produksjonsselskapet. Størrelsen på minimumsgarantien kan være en god indikator på om distributørene vurderer filmen som god eller ikke, ettersom den er basert på

hvor store distribusjonsinntekter distributøren har estimert at filmprosjektet vil generere. En minimumsgaranti kan variere fra 200 000 til 13 millioner kroner (Marøy, 2013).

Foruten forhåndssalg til norske distributører, kan en film få forhåndssalg både til TV-kanaler og utenlandsdistribusjon. Fra TV-kanaler utgjør typisk forhåndssalget 500 000 kroner. Når det gjelder forhåndssalget fra utenlandsdistribusjonen ligger det i snitt på 500 000 kroner, men her er det større variasjoner (Marøy, 2013). Dersom forhåndssalget foregår gjennom en enkeltstående salgsagent, tar agenten ofte 30 % av forhåndssalget (ibid).

4.1.2.3 Kreditter

Kreditter representerer en særegen side av filmbransjen, og går ut på at involverte aktører som leverandører, regissører, produsenter, skuespillere eller andre filmarbeidere, avventer med å ta ut egen lønn eller honorar frem til inntektene fra filmen har kommet inn. Deres lønn eller honorar får dermed en rolle som en kreditt, og blir en del av filmens egenfinansiering.

Kreditter kan utgjøre opptil 30 % av en films budsjett, men er typisk på mellom 5 og 10 % (Marøy, 2013).

Ved å stille kreditter til filmen, er de dermed villige til å risikere egen inntekt for å gjennomføre prosjektet. Dette kan eksempelvis skyldes at en aktør er overbevist om at filmen vil ha høy nok salgsinntekt til å dekke kreditter senere, eller at ønsket om å være med på prosjektet er viktigere enn lønnen. Som en kompensasjon for å stille med kreditter kreves det ofte et risikopåslag på minimum 20 % (Marøy, 2013).

4.1.2.4 Banklån

Hovedutfordringen til mange produksjoner er at utbetalingen av tilskudd eller investering ikke nødvendigvis kommer når behovet for kapital er størst. Mange opplever behov for mellomfinansiering, og banklån kan være en mulighet for nettopp dette. Det er imidlertid utfordrende for produsenter å få innvilget lån til filmproduksjon, på grunn av høy risiko og lav sikkerhet for bankene, ettersom filmproduksjonen hovedsakelig består av immaterielle eiendeler. I tillegg har bankene ofte lav kunnskap om bransjen og tilskuddsordningene. Flere europeiske banker tilbyr en såkalt "gap finansiering", altså en mellomfinansiering, mot pant i filmens rettigheter, men i Norge er dette imidlertid foreløpig lovstridig (Arena Magica, 2012).

4.1.2.5 Produktplassering

Produktplassering i norske filmer kan deles inn i ulike kategorier, men beskrives generelt som betalt inkludering av en merkevare (Produktavdelingen, 2014). Merkevareannonsører betaler for at deres produkter skal synes og brukes i norske filmer. Blant annet kan produktplassering

omhandle logoplassering, visning eller bruk av det fysiske produktet i filmen, eller plassering av en location. Bruken av produktplassering i norske filmer er varierende, men det er for mange en viktig del av filmens egenfinansiering. Produktplassering anses å være en voksende bransje (Marøy, 2013).

4.1.2.6 Andre ordninger

Det finnes flere ulike tilskudd fra internasjonale organisasjoner og kulturfond som faller innenfor egenfinansiering. Tilskudd fra Eurimages, Nordisk Film og TV Fond og EUs Media-program er eksempler på midler som i denne sammenheng ikke regnes som offentlige. I tillegg vil toppfinansiering fra regionale filmfond som plasseres som harde penger bli en del av filmens egenfinansiering.

4.1.3 Vurdering av finansieringskilder

Det er fordeler og ulemper knyttet til å benytte seg av de ulike finansieringsmulighetene. Offentlige tilskudd er rimeligere kapital, ettersom de ikke skal tilbakebetales, eller stiller seg bakerst i køen for tilbakebetaling. Allikevel er prosessen med å søke om og få tildelt offentlige tilskudd ofte preget av byråkrati, kompliserte kriterier, og lang ventetid. Kommersielle investorer kan ofte tilby kapital hurtigere, men er til gjengjeld dyrere, og de setter ofte strengere krav til produksjonen og krever ofte en andel av rettighetene til filmen. Dette reflekteres ved at de ønsker en høy prioritet når inntektsstrømmen skal fordeles, og denne prioriteringen er beskrevet kort i et utdrag fra hjemmesiden til Fuzz, som er forvalter av et fond som investerer i blant annet film:

"Når et prosjekt lanseres og genererer inntekter tilfaller inntektsstrømmen normalt innskytere av privatkapital først. Disse innskyterne står i 1. prioritet i tilbakebetalingen av penger, og denne risikokapitalen skal normalt tilbakebetales med en risikopremie på minimum 20 % før inntektene tilfaller innskytere som står i 2. prioritet. Innskyterne i 2. prioritet er typisk myke fond som Eurimages og andre kilder til offentlig kapital som har andre prioriteringer enn finansiell avkastning (for eksempel kulturelle eller næringspolitiske formål). De offentlige midlene i 2. prioritet tilbakebetales ikke med avkastning, og gir heller ikke eierandeler i prosjektet. Når disse er tilbakebetalt tilfaller øvrige inntekter en siste prioritet, 3. prioriteten, hvor inntektene normalt fordeles proratisk mellom innskytere av privatkapital." (Fuzz, 2013)

Produsenter må derfor gjøre en avveining når de vurderer hvordan de skal finansiere en film. Ofte handler det imidlertid om at de må "ta det de kan få", og at de sjeldent kan være kresne på pengene.

I tabell 4.4 har vi vist hvilke overordnede formål de ulike finansieringskildene legger til grunn når de bidrar til filmfinansiering. Bidragsytere som har et kulturelt formål er mest opptatt av

Aktør	Kultur	Næring	Kommersiell
NFI	✓		
Regionale og kommunale filmfond	✓	✓	
Internasjonale filmfond	✓	✓	
Kulturfond	✓		
Kreditter	✓		
Private investorer	✓	✓	✓
Distributørens minimumsgaranti			✓
Banklån			✓
Produktplassering		✓	✓

at filmen er et kulturprodukt, og ønsker å bidra til fremme norsk film som kulturuttrykk. En som er opptatt av at filmproduksjonen skal bidra til det lokale eller nasjonale næringsmiljøet, har næring som formål, mens en aktør som har et kommersielt formål ønsker å få en avkastning på sin investerte kapital.

Tabell 4.4 – Formål til de ulike finansieringskildene

4.2 Produksjonsselskap

Ideas2evidence, ved Jostein Ryssevik, (2014b) har nylig gitt ut en rapport for Produsentforeningen som tar for seg strukturen og økonomien i filmproduksjonsselskapene, og vi vil ta utgangspunkt i denne når vi presenterer dette leddet av bransjen. Rapporten er basert på regnskap- og selskapsinformasjon fra Brønnøysundregisteret samt resultater fra en spørreundersøkelse som ble besvart av produksjonsselskapene, og baserer seg kun på aktørene som er organisert som et aksjeselskap eller lignende.

Norsk film er en relativt liten bransje, men består likevel av mange aktører. I perioden 2010-2013 hadde 38 produksjonsselskap minst én spillefilm på kino (NFI, 2014d). Kun 14 av selskapene har hatt mer enn én spillefilm på kino, og disse står for 72,4 % av filmene. Disse 14 selskapene er presentert i tabell 4.5, og som vi ser er de største produksjonsselskapene geografisk konsentrert i Oslo og Akershus. Vi har vist eksempler på hva slags filmer de ulike produksjonsselskapene har produsert slik at man kan få et forhold til hva slags film de ulike produksjonsselskapene har produsert.

Produksjonsselskap	Antall filmer	Lokasjon	Eksempler på filmer
4 1/2	8	Oslo	Kong Curling Kongen av Bastøy
Cinenord - Cinemiso	8	Oslo	Varg Veum Karsten og Petra
Motlys	7	Oslo	Få meg på, for faen Oslo 31. august
Paradox AS	7	Oslo	Knerten gifter seg Pax
Tappeluft Pictures	7	Alta/Oslo	Tina & Bettina Kill Buljo
Maipo AS	6	Oslo	Solan og Ludvig – jul i Flåkløya Asfaltenglene
Fantefilm AS	4	Oslo	Fritt vilt Gåten Ragnarok
Filmkameratene	3	Oslo	Trolljegeren Victoria
Friland	3	Oslo	Hodejegerne Pionér
Feil Film	2	Oslo	Pornopung
Filimo Film	2	Brønnøysund	Til siste hinder
Neofilm	2	Jar	Pelle Politibil på sporet
Nordisk Film	2	Oslo	Kon-Tiki
SF Norge	2	Oslo	Amors baller

Tabell 4.5 – Norske produksjonsselskap med mer enn én spillefilm på kino, 2010-2013

Kilde: NFI, 2014d

Det typiske produksjonsselskapet har få faste ansatte og leier inn uavhengige filmarbeidere i forbindelse med hvert filmprosjekt. Antall ansatte i produksjonsselskapene har sunket de siste årene og ligger nå på gjennomsnittlig 2 ansatte per selskap. I tillegg leies det i snitt inn 2,3 ekstra årsverk per ansatt, som vil si at hvert produksjonsselskap i snitt har totalt 6,6 ansatte (Ryssevik, 2014b).

Antall selskaper med spillefilm på kino holder seg ganske stabil, og det er ingen tendens til økt konsentrasjon i dette leddet (Ryssevik, 2014b). I figur 4.3 ser vi utviklingen i antall



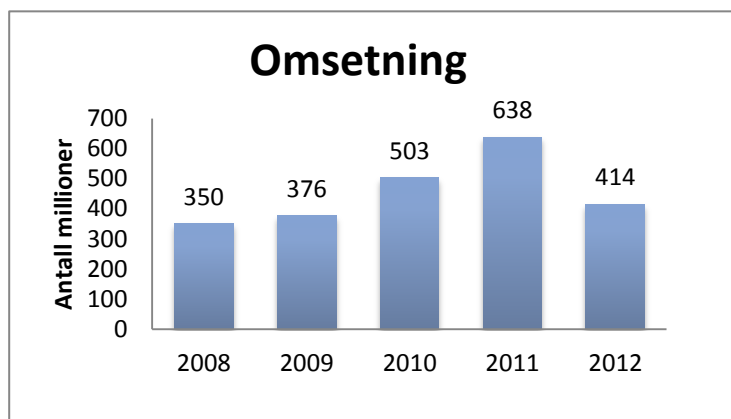
registrerte produksjonsselskap innenfor spillefilm fra 2008-2012, og antall selskap som har hatt én eller flere spillefilmer på kino de respektive årene.

Figur 4.3 – Utvikling av antall produksjonsselskap

Kilde: Ryssevik, 2014b

Noe forenklet kan vi si at produksjonsselskapets inntektskilder er delt i to; inntekter fra *salg av tjenester* ved selve produksjonen, samt *eierrettigheter på salgsinntektene*. I spørreundersøkelsen til Ideas 2 Evidence (2014b) svarte produksjonsselskapene på hvilken inntektskilde de har mest fokus på i deres daglige virke. De største selskapene svarte at begge får like mye fokus, eller at eierrettigheter er viktigst. Blant de minste selskapene mener over halvparten at inntektsstrømmen fra produksjonsaktiviteten har høyest fokus.

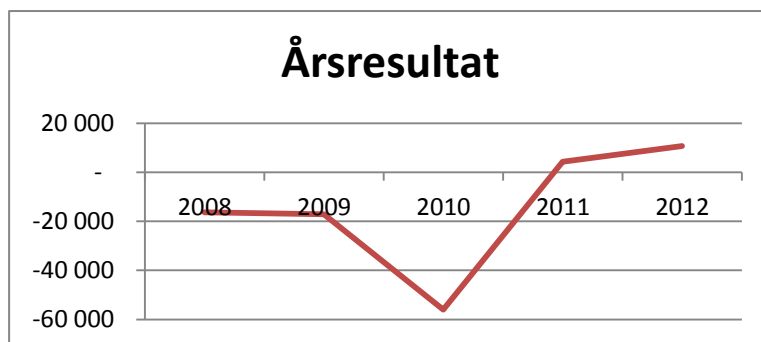
Videre kommer det frem av rapporten at spillefilmprodusentene er relativt spesialiserte ved at de henter opp imot 80 prosent av sine inntekter fra filmproduksjon. For de minste og mellomstore produksjonsselskapene er det ofte lange perioder mellom hvert filmprosjekt, og dette fører til at de har problemer med å sikre nok produksjonsaktivitet til å holde selskapet i kontinuerlig drift. Men vi ser allikevel at fra 2008 og frem til og med 2011 hadde spillefilmselskapene totalt en omsetningsvekst på over 80 prosent. I 2012 faller imidlertid omsetningen som skyldes blant annet en sterk reduksjon i inntektene i ett av de største selskapene, Paradox (Ryssevik, 2014b). Tallene er presentert i figur 4.4. Til tross for den store omsetningsveksten, er det imidlertid stor variasjon i omsetningen mellom produksjonsselskapene.



Figur 4.4 – Omsetning i produksjonsselskapene

Kilde: Ryssevik, 2014b

Produksjonsselskapene har vært gjennom en vanskelig økonomisk periode hvor lønnsomheten i bransjen totalt sett har vært dårlig, men i 2011 og 2012 var det derimot en svak positiv lønnsomhet. Dette er vist i figur 4.5. Det er allikevel stor variasjon i lønnsomheten og med unntak av 2011 har over halvparten av spillefilm-selskapene negativt resultat. Det viser seg videre at det er de minste selskapene som har svakest økonomi (Ryssevik, 2014b).



Figur 4.5 – Samlet årsresultat i produksjonsselskapene

Kilde: Ryssevik, 2014b

4.3 Distribusjonsselskap

I Norge finnes det flere distributører av film, og dersom man ser på det totale filmmarkedet er det to aktører som dominerer; SF Norge og Nordisk Filmdistribusjon. Dersom vi derimot kun ser på distribusjon av norske filmer ser vi at disse to møter konkurranse fra to andre aktører, Euforia Film og Norsk Filmdistribusjon.

Distributørens hovedoppgave er å distribuere filmene til kino og video (DVD, Blu-ray og Video on Demand). Samtidig står de som oftest for lansering, altså markedsføring, av filmen.

I tabell 4.6 presenteres en oversikt over distribusjonsselskapene som har distribuert mer enn én norsk spillefilm på kino i perioden 2010-2013. Disse syv selskapene distribuerte til sammen 83 av 87 spillefilmer, hvor de to største står for over halvparten av filmene. Av de fire filmene som ikke er inkludert i tabell 4.6 er to distribuert av to store utenlandske distribusjonsselskap, mens de siste to er uavhengig distribuert.

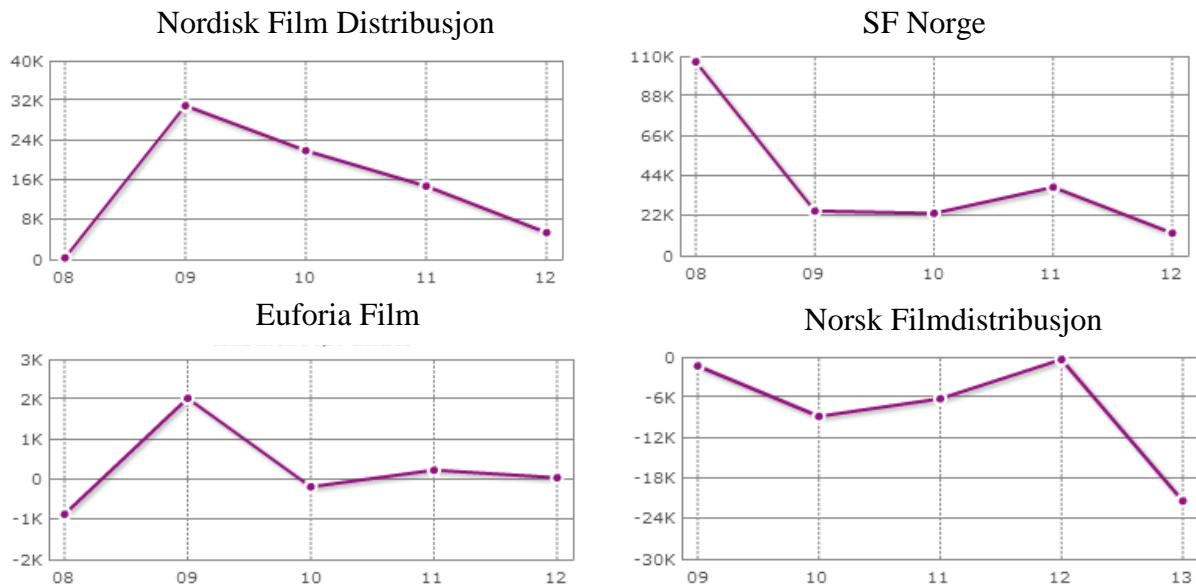
Distribusjonsselskap	Antall filmer	Lokasjon
Nordisk Film Distribusjon	24	Oslo
SF Norge	20	Oslo
Norsk Filmdistribusjon	15	Oslo
Euforia	14	Oslo
Scanbox	5	Oslo
Europafilm	3	Oslo
ActionFilm	2	Oslo

Tabell 4.6 – Distribusjonsselskap med mer enn én norsk spillefilm distribuert, 2010-2013

Kilde: NFI, 2014d

Lønnsomheten til distributørene har historisk sett vært god, men har avtatt med årene. I Figur 4.6 har vi vist resultat før skatt for de fire største distributørene av norsk film. Disse tallene omfatter deres totale drift, og vi har ikke hatt mulighet til å skille ut driftsresultatet som kun

omhandler norsk film. Beløpene er i hele 1000, og vi ønsker å bemerke at skalaen ikke er lik for de ulike distribusjonsselskapene.



Figur 4.6 – Resultat før skatt for de fire største distributørene av norsk film

Kilde: Proff, 2013a, 2013b, 2013c, 2014

Som en effekt av den negative utviklingen har SF Norge nylig valgt å stramme inn organisasjonen med en omorganisering som de mener er nødvendig i et marked som har endret seg kraftig, spesielt innenfor hjemmeunderholdning (Kinomagaset, 2014).

Distribusjonsselskapene er mindre spesialiserte enn produksjonsselskapene. For eksempel kommer omtrent 50 % av inntektene til Nordisk Film Distribusjon fra filmdistribusjon.

Distribusjonsselskapene har de senere årene integrert vertikalt ved at de kjøper seg inn i kinoledet som tidligere har vært kommunalt. SF Kino har lenge vært den eneste private kinokjeden i Norge, men i 2013 kjøpte Nordisk Film Distribusjon opp Oslo Kino (Film og Kino, 2014). Dermed ble kinoer med tilsammen 25 % markedsandel flyttet fra kommunalt til privat eierskap. Tilsammen sto Nordisk Film og SF Kino for 1/3 av alle salene og 51,6 % av kinobesøket i 2013 (ibid).

4.4 Uavhengig innkrevingsaktører

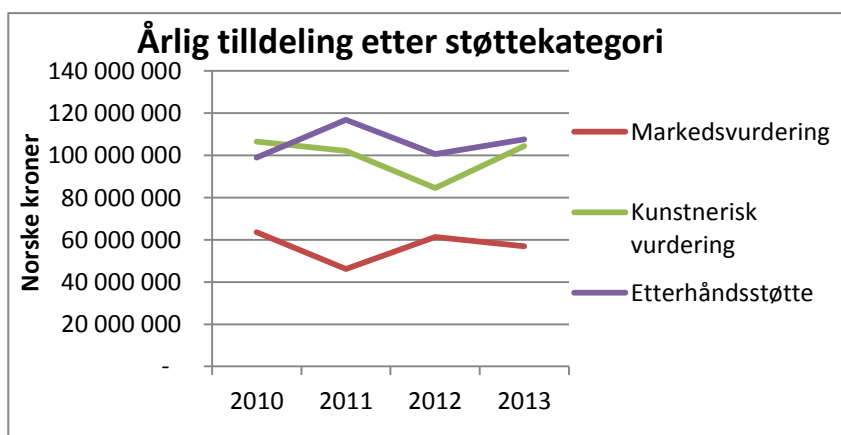
Mange av selskapene bruker uavhengige innkrevingsaktører til å samle og distribuere filminntektene, mens andre utfører denne tjenesten selv. Det finnes få uavhengige innkrevingsaktører for det norske markedet, og per i dag er det hovedsakelig én aktør som distribuerer norske filminntekter.

European Collection Agency (ECA) er et dansk selskap som ble etablert i 2000 og er i dag den ledende uavhengige innkrevingsaktøren i Skandinavia (European Collection Agency, 2013a). Deres hovedoppgave er å bistå rettighetshavere i å skape et entydig grunnlag for avtaler av inntektsfordelingen i filmindustrien (European Collection Agency, 2013b). Tjenestene til ECA består i hovedsak av å utarbeide en innsamlingsavtale basert på de underliggende avtalene, og deretter en kontinuerlig innsamlingstjeneste som omfatter innsamling, rapportering og distribuering av filminntektene (European Collection Agency, 2013a).

4.5 Utvikling i bransjen

Da det nye støttesystemet kom i 2010 måtte bransjen tilpasse seg nye rammebetingelser. Dette har ført til at risikoen knyttet til usikkerhet om salgsvolum i stor grad er overført til distributørene ved at de gir høye minimumsgarantier til produsentene. Årsaken til dette er at mye av statsstøtten kommer etter at filmproduksjonen er ferdigstilt, i form av etterhåndsstøtte, og produsentene er derfor avhengig av andre finansieringskilder før og under produksjonen.

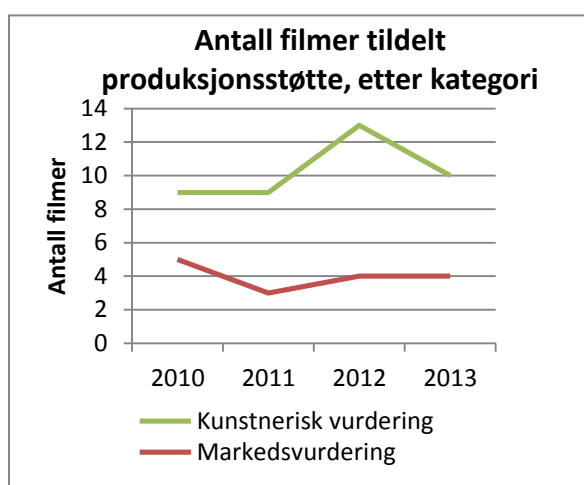
I figur 4.7, 4.8 og 4.9 ser man hvordan støtteordningene er fordelt på kategori og antall spillefilmproduksjoner som har fått støtte i perioden 2010-2013. Tallene er hentet fra Norsk Filminstitutt sine årsrapporter (NFI, 2014d), som vi har strukturert og fremstilt grafisk.



Figur 4.7 – Årlig tildeling av støtte til spillefilm, etter kategori

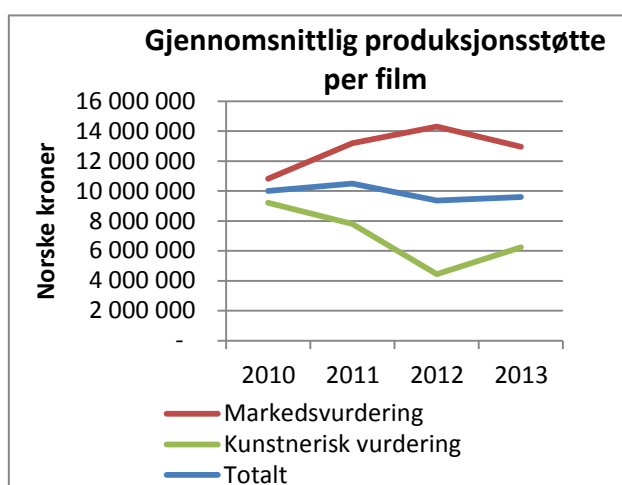
Kilde: NFI, 2014d

I figur 4.7 ser vi at støtte etter markedsvurdering har i hele perioden vært vesentlig lavere enn både etterhåndsstøtte og støtte etter kunstnerisk vurdering. Videre viser figur 4.8 at det er mellom 3-5 spillefilmer som har fått markedsstøtte i perioden, mens det er mellom 9-13 spillefilmer som har fått støtte etter kunstnerisk vurdering. For å justere for skjevheten i antall spillefilmer innenfor de ulike støttekategoriene, har vi i figur 4.9 beregnet hvor mye en film i gjennomsnitt har fått i støtte, per kategori og samlet. Denne viser at spillefilmer som mottar støtte etter markedsvurdering i snitt får høyere støtte enn de som mottar støtte etter kunstnerisk vurdering.



Figur 4.8 – Antall spillefilmer tildelt produksjonsstøtte, etter kategori

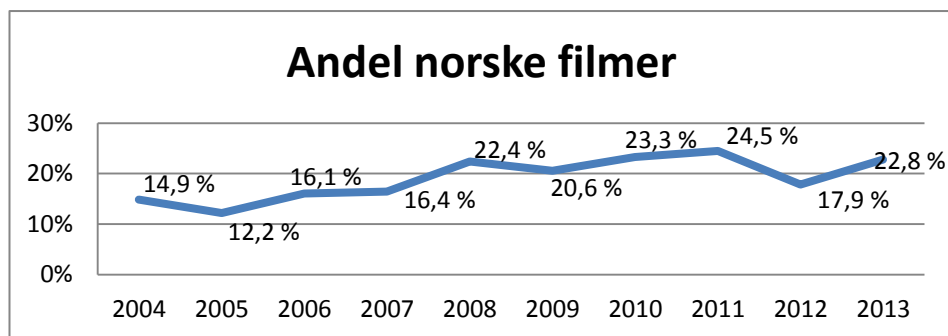
Kilde: NFI, 2014d



Figur 4.9 – Gjennomsnittlig produksjonsstøtte per film, etter kategori og totalt

Kilde: NFI, 2014d

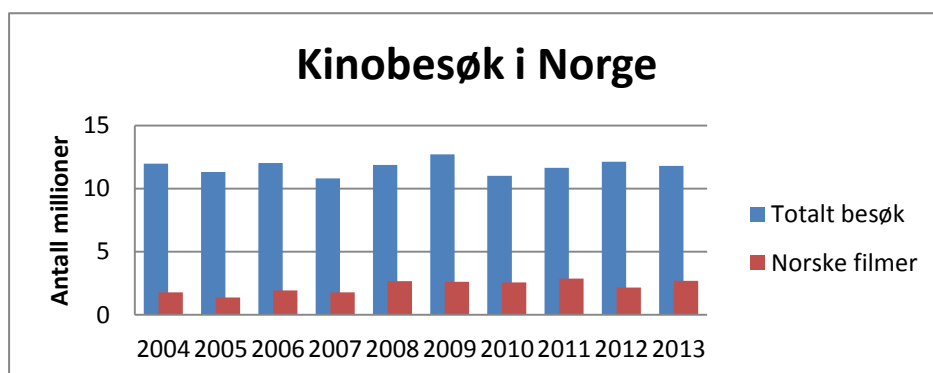
Etter at filmmeldingen *Veiviseren* kom, var målet å produsere 25 filmer i året, som inkluderer både spillefilmer og dokumentarer (Kulturdepartementet, 2007b). Produksjonen har vært omtrent på dette nivået hvert år, med unntak av 2011 hvor det ble produsert 33 norske filmer (NFI, 2014d). Dette målet har videre bidratt til at andelen norske filmer på kino, målt i antall solgte billetter, har ligget på et høyere nivå etter 2007. Tallene er hentet fra *Film og Kinos Årbok 2013 (2014)* og utviklingen er fremstilt grafisk i figur 4.10.



Figur 4.10 – Andel norske filmer på kino (antall solgte billetter)

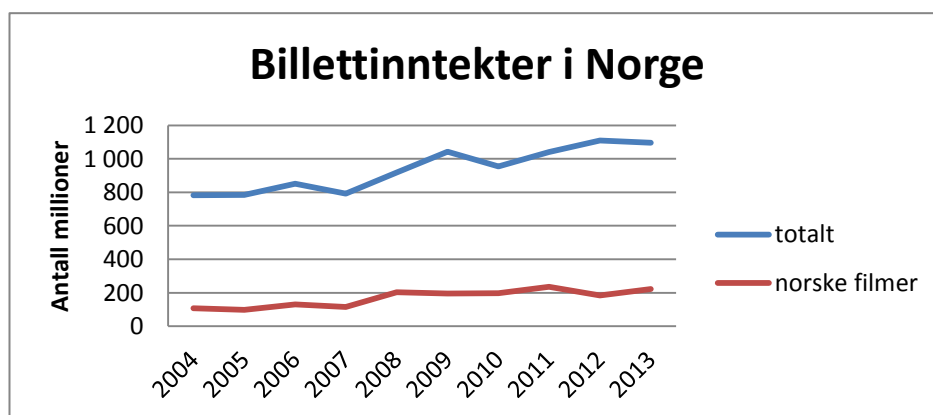
Kilde: Film og Kino, 2014

Spillefilmselskapene har salgsinntekter fra kino, DVD, Blu-ray og Video on Demand (VoD), men viktigst er det norske kinomarkedet som utgjør 50 prosent (Ryssevik, 2014b). Videre kan vi se ut ifra figur 4.11 og 4.12 at besøk på kinomarkedet har holdt seg nokså stabilt, samt at inntektene holder seg stabile (Film og Kino, 2014). Disse tallene er for både spillefilmer og dokumentarer på kino, men illustrerer fortsatt at dette er en viktig inntektskilde for norsk film.



Figur 4.11 – Antall solgte kinobilletter i Norge

Kilde: Film og Kino, 2014



Figur 4.12 – Inntekter fra kinobilletter i Norge

Kilde: Film og Kino, 2014

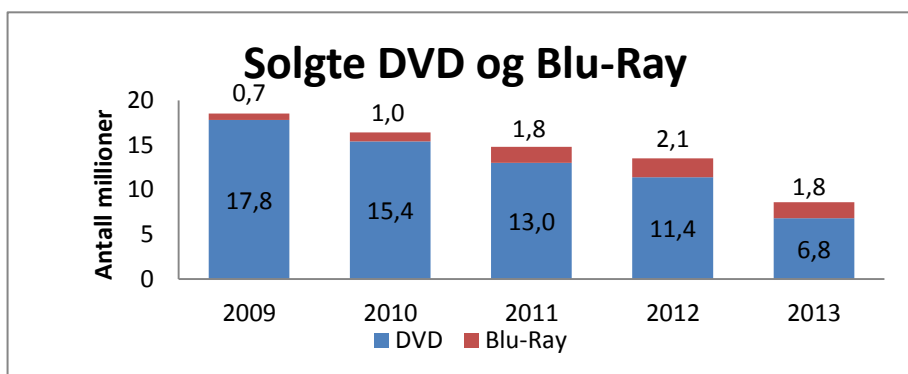
Ideas 2 Evidence (2014) fant i spørreundersøkelsen at ytterligere 15 % av inntektene kommer fra salg til det internasjonale kinomarkedet, og at salg av visningsretter til TV står for 17 % av inntektene. Når det gjelder salg av fysiske videoformater som DVD og Blu-ray, utgjør dette bare 8 % i 2013, faktisk bare et par prosent over VoD, som er på 6 %. Videre opplyste produksjonsselskapene at de hadde ikke-spesifiserte inntekter på 4 %. En samlet fremstilling av fordelingen er vist i figur 4.13.



Figur 4.13 – Andel inntekter fra ulike visningsvinduer

Kilde: Ryssevik, 2014b

Salg og utleie av DVD og Blu-ray gikk kraftig tilbake i 2013. Figur 4.14 illustrerer utviklingen i salg av film på DVD og Blu-ray i Norge. Tallene omfatter både norske og utenlandske produksjoner, men gir et godt bilde av den negative utviklingen i dette visningsformatet.



Figur 4.14 – Antall solgte DVD og Blu-Ray

Kilde: Film og Kino, 2014

Alt tyder på at denne utviklingen skyldes et skifte i teknologi fra fysisk film til bruk av nettbaserte filmtjenester (Film og Kino, 2014). Dette bekreftes av at VoD er den inntektskategorien hvor flest produksjonsselskaper har opplevd vekst (Ryssevik, 2014b). Film & Kino's (2014) beregninger viser at bruken av disse tjenestene vokser raskt, og at de i 2013 hadde et betydelig omfang. De beregnet at vel 25 millioner filmer ble sett via nettbaserte tjenester.

5 Prosjektøkonomi for fire norske filmer

I dette kapittelet vil vi presentere fire konkrete eksempler for hvordan prosjektøkonomien for en norsk spillefilm kan se ut, og vi skal ta for oss henholdsvis én *kunstnerisk film*, én *markedsvurdert film*, én *etterhåndsstøttet film* og én *barnefilm*. Vi vil presentere data som omhandler hvordan finansieringen er satt sammen, hvilke visningsvinduer inntektene kommer fra og hvordan disse inntektene blir fordelt mellom aktørene. Videre vil vi vise hvilken avkastning de ulike bidragsyterne av egenfinansieringen oppnådde. Elementer fra presentasjonen vil videre benyttes til å illustrere forhold i vår analyse.

En utfordring med tallmaterialet er at vi ikke vet *når* bidragsyterne av egenfinansieringen får tilbakebetalt det innskutte beløpet og avkastningen. Dette medfører at det er vanskelig å vurdere tidsperspektivet på avkastningen, og avgjøre om det er en god avkastning. Videre vil informasjonen som er presentert for de ulike filmene variere fordi det ikke er standardisert rapportering i film, og det er derfor ulikt hvilken informasjon man kan hente ut fra rapportene. Svakheter ved datamaterialet vil imidlertid påpekes underveis i presentasjonen.

Vi vil først presentere finansieringen og fordeling av totale kinoinntekter samlet for alle filmene slik at det er enklere å sammenlikne de ulike filmene.

I tabell 5.1 er en overordnet oversikt over hvordan finansieringen er satt sammen i de fire ulike filmene. Finansieringen er basert på budsjett, og den faktiske fordelingen mellom bidragsyterne kan derfor være noe annerledes dersom filmen går under eller over budsjett.

Aktører	Kunstnerisk film	Markedsvurdert film	Etterhåndsstøttet film	Barnefilm (markedsstøttet)
Offentlig støtte	44%	46%		47%
Distributør	24%	20%	52%	18%
Produsent	3%		22%	12%
Private Investor	17%	27%	18%	6%
Kreditter		4%	8%	11%
Annet forhåndssalg	4%	2%		6%
Produktplassering		1%		
Lån	9%			
Totalt	100%	100%	100%	100%

Tabell 5.1 – Finansiering av de ulike filmene

Vi ser enkelte likhetstrekk i finansiering av de forhåndsstøtte filmene. Den *offentlige andelen* består av omtrent 45 % av filmens finansiering, samt at *distributørens andel* ligger rundt 20 %. Videre ser vi at *annet forhåndssalg* er relativt likt for alle de forhåndsstøttede filmene. Til slutt ser vi at *distributørens andel* utgjør en stor del av finansieringen til den etterhåndsstøttede filmen.

Videre har vi i tabell 5.2 regnet ut hvor stor andel av kinoinntektene som fordeles mellom kinoen, distributør og produsent. Inntektene til produksjonsselskapet blir videre distribuert til rettighetshaverne av inntektene og er ikke forbeholdt produsenten alene.

	Kunstnerisk film	Markedsvurdert film	Etterhåndsstøttet film	Barnefilm (markedsstøttet)
Totale kinoinntekter	100 %	100 %	100 %	100 %
Kinoens andel	61 %	53 %	17 %	63 %
Distributørens andel	23 %	17 %	55 %	19 %
Produsentens andel	16 %	30 %	29 %	18 %

Tabell 5.2 – Fordeling av totale kinoinntekter

Fordelingene av de totale kinoinntektene er nokså like, med unntak av den etterhåndsstøttede filmen. Mye av årsaken til at den etterhåndsstøttede filmen er annerledes er at distributøren har gått inn med en relativt stor minimumsgaranti. Ettersom denne filmen ikke gjorde det spesielt bra kan derfor fordelingen mellom de ulike aktørene være noe skjev.

Dersom vi ser bort ifra den etterhåndsstøttede filmen ser vi at omtrent 50-60 % av de totale inntektene går til kino, 15-25 % går til distributør og 15-30 % går til produsent.

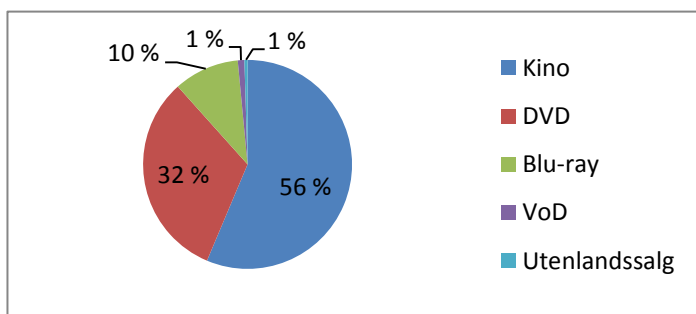
5.1 Kunstnerisk film

Finansiering

Som vi ser i tabell 5.1 stod offentlige aktører, distributør og private investorer for den største delen av finansieringen i denne filmen, nærmere bestemt 85 %. Det er interessant å bemerke seg at produsent står for kun 3 %.

Inntekter

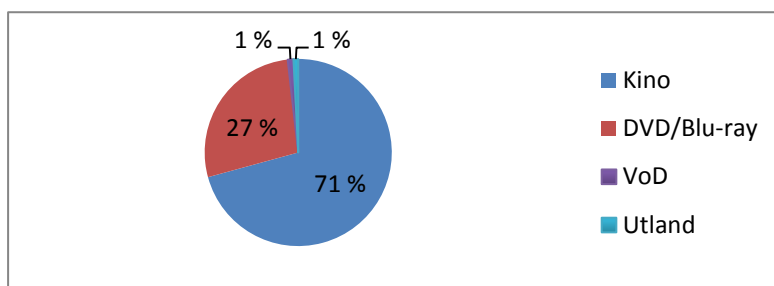
Her ønsker vi å vise hvordan inntektene fordeler seg mellom de ulike visningsvinduene. Fordelingen til venstre i figur 5.1 viser filmens totale inntektsfordeling.



Visningsvindu	Distribusjons-fee
Kino	25 %
DVD/Blu-ray	44 %
VoD	40 %

Figur 5.1 – Total inntektsfordeling, kunstnerisk film

Inntektsfordelingen til produksjonsselskapet, vist i figur 5.2, blir noe forskjøvet ettersom distributøren tar forskjellig distribusjons-fee for de ulike visningsformatene (se figur 5.1). Her er tallene for DVD og Blu-ray slått sammen, så det røde feltet i figur 5.2 må sammenlignes med det røde og det grønne feltet i figur 5.1. Det vil si at 42 % av de totale inntektene fra DVD og Blu-ray reduseres til 27 %.



Figur 5.2 – Inntektsfordeling produsent, kunstnerisk film

Avkastning

Her ønsker vi å vise hvor høy avkastning de ulike aktørene som bidro med egenfinansiering oppnådde. Produksjonsselskapet fikk den høyeste avkastningen, på 86,3 %. Produsentens innskutte kapital består av en administrasjons-fee som skal dekke deres kostnader ved produksjon, samt eventuelle kreditter. Hvorvidt noe av denne er kreditter, og at den reelle avkastningen er lavere er dessverre ikke mulig å lese ut i fra rapporteringen. Investorene 2 til 5 fikk 68,4 % avkastning *hver* på sine investerte beløp. Denne filmen distribuerte også royalties til regissør og manusforfatter, men de er ikke inkludert i tabell 5.3 ettersom de ikke bidro i finansieringen.

Aktør	Avkastning
Distributør	20,0 %
Produsent	86,3 %
Investor 1	15,3 %
Investor 2-5	68,4 %

Tabell 5.3 – Avkastning på egenfinansieringen, kunstnerisk film

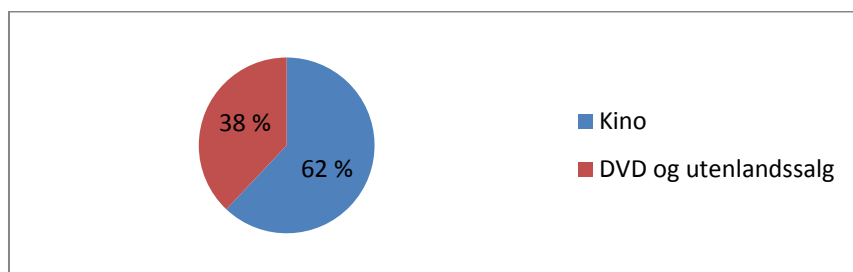
5.2 Markedsvurdert film

Finansiering

I denne filmen stod offentlige aktører, private investorer og distributør for 93 % av finansieringen. Her er det ikke ført opp at produsent har gått inn med kapital i egenfinansieringen. Selskapet har imidlertid fått en andel av tilbakebetalingen, og det er derfor mulig at produksjonsselskapets står for en liten andel av finansieringen til tross for at det ikke fremkommer av tabell 5.1.

Inntekter

Her ønsker vi å vise hvordan inntektene fordeler seg mellom de ulike visningsvinduene. Fordelingen i figur 5.3 viser filmens totale inntektsfordeling til produksjonsselskapet etter at distribusjons-fee fra distributør er trukket fra.



Figur 5.3 – Total inntektsfordeling, markedsvurdert film

Avkastning

Tabell 5.4 viser hvilken avkastning de respektive bidragsyterne av egenfinansiering fikk. Som nevnt tidligere fikk produsent også tilbakebetalt et beløp, men ettersom det ikke kommer frem om produsenten selv stilte med kapital, er det ikke mulig å beregne en avkastning på denne tilbakebetalingen.

Aktør	Avkastning
Kreditter	18,3 %
Distributør	18,3 %
Investorer	27,4 %

Tabell 5.4 – Avkastning på egenfinansieringen, markedsvurdert film

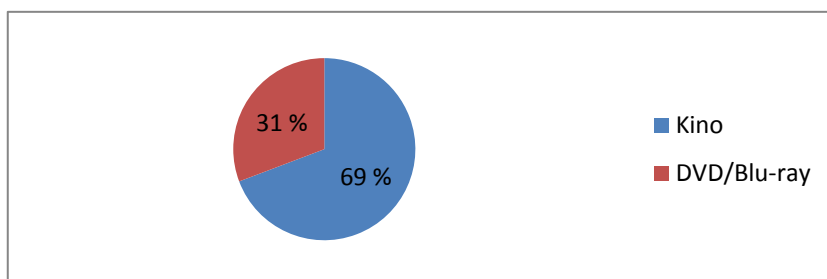
5.3 Etterhåndsstøttet film

Finansiering

Som vi ser i tabell 5.1 stod distributør og produsent for 74 % av finansieringen i denne filmen.

Inntekter

Fordelingen av inntektene i figur 5.4 viser inntektsfordelingen til produksjonsselskapet etter at distribusjons-fee fra distributør er trukket fra.



Figur 5.4 – Total inntektsfordeling, etterhåndsstøttet film

Avkastning

Tabell 5.5 viser at samtlige bidragsyttere av egenfinansieringen mistet en del av sin innskutte kapital, og fikk negativ avkastning. Det vil med andre ord si at denne filmen ikke genererte nok inntekter til å tilbakebetale de investerte beløpene. I henhold til beskrivelsen om at ulike aktører får tilbakebetalt etter prioritert rekkefølge, ser det ut til at denne fordelingen brister med denne forutsetningen, da alle aktørene har nokså lik avkastning. Datamaterialet har imidlertid ikke detaljert informasjon som kan gi oss en forklaring til hvorfor vi får denne fordelingen.

Aktør	Avkastning
Produsent	-56,2 %
Distributør	-55,9 %
Investorer	-55,6 %
Kreditter	-55,8 %

Tabell 5.5 – Avkastning på egenfinansieringen, etterhåndsstøttet film

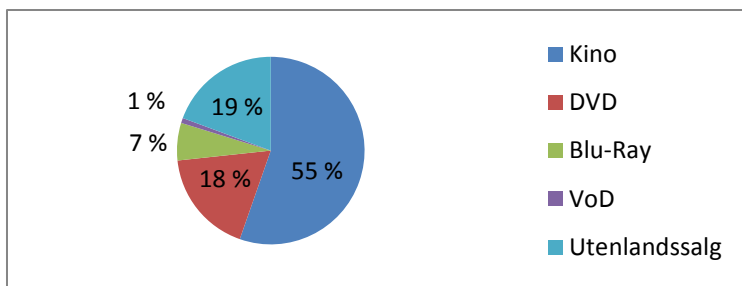
5.4 Barnefilm (markedsvurdert)

Finansiering

I denne filmen stod offentlige aktører, distributør og produsent for 77 % av egenfinansieringen, som vist i tabell 5.1.

Inntekter

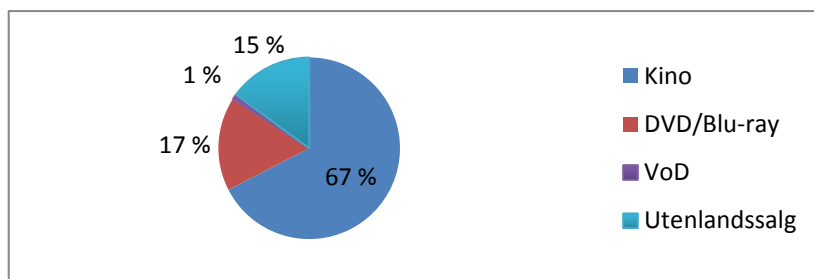
Her ser vi hvordan inntektene fordeler seg mellom de ulike visningsvinduene. Fordelingen til venstre i figur 5.5 viser filmens totale inntektsfordeling.



Visningsvindu	Distribusjons-fee
Kino	17 %
DVD/Blu-ray	30 %
VoD	30 %
Utenlandssalg	25 %

Figur 5.5 – Total inntektsfordeling, barnefilm

Inntektsfordelingen til produksjonsselskapet, vist i figur 5.6, blir noe forskjøvet ettersom distributøren tar forskjellig distribusjons-fee for de ulike visningsformatene. Her er tallene for DVD og Blu-ray slått sammen, så det røde feltet i figur 5.6 må sammenlignes med det røde og det grønne feltet i figur 5.5. Det vil si at 25 % av de totale inntektene fra DVD og Blu-ray reduseres til 17 %.



Figur 5.6 – Inntektsfordeling produsent, barnefilm

Avkastning

Tabell 5.6 viser hvilken avkastning de respektive bidragsyterne av egenfinansieringen fikk.

Avkastning for investor 2 og produsent er lavere enn det som fremkommer i tabellen.

Årsaken til dette er denne avkastningen inkluderer royalties og en eventuell tilbakebetaling av tilskudd fra offentlige aktører. Planen over inntektsfordelingen ga dessverre ingen informasjon om hvordan disse pengene ble distribuert.

Aktør	Avkastning
Kreditter	20,0 %
Investor 1	57,7 %
Investor 2	179,4 %
Produsent	179,4 %

Tabell 5.6 – Avkastning på egenfinansieringen, barnefilm

Det er en utfordring at det er så store forskjeller mellom filmene, og at informasjonen er ekstremt prosjektindividuell. Dette fører til at det er vanskelig å generalisere ut ifra datamaterialet og å forutsi noe om fremtidige prosjekter. Derfor kan det være nyttig med en fremstilling som kan illustrere likheter og ulikheter mellom filmprosjekter.

6 Analyse

I dette kapittelet vil vi utføre en analyse av bransjen. Gjennom en grundig dokumentanalyse har vi opparbeidet oss en helhetlig forståelse, og deretter søkt dybdeinformasjon i intervjuene vi har utført. Som tidligere nevnt intervjuet vi tilsammen fem produsenter og fem investorer, og intervjuguidene som la rammene for intervjuene finnes i vedlegg 1. Etersom de ønsket å være anonyme vil de ulike respondentene heretter presenteres med betegnelsen *Produsent* og *Investor*, samt et tilordnet nummer fra 1-5. Analysen som følger er dermed en kombinasjon av informasjon hentet fra ulike sekundærkilder og intervjuer vi selv har utført.

Som nevnt innledningsvis vil analysen være todelt hvor vi først utfører en konkurransearena-analyse hvor vi vil vurdere verdikapring og verdiskaping. Deretter vil vi analysere lønnsomhetsvariasjonen mellom filmproduksjonene og -selskapene og undersøke hvilke faktorer som har betydning for variasjonen.

6.1 Verdikapring

Verdikapring avhenger av tre forhold som blir presentert i denne delen av kapittelet, rivaliseringsegenskaper, forhandlingsmakt i produktmarkedet og forhandlingsmakt i faktormarkedet. Vi vil presisere at analysen omhandler norsk spillefilm som har blitt vist på kino, og det er dette vi refererer til når vi snakker om film. Der det diskuteres andre former for film vil dette spesifiseres.

I dette kapittelet vil vi analysere forhold som bidrar til å besvare forskningsspørsmål 1 og 2 i drøftingen.

6.1.1 Rivaliseringsegenskaper

6.1.1.1 Intern rivalisering

Basert på Porters definisjon av en bransje som vi presenterte i kapittel 2.1.1, vil produksjonsselskapene utgjøre grunnstammen i bransjen, og er derfor det leddet som analyseres i forbindelse med intern rivalisering. Filmbransjen er imidlertid prosjektbasert, og produksjonsselskapene reflekterer ikke nødvendigvis forholdene i prosjektene. Dette øker kompleksiteten, og en analyse av produksjonsselskapene isolert sett vil derfor kunne gi et ufullstendig bilde av konkurransen i bransjen. Analysen som følger vil ta utgangspunkt i konkurranseforhold som preger produksjonsselskaper og prosjekter, både individuelt og samlet. I tillegg vil den interne rivaliseringen i bransjen påvirkes av de andre faktorene som blir presenteres senere i kapittel 6.1 om verdikapring.

Som vi så i figur 4.3 i presentasjon av bransjen, har antall selskap holdt seg relativt stabilt de siste årene. I tillegg økte andelen norske filmer på kino etter at *Veiviseren* ble publisert i 2007, men siden den gang har antallet holdt seg på et stabilt nivå (se figur 4.11). Basert på dette kan vi si at veksten i bransjen kan beskrives som lav, men stabil.

På tross av et høyt antall aktører i bransjen, oppleves konkurransen mellom produksjonsselskapene som lav. Dette kan skyldes prosjektfokuset i produksjonsprosessen, noe som innebærer at produksjonsselskapene konkurrerer gjennom prosjektene.

Det kom tydelig fram i dybdeintervjuene at det er prosjektene som er av størst betydning, og at det er de som skal selges inn til investorer, distributører, skuespillere og til slutt; publikum. Gode prosjekter er derfor viktig for produsentene. Allikevel er det heller ikke nevneverdig konkurranse om å få produsere de beste prosjektene.

"Jeg føler ikke at det er så mye konkurranse, det er veldig lite anbud som er ute og går. [...] Jeg føler ikke at vi har hatt folk inne som har vært mange andre steder og som går videre. Men det er klart at hvis du ikke klarer å utvikle prosjektet, så vil de jo sannsynligvis gå videre." (Produsent 1)

Dette kan skyldes flere ting, men hovedgrunnen synes å ligge i at produksjonsselskapene er differensierte. De produserer ulike typer filmer, og har ulike oppfatninger av hva som anses som et godt prosjekt.

Det er hovedsakelig to måter å få prosjekter på. Den første er at produksjonsselskapene kommer med en prosjektidé selv, og at de også står for utvikling og manuskript, enten alene eller i samarbeid med andre aktører. Den andre måten er at idéen kommer fra eksterne aktører, og da vil de ofte henvende seg til et produksjonsselskap som de vet passer til prosjektet og som de tror kan gjøre det bra.

Produksjonsselskapene opplever ikke at det er mangel på gode prosjekter å velge mellom ettersom de gjerne får mange henvendelser. I tillegg legger de stor vekt på å prioritere de prosjektene de mener er riktige for selskapets visjon og strategi.

"Vi ønsker å prioritere de prosjektene vi mener er bra, der det er bra kjemi med folk og der det er bra 'fire', og at den energien er riktig for prosjektet fra begynnelse til slutt." (Produsent 2)

Produsentene legger særlig vekt på tre områder som påvirker konkurransen mellom prosjektene; konkurranse om nøkkelpersoner, kapital og publikum.

Konkurranse om nøkkelpersoner

Produsentene beskriver at konkurransen om nøkkelpersoner er relativt lav, men forteller at det kan være konkurranse om å tilknytte seg de dyktigste og mest populære filmarbeiderne, spesielt skuespillere og regissører.

Norge er et lite land, og det er begrenset hvor mange norske *publikumsyndlinger* som finnes. De samme kjente skuespillerne blir ofte benyttet i flere filmer. Eksempelvis kan Kristoffer Joner karakteriseres som en publikumsyndling, og han har vært med på 14 norske filmer siden 2010 (Filmweb, 2014). Ettersom slike individer “kan bidra vesentlig til en films økonomiske suksess” (Store norske leksikon, 2009) ønsker gjerne produsenter å inkludere de i sine filmprosjekter. Produsentene forteller at hvilken type prosjekt det er, avgjør om de er avhengige av å få med eksempelvis kjente skuespillere. En produsent fortalte at de legger vekt på at særlig smalere filmer, med et opprinnelig lavere publikumspotensial, kan nyte godt av å ha med profilerte skuespillere.

Filmene som får med seg slike nøkkelpersoner vil igjen ha lettere for å få finansiering fra ulike kilder ettersom det kan øke filmens markedspotensial. For å tiltrekke seg kapital fra andre steder enn Norge er det spesielt viktig at prosjektet involverer en kjent regissør. En produsent sa følgende:

“Det er veldig avhengig av prosjektet, det har blitt viktigere og viktigere. Hvis vi skal skaffe penger ute i Europa, må vi helst ha en regissør som har en ‘track-record’ som gjør at de vi skaffer penger fra tror og vet noe om regissøren, sånn at de vet at de er trygge. Så regissøren kan bety mye i noen sammenhenger, og betyr selvfølgelig også mye for oss som produsenter, at vi tror det er en som er dyktig.” (Produsent 4)

Konkurranse om kapital

På tross av at produksjonsselskapene forteller om lav konkurranse i bransjen er alle enige om at det er høy konkurranse på et område; kapital.

Finansiering av et prosjekt oppfattes som den største utfordringen for produksjonsselskap. Når det gjelder spillefilm dreier det seg ofte om kostbare prosjekter hvor det er mange parter inne i finansieringen, og prosessen beskrives som et økonomisk puslespill. Både produsenter og

investorer har fortalt i intervjuene at egenkapitalen i produksjonsselskapene er lav, og at de derfor er svært avhengige av eksterne kapitalkilder.

Offentlige tilskudd

På tross av et fokus på å øke privat kapital i bransjen er det fortsatt høy konkurranse om midler fra offentlige aktører. Den største delen av offentlige tilskudd kommer fra NFI. Konkurransen om offentlig tilskudd omhandler forhåndstøtten fordi alle filmer som selger over 10 000 billetter kvalifiseres til å motta etterhåndstøtten. For NFI er det selve prosjektet som ligger til grunn for vurdering om forhåndstilskudd. Produksjonsselskapet spiller imidlertid også en stor rolle ettersom det påvirker gjennomføringsevnen av prosjektet.

For å motta støtte fra NFI må produsentene gjennom en omfattende søknadsprosess. Produsenter som er nye i bransjen beskriver søknadsprosessen som rigid og tidkrevende. Mer erfarne produsenter opplever at det blir enklere å søke når man har gjort det før. I tabell 6.1 er en oversikt over produksjonsselskapene som har mottatt forhåndstøtte til flest spillefilmer i perioden 2010 til 2013. Disse er igjen rangert etter hvor stor andel av deres totale produksjon som har mottatt forhåndstøtte. Aktørene som er presentert i tabellen har produsert flest filmer i perioden, og det er derfor naturlig at de får støtte til flere filmer enn andre. Det er imidlertid interessant at syv av disse selskapene har fått forhåndstøtte til alle sine spillefilmer produsert mellom 2010 og 2013. Erfaring synes derfor å være en fordel når produsenter skal søke om tilskudd fordi de vet hva NFI vektlegger, og kjenner søknadsprosessen. Samtidig kan det være viktig at NFI kjenner produksjonsselskapene og vet hva de har av kompetanse og evner.

Produksjonsselskap	Antall filmer	Antall støttede filmer	Andel støttede filmer
Motlys	7	7	100 %
Paradox	7	7	100 %
Maipo	6	6	100 %
Filmkameratene	3	3	100 %
Friland	3	3	100 %
Neofilm	2	2	100 %
Nordisk Film	2	2	100 %
Fourandahalf	8	7	88 %
Fantefilm	4	3	75 %
Cinenord - Cinemiso	8	3	38 %

Uerfarne produsenter kan derimot oppleve konkurransen om offentlige tilskudd som sterkere enn de etablerte ettersom de ikke har samme kjennskap til søknadsprosessen.

Tabell 6.1 – Produksjonsselskap med flest forhåndstøttede filmer i perioden 2010 – 2013

Kilde: NFI, 2014d

Endringene i støttesystemet som kom i 2010 hadde som hensikt å legge til rette for stabile produksjonsmiljøer og økt kontinuitet i bransjen. Etterhåndsstøtten gjør det mulig å realisere et filmprosjekt uten forhåndsstøtte. På den måten kan produksjonsselskaper opparbeide seg erfaring, og etterpå stille sterkere i søknadsprosessen om forhåndsstøtte. Dette har ført til flere erfarne selskaper enn før, og produsentene opplever at dette har økt konkurransen om offentlige midler. En produsent med relativt lang erfaring beskriver det slik:

"Det er klart det er en fordel å kunne det systemet, det er klart det er en fordel at de fra NFI vet at man kan levere. Men vi er flere og flere som kan levere og det er ikke flere penger i systemet. " (Produsent 4)

Samtidig krever NFI at noen sentralt i prosjektet har erfaring fra filmproduksjon tidligere, og derfor vil det kunne være avgjørende for tildeling av tilskudd at man både har erfaring fra søknadsprosess og produksjon.

Privat kapital

Økende konkurranse for å få offentlig tilskudd har ført til at flere henvender seg til private aktører for å finansiere et prosjekt. Flere av produsentene vi intervjuet påpeker at det er et begrenset antall aktører som bidrar med egenfinansiering i film, og at dette fører til høy konkurranse om privat kapital. Spesielt er det høy konkurranse om privat kapital fra investorer, ettersom dette ofte er den største andelen av budsjettet etter offentlig støtte. Det er spesielt fire faktorer som preger konkurransen om privat kapital fra investorer; *prosjektets kvaliteter, produsentens erfaring, økonomisk styring, og kontakter og nettverk.*

Når en investor skal vurdere en potensiell investering er det viktig at de liker *prosjektet* og tror at filmen blir en suksess slik at de kan få pengene, inkludert en avkastning, tilbake. Det er derfor relevant for investor hvilken historie filmen bygger på, og hvilke planer produsent og regissør har for filmatiseringen. Det er altså i stor grad prosjektene som konkurrerer for å tiltrekke seg private investeringer. Det betyr imidlertid ikke at produksjonsselskapet er ubetydelig for investorer.

"Vi tenker ofte at de gode idéene, de gjør ofte gode penger, hvis de har gode produsenter" (Investor 1)

Investorer som har investert i film over en lenger periode kjenner miljøet godt og har forutsetninger for å velge ut både de gode prosjektene og de dyktige produksjonsselskapene. For andre kan det derimot være utfordrende å avgjøre hvilke produsenter som er gode, og

investorene legger derfor vekt på tidligere prosjekter og *produsentens erfaring*. En produsent som kan vise til gode resultater øker derfor sannsynligheten for å tiltrekke seg private investorer. Dette innebærer at produsenter med lang fartstid har en fordel, og at nyetablerte produsenter må jobbe hardere og gjerne vil oppfatte konkurransen som sterkere.

Det er imidlertid ikke tilstrekkelig å bare være dyktig på den delen av produsentrollen som går på selve filmen. Investorer anser det som mer attraktivt å finansiere produsenter som opptrer *økonomisk ryddig*. Produsentene forteller at de har over tid blitt flinkere til å utarbeide gode finansielle rapporter, enn når de startet i bransjen.

I konkurransen om kapital fra investorer er *kontakter og nettverk* viktig. Ofte bidrar en investor med kapital til det samme produksjonsselskapet gjennom flere ulike prosjekter. En investor påpekte at dette ofte handlet om dyktige enkeltpersoner som de har etablert gode relasjoner med. Produksjonsselskapene, på sin side, fortalte at de opplever det som er lettere å finansiere et prosjekt når de har samarbeidet med investorer tidligere.

Utfordringene knyttet til å skaffe kapital, og relativt lave inntekter i produksjonsselskapene har ført til en tydelig kostnadsbevissthet i bransjen. Produsentene har gjennom hele prosessen fokus på lave kostnader og til å holde seg innenfor budsjett.

“Hvis ikke vi hadde vært opptatt av budsjetter så hadde alt gått over styr. Det er det aller viktigste vi som produsenter gjør.” (Produsent 1)

Eventuelle budsjettoverskridelser må dekkes av produsenten, og de fleste har ikke egenkapital som kan dekke slike kostnader. Gode budsjetter har således blitt en nødvendighet for å konkurrere i bransjen.

Konkurransen om publikum

Konkurransen om publikum er for mange produksjonsselskap den største konkurransefaktoren. Publikum har imidlertid lite relasjoner til norske produsenter, og det er derfor prosjektene som hovedsakelig kjemper om å tiltrekke seg publikum. Konkurransen om publikum kan deles inn i to, hvor den første går ut på å lage den beste filmen, og den andre omhandler om å få fortalt publikum om filmen gjennom markedsføring.

I 2011 uttalte en spillefilmkonsulent i NFI, at “vi må begynne å tenke at publikum har god smak, at de er velutdannet og vet hva de vil ha” (Robsahm, 2011) og la vekt på at filmskapere må forstå og respektere publikum. Han mener dette i stor grad kunne gjøres ved å øke nivået

på filmens indre kvaliteter, altså filmenes egenart, kvalitet og særpreg. Flere av produsentene vi har intervjuet ser ut til å dele dette synspunktet. De forteller at allerede tidlig i utviklingsprosessen starter arbeidet med å forme en idé til å bli et godt prosjekt som produsent og andre involverte mener vil tiltrekke seg publikum. Publikumpotensial har i større grad blitt en viktig faktor når produksjonsselskaper velger hvilke prosjekter de skal satse videre på.

“Jeg synes jo det er rart hvis du lager en film som ikke har et publikum.” (Produsent 1)

Når det gjelder markedsføring og lansering er dette ofte et samarbeid mellom produsent og distributør, men mange delegerer oppgaven til distributør. Noen produksjonsselskaper er relativt lite involvert i selve prosessen, mens andre tar mer ansvar over lansering av filmen, og begynner planlegging av markedsføring tidlig i prosessen.

Enkelte har begynt å ta i bruk andre eksterne aktører for å øke kvaliteten på lansering og markedsføring. Et eksempel er Kulturmeglerne AS som bidrar med alt fra premierefester til presseplaner og kommunikasjonsstrategier (Kulturmeglerne, 2013). Produsenter sier de merker et økt press på konkurransen om publikum og forteller at de forsøker å tenke nytt rundt lansering.

“Vi blir tvunget til å tenke mer og mer kommersielt, fordi det er det markedet har blitt. Vi er nødt for å tenke annerledes.” (Produsent 4)

Allikevel brukes det fortsatt relativt lite ressurser på lansering og markedsføring av norske filmer.

“Det er ingen Hollywood-filmer som ville funnet på å bare ha 10 prosent av budsjettet sitt til markedsføring.” (Investor 2)

Investorene opplever at noen produksjonsselskaper er flinke med tanke på publikumsfokus, og salg. Dette vil i stor grad kunne påvirke avkastning på en investering, og er dermed en viktig faktor for investorene. De uttrykker imidlertid frustrasjon over at en del produsenter er mer opptatt av å få laget filmen enn at noen skal se den.

“Jeg snakket med en produsent som sa han ikke var opptatt av å selge billetter. Det sa han rett ut.” (Investor 2).

Videre forteller investorene om produsenter som ‘slipper’ prosjektet etter at filmen har solgt over 10 000 billetter på kino og etterhåndsstøtten er utløst. Spesielt gjelder dette prosjekter

hvor det har vært et høyt forhåndssalg eller en minimumsgaranti som fører til at etterhåndsstøtten blir såpass høy at investorene får pengene tilbake. Denne ordningen bidrar til et lavere salgsfokus etter 10 000 solgte billetter, og at konkurransen om publikum reduseres etter dette punktet. På tross av at produsentene beskriver konkurransen om publikum høy og forteller at det er en viktig faktor for dem, etterlyser investorene et større fokus på salg.

6.1.1.2 Etableringstrussel

Kapitalbehovet for å etablere et produksjonsselskap er ikke spesielt høyt ettersom det eneste formelle kravet er tilstrekkelig kapital til å opprette et aksjeselskap som i dag er på minimum 30 000 kroner (Altinn, 2013). Videre er det heller ingen formelle krav til utdannelse eller erfaring.

For å produsere en film er det høyt behov for kapital, men som vi har sett tidligere dekkes dette gjerne av andre aktører enn produksjonsselskapet. I kapittel 6.1.1.1 så vi at erfaring preger konkurransen om kapital, og at både NFI og private investorer legger vekt på dette. Disse faktorene kan gjøre det utfordrende for uerfarne aktører å finansiere et filmprosjekt, og kan dermed virke som et etableringshinder i bransjen. Nettverk og relasjoner til ulike aktører, som investorer og filmarbeidere, er også ansett som viktige faktorer for å kunne drive et produksjonsselskap. Dette vil ytterligere problematisere drift for nye produsenter og kan redusere antall nyetableringer.

Produksjonsselskap kan være preget av stordriftsfordeler, noe som kan begrense antallet nyetableringer i bransjen. Dette blir beskrevet mer i detalj i kapittel 6.3.1.1.

En faktor som kan bidra til økte nyetableringer i bransjen er at det i dag eksisterer et betydelig høyere antall studiemuligheter innenfor film. I tillegg til Filmskolen på Lillehammer tar mange en filmutdannelse i utlandet, for så å komme hjem til Norge for å jobbe. Utdannelse innenfor film øker sannsynligvis kompetansen i bransjen og gjør den mer attraktiv.

Ved nyetableringer er det lite sannsynlig at eksisterende aktører vil komme med mottiltak. På tross av høy konkurranse på enkelte områder ønskes nye produsenter velkommen i bransjen. På et spørsmål om hvordan de opplevde å komme inn som et nytt selskap i bransjen svarte en av produsentene følgende:

“Jeg føler at det bare har vært sånn ‘velkommen til oss og er det noe du lurert på så bare ring’! Så jeg føler meg kjempegodt tatt imot.” (Produsent 2)

Lav lønnsomhet i en bransje vil ofte være et viktig etableringshinder. Som vist i figur 4.5 er lønnsomheten i bransjen totalt sett lav, og over halvparten av produksjonsselskapene har negativt resultat, med unntak av 2011 (Ryssevik, 2014b). En produsent fortalte at han ble advart før han gikk inn i filmbransjen:

“Han sa at hvis jeg skulle gå inn i filmbransjen så måtte jeg vite det at det var ikke veldig godt betalt. Du kan kanskje få veldig godt betalt i en periode, men neste periode så er det veldig dårlig betalt, så på det jevne er det helt ok.” (Produsent 3)

Motivasjonen for å produsere filmer er imidlertid ofte preget av andre faktorer enn lønnsomhet. Deres hovedmål er å formidle en historie, og det er veldig mye idealisme og fokus på kunsten. Dermed kan lav lønnsomhet i bransjen sannsynligvis fungere som et lite etableringshinder, men det vil ikke være en avgjørende faktor for hvorvidt nye aktører starter opp i bransjen.

I produksjonsleddet er det, som vi ser av analysen ovenfor, en relativ høy trussel om etablering ved at det er lave etableringshindre. Disse etableringshindrene er i tillegg preget av immaterielle forhold som erfaring og nettverk, og kan derfor oppfattes som lavere enn hva de reelt sett er. For enkelte som har lite kunnskap om bransjen, kan det virke attraktivt å gå inn i en bransje som i høy grad er finansiert av offentlige tilskudd. Disse forholdene gjør at det er mange nyetableringer i bransjen, men det er derimot få selskaper som klarer å overleve. Dette bekreftes av at antall aktører i bransjen har holdt seg stabilt de siste årene. Mangel på erfaring beskrives som en av de viktigste grunnene til at nyetablerte ikke overlever i bransjen. Selv om det krever lite å etablere et produksjonsselskap, krever det betydelig mer å faktisk gjennomføre produksjoner og bli værende i bransjen over tid.

“Det er litt lett å bli filmprodusent, det er ikke lett å bli en god filmprodusent, og det er ikke lett å lage gode filmer, men det er lett å bli filmprodusent.” (Investor 3)

Vellykkede etableringer skjer ofte ved at produsenter jobber for andre før de starter sitt eget selskap. På den måten eliminerer de i stor grad etableringshindrene som omhandler erfaring og nettverk.

“NFI vil jo helst at up-and-coming produsenter som meg selv skal gå i skole hos en erfaren produsent i 5-10 år, etter å ha gått filmskolen først, så ser vi hvordan det funker. Og så etterhvert kan jeg prøve meg på egenhånd. Det kan ta lang tid før man får prøve seg hvis man følger den veien.” (Produsent 2)

6.1.1.3 Trussel om substitusjon

Spillefilmer møter sterk konkurranse fra flere substitutter som kan gi samme opplevelse til seeren. Hva som utgjør et substitutt vil avhenge av hvordan vi ser på en visning av spillefilm. Visning på kino og DVD vil ikke nødvendigvis ha like substitutter. En utfordring er også at ulike visningsvinduer kan substituere hverandre ved at eksempelvis mange i dag ser film på nettbaserte tjenester istedenfor å leie eller kjøpe en DVD. Norsk spillefilm har videre flere komplementer som vil bli presentert i kapittel 6.2.4 om *komplementer og samarbeid*.

Enkelte substitutter har eksistert i markedet lenge, som blant annet teater, musikal, stand-up og andre sceneshow. Disse kan i stor grad gi seeren den samme opplevelsen eller dekke de samme behovene som en visning av film på kino. For mange handler et kinobesøk om mer enn bare å se en film “det skal også tilfredsstillende behovet for å komme seg ut, underholdes, være sammen med andre” (Film og Kino, 2009), og det er nærliggende å anta at man vil finne igjen disse behovene ved å se på teater eller stand-up. Forskjellen mellom kino og teater, show og musikal er at disse substituttene oppleves “live”, men er til gjengjeld ofte dyrere enn en kinovisning. I tillegg er film på kino på mange måter “ferskvare”, mens teater ofte settes opp flere ganger og har lenger levetid. Stand-up kan imidlertid konkurrere med en kinovisning på pris, og kan oppfattes som på samme nivå kvalitetsmessig.

I dag er tv-serier sannsynligvis et av spillefilmens største substitutter. Tilgang til tv-serier på nettbaserte tjenester gjør det mulig å se fulle sesonger av en serie umiddelbart, i stedet for å vente en uke på fortsettelsen. Tv-serier representerer på mange måter langformen av spillefilm, og åpner for mer langvarige relasjoner med seeren, i tillegg til å kunne variere mellom flere sjangere over flere episoder (Heritage, 2013). En investor påpekte at sjangeren drama er en større suksess i tv-serier enn på film. Dette bekreftes også av NFI i deres årsrapport fra 2013.

“Det er gjennom tv-drama at størstedelen av det norske publikummet får kontakt med ny norsk dramatik.” (NFI, 2014d)

“Drama er ut på kino. Det er TV-drama som er inn.” (Investor 2)

TV-serier kan hovedsakelig oppleves i to vinduer; på tradisjonell TV, eller på nettbaserte streamingtjenester som eksempelvis Netflix eller Viaplay. Kvaliteten vil stort sett være lik for alle visningsvinduene, men TV kan oppleves som lite fleksibelt ettersom man må forholde seg til fastsatte programtider. Forskjellen er at man må betale stykkpris for DVD og Blu-ray,

mens for TV og nettbaserte tjenester betaler forbrukeren en fastpris, og kan konsumere ubegrenset av tjenestens innhold. Det kan derfor være at visning i disse to vinduene oppleves

De mest brukte streamingtjenestene i Norge
Netflix
Viaplay
TV2 Sumo
Filmnet
HBO Nordic (tilbyr ikke norske filmer)

som billigere enn DVD og Blu-ray dersom konsumenten allerede har et abonnement hos en eller flere av disse tjenestene. Både TV og nettbaserte tjenester viser også spillefilmer, og kan således dempe trusselen av substitusjon fra tv-serier.

Tabell 6.2 – De mest brukte streamingtjenestene i Norge

Kilde: Jerijervi, 2014

Teknologi har gjort både film og TV mer tilgjengelig for de fleste ved at man kan se serier, programmer og filmer på mobile portaler som eksempelvis smart-telefoner, nettbrett og PCer. Per i dag er Netflix den største tilbyderen av nettbaserte filmtjenester i Norge, og siden oppstarten i 2012 har 23 % av norske husstander kjøpt et Netflix-abonnement. I løpet av en halvtårs periode i 2013 ble det solgt 160 000 nye Netflix-abonnement (Jerijervi, 2014), og i samme år var Netflix det raskest voksende søkeordet på Google i Norge (Kampanje, 2013). Dette illustrerer hvor viktig slike tjenester er, og at de sannsynligvis vil bli viktigere i årene som kommer.

Som vi så i kapittel 4 har inntektene fra DVD og Blu-ray falt betydelig de siste årene (se figur 4.14), og dette skyldes at “stadig flere ser film via nettbaserte filmtjenester” (Film og Kino, 2014). Kino & Film forteller at nedgangen i DVD- og Blu-ray markedet var ventet, og de forventer en ytterligere nedgang i årene som kommer (Willoch, 2014).

Et annet substitutt er ulovlig fildeling, både opplasting og nedlastning, av film. Dette er et substitutt som har vært en utfordring for bransjen i flere år, og som ble mer utbredt ved at man ser mer film gjennom mobile portaler. Etersom substituttet er et gratis alternativ konkurrerer det helt tydelig på pris, mens kvaliteten ofte er lavere. Ulovlig fildeling er imidlertid på vei ned, og økning i visning av film på nettbaserte tjenester gått parallelt med at ulovlig nedlastning av filmer nesten er halvert fra 2008-2013 (Willoch, 2014). Forskning viser at denne utviklingen skyldes hovedsakelig at lovlige alternativer har blitt mer tilgjengelig (Trulsen, 2014). Blant norske brukere av en illegal fildelingstjeneste svarer 28 % i 2014 at de

fildeler daglig, mot 35,9 % i 2012. Samtidig øker tallet på ungdommer som aldri har fildelt (ibid).

Med mange visningsalternativer for film øker intensiteten på rivalisering om å kapre seerens interesse. Film & Kino mener den økte tilgangen til film gjør at kundene er mer selektive når de velger hvilken film de skal se på kino (Film og Kino, 2009). Selv om kinovisning gir den største filmopplevelsen velger fortsatt de fleste å se filmen hjemme på DVD eller TV, ofte fordi dette er mer hensiktsmessig (ibid). Derfor kan de ulike visningsformatene også substituere hverandre.

For norske spillefilmer vil også utenlandske spillefilmer være et substitutt, og er kanskje det som i dag er den største konkurrenten til norsk film i alle visningsformater. Utenlandske filmer fra eksempelvis USA og Storbritannia stiller i en annen vektclasser enn norske filmer når det gjelder både produksjons- og lanseringsbudsjett, og dette gjør at slike filmer ofte er mer synlige og kan virke mer attraktive. I tillegg er det liten forskjell i pris mellom norske og utenlandske filmer, verken på kino, DVD/Blu-ray eller VoD. Utvalget blant utenlandske filmer er større, noe som gjør det enklere for publikum å velge nettopp disse. I tillegg har norske filmer hatt et rykte om å være “dårligere” enn utenlandske filmer (Robsahm, 2011).

Det er allikevel slik at “det norske publikum velger en norsk film hver fjerde gang de går på kino. Kun amerikansk film velges oftere” (Robsahm, 2011). Denne andelen har holdt seg relativt stabil siden 2008 (se figur 4.10), og det ser dermed ikke ut til at det norske kinopublikummet velger bort norske til fordel for utenlandske filmer.

YouTube er et relativt nytt innskudd i filmens substitutter. Flere programmer og serier slippes gratis via YouTube, men er foreløpig et fenomen vi ser hovedsakelig blant utenlandske produksjoner. Dette gir tilgang til et større marked, og bidrar til å øke alternativene ovenfor norske spillefilmer.

På tross av konkurranse fra flere substitutter holder besøkstall på kino seg stabile. Dette kan skyldes at folk er villige til å betale for kinoopplevelsen, og at den ikke fullt ut kan substitueres av andre tilbud. Visning av film på DVD og Blu-ray har opplevd en markant nedgang, og det er ventet en ytterligere reduksjon i inntektene knyttet til disse. Dette skyldes i stor grad at substitutter som nettbaserte strømmingstjenester har overtatt markedet. Deler av den tapte inntjeningen kan tas igjen med inntekter fra VoD, men foreløpig er ikke disse høye

nok til å dekke hele reduksjonen fra salg og utleie av fysisk film. En av produsentene beskrev utviklingen i inntektene på følgende måte:

“Det bedrer seg dag for dag, men vi kommer nok til å ha fall i inntektene i videovinduet i sikkert et år til. Jeg tror man regner at i 2017 er det året man krysser, og begynner å stige igjen. Men fallet på video er ikke synonymt med økningen i VoD. Vi ser jo at det er i ferd med å gå i riktig retning, det er bare at det går litt saktere enn fallet har vært på DVD.” (Produsent 1)

6.1.2 Forhandlingsmakt i produktmarkedet

6.1.2.1 Kundens og produksjonsselskapets maktposisjon

Når vi skal analysere produksjonsselskapets kunder må vi vurdere både distributør og sluttforbruker. Til å begynne med vil vi diskutere distributørens maktposisjon i forhold til produksjonsselskapene. Deretter vil vi fortsette med maktforholdet mellom forbrukeren og produksjonsselskapet.

Distributøren

Det er hovedsakelig gjennom distribusjonsselskaper produsenter velger å selge filmene sine. Fordeling av inntekter mellom distributør og produsent er forhandlingsbasert for hvert filmprosjekt. Dette baserer seg først og fremst på at distributøren belaster produsenten med en distribusjons-fee, som er en prosentandel av filmens inntekter, samt en distribusjonskostnad som skal dekke kostander i forbindelse med distribusjonen. Som vi så i prosjektøkonomien i kapittel 5 tar distributørene en relativt stor andel av inntektene fra samtlige visningsvinduer.

Den faktoren som har størst påvirkning på forhandlinger mellom produksjonsselskap og distributør er en eventuell minimumsgaranti. Minimumsgarantien inngår i en films egenfinansiering, og mange produsenter er avhengige av dette for i det hele tatt å kunne finansiere et prosjekt. Ved inntektsfordeling skal minimumsgarantien tilbakebetales først i inntektsstrømmen. Dette gjør at distribusjonsselskapene har mye makt over produksjonsselskapene, og kan påvirke både pris og kvalitet på distribusjonstjenestene.

“Produsentene er så opptatt av å få finansiert filmen, og så avhengig av minimumsgarantien, at de gir bort alle inntekter og de selger sjela si 100 % med en eneste gang.” (Investor 3)

Både produsentene og investorene vi intervjuet forteller at det hovedsakelig er de to største distributørene, SF Norge og Nordisk Film Distribusjon, som har hatt tilstrekkelig likviditet til

å gi store minimumsgarantier. Det er også de som har størst makt i bransjen, til sammen har de en markedsandel, målt i antall filmer, på 51 % på det norske spillefilmmarkedet i perioden 2010-2013 (NFI, 2014d).

“Hvis du sier at det er bare to distributører, så vil andre si at det er masse andre distributører. Men det er ingen andre som har penger. Jeg kan også starte et distribusjonsselskap. Det koster meg 30 000 kr – et AS som skal drive med distribusjon. Det hjelper ikke det hvis ikke du har cash til å stille som forhåndssalg.”
(Investor 2)

Dersom produsenter klarer seg uten minimumsgarantier er det flere distribusjonsselskaper å henvende seg til og maktposisjonen til distributør svekkes. Tidligere omfattet selve distribusjon av kinofilmer flytting av store filmruller, og var en mer omfattende jobb enn det er i dag.

“Før så var det jo mye på den fysiske distribusjon også, men nå er jo alt digitalt så nå er det gjort med 3-4 tastetrykk.” (Produsent 1)

Dette innebærer at selve distribusjonsarbeidet er mindre avgjørende, og det er stort sett oppgaven med å selge og markedsføre filmene som har blitt distribusjonsselskapenes hovedoppdrag. Kvaliteten i denne tjenesten er derfor blitt viktigere i forhandlingsforholdet mellom distributør og produsent.

“Det koster jo, hvis du skal gjøre en ordentlig lansering så bruker distributøren gjerne to millioner på det [...]. Og da bør distributøren velges ut i fra hvor gode de er på å lansere filmen din, og det vil si markedsføring” (Produsent 1)

Ettersom det produseres minst 25 norske filmer i året mangler ikke distribusjonsselskapene filmer å distribuere. I tillegg til norske filmer er flere av distribusjonsselskapene også involvert i distribusjon av utenlandske filmer i Norge, og får inntekter av disse i tillegg. Distributørene er dermed ikke like avhengig av norske filmer, som norske filmer er avhengig av distributørene.

Vi ser en tendens til at produksjonsselskapene ofte benytter de samme distribusjonsselskapene. Eksempelvis har produksjonsselskapet Motlys distribuert syv av syv spillefilmer på kino fra 2011-2013 gjennom Norsk Filmdistribusjon (NFI, 2014d). Dette kan tyde på at det er byttekostnader tilstede.

På tross av at distributørene har mye makt, er det ofte de som tar den høyeste risikoen i bransjen. Gjennom minimumsgarantiene, risikerer de å tape mye dersom filmen ikke går som forventet og de ikke får dekket inn beløpet de stilte som garanti. “Det er utrolig lett å tape mye penger i bransjen” forteller leder i Nordisk Film Distribusjon, Morten Christoffersen (Berge, 2014). Distributørene tar spesielt høy risiko dersom de gir minimumsgaranti til såkalte kunstneriske filmer som kan ha et begrenset markedspotensial. Dette kan føre til at distributørene har høyere makt ovenfor produksjonsselskapene som lager kunstneriske filmer. Støttesystemet fra NFI har bidratt til å flytte risikoen over på distributørene ettersom minimumsgarantien er viktig for etterhåndsstøtten, og dette presser opp størrelsen på minimumsgarantien.

Produksjonsselskapene har imidlertid andre alternativer til å selge filmen sin, og kan bruke enkeltstående salgsagenter eller gjøre det på egenhånd. Ettersom selve distribusjonsarbeidet har blitt digitalt, og noe en produsent kan gjøre selv, har de blitt mindre avhengige av distributører. Dette kan tyde på at produksjonsselskap som klarer å skaffe finansiering et annet sted, vil kunne selge og markedsføre filmen selv. Dette vil i så fall være en avveining for produsenter hvor de må vurdere kostnader og inntekter ved å gjøre det selv opp mot å benytte en distributør.

En utfordring for produsenter som velger å distribuere filmen selv er at de kan havne i en svakere forhandlingsposisjon med kinoene. Årsaken til dette er todelt. Den første er at det kan være vanskelig å forhandle frem gode avtaler når du kun skal selge én eller et par filmer. Den andre er at mange kinoer er kjøpt opp av distributører, og det kan være at disse kinoene først og fremst vil vise sine egne filmer. Vi har imidlertid ikke undersøkt om dette faktisk er tilfelle.

Foreløpig er det få som velger å utføre selve distribusjonen selv. I perioden 2010-2013 var 85 av 87 filmer distribuert gjennom etablerte distribusjonsselskap (NFI, 2014d). Vi kan imidlertid ikke si noe om i hvilken grad dette dreier seg om rene distribusjons- eller markedsføringstjenester.

Som vi har sett av analysen ovenfor har distribusjonsselskapene mye makt over produksjonsselskapene, hovedsakelig grunnet behovet for minimumsgarantier. Av de fire filmene vi har studert, hadde alle store minimumsgarantier fra distributør. For produksjonsselskaper som makter å finansiere film uten minimumsgaranti, er imidlertid distributørenes makt svekket ettersom digitalisering har ført til at produsenten kan distribuere

filmen selv. På tross av at produsenter kan velge å benytte seg av andre alternativer enn distributører er det få som gjør det.

Forbrukeren

Selv om ingen filmer er identiske, vil kanskje en forbruker oppleve at det er lett å erstatte filmene med hverandre. Det vil si at produktene stort sett oppfattes som homogene. Filmer kan imidlertid oppleves som ulike dersom de har en spesifikk målgruppe, for eksempel barnefilmer.

Forbrukeren som kunde omfatter alle som ser på norsk spillefilm på alle tilgjengelige visningsvindu. Mange i Norge ser på norsk film, og bare i 2013 ble det solgt nesten 2,7 millioner billetter til visning av norske filmer på kino. Det norske markedet er imidlertid relativt lite og begrenset, hvis man skal sammenligne med andre nasjonale markeder. Norsk film kan også selges til andre land, og har derfor også internasjonale kunder.

Folk synes at film er best på kino, allikevel ser norske kunder 9 av 10 filmer hjemme (Film og Kino, 2009). Dette innebærer at kundene er villige til å gi opp kinoopplevelsen for andre substitutter som er mer tilgjengelige, og rimeligere (ibid). Som vi så i presentasjon av bransjen har besøkstall på kino imidlertid holdt seg stabilt siden 2007, og kino er fortsatt et viktig visningsvindu.

Som tidligere nevnt i kapittel 6.1.1.3 finnes det mange substitutter for norsk spillefilm, noe som innebærer at forbrukeren har mulighet til å velge mellom flere alternativer. Dette gir kunden mye makt, og øker intensiviteten i konkurransen om publikum for produksjonsselskapene.

En tidligere filmkonsulent i NFI har uttalt at det særlig er tre ting som er viktige når publikum velger film; man må vite at filmen eksisterer, om den omhandler noe man interesserer seg for, eller om den er god slik at man er villig til å bruke tid på å se den (Think Tank, 2010). Alle disse punktene kan i høy grad påvirkes av markedsføring, men filmen må i utgangspunktet være god og ha en målgruppe for at man skal kunne markedsføre filmen.

Ofte er det ikke produsenten som har hovedansvar for å markedsføre filmen, og har derfor begrenset makt til å påvirke kunden. Som nevnt i kapittel 6.1.1.1 er det hovedsakelig prosjektene, og ikke produksjonsselskap, som påvirker forbrukerne noe som kan skyldes at produksjonsselskapene har liten interaksjon med kundene.

I tillegg er filmer laget av ulike produsenter ikke priset forskjellig, og byttekostnadene for kunder ved å se en film av en produsent i stedet for en annen er lave eller ikke-eksisterende. For enkelte, spesielt filminteresserte, kan imidlertid regissør og produsent ha betydning slik at det vil være byttekostnader knyttet til filmen.

For produksjonsselskapene er det viktigste å selge 10 000 billetter ettersom dette utløser etterhåndsstøtten fra NFI, og det er derfor de første 10 000 kundene som er av høyest betydning for produksjonsselskapet. For produksjonsselskapet er det ikke egenskapene ved en kunde som er viktigst, men antall kunder. Etterhåndsstøtten øker produksjonsselskapenes avhengighet av publikum, og dette forholdet vil igjen føre til økt kundemakt. Forbrukerne har også høyere makt ettersom de har flere alternativer til én film, og kan velge blant både norske og internasjonale filmer. I tillegg har forbrukerne mulighet til å velge blant flere substitutter på visning av film, og kan velge plattformer som er rimeligere for dem, men som også gir lavere inntekter for produsentene.

6.1.2.2 Substitutter og komplementer i produktmarkedet

Substitutter til distribusjon kan eksempelvis være at produksjonsselskap velger å distribuere en film selv, eller benytte salgsgenter til salg og markedsføring. Slike alternativer øker produksjonsselskapenes makt i forhold til distributørene. Distributørene på sin side kan erstatte norske filmer med utenlandske, noe som reduserer avhengigheten og øker makten til distribusjonsselskapene.

Når det gjelder forbrukerne har ikke produksjonsselskapene noe reelt substitutt som kan erstatte de. Forbrukerne kan imidlertid velge mellom flere substitutter til norsk spillefilm. Disse er beskrevet i mer detalj i kapittel 6.1.1. Dette innebærer at det er forbrukerne som har størst makt over produksjonsselskapene. Komplementer til spillefilm presenteres i kapittel 6.2.4.

6.1.3 Forhandlingsmakt i faktormarkedet

6.1.3.1 Leverandørens og produksjonsselskapets maktposisjon

Filmprodusentene står ovenfor leverandører når det gjelder arbeidskraft, utstyr og finansiering.

Arbeidskraft

Ettersom de fleste produksjonsselskap er organisert med få faste ansatte, er de avhengig av å leie inn uavhengige filmarbeidere, kalt frilansere, for hvert filmprosjekt. Ifølge Ideas 2 Evidence (2014b) består denne gruppen av 1600 årsverk i Norge. Produsentene vi intervjuet

ga uttrykk for at det er mange filmarbeidere i bransjen og at det generelt er lite konkurranse om disse.

Noen frilansere er mer etterspurt enn andre, og produksjonsselskap benytter ofte de samme frilanserne som de vet kan prestere og levere i forhold til produsentens visjon for filmen. Hvor stor forhandlingsmakt den enkelte frilanser har, avhenger derfor av tidligere erfaring og prestasjonen i disse erfaringene. Videre er det vanskeligere å få med enkelte frilanserne i et filmprosjekt i visse perioder på året, når produksjonsvolumet er størst. Filmarbeidere, spesielt regissører, som har skapt seg et stort navn i filmbransjen kan skape høye byttekostnader dersom noen ønsker å ha med en slik person i en filmproduksjon. Nedenfor er et sitat fra en produsent som beskriver disse relasjonene.

“Det er ofte noen regissører vi vil jobbe med fordi at de er faste, det er folk vi liker og som vi har jobbet lenge med og som vi jobber med igjen og igjen.” (Produsent 5)

Teknologisk utvikling er en faktor som kan påvirke maktforholdet mellom produksjonsselskaper og filmarbeidere. Teknologisk utvikling kan føre til at arbeidet utføres enklere og raskere, men behovet for mennesker vil aldri forsvinne. I tillegg kan det føre til at kvaliteten på arbeidet blir bedre, men også at prosessene blir mer omfattende og kompliserte. Dette kan gjøre at produksjonsprosessen blir mer avhengige av dyktige mennesker, og kan derfor bidra til å øke etterspørselen etter de dyktigste frilanserne.

Alle aktører som er medvirkende i produksjonen av en film er opptatt av det kunstneriske (NFI, 2014a). Det er derfor rimelig å anta at de som bidrar i filmen har liten eller ingen hensikt om å senke kvaliteten på sine tjenester for å øke sin maktposisjon ovenfor produsentene.

Lønnen til frilansere er forhandlingsbasert, men den er relativt gjennomregulert via Filmforbundets tariffsatser. Disse satsene avhenger av ansiennitetsnivå, og dersom du har ti års ansiennitet er du topplønnet (Filmforbund, 2013). Ansienniteten avhenger derimot ikke av mengden av erfaring eller prestasjonene til frilanserne, kun antall år fra de begynte med film. Det er dermed ingen garanti for at en filmarbeider med høy ansiennitet også er dyktig. Med bakgrunn i dette synes produsentene at lønningene er uforholdsmessig høye. De er villig til å betale godt for dyktige filmarbeidere, men ikke for alle.

I tillegg til problematikken med ansiennitet, ble det under intervjuene med produsenter påpekt problemer knyttet til hvordan tariffene er utarbeidet. Tariffsatser ble utarbeidet på et

tidspunkt hvor det var mindre produksjon, og det var beregnet at en frilanser jobbet omtrent 150 dager i løpet av ett år. Dagsatsene for en frilanser ble derfor priset slik at de hadde en rettferdig årslønn gitt at de jobbet 150 dager. Ettersom produksjonsaktiviteten er mye høyere i dag har frilansere mulighet til å jobbe mer, og dagsatsen de mottar oppfattes derfor som urettmessig høy av produsentene.

Frilansere generelt har lite makt ovenfor produksjonsselskapene ettersom det finnes mange av dem. På grunn av tariffsatsene er de derimot sterke i forhold til lønnsnivået de kan kreve. I tillegg vil de dyktigste frilanserne ha relativt større makt, og kan utøve denne makten til å få bedre vilkår for seg selv. Samtidig påpeker produsentene at de gjerne lønner gode frilansere som er sentrale i produksjonen høyt ettersom de er viktige for hvordan filmen blir.

Utstyr

Produsenter er avhengig av utstyr i filminnspillinger, og leier dette utstyret fra ulike leverandører.

“Jeg tror vi, og de aller fleste, leier inn så mye som mulig. Fordi det er så mye nytt hele tiden og så mye vedlikehold og oppgraderinger. Så det vi har, og som sikkert en del andre har, er klippesuitet - og det er jo bare noen Mac'er og en del harddisker. Og det har noe med at da har man en tilgjengelighet på en helt annen måte enn man har hvis man skulle leie seg inn hos folk. Utover det så har vi veldig lite.” (Produsent 1)

Samtlige av produsentene vi intervjuet mener det er mange tilbydere av utstyr, og at det er lite knapphet på dette. I tillegg har utstyret blitt billigere og mer tilgjengelig. Dette gjør det enklere for både etablerte og nyetablerte aktører å produsere film ved hjelp av billigere og mindre utstyr. Utstysleverandører har derfor lite makt ovenfor produksjonsselskapene.

“Jeg føler vi er den nye generasjonen, vi er vokst opp med å kunne filme film på et kamera til en 1000 lapp istedenfor å måtte løpe til filmgründere eller filmkammerverktøy. Vi hører til revolusjonen hvor kostnaden er vesentlig finere sånn sett.” (Produsent 3)

Det er problematisk for produksjonsselskapene at de har lav egenkapital og derfor benytter kreditter fra utstysleverandører som en del av egenfinansieringen. Dette fører til at utstysleverandørene kan ta mer penger for utleie av sitt utstyr ved at å legge til et prispåslag for risikoen de tar ved å stille kreditter. En produsent uttrykte problematikken knyttet til at

kreditter ble en kostbar form for egenfinansiering og valgte heller å hente inn denne kapitalen fra private investorer. Mot betaling ved levering var utstyrsleverandører villig til gi rabatter, og denne produsenten kunne derfor utnytte dette til å redusere kostnader. Av de produsentene vi intervjuet var det kun én som hadde benyttet denne strategien, og vi har inntrykk av at kreditter fra utstyrsleverandører fortsatt er mye brukt i bransjen.

“Vi gjorde det i starten, de første fem årene vi drev selskapet så var det mye basert på kreditter fra utstyrsleverandører. Alle de gikk jo inn med 50 % av budsjettet som en kreditt. Det har vi ikke benyttet oss så mye av nå fordi vi hele tiden blir presset til å ha lavere og lavere budsjetter på filmene, sånn at det er mer gunstig å få en kjempegod rabatt istedenfor de kredittene. Så det gjør vi heller.” (Produsent 5)

Vi kan derfor konkludere med at produsenter konkurrerer lite om utstyr, og at det er stor tilgang på denne produksjonsfaktoren. De utnytter derimot produsentenes finansieringsproblemer til å øke prisen på utleien.

Finansiering

Både produsenter og investorer påpekte viktigheten av tilskuddsordningene til NFI. Deres oppgave er å bidra til utvikling i bransjen, og de har derfor ingen intensjon om å kapre lønnsomheten i bransjen. Ikke alle filmer får forhåndsstøtte, en støtte som i noen tilfeller vil være avgjørende for at et filmprosjekt skal realiseres. På den måten kan NFI til en viss grad styre hvilke filmer som blir produsert, og har dermed makt ovenfor produsentene.

En annen viktig komponent i prosjektøkonomien er mellomfinansiering. Ettersom både tilskudd fra offentlige aktører og investeringer i form av privat kapital ofte utbetales i rater opplever produksjonsselskapene å ikke ha tilstrekkelig likviditet når de har behov, på tross av at prosjektet er fullfinansiert. Produsentene forteller at det er større forståelse blant private investorer på dette punktet, men at det fortsatt er en utfordring som oppleves som en stor trussel mot et prosjekt. Derfor benytter mange seg av dyre kreditter eller mellomfinansieringer. Som nevnt tidligere er denne type mellomfinansiering fra banker i Norge lovstridig, men en produsent fortalte at de fikk dette fra europeiske og skandinaviske banker.

“Du går til Bridge Financing på skandinavisk plan. Vi har i alle fall eksterne, europeiske og skandinaviske, banker som profesjonaliserer seg på filmfinansiering.” (Produsent 5)

Offentlig støtte kan ikke finansiere hele filmen, og filmprosjektet er derfor avhengig av private aktører. Som vi så i intern rivalisering er det økt konkurranse om å tiltrekke seg privat kapital, og det styrker rollen til de som stiller med finansiering av filmen.

Produsentene påpeker at det har kommet flere investorer i filmbransjen de siste årene, men at investorer som kun er drevet finansielt raskt forsvinner ut igjen. Det er viktig at en investor også er motivert til å støtte det kulturelle ved norsk film siden avkastningen i mange tilfeller er lavere enn hva man alternativt kunne plassert pengene med samme risiko. Både produsenter og investorer uttrykte enighet om at dette var essensielt for at en investor skulle forbli i markedet. Dette medfører at investorene ikke ønsker å utøve makt på samme måte som de ville gjort dersom avkastning var den eneste motivasjon for investeringen.

"Jeg tror at hvis du ønsker maksimal avkastning på pengene så finnes det andre finansierings-instrumenter som er mer interessante. Det må ligge et grunnleggende ønske om å bidra til kulturfeltet på et eller annet vis." (Investor 5)

I forhandlinger om inntektsfordeling mellom investor og produksjonsselskap har derfor investor forståelse for at kontraktene må oppfattes som rettferdig av alle parter. Dette er nødvendig for at de skal klare å opprettholde langsiktige investeringsforhold. En investor sa følgende:

"På noen prosjekter så har vi faktisk mye makt, og den makten tror jeg kan misbrukes. [...] Så i mange tilfeller kunne jeg ha kjørt veldig harde vilkår, og sikret meg selv, men det må være levelig for produsenten også." (Investor 5)

For å redusere sin økonomiske risiko vil derfor investorene ta sikkerhet i etterhåndsstøtten. Denne beskrives som den viktigste faktoren for at investorene ser et reelt potensial for å få tilbake det investerte beløpet. Investorene uttrykker at uten etterhåndsstøtten ville investering i film vært vesentlig mindre attraktivt.

"Vi vil ha den sikkerheten om at man får igjen grunnstammen som man har investert, det behøver ikke være helt fantastisk, og det er det jo aldri heller. Men, tar de bort etterhåndsstøtten, så blir det ganske vanskelig [...]. For etterhåndsstøtten er en viktig garanti." (Investor 3)

Private investorer har begrenset med kapital, og går derfor sjeldent inn med store deler av filmbudsjettet. Samtidig forteller både produsenter og investorer at dersom prosjektet er godt

nok, vil det klare å tiltrekke seg mye privat kapital. Videre vil investorer som går inn med den største andelen av egenfinansieringen ha størst makt ettersom produksjonsselskapene er mest avhengig av disse bidragsyterne. Dette vil følgelig bidra til at investorene med høyest makt får høy prioritet, altså at denne investoren får tilbakebetalt sine innskutte penger, inkludert avkastning, først.

Investorene kan bidra med å skaffe tilstrekkelig kapital til filmer de anser som gode, og dette kan bidra til å styrke deres maktposisjon ovenfor produsentene.

“Det er ikke vår oppgave å få med oss andre investorer, men miljøene er små og når produsentene kommer til oss for å søke midler, så kommer det gjerne andre investorer som vi kjenner. Så snakker vi sammen også blir vi enige om at dette kan være en spennende film å investere i. Så jeg vil ikke kalle det saueflokk, men det er klart at man snakker sammen, og det er jo viktig for oss at andre investorer er inne også for å dele risikoen.” (Investor 1)

Ut ifra dette kan vi konkludere med at leverandører av kapital har stor makt ovenfor produksjonsselskapene, og vi ser at produksjonsselskaper ofte gir fra seg de fleste eierrettighetene av filmen for at de skal få nok kapital til å fullfinansiere filmen. Dette er et resultat av at produksjonsselskapet ofte går inn med lite penger selv, og det er derfor naturlig at de som stiller med risikokapital har rett på en større andel av inntektene fra filmen. Samtidig ønsker disse aktørene å bidra til bransjen, og vil derfor være villig til å gi opp noen av sine egne rettigheter, og dermed legge til rette for at produksjonsselskapene kan bygge opp sin egenkapital.

6.1.3.2 Substitutter i leverandørmarkedet

Substitutter i leverandørmarkedet handler i stor grad om at man kan benytte seg av utenlandske aktører til å levere de ulike tjenestene og produktene man benytter seg av i en filmproduksjon. Flere har valgt å flytte hele eller deler av filminnspillingen til utlandet fordi det kan være kostnadsbesparende på grunn av lukrative incentivordninger. Dette kan innebære tilbakebetaling av deler av produksjonskostnadene ved endt innspilling. I spørreundersøkelsen utført av Ideas 2 Evidence (2014b), svarte vel halvparten av spillefilmselskapene at de har produsert i utlandet de siste par årene og enda høyere andeler tror at de vil komme til å gjøre det de neste par årene. Når innspillingen av en norsk film blir flyttet til utlandet vil kun noen få norske filmarbeidere være med, ettersom man bruker filmarbeidere fra det landet man

spiller inn i (NFI, 2014a). Dette svekker frilansernes posisjon, og kan bidra til at de stiller med lavere krav for å møte konkurransen fra utenlandske filmarbeidere.

“På den ene filmen så hadde vi med hele hovedstaben; regissør, cast, sminkør og flere. Mens assistenter, grip, lyd og lys og alt det der kommer fra utlandet, fordi det er helt meningsløst å ta med seg. Dessuten tenker jeg at de som vi møter i utlandet, de har bidratt med en enorm kompetanseheving på oss, og alle de vi har jobbet med. Fordi mange av de jobber jo på masse utenlandske amerikanske produksjoner og får drilla seg veldig.” (Produsent 5)

Norge har ikke per dags dato en incentivordning, noe som betyr at utenlandske produsenter sjeldent vil velge å produsere i Norge av økonomiske grunner. Det er derfor en utfordring for frilanserne i Norge at utenlandske filmarbeidere kan oppfattes som både billigere og av høyere kvalitet.

Samtidig som produsenter har økt sine alternativer ved å benytte utenlandske filmarbeidere ser de at tv-produksjon kan kapre en del av de norske filmarbeiderne. Dette kan gjøre det vanskeligere for produksjonsselskapene å få de dyktigste frilanserne med på sitt filmprosjekt.

Det er ingen reelle substitutt for verken utstyr eller kapital. Begge faktorene er nødvendig i produksjonen og det finnes få alternative løsninger. Utenlandsproduksjon kan til en viss grad representere et substitutt for kapital, da mange land tilbyr tilbakebetaling av en andel av produksjonsbudsjettet, og dermed kan regnes som en del av egenfinansieringen.

6.2 Verdiskaping

Verdiskaping avhenger av fire forhold: *markedets størrelse, kundenes reservasjonspris, faktorleverandørenes reservasjonspris og komplementer og samarbeid.*

6.2.1 Markedets størrelse

I dag kommer hovedinntekten fra salg av norsk film fra distribusjon i Norge. Dette omfatter visning på kino, DVD, Blu-ray og VoD. Salget av DVD og Blu-ray er fallende, mens VoD er et økende marked hvor inntjeningen går oppover. Fra prosjektøkonomien i kapittel 5, i henholdsvis figur 5.1, 5.3, 5.4 og 5.5, ser vi at kinomarkedet fortsatt står for den største andel av inntektene.

Fra et lønnsomhetsperspektiv påpeker flere investorer at det blir laget for mange norske filmer i forhold til størrelsen på det norske markedet, som kan være noe av forklaringen til at

lønnsomheten i bransjen som helhet er på et lavt nivå. I en spørreundersøkelse utført av Aftenposten (2011) svarte et klart flertall av 73 norske produksjonsselskaper at det lages for mye film i Norge. I 2013 ble det produsert 26 norske spillefilmer, og til sammenligning ble det produsert 14 danske filmer det samme året (Film, 2014). En investor sa følgende:

“Det blir realisert for mange prosjekter som ikke burde realiseres, rent kommersielt i alle fall” (Investor 2)

Det at norske filmer har en høy andel av antall solgte billetter på norske kinoer har blitt trukket frem som en positiv utvikling for bransjen. Dersom målet skal være å holde produksjonsnivået på et like høyt nivå som i dag, må man se på måter som kan øke markedspotensialet til filmen slik at lønnsomheten i norsk film kan bedres. Flere investorer la vekt på at man må øke synligheten av norske filmer i Norge for å få flere nordmenn til å se og kjøpe mer norsk film. For å oppnå dette må det legges større fokus på markedsføring og lansering av filmen enn hva som blir gjort i dag.

“På lanseringsdelen må bransjen heves.” (Investor 3)

Samarbeid mellom aktørene i verdikjeden er en viktig variabel for å lykkes med lanseringen, og forholdet mellom produsent, regissør og distributør er særlig avgjørende. Disse aktørene er gjensidig avhengige av hverandres innsats ettersom filmens kvalitet og lanseringselementer til sammen utgjør hvordan filmen oppfattes av publikum. Det viktigste i denne sammenheng ser ut til å være at distributøren trekkes inn på et tidlig tidspunkt slik at produksjonen og lanseringen henger mer sammen. Flere produsenter så denne fordelene, men forklarte at dette sjeldent skjer i praksis. Det blir derfor lagt fokus på at produsentene er mer delaktig i beslutningene som distributørene tar om lanseringen. Distributørene benytter ofte en standardisert lansering, og noen produsenter etterlyser mer fleksibilitet i hvordan lanseringen utføres slik at den kan være mer tilpasset filmens målgruppe. Dette kan være en av årsakene til at noen produsenter velger å benytte seg av PR-byrå som Kulturmeglerne AS til å håndtere lansering av deres film.

“Det er ikke distributøren som vet hvordan man best mulig lanserer filmen. Det er produsenten og regissøren som står bak som kanskje bør komme inn for å på en måte diktere hvordan ting kan gjøres. Jeg merket det selv når jeg var inne med distributøren, at de var litt redde for å tenke nytt. De hadde en mal for hvordan de

ville gjøre det og hvordan de alltid har gjort det. Og var veldig redde for å gå utenfor det. (Produsent 3)

Flere produsenter påpeker hvor lite markedet i Norge er, og at det ville vært fordelaktig om norske filmer i det minste ble distribuert til Skandinavia. Både produsenter og investorer har imidlertid en oppfatning om at dette er utfordrende. En investor hadde følgende forklaring:

“Dansker og svensker har ett inntrykk av norsk film fra det som vi produsert på 70- og 80-tallet.” (Investor 2)

Et annet alternativ er å se på markedet utenfor Norge og distribuere til et bredere og større publikum. Foreløpig er det få filmer som har lyktes med å selge i utlandet, men noen har gjort det bra. I følge NFI har eksportverdien økt med 500 % siden 2002 (NFI, 2014a).

Hodejegerne, som kom i 2011, var en internasjonal suksess og ble solgt til over 50 land og alle kontinenter (Furuly, 2012). Filmen var et nordisk samarbeid, og det ser ut til at de har klart å benytte produsentenes ulike nettverk og renommé til å distribuere filmen lenger enn noen annen norsk film tidligere. Det kan være mange andre grunner til denne suksessen, men det viser at det er mulig å distribuere norsk film internasjonalt dersom den oppfattes som god nok i mottakerlandet. Dette ble videre bekreftet da tre filmer i 2012 også gjorde suksess i utlandet, “Flukt” ble solgt til 70 land, “Reisen til Julestjernen” til 74 land og “Kon-Tiki” til 50 land (NTB, 2012).

Noen filmer er “særnorske” og vil være vanskelig å selge til utlandet. Det er derfor viktig at norske produsenter er realistiske når de vurderer utenlandspotensialet til deres filmprosjekt.

“Sånn som Max Manus, det er en film som er veldig svær og stor og norsk. Men de lager jo den filmen i alle land, og det å tro og forvente at den skulle bli så internasjonal, det er veldig rart.” (Produsent 1)

Muligheten for å øke markedet i Skandinavia eller på verdensbasis for noen filmer, indikere at norsk film har potensiale til å oppnå en vesentlig forbedret verdiskaping. Det er vanskelig å finne et fasitsvar for hvordan dette skal gjøres. Produsenter og investorer er enige om at prosjektet må bygges på en god historie for at filmen skal kunne nå ut til flere. Videre etterlyser investorer økt salgsfokus fra produsentene. Spesielt når det gjelder utenlandssalg er flere produsenter mer opptatt av å få filmene deres på festivalene enn å selge de internasjonalt. Flere produsenter må innse at de gjennom utenlandssalg har mulighet til å nå et

større marked, og dermed få en bedre økonomi. Produsentene kan på den måten øke inntektene uten en betydelig kostnadsøkning.

6.2.2 Kundenes reservasjonspris

Kundenes reservasjonspris avhenger av om en står ovenfor en bedriftskunde eller en sluttbrukerkunde. Distributør anses som en bedriftskunde, og for at produsentens verdiskaping skal være høy bør distributørens reservasjonspris være *lavest mulig*. Forbrukeren er en sluttbrukerkunde og dens reservasjonspris må være *høy* for at den øvre grensen for verdiskaping blir høy.

Distributøren

Distribusjonsselskapenes reservasjonspris påvirkes av prisen de oppnår ved salg, minus kostnadene ved distribusjon. Det kan være utfordrende å si noe konkret om både inntekter og kostnader for distributører ettersom mye er forhandlingsbasert og det er stor variasjon mellom de ulike prosjektene.

Distributørens inntekter baserer seg hovedsakelig på en *distribusjons-fee* som er en forhåndsbestemt andel av filmens salgsinntekter. Denne andelen kan variere mellom ulike visningsformat av filmen, eksempelvis kan distributør ta ulik prosentandel av inntekter fra kino og DVD. Dette er tidligere illustrert i figur 5.1 og 5.5.

Kostnadene knyttet til å distribuere en film belastes produsenten ved at de betaler en distribusjonskostnad. Distributørens kostnader er derfor eventuelle kostnader de ikke kan belaste produsenten. Vi har imidlertid ikke undersøkt hvilke kostnadskomponenter som er inkludert i distribusjonskostnaden, og hvor mye en distributør eventuelt må dekke selv. For enkelthets skyld definerer vi derfor distribusjons-fee som distributørens reservasjonspris.

Videre kan minimumsgaranti fra distributør anses som en kostnad dersom den ikke blir fullstendig tilbakebetalt av filmens salgsinntekter, men vi har sett bort ifra det når vi har definert distributørens reservasjonspris.

Forbrukeren

Forbrukernes reservasjonspris vil være en faktor av blant annet hva slags opplevelse en film gir de. Eksempelvis kan film på kino oppleves som bedre enn film på DVD, og man vil derfor ha høyere betalingsvilje for kino. Ettersom det er ulik reservasjonspris for ulike format vil vi diskutere hvilke faktorer som påvirker reservasjonsprisen generelt.

Hvor mye en kunde er villig til å betale for et produkt påvirkes av tilgang til substitutter. Som vi har sett finnes det flere substitutter til spillefilm, og det vil sannsynligvis redusere betalingsvilligheten dersom man kan få samme opplevelse til en lavere pris. Både filmvisning og enkelte substitutter er preget av store teknologiske endringer som påvirker pris og betalingsvillighet. Eksempelvis vil mulighetene til å ulovlig laste ned filmer gratis kunne påvirke villigheten til å betale for samme produkt på DVD eller Blu-ray.

Et produkts komplementer vil kunne virke omvendt av substitutter og øke reservasjonsprisen. Eksempelvis kan raskere og bedre internettforbindelse føre til at man er villig til å betale mer for nettbaserte filmtjenester.

En annen faktor som kan påvirke kunders reservasjonspris på film er nivået på deres disponible inntekt. Endring i disponibel inntekt kan føre til at betalingsvilligheten endres, både for film, men også at man ønsker å bruke mer eller mindre på kultur generelt. På tross av at både samlet inntekt og utgifter til forbruksvarer og -tjenester blant norske husstander har økt i perioden 2009 til 2012, velger nordmenn å bruke en mindre andel på kulturtjenester. Fra å bruke 1 427 kroner på tjenester som kino, teater og konsert i 2009, bruker nordmenn kun 1 198 kroner på de samme tjenestene i 2012. Dette innebærer at økt inntekt og økt forbruk generelt faktisk kan øke forbrukernes reservasjonspris på film, og at det ikke nødvendigvis fører til økt salg (Statistisk Sentralbyrå, 2013).

I en undersøkelse fra 2009 (Film og Kino) svarer nesten halvparten av respondentene at de ville gått mer på kino hvis det hadde vært billigere, og for respondentene mellom 15 og 19 år var andelen hele 76 %. Nominelt og reelt har prisene på kinobilletter steget, men besøkstallet på kino har ikke gått ned (Film og Kino, 2014). Dette kan innebære at kundene ikke er så prissensitive som de selv gir uttrykk for, og at reservasjonsprisen er høyere enn hva vi ser i dagens marked.

6.2.3 Faktorleverandørenes reservasjonspris

Faktorleverandørenes reservasjonspris er den betalingen leverandørene krever for deres tjenester eller produkter. Jo høyere reservasjonsprisen er fra faktorleverandørene, jo lavere verdiskaping per enhet oppnår produksjonsselskapet. Som nevnt tidligere består faktorleverandørene av tilbydere av arbeidskraft, utstyr og finansiering.

Arbeidskraft

Faste ansatte må ofte stille lønningene sine som kreditter til egenfinansiering i filmen. Dersom noen av filmprosjektene går dårlig vil dermed lønnen for disse ansatte reduseres. Dette kan

være årsaken til at utbetalte lønninger går ned for faste ansatte i produksjonsselskap (Ryssevik, 2014b). Dersom selskapene får et positivt overskudd har vi derimot sett at det tas ut utbytte, og at dette kan motvirke reduksjonen i lønnsutbetalingene (ibid). Tabell 6.3 viser hva lønningene i snitt lå på i 2012, for selskap med ulik størrelse. Beløpene inkluderer sosiale kostnader og arbeidsgiveravgift.

Selskapsstørrelse	Årslønn
Inntil 2 ansatte	523 467
3 -5 ansatte	365 732
Mer enn 5 ansatte	318 647

Tabell 6.3 – Årlige lønnskostnader per fast ansatt i 2012

Kilde: Ryssevik, 2014a

Frilansere har, som vi så i avsnitt 6.1.3.1, en relativt høyere lønn. For å illustrere dette har vi i tabell 6.4 beregnet hva tre ulike frilansere ville fått i årslønn dersom de arbeidet 1 750 normale arbeidstimer i løpet av ett år. Beregningene er basert på dagsatser fra 2013, og viser hvordan de endrer seg med ansienniteten.

Funksjon	0 år ansiennitet	6 år ansiennitet	10 år ansiennitet
Regi, opptak	824 833	1 047 200	1 214 733
Klipper	600 367	726 133	841 867
Lysmester	378 700	481 367	559 067

Tabell 6.4 – Årlige lønnskostnader for ulike frilansere i 2013

Kilde: Filmforbund, 2013

Ut ifra dette ser vi at frilansere ofte har en høyere reservasjonspris enn faste ansatte. Til gjengjeld trenger produksjonsselskapene kun å betale frilanserne i perioder hvor de er i produksjon, mens de faste ansatte må lønnes hele året.

Utstyr

Som nevnt i avsnitt 6.1.3.1, er det normalt med kreditter fra utstyrsleverandører. En produsent fortalte at det var vanlig å gå inn med 50 % av utstyrsbudsjettet som kreditt. Dette øker reservasjonsprisen til utstyrsleverandørene fordi de krever en kompensasjon på minimum 20 % for at de tar på seg en større risiko for å få tilbakebetalt beløpet (Marøy, 2013).

Finansiering

Å benytte offentlige midler er den billigste finansieringskilden siden NFI og andre regionale og kommunale fond sjelden krever at midlene blir tilbakebetalt. Disse myke midlene anses således som gratis midler.

Andre finansieringskilder krever tilbakebetaling, samt et avkastningskrav. Reservasjonspris på harde midler avhenger av risikograd i prosjektet. Denne kan beskrives som todelt hvor den ene delen knytter seg til usikkerhet om filmens faktiske salgsinntekter. Den andre risikofaktoren er knyttet til selve produksjonen av filmen, hvor uforutsette hendelser kan skape utfordringer for prosjektet og usikkerhet knyttet til når ulike aktører kan forvente å få pengene tilbake.

Mellomfinansiering fra privat investor er ofte den billigste kapitalen siden denne har lavest risiko ved at den blir tilbakebetalt så fort inntektene ruller inn og likviditeten forbedres for prosjektet. En investor som stiller med mellomfinansiering fortalte at de sjelden hadde under 12,5 % rentepåslag på denne type finansiering. Dersom det benyttes europeiske banker til mellomfinansiering er det derimot svært høye rentepåslag.

Videre er kreditter dyre i form av at det legges inn en risikokompensasjon. Å benytte privat kapital vil være den dyreste finansieringskilden ettersom private investorer gjerne vil tjene mest mulig og har høye avkastningskrav. For å oppnå dette krever de at tilbakebetaling av investert beløp skjer tidlig i inntektsstrømmen, samt at en avkastning blir utbetalt etter at alle som har bidratt med egenfinansieringen har fått pengene sine tilbake.

6.2.4 Komplementer og samarbeid

Filmbransjen preges, som vi har sett tidligere i oppgaven, av høy konkurranse på enkelte områder. Det er mye fokus på verdikapring, og med relativt lav lønnsomhet på flere prosjekter, som skal fordeles på mange aktører, blir dette en utfordring. Produsent og tidligere konsulent i NFI, Thomas Robsahm, beskriver utfordringen om verdikapring i filmbransjen på følgende måte:

“Denne evige gnålingen om ‘vanskelige regissører’, ‘grådige produsenter’ og ‘udugelige manusforfattere’. Vi må innse at vi er helt avhengige av hverandre. Å lage film er vanskelig, å nå ut til publikum er ennå vanskeligere. Det er derfor film for det meste handler om å jobbe sammen. [...] Bransjen preges imidlertid fortsatt i for stor grad av at alle kjemper for egeninteresser.” (Robsahm, 2014)

Samtidig er det mye samhold og samarbeid mellom ulike aktører, og det kan øke verdiskapingen. Produsenter går sammen om prosjekter i samproduksjoner, filmarbeidere gir egen lønn som kreditt til produsenter, og det er langvarige relasjoner mellom aktører. Som regel kommer dette av et ønske om å gjøre filmen bedre, “få filmen ut”, og at fokuset ligger på at film er kunst og kultur. De ulike formene for samarbeid vil presenteres mer i detalj i kapittel 6.3 hvor vi drøfter samarbeid som lønnsomhetsdriver.

Det er også ofte økonomiske fordeler knyttet til samarbeid. Reduksjon i kostnader, økt tilgang til finansieringskilder og delt erfaring ble trukket fram av produsentene som de viktigste fordelene. En annen faktor er å se på de ulike aktørene i forskjellige roller. Eksempelvis kan en distributør oppfattes som en konkurrent når det dreier seg om å forhandle kontrakter på pris og inntektsfordeling, men distributør kan også i noen tilfeller gå inn som samprodusent. Dette kan bidra til flere ulike sammensetninger av strategiske allianser, og åpne for flere muligheter til å skape verdi.

Selv om film på tv, DVD/Blu-ray og VoD kan være substitutter til film på kino, kan de også være komplementar. Undersøkelser viser at folk som er hyppig på kino også ser mer film gjennom andre kanaler. Dette kan skyldes at de som er filminteresserte også vil oppsøke andre, lett tilgjengelige, plattformer for å få med seg mer av det som produseres av film (Film og Kino, 2007). Dette fører til at markedet, og dermed verdiskapingen, øker. Videre vil smarttelefoner, nettbrett og raskere internett kunne være komplementar til VoD. utfordringen her er at disse vil også øke verdien på flere av filmens substitutter.

Et viktig komplement for en norsk film, som vi ikke har nevnt tidligere, kan være en annen god norsk film. At en norsk film oppnår salgssuksess i Norge eller i et annet land, kan medføre at forbrukere får et bedre inntrykk av norsk film som helhet, øke nysgjerrigheten og ønsket om å se flere norske filmer. Filmbransjen ser nytten av at det produseres flere gode norske filmer, og dette kan legge grunnlag for økt samarbeid i bransjen hvor det handler om å heve norsk film.

“Man er stolt som produsent når en norsk film gjør det bra, selvfølgelig man hadde vært enda mer stolt om det var sin egen film, men folk er veldig stolte [...] og bransjen gleder seg over det for det er liksom sånn at det drar norsk filmbransje oppover.”

(Investor 3)

6.3 Lønnsomhetsvariasjon

Variasjon i lønnsomhet kan analyseres ved å benytte det teoretiske rammeverket for kostnads- og lønnsomhetsdriveranalyse. Vi ønsker å benytte dette rammeverket for å undersøke hvilke faktorer som driver lønnsomhet i filmbransjen, og som vil bidra til å besvare forsknings-spørsmål 3 i drøftingen.

6.3.1 Strategiske valg

Hvilke lønnsomhetsdrivere som kan forklare variasjon avhenger av hvilke strategiske valg en aktør har foretatt i forhold til en annen. De strategiske valgene som produksjonsselskapene tar kan påvirke kostnadsnivå, inntjening og lønnsomhet både i selskapet, men også i prosjektene de produserer. Produksjonsselskapene i den norske filmbransjen tar strategiske valg som legger grunnlag for deres forretningsmodell. Det er hvordan produksjonsselskapene utfører dette som videre avgjør hvordan prosjektene gjennomføres og realiseres, men avslutningsvis er det publikum som avgjør hvor lønnsomt et prosjekt blir. Produksjonsselskapenes lønnsomhet er en funksjon av den samlede lønnsomheten i selskapets prosjekter. Det innebærer at for at et selskap skal være lønnsomt må summen av prosjektene være lønnsom, men alle prosjektene må ikke nødvendigvis være lønnsomme.

Vi vil fokusere analysen rundt fire strategiske valg vi avdekket under intervjuene, og benytte disse som grunnlag til å diskutere hvordan de påvirker variasjoner i lønnsomhet i både filmprosjekter og produksjonsselskaper. Flere av driverne har allerede kommet til uttrykk tidligere i analysen, da det er naturlig at lønnsomhetsdrivere påvirker konkurranse og maktforhold.

6.3.1.1 Størrelse

For enkelhets skyld velger vi å definere størrelse ut i fra antall ansatte i selskapet. Flere produsenter uttrykker at de har tatt et bevisst valg angående størrelse på selskapet. Enkelte selskap ønsket å være små for å holde kostnadene nede og dermed kunne fokusere på færre prosjekter som de har troen på. Andre har nevnt at de ville bli større for å kunne drive økt og kontinuerlig produksjon. Dette gjenspeiles ved at det som regel er de største selskapene som produserer flest filmer. Eksempelvis har 4 1/2, som har hatt flest filmer på kino i Norge mellom 2010-2013, hele 12 faste ansatte i følge selskapets hjemmesider (4 1/2, 2009). De andre mestproduserende selskapene ligger på omtrent seks eller syv faste ansatte. Med et bransjegjennomsnitt på to faste ansatte per selskap innebærer dette at det finnes svært mange

små selskap. I den norske filmbransjen er det, som vi har nevnt tidligere, de største selskapene som har en mer stabil økonomi (Ryssevik, 2014b).

Det er ulike faktorer knyttet til størrelse som kan påvirke lønnsomhet i et produksjonsselskap, og i et filmprosjekt, og den mest åpenbare faktoren er kanskje *stordriftsfordeler- og ulemper*. Større produksjonsselskaper vil ha høyere produksjonskapasitet og kan derfor ha flere produksjoner i løpet av et år. På den måten kan de fordele faste kostnader, eksempelvis kontorleiekostnader, ut på flere prosjekter. Dette kan både redusere kostnader for produksjonsselskapene, men også for prosjektene ettersom hvert prosjekt kan bære en mindre andel av de totale faste kostandene. Større selskap kan imidlertid ha høyere faste kostnader, og det kan være at selskapene ikke oppnår lavere enhetskostnader sammenlignet med små selskaper.

For at produksjonsselskapene skal kunne dra nytte av stordriftsfordeler er det viktig at de utnytter kapasiteten de har i selskapet. Som vi har nevnt tidligere er det vanlig i filmbransjen å leie inn både personell og utstyr, og dette innebærer at kapasiteten i stor grad kan tilpasses produksjonsaktiviteten. På den måten har mange selskaper ofte høy *kapasitetsutnyttelse*.

Flere selskaper velger imidlertid å utnytte kapasitet ved å produsere andre format i tillegg til spillefilm. Blant norske selskap er produksjon av kort-, dokumentar- og reklamefilm utbredt, og en slik variasjon i produktspekteret kan bidra til å sikre *kontinuitet i produksjonsaktiviteten*. Dette er utbredt blant både små og store produksjonsselskap. Fordelen med flere av disse formatene er at de gjerne er kortere enn spillefilmer, og krever mindre produksjonstid. På den måten er det kortere tid mellom produksjonsstart og lansering, slik at selskapet opplever en jevnere inntektsstrøm. Noen av disse formatene, spesielt reklamefilm, gir også en relativt god inntjening i forhold til hvor mye ressurser som benyttes til produksjon. Flere produsenter vi har snakket med har fortalt at de velger å produsere reklamefilm for å sikre en mer stabil økonomi i selskapet. Enkelte produksjonsselskaper velger imidlertid å fokusere produksjonsaktiviteten rundt spillefilmer. For små selskaper kan det være dyrt å leie inn ekstra personell og de utnytter kapasitet og holder seg i kontinuerlig produksjon ved å produsere ett prosjekt over lenger tid. De er mer avhengig av å ha tilgang til og benytte en bred kompetanse i selskapet. Ettersom store selskap ofte har flere produksjoner enn små vil de være mindre sårbare for variasjoner i prosjektenes lønnsomhet.

Et sterkt fokus på kontinuerlig produksjon kan føre til at produksjonsselskapene ikke har kapasitet til å fokusere like mye på andre aktiviteter. Investorene uttrykte at

produksjonsfokuset kan bidra til at enkelte produksjonsselskap involverer seg lite i salgsaktiviteter. Fokus på kontinuerlig produksjon bør ikke gå på bekostning av salget, ettersom økt salg gir størst potensial for å øke lønnsomheten i filmbransjen.

"De er bare interesserte i å lage den filmen, produsere den, tjene penger på å produsere den, og løpe videre til neste film. Det er det som er litt problemet med norsk film. At det er et veldig stort produksjonsfokus, og det er veldig lite salgsfokus."

(Investor 2)

Produksjonsselskap som klarer å finne en balanse mellom produksjon og salg kan derfor ha størst forutsetning for å øke sin lønnsomhet.

Økt produksjon vil kunne øke både hastigheten og omfanget av *læring* i selskapet.

Produksjonsselskap lærer hvordan de bedre og mer effektivt kan produsere en film. Som vi har sett tidligere i oppgaven kan produsenten opparbeide seg erfaring og nettverk over tid, noe som er viktig i flere sammenhenger. Høy erfaring kan eksempelvis være lønnsomhetsdrivende ved at produksjonsselskapene kan bruke mindre ressurser på å finansiere opp en film.

Økt størrelse og produksjon er ikke nødvendigvis utelukkende positivt. Det kan føre til et mer *komplekst miljø* som igjen kan innebære økte administrasjons- og koordineringskostnader. For selskap som også produserer andre format enn spillefilm vil dette bli ytterligere forsterket.

Filmbransjen består hovedsakelig av kreative mennesker som ønsker å bruke store deler av tiden sin på kreative arbeidsoppgaver. Det kom tydelig frem i intervju med produsentene at det kunne være en utfordring at de må håndtere administrativt arbeid, noe de i utgangspunktet ikke har bakgrunn i, eller har lyst til å bruke tiden sin på. Dersom det ikke er balanse i arbeidsoppgavene og de ansatte føler "rutineoppgaver" tar for stor plass kan dette påvirke deres *motivasjon og engasjement*, og dermed ha negativ effekt på selskapets, og prosjektets lønnsomhet.

"Jobben som produsent handler mer og mer om penger, og mindre og mindre om det kreative. [...] Så jeg vil si at 80 % av jobben handler om det økonomiske og 20 % om det kreative. Og i prinsippet så burde det vært 50/50. " (Produsent 4)

6.3.1.2 Samarbeid

I kapittel 6.2.4 om komplementer og samarbeid nevnte vi at det finnes flere ulike samarbeidsformer i den norske filmbransjen. Vi skal i dette kapitlet presentere og analysere ulike typer samarbeid som produksjonsselskapene tar del i.

Produksjonsselskap samarbeider med andre produksjonsselskap gjennom *samproduksjoner*, både nasjonale og internasjonale. I perioden 2010-2013 var det syv samproduksjoner på norske filmer, det vil si at 8 % av alle filmer i perioden var produsert av to eller flere produksjonsselskap (NFI, 2014d). Nasjonale samproduksjoner er i all hovedsak kostnadsbesparende ved at to eller flere selskaper deler produksjonsaktiviteter og -kostnader mellom seg. Samproduksjon innebærer imidlertid også at inntektene skal fordeles på flere parter. Samarbeid mellom produksjonsselskap bidrar til å dele erfaring, og kan øke *læringen* i selskapene. Dette kan være en måte å oppnå *stordriftsfordeler*.

Internasjonale samproduksjoner er interessante i et lønnsomhetsperspektiv av flere årsaker. En av de viktigste motivasjonene til internasjonal samproduksjon er at det sikrer distribusjon av filmen til mer enn ett nasjonalt marked, noe som kan betraktelig øke filmens inntjeningspotensial. Videre åpner internasjonal samproduksjon opp for muligheter til økt offentlig tilskudd. Flere nasjonale tilskuddsordninger har øremerkede midler til nettopp internasjonale samproduksjoner, i tillegg til at overnasjonale fond som Eurimages eller Nordisk Film- og TV-fond kan bidra med finansiering (NFI, 2010). Ved å samarbeide med internasjonale aktører kan norske produsenter øke sin kunnskap og kompetanse på ulike områder, noe som kan bidra til at de lager enda bedre filmer i fremtiden (Rushprint, 2010). Samtidig er det kostbart å drive med internasjonalt samarbeid. Utforming av avtaler, papirarbeid og reiser krever mye tid og penger, og for selv erfarne produsenter vil det være utfordrende å sette seg inn i internasjonale tilskuddsordninger og søknadsprosesser. Produsent Karin Julsrud forteller at hun ikke er overbevist om at den økte inntjeningen dekker opp for de økte kostnadene (ibid).

Foreløpig har det vært få norske samproduksjoner, både innad i Norge og med internasjonale aktører. Friland Film er ett av få norske produksjonsselskap som har satset internasjonalt gjennom samproduksjoner, og som har hatt økonomisk suksess. Som vi også så i kapittel 6.2.1, gjorde Friland det svært godt med filmen *Hodejegerne* som var en internasjonal samproduksjon.

Samarbeid mellom produksjonsselskap og andre aktører i verdikjeden er mer utbredt i den norske filmbransjen. Motivasjonen bak dette er hovedsakelig å sikre finansiering av prosjekter, og å redusere kapitalkostnader. Men dette bidrar også til å skape gode relasjoner og å legge fokus på å tenke mer helhetlig rundt prosjektene.

Som vi har sett tidligere i oppgaven er det ofte *langvarige forhold mellom et produksjonsselskap og private investorer*. Dette er noe de fleste produksjonsselskap ønsker, men det kan være en utfordring ettersom det er relativt få investorer som investerer kontinuerlig i norsk film. I tillegg stiller ofte investorene krav til produksjonsselskapet, eksempelvis at de har et høyt fokus på økonomisk styring og salg. Gode relasjoner og tillit er viktig for investorene, og i tilfeller der dette er til stede er de villige til å strekke seg lenger for å hjelpe en produsent med å realisere et prosjekt. Enkelte investorer forteller at de i tillegg til å investere selv, også kan ta på seg oppgaver som å innhente billig eller gratis kapital fra andre aktører. For produksjonsselskapet innebærer dette at det kan være mindre ressurskrevende å finansiere et prosjekt.

I den norske filmbransjen finner vi også flere *langvarige samarbeid mellom produksjonsselskap og distribusjonsselskap*. Dette kan skje enten ved at et produksjonsselskap velger å benytte seg av samme distributør i flere prosjekter, eller ved at produksjonsselskap forplikter seg til å benytte én distributør, ofte i bytte mot at distributør delfinansierer flere av produsentens filmer. Ved at et produksjonsselskap inngår en langvarig avtale med en distributør tar distributøren rollen som en bank for produksjonsselskapet, og stiller med finansiering til filmer mot at de får førsterett til å distribuere. Produsentene som inngår slike avtaler tar et valg om at de ønsker å sikre finansiering, og gir dermed opp større deler av filmens inntekter, i tillegg til fleksibilitet på områder som omhandler både produksjon og distribusjon. Dette er dermed en avveining av hva som er viktigst for produsent.

"En ting er at det er enklere å komme igjennom med idéene sine og at de tror på at vi kan realisere det. [...] Distributøren har blitt en bank for oss, og det har jo sine ulemper. Vi kan bli tvunget til å si at, ok, greit, dere skal få alle pengene først og så skal vi stå nederst i rekka fordi vi har så innmari lyst til å lage filmen Det er dumt, fordi det blir ikke noe god butikk for produksjonsselskapene." (Produsent 5)

I tillegg til samarbeid ser vi at *vertikal integrasjon* er utbredt i filmbransjen, og vi ønsker å fokusere på integrasjon mellom produsent og distributør, og produsent og investor.

Vertikal integrasjon mellom produsent og distributør blir ofte sett på som uheldig ettersom produsenten kan gi store minimumsgarantier til seg selv for dermed å utløse en stor etterhåndsstøtte. En slik organisering kan være lønnsomt for produksjonsselskapet, men kostnadsdrivende for bransjen da den vertikalt integrerte bedriften vil ta mye penger fra

fellespotten til NFI og andre offentlige aktører. En vertikal integrasjon mellom disse leddene kan imidlertid være lønnsomhetsdrivende dersom det kun er fokus på å integrere distribusjonstjenesten inn i produksjonsselskapet.

Vertikal integrasjon mellom produsent og investor kan bidra til at et filmprosjekt får billigere kapital, større nettverk og mer økonomisk stabilitet. Samtidig kan investordelen av selskapet bli mer låst ved at de har sterkere incentiver om å investere i egne prosjekter slik at deres eget produksjonsselskap presterer bedre enn andre.

6.3.1.3 Kostnadsbevissthet

Alle produsentene vi har snakket med jobber bevisst med å redusere kostnader gjennom hele produksjonsprosessen. Det er ressurskrevende å finansiere prosjekter, i tillegg er inntektene relativt lave. Dette innebærer at produksjonsselskapene må redusere filmens budsjett, i tillegg til det generelle kostnadsnivået i selskapet.

"Du må være veldig kreativ innenfor budsjettene og du må bare ha tydelig kostnadsoppfølging hele veien." (Produsent 5)

Som et resultat av den sterke kostnadsbevisstheten i bransjen har økonomisk styring fått en større rolle i norsk film. En av produsentene vi intervjuet fortalte at økonomisk kontroll er viktig for dem, men også tidkrevende, og de vurderer derfor å ansette en økonomiansvarlig. Flere av de større selskapene i Norge har en fast ansatt med rollen som økonomiansvarlig eller controller. På tross av at det øker selskapets faste kostnader ser de verdien i at det frigir tid for produsentene til å fokusere på det kreative arbeidet, som de er best på. På den måten får selskapet utnyttet kompetansen til de ansatte, noe som både kan øke de *ansattes engasjement*, men også bidra til at *kapasiteten* til selskapet utnyttes best mulig. I de mindre selskapene er det hovedsakelig produsenter som har ansvar for økonomien. Disse personene har ofte opparbeidet seg kunnskap om økonomien som produsent og har ingen formell økonomisk utdanning.

Kostnadsbevissthet fører til at produksjonsselskap leier inn det meste av utstyret som er nødvendig for en filmproduksjon. Det er et strategisk valg de har tatt ettersom det er høye kostnader knyttet til vedlikehold og oppgraderinger av *teknologisk utstyr*. I tillegg kan regissører eller manusforfattere ha preferanser for hva slags utstyr som skal benyttes til deres filmprosjekt. Hvis man eier en utstyrspakke som ikke er kompatibel med deres ønske, blir

produksjonsselskapet nødt til å leie annet utsyr, eller å tvinge regissør til å bruke det man har. Dette er verken bra for økonomien eller for prosjektet.

Utbredt bruk av innleid arbeidskraft er også et kostnadsbevisst valg. Alle selskapene, uavhengig av størrelse, er fokusert på å holde lønnskostnadene nede. Det er også naturlig ettersom en del filmarbeidere har kunnskap som er produksjonsspesifikk, og som derfor kan være vanskelig å benytte i andre deler av prosjektet, eller den daglige driften til selskapet.

Flere produksjonsselskap velger å legge hele eller deler av *innspillingen av et filmprosjekt i utlandet*. Dette valget er hovedsakelig økonomisk drevet da innspilling foretas i land som har en incentivordning. En slik ordning fører til at produksjonsselskapet får lavere produksjonskostnader, sammenlignet med hva de ville hatt dersom innspillingen hadde foregått i Norge. Selskap som benytter seg av dette har en stor kostnadsfordel ovenfor andre produksjonsselskap i Norge. Produksjon i utlandet fører imidlertid til økte reisekostnader, men reduksjonen i øvrige kostnader er ofte større enn den økte kostnaden ved å flytte produksjonen utenlands.

6.3.1.4 Institusjonelle faktorer

De *institusjonelle faktorene* i bransjen styres i stor grad av NFI, og produksjonsselskapene må avgjøre hvordan de skal forholde seg til de ulike rammebetingelsene i bransjen. Gjennom intervjuene så vi at hvordan produksjonsselskapene velger å forholde seg til blant annet tilskuddsordningene, legger store føringer for den daglige driften av selskapet.

Vi har tidligere sett at de store produksjonsselskapene mottar støtte til flest filmer fra NFI. Som vi så i tabell 6.1 har flere av de store selskapene kun produsert filmer som har mottatt forhåndsstøtte fra NFI i perioden 2010-2013. Det ser derfor ut til at støtteordningene legger store føringer for hvilke filmprosjekter de realiserer. Videre vil disse produksjonsselskapene ha enklere for å gå break-even i prosjektene da finansieringen består av en stor andel som ikke må tilbakebetales fra filmens inntektsstrøm.

Andre produksjonsselskap søker også om tilskudd, men lar det i mindre grad styre hvilke filmprosjekter de realiserer, og velger derfor også å produsere filmer som ikke mottar forhåndsstøtte. Disse selskapene legger mer vekt på å produsere filmer med et publikumspotensial slik at de har større sannsynlighet for å selge over 10 000 billetter og dermed kvalifisere til etterhåndsstøtte. Disse produksjonsselskapene må derfor ha et større

salgsfokus, noe som kan være positivt for både produksjonsselskapets og prosjektets lønnsomhet.

Når produksjonsselskapene utarbeider budsjett for et filmprosjekt, er det noen som tilpasser budsjettet størrelse slik at de får utbetalt maksimalt med etterhåndsstøtte.

"Det tok jo tid før produsentene fant ut hvordan de skulle få mest mulig ut av den nye etterhåndsstøtten, men de fleste har funnet det ut." (Produsent 2)

Kombinasjonen av at de maksimalt kan motta 75 % av budsjettet sammen med de absolutte grensene gjør at det ikke vil være like lønnsomt å ha budsjetter over 9,3 millioner, og over 12 millioner for barnefilm.

"Du nærmer deg 75 % grensa; for hver krone mer du har i budsjett, så får du ikke utløst noe mer etterhåndsstøtte. Så det må være rene billett inntekter, og da begynner lønnsomheten å synke på prosjektet." (Investor 2)

Det er uheldig at støttesystemet er utviklet på en måte som gjør at noen produksjonsselskap utnytter ordningene. Selskap som benytter seg av dette vil få en etterhåndsstøtte som består av en større andel av filmens budsjett, og vil ha en fordel fremfor de som har et filmprosjekt med et høyere budsjett.

I vedlegg 2 ser vi at svært mange filmer får forhåndsstøtte basert på kunstnerisk vurdering. Dette er i utgangspunktet gjerne filmer med begrenset publikumspotensial, og dermed med potensielt lavere inntjening. Det kan derfor være nødvendig for en kunstnerisk film å motta forhåndsstøtte for i det hele tatt å kunne være lønnsom. De forhåndsstøttede filmene som imidlertid får høy inntjening har større forutsetning for høy lønnsomhet enn filmene som ikke mottar forhåndsstøtte.

Det kan være utfordrende å skille mellom selskap og prosjekt i en slik analyse, og vi vet at et lønnsomt prosjekt ikke nødvendigvis betyr at selskapet er lønnsomt. Ettersom produksjonsselskapet kan ha stor innvirkning på hvordan prosjektet utformes mener vi at selskapenes strategiske valg også er viktige for prosjektene. I noen tilfeller vil de strategiske valgene til og med kunne ha større påvirkning på prosjektets lønnsomhet, enn selskapets lønnsomhet. Eksempelvis vil læring og erfaring i et selskap kunne heve prosjektets kvalitet,

og gjøre at man bruker mindre ressurser på dette, men det vil ikke nødvendigvis ha like stor effekt på selskapets lønnsomhet.

7 Avslutning

I dette kapittelet vil vi drøfte sentrale funn fra analysen, som vi benytter til å besvare forskningsspørsmålene. I analysen belyste vi flere interessante temaer og vi skulle gjerne drøftet samtlige. Vi må imidlertid begrense oss, og har derfor valgt å fokusere på de områdene vi mener er av høyest betydning. Basert på dette vil vi vurdere hva som vil være viktig for lønnsomhet i fremtiden. Deretter vil vi besvare problemstillingen vår i konklusjonen. Avslutningsvis vil vi komme med forslag til videre forskning.

7.1 Drøfting

7.1.1 Hva karakteriserer rammebetingelsene og maktforholdet i den norske filmbransjen?

Problemstillingen vil i dette delkapittelet belyses ved å svare på forskningsspørsmål 1 med underspørsmål:

- *Hvilke forhold i rammebetingelsene påvirker den norske filmbransjen?*
- *Hvordan påvirkes konkurranseintensiteten av bransjespesifikke krefter?*

Det er først og fremst støtteordningene som danner rammebetingelsene for den norske filmbransjen. Det er svært få spillefilmer som ikke har mottatt noen form for tilskudd fra NFI. Norsk film har derfor gjort seg relativt avhengig av slike tilskudd, og endringer i NFIs støttesystem vil ha stor effekt på hvordan filmbransjen er organisert og fungerer. Produksjonsselskapenes avhengighet av NFI forsterkes ved at norsk film ikke ville vært lønnsomt uten disse støtteordningene.

Når det gjelder bransjespesifikke forhold bidrar høy leverandør- og kundemakt til konkurranseintensitet i den norske filmbransjen. Produksjonsselskapene står ovenfor flere leverandører, men det er hovedsakelig leverandører av kapital som har høy makt. Manglende egenkapital i produksjonsselskapene fører til at de er avhengig av andre aktører for å finansiere filmprosjektene. Dette fører til at det er høy konkurranse om kapital i bransjen. Utstysleverandørene har i utgangspunktet lite makt, men ved at de stiller med kreditter kan de øke sin makt ovenfor produksjonsselskapene.

Når det gjelder kundens maktposisjon er både distribusjonsselskapene og forbrukeren viktig. Distributørene har ofte høy makt ovenfor produksjonsselskapene, spesielt når distributøren stiller med en høy minimumsgaranti til filmen. Dette bekreftes ved at de tar en relativt stor

andel av salgsinntektene fra filmen. Produksjonsselskapene er avhengig av et publikum for å få salgsinntekter, og det er særlig de 10 000 første forbrukerne som er viktigst for inntjeningen. Forbrukerne styrer i stor grad hvilke filmer som blir en suksess, og ettersom det i tillegg finnes mange substitutter til film, står forbrukeren i en sterk maktposisjon.

7.1.2 Hvordan er lønnsomheten fordelt mellom de ulike aktørene?

Vi vil i dette kapittelet besvare forskningsspørsmål 2 med underspørsmål:

- *Hvordan er lønnsomheten fordelt mellom de ulike aktørene i verdikjeden?*
- *Hvilke faktorer påvirker fordelingen mellom de ulike aktørene?*

Størsteparten av inntektene fra et filmprosjekt kommer fra billettsalg på kino. Fordelingen mellom kino, distributør og produsent er forhandlingsbasert, men det er kinoene som kaprer den største andelen. Dette vil dermed påvirke inntektsnivået, og derfor også lønnsomheten, til både distribusjons- og produksjonsselskap. Vi har imidlertid ikke undersøkt lønnsomheten i kinoledet og har derfor ikke mulighet til å diskutere lønnsomheten i dette leddet ytterligere.

Distributøren tar videre en stor andel av de totale inntektene og har en større forutsetning for høy lønnsomhet. Høye minimumsgarantier som ikke blir tjent inn har imidlertid en negativ effekt. Regnskapstallene viser at distributørenes lønnsomhet har sunket de siste årene, som kan skyldes at de har gått inn med for høye minimumsgarantier i prosjekter med for lav kommersialitet.

Gjennomsnittlig lønnsomhet i produksjonsselskapene er generelt lav, og først i 2011 var den gjennomsnittlige lønnsomheten positiv. Vi har imidlertid sett stor variasjon i lønnsomhet mellom produksjonsselskapene, og det er de store selskapene som har størst forutsetninger for høy lønnsomhet. Ofte sitter produksjonsselskapene igjen med en relativt lav andel av filmens totale inntekter, og videre skal en stor andel av disse inntektene fordeles til aktører som har bidratt i filmens egenfinansiering. Dette medfører at produksjonsselskapenes faktiske inntjening reduseres ytterligere. Produksjonsselskapene setter seg selv i denne situasjonen ved å gi opp inntekter for å få filmen realisert, men per i dag synes dette å være den eneste måten de kan skaffe tilstrekkelig finansiering til filmen på. Få produksjonsselskaper klarer å bygge seg opp en egenkapital, noe som bekrefter at det er lav lønnsomhet i selskapene.

For private investorer er avkastning et mål på lønnsomhet, og den kan variere mye fra filmprosjekt til filmprosjekt. Avkastningen avhenger først og fremst av hvor flinke investorene er til å velge ut gode prosjekter og dyktige produksjonsselskaper. Man kan

imidlertid aldri forutse nøyaktig hvor godt en film blir mottatt av publikum, noe som representerer en stor risikofaktor. Investorer står som regel tidlig i prioriteringen ved tilbakebetaling, og har dermed økt forutsetning for å få en god avkastning. Investorene kan derfor ha en høy avkastning til tross for at prosjektet ikke er lønnsomt for produksjonsselskapet.

7.1.3 Hva karakteriserer lønnsomme filmprosjekter- og selskaper?

I dette kapittelet vil vi besvare utredningens forskningsspørsmål 3 med underspørsmål:

- *Hvilke faktorer kan påvirke lønnsomhet i produksjonsselskapene, og hvordan er selskapene forskjellig med hensyn til disse?*
- *Hvordan påvirker produksjonsselskapenes strategiske valg lønnsomheten i filmprosjektene?*

Produksjonsselskapene har tatt ulike strategiske valg som kan påvirke lønnsomhet både innad i selskapet og i prosjektene. Vi fant at valg knyttet til *selskapets størrelse, samarbeid og kostnadsbevissthet* er viktige for lønnsomheten. Videre er det også viktig hvordan et selskap velger å *forholde seg til de nasjonale tilskuddsordningene* i NFI. De strategiske valgene legger grunnlaget for hva som driver lønnsomhet i de ulike produksjonsselskapene, som videre legger føringer for hvordan lønnsomheten er i deres filmprosjekter.

Det er utfordrende å finne entydige svar på hva som gjør et selskap lønnsomt. Noen strategiske valg legger grunnlaget for faktorer som er lønnsomhetsdrivende i alle selskap. Generelt er det viktig at selskapene er kostnadsbevisste og forsøker å holde faste kostnader så lave som mulig. Kostnadsbevissthet har vi identifisert som en faktor som må være tilstede for at selskapet i det hele tatt skal kunne drive lønnsomt. Videre er det viktig for selskapene å ha kontinuitet i produksjon. Det er imidlertid kombinasjonen av strategiske valg som kan være utslagsgivende for om et selskap oppnår høy lønnsomhet, eller klarer å realisere et lønnsomt prosjekt. Denne kombinasjonen trenger ikke være den samme for eksempelvis et stort som for et lite selskap.

Store selskap har høyere faste kostnader som gjør at de må produsere, enten spillefilmer, eller andre format, i en større skala for å være lønnsomme. I den norske filmbransjen er det største selskapene som har mest erfaring, både fordi de har produsert mest og fordi de har vært i bransjen lengst. Erfaring er tett knyttet opp mot læring, og er en lønnsomhetsdrivende faktor ettersom det fører til at selskapet kan jobbe bedre og mer effektivt. Videre ser vi at

produksjonsselskap som legger fokus på samarbeid kan ha større forutsetninger for å ha en høy lønnsomhet. Samarbeid er lettere for de store selskapene ettersom de tidligere har bevist at de kan levere, og det gjør at flere ønsker å samarbeide med de. Store selskap kan også ha opparbeidet seg et større nettverk, og slik at de vet hvem man skal samarbeide med for å få et godt resultat.

For at mindre selskap skal kunne oppnå høy lønnsomhet bør de, på grunn av lavere kapasitet, fokusere på færre produksjoner. De må allikevel sørge for å holde seg i kontinuerlig produksjon, som tidligere nevnt. For å kunne utnytte kapasiteten i selskapet til det fulle, og redusere avhengighet av eksterne bidragsytere, er det viktig at selskapets ansatte besitter bred kunnskap og kompetanse. For et lite selskap vil det være positivt å samarbeide med et større, og mer erfarent selskap, da dette raskere kan øke læringen i selskapet. Dette er imidlertid utfordrende og skjer sjeldent i dagens bransje.

Produksjonsselskap og deres filmprosjekter som mottar forhåndsstøtte fra NFI har større forutsetning for å være lønnsomme, ettersom en lavere andel av finansieringen må tilbakebetales med filmens inntekter. Selskap som ikke er like avhengige av forhåndsstøtte fra NFI, har ofte et høyere salgsfokus. De må klare å selge filmen til flere private aktører i finansieringsprosessen, i tillegg til å fokusere på å få en høyere inntjening for å kunne tilbakebetale innskyterne av kapital. Et høyere salgsfokus kan bidra til å øke lønnsomheten i både prosjektet og selskapet.

7.1.4 Lønnsomhet i fremtiden

Basert på funn fra konkurransearena-analysen og analysen av lønnsomhetsfaktorer har vi gjort oss opp en forventning om hva som vil være viktig for *lønnsomhet i den norske filmbransjen fremover*. Vi har valgt å fokusere på tre forhold vi mener er spesielt betydningsfulle; *utvikling i tilskuddsordningene til NFI, utvikling i inntektsnivå fra ulike visningsvinduer og konsentrasjon av produksjonsselskapene*.

7.1.4.1 Utvikling i tilskuddsordningene til NFI

Ettersom regjeringen har satt i gang en prosess med å utarbeide en ny filmmelding er det forventet at det vil skje endringer i tilskuddsordningene til NFI. Vi vil derfor drøfte forhold rundt dagens tilskuddsordninger som vi mener det bør legges vekt på ved en eventuell endring.

Tilskuddsordningene til NFI kan gi feilaktige incentiver i filmbransjen. Eksempelvis kan absolutte grenser være uheldig i situasjoner der budsjettene tilpasses for å få maksimale

tilskudd, og ikke nødvendigvis etter hva som er best for filmen. Etterhåndsstøtten var i utgangspunktet et virkemiddel for å øke salg og privatkapital i norsk filmproduksjon. Grensen på 10 000 solgte billetter for å kvalifisere til etterhåndsstøtte, kan imidlertid redusere salgsfokuset etter at grensen er nådd. Årsaken til dette er at det blir utløst full etterhåndsstøtte ved 10 000 solgte billetter. Dersom etterhåndsstøtten i større grad skal være avhengig av hvor mange som faktisk ser filmen, og motivere til økt salg, mener vi det ville vært hensiktsmessig om begrensning av etterhåndsstøtten var tilknyttet flere nivåer for antall solgte billetter. Eksempelvis kan det blitt utløst én andel av etterhåndsstøtten dersom filmen når 10 000 solgte billetter, og en ny andel dersom den når 20 000, og videre opp til et visst nivå hvor maksimal etterhåndsstøtte utbetales.

Likviditet er åpenbart den største utfordringen til produksjonsselskapene, ettersom de gjør seg avhengige av dyre kreditter for å løse likviditetsproblemet. En mellomfinansiering øker kostnadene men har ingen verdi for produksjon av filmen, og er derfor kun et *unødig pengesluk* for produksjonsselskapet. Dersom NFI ønsker en økonomisk solid bransje er dette et område de bør ta tak i. Et tiltak bør være at rateutbetalingene av tilskudd tilpasses i større grad til når det er behov for penger i filmprosjektet. En annen løsning kan være at NFI tilbyr mellomfinansiering til produksjonsselskapene som er billigere enn de kommersielle aktørene.

Støttesystemene til NFI er omfattende og kan i noen tilfeller være krevende å forstå. Vi tror det vil være fordelaktig for bransjen om støttesystemet hadde vært tydeligere, slik at det er enkelt å forstå hva som forventes av filmprosjektet for å kvalifiseres til å motta støtte fra en av tilskuddsordningene.

Investorer vektlegger at det ikke må skje for store endringer i tilskuddsordningene. Dersom etterhåndsstøtten blir avskaffet eller endret er det usikkert hvor mange som er villig til å gå inn med privat kapital i norsk film, ettersom etterhåndsstøtten representerer en sikkerhet for investorene. En eventuell endring i tilskuddene må i så tilfelle være forutsigbar. På den måten vet investorene, men også andre aktører, hva de kan forholde seg til, slik at de ikke trekker seg ut av norsk film for en periode.

7.1.4.2 Utvikling i inntektsnivå fra ulike visningsvinduer

Dersom produksjonsselskapene skal klare å bygge opp egenkapital er de avhengige av å øke inntjeningen. En høy egenkapital bidrar til at produksjonsselskaper selv kan gå inn med en større andel av egenfinansieringen i egne filmer. Dette vil videre kunne gi de økte incentiver til å få maksimal inntjening fra filmene, og dermed øke salgsfokuset i bransjen.

Den største inntektskilden for norsk film er per i dag salg av kinobilletter, og dette har holdt seg nokså stabil over en lenger periode. Det er viktig at inntjeningsnivået fra dette visningsvinduet i det minste opprettholdes, da en reduksjon i kinoinntekter vil kunne skade bransjen og redusere lønnsomheten sterkt. Videre er det viktig å øke inntektene fra spesielt de digitale visningsvinduene. Det er forventet at disse visningsvinduene vil få en større rolle i samfunnet i fremtiden, og kan derfor bety mye for fremtidig inntjening. Det virker imidlertid som om produksjonsselskapene har fokus på dette og at inntjeningen er på vei oppover.

Videre bør produksjonsselskapene forsøke å finne måter som gjør at de selv sitter igjen med en større andel av de totale salgsinntektene. Ved å gjøre seg mindre avhengige av minimumsgarantier, og dermed distribusjonsselskapene, kan produksjonsselskapene i stor grad utføre den fysiske distribusjonen selv. På denne måten kan produksjonsselskapene selv sitte igjen med den andelen av inntektene som distributørene kaprer i dag. Dersom mange produksjonsselskaper velger å distribuere sine egne filmer, kan det være at distributørene i stor grad har utspilt sin rolle, med mindre de spesialiserer seg på eksempelvis lansering av filmene.

Vi har tidligere påpekt at den største kilden til verdiskapning vil være ved å øke det internasjonale markedspotensialet til norske filmer. For å øke inntjeningen i bransjen bør det legges mer til rette for internasjonale allianser og samarbeid, slik at norske filmer lettere kan nå ut til internasjonale markeder. Dette fordrer at det fokuseres mer på å lage filmer med et internasjonalt salgspotensial.

I arbeidet med utredningen har lansering vært et tema som har blitt tatt opp av både produsenter og investorer, og det er tydelig at det er store variasjoner i bransjen på dette området. For at publikum skal velge å se norske filmer må de være synlige i markedet. Vi tror at økt markedsføring, i forhold til dagens nivå, kan bidra til å øke markedets størrelse og dermed inntjeningen.

7.1.4.3 Konsentrasjon av produksjonsselskapene

Antall produksjonsselskaper i Norge er svært høyt. Som vi har sett i utredningen, var det 38 selskaper som produserte spillefilm på kino i perioden 2010-2013. Kun 16 % av disse hadde mer enn fire filmer i samme periode, det vil si mer enn én film i gjennomsnitt per år. Videre har vi sett at det er de største selskapene som har mest stabil økonomi, og som har best forutsetninger for høy lønnsomhet.

I Danmark har filmbransjen gjennomgått en konsolidering hvor de har fått færre selskaper, men med flere ansatte, og økt lønnsomhet (Kulturdepartementet, 2007b). Vi tror en lignende utvikling i Norge vil være positivt for bransjen og kan legge grunnlag for mer effektiv og lønnsom drift. Flere i den norske filmbransjen har ytret samme oppfatning, og påpeker at færre selskap ikke nødvendigvis vil redusere antall filmskaperne eller føre til et mindre mangfold i bransjen (Robsahm, 2014). Dette innebærer ikke at den norske filmbransjen bør bestå kun av store selskap. Nyetableringer og mindre selskaper kan bidra til innovasjon i bransjen, men dagens antall av slike selskap bør reduseres.

Vi har i dette kapittelet lagt vekt på de faktorene vi mener er viktige for lønnsomhet bransjen fremover. Til tross for at mange produksjonsselskaper opplever dagens økonomiske situasjon som vanskelig og dårlig, er flertallet optimister med tanke på fremtiden, og de forventer en bedring i 2014 (Ryssevik, 2014b). Den norske filmbransjen består hovedsakelig av svært engasjerte og motiverte mennesker, noe vi mener øker sannsynligheten for at de kan lykkes i fremtiden.

7.2 Konklusjon

7.2.1 Besvarelse av problemstilling

Formålet med denne utredningen har vært å vurdere lønnsomheten i norsk film og utforske forhold som har betydning for lønnsomheten i filmprosjekter og -selskaper. Vi har studert prosjektøkonomien til fire filmer og intervjuet til sammen ti personer fra bransjen. Gjennom analysen og drøftingen i denne utredningen har vi forsøkt å besvare vår problemstilling:

Hvordan er lønnsomheten i norske filmprosjekter og -selskaper, og hva forklarer variasjon i lønnsomheten?

En analyse av *hva som karakteriserer rammebetingelser og maktforhold til den norske filmbransjen* dannet et grunnlag for analysen av hva som kan være betydningsfullt for lønnsomhet i bransjen. Bransjens rammebetingelser styres i hovedsak av tilskuddsordningene til NFI, og disse preger videre konkurranseintensiteten mellom produksjonsselskapene. Konkurransen mellom produksjonsselskapene oppleves som relativt lav da det er prosjektene som konkurrerer mot hverandre. Mellom prosjektene er det høyest konkurranse om nøkkelpersoner, kapital og publikum.

Videre analyserte vi *hvordan lønnsomheten fordeles mellom de ulike aktørene i bransjen*, noe som preges av sterke maktforhold. Generelt har produksjonsselskapene en lav maktposisjon,

og de kaprer en relativt liten del av lønnsomheten i bransjen. Distribusjonsselskapene har høy makt, mye på grunn av at de stiller med store minimumsgarantier til filmen. Lønnsomheten i distribusjonsselskapene har tidligere vært god, men har falt de siste årene. Investorene er den andre aktøren i bransjen med høy makt ettersom de ofte stiller med store andeler av egenfinansieringen. Til gjengjeld krever de høy prioritering i tilbakebetalingsplanen, etter distributørene har fått sitt. Ofte kan et prosjekt være lønnsomt for både distributører og investorer samtidig som det er et tapsprosjekt for produksjonsselskapet.

Avslutningsvis i analysen vurderte vi *hvilke faktorer som kan bidra til lønnsomme filmprosjekter og produksjonsselskaper*. Vi valgte å fokusere på fire strategiske vi mener har stor innvirkning på lønnsomhet, og dermed lønnsomhetsforskjeller. Valg som produksjonsselskapene foretar påvirker både selskapets lønnsomhet, men også hvor godt et prosjektresultat vil bli. Samtidig er det i stor grad publikum som avgjør den endelige lønnsomheten til et filmprosjekt.

Basert på dette kan vi si at lønnsomheten i produksjonsselskapene er lav, da andre aktører i bransjen kaprer store deler av lønnsomheten. Filmprosjektene i den norske filmbransjen har generelt lav lønnsomhet, men her er det større variasjoner innad i bransjen. *Kostnadsbevissthet* i selskapene er nødvendig for i det hele tatt å kunne konkurrere og oppnå lønnsomhet. Videre har vi identifisert at selskapenes *størrelse, samarbeid* mellom selskap og andre aktører i bransjen, og hvordan selskapene *tilpasser seg tilskuddsordningene* til NFI, er faktorer som vil påvirke lønnsomhet, og som dermed kan forklare lønnsomhetsvariasjon i bransjen.

Utredningen har belyst mange aktuelle forhold i filmbransjen, og vi har analysert disse forholdene fra et lønnsomhetsperspektiv. Dette perspektivet kan bidra i debatten om lønnsomhet i norsk film, men det må ikke nødvendigvis være det største fokuset i bransjen. Film er først og fremst kultur, og spiller en stor rolle i å bevare norsk kulturarv, språk og kunst. Vi tror imidlertid at kultur og lønnsomhet kan være forenelig, og at det er dette fokuset som bør ligge til grunn for eventuelle endringer og utvikling i bransjen.

7.3 Forslag til videre forskning

For å analysere lønnsomhet i den norske filmbransjen hadde det vært ideelt å ha et stort datasett med prosjektøkonomien fra de fleste norske filmene produsert i perioden 2010-2013. På den måten kunne studien hatt bedre forutsetninger for å påvise kausale sammenhenger for

hva som forklarer lønnsomhet. Vi kan i denne utredningen kun gi indikasjoner på hva som forklarer lønnsomhet.

På grunn av få observasjoner benyttet vi oss ikke av regresjonsanalyse. Multippel regresjon kan være hensiktsmessig dersom man har et større datasett for perioden 2010-2013 eller om man analyserer lønnsomheten over en lenger periode. Hvis man hadde hatt et større kvantitativt datamateriale kunne man undersøkt lønnsomhetsvariasjon mellom ulike filmkategorier; sjanger, størrelse på budsjett, hvilke støtteordninger de har mottatt. Det ville i tillegg vært interessant å se om prosjekter med stor andel privat kapital har høyere lønnsomhet enn de med mer offentlig støtte.

Videre kan et større datasett bidra til å generalisere om hvordan finansiering av filmer er satt sammen. Her kunne man også avdekket utvikling i bruken av ulike finansieringskilder. Spesielt hadde det vært interessant å se om bruken av private investorer har økt etter innføringen av det nye støttesystemet i 2010. Avslutningsvis kunne man fått en større forståelse av hvordan inntektene er fordelt mellom ulike visningsvinduer.

Et annet tema som ville vært interessant å forske videre på er lansering av norsk film. Innenfor dette temaet kan man undersøke størrelsen på lanseringsbudsjett i forhold til produksjonsbudsjettet, samt hvilken effekt lansering har på filmens suksess. Her ville det i tillegg vært spennende å se hvordan samarbeid mellom produksjonsselskap og distribusjonsselskap påvirker lanseringen.

Underveis i arbeidet med denne utredningen forstod vi hvor kompleks den norske filmbransjen er. Dette er i stor grad grunnet innviklede og omfattende støtteordninger fra overnasjonale, nasjonale, regionale og kommunale fond. Det kunne derfor vært interessant å studere støtteordningenes innvirkning på bransjen mer i detalj, og kunne vært en egen utredning i seg selv.

Vi oppdaget at private investorer i filmbransjen i stor grad er drevet av en kulturell motivasjon i tillegg til finansiell avkastning. Det kunne derfor vært interessant å belyse filminvestering som *social investment*, hvor fokuset er på å generere sosial (kulturell) og finansiell avkastning.

Kilder

4 1/2. (2009). *Om 4 1/2*. Hentet 01.06.2014 fra:

<http://www.fourandahalf.no/?nid=106&lcid=1044>

Altinn. (2013). *Aksjeselskap (AS)*. Hentet 20.05.2014 fra: <https://www.altinn.no/no/Starte-og-drive-bedrift/Forberede/Velge-organisasjonsform/Aksjeselskap-AS/>

Arena Magica. (2012). *Kultur for gode idéer*. Hentet 14.04.2014 fra:

http://www.arenamagica.no/var/uploaded/Arena_Magica_brosjyre_sm2.pdf

Banker, R. D., & Johnston, H. H. (2007). *Cost and Profit Driver Research*. i C. S. Chapman, A. G. Hopwood & M. D. Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. 2). Amsterdam: Elsevier Ltd.

Berge, J. (2014). *Filmåret 2014 fra Nordisk Film Distribusjon*. Hentet 29.06.2014 fra:

<http://www.kinomagasinet.no/artikkel/2236/Film%C3%A5ret-2014-fra-Nordisk-Film-Distribusjon>

Besanko, D., Drandrove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2007). *Economics of strategy* (4th ed.). Hoboken, N.J: Wiley.

Erik, W. J., & Jakobsen, E. W. (2001). *Ekspansjon: strategi for forretningsutvikling*. Oslo: Gyldendal fakta.

European Collection Agency. (2013a). *About ECA*. Hentet 07.04.2014 fra:

<http://www.ecagency.dk/about-eca-1>

European Collection Agency. (2013b). *Services*. Hentet 07.04.2014 fra:

<http://www.ecagency.dk/services-1>

Film, D. (2014). *Film sorteret efter årstal*. Hentet 15.03.2014 fra: <http://www.danskefilm.dk/>

- Film og Kino. (2007). *Kino i en DVD tid*. Hentet 05.05.2014 fra:
http://www.filmweb.no/filmogkino/migration_catalog/article956915.ece/binary/DVD_brosjyre_1
- Film og Kino. (2009). *Kampen om hjemmesitterne*. Hentet 10.06.2014 fra:
<http://www.kino.no/incoming/article965959.ece>
- Film og Kino. (2014). *Årbok 2013*. Hentet 08.05.2014 fra:
<http://www.kino.no/incoming/article1155798.ece/binary/Film%20%20Kino%20-%20%C3%85rbok%202013.pdf>
- Filmforbund, N. (2013). *Spillefilm og annet langtidsengasjement*. Hentet 05.06.2014 fra:
<http://filmforbundet.files.wordpress.com/2013/05/honorarsatser-gjeldene-fra-1-05-131.pdf>
- Filmweb. (2014). *Kristoffer Joner*. Hentet 01.06.2014 fra:
<http://www.filmweb.no/profil/article906088.ece>
- Furuly, J. G. (2011). *Filmbransjen: Det lages for mye film*. Hentet 16.06.2014 fra:
http://www.aftenposten.no/kultur/film/article3856238.ece#.U6B1v_1_tqV
- Furuly, J. G. (2012). *Hodejegerne slår alle rekorder*. Hentet 07.06.2014 fra:
http://www.osloby.no/oslopuls/film/Hodejegerne-slar-alle-rekorder-6909609.html#.U5Wdm_1_tqV
- Fuzz. (2013). *Fuzz - myk og hard*. Hentet 14.05.2014 fra: <http://fuzz.no/?p=823>
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4 th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications* (4th. ed.). Oxford: Blackwell.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic Inquiry* (1 st ed.). Newbury Park: Sage Publications.
- Heritage, S. (2013). *10 reasons why today's TV is better than movies*. Hentet 03.06.2014 fra: <http://www.theguardian.com/tv-and-radio/tvandradioblog/2013/oct/23/10-reasons-tv-better-movies>
- Hjort, M. (2012). *Film and risk*. Detroit, Mich: Wayne State University Press.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jakobsen, E. W., & Lien, L. B. (2001). *Ekspansjon: strategi for forretningsutvikling*. Oslo: Gyldendal fakta.
- Jerijervi, D. R. (2014). *Én av fire har Netflix*. Hentet 29.04.2014 fra: <http://www.kampanje.com/medier/article7286032.ece>
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Kampanje. (2013). *Netflix topper nettsøk*. Hentet 29.04.2014 fra: <http://www.kampanje.com/medier/article6657229.ece>
- Kinomagasinet. (2014). *Petterson forlater SF etter 15 år*. Hentet 08.05.2014 fra: <http://www.kinomagasinet.no/artikkel/2665/Petterson-forlater-SF-etter-15-%C3%A5r>
- Kulturdepartementet. (2007a). *Stortinget har vedtatt "Veiviseren for det store filmløftet"*. Hentet 24.01.2014 fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/kkd/Nyheter-og-pressemeldinger/pressemeldinger/2007/stortinget-har-vedtatt-veiviseren-for-de.html?id=472735>
- Kulturdepartementet. (2007b). *Veiviseren - for det norske filmløftet*. (Stortingsmelding nr. 22). Hentet 24.01.2014 fra:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/regpubl/stmeld/2006-2007/Stmeld-nr-22-2006-2007-.html?id=460716>.

Kulturdepartementet. (2010). *Lett å komme til orde, vanskelig å bli hørt - en moderne mediestøtte*. Hentet 22.05.2014 fra:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/nouer/2010/nou-2010-14/8/1.html?id=628691>

Kulturmeaglerne. (2013). *Kulturmeaglerne, Kulturlivets PR-byrå*. Hentet 29.05.2014 fra:

<http://kulturmeaglerne.no/>

Lovdata. (2009). *Forskrift om tilskudd til audiovisuelle produksjoner*. Hentet 08.05.2014 fra:

<http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2009-09-07-1168>

Malterud, K. (1996). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Tano
Aschehoug

Marøy, L. L. (2013). *Krasjkurs i spillefilmfinansiering*. Norges Kreative Fagskole. Bergen.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. (1996). *Co-opetition*. London: HarperCollins.

NFI. (2010). *Andre Tilskuddsordninger*. Hentet 11.03.2014 fra:

<http://www.nfi.no/bransje/andre>

NFI. (2014a). *Innspillseminar om filmmeldingen*. Hentet 01.05.2014 fra:

<http://www.nfi.no/forsiden/inviterer-til-innspillseminar>

NFI. (2014b). *Kinofilm*. Hentet 08.05.2014 fra: [http://www.nfi.no/bransje/vare-](http://www.nfi.no/bransje/vare-tilskuddsordninger/kinofilm)

[tilskuddsordninger/kinofilm](http://www.nfi.no/bransje/vare-tilskuddsordninger/kinofilm)

NFI. (2014c). *Om norsk filminstitutt*. Hentet 08.05.2014 fra: http://www.nfi.no/omnfi/om_nfi

- NFI. (2014d). *Statistikk, analyse og rapportering*. Hentet 14.05.2014 fra:
<http://www.nfi.no/bransje/informasjonsbasen/statistikk>
- NTB. (2012). *Godt norsk filmår i utlandet*. Hentet 26.05.2014 fra:
<http://www.filmweb.no/filmnytt/article1084032.ece?ref=fohkn>
- Porter, M. E. (1987). *Konkurransestrategi*. Oslo: Tano.
- Porter, M. E. (1992). *Konkurransefortrinn*. Oslo: Tano.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press.
- Produktavdelingen. (2014). *Produktplassering*. Hentet 23.05.2014 fra:
<http://www.produktavdelingen.no/produktplassering>
- Proff. (2013a). *Euforia Film AS*. Hentet 06.03.2014 fra: <http://www.proff.no/selskap/euforia-film-as/oslo/-/Z0I3K6II/>
- Proff. (2013b). *Nordisk Film Distribusjon AS*. Hentet 06.03.2014 fra:
<http://www.proff.no/regnskap/nordisk-film-distribusjon-as/oslo/-/Z0IA3RXG/>
- Proff. (2013c). *SF Norge AS*. Hentet 06.03.2014 fra: <http://www.proff.no/regnskap/sf-norge-as/oslo/videodistribusjon/Z0I3KNOX/>
- Proff. (2014). *Norsk Filmdistribusjon AS*. Hentet 12.06.2014 fra:
<http://www.proff.no/selskap/norsk-filmdistribusjon-as/oslo/-/Z0I3KQ67/>
- Robsahm, T. (2011). *Fem myter og fem utfordringer om norsk film*. Rushprint. Hentet 20.05.2014 fra: <http://rushprint.no/2011/03/hva-er-galt-med-norsk-film/>
- Robsahm, T. (2014). *Norsk films gullalder*. Hentet 24.04.2014 fra:
<http://rushprint.no/2014/03/norsk-films-gullalder/>

- Rushprint. (2010). *Norsk film bryter ut*. Hentet 15.06.2014 fra:
<http://rushprint.no/2010/12/norsk-film-bryter-ut/>
- Ryssevik, J. (2014a). *Den norske spillefilmbransjen*. Ideas 2 Evidence. Tromsø Internasjonale Filmfestival.
- Ryssevik, J. (2014b). *Økonomien i den norske film- og TV-produksjonsbransjen 2014*. Ideas 2 Evidence.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Essex: Pearson Education.
- Shank, J. K. (1989). Strategic Cost Management: New Wine or Just New Bottles? *Journal of Management Accounting Research* 1(Fall), 47-65.
- Statistisk Sentralbyrå. (2013). *Forbruksundersøkelsen 2012*. Hentet 15.06.2014 fra:
<http://www.ssb.no/inntekt-og-forbruk/statistikker/fbu>
- Store norske leksikon. (2009). *Filmstjerne*. Hentet 21.05.2014 fra: <http://snl.no/filmstjerne>
- Think Tank. (2010). *SCANDINAVIAN THINK TANK ON FILMS, MARKETS, AUDIENCES AND FILM POLICY*. Hentet 03.02.2014 fra:
http://filmthinktank.org/fileadmin/thinktank_downloads/scandiTTrevis_2011.pdf
- Trulsen, O. N. (2014). *Stømming stopper fildeling*. Hentet 03.06.2014 fra:
<http://www.nrk.no/kultur/vi-fildeler-sjeldnere-na-1.11754527>
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing: biographic narrative and semi-structured methods*. London: Sage.
- Widvey, T. (2014). *Tale ved TIFFs åpningskonferanse*. Hentet 03.02.2014 fra:
http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/aktuelt/taler_artikler/ministerens-taler-og-artikler/2014/tale-ved-tiffs-apningskonferanse-2014.html?id=749195

Willoch, H. M. (2014). *DVD-en strupes av strømmetjenestene*. Hentet 02.06.2014 fra:
<http://www.nrk.no/kultur/nedgangen-i-dvd-salget-fortsetter-1.11481991>

Vedlegg 1

I. Intervjuguide for investorer

Tema	Spørsmål	Formål
Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none">- Hvor lenge har dere investert i film?- Hvor mange filmer har dere investert i?- Hvordan kom dere inn i investering i film?- Hvordan er dere organisert?	Formålet er å få informasjon om bakgrunnen for investoren, og legge grunnlag for videre intervju
Strategi	<ul style="list-style-type: none">- Hva er motivasjonen bak investeringene?- Hvor mange henvendelser får dere fra produsenter?- Hvilke retningslinjer har dere på hvor mye dere kan investere i et prosjekt?- Hvordan oppfatter dere risikoen til investeringene?- Hvilke faktorer er avgjørende for at dere investerer i et prosjekt?	<p>Med disse spørsmålene ønsker vi å få en dypere forståelse av investorenes motivasjon og holdning til å investere i film.</p> <p>Vi vil undersøke om de har en strategi som styrer investeringene og hvilke faktorer som er viktige for investorene når de skal ta stilling til et investeringsobjekt for å kartlegge hva investorer legger vekt på ved investeringer.</p>
Resultater	<ul style="list-style-type: none">- Hvordan har det foreløpig gått med avkastningen?- Hvorfor tror du det har gått som det har?- Er det stor variasjon på resultatene fra prosjekt til prosjekt?- Påvirker tidligere resultater holdning til nye investeringer?	<p>Hensikten er å kartlegge investors oppfatning av investeringens resultater, og kartlegge om dette er noe de regner på og har kontroll på.</p> <p>Vi ønsker også å undersøke om investor gjør seg noen oppfatninger om hvorfor det går bra (dårlig) og om dette eventuelt påvirker hvordan investor forholder seg til investeringer i fremtiden.</p>
Bransjen	<ul style="list-style-type: none">- Hva er din oppfatning av bransjen?- Hva er dine tanker om maktforholdene i bransjen?- Hvordan oppfatter du statens tilskuddsordninger?	<p>Investorene i filmbransjen har gjerne en annen bakgrunn enn de andre aktørene i bransjen. Vi ønsker å skape et bilde av hvordan investorer oppfatter bransjen, og de andre aktørene i den. Vi vil også få et inntrykk av hvordan forholdet er mellom investorer og andre bransjeaktører. Dette vil være et viktig bidrag i vår strategiske analyse om maktforhold i bransjen.</p> <p>Her er det også viktig for oss å forstå hvordan investorer forholder seg til tilskuddsordninger fra staten ettersom det er en viktig faktor for Kulturdepartementet i en eventuell endring av ordningene.</p>

Fremtiden - Hvordan ser du på bransjens utvikling fremover?
- Hvilke tanker har du om grep som kan gjøres for å øke lønnsomheten?
- Hvordan tror du støttesystemene kan forbedres?
Og hvordan kan disse ordningene tiltrekke privat kapital til bransjen?

Formålet med disse spørsmålene er å få et inntrykk av hva investorer forventer fremover, hva de mener bør endres og forbedres for å tiltrekke mer privat kapital til bransjen. Dette kan ytterligere belyse hvilke faktorer som er viktige for investorer.

Vi ønsker å se om det er enkelte faktorer flere investorer vektlegger, det vil kunne legge et grunnlag for eventuelle anbefalinger vi kan komme med.

II. Intervjuguide for produsenter

Tema	Spørsmål	Formål
Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> -Hva var motivasjonen din for å begynne med film? - Har du jobbet innenfor andre deler av filmbransjen? 	Få informasjon om bakgrunnen til intervjuobjektene
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilken type film lager dere? - Hvor mange filmer produserer dere i året? - Hvordan velger dere prosjekter? - Hvilke faktorer er viktige for at dere velger et prosjekt? - Hvor involverte er dere i markedsføringsprosessen? - Eier dere mye utstyr selv, eller leier dere? Hvorfor? - Hvordan tror du det påvirker dere at dere er lokalisert i Oslo / Stavanger / Bergen? 	Vi ønsker å undersøke om produsentene har en bevisst strategi for valg av prosjekter. I tillegg ønsker vi å forstå andre strategiske valg produsenten har tatt. Dette kan hjelpe oss med å avdekke bakenforliggende faktorer som påvirker produsentenes holdninger til film og produksjon, som igjen kan føre til forskjeller i lønnsomhet.
Egenfinansiering	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan opplever du finansieringsprosessen? - Hvilke aktører bidrar mest til filmens finansiering (eksl. NFI)? - Bruker dere ofte arbeidskreditter? - Hva er den største utfordringen i finansieringsprosessen? 	Vi ønsker å forstå hvordan produsentene går frem for å finansiere en film, og belyse deres forhold til aktører som bidrar i filmfinansiering.
Økonomisk styring	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilken rolle spiller budsjetter i produksjon? - Har den som er ansvarlig for økonomi i selskapet en formell økonomisk utdanning? - Hva legger du i kostnadsbevissthet, og i hvilken grad er dette viktig for dere? 	Hensikten er å bli bedre kjent med økonomistyring i filmproduksjon. Vi ønsker å forstå hva produsentene anser som viktig for å ha kontroll på økonomien gjennom hele prosessen, og hvorfor.
Konkurransen	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan oppfatter du konkurransen mellom produksjonsselskapene i Norge? - Er det mange nyetableringer i bransjen? - Blir bransjen påvirket av at flere tar utdanning innen film? 	Formålet er å få økt forståelse av konkurranseforhold i bransjen fra en produsents perspektiv. Vi vil undersøke hvordan produsenter forholder seg til andre

	<ul style="list-style-type: none"> - Er det noen filmarbeidere med spesifikk fagkunnskap det er mangel på? - Hvordan opplever du distribusjonsleddet? - Hvilken rolle spiller minimumsgarantier for dere? - Har dere langvarige samarbeid med enkelte filmarbeidere eller distributører? - Hvordan samarbeider dere med andre produsenter? - Hvor viktig er det for dere å få med nøkkelpersoner på et prosjekt? 	<p>aktører, og hva som kan påvirke konkurranseintensiteten.</p>
Inntekter	<ul style="list-style-type: none"> - Hva mener du skal til for at en film blir en suksess? - Er det nødvendig å produsere mange filmer for å være lønnsomme? - Hvilke tanker gjør du deg om inntekter fra utenlands-salg, og hvordan tror du disse kan økes? - I hvilken grad er inntekter fra nettbaserte visninger en viktig inntektskilde, og hvordan ser du for deg utvikling på dette området? 	<p>Hensikten er å finne ut mer om produsentens tanker rundt et prosjekts inntekter, og hvilke utfordringer som er knyttet til disse. Vi vil også få dypere forståelse for produsentens motivasjon og fokus i filmproduksjon.</p>
Bransjespesifikke detaljer	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan opplever du dagens tilskuddsordning fra NFI? - Har du noen tanker om 10.000-grensen? 	<p>Formålet er å forstå hvordan produsenter oppfatter dagens tilskuddsordninger. Vi vil undersøke hvordan det påvirker produksjon, og filmfinansiering generelt.</p>
Fremtiden	<ul style="list-style-type: none"> - Hva mener du er bransjen største utfordring? - Hvordan tror du tilskuddsordningene kan endres for å bidra til en positiv utvikling i bransjen? - Hva tror du kan tiltrekke mer privat kapital til filmbransjen? 	<p>Vi ønsker å få informasjon om hvilke tanker produsenter gjør seg om fremtiden, og hvilke faktorer de mener vil være viktige for en positiv utvikling av bransjen.</p>

Vedlegg 2

I. Oversikt over alle spillefilmer i perioden 2010-2013 etter besøkstall på kino

Dette er en oversikt over alle spillefilmer på kino i perioden 2010-2013, med tilhørende produksjons- og distribusjonsselskap. Filmene er rangert etter besøkstall på kino, fra mest til minst sett. Videre er det merket hvorvidt filmen har mottatt markedsstøtte eller kunstnerisk støtte som vises med en x i henholdsvis kolonne M og K.

Årstall	Film	Produsent	Distributør	Antall billetter solgt	M	K
2012	Kon-Tiki	Nordisk Film	Nordisk Film Distribusjon	881 941	x	
2013	Solan og Ludvig - jul i Flåkløya	Maipo	Nordisk Film Distribusjon	854 210	x	
2011	Hodejegerne	Yellow Bird, Nordisk Film, Friland	Nordisk Film Distribusjon	557 920	x	
2012	Reisen til julestjernen	Moskus Film	The Walt Disney Company Nordic	443 332	x	
2010	Knerten gifter seg	Paradox	Scanbox	403 654	x	
2011	Knerten i knipe	Paradox	Scanbox	313 442	x	
2011	Blåfjell 2	Storm Rosenberg	Norsk film distribusjon	272 741	x	
2010	Trolljegeren	Filmkameratene	SF Norge	267 112	x	
2013	Gåten Ragnarok	Fantefilm Fiksjon	Nordisk Film Distribusjon	250 570	x	
2010	Nokas	Alligator Film	Sandrew Metronome	249 397		x
2013	Karsten og Petra blir bestevenner	Cinenord - Cinemiso	SF Norge	218 133		x
2010	Olsenbanden jr. Mestertyvens skatt	Nordisk Film	Nordisk Film Distribusjon	189 264	x	
2012	Tina & Bettina	Tappeluft Pictures	Nordisk Film Distribusjon	188 409		
2013	Mormor og de åtte ungene	Paradox	Nordisk Film Distribusjon	187 970	x	
2011	Jørgen + Anne = sant	Cinenord - Cinemiso	SF Norge	170 994		x
2013	Pionér	Friland	Nordisk Film Distribusjon	170 070		x
2011	Kong Curling	4 1/2	Euforia Film	169 534	x	
2013	Pelle Politibil på Sporet	Neofilm	Nordisk Film Distribusjon	158 029		x
2010	Fritt vilt III	Fantefilm	Nordisk Film Distribusjon	152 088	x	
2010	Yohan - Barnevandreren	Penelope Film	Nordisk Film Distribusjon	123 114	x	
2010	Varg Veum - Skriften på veggen	Cinenord - Cinemiso	SF Norge	121 645	x	
2010	Pelle Politibil går i vannet	Neofilm	Nordisk Film Distribusjon	120 720	x	

2010	Tomme tønner	Tappeluft Pictures og Wanted Film	Euforia Film	118 724		
2011	Få meg på, for faen	Motlys	Norsk film distribusjon	113 265		x
2011	Varg Veum - I mørket er alle ulver grå	Cinenord - Cinemiso	SF Norge	100 391		
2010	En ganske snill mann	Paradox	Nordisk Film Distribusjon	96 054		x
2013	Tusen ganger god natt	Paradox, Zentropa, Newgrange Pictures	Euforia Film	95 838		x
2010	Kongen av Bastøy	41/2	Euforia Film	91 224		x
2013	Victoria	Filmkameratene	SF Norge	89 865		x
2011	Sønner av Norge	Contact Film	Norsk film distribusjon	85 828		x
2010	Keeper'n til Liverpool	41/2	Euforia Film	84 246		x
2011	Gråtass får en ny venn	FantasiFabrikken	Norsk film distribusjon	83 283		
2011	Babycall	4 1/2	SF Norge	78 901		x
2013	Kill Buljo 2	Tappeluft Pictures	ActionFilm	78 115		
2012	Kompani Orheim	Motlys	Norsk film distribusjon	77 958		x
2010	Hjem til jul	BulBulFilm	Sandrew Metronome	74 489		x
2013	Hokus pokus Albert Åberg	Maipo	Nordisk Film Distribusjon	74 468		x
2011	Jeg reiser alene	Motlys	Norsk film distribusjon	72 963		x
2010	Elias og jakten på havets gull	Filmkameratene	SF Norge	71 056	x	
2012	Varg Veum -Kalde hjerter	Cinenord - Cinemiso	SF Norge	68 583		
2011	Amors baller	SF Norge	SF Norge	64 878		
2013	Pornopung	Feil Film	Norsk Film distribusjon	64 827		
2011	Oslo 31. august	Motlys	Norsk film distribusjon	64 324		x
2012	Varg Veum -De døde har det godt	Cinenord - Cinemiso	SF Norge	60 118		
2010	Asfaltenglene	Maipo	Nordisk Film Distribusjon	60 094	x	
2011	Tomme Tønner 2 - Det Brune Gullet	Tappeluft Pictures	Euforia Film	59 792		
2011	Varg Veum -Svarte får	Cinenord - Cinemiso	SF Norge	55 856		
2012	Flukt	Fantefilm	Nordisk Film Distribusjon	54 514		x
2013	Dektektiv Downs	Friland	Nordisk Film Distribusjon	54 289		x
2011	Varg Veum -Dødens drabanter	Cinenord - Cinemiso	SF Norge	52 884		
2010	Limbo	SF Norge	SF Norge	52 061		x
2011	Arme Riddere	Fantefilm	Nordisk Film Distribusjon	51 646		

2013	De tøffeste gutta	Filmbin	SF Norge	49 352		x
2012	90 minutter	4 ½	Euforia Film	45 891		x
2013	Kyss meg for faen i helvete	Motlys	Norsk Filmdistribusjon	43 615		x
2012	Into the White	Zentropa Norge	Scanbox	42 976		
2011	Hjelp, vi er i filmbransjen	Tappeluft Pictures	Euforia Film	41 437		
2013	Jag etter vind	Motlys	Norsk Filmdistribusjon	33 883		x
2011	Hjelp, vi er russ!	Tappeluft Pictures	Euforia Film	30 304		
2010	En helt vanlig dag på jobben	Folk Flest Filmproduksjon	SF Norge	29 899		x
2012	Som du ser meg	Motlys	Norsk filmdistribusjon	29 356		x
2011	Til siste hinder	Filimo Film	Star Media Entertainment	28 404		
2010	Kommandør Treholt & Ninjatropen	Torden Film	Euforia Film	27 678		x
2010	Sykt lykkelig	Maipo	Nordisk Film Distribusjon	26 008		x
2010	Kurt Josef Wagle og legenden om Fjordheksa	Yellow Bastard Productions, Tappeluft Pictures	Euforia Film	23 802		
2010	Brødrene Dal og Vikingsverdets forbannelse	MagCat	Nordisk Film Distribusjon	22 008		
2012	Fuck Up	Viafilm	SF Norge	21 574		
2013	En som deg	4 1/2	Norsk Filmdistribusjon	55 856		x
2012	Thale	Yesbox Productions	Euforia Film	19 319		
2012	Uskyld	4 ½	Nordisk Film Distribusjon	19 005		x
2013	Eventyrland	Chezville	ActionFilm	17 822		
2010	Maskeblomstfamilien	Maipo	Nordisk Film Distribusjon	16 935		x
2013	Før snøen faller	Paradox	Scanbox	16 178		x
2013	Jeg er din	Mer Film	SF Norge	12 493		x
2011	Mennesker i solen	Maipo	Nordisk Film Distribusjon	11 613		x
2012	Mer eller mindre mann	Ape & Bjørn	SF Norge	11 172		x
2012	Skvis	Filimo Film	Gullbust	7 046		
2011	UMEÅ4ever	Snurr Film	Nordisk Film Distribusjon	6 370		
2011	Fjellet	4 ½, Ferdinand Film	Euforia Film	4 262		
2011	Rødt hjerte	Filmhuset Produksjoner, Hene Film	Europafilm	3 893		
2013	Å begrave en hund	Monster Film	SF Norge	3 644		
2011	Pax	Paradox	Scanbox	3 500		x
2011	Bambieffekten	Feil Film	Europafilm	2 690		
2011	Mørke sjeler	Addict Films	Addict Films	1 824		

2012	Wide Blue Yonder - Begravelse til besvær	Euromax/Wide Blue Films	Europafilm	1 412		
2012	Inn i mørket	Vidvinkel Film	Norsk filmdistribusjon	1 082		
2011	Exteriors	The NorWay Film	Euforia Film	928		

Kilde: (NFI, 2014d)